



# El ciudadano del capitalismo contemporáneo. Una caracterización de la alta dirección de las empresas multinacionales

Rubén Llop

**ADVERTIMENT.** La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX ([www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)) i a través del Dipòsit Digital de la UB ([diposit.ub.edu](http://diposit.ub.edu)) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX ni al Dipòsit Digital de la UB. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX o al Dipòsit Digital de la UB (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

**ADVERTENCIA.** La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR ([www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)) y a través del Repositorio Digital de la UB ([diposit.ub.edu](http://diposit.ub.edu)) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR o al Repositorio Digital de la UB. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR o al Repositorio Digital de la UB (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

**WARNING.** On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX ([www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)) service and by the UB Digital Repository ([diposit.ub.edu](http://diposit.ub.edu)) has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized nor its spreading and availability from a site foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository is not authorized (framing). Those rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.

**El ciudadano del capitalismo contemporáneo.  
Una caracterización de la alta dirección de las empresas  
multinacionales.**

Rubén Llop  
Julio 2014



Universidad de Barcelona

Facultad de Filosofía

Programa de Doctorado: Ciudadanía y Derechos Humanos

Tesis doctoral de:

**Rubén Llop**

*El ciudadano del capitalismo contemporáneo.*

*Una caracterización de la alta dirección de las empresas  
multinacionales.*

Dirigida por:

Dr. José Manuel Bermudo Ávila

Tutor:

Dr. José Antonio Estévez Araujo

El Doctorando

Rubén Llop

Barcelona, Julio de 2014.



A Rubén (19) y Dania (14), nuestros hijos.  
Deseándoles que encuentren sus respectivos caminos.

“¿Y qué será de la virtud cuando haya que enriquecerse a cualquier precio?”<sup>1</sup>

“El hombre no es un ser cuyo obrar procede del ser, sino un ser cuyo ser procede del  
obrar”<sup>2</sup>

“‘*Homo hominis lupus est*’ constituye un insulto a los lobos”<sup>3</sup>

“¿Por qué el hombre es el único (animal) que está expuesto a volverse imbécil?”<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Rousseau, Jean-Jacques. *Discursos. El contrato social. Emilio*. Madrid: Editorial Gredos S. A., 2011, p. 25. (Pertenece a su obra: *Discurso sobre las ciencias y las artes*).

<sup>2</sup> Finkielkraut, Alain. *Nosotros los modernos*. Madrid: Ediciones Encuentro, 2006, p. 25.

<sup>3</sup> Bauman, Zygmunt. *¿La riqueza de unos pocos nos beneficia a todos?* Barcelona: Espasa Libros, S.L.U., 2014, p.101.

<sup>4</sup> Rousseau, Jean-Jacques. *Discursos. El contrato social. Emilio*. Madrid: Editorial Gredos S. A., 2011, p. 150. (Pertenece a su obra: *De la desigualdad entre los hombres*).



## **Resumen**

En esta tesis, a partir de identificar y describir los rasgos principales del capitalismo contemporáneo (desde 1980, aproximadamente, hasta la actualidad, julio de 2014) y de reflexionar cómo, dada su racionalidad instrumental, es capaz de alinear medios de manera altamente eficiente sin evaluar los fines, en sí mismos, que persigue, concluimos que la conformación, la fabricación del ciudadano contemporáneo, lejos de ser casual o natural, responde a las exigencias y necesidades que el propio sistema, en pos de su expansión y crecimiento, genera. Tanto en su faceta de mercancía (como fuerza de trabajo a adquirir), como en su faceta productora (en la ejecución de sus tareas y funciones) como, finalmente, en su faceta consumidora (necesaria para alimentar y acelerar el crecimiento del sistema) el ciudadano medio contemporáneo es producido por el sistema capitalista como un medio más, como un recurso más, necesario para su propia expansión. En su caracterización contemporánea el ciudadano medio es elegido y excluido por el sistema en función de su competitividad global comparada estando, en cierta manera, predestinado a su exclusión, más temprana que tardía, desde el mismo momento de su inclusión. Este proceso de inclusión y exclusión es liderado, ejecutado, en buena medida, por los sujetos caracterizados en nuestra tesis (la alta dirección de las empresas multinacionales cotizadas, representativas de la mitad del Producto Interior Bruto mundial).

Específicamente, en lo que respecta a estas figuras, profundizamos en cómo son fabricadas y constituidas como mercancías de alto valor añadido completamente alineadas con los criterios, valores y carácter que el sistema capitalista contemporáneo requiere. La separación entre propiedad y gestión, la maximización de beneficios en el menor plazo, la exigida servidumbre al reino del capital impaciente apátrida y global, el cambio permanente y acelerado y, por último, la competitividad, el crecimiento y la expansión global se traducen en una serie de conocimientos, habilidades, competencias, criterios y valores con los que estos ciudadanos son global e uniformemente producidos (tanto a partir de las realidades empresariales de estas corporaciones multinacionales, de sus culturas corporativas, como, de manera más específica, en las escuelas de negocios) para estar alineados con los fines y para ser capaces de alcanzar los objetivos que el sistema capitalista contemporáneo define y necesita.

En su faceta productiva, en el ejercicio de sus funciones, estos gestores son el paradigma de la instrumentalidad del razonamiento del sistema alineando medios para

maximizar beneficios en el menor plazo y así tratar de mantener la competitividad global comparada que, sin duda, se les exige. En paralelo, la utilización de todos los medios a su alcance (asesores y consultores especializados) para separar el poder que atesoran de la responsabilidad que se les pudiese atribuir en función de los resultados que de sus decisiones pudieran derivarse, se convierte en una característica clave de estos gestores. En la persecución de la máxima rentabilidad todos los medios disponibles son utilizados, estén estos avalados o sancionados por otros poderes contemporáneos (legales o políticos) o por consideraciones éticas o morales. El fin que, en su condición de primeros ejecutivos de estas multinacionales deben inexorablemente alcanzar, la maximización de beneficios en el menor plazo y la expansión global del propio sistema, dada su conformación en criterios y valores, justifica cualquier toma de decisiones y/o curso de acción en su faceta ejecutiva.

Como consumidores, aun a pesar de su alto poder adquisitivo y sus múltiples opciones de compra, acaban, en lo que a sus consumos se refiere, conformando un “*habitus*”, una pertenencia fáctica al colectivo que estas figuras conforman de modo y manera que les haga reconocibles y les califique como pertenecientes a una élite que, en ocasiones, se convierte en consumidor de referencia. De manera más sintomática, se constituyen como los auténticos consumidores de otros ciudadanos mediante la toma de decisiones ejecutivas para la que han sido conformados. Se constituyen, como figuras emblemáticas que son del capitalismo contemporáneo, en la encarnación del espíritu de dicho capitalismo y en el brazo ejecutor de su expansión, quedando las posibles consecuencias de sus actos, sociales o individuales (aquellas de índole no económico ni financiero con repercusión en el corto plazo) fuera del análisis y/o de los objetivos a alcanzar.

Nuestras conclusiones, que conjugan la experiencia y el conocimiento directo de estas figuras (con entrevistas en profundidad realizadas a 400 de estos gestores durante más de veinte años), una visión “desde dentro”, y la reflexión filosófica, externa al propio sistema, una visión “desde fuera”, nos permite caracterizar por primera vez a estas figuras y mostrar no sólo su relevancia y paradigmático e instrumental alineamiento con los criterios del capitalismo contemporáneo, sino también la dramática eficiencia y la implacable eficacia del capitalismo contemporáneo en la violenta conformación del ciudadano que el sistema necesita para su expansión, aunque ni su crecimiento ni la globalización, ni sus consecuencias, responda a unos fines que hayan sido pensados ni valorados por la instrumentalidad del razonamiento del sistema.

## Índice.

	<u>Página</u>
Introducción.	13
1. La filosofía frente al capitalismo.	39
1.1. De la Ilustración a la razón instrumental.	41
1.2. Imágenes sociológicas del capitalismo.	58
1.3. Fases y formas del capitalismo.	68
1.3.1. Gilles Lipovetsky.	69
1.3.2. Luc Boltansky y Ève Chiapello.	77
1.4. Críticas y reflexiones sobre el capitalismo contemporáneo.	84
1.4.1. Richard Sennett. La cultura del nuevo capitalismo.	84
1.4.2. Pierre Bourdieu. De la exclusión a la acción.	97
1.4.3. Zygmunt Bauman. La modernidad líquida.	113
2. Rasgos del capitalismo contemporáneo.	125
2.1. Separación entre propiedad y gestión. La alta dirección.	127
2.2. Máximo beneficio en el menor plazo. El capital impaciente.	134
2.3. Crecimiento acelerado y globalización. La razón instrumental.	139
2.4. Implicaciones para el ciudadano del cambio constante y acelerado.	143
2.5. Crecimiento y consumo. Necesidad del ciudadano consumidor.	147
2.6. La alta dirección. Figura clave del capitalismo contemporáneo.	151
3. La alta dirección como mercancía.	155
3.1 ¿Qué mercancía se necesita?	158
3.1.1. Conocimientos específicos.	160
3.1.2. Competencias y habilidades directivas.	164
3.1.3. Valores. La formación del carácter.	176
3.2. Las escuelas de negocios como centros de producción.	181
3.3. El proceso de selección de la alta dirección.	193
3.3.1. La compañía y su posicionamiento.	194
3.3.2. La descripción del puesto de trabajo.	200
3.3.3. El ciudadano-mercancía.	205

	<u>Página</u>
4. La alta dirección como productor.	219
4.1. El ciudadano productor en el capitalismo contemporáneo.	226
4.1.1. El reto tecnológico. La inutilidad sobrevenida.	227
4.1.2. La globalización. El imposible reto de la competitividad comparada.	229
4.1.3. El cambio acelerado. El potencial versus el conocimiento.	233
4.1.4. La gestión del talento. La exclusión.	235
4.1.5. La falacia de ser “el principal activo” y la paradoja del compromiso.	239
4.1.6. El reto de la conducción de vida.	242
4.2. El director general y la generación de valor.	245
4.2.1. La obtención de rentabilidad máxima inmediata.	246
4.2.2. La gestión de expectativas del capital impaciente.	258
4.2.3. La retribución por objetivos.	264
4.3. La perpetuación en el cargo.	270
4.3.1. La gestión del consejo de administración. La propia supervivencia.	271
4.3.2. Poder y responsabilidad. Los asesores.	274
4.3.3. La falacia del liderazgo.	281
4.4. Sobre valores y criterios. Ética de la alta dirección.	286
5. La alta dirección como consumidor.	295
5.1. La fabricación del consumidor.	301
5.2. Características genéricas del consumidor.	311
5.2.1. Rasgos clave.	311
5.2.2. Criterios y valores.	316
5.3. La alta dirección y sus consumos.	320
5.3.1. Consumo en su conformación como mercancía.	322
5.3.2. Consumo como productor: autoprotección y selección y exclusión de terceros.	329
5.3.3. Consumidor de referencia. Pertenencia a una élite.	338

	<u>Página</u>
6. Conclusiones.	357
7. Bibliografía.	367
7.1. Bibliografía Filosófica y Sociológica.	367
7.2. Bibliografía de Administración y Dirección de Empresas.	370
7.3. Bibliografía sobre Metodología de Investigación.	373
7.4. Referencias en Internet.	374
7.5. Páginas Web consultadas.	387
7.6. Filmografía recomendada.	391



## **Introducción.**

Durante los últimos quince años de mi vida profesional y, obviamente, de mi vida en general, algunas cuestiones han ido alcanzando, progresivamente, un mayor espacio en mis reflexiones y una mayor relevancia en los criterios a aplicar en mi propia conducción de vida de tal manera que, en un momento determinado, me pareció sugestivo e inquietante el detenerme y dedicarles más atención y esfuerzo no sólo en lo que respecta a formularlas correcta y completamente sino, de manera más directa, en lo que respecta a enfrentarme a las respuestas, si es que las hubiere, que pudiese encontrar.

Así, en un momento determinado, me pareció cuestionable si el conjunto de decisiones que había ido tomando en la construcción y conformación de mi propia carrera profesional, hasta alcanzar las posiciones de primer ejecutivo de empresas multinacionales cotizadas, podrían ser consideradas como elecciones libres y, por tanto, como una consecuencia de mi propio raciocinio y libre albedrío, o si, por el contrario, era una especie de materia prima seleccionada y conformada a través de un proceso de fabricación que respondiese a otras necesidades y requerimientos de manera que tanto yo mismo como otros ciudadanos, en posiciones de gestión semejantes, éramos tan diferentes y libres como dos microprocesadores de una automatizada y casi perfecta línea de producción. En esta misma línea, me causó estupor, allá por la primavera de 2002 comprobar cómo, al asistir a un curso de formación en la *Harvard Business School* donde en nuestro grupo de trabajo, compuesto por nueve personas, había tres razas, siete religiones y ocho nacionalidades de cuatro continentes, todos nosotros, altos ejecutivos de multinacionales, teníamos un razonamiento ejecutivo único, monolítico y sin fisuras, una especie de pensamiento único compartido por hombres unidimensionales, ante los múltiples casos de gestión que analizamos durante más de diez semanas de convivencia. ¿Cómo podíamos ser tan iguales a partir de orígenes tan distintos y tan distantes?

De la misma manera, al trabajar durante más de dos décadas bajo la exigencia permanente del crecimiento constante, acelerado e ilimitado tanto de los volúmenes de negocio como de la generación de valor, de riqueza, para los accionistas de las compañías en las que prestaba mis servicios, en unidades o medidas de tiempo máximos de un trimestre, no tuve más remedio que cuestionarme cómo sería posible mantener un sistema cuya base principal, única, era el crecimiento ilimitado, algo que, tras un superficial análisis resultaba más que evidente que era insostenible e irrealizable. Por

tanto, si la única misión y medida del éxito de la alta dirección era ser ejecutores, según los idénticos patrones aprehendidos por todos nosotros, de manera eficiente y en el corto plazo, para obtener la máxima generación de valor para el capital invertido en las multinacionales cotizadas, ¿cuál sería el fin último, o incluso, las consecuencias últimas, de todas nuestras acciones, de toda nuestra toma de decisiones sustentada en la inmensa capacidad de gestión que estas multinacionales nos conceden? y, al mismo tiempo, ¿cómo valorar el consiguiente impacto social e individual que, actuando en nombre de las multinacionales que nosotros dirigíamos, se generaban?

Estas y otras cuestiones me llevaron a plantearle a José Manuel Bermudo pensar esta realidad compleja de las empresas multinacionales cotizadas, representantes emblemáticas del capitalismo contemporáneo, y, en concreto, a la alta dirección de estas compañías. Me pareció necesario pensarme, no a nivel individual, puesto que ya era evidente que mi caso no era singular, sino como colectivo, como unas figuras que, en el devenir diario de la gestión de, aproximadamente, la mitad del producto interior bruto del planeta, toman todas y cada una de las decisiones relevantes que afectan tanto a esas propias empresas y sus resultados económicos y financieros como a las realidades sociales y políticas en las que desarrollan dichas actividades. Es más, sus acciones inciden en la conformación del individuo contemporáneo bien sea como productor, como consumidor o como sujeto excluido, y por tanto, invisible, de la realidad que es considerada relevante para el propio sistema capitalista contemporáneo.

Con estas y otras inquietudes iniciamos la elaboración de esta tesis. A la experiencia directa de más de veinte años en estas posiciones, del estudio en varias de las Escuelas de Negocios más relevantes de Europa y Norteamérica, de conocer en profundidad a representantes de estas figuras provenientes de todos los continentes, añadimos el estudio de trabajos filosóficos, sociológicos, económicos y de divulgación, de este siglo y de parte del siglo pasado, que permitiesen añadir otros enfoques, reflexiones y análisis, en ocasiones complementarias y en ocasiones contrapuestas, tanto a la propia experiencia directa como al estado de la cuestión. Antes de iniciar nuestra exposición sobre los distintos ámbitos y reflexiones que componen nuestro trabajo y de describir la estructura de esta tesis quisiéramos destacar el enfoque que, en nuestra opinión, subyace, clarifica y justifica el origen y el contenido de esta tesis doctoral.

Hace aproximadamente cinco años, el director de esta tesis, José Manuel Bermudo, y yo decidimos hacer confluír dos ámbitos que, hasta ese momento, habían estado separados: la praxis ejecutiva en las compañías multinacionales y la reflexión

filosófica. Así, por un lado, estaba la experiencia y el conocimiento acumulado “desde dentro” del propio sistema capitalista contemporáneo que el autor de la tesis había adquirido como miembro de la alta dirección de empresas multinacionales durante los últimos veinte años de su vida. Por otro lado, nos parecía evidente que faltaba una reflexión filosófica, “desde fuera” del propio sistema, sobre dichos sujetos (la alta dirección de las empresas multinacionales) tanto en lo referente a su conformación, su producción, su fabricación por el propio sistema, como en lo referente a la falta de una caracterización de dichas figuras, es decir, a una falta de reflexión sobre los atributos más representativos de estos sujetos y al porqué de dichos atributos. Este aspecto, la ausencia de una reflexión filosófica, nos pareció y nos parece singular teniendo en cuenta no sólo la representatividad de estos ciudadanos, en lo que a los propios valores y criterios del sistema capitalista contemporáneo se refiere, sino también por la enorme incidencia que, desde sus posiciones ejecutivas y decisorias, ejercen en las propias sociedades en las que desarrollan sus funciones, es decir, de manera y alcance ciertamente global. Por todo ello, decidimos iniciar este trabajo de, por un lado, revisión e investigación bibliográfica y, por otro, de reflexión filosófica sobre la base de una praxis y de un conocimiento de la alta dirección de las empresas multinacionales acumulado durante más de dos décadas. Podíamos aunar un conocimiento interno y en detalle de estas figuras clave del capitalismo contemporáneo con una reflexión externa que permitiese incrementar el grado de conocimiento y, en cierta manera, de autoconciencia, tanto sobre ciertas características clave del capitalismo contemporáneo como sobre estos representantes paradigmáticos y relevantes de dicho capitalismo que, sin duda, tienen una enorme influencia en la sociedad en la que ejercen sus funciones y en las que aplican sus principales criterios y atributos. Veamos si esta tesis alcanza dichos objetivos.

Así, en esta tesis profundizamos, en una primera área de estudio (capítulos 1 y 2), tanto en las reflexiones filosóficas frente al capitalismo como en la caracterización del capitalismo contemporáneo y en los ciudadanos que conforma. Para ello, hemos iniciado nuestro análisis desde la razón instrumental que define, regula y relanza al propio sistema de la mano de algunos de los trabajos de Marcuse, Horkheimer y Adorno<sup>5</sup>. También hemos trabajado distintas reflexiones realizadas tanto sobre el

---

<sup>5</sup> De los trabajos de estos autores hemos seleccionado y trabajado los siguientes:

espíritu del capitalismo y su evolución como en las relaciones, influencias e, incluso, exigencias que este sistema económico ejerce en el ciudadano que le es contemporáneo y, más específicamente, en algunas de sus figuras más representativas. Para esta segunda reflexión estudiamos a filósofos y pensadores de inicios del siglo XX (Weber y Sombart<sup>6</sup>) y, más detalladamente, a los que han centrado sus estudios sobre el capitalismo y sus ciudadanos desde la década de los 70 hasta la actualidad (Lipovetsky, Boltansky, Chiapello, Sennett, Bourdieu, y Bauman, principalmente; cuyos trabajos seleccionados detallamos más adelante en esta Introducción). Desde este estudio de los atributos del capitalismo contemporáneo y, progresivamente, desde el estudio de algunas de las características que el propio sistema capitalista exige al ciudadano contemporáneo en pos de la perpetuación y relanzamiento del propio sistema, profundizamos en el estudio de un tipo de ciudadanos (representantes clave del propio sistema) aún no estudiados en profundidad en la bibliografía existente, y que, en sí mismos, no sólo concentran y representan las principales exigencias del capitalismo sino que ejercen un significativo papel en la transmisión y expansión de los criterios y valores del sistema en el seno de la sociedad contemporánea. Nos referimos, como ya hemos señalado, a la alta dirección de las empresas multinacionales cotizadas.

El capitalismo actual, como cualquier otro modo de producción, tiende a reproducirse y, para ello, fabrica también todos aquellos elementos que le son necesarios para su propia expansión. Éstos, bien sean materias primas, mercancías, energía o fuerzas de trabajo con cualificaciones específicas, forman parte esencial de su propio fortalecimiento y expansión. De entre todos estos elementos necesarios, exigidos por el propio sistema, destacamos en nuestro trabajo la necesidad de la existencia, y por tanto, de la fabricación y conformación, de unos determinados ciudadanos con actitudes, valores, conocimientos, habilidades, competencias, fines, etcétera, alineados con el

- 
- De Herbert Marcuse: *El final de la utopía* (Esplugues de Llobregat: Ariel S.A., 1968); *La dimensión estética* (Madrid: Editorial biblioteca nueva S.L., 2007); *Eros y civilización* (Barcelona: Ariel S.A., 2008); *El hombre unidimensional* (Barcelona: Ariel S.A., 2009).
  - De Max Horkheimer: *Teoría Tradicional y teoría Crítica* (Barcelona: Paidós, 2000); *Autoridad y familia y Otros ensayos* (Barcelona: Paidós, 2001); *Crítica de la razón instrumental* (Buenos Aires: Editorial Sur, 2002).
  - De Max Horkheimer y Theodor W. Adorno: *Dialéctica de la Ilustración* (Madrid: Trotta, 1994).
  - De Theodor W. Adorno: *Dialéctica de la Ilustración* (Madrid: Ediciones Akal, S.A., 2007).

<sup>6</sup> De los trabajos de estos autores hemos seleccionado y trabajado los siguientes:

- De Max Weber: *La ética protestante y el espíritu del capitalismo* (México, D.F.: Fondo de cultura económica, 2004).
- De Werner Sombart: *El burgués; contribución a la historia espiritual del hombre económico moderno* (Madrid: Alianza Editorial, 2005).

propio sistema productivo y, al mismo tiempo, destinados a dirigirlo, gestionarlo y liderarlo en su propia expansión y crecimiento. Como acabamos de describir, hemos profundizado en el estudio de la alta dirección de las empresas multinacionales cotizadas siendo éstas, a su vez, una de las tipologías de empresas más representativas y emblemáticas del capitalismo actual. Metodológicamente, una parte de nuestra tesis, el conocimiento “desde dentro” del propio sistema y de sus figuras más representativas, se ha basado en la experiencia acumulada por el autor de la misma quien, a lo largo de más de 20 años, además de su propia experiencia en gestión internacional y la formación específica recibida en emblemáticas Escuelas de Negocios, ha tenido acceso directo a más de 430 consejeros y ejecutivos de más de 25 países, de cuatro continentes y pertenecientes a más de 50 multinacionales.

Estas figuras clave del capitalismo contemporáneo han sido analizadas, en los capítulos 3, 4 y 5) a lo largo de nuestra tesis en una triple vertiente: como **mercancía** (fuerza de trabajo cualificada en Universidades y Escuelas de Negocios que es conformada por y para el sistema de manera que conozca, comparta, implemente y divulgue los criterios del propio sistema); como **productores** (no sólo como ejecutores en el desempeño de sus propias funciones y tareas sino como activas cadenas de transmisión de los criterios de gestión, de los criterios a aplicar en la toma de decisión sobre la supervivencia profesional de otros ciudadanos y, en definitiva, de la aplicación de todos los recursos disponibles para la maximización de los beneficios a corto plazo exigida por el capital impaciente); y, por último, como **consumidores** (por un lado, forman parte de una elite de consumidores que, para “distinguirse” y ser “clientes exclusivos”, *necesitan* consumir una determinada tipología de marcas, productos y servicios que les permita alcanzar la percepción social que buscan respecto al estatus y reconocimiento que pretenden ocupar, el que hemos llamado consumo no productivo; como, por otro lado, los productos y servicios necesarios para ejecutar sus funciones, el que hemos dado en llamar consumo productivo, incluyendo, singularmente, el consumo y/o exclusión de otros ciudadanos en facetas productivas).

Mediante la presente tesis pretendemos contribuir, en primer lugar, a un mayor y mejor conocimiento y comprensión del capitalismo contemporáneo; tanto con sus exigencias de eficiencia máxima y rentabilidad inmediata como con sus implicaciones y exigencias en la conformación del ciudadano tipo contemporáneo para mayor y mejor perpetuación del propio sistema. En segundo lugar, pretendemos avanzar, en lo que al estudio de los distintos tipos de ciudadanos se refiere, en la descripción y análisis de los

principales atributos de algunas de las figuras clave en la implementación y desarrollo del propio sistema capitalista contemporáneo. Al profundizar en el análisis, caracterización y reflexión de la alta dirección de las empresas multinacionales cotizadas se pueden comprender mejor las características intrínsecas del sistema y el efecto que producen en los ciudadanos y en la sociedad. Por último, y derivado de lo anterior, pretendemos contribuir a una mayor autoconciencia sobre la esencia del capitalismo contemporáneo (con sus criterios y valores) y sobre las implicaciones y consecuencias tanto de la violenta creación de unos determinados tipos de ciudadanos necesarios para el sistema como de la exclusión de otras realidades sociales. Con todo ello pretendemos provocar un acercamiento consciente y crítico frente a la apariencia, generalmente percibida y ciertamente divulgada, de las mejoras centradas en el progreso técnico científico y en la supuesta mejora del bienestar social (por lo menos, de la parte de la humanidad no excluida del sistema) que supuestamente se deriva del sistema capitalista contemporáneo.

Así, tal y como hemos indicado, nuestro trabajo se ha realizado, principalmente, en las últimas tres décadas y esta tesis nace y se desarrolla en la confluencia de tres diferentes áreas de investigación y reflexión filosófica. Por un lado, hemos reflexionado sobre algunos de los aspectos derivados a partir de la Ilustración y de su proyecto humanista emancipador. Por otro lado, a partir de la irrupción del capitalismo, con sus diferentes fases y caracterizaciones en todos los ámbitos de la realidad occidental, analizamos cómo ese proyecto emancipador se ha visto sustancialmente modificado. Por último, profundizamos en los aspectos relacionados con los ciudadanos que conforman la realidad social de un determinado periodo y cuyas características están, a su vez, condicionados por las realidades con las que les toca convivir, en concreto, con el capitalismo contemporáneo, su espíritu y sus exigencias. En esta introducción recorreremos cada uno de estos afluentes, damos unas pinceladas sobre las metodologías de investigación utilizadas y, por último, concretamos el área en la que se avanza en la investigación (la caracterización de unos determinados tipos de ciudadanos del mundo occidental requeridos y producidos por el capitalismo contemporáneo: la alta dirección de las empresas multinacionales cotizadas) de modo y manera que se pueda enmarcar mejor nuestro trabajo y adelantar, someramente, lo que se desarrollará en los siguientes capítulos de esta tesis.

Nuestro punto de partida podría situarse en el ideal de emancipación nacido a la luz de la Ilustración y basado, esencialmente, en el “análisis racional tanto de los

enigmas de la naturaleza y de las ciencias como de los potenciales problemas derivados de la convivencia humana”<sup>7</sup>. A partir de ese punto de ruptura con tradiciones anteriores se esperaba ver cómo los hombres, tras el “desencantamiento del mundo” ya expuesto por Adorno<sup>8</sup>, iniciarían una andadura constante e inexorable hacia una liberación completa de miedos y supersticiones. Adicionalmente, estas pretensiones de emancipación racional podrían haberse visto potenciadas y aceleradas con la simbiosis del ideal ilustrado y algunos de los beneficios generados por la aparición y desarrollo del capitalismo. Por ejemplo, el desarrollo técnico y científico de los últimos dos siglos y su vinculación con la consiguiente industrialización requerida y potenciada por el propio sistema, la capacidad de generación de riqueza y su (más proclamada que *de facto*) redistribución, las mejoras derivadas del llamado estado del bienestar en lo que al acceso más universal a la educación y la sanidad y su supuesta vinculación al capitalismo contemporáneo, etc. Estas capacidades técnicas y científicas y la mejora de algunos aspectos claves para el progreso y desarrollo del ser humano tendrían que contribuir, casi exponencialmente, a la aceleración de esta emancipación anhelada por la Ilustración (por lo menos, en teoría). Como ya afirmaba Marcuse, hoy “están técnicamente presentes las fuerzas materiales e intelectuales para la transformación, aunque la organización existente de las fuerzas productivas impida su aplicación racional”<sup>9</sup>. Así, se produce una doble paradoja. Sí que existen, por primera vez en la Historia, los medios tecnológicos y científicos para avanzar significativamente en la senda de la emancipación del hombre. Ya no es utópico el sueño de la emancipación del hombre, la tecnología desarrollada en paralelo y al servicio del propio sistema capitalista lo hace posible. Sin embargo, este desarrollo técnico y científico al servicio del propio sistema capitalista y de sus necesidades de expansión y globalización, no sólo no parece ayudar al proceso de emancipación del hombre, sino que podría apuntar, como iremos viendo en algunas de las reflexiones contemporáneas (Lipovetsky, Boltansky, Chiapello, Sennett, Bourdieu y Bauman, principalmente), en sentido contrario. El propio Marcuse creía que “ahí están todas las fuerzas materiales e intelectuales que es posible aplicar a la realización de una sociedad libre”<sup>10</sup>; creía posible el final de la utopía, ya era posible alcanzar los sueños de emancipación

---

<sup>7</sup> Savater, Fernando. *Historia de la filosofía sin temor ni temblor*. Madrid: Editorial Espasa Calpe, S.A., 2009, p. 167.

<sup>8</sup> Adorno, Theodor. W. *Dialéctica de la Ilustración*. Madrid: Ediciones Akal, S.A., 2007, p. 19.

<sup>9</sup> Marcuse, Herbert. *El final de la utopía*. Esplugues de Llobregat: Ariel S.A., 1968, p.10.

<sup>10</sup> Marcuse, Herbert. *El final de la utopía*. *Op.cit.*, p.10.

derivados de la Ilustración dados los palpables avances técnicos, científicos y sus potencialidades, asociados al capitalismo y su progreso, si bien ya sospechaba que el orden social derivado del capitalismo no parecía el adecuado para alcanzar este logro. Aun así, el autor mantenía, con denodado esfuerzo y, probablemente, con voluntad no muy consistente, débiles esperanzas sobre un posible nuevo renacer de ideales liberadores y emancipaciones futuras: “el horizonte de la historia está todavía abierto”<sup>11</sup>.

Por tanto, en nuestra primera reflexión, que se desarrolla a lo largo del capítulo 1, se ahonda en esta evolución frustrada del ideal de emancipación ilustrado de la mano de las reflexiones de parte de la teoría crítica de la escuela de Frankfurt, especialmente de los trabajos de Horkheimer; Adorno; Horkheimer y Adorno y Marcuse. Especial atención nos merecerá el trabajo de Horkheimer sobre la razón instrumental<sup>12</sup> y sus implicaciones no sólo sobre la evolución del ideario de emancipación sino también sobre la vinculación existente entre esta razón instrumental y otro de los aspectos de interés de nuestra tesis, la caracterización del espíritu del capitalismo contemporáneo y su exigencia instrumental en la producción de todo aquello que necesita para su crecimiento y desarrollo, específicamente, en los tipos de ciudadanos estudiados; en dicha caracterización del capitalismo que nos es coetáneo profundizamos en el segundo capítulo.

En las bases de la cultura occidental el discernimiento entre esencia y apariencia ha acompañado a la filosofía en todos los tiempos y en todos los ámbitos. Desde el mundo de las ideas y la percepción de sus representaciones (la caverna de Platón) hasta las críticas al imperio de la razón instrumental como corolario imprevisto de los sueños humanistas derivados de la Ilustración (escuela de Frankfurt) este intento de discernimiento ha tratado de contribuir no solo a una mejor comprensión de la realidad sino también a una mayor autoconciencia por parte de los individuos. En esta tesis tratamos de contribuir al discernimiento entre la esencia del capitalismo contemporáneo (sus atributos clave, su racionalidad, su impacto real en otras áreas sociales más allá de la economía, las características ontológicas y morales impuestas al ciudadano, etc.) y su apariencia (el impacto en el progreso técnico y científico, el estado del bienestar de determinadas realidades sociales y en su contribución, supuesta o real, a la emancipación del ser humano). Al recorrer, en los capítulos 1 y 2, los diferentes estudios, ensayos y reflexiones sobre los rasgos del capitalismo y de sus ciudadanos en

---

<sup>11</sup> Marcuse, Herbert. *La dimensión estética*. Madrid: Editorial biblioteca nueva S.L., 2007, p. 111.

<sup>12</sup> Véase: Horkheimer, Max. *Crítica de la razón instrumental*. Buenos Aires: Editorial Sur, 2002.

los que sustentamos parte de nuestra reflexión filosófica y de nuestra propia investigación (Max Weber, Werner Sombart, Luc Boltansky<sup>13</sup>, Luc Boltansky y Ève Chiapello<sup>14</sup>, Jean Baudrillard<sup>15</sup>, Ulrich Beck<sup>16</sup>, Gilles Lipovetsky<sup>17</sup>, Richard Sennett<sup>18</sup>, David Riesman<sup>19</sup>, Edgard Luttwak<sup>20</sup>, Pierre Bourdieu<sup>21</sup>, Alain Finkielkraut<sup>22</sup>, Zygmunt Bauman<sup>23</sup>) hay dos aspectos que aparecen recurrentemente. Por un lado, se aprecia la evolución de distintas formas de capitalismo en la segunda mitad del siglo XX e inicios del XXI (adaptándose a nuevos requerimientos y siempre potenciando su propia supervivencia) y, por tanto, se analizan y describen las diferentes caracterizaciones que

---

<sup>13</sup> De los trabajos de este autor hemos seleccionado y trabajado los siguientes:

- Luc Boltansky: *Les cadres, la formation d'un group social* (Paris: Les Éditions de Minuit 1982); *La souffrance à distance* (Mesnil-sûr-l'Estrée: Éditions Métailié, 2007).

<sup>14</sup> De los trabajos de estos autores hemos seleccionado y trabajado el siguiente:

- Luc Boltansky Ève Chiapello: *El nuevo espíritu del capitalismo* (Madrid: Ediciones Akal, S.A., 2002).

<sup>15</sup> De los trabajos de este autor hemos seleccionado y trabajado el siguiente:

- Jean Baudrillard: *Cultura y Simulacro* (Barcelona: Editorial Cairós, S.A., 2008).

<sup>16</sup> De los trabajos de este autor hemos seleccionado y trabajado el siguiente:

- Ulrich Beck: *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad* (Barcelona: Paidós, 1988).

<sup>17</sup> De los trabajos de este autor hemos seleccionado y trabajado los siguientes:

- Gilles Lipovetsky: *La felicidad paradójica. Ensayo sobre la sociedad del hiperconsumo* (Barcelona: Editorial Anagrama S.A., 2007); *La sociedad de la decepción. Entrevista con Bertrand Richard* (Barcelona: Editorial Anagrama S.A., 2008a); *El crepúsculo del deber* (Barcelona: Editorial Anagrama S.A., 2008b); *El imperio de lo efímero* (Barcelona: Editorial Anagrama S.A., 2009); *La era del vacío* (Barcelona: Editorial Anagrama S.A., 2010).

<sup>18</sup> De los trabajos de este autor hemos seleccionado y trabajado los siguientes:

- Richard Sennett: *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo* (Barcelona: Editorial Anagrama, S.A., 2003); *La cultura del nuevo capitalismo* (*Op.cit.*); *El artesano* (Barcelona: Editorial Anagrama, S.A., 2009).

<sup>19</sup> De los trabajos de este autor hemos seleccionado y trabajado los siguientes:

- David Riesman: *Abundance for what? & Other essays* (Garden City, New York: Anchor Books Doubleday & Company, Inc., 1965a); *The lonely crowd* (New Haven: The Yale University Press, 1965b).

<sup>20</sup> De los trabajos de este autor hemos seleccionado y trabajado el siguiente:

- Edward Luttwak. *Turbocapitalismo, quiénes ganan y quiénes pierden en la globalización* (Barcelona: Editorial crítica, 2000).

<sup>21</sup> De los trabajos de este autor hemos seleccionado y trabajado los siguientes:

- Pierre Bourdieu: *La miseria del mundo* (Madrid: Ediciones Akal, 1999); *Pensamiento y acción* (Buenos Aires: Libros del Zorzal, 2005); *Razones prácticas* (Barcelona: Editorial Anagrama S.A., 2007); *El sentido práctico*. (Madrid: Siglo XXI de España Editores, 2008a); *Homo Academicus* (Madrid: Siglo XXI de España Editores, 2008b).

<sup>22</sup> De los trabajos de este autor hemos seleccionado y trabajado los siguientes:

- Alain Finkielkraut: *La derrota del pensamiento* (Barcelona: Editorial Anagrama S.A., 1990); *La humanidad perdida* (Barcelona: Editorial Anagrama S.A., 1998); *Nosotros los modernos* (*Op.cit.*).

<sup>23</sup> De los trabajos de este autor hemos seleccionado y trabajado los siguientes:

- Zygmunt Bauman: *Modernidad y ambivalencia* (Barcelona: Anthropos Editorial, 2005); *La modernidad líquida* (Buenos Aires: Fondo de cultura económica, 2007); *Els reptes de l'educació en la modernitat líquida* (Barcelona: AtmArcadia, S.L., 2008); *Tiempos líquidos* (Barcelona: Tusquets Editores, 2009a); *El arte de la vida* (Barcelona: Editorial Paidós Ibérica S.A., 2009b); *Mundo consumo* (Barcelona: Editorial Paidós Ibérica S.A., 2010); *Sobre la educación en un mundo líquido* (*Op.cit.*); *¿La riqueza de unos pocos nos beneficia a todos?* (Barcelona: Espasa Libros, S.L.U., 2014).

se han realizado sobre el espíritu de dichos capitalismo. En segundo lugar, la reflexión sobre dichos espíritus siempre ha estado indefectiblemente ligada a la caracterización de parte de los ciudadanos (bien sea el burgués, el consumidor, los excluidos del propio sistema, etc.) que componen las realidades sociales coetáneas a cada una de las formas evolutivas del capitalismo. Es en este doble enfoque donde alineamos nuestra tesis. Por un lado, estudiamos el capitalismo contemporáneo y sus atributos (su espíritu) y, por otro lado, centramos la mirada en las figuras contemporáneas claves para dicho sistema, la alta dirección de una de las tipologías de empresas más emblemáticas del capitalismo que nos es coetáneo. Estos sujetos, por otra parte, y a nuestro juicio, no han sido objeto de suficiente estudio y reflexión.

En estas reflexiones sobre el espíritu del capitalismo nos remontamos, en nuestra investigación, hasta inicios del siglo XX con los trabajos de Weber y Sombart. El primero, acuñó el término “espíritu del capitalismo” como “un complejo de conexiones en la realidad histórica que nosotros agrupamos conceptualmente en un todo, desde el punto de vista de su significación cultural”<sup>24</sup>, y realizó la primera caracterización del espíritu del capitalismo de finales del siglo XIX e inicios del siglo XX al mismo tiempo que lo comparaba con los diferentes acercamientos éticos de distintas religiones. En su estudio no sólo se caracterizaron los principios y criterios del capitalismo de la época, tanto para el desarrollo de las actividades propias del sistema como para perseverar en su propia expansión, sino que se correlacionaron qué acercamientos éticos, según los principios abrazados por los individuos de una determinada religión, estaban más alineados con los intereses del sistema capitalista y cuáles, por el contrario, no lo estaban en absoluto o, incluso, chocaban con dichos principios y criterios obstaculizando, por tanto, la hegemonía del sistema. El segundo profundizó en la caracterización del ciudadano más emblemático del capitalismo de la época, el burgués<sup>25</sup>, cuyos principios, valores, normas de actuación, etc., se alineaban y retroalimentaban de las características que el propio sistema exigía a los contemporáneos de su época para su propio desarrollo.

Ambos acercamientos, además de mostrar el interés que esta área de investigación ya despertó en la comunidad filosófica, y aun estando separados en un siglo respecto a nuestra investigación, inspiran nuestro trabajo y coinciden parcialmente

---

<sup>24</sup> Weber, Max. *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. México, D.F.: Fondo de cultura económica, 2004, p. 91.

<sup>25</sup> Sombart, Werner. *El burgués; contribución a la historia espiritual del hombre económico moderno*. Madrid: Alianza Editorial, 2005, p.115

con nuestro enfoque, ya que nosotros pretendemos no sólo ahondar en la esencia del capitalismo contemporáneo sino también en las exigencias que dicha esencia transmite a la conformación (e, incluso, fabricación) de un determinado tipo de ciudadanos. Estas exigencias, que exceden al mero comportamiento en ámbitos económicos, conforman al ciudadano contemporáneo con el fin de ser útil, no sólo a las necesidades básicas del sistema, sino a su expansión permanente.

Tras estas primeras reflexiones que enmarcan y referencian nuestro estudio nos acercamos, con Lipovetsky y Boltansky y Chiapello, principalmente, a versiones más actuales del capitalismo (a partir de 1950, esencialmente) en las que dichos autores profundizan tanto en las características esenciales de cada una de las tipologías de capitalismo que estudian como en el tipo de ciudadano que conforman. Así, el primero caracteriza diferentes fases evolutivas del capitalismo<sup>26</sup> centrándose en sus tipologías de producción, distribución y consumo, al mismo tiempo que caracteriza al ciudadano consumidor que los últimos tiempos del capitalismo, sin duda, exigen. Por su parte, los segundos (Boltansky y Chiapello), no sólo caracterizan al capitalismo de las últimas dos décadas del siglo XX sino que destacan su enorme capacidad de identificación de nuevas amenazas para su desarrollo y la inagotable capacidad de adaptación que el sistema posee hacia esas nuevas exigencias, de modo y manera que es capaz de convertirlas, desde su condición de amenazas potenciales, en oportunidades ciertas de crecimiento y potenciación de la expansión del propio sistema<sup>27</sup>. Asimismo, Boltansky analiza una tipología muy concreta de individuos, los mandos intermedios de las empresas contemporáneas a dicho capitalismo y su conformación como grupo social a demanda de las propias empresas<sup>28</sup>.

Por tanto, al igual que Werner y Sombart, estos autores nos acercan a las décadas en las que se desarrolla nuestra investigación (últimas décadas del siglo pasado y primeras décadas del siglo XXI), con el doble objetivo de definir, por un lado, la caracterización del espíritu de un determinado capitalismo (el contemporáneo a esas décadas) mientras que, por otro, tratan de correlacionar dichas caracterizaciones del espíritu del capitalismo con las características de una serie de determinados tipos de ciudadanos y, en algunos casos, responsabilizando al propio sistema de la creación de

---

<sup>26</sup> Lipovetsky, Gilles. *La felicidad paradójica. Ensayo sobre la sociedad del hiperconsumo*. Barcelona: Editorial Anagrama S.A., 2007, p. 22 a 32.

<sup>27</sup> Boltansky, Luc y Ève Chiapello. *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Ediciones Akal, S.A., 2002, p. 71 y 72.

<sup>28</sup> Boltansky, Luc. *Les cadres, la formation d'un group social*. Paris: Les Éditions du Minuit, 1982, p. 239.

determinados ciudadanos, bien sea por la exclusión de masas ingentes de ciudadanos, bien sea por la necesidad de su existencia para su propio desarrollo y potenciación.

Otros autores mencionados anteriormente como relevantes para nuestra tesis y que profundizan en el estudio de distintos tipos de ciudadanos son Sennett, Bourdieu, Finkelkraut y Bauman, entre otros. Todos ellos, partiendo de sus reflexiones sobre el capitalismo contemporáneo y sus implicaciones sociales y/o políticas, han estudiado determinados aspectos del capitalismo y a determinados colectivos de ciudadanos. Sennett, por ejemplo, analiza la cultura del capitalismo contemporáneo y, derivada de ella, la imposibilidad de trazar un hilo conductor para el desarrollo de una vida profesional ya que exige la existencia de un “ser humano poco frecuente”<sup>29</sup>; analiza y describe las implicaciones que tiene en los ciudadanos occidentales, en su aspecto de trabajadores, de productores, las exigencias que el capitalismo impone de cambio permanente y, por tanto, de tener que “improvisar el curso de su vida”<sup>30</sup>, de aprendizaje de nuevas habilidades desprendiéndose del conocimiento acumulado, de manera que es necesario “desprenderse del pasado”<sup>31</sup>, y analiza cómo todo ello, esta cultura del capitalismo contemporáneo y sus exigencias, genera un tipo de ciudadano en el que se contraponen los valores necesarios para una conducción de vida en el ámbito familiar, por ejemplo, y los necesarios para adaptarse a las exigencias del capitalismo contemporáneo y desarrollar una carrera profesional dentro de él.

Bourdieu (junto a Loïc Wacquant), desde una perspectiva política más contraria al capitalismo contemporáneo y a sus consecuencias, critica al sistema por la profunda y constante manipulación de los ciudadanos mediante la utilización indiscriminada de los medios de comunicación ya que, mediante la “persistente repetición mediática”<sup>32</sup>, consigue alcanzar sus propios fines últimos: el incremento del consumo y, por ende, el mantenimiento del sistema y de su permanente expansión, así como la expansión del modelo norteamericano como el único de aparente validez universal. De la misma manera, en la línea de Boltansky, Bourdieu y Wacquant atacan al sistema por la generación y expansión de la miseria en el mundo como un enorme subproducto social que no sólo no está incorporado a sus objetivos e intereses sino que, por si esto no fuese

---

<sup>29</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Editorial Anagrama, S.L., 2007, p.12.

<sup>30</sup> *Ibidem*, p. 11.

<sup>31</sup> *Ibidem*, p. 12.

<sup>32</sup> Bourdieu, Pierre y Loïc Wacquant. *Las argucias de la razón imperialista*. Barcelona: Editorial Paidós, 2001, p. 11.

poco, imputa a “los desfavorecidos la responsabilidad de su desposesión”<sup>33</sup>. Por ello, su llamamiento a la acción contra “las estrategias más modernas del *management* al servicio de la maximización del beneficio”<sup>34</sup> y a la lucha social adquiere, en su última etapa, un papel fundamental.

De la misma manera, Bauman profundiza en cómo el mundo pasado tenía características “sólidas” a las que los ciudadanos podían adherirse y, a lo largo de su existencia, construir unos criterios de acción y de conducción de vida que facilitaban, en cierta manera, una existencia más digerible. Antepone, ante esta descripción del pasado, una “modernidad líquida”<sup>35</sup> sustentada, en parte, en las características del capitalismo contemporáneo en el que aquella serie de referencias constantes y, más o menos, invariantes a lo largo de una existencia, desaparecen. Reflexiona, igualmente, en los retos que supone la educación de los hombres en un entorno tan inestable y cambiante en el que los ciudadanos contemporáneos “tan solo viven en el presente... (sin hacer) ningún caso de la experiencia pasada y de las consecuencias futuras de sus actos”<sup>36</sup> y en cómo el consumo marca y dicta parte de estas reglas que diluyen las requeridas, y probablemente convenientes, referencias menos volátiles, menos sujetas a las modas y a las reglas del consumo acelerado y exigido, más permanentes. A sus ojos, el ser humano “necesita con desesperación un punto de referencia, estable y confiable, que pueda sostenerse en medio de las adversidades”<sup>37</sup>, algo que no parece existir en la modernidad líquida del capitalismo contemporáneo.

Por último, en esta revisión, y encuadramiento de nuestra tesis, de algunas de las reflexiones contemporáneas más relevantes tanto del espíritu del capitalismo y de las características del ciudadano contemporáneo como de la interrelación entre ambos, Finkielkraut describe a los ciudadanos de la modernidad, profundiza en las infaustas consecuencias que la razón instrumental y la tecnificación asociada al capitalismo productivo provocan y, en definitiva, destaca la falta de una auténtica emancipación a causa de la razón instrumental que domina y sustenta al capitalismo contemporáneo ya que, según su propia reflexión el hombre “es un ser cuyo ser procede del obrar”<sup>38</sup> y, el obrar, añadimos nosotros, está definido por el espíritu del capitalismo contemporáneo.

---

<sup>33</sup> *Ibidem*, p. 11

<sup>34</sup> Bourdieu, Pierre. *Pensamiento y acción*. Buenos Aires: Libros del Zorzal, 2005, p.17.

<sup>35</sup> Bauman, Zygmunt. *Tiempos líquidos*. Barcelona: Tusquets Editores, 2009a, p. 7.

<sup>36</sup> Bauman, Zygmunt. *Els reptes de l'educació en la modernitat líquida*. Barcelona: AtmArcadia, S.L., 2008, p.19.

<sup>37</sup> Bauman, Zygmunt. *Modernidad y ambivalencia*. Barcelona: Anthropos Editorial, 2005, p. 13.

<sup>38</sup> Finkielkraut, Alain. *Nosotros los modernos*. *Op.cit.*, p. 25.

Todo ello, en su opinión, ha contribuido a generar los mayores desastres producidos por los seres humanos debido a la “ausencia de reflexión”<sup>39</sup> y, en definitiva, a la derrota definitiva del pensamiento.

Con lo comentado en los párrafos anteriores, desde Weber hasta Finkelkraut, y con el desarrollo que sobre estos autores y sus investigaciones exponemos en los capítulos 1 y 2, tratamos de centrar y avanzar en nuestra tesis. Por un lado, fundamentamos la relevancia del tema de investigación al repasar sus trabajos, el impacto que tuvieron y su relevancia en nuestros días. Al mismo tiempo profundizamos en los antecedentes sobre las distintas caracterizaciones del espíritu del capitalismo a lo largo de las últimas décadas. Finalmente, profundizamos en el estado de las reflexiones y discusiones filosóficas y sociológicas sobre las características de los ciudadanos coincidentes con diferentes etapas del capitalismo, así como en algunas de las interrelaciones entre dicho espíritu y las caracterizaciones de determinadas tipologías de ciudadanos. De esta manera, y sustentándonos todavía en el ideal derivado de la Ilustración de la búsqueda de la emancipación del hombre, comenzamos a identificar cuál es nuestro enfoque investigador y nuestra propuesta para avanzar tanto en la caracterización del capitalismo contemporáneo como en la caracterización y reflexión sobre algunos de los sujetos más emblemáticos del mismo.

Queremos insistir en que, aunque no profundizaremos en ello en exceso, en la bibliografía se han caracterizado algunas tipologías de ciudadanos en distintos momentos del capitalismo, bien sea en su faceta de consumidor (Bauman<sup>40</sup>; Lipovetsky<sup>41 42</sup>; Pigem<sup>43</sup>; Riesman<sup>44</sup>) o como productor (Sennett<sup>45</sup>), bien sea como pertenecientes a un determinado periodo histórico (Finkelkraut<sup>46</sup>; Lipovetsky<sup>47 48</sup>; Marcuse<sup>49 50</sup>; Riesman<sup>51</sup>; Sennett<sup>52 53</sup>), bien sea como parte de un subgrupo social:

---

<sup>39</sup> Finkelkraut, Alain. *La derrota del pensamiento*. Barcelona: Editorial Anagrama S.A., 1990, p.124.

<sup>40</sup> Véase: Bauman, Zygmunt. *Mundo consumo*. *Op.cit.*

<sup>41</sup> Véase: Lipovetsky, Gilles. *La felicidad paradójica. Ensayo sobre la sociedad del hiperconsumo*. *Op.cit.*

<sup>42</sup> Véase: Lipovetsky, Gilles. *El imperio de lo efímero*. *Op.cit.*

<sup>43</sup> Véase: Pigem, Jordi. *Buena crisis. Hacia un mundo posmaterialista*. Barcelona: Editorial Kairós. 2009.

<sup>44</sup> Véase: Riesman, David. *Abundance for what? & Other essays*. *Op.cit.*

<sup>45</sup> Véase: Sennett, Richard. *El artesano*. *Op.cit.*

<sup>46</sup> Véase: Finkelkraut, Alain. *Nosotros los modernos*. *Op.cit.*

<sup>47</sup> Véase: Lipovetsky, Gilles. *La sociedad de la decepción. Entrevista con Bertrand Richard*. *Op.cit.*

<sup>48</sup> Véase: Lipovetsky, Gilles. *El crepúsculo del deber*. *Op.cit.*

<sup>49</sup> Véase: Marcuse, Herbert. *Eros y civilización*. *Op.cit.*

<sup>50</sup> Véase: Marcuse, Herbert. *El hombre unidimensional*. *Op.cit.*

<sup>51</sup> Véase: Riesman, David. *The lonely crowd*. *Op.cit.*

<sup>52</sup> Véase: Sennett, Richard. *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales...* *Op.cit.*

<sup>53</sup> Véase: Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. *Op.cit.*

mandos intermedios<sup>54</sup>, los excluidos por el sistema (Boltansky<sup>55</sup>; Luttwak<sup>56</sup>) o, por último, miembros del mundo académico (Bourdieu<sup>57</sup>). No obstante, y como ya hemos comentado, los sujetos objeto de nuestra tesis, aun a pesar de su relevancia, continúan sin ser estudiados en profundidad, al menos desde nuestra perspectiva.

Así, a partir de las reflexiones sobre la instrumentalidad del razonamiento del sistema, algunas de nuestras inquietudes quedaron rápidamente esclarecidas. El fracaso ilustrado encarnado en una racionalidad humana instrumental (véase el capítulo 1) conlleva que no se cuestionen los fines del propio sistema capitalista, que sin duda alcanza más allá de las realidades económicas, inundando las realidades sociales y políticas mediante la conformación del ciudadano contemporáneo. Toda la capacidad del razonamiento del sistema se focaliza en alinear medios para conseguir su único fin, la perpetuación de propio sistema capitalista mediante su crecimiento y su expansión. Los fines, como veremos de la mano de la Escuela de Frankfurt quedan fuera del alcance de la razón instrumental. Por lo tanto, nuestras preguntas sobre el incierto futuro derivado de la premisa del crecimiento ilimitado carecen de sentido en esta su racionalidad. No existe ese futuro, cuando se haga presente ya se gestionará, igualmente, de manera instrumental. El fin último está fuera de la discusión racional que el propio sistema exige. Por tanto, nuestra preocupación no es la del sistema, por lo que éste no la acometerá ni ahora ni más adelante. Es más, alinear los medios para alcanzar esta expansión conlleva la conformación, la fabricación, no sólo del ciudadano medio (ése tan descarnadamente descrito por Sennett, Lipovetsky o Finkelkraut, entre otros) sino, de manera significativa y singular, la producción en serie de la élite que componen los sujetos objeto de nuestra tesis. Nada es dejado al azar. Estas figuras, seleccionadas en el campo de juego global, son fabricadas sistemáticamente como una mercancía alineada con los rasgos, criterios y exigencias del capitalismo contemporáneo (separación de propiedad y gestión, exigencia del máximo beneficio en el menor plazo para el capital impaciente, crecimiento acelerado y globalización, cambio constante y acelerado, exigencia de consumo compulsivo, preponderancia mundial de las empresas multinacionales cotizadas, etcétera) (Véase el capítulo 2).

---

<sup>54</sup> Véase: Boltansky, Luc. *Les cadres, la formation d'un group social. Op.cit.*

<sup>55</sup> Véase: Boltansky, Luc. *La souffrance à distance. Op.cit.*

<sup>56</sup> Véase: Luttwak, Edward. *Turbocapitalismo, quiénes ganan y quiénes pierden en la globalización. Op.cit.*

<sup>57</sup> Véase: Bourdieu, Pierre. *Homo Academicus. Op.cit.*

En nuestra tesis, tras reflexionar sobre las características del capitalismo contemporáneo en el capítulo 2, nos centramos en los atributos clave de un subgrupo no estudiado previamente con suficiente profundidad. Nos centramos, dentro de los países occidentales desarrollados, en los miembros de la alta dirección de las compañías internacionales. Estos ciudadanos nos parecen especialmente relevantes tanto por las posiciones de responsabilidad y poder que tienen en la toma de decisiones (siempre alineadas con las exigencias del capital impaciente característico de las últimas décadas), como por ser un exponente del ideal que el capitalismo exige a una buena parte de los ciudadanos contemporáneos. Estas figuras del capitalismo contemporáneo son las auténticas piezas claves de su propio funcionamiento, de su esencia y de su expansión. Así, de la misma manera que a finales del siglo XIX e inicios del XX, tal y como reflejan los estudios de Weber y Sombart que hemos comentado previamente, la figura del burgués (del patrón-propietario) era, no sólo la más representativa del capitalismo de la época, aquella que encarnaba sus valores, criterios, actitudes, cualidades, sino que, adicionalmente, era aquella figura en la que el propio sistema se fundamentaba, mejoraba y expandía, en nuestros días, el capitalismo que nos es coetáneo, se fundamenta en (y su espíritu es encarnado por) la figura del gerente o gestor de empresas multinacionales (también llamados Consejeros Delegados o *CEO*; *Chief Executive Officer*, en versión americana). Son su mayor exponente, su mejor representante y un producto estrella que el sistema tiene que fabricar y conformar para perpetuar y expandir al propio sistema productivo y económico. Por ello creemos que nuestra reflexión filosófica es pertinente. Estas empresas representan casi el 50% del PIB mundial<sup>58</sup> y sus primeros ejecutivos son los responsables tanto de su expansión global como de la maximización de los beneficios en el menor plazo atendiendo a las exigencias del capital impaciente y apátrida que concentra la propiedad de estas corporaciones. Cualquier decisión que estos ejecutivos tomen responderá a las exigencias y criterios del capitalismo contemporáneo (puesto que, como veremos a lo largo de nuestra tesis, son conformados, son fabricados para ello de manera precisa y eficiente) y los impactos sociales que de ellas pudieran derivarse emanarán de su razonamiento instrumental predeterminado.

---

<sup>58</sup> Sánchez, Joan-Eugeni. “El poder de las empresas multinacionales”, presentado en el X Coloquio Internacional de Geocrítica, Universidad de Barcelona, Barcelona, 26-30 de mayo de 2008. <http://www.ub.edu/geocrit/-xcol/449.htm> ; consultado el 4 de Enero de 2014.

Metodológicamente, y desde la perspectiva interna al propio sistema, del “estudio desde dentro”, tal y como hemos comentado con anterioridad, hemos recogido datos, experiencias y reflexiones a lo largo de más de 20 años en más de 50 empresas multinacionales a las que hemos tenido acceso en profundidad y durante periodos plurianuales. Asimismo hemos tenido acceso directo a más de 430 consejeros y ejecutivos de 25 países diferentes que desarrollaban sus funciones en cuatro continentes distintos. En este trabajo de campo se han estudiado sus casos reales de gestión internacional (realidades empresariales y criterios de gestión) y se han realizado entrevistas en profundidad y múltiples reuniones con distintos colectivos constituyentes de dichas realidades empresariales según los criterios expuestos por Eisenhardt<sup>59</sup> <sup>60</sup>, Hernández y otros<sup>61</sup>, Rodríguez Gómez y otros<sup>62</sup>, Stake<sup>63</sup> y Vallés<sup>64</sup> (véase la bibliografía del apartado 7.3). Gracias a ello hemos podido identificar y conocer sus propios puntos de vista en lo que a los requerimientos del capitalismo contemporáneo se refiere no sólo como agentes del mismo sino en su propia caracterización como efectos o productos de este propio capitalismo contemporáneo.

Por otra parte, se han estudiado las enseñanzas impartidas y la bibliografía utilizada por seis de las más prestigiosas *Business Schools* o Escuelas de Negocios de las últimas dos décadas (IESE en Barcelona, España; INSEAD en Fontainebleu, Francia; IMD en Lausanne, Suiza; *Harvard Business School*, HBS, en Boston, USA; *Deusto Business School* en Bilbao, España y ESADE en Barcelona, España.) donde no sólo se suelen formar una buena parte de los consejeros y ejecutivos contemporáneos sino donde, prestando suficiente atención, se identifica buena parte del espíritu del capitalismo contemporáneo mediante la constatación de la divulgación de sus criterios, medios y fines y, tan sólo con somera atención, se percibe el brillo de sus incongruencias y falsedades. Parte de esta bibliografía que sustenta nuestras reflexiones

---

<sup>59</sup> Eisenhardt. K.M. “Building Theory from case study research”. *Academy of Management Review*, 1989, Vol.: 14; p. 532-550.

<sup>60</sup> Eisenhardt. K.M. y M.E. Graebner. “Theory building from cases: opportunities and challenges”. *Academy of Journal Management*, 2007, Vol.: 50, Nº 1, p. 25-32.

<sup>61</sup> Hernández, Roberto, Carlos Fernández-Collado y Pilar Baptista Lucio. *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana, 2006, p. 27-28, 224 y 706-707.

<sup>62</sup> Rodríguez Gómez, Gregorio, Javier Gil Flores y Eduardo García Jiménez. *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Archidona: Ediciones Aljibe S.L., 1999, p. 32, 91, 98 y 122-123.

<sup>63</sup> Stake, R.E. *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ediciones Morata S.L., 1999, p. 20, 73 y 98.

<sup>64</sup> Vallés, Miguel. *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Editorial Síntesis S.A., 2003, p. 141.

se ha reproducido en el apartado 7.2 y se puede consultar de manera más detallada en Llop<sup>65</sup> 66 y Llop y García-Arrizabalaga<sup>67</sup> 68 69.

Por lo tanto, tras revisar el estado de la cuestión y reflexionar tanto sobre el espíritu del capitalismo de las últimas décadas, como de estudiar y analizar las reflexiones realizadas sobre distintos ciudadanos contemporáneos a ese capitalismo, tras nuestro trabajo de campo y de las metodologías de investigación utilizadas, caracterizamos, a lo largo de los capítulos tres, cuatro y cinco, a los miembros de la alta dirección de las empresas multinacionales en la triple condición que les exige el sistema capitalista contemporáneo, a saber, como mercancía, como productor y como consumidor. Nos parece relevante destacar que, forzosamente, en esta triple caracterización de los mismos sujetos, de la misma realidad analizada a través de distintos prismas, hay aspectos profundamente entrelazados y de improbable disección completa y que, adicionalmente, para añadir aún mayor complejidad, algunos de estos aspectos diferenciadores y característicos podrían ser asignados a una determinada caracterización o a otra. Por ejemplo, un alto ejecutivo, a la hora de decidir un despido masivo de una determinada unidad productiva debido a la expectativa de alcanzar una mayor rentabilidad futura, podría ser caracterizado en función de los criterios adquiridos durante su formación, su fabricación, y por tanto como una mercancía previamente conformada. Al mismo tiempo, podría ser caracterizado, en su faceta productora, como el sujeto activo que, desde el desarrollo de sus funciones, actúa como un productor altamente cualificado. Por último, también podría ser caracterizado como un consumidor (en su faceta de consumo productivo) de otros ciudadanos en un tablero de juego mundial. Por lo tanto, en nuestro triple proceso de caracterización de estos sujetos, hemos decidido agruparlos de manera que mejor respondan a nuestros objetivos tanto de diferenciación de otros colectivos como de generación de autoconciencia sobre

---

<sup>65</sup> Llop, Rubén. “La responsabilidad social en corporativa en épocas de cambio y crisis”. Bilbao: Harvard Deusto Business Review, Junio 2007, pp.: 40-48.

<sup>66</sup> Llop, Rubén. *Creación e implementación de un modelo de diagnóstico y un modelo de intervención en situaciones empresariales de cambio y crisis*. Donostia-San Sebastián: ESTE-Facultad de Ciencias económicas y empresariales, Tesis Doctoral en Economía y Dirección de Empresas, Universidad de Deusto. 2009.

<sup>67</sup> Llop, Rubén e Iñaki García-Arrizabalaga. *Transformando crisis empresariales*. Barcelona: Editorial Kit Book, 2011a.

<sup>68</sup> Llop, Rubén, e Iñaki García-Arrizabalaga; “Using Change and Crisis Management as an Opportunity to Create a Competitive Advantage”. *IMDA Congress*, Poznan, Polonia, Julio de 2011, (2011b), p. 552-559.

<sup>69</sup> Llop, Rubén e Iñaki García-Arrizabalaga. “La comunicación en situaciones empresariales de cambio o crisis. Un estudio de casos en el País Vasco”. Donostia-San Sebastián: Revista de Estudios empresariales, ESTE, Universidad de Deusto, 2012, N° 139, 2012/2, páginas 51 a 61.

su enorme relevancia social y sobre los rasgos diferenciadores del capitalismo contemporáneo. Criterios estos tan aceptables y/o discutibles como otras agrupaciones de características de la “cosa” observada y pensada por parte del “sujeto” observador (parafraseando a Bauman<sup>70</sup>).

Respecto a la primera caracterización, como **mercancía, materia prima o fuerza de trabajo cualificada** con la que alimentar al sistema (capítulo 3), cabe comentar que, desde los orígenes del capitalismo y a lo largo de sus diferentes épocas, el ciudadano, en tanto que trabajador, es una mercancía más dentro del sistema capitalista. Por tanto, como cualquier otro producto o servicio y dentro de la cosificación que el propio sistema potencia y necesita, tiene un valor asignado y un precio de adquisición en función de los potenciales beneficios que el sistema pueda obtener. Al profundizar en esta caracterización analizamos los requerimientos exigidos por el capitalismo contemporáneo a las figuras objeto de estudio, la alta dirección de las empresas multinacionales cotizadas.

Previamente, nos parece relevante destacar que para que un ciudadano, en su faceta de materia prima, pueda ser elegido (o no) por el sistema no se puede obviar que la realidad social a la que un determinado individuo pertenece actúa como un primer filtro de elección o de exclusión que el propio sistema ejecuta de manera automática (es decir, a través de nuestras figuras). Por lo obvio y por lo fácil que resulta reconocer este hecho una vez enunciado, este aspecto, por el contrario, puede acabar siendo no valorado suficientemente. El sistema capitalista, en pos de la rentabilidad exigida, selecciona los mercados que constituyen su objetivo y, por tanto, en función de esta selección previa en base a la rentabilidad potencial, los caladeros en los que seleccionar sus piezas quedan predefinidos tras las primeras conclusiones de los estudios de mercado. El hecho, totalmente contingente y accidental de pertenecer o no a uno de esos suministradores de fuerza de trabajo, a una determinada realidad social y a las oportunidades que ésta presenta, provoca la primera gran selección, la distinción entre los elegidos y los excluidos. Para los primeros, el sistema pasa a ser un océano de posibilidades donde alcanzar una serie de hitos “merecidos” a través del esfuerzo, de la dedicación, de la permanente adaptación a nuevas situaciones y requerimientos, de alcanzar y superar los retornos exigidos por el capital impaciente, etc. Para los seleccionados, para los escogidos, a tenor de la racionalidad impuesta por el sistema, los

---

<sup>70</sup> Bauman, Zygmunt. *¿La riqueza de unos pocos nos beneficia a todos? Op.cit.*, p. 91.

excluidos son percibidos, si es que llegan a ser percibidos o pensados, como “responsables” de su propio destino por no adaptarse a las necesidades de los mercados, por no esforzarse lo suficiente y no luchar por alcanzar el éxito y el “progreso” que el capitalismo propone “a todos por igual”. Para los propios excluidos, sencillamente, tanto da. No tienen voz ni representación en el mundo económico de los elegidos. En el mundo del capitalismo contemporáneo desaparecen, son invisibles, no forman parte del escenario, ni del problema ni de la oportunidad. Tan sólo el sistema democrático parlamentario occidental, con sus evidentes deficiencias y teniendo en cuenta que, en buena parte de su operativa, está sujeto a los criterios y metodologías del *marketing* y de los estudios de mercados, contribuye a mantener la ficción de que son tenidos en cuenta, aunque sea tan solo en periodo electoral.

Una vez el colectivo al que un determinado individuo pertenece ha sido agraciado en el sorteo y ha formado parte de un mercado objetivo, es necesario distinguirse y competir con los integrantes del mismo colectivo. Aquí, para el tipo de ciudadano que hemos estudiado (los integrantes de la alta dirección de las empresas multinacionales), las escuelas de negocios de reconocido prestigio entran en escena de manera significativa. El capitalismo necesita a unos ciudadanos que comprendan bien los requerimientos del sistema. Tienen que conocer las expectativas del capital invertido, las reglas del juego con sus tiempos y plazos, las estrategias y tácticas que prevalecen en los mercados y en las valoraciones que éstos realizan de las distintas oportunidades de negocio que se les puedan presentar, etc. Deben, por tanto, recorrer unas determinadas universidades, seguir unos cursos de gestión específicos, recorrer y dirigir unos determinados planes de carrera, seleccionar sectores y tecnologías. Deben, en definitiva, posicionarse en el mercado como mercancías de alto valor añadido con credenciales suficientes para ser seleccionados por delante de otros competidores. Tienen que alcanzar un perfil, unos atributos, que le permita al capital confiar en sus conocimientos, habilidades y valores para, previsiblemente, alcanzar y superar las expectativas de resultados.

Por todo ello, la aparición de estas figuras no responde a una generación espontánea de un nuevo tipo de ciudadano. Responde a una necesidad del sistema capitalista contemporáneo que, indefectiblemente, debe cubrir eficientemente para alimentar su propia expansión. Los ciudadanos que tienen una serie de capacidades (y oportunidades) que les permiten acceder y destacar en determinadas universidades se convierten en una materia prima con la potencialidad de ser conformada, fabricada

eficientemente por el propio sistema en escuelas de negocios (*Business Schools*) de reconocido prestigio, con conocimientos, habilidades, competencias, criterios y valores que les conviertan en útiles fuerzas de trabajo altamente cualificadas para dirigir las empresas multinacionales cotizadas sirviendo al interés del capital impaciente y global que les exigirá el máximo beneficio en el menor plazo. El proceso de selección de esta alta dirección, que también estudiamos y describimos en el tercer capítulo, se convierte en una especie de control y aseguramiento de calidad de la materia prima, de manera que si se verifica que contienen los atributos necesarios para el puesto, puede ser elegida de entre sus iguales. En caso de que, posteriormente, no consiguiese los resultados exigidos, tanto ellos mismos como las empresas que dirigen perderán el atractivo de esa economía financiera global que tiene en los mercados internacionales su particular tablero de ajedrez, o mejor, su particular “*Monopoly*” donde invertir y desinvertir.

La segunda caracterización exigida al ciudadano por el capitalismo contemporáneo hace referencia a los aspectos relacionados con su figura de **productor** (capítulo 4). Desde los orígenes del capitalismo la producción y las técnicas para industrializar, automatizar y mejorar los procesos productivos han sido una de las áreas prioritarias de los enfoques de mejora del capitalismo. A pesar de las diferentes fases de evolución del sistema, el ciudadano como productor continúa siendo un elemento clave del mantenimiento y desarrollo del propio sistema capitalista. Aunque la producción y su mejora haya sido una característica permanente en todas las fases y evoluciones del capitalismo el perfil de productor exigido ha variado significativamente desde sus orígenes hasta la actualidad. Así, hubo un tiempo en que el perfil requerido tenía que alinearse con acciones repetitivas, de seguimiento ciego de procedimientos y manuales, de advenimiento a horarios férreos y normas, de falta de iniciativa, de permanencia ilimitada a una determinada compañía, departamento o actividad, de utilización de conocimientos estables y permanentes que se mejoraban con la repetición a lo largo de los años, etc., propio de las iniciales cadenas de montaje tras la especialización de las tareas. Por el contrario, la exigencia del capitalismo contemporáneo de cambio permanente, de adaptación a nuevas necesidades, de permanencias cortas en empleos, empresas o sectores, de valoración máxima del potencial frente a la demostración de conocimientos sólidos y experiencias contrastadas, etc., requiere un ciudadano-productor sustancialmente diferente.

En el caso que nos ocupa, la alta dirección, el análisis de su perfil de productor tiene, principalmente, dos vertientes. Por un lado están las características que se derivan

de la propia ejecución de las tareas asociadas a sus propios puestos de trabajo. En cierta manera, y a modo de breve resumen, esta caracterización es sencilla: debe maximizar el beneficio del capital invertido en el tiempo más corto posible. Esta es la máxima. El resto, simplemente, no importa (y puede que, desde fuera de la realidad cotidiana de las empresas multinacionales, no se sea consciente de la literalidad, vigencia y consecuencias de esta afirmación). Todas las decisiones, planteamientos, acciones, etc., deben indefectiblemente estar orientados a obtener el máximo beneficio en el menor plazo. No hay ningún otro planteamiento válido. Se deben bordear todos los límites (por un lado o por el otro del límite) para conseguir que el resultado sea máximo. Y esto quiere decir que nunca hay un beneficio “suficiente”, eso sería un planteamiento inaceptablemente conservador. Siempre puede y debe ser superado. Por tanto el beneficio a alcanzar, la meta de la razón instrumental con la que debe pensar, vivir y ejecutar este productor es fácilmente recordable, el beneficio obtenido nunca es suficiente, siempre debe ser “más” y debe ser lo antes posible. De esta manera, el ejecutivo productor, en pos de esta obtención inmediata del máximo beneficio, tomará decisiones relevantes que incidirán en colectivos relevantes o en sociedades enteras. Las deslocalizaciones son un claro ejemplo de estos criterios de actuación y de esta caracterización del ciudadano que forma parte de la alta dirección. Éstas no se producen necesariamente porque una determinada unidad emplazada en un estado, o realidad social concreta, genere pérdidas, como suele, falazmente, argumentarse. Las decisiones sobre las deslocalizaciones se toman por un sencillo balance de masas económicas. Si el coste de cierre y de la nueva inversión es inferior a la mejora de rentabilidad esperada en la nueva localización y los análisis financieros del retorno de la inversión son atractivos, la decisión es fácil de tomar e inmediata. Es “obligatorio” desde la lógica del capital que nuestras figuras deben implantar. De la misma manera, la obtención del máximo beneficio en el menor plazo está detrás de la desesperada necesidad de crecimiento que las multinacionales esgrimen de manera permanente y global. Para alimentar ese crecimiento constante e ilimitado estas figuras están impulsando la innovación permanente y la obsolescencia acelerada de muchos de los productos de consumo que la publicidad y la promoción nos presenta como necesarios. Esta aceleración del cambio, esta necesidad de consumo convulso y acelerado, se produce, en buena parte, porque las actuales capacidades productivas exceden la capacidad de consumo histórica por lo que la aceleración de cambio de producto de consumo (por obsolescencias sobrevenidas y provocadas) es una necesidad liderada desde estos

sujetos para satisfacer las exigencias de crecimiento y de rentabilidad inmediata que el capital impaciente, a su vez, les exige a ellos.

Por otro lado, hay un aspecto relevante de la caracterización de estos ciudadanos como productores que hace referencia a que tienen que “hacer-hacer” a otros ciudadanos, tienen que liderar y gestionar a otros ciudadanos en el ejercicio de sus funciones para alcanzar los resultados exigidos por el capital impaciente. En este apartado, los ciudadanos pertenecientes a la alta dirección se caracterizan por la aplicación de las modas, técnicas, estrategias y tácticas divulgadas y aprendidas en las escuelas de negocios y por los “gurús” del momento en las áreas de ventas, marketing, producción, gestión y liderazgo de recursos humanos (*empowerment, coaching, inteligencia emocional, comunicación*) y un larguísimo etcétera de áreas y aspectos que constituyen parte de la vulgata del propio sistema capitalista. Incluso, todas estas técnicas para “hacer-hacer” a otros, constituyen en sí mismas (tanto el negocio de las escuelas de negocio, como la formación específica de aspectos de moda de gestión concretos, como el mercado de la publicación y comercialización de los *best-sellers* empresariales) un segmento de mercado atractivo y rentable. Estos negocios asociados a la propia formación de directivos y/o divulgación de sus criterios (escuelas de negocio y sus *rankings*, publicaciones de gestión y los suyos, etcétera), así como los relacionados a la auto protección en lo que a su toma de decisiones se refiere (como veremos con detalle al reflexionar sobre “asesores de reconocido prestigio”, consultores, asesores, etcétera), son una especie de plusvalía relativa generada por esta última versión del capitalismo.

Respecto a estos “asesores externos” profundizamos cuando hacemos especial énfasis en cómo, desde su propia perspectiva, realizan unos denodados esfuerzos para conseguir su propia perpetuación en el cargo (4.3.). La obsesión por separar el poder que se ostenta (y su retribución) y las potenciales responsabilidades que de dichos puestos se deriva es tan elevada en estas figuras que todas sus decisiones de riesgo deben estar sustentadas por informes externos en los que diluir, minimizar o anular sus propias responsabilidades futuras en caso de resultados negativos inesperados. Esta separación entre poder y responsabilidad que se destaca en la caracterización como productor también se acomete al reflexionar sobre el consumo productivo que estas figuras realizan (5.3.2.).

Por último, se profundiza, en el quinto capítulo, en la caracterización del ciudadano como **consumidor**. En la evolución del capitalismo las prioridades del

propio sistema han ido migrando desde la necesidad de enfocarse en los sistemas de producción, en su eficiencia y mejora (es decir en el enfoque interno, industrial y de producto) hacia la faceta del mercado, de identificación de tendencias y criterios de compra, de generación de demanda, de creación de nuevas necesidades que absorban las ingentes cantidades de producto que las modernas tecnologías permiten producir a bajísimos costes (es decir, hacia el mercado, la generación de demanda, la aparición de la figura del consumidor y la potenciación de su crecimiento). En la fase contemporánea del capitalismo el consumo juega un papel fundamental en el mantenimiento y desarrollo del sistema capitalista. Por tanto, la caracterización del ciudadano consumidor que el propio capitalismo alienta y exige es muy relevante. Se proclama que el ciudadano tiene el derecho, la pseudo-libertad y la obligación de colmar todas sus aspiraciones y necesidades, tanto reales como impuestas, de manera inmediata y sin límite. Se convierte en derecho individual una necesidad del sistema, que no puede tolerar al ciudadano ascético que ayer, en su estricta faceta de productor, ensalzaba.

En el caso específico de las figuras estudiadas destacamos dos aspectos de su comportamiento que están directamente relacionados. El consumo privado y el consumo productivo. El primero de ellos está más relacionado con que, debido a su alto poder adquisitivo (aunque el rango varía muchísimo desde una gran capacidad de compra hasta una capacidad “fuera de escala” respecto a lo que puede considerarse la media de una sociedad occidental<sup>71</sup>), forman parte de un segmento de mercado al que se destinan productos y servicios que deben “diferenciarles” del resto. Es decir, la capacidad de consumo, posesión y/o ostentación de esos productos y servicios está concebida para marcar una especie de frontera que divida un determinado colectivo del resto. Así, los que quedan “dentro” de la frontera pasan a ser los “elegidos” de “gama alta”. Los que quedan “fuera” de esa frontera imaginaria ya no son “uno de los nuestros”. Estos productos o servicios los componen elementos de informática personal (portátiles, *i-pads*, *tablets*, teléfonos móviles de última generación), marcas de relojes (*Rolex*, Unión Suiza, *Cartier*) accesorios de vestuario (corbatas, bolsos, bolígrafos, zapatos; *Hermes*, *Louis Vuitton*, *Montblanc*, *Lottus*), coches (*Masseratis*, *Bentleys*, *Ferraris* y número de ellos), pertenencia a determinados clubs, frecuencia de asistencia y reconocimiento en

---

<sup>71</sup> Fernández, David. “Los 15 ejecutivos mejor pagados del Ibex 35”, publicado por primera vez en el periódico El País el 21 de marzo de 2013, en [http://www.elpais.com/economía/2013/03/21/1363896828\\_421008.html](http://www.elpais.com/economía/2013/03/21/1363896828_421008.html), consultado el 21 de abril de 2014.

determinados locales y restaurantes de élite, lugares de destino de vacaciones, de segundas residencias, de zonas de esquí, marca y eslora de yates, etc., etc., etc.

Una derivada de esta situación es que, para pasar a formar parte del “grupo selecto”, es “obligatorio” tener que adquirirlos<sup>72</sup>, es necesario que los signos externos sean reconocidos por los otros miembros de “la tribu” para que no haya duda sobre la pertenencia al clan. Así, estos selectos grupos de consumidores se encuentran obligados, por la vía de las exigencias del *marketing* del capitalismo contemporáneo, a utilizar su pseudo-libertad de decisión, su capacidad casi ilimitada de consumo, a consumir, “necesariamente”, lo que el propio sistema ha etiquetado como “exclusivo”, como diferenciador. De esta manera, estas figuras, con sus modas de consumo, con sus preferencias y ostentaciones, también se constituyen, en no pocas ocasiones, como iconos o símbolos para otros consumidores. En muchas de las realidades empresariales estudiadas hemos podido observar cómo determinadas pautas de consumo de determinados líderes empresariales se han convertido en “necesidades” o “anhelos” para otros miembros de dichas realidades sociales que aún no habían alcanzado sus niveles de responsabilidad. Su consumo y ostentación por parte de otros miembros de dichas realidades sociales, como seguimiento y posible acercamiento a esos líderes o símbolos, a lo que ellos representan, han sido notorios y evidentes.

El segundo tipo de consumo, el que hemos llamado productivo, contempla, por un lado, todos aquellos asesores externos, consultores, auditores, gabinetes legales especializados que, en el ejercicio de sus funciones, y a tenor de la propia idiosincrasia del sistema, estas figuras, como ya hemos comentado, están obligados a adquirir para poder separar la posición que se ostenta de las potenciales responsabilidades que de dichos puestos se derivan. Por otro lado, destacamos dentro de este consumo productivo, el consumo de otros ciudadanos como parte integrante y significativa de su actuación como productores-consumidores selectos. En el ejercicio de sus funciones es preciso decidir qué ciudadanos individuales y qué realidades sociales son susceptibles de ser elegidas y/o excluidas. O más exactamente, decidir cuándo un determinado individuo o una realidad social concreta es lo suficientemente atractivo para ser incorporado al sistema y consumido por éste y cuándo su valor decrece competitiva y comparativamente y debe ser excluido en pos de la máxima rentabilidad exigida por el capital impaciente. Este consumo es, a nuestros ojos, especialmente llamativo puesto

---

<sup>72</sup> Bourdieu, Pierre. *Razones prácticas. Op.cit.*, 2007, p.40.

que no sólo les compete en exclusiva sino que el impacto que se genera sobre individuos, sociedades, entes políticos y naciones enteras es, sin duda, uno de los impactos más relevantes que, desde sus puestos de trabajo, generan.

Así, en la triple caracterización que de la alta dirección de las empresas multinacionales cotizadas se realiza en los capítulos 3, 4 y 5, se detalla y se profundiza respecto a estas someras reflexiones de los párrafos anteriores. Cerramos nuestra tesis y nuestras reflexiones con un sexto capítulo dedicado a las conclusiones finalizando, en el séptimo capítulo, con la bibliografía y referencias utilizadas a lo largo de la misma.

En nuestra tesis y en nuestras reflexiones subyace una preocupación general que trata de discernir entre apariencia y esencia de parte de la realidad contemporánea. Mediante la reflexión sobre el espíritu del capitalismo contemporáneo y de su exigencia en la conformación de un determinado tipo de ciudadano útil y necesario para la lógica de su razón instrumental y el objetivo último del sistema de preservar y expandir su existencia y su dominio, pretendemos pensarnos a nosotros mismos a la luz (o a la sombra) de nuestra propia reflexión. Al añadir, modestamente, un eslabón más al estado de la cuestión, al estudiar unas determinadas figuras aún no investigados ni pensadas suficientemente (al menos desde nuestra perspectiva), pretendemos contribuir a una mayor autoconciencia del hombre contemporáneo sobre su realidad social y económica. Esta pretensión nos parece relevante ya que, a nuestro juicio, uno de los logros del capitalismo contemporáneo, y de la expansión de sus criterios, es que aniquila la autoconciencia sobre la propia realidad y sobre el papel que el ciudadano realmente desempeña en la existencia y desarrollo del propio capitalismo. Puede que esta aniquilación sea consecuencia de las necesidades de la razón instrumental y seguramente ocurra que la falta de autoconciencia dulcifique nuestro devenir. No obstante, aunque una mayor autoconciencia pudiese hacer más insoportable este devenir, nos parece un objetivo humano filosófico irrenunciable. A lo largo de los próximos capítulos podrá leerse si hemos alcanzado nuestros objetivos. Por último, queremos señalar que la posibilidad de pensarnos diferente o de modificar la realidad actual escapa con creces a nuestro trabajo y a nuestra reflexión. Por lo menos, en la presente tesis.

## **Capítulo 1.**

### **La filosofía frente al capitalismo.**

De las dos perspectivas que sobre el capitalismo contemporáneo y sus figuras más emblemáticas conjugamos en nuestra tesis, la interna y la externa, es en esta última donde hemos realizado un estudio profundo de una serie de autores y enfoques que, si bien no acometen directamente nuestra caracterización de los sujetos estudiados, sí que nos permiten estructurar nuestra observación directa de dichas realidades y, al mismo tiempo, sistematizar nuestras reflexiones y caracterizaciones con reflexiones complementarias y/o divergentes. Por lo tanto, en este capítulo enmarcamos nuestra investigación a partir de estudios previos que nos permiten tanto realzar la relevancia de nuestra reflexión, en función de los antecedentes que destacamos en los siguientes apartados, como recoger la definición previa de los distintos ángulos desde los que una realidad económica, social, antropológica y filosófica tan compleja puede ser analizada, descrita y pensada.

Para profundizar en una mejor comprensión de las características, impactos e implicaciones del capitalismo contemporáneo con la realidad social contemporánea, hemos estudiado cómo, a lo largo del último siglo, se ha analizado el “espíritu” del capitalismo y sus relaciones, correlaciones e influencias, con la sociedad que, en cada periodo, ha coexistido con dicho sistema capitalista en sus distintas formas y fases. Así, iniciamos estos análisis a lo largo del siglo XX (e inicios del XXI) con las reflexiones de Weber y Sombart (en las tres primeras décadas del siglo XX) para continuar con los análisis realizados en la segunda mitad del siglo XX (Lipovetsky, Boltansky, Chiapello, Sennett, Bourdieu y Bauman). De esta manera, realzamos los análisis sobre el impacto que el sistema capitalista y su racionalidad ejercen en la sociedad y, de manera más específica, en el individuo. En este proceso constatamos que, a pesar de haberse estudiado muchas tipologías de ciudadanos a lo largo de los últimos cien años (el protestante de Weber, el burgués de Sombart, el consumidor de Lipovetsky, el productor de Sennett, el intelectual de Bourdieu, los cuadros de Boltansky...), faltaba, a nuestro juicio, un grupo de figuras clave exigidas (y caracterizadas) por el capitalismo contemporáneo. El estudio de estos sujetos (la alta dirección de las empresas multinacionales) no solo faltaba en el puzzle de la realidad social contemporánea, sino

que estos individuos, este colectivo, nos parece paradigmático de dicha realidad y, por ende, un objeto apropiado e interesante de investigación.

En este capítulo también estudiamos cómo, a lo largo del siglo pasado y de la primera década de éste, una serie de filósofos y sociólogos han estudiado la caracterización de las diversas evoluciones que el capitalismo ha tenido en los últimos ciento veinte años y, de manera específica, sus relaciones con determinadas figuras y sus realidades sociales. A pesar de las diferencias existentes en los enfoques de sus estudios y de las distintas versiones o formas del capitalismo estudiado subyacen, en todos sus estudios, varios aspectos que son comunes a nuestra tesis:

- Por un lado, han estudiado y descrito las características esenciales del capitalismo, su espíritu, su racionalidad, sus justificaciones, (la búsqueda del enriquecimiento individual ilimitado, busca de nuevos y mayores beneficios, alineamiento de medios para la consecución del fin, etc.) en diferentes periodos y evoluciones del propio sistema.
- Por otro lado, han estudiado algunas de las interrelaciones entre este espíritu y algunas de las figuras representativas, y de sus valores, de las épocas coetáneas con cada uno de los capitalismos estudiados (sea el protestante de inicio de finales del siglo XIX e inicios del siglo XX, sea el del burgués, sea el intelectual).
- Incluso, han reflexionado sobre las implicaciones entre el capitalismo (y sus capacidades de transmisión de sus criterios) y las características de la realidad social correspondiente (clase obrera en pequeñas empresas familiares, la figura del productor en grandes empresas multinacionales, la burocracia y el poder de estas empresas, la modernidad líquida de Bauman o el impacto del capitalismo flexible de Sennett en los ciudadanos contemporáneos).

En los próximos apartados profundizamos tanto en cómo se ha producido la transformación del ideal ilustrado en una racionalidad instrumental, como en las distintas caracterizaciones de ciudadanos representativos de los distintos momentos y fases del capitalismo, detallando estas distintas fases que, en su evolución, nos han llevado al capitalismo contemporáneo (cuyos principales rasgos son analizados en el capítulo 2) y destacando las principales aportaciones con las que los autores estudiados han contribuido a nuestras propias reflexiones.

### **1.1. De la Ilustración a la razón instrumental.**

En nuestra tesis sobre la realidad contemporánea, en particular al reflexionar sobre el sistema capitalista contemporáneo y sus efectos e influencias sobre un determinado grupo de ciudadanos de las economías desarrolladas occidentales, nos centramos, en primer lugar, en caracterizar los criterios racionales que se aplican en el desarrollo de las actividades sociales e individuales de la realidad contemporánea. Este acercamiento nos lleva a reflexionar sobre el último punto de ruptura (o de inflexión) en el devenir filosófico de las sociedades occidentales y a analizar, alineados con algunas de las reflexiones de la escuela de Frankfurt, la Ilustración, tanto sus premisas y sus relevantes objetivos emancipadores como, viéndolo desde la actualidad contemporánea, evaluar su evolución y la consecución y/o los desvíos de la ruta emancipadora.

Buena parte de la racionalidad occidental contemporánea tiene su origen más reciente en las derivadas y corolarios de la Ilustración. Dicha Ilustración merecería, a nuestro juicio, ser analizada comparando sus propios criterios y objetivos y la nueva mitología que subyace en su propia propuesta emancipadora. La Ilustración, por un lado, rechaza una razón objetiva (externa) basada en los criterios divinos, rechaza una razón objetiva metafísica. Sí que se le puede atribuir a la propia Ilustración el mantener una cierta fe en una razón objetiva, en una verdad no metafísica, fundamentada en la propia naturaleza y en sus leyes. Este proceso emancipador respecto a la divinidad y las tradiciones guarda en su interior una hipótesis sobre una razón objetiva, sobre un orden definido sobre todas las cosas (natural, no divino), que el hombre, a través de su capacidad racional, será capaz de descubrir. Se continúa asumiendo, de manera subyacente a la emancipación anhelada, que existe una razón objetiva externa al hombre que debe ser descubierta y comprendida por la racionalidad humana para, posteriormente, alinear las acciones de manera acorde a esa razón objetiva externa. Progresivamente, más que la búsqueda de ese mundo externo y de sus leyes, de esa realidad definida y “objetiva”, más que la búsqueda de una objetividad predefinida, el ideal ilustrado concluye que, en lugar de profundizar en el conocimiento de un mundo por descubrir y conocer, lo que realmente existen son perspectivas, es decir, subjetividad. En otras palabras, razón subjetiva. La Ilustración no se detiene aquí, en la subjetividad, sino que además pretende, como racionalidad ilustrada, que la emancipación humana se acabe alcanzando mediante el dominio de esa naturaleza. Y aquí aparece una vinculación entre el capitalismo (y el desarrollo técnico y tecnológico que él mismo precisa y potencia) y la Ilustración. El hombre ilustrado, el que busca ese

dominio de la naturaleza desde su propia subjetividad es una exigencia (o un efecto) del propio capitalismo. Y ésta es la causa por la que nuestro discurso vincula Ilustración, capitalismo y ciudadano mediante el imperio de la razón instrumental.

Al analizar los ideales de la Ilustración, aparece con claridad una voluntad humana para desentrañar, desde su propia capacidad, la realidad que le rodea. Del proceso filosófico de la época se derivan unas capacidades científicas y técnicas que, progresivamente, van permitiendo al hombre explicar con más claridad, concisión y detalle buena parte de los enigmas que, previamente, le eran desconocidos e inexplicables. De esta manera, basado el nuevo acercamiento al mundo y a sus realidades en la racionalidad humana, en otras palabras, en la capacidad del hombre para descubrir y comprender las leyes y normas que rigen la realidad que le rodea, puede, y debe, iniciarse un proceso en el que, progresivamente, el hombre pueda depender más de sí mismo, y menos de un exterior inabordable e inexplicable (sea éste teológico o natural) y, de esta manera, construir un hombre nuevo emancipado de viejas ataduras, mistificaciones enigmáticas u otros encantamientos fuera de la comprensión y, a la postre, del dominio racional del ser humano. No obstante, aun tratando de desmitificar el entorno del hombre, aun tratando de romper con el pasado que creaba mitos y creencias no racionales que marcaban y condicionaban sustancialmente la existencia del hombre, en el planteamiento liberador de la Ilustración subyace la simiente de otro mito: la supremacía todopoderosa de la racionalidad del hombre, aspecto éste que el devenir del siglo XX se encargó de reposicionar en la escala de mitologías superadas (a tenor de las barbaridades concebidas y ejecutadas por la racionalidad humana en los campos de exterminio, por poner un único, clarificador y estremecedor ejemplo).

Partimos de una, de las muchas, definiciones de la Ilustración: “La Ilustración consiste en la aplicación del análisis racional a los enigmas de la naturaleza y a los problemas de la convivencia humana. Las tradiciones dejan de tener peso en la argumentación y lo sobrenatural es visto sencillamente como una superchería o una superstición”<sup>73</sup>. Así, este análisis racional que el hombre es capaz de hacer dará luz definitiva al entorno natural que condiciona al ser humano y, además, profundizará en la definición y resolución racional de todos los aspectos relacionados con el vivir en comunidad de los propios seres humanos, con los llamados problemas de la convivencia

---

<sup>73</sup> Savater, Fernando. *Historia de la filosofía sin temor ni temblor*. Op.cit., p. 167.

humana. Adicionalmente, todo aquello que la capacidad racional del hombre no pueda describir, descubrir, explicar racionalmente, no tendrá cabida en el mundo ilustrado, no formarán parte del debate ni de la nueva realidad racional. Un acercamiento similar, estudiando a algunos de los autores representativos de la escuela de Frankfurt, lo podemos ver en la siguiente cita de Horkheimer y Adorno: “La Ilustración, en el más amplio sentido de pensamiento progresivo, ha perseguido desde siempre el objetivo de quitar a los hombres el miedo y convertirlos en señores”<sup>74</sup>. Y, ahondando en esta reflexión, dichos autores afirman: “El programa de la Ilustración era el desencantamiento del mundo. Quería disolver los mitos y derrocar la imaginación mediante el saber”<sup>75</sup>. Por tanto, la Ilustración inició un proceso de reasignación de pesos relativos entre el hombre, los dioses y/o la naturaleza, entendidos estos dos últimos como entes externos y ciertamente superiores al hombre que marcaban indefectiblemente y, en muchas ocasiones, de manera incomprensible, las normas y leyes que obligaban al hombre a cumplir, inexorablemente, una serie de mandatos y sucumbir, sin paliativos, ante una serie de limitaciones impuestas externamente. Esa transformación en señores, esa eliminación de los miedos mediante el imperio del pensamiento humano suponía el inicio de una guerra sin cuartel a los poderes tradicionalmente establecidos. Las poéticas expresiones de Horkheimer y Adorno sobre disolver mitos, derrocar a la imaginación, destacan la fuerza imparable concedida, por el propio hombre, a una racionalidad humana que mediante el pensamiento, el saber, sería capaz de desencantar el mundo, de eliminar todas aquellas trabas que las creencias ciegas, las fes, las supersticiones habían impuesto a sus antepasados; sería capaz, en definitiva, de eliminar todas las cadenas con las que el hombre se había dejado encadenar gracias a su propia necesidad y falta de raciocinio, de lucidez y de conocimiento del hombre anterior a la Ilustración que, por decreto, quedaba obsoleto. No obstante, este pretendido “desencantamiento del mundo”<sup>76</sup> también es desmentido por Horkheimer y Adorno. En su análisis diagnostican el aspecto mitológico de la propia Ilustración, sustituyendo un tipo de magia por otro, y un tipo de confusiones humanas por otras:

Sin embargo, la credulidad, la aversión a la duda, la irreflexión en las respuestas, la jactancia cultural, el temor a contradecir, el interés personal, la negligencia en las propias investigaciones, el fetichismo verbal, el quedarse en conocimientos parciales; todas estas

---

<sup>74</sup> Horkheimer, Max. y Theodor W. Adorno. *Dialéctica de la Ilustración*. *Op.cit.*, p. 19.

<sup>75</sup> *Ibidem*, p. 19.

<sup>76</sup> Bermudo, José Manuel. *Filosofía Política, Volumen III. Asaltos a la razón Política*. Barcelona: Ediciones del Serval, 2005, 307.

actitudes y otras semejantes han impedido el feliz matrimonio del entendimiento humano con la naturaleza de las cosas, y en su lugar, lo han amancebado con conceptos vanos y experimentos desordenados. Es fácil imaginar los frutos y la descendencia de tan gloriosa relación.<sup>77</sup>

Parece ser, leyendo a Horkheimer y Adorno, que la Ilustración ha topado abruptamente con el ser humano. El ideal ha colisionado dramáticamente con la realidad. Palabras como jactancia, interés personal, negligencia, fetichismo, han obligado a un aterrizaje de emergencia al elevado vuelo de la emancipación mediante la racionalidad humana. O bien la Ilustración esperó demasiado del hombre teórico o bien el hombre real no parece estar a la altura de los ideales de la Ilustración. Fuera cual fuera la causa, un problema mal definido, una solución equivocada, una solución correcta pero mal ejecutada... el caso es que la Ilustración, en su afán de destruir mitos y a lo largo de su devenir, parece haber creado otro mito, la supuesta racionalidad humana y su capacidad de emancipar al hombre, y, adicionalmente, ese nuevo mito, en manos de ese mismo hombre, ha proporcionado unos frutos y una descendencia no sólo sustancialmente alejada de la pretendida emancipación sino que, en un determinado periodo del siglo XX, ha ocasionado unas atrocidades “rationales” jamás imaginadas y, aún hoy en día, difíciles de comprender.

Por lo tanto, podría decirse que la paradoja de la Ilustración es que, desde un principio, contiene lo que ataca. Tiene en su interior un germen similar al de los enemigos que pretendía destruir. Ha convertido a la razón humana en un propio mito que, por medio de su propia magia, sería capaz de solventar todas las problemáticas del ser humano y su entorno. Dicha racionalidad y la manera humana de implementarla, ha llevado el proceso lejos de los objetivos de emancipación originariamente buscados por las utopías que la propia Ilustración contenía. Así, acercándonos a la realidad que nos es coetánea, encontramos cómo la racionalidad contemporánea (raptada por la razón instrumental del capitalismo), aún siendo fruto de elevados ideales ilustrados, contiene, al menos parcialmente, más ingredientes de incompetente esclavitud a conocimientos parciales que de emancipación del hombre mediante el conocimiento y el ulterior entendimiento humano con la naturaleza de las cosas.

Por lo tanto, observamos la evolución de las expectativas creadas por el ideario ilustrado, es decir, cómo desde un intento decidido de liberar al hombre de mitos y supersticiones mediante su racionalidad, la realidad ha evolucionado hacia la creación

---

<sup>77</sup> Horkheimer, Max. y Theodor W. Adorno. *Dialéctica de la Ilustración*. *Op.cit.*, p. 19.

de un nuevo mito y unos corolarios que distan enormemente de la emancipación pretendida. En concreto, hay un aspecto que nos merece especial atención. El desarrollo del saber permitiría, entre otras cosas, generar nuevo conocimiento técnico y científico que contribuyera no sólo a un mayor bienestar y desarrollo del propio ser humano, sino también al incremento del poder relativo del hombre frente a los poderes externos (dioses y las creencias y obligaciones e imposiciones derivadas de esas fes y/o la naturaleza con su inmenso poder, sus leyes, normas y limitaciones). En este desarrollo técnico y científico la aparición del capitalismo y de sus diferentes fases y evoluciones ha jugado un papel extraordinariamente relevante. Así, en las primeras fases del capitalismo, la prioridad que el propio sistema tenía estaba centrada en los procesos productivos. El trabajo artesanal, en el que un individuo era el responsable de todo el proceso productivo, empezaba no sólo a ser insuficiente para atender la demanda sino que, además, variaba en su calidad y prestaciones en función del propio artesano y limitaba el crecimiento y la rentabilidad ya que, una vez alcanzado un determinado nivel de producción de un determinado individuo éste no podía ser incrementado, puesto que el propio artesano era el límite del proceso productivo. Por todo ello, se inició la especialización en tareas parciales de un proceso secuencial más complejo, se aplicó la división del trabajo. Se inició la repetición de tareas cada vez más sencillas, la automatización de las mismas, las cadenas de montaje, las economías de escala, las reducciones de costes, etcétera. Es decir, buena parte del conocimiento y del saber generado se aplicó en el incremento del saber científico y, sobre todo, técnico para permitir al sistema capitalista acelerar su crecimiento y expansión (volveremos sobre esto al estudiar junto a Lipovetsky algunas de las fases del capitalismo, 1.3.1.). Este desarrollo del capitalismo y de las capacidades técnicas asociadas ha tenido un impacto relevante tanto en la evolución del ideario de la Ilustración como en la constitución de la realidad contemporánea y de sus ciudadanos. Así, la posición de poder relativo del hombre frente a las leyes y limitaciones impuestas por la naturaleza ha cambiado significativamente gracias a este desarrollo técnico y tecnológico. Los incrementos productivos agrícolas y ganaderos, el alargamiento de la vida, el incremento de la población, la calidad de vida alcanzada en los países desarrollados occidentales, etcétera, son algunos de los hitos conseguidos mediante el desarrollo del capitalismo y de la inmensa mejora de sus capacidades productivas en los que se sustenta la realidad contemporánea.

No obstante, esta teórica capacidad técnica “ilimitada” desarrollada en y por el sistema capitalista contemporáneo también tiene su paradoja, según alguno de los autores de la escuela de Frankfurt, a la luz del ideario ilustrado. El hombre buscaba mediante su racionalidad liberarse de ataduras del pasado y progresar en todos los ámbitos de su existencia. Alcanzar un insospechado nivel de desarrollo tecnológico y científico debiera, según las predicciones ilustradas, contribuir y acelerar este proceso emancipador de esclavitudes y limitaciones. Por tanto, podríamos hablar de la utopía ilustrada, de alcanzar, desde un pasado tenebroso en manos de magias y supersticiones, una realidad social libre basada en su discernimiento racional y su saber. Esa esperada transformación social coincidiría con la definición que del concepto utopía realiza Marcuse: “El concepto de utopía es un concepto histórico. Se refiere a los proyectos de transformación social que se consideran imposibles”<sup>78</sup>. La utopía ilustrada buscaba una transformación social basada en la racionalidad humana. Desde su perspectiva, Marcuse afirma que, en su sociedad y, en nuestra opinión, también en la de estos inicios del siglo XXI, se presentan las capacidades técnicas necesarias para alcanzar cualquier transformación social que los seres humanos pudiesen imaginar en pos de su emancipación.

Sin tratar de disminuir el valor de estas reflexiones sobre la posibilidad real que el ser humano tiene, gracias a las tecnologías desarrolladas, de construir una realidad social alternativa, también nos parece oportuno hacer una reflexión sobre nuestras supuestas capacidades técnicas. Probablemente sea un exceso considerar las capacidades actuales como “ilimitadas”, si bien lo son respecto al pasado, se podría asumir que, de existir una continuidad en el llamado progreso tecnológico, y a la velocidad a la que se producen mejoras en productos y procesos, en pocas décadas se considerarán las capacidades actuales como obsoletas y, en más de un aspecto, tremendamente limitadas. Parece evidente que, respecto a periodos pasados, sí se ha alcanzado un desarrollo técnico sin precedentes. No obstante, también parece razonable estimar que, a pesar de ese claro avance, algunos de los medios utilizados en la actualidad podrían ser criticados en el futuro. Es decir, el ingente consumo de combustibles fósiles con los millones de toneladas de CO2 emitidos, puede que no sean considerados en el futuro (relativamente próximo) como una tecnología avanzada (por ejemplo, el carbón, ampliamente utilizado al inicio de la revolución industrial, se

---

<sup>78</sup> Marcuse, Herbert. *El final de la utopía*. *Op.cit.*, p. 8.

considera ya como una tecnología excesivamente contaminante). De la misma manera, la utilización de energía nuclear sin tener resuelto el tratamiento de los residuos industriales producidos (o tras las reflexiones después del tsunami de Japón) no parece tampoco una situación de ilimitado desarrollo técnico. La limitada utilización de energías renovables con unos mínimos residuos (claramente reciclables) debido tan solo a criterios económicos decididos por el propio sistema capitalista tampoco parece un síntoma de un gran avance. Todo ello, sin entrar en los miles de cabezas nucleares repartidas por el planeta como “síntoma” de desarrollo tecnológico...

Por lo tanto, expresamos aquí una cierta ambivalencia ya que aun aceptando, valorando y destacando los significativos logros obtenidos y su enorme capacidad para mejorar sustancialmente nuestra realidad social también nos hemos decantado por dar relevancia a algunas de las limitaciones que el propio sistema y su desarrollo tecnológico aún impone a una potencial conversión de las utopías ilustradas en realidades. No obstante, lo que sí podemos afirmar es que, respecto a épocas anteriores, se dan en la actualidad unas capacidades inimaginables hace sólo media generación, por lo que, de cumplirse la hipótesis comentada anteriormente, es decir, si un desarrollo técnico de tal magnitud tuviera como destino el cumplimiento de la utopía ilustrada, parece sensato afirmar que, en la realidad contemporánea se dan unas condiciones sensiblemente mejores a las de cualquier otro tiempo, en lo que a capacidades técnicas se refiere, para avanzar significativamente de manera acorde al ideario ilustrado. Así, en opinión de Marcuse, atendíamos ya en la segunda mitad del siglo XX a una oportunidad de consolidar el proyecto de la Ilustración en cuanto a un hombre emancipado de ataduras, leyes, normas y supersticiones que, además, hubiese avanzado significativamente en lo que a una convivencia humana se refiere. No obstante, la lectura que hace Marcuse de su realidad es dramáticamente diferente. En su opinión, la sociedad industrial tecnológicamente avanzada, hija, en nuestra opinión, del capitalismo y de su desarrollo, no contribuye como podría ser deseable por la Ilustración a la mejora sustancial de la existencia humana: “Las inmensas posibilidades de la sociedad industrial avanzada son movilizadas cada vez más contra la utilización de sus propios recursos para la pacificación de la existencia humana”<sup>79</sup>.

Dándose, en su opinión, las condiciones técnicas para una abolición gradual de todo aquello que limite los instintos del hombre, no se puede alcanzar ese estatus de

---

<sup>79</sup> Marcuse, Herbert. *Eros y civilización*. *Op.cit.*, p. 12.

emancipación sin una ruptura con la realidad actual. Esta es la paradoja, existen los medios para lograrlo pero, aparentemente, esos medios no están al servicio del fin previsto y perseguido por la Ilustración (sobre medios y fines volveremos al reflexionar sobre la razón instrumental). En su opinión, sin un cambio cualitativo del orden capitalista y de su ideología no es posible el progreso del ser humano. Propone una teoría del cambio social. Marcuse trata de buscar esa emancipación a través de un acercamiento estético y una liberación individual ante el sistema contemporáneo que le reprime y le aliena. A pesar de que Marcuse construye buena parte de su pensamiento desde una base marxista y freudiana, no seguiremos aquí una línea de argumentación desde el enfrentamiento entre clases o de la alienación conceptual asociada al concepto de trabajo y/o de liberación sexual. Seguiremos más la línea de la paradoja (el hecho de darse las condiciones para la emancipación y el hecho de que tal liberación no se produzca) y, por otro lado, la caracterización de la realidad contemporánea en lo que respecta a la racionalidad de medios y fines del sistema capitalista y de sus impactos en el individuo.

Marcuse se debate entre la infalibilidad de la represión que el propio sistema ejerce contra cualquier atisbo de cambio, contrastada ya por él en su observación de su realidad contemporánea, y, por otro lado, la esperanza de que, a pesar de esa represión, se alcen fuerzas que utilicen las propias contradicciones del sistema para provocar el cambio: “Es preciso despertar y organizar la solidaridad en tanto que necesidad biológica de mantenerse unidos contra la brutalidad y la explotación inhumanas”<sup>80</sup>. Respecto al primer punto, y de la mano de Boltansky y Chiapello describimos, más adelante (1.3.2.), cómo una de las principales características de las formas evolutivas del capitalismo es su capacidad de integrar a sus versiones actualizadas aquellos aspectos que pudieron parecer confrontacionales al propio sistema capitalista. Si aparecen determinadas críticas sociales, el sistema crea la responsabilidad social corporativa; si aparece la amenaza medioambiental, se crean los productos ecológicos y las normativas medioambientales que, finalmente, generan más negocio, etc. De esta manera, mediante la asimilación, adaptación, cosificación y creación de mercados, demanda y productos, el sistema es capaz de relanzarse y superarse. Respecto al segundo aspecto, que se alzasen fuerzas que utilizaran las propias contradicciones del sistema, mirando desde la actualidad su aportación y propuesta crítica, la liberación estética ha sido asimilada por

---

<sup>80</sup> Marcuse, Herbert. *El hombre unidimensional. Op.cit.*, p. 13.

el propio capitalismo de modo y manera que, en lugar de enfrentarse o luchar contra este agente potencialmente debilitante de su crecimiento, lo ha integrado como una faceta más de su propio desarrollo y de generación de demanda del ciudadano contemporáneo. Incluso podríamos afirmar que la estetización del mundo se ha convertido en la forma cultural dominante del capitalismo contemporáneo.

En la realidad contemporánea el sistema económico juega un papel determinante en la configuración de esa misma realidad. Podría parecer extraño analizar un sistema económico (el capitalismo de consumo contemporáneo) desde un punto de vista filosófico que se focalice en su racionalidad y en su impacto en el ciudadano contemporáneo. Desde nuestro punto de vista, el actual sistema económico imperante en las sociedades occidentales, tiene tal influencia en las esferas política, social e individual (mucho más allá de los aspectos estrictamente económicos) que merece ser analizada desde un punto de vista filosófico para tratar de definir su verdadero alcance e implicaciones. Así, nos alineamos con el acercamiento de Jordi Pigem: “Todo sistema económico depende de presupuestos filosóficos y culturales que guían implícitamente nuestros valores, decisiones y acciones”<sup>81</sup>. De hecho, si se repasan someramente muchas de las reflexiones y reacciones que, en los países occidentales desarrollados, se han producido desde el inicio de la crisis de 2007, incluyendo parte de las movilizaciones sociales de la primera mitad de 2011, podría reflexionarse sobre el peso que tiene el sistema capitalista contemporáneo no sólo en los aspectos meramente mercantiles, sino en sus implicaciones sociales, políticas, de interpretación sociológica y filosófica, etc. El propio Pigem, al reflexionar sobre el sistema económico contemporáneo afirma: “Podríamos decir que ha entrado en crisis el economicismo, la visión del mundo que considera la economía como el elemento clave de la sociedad y el bienestar material como clave de la autorrealización humana”<sup>82</sup>.

Así, en nuestro proceso de análisis, reflexión y caracterización de parte de la realidad contemporánea, en la evolución racional propuesta e impulsada por la Ilustración aparece, progresivamente, un invitado inesperado. El capitalismo, progresivamente, incide, desde un acercamiento inicial de compra venta, de producción, de creación de demanda, de utilización de medios de comunicación, de globalización de tendencias, necesidades, productos, etc., en crear primero y conseguir después, una amplia, extensa y profunda asimilación de sus principios, creencias, supuestos no

---

<sup>81</sup> Pigem, Jordi. *Buena crisis. Hacia un mundo postmaterialista*. *Op.cit.*, p. 52.

<sup>82</sup> *Ibidem*, 85

contrastados que, progresivamente, va creando una indiscutible racionalidad global que se extiende a los ámbitos no sólo directamente relacionados con los aspectos económicos de las actividades profesionales sino también a todos los demás ámbitos de la existencia de los ciudadanos occidentales, bien sea el entorno familiar, social o político, y, progresivamente, de los ciudadanos globales. Es por este proceso por el que profundizamos en la racionalidad del capitalismo contemporáneo y en los efectos sobre un determinado tipo de ciudadanos que nos son coetáneos.

Creemos, de la misma manera, que la filosofía está llamada a jugar un papel clave en el análisis y la crítica de un sistema económico-social tan poderoso como el capitalismo contemporáneo. Dicho sistema incide y determina no sólo la racionalidad que se aplica en ese entorno económico sino también condiciona significativamente la vida política que convive con el mismo y que marca buena parte de la realidad contemporánea de las democracias occidentales debido, en buena parte, al poder supranacional concentrado en las empresas multinacionales cotizadas contemporáneas. Por tanto, creemos que el acercamiento desde la perspectiva filosófica es necesario ya que nos alineamos con José Manuel Bermudo cuando éste afirma: “Creo que la filosofía es culpable de la banalidad de nuestra cultura; creo que la filosofía es culpable de la deserción de la política”<sup>83</sup>. Aunque no pretendemos aquí profundizar en los diferentes enfoques que analizan la crisis contemporánea de la filosofía sí que nos lamentamos de la más que probable incapacidad que la filosofía ha sufrido a lo largo del siglo XX y del inicio del siglo XXI. Quizás esperábamos demasiado de ella o quizás ha quedado progresivamente excluida de la racionalidad imperante al ser un “producto” de escasa rentabilidad. Los tiempos en los que se discutieron ideales políticos o modelos sociales alternativos sucumbieron ante un durísimo elenco de barbaridades humanas, en primer lugar y, posteriormente, a las supuestas “realidades” de los mercados y de sus “leyes económicas” y, en segundo lugar, del pensamiento único derivado de todo ello.

Por tanto, tenemos, por un lado, un sistema capitalista contemporáneo con su espíritu (criterios, exigencias, etc.) que extiende su influencia más allá de los ámbitos estrictamente económicos y, por otro lado, tenemos una realidad social constituida por determinados grupos de ciudadanos que, desde diferentes ángulos, pueden estar más o menos alineados con las exigencias del propio sistema. Estas realidades, como revisaremos en el próximo apartado, ya han sido objeto de estudio y de correlación

---

<sup>83</sup> Bermudo, José Manuel y Montse Lavado. *Retos de la Razón Práctica. Reptes de la Raó Pràctica*. Barcelona: Publicacions de la Universitat de Barcelona, 2003, 53.

desde diferentes perspectivas. Para profundizar en estas correlaciones y, por tanto, profundizar progresivamente en nuestro estudio, hemos de insistir en la necesidad de clarificar qué racionalidad impera en el sistema capitalista contemporáneo.

Discutir sobre los conceptos de razón y racionalidad tiene una larga y profunda tradición filosófica. Para caracterizar la racionalidad preponderante del sistema capitalista contemporáneo partiremos de las definiciones y enfoques que Horkheimer realiza en su obra "*Crítica de la Razón Instrumental*". Así, dicha obra define y encuadra la razón objetiva de la siguiente manera:

Durante largo tiempo dominó una visión de la razón diametralmente opuesta (...a la contemporánea razón subjetiva). Dicha visión afirmaba la existencia de la razón como una fuerza no sólo de la consciencia individual, sino también en el mundo objetivo, en las relaciones entre los hombres y entre las clases sociales, en las instituciones sociales, en la naturaleza y en sus manifestaciones. Grandes sistemas filosóficos, como los de Platón y Aristóteles, la Escolástica y el idealismo alemán, tenían como fundamento una teoría objetiva de la razón. Su objetivo era el desarrollo de un sistema englobante o de una jerarquía de la totalidad de los entes, incluidos el ser humano y sus fines. El grado de racionalidad de la vida de una persona podía ser determinado a tenor de su armonía con ésa totalidad. La estructura objetiva de ésta, y no tan solo el ser humano y sus fines, debía ser el patrón de medida de los pensamientos y acciones individuales... El énfasis era puesto más en los fines que en los medios. La aspiración máxima de este tipo de pensamiento era conciliar el orden objetivo de lo "racional" tal y como lo concebía la filosofía, con la existencia humana, incluidos el interés propio y la auto conservación.<sup>84</sup>

Así, desde esta perspectiva, la razón objetiva, va más allá de las características propias del pensamiento y razonamiento individual, y sugiere un orden en el mundo objetivo, un orden de las cosas y de las propias relaciones entre los hombres. Propone el desarrollo de un sistema que englobe toda la realidad. Es a partir de esta estructura objetiva, de esta racionalidad, desde donde se pueden medir a los individuos y a sus acciones en función de su alineamiento y conciliación con dicha razón objetiva. Adicionalmente, esta razón objetiva trataría de definir unos fines últimos que equilibrasen tanto las voluntades individuales como las necesidades de la comunidad y de su entorno. Por el contrario, estaría otro tipo de razón, la subjetiva. Horkheimer encuadra y define la razón subjetiva de la siguiente manera:

...la fuerza que en última instancia hace posibles acciones racionales es la capacidad de clasificación, de inferencia y de deducción, independientemente del contenido específico que en cada caso esté en juego. Lo que aquí cuenta es, en fin, el funcionamiento abstracto del mecanismo de pensamiento. Esta clase de razón puede ser llamada Razón Subjetiva. Tiene que ver esencialmente con medios y fines, con la adecuación de los métodos y modos de proceder a los fines, unos fines que son más o menos asumidos y que presuntamente se sobreentienden. Confiere escasa importancia a la pregunta por la racionalidad de los fines como tales. Si se ocupa, de todos modos, de fines, lo hace dando por descontado que éstos son también racionales en sentido subjetivo, esto es, que sirven al interés del sujeto en orden a su auto conservación, tanto si se trata del individuo

---

<sup>84</sup> Horkheimer, Max. *Crítica de la razón instrumental*. *Op.cit.*, p. 46.

en particular como de la comunidad, de cuya perduración depende el individuo. La idea de que un fin pueda ser racional por sí mismo –en razón de excelencias contenidas de modo evidente en él-, sin venir referido a ningún tipo de generación subjetiva o ventaja, es de todo punto extraña a la razón subjetiva, incluso en los casos en los que, alzándose sobre la consideración de valores inmediatamente útiles, se dedica a reflexiones sobre el orden social, considerado como un todo<sup>85</sup>.

De esta definición queremos comentar distintos aspectos. En primer lugar, esta razón subjetiva ya no parte de un sistema englobante que define el orden de las cosas (como era el caso de la razón objetiva). Parte del propio mecanismo de pensamiento, parte de la capacidad humana de deducir, inferir, clasificar. Parte de esa consciencia individual para la comprensión de la realidad. En segundo lugar, se centran en medios y fines, pero destacando que la supuesta racionalidad de dichos fines no es cuestionada por la razón subjetiva. El mismo autor destaca:

La razón subjetiva se revela en última instancia como la capacidad de calcular probabilidades y determinar los medios adecuados para un fin dado... (en la razón subjetiva) no hay ningún fin racional en sí, y, en consecuencia, carece de sentido discutir la preeminencia de un fin respecto a otro desde la perspectiva de la razón.<sup>86</sup>

Este aspecto es fundamental en nuestro análisis. A los fines se les supone que deben estar al servicio del propio individuo, de su autoconservación particular o colectiva, pero no son realmente objeto de la propia razón subjetiva. La razón subjetiva es incapaz de discernir entre la bondad de los fines últimos definidos. De manera mecánica e instrumental trabaja incesantemente en adecuar los medios para la consecución de los fines, sin valorarlos. De la misma manera, Bermudo, en sus reflexiones sobre Horkheimer, afirma que: “El mal parece así estrechamente ligado a la dejación, por parte de la razón, de su función de fijar los fines y a su entrega incondicionada a la gestión de los medios. La razón sin objetivos es la esencia de esa figura triunfante como razón instrumental”<sup>87</sup>. Y es aquí donde aparece, en nuestra opinión, la relación entre esta adecuación de medios y fines y el sistema económico actual. Es nuestra posición afirmar que el capitalismo contemporáneo es el paradigma de la aplicación de esta razón subjetiva enfocada a los medios sin valorar los fines. El capitalismo tiene definido, como una de sus máximas, como uno de sus fines últimos (probablemente, como el fin en sí mismo) el enriquecimiento individual ilimitado. En su espíritu, en su razón de ser, en el interior del motor que propulsa su desarrollo y que lucha por su propia supervivencia y expansión, lo único que cuenta es la obtención de

---

<sup>85</sup> Horkheimer, Max. *Crítica de la razón instrumental*. *Op.cit.*, p. 45 y 46.

<sup>86</sup> *Ibidem*, p.46.

<sup>87</sup> Bermudo, José Manuel. *Filosofía Política, Volumen III. Asaltos a la razón Política*. *Op.cit.*, p. 307.

ese enriquecimiento individual ilimitado. Este fin último, esta razón de ser, no es cuestionada o juzgada a la luz de ninguna racionalidad más global o externa al propio sistema, no es matizada o condicionada, por ejemplo, a la luz de las necesidades de la comunidad o a otros criterios que se pudiesen utilizar para la obtención de otros fines. Así, en pos de este fin último, todo su proceder, el del propio sistema y, dada su extensión y alcance, a todos los ámbitos de las sociedades occidentales desarrolladas, consiste en alinear todos los medios disponibles para obtener tal fin. No repara en daños colaterales (medioambientales, de redistribución de riqueza desequilibrada, de aparición de masas ingentes de excluidos, de explotaciones sociales, económicas o políticas, etc.) ni necesariamente persigue beneficios colaterales (estado de bienestar, desarrollos culturales, económicos o sociales, sistemas democráticos) puesto que no forman parte ni de sus fines ni de su proceso racional.

Este alineamiento de los medios para la consecución del fin es aplicable tanto al quehacer diario del desarrollo de las actividades profesionales como, progresivamente, a todos los ámbitos de la vida de los ciudadanos contemporáneos. Desaparecida la discusión sobre qué fines son los adecuados o convenientes para una determinada definición del progreso social, todo el resto de actividades se convierte en un mero mecanicismo al servicio de la consecución del fin, a la consecución del máximo enriquecimiento individual en el menor tiempo posible que fomenta y acelera la expansión del propio sistema. No se discute si un fin es mejor o peor que otro, o si debieran añadirse otros objetivos o limitar algunos de los existentes, sencillamente se ejecuta con la lógica instrumental de que la eficiencia en la utilización de todos los medios disponibles sea máxima para la consecución del fin. Es el imperio de la razón instrumental. Es más, este fin último de expansión del propio sistema derivado de la desenfrenada carrera tras el enriquecimiento individual, al considerarlo como un fin dentro de la razón subjetiva, es elegido sólo en apariencia por lo que tan sólo idealmente pudiera ser corregido o cambiado. Este fin responde a una determinación del capitalismo: quien no obtenga una ganancia comparativa y competitivamente aceptable, no podrá ampliar ni modernizar su potencia productiva, perderá competitividad, no sobrevivirá como capitalista, por lo que un capitalismo filantrópico sólo es posible como anomalía.

Sin duda, en el proceso de expansión del sistema, pueden obtenerse subproductos que, aun no siendo el fin último y único que se perseguía, sean un avance para la comunidad (evidentes mejoras de niveles de vida, de riqueza más o menos

colectiva, sanidad, etc.) pero no porque sean fines del sistema sino que, casi de manera accidental, se obtienen, durante un cierto periodo, mientras se persigue y alcanzan otros objetivos: la maximización del beneficio del capital impaciente y apátrida en el menor plazo y, en paralelo y de manera ciertamente correlacionada, el crecimiento, la expansión y la globalización del propio sistema. Cuando se generan más “avances”, por ejemplo, mayores ingresos para los asalariados y, por tanto, más poder de consumo para una base más amplia de ciudadanos, este “progreso” se obtiene no como un fin a alcanzar (por ejemplo, persiguiendo una mayor y más equitativa redistribución de la riqueza o una mejora de las condiciones laborales de un mayor número de ciudadanos), sino para incrementar la base de consumidores y su poder de compra y, a consecuencia de ello, conseguir una mayor rentabilidad para el capital invertido. Si, posteriormente, la rentabilidad disminuye debido al incremento salarial acumulado de esos mismos ciudadanos, ahora en su condición de productores, pasarían a ser dificultades a resolver, a problemas de ineficiencia o falta de competitividad que, sin duda, deberán ser eliminados para volver a alinear todos los medios con la máxima eficiencia en pos de la maximización de beneficios. Para ello, se disminuirán los salarios o se deslocalizarán los centros productivos a lugares de salarios más bajos mientras se encuentran consumidores en otros mercados. En otras palabras, se atacará y destruirá el estado del bienestar de una determinada realidad social mientras, aparentemente, se mejoran las de otra realidad social que, temporalmente, se verá beneficiada...

De la misma manera, al no formar parte de la definición de los fines, puede ocurrir (y, de hecho, ocurre) que se obtengan otros subproductos del proceso productivo y de comercialización que, en lugar de avanzar hacia un progreso real del ser humano, avancen, de manera ciertamente evidente, en sentido contrario a la emancipación del ser humano y/o de su equilibrio con su entorno (al menos de una parte de la humanidad). Por ejemplo, utilización abusiva de recursos sin reposición de los mismos, emisiones de millones de toneladas de CO<sub>2</sub> y/o de otros gases de efecto invernadero, el aceleramiento del proceso de calentamiento global, la generación de residuos no degradables ni reciclables, etcétera. Tampoco estas situaciones forman parte del debate, no afectan al fin último por escaparse del horizonte temporal, por escaparse del corto plazo. Si se obtienen beneficios aquí y ahora, sólo hay que seguir alineando eficientemente los medios, por tanto, no es necesario tomar medidas correctoras, tan sólo hay que seguir maximizando beneficios en el menor plazo.

Por tanto, si ésta es la racionalidad del sistema capitalista contemporáneo, si esta razón instrumental, ajena a los fines y enfocada a la eficiencia en la utilización de los medios, es la que caracteriza al sistema capitalista contemporáneo podríamos, en la línea de investigación de Weber y Sombart, tratar de caracterizar a ciudadanos contemporáneos a dicho sistema y a su espíritu (su racionalidad) y analizar las posibles correlaciones entre ambos. Progresivamente, caracterizaremos a una tipología de ciudadanos característica del sistema a la luz de esta racionalidad: la alta dirección de las empresas multinacionales cotizadas.

Por todo lo comentado anteriormente convenimos con autores como Horkheimer que es competencia de la filosofía realizar un “juicio existencial teórico acerca de la sociedad”<sup>88</sup>. En esa línea tomaremos, como definición de teoría (y praxis) crítica la siguiente:

...la teoría crítica de la sociedad, es, como totalidad, un juicio existencial desplegado. Este juicio afirma, formulado toscamente, que la forma fundamental de la economía de mercancías históricamente dada, sobre la que se asienta la historia moderna, contiene en sí misma los antagonismos internos y externos de la época, los reproduce continuamente, cada vez con mayor crudeza, y tras un periodo de incremento, de despliegue de las fuerzas humanas, de emancipación del individuo; tras la expansión gigantesca del poder humano sobre la naturaleza, finalmente obstaculiza el desarrollo posterior y empuja a la humanidad a una nueva barbarie.<sup>89</sup>

Es decir, de la misma manera que se le reconoce al capitalismo contemporáneo una fase de crecimiento y despliegue del ser humano, se le reconocen, al propio sistema, debilidades intrínsecas y conceptuales que evitan el desarrollo real del hombre, la emancipación del ser humano en equilibrio con su entorno. La razón instrumental opera en las partes (unidades productivas, mercados, gestión, estrategias...) pero deja la totalidad abierta, indeterminada, no racionalizada. Una sociedad planificada en su conjunto no sería capitalista. Atacamos aquí, en definitiva, la “irracionalidad” de la racionalidad del sistema capitalista contemporáneo. Por un lado, como hemos comentado, el sistema no proporciona un fin universal, reduciendo toda su contribución a que los medios estén alienados a los fines que provocan la supervivencia del capitalismo. Nos limitamos y subyugamos a esa limitada razón subjetiva e instrumental que no tiene capacidad de juzgar la bondad de los fines del sistema en sí mismos. Nos esclavizamos a ella. Adicionalmente, como una herramienta para su propia supervivencia, desarrolla un sistema de comunicación de masas, una cosificación total

---

<sup>88</sup> Horkheimer, Max. *Teoría Tradicional y teoría Crítica. Op.cit.*, p. 69.

<sup>89</sup> *Ibidem*, p., 62.

(también de la cultura) y una masificación del sujeto que conlleva, en buena medida, la desaparición del sujeto. De esta manera, el sistema capitalista contemporáneo sí tiene incidencia directa en la falta de un fin universal y en sus consecuencias.

En otros tiempos, era la religión quien podía definir ese fin en lo universal que daba un marco de actuación, unas reglas de juego que permitían al individuo caminar hacia su emancipación (o falta de ella, filosóficamente hablando). En el sistema actual esta referencia desaparece. Y no sólo eso, ya que el progreso (entendido en el ámbito capitalista) sólo se centra en la auto perpetuación del propio sistema, el medio acaba convirtiéndose en un fin. Es decir, la razón se auto justifica por la eficiencia en los procesos, en el desarrollo de fuerzas que perpetúen el sistema actualmente imperante basado, estructuralmente, en el dominio de otros. Es por todo ello, que la crítica al propio sistema de falta de un fin universal y de una racionalidad global, es lícita, puesto que el propio sistema, en su afán de auto conservación desplaza, es más, anula al pensamiento crítico y a la filosofía en sí misma como herramienta capaz de definir y trabajar por la auténtica emancipación del hombre.

Como hemos comentado anteriormente, convenimos con autores como Horkheimer en que es competencia de la filosofía realizar un “juicio existencial teórico acerca de la sociedad” y comprometer a la filosofía en convertirse en una respuesta a otras alternativas filosóficas y a la propia realidad. Asumimos, como punto de partida, que la filosofía pretende no sólo entender y describir la realidad que le rodea sino que, además, desde el punto de vista de la racionalidad, podría ser capaz de imaginar y definir una realidad alternativa que buscase la emancipación del hombre, es decir, que definiera escenarios donde el ser humano pueda desarrollarse a su máximo potencial. No es tan vasto nuestro objetivo. En nuestro caso, al profundizar sobre el capitalismo contemporáneo de la segunda mitad del siglo XX y de principios del siglo XXI, al profundizar sobre su racionalidad instrumental y sus limitaciones, nos adentramos en cómo una serie de figuras clave contemporáneas desempeñan un papel clave en la expansión del propio sistema y de su racionalidad. Al realizar este acercamiento no dudamos en considerar a la sociedad que dicho sistema fundamenta como una sociedad sin objetivo, sin un fin último que permita la emancipación del hombre. En palabras de Horkheimer: “La economía burguesa no se rige por un plan, pese a toda la sagacidad de los individuos en competencia mutua, ni se orienta conscientemente hacia un fin universal. La vida de la totalidad surge en este sistema sólo bajo fricciones

desmesuradas, en una forma atrofiada y como por casualidad”<sup>90</sup>. Desde esta perspectiva, y fundamentada la realidad social actual en un enfoque de enriquecimiento individual cortoplacista y ciego al medio y largo plazo desde el punto de vista de la comunidad, se antoja difícil que, como sistema, pueda contribuir a una mayor emancipación y desarrollo real del ser humano.

Puede haber una confusión entre el bienestar alcanzado gracias al hiperconsumo o, incluso, gracias a la mejora real de las sociedades europeas (respecto a periodos y sistemas anteriores) y nuestra crítica al sistema y a sus consecuencias. Nuestra posición es que aun reconociendo este espejismo, este beneficio colateral, este accidente no debiera confundir el juicio existencial sobre si, realmente, estamos en una época de progreso del ser humano o en una época sin una conducción de vida (*Lebensführung*) que realmente lleve a un auténtico progreso entendido como emancipación del hombre y, en definitiva, como una armonía del ser humano con su entorno. Es nuestra posición afirmar que no parece que el sistema capitalista nos esté acercando a esa emancipación, a ese progreso real del ser humano. Desde la perspectiva filosófica utilizada (razón objetiva, razón subjetiva y razón instrumental) el sistema capitalista contemporáneo se caracteriza por una falta de un fin universal, una incapacidad y una renuncia de discernir entre la bondad de los fines y una cosificación de la realidad social que convierte toda actividad, simplemente, en una adecuación de los medios existentes al fin de la auto conservación del sistema. Esta razón instrumental es, a la vez, una debilidad consustancial al propio sistema y un elemento en el que se sustenta su propia capacidad de supervivencia, ya que está permanentemente alineando los medios de la manera más eficiente posible para conseguir su único fin, su supervivencia. El sistema capitalista contemporáneo es, desde el punto de vista de la razón objetiva, irracional, es decir, carece de un fin último y universal puesto por la razón.

En nuestra reflexión, la relación entre la Ilustración y el capitalismo, como corolario probablemente inesperado, seguiría el siguiente proceso. Mediante el ideario ilustrado (con sus valores e ideales), el hombre, mediante la razón subjetiva (su propia capacidad racional) pretende liberarse de la razón objetiva metafísica (externa a él). En este proceso es el propio hombre emancipado el que podrá redefinir sus propios fines desde su propia racionalidad. Sin embargo, el desarrollo técnico y tecnológico asociado con (parcialmente como consecuencia y, al mismo tiempo, como causa) el capitalismo,

---

<sup>90</sup> *Ibidem*, p. 38.

acaba transformando esa racionalidad subjetiva preconizadora de nuevos fines, en una razón instrumental que, en lugar de liberarle, le somete a un fin predeterminado por esa instrumentalidad, la propia reproducción y expansión del sistema capitalista. Y ese fin, por la propia razón instrumental, está fuera de la discusión racional y, por tanto, de la emancipación buscada, perseguida y anhelada por el ideario ilustrado.

En este primer paso de nuestra reflexión filosófica externa a la praxis ejecutiva, revisamos la racionalidad del capitalismo contemporáneo, es decir, caracterizamos cómo el capitalismo actual utiliza la razón instrumental, soportada en la razón técnica, para alinear todos los recursos existentes a su propio mantenimiento, desarrollo y adaptación a (y superación de) críticas externas. Como sistema no tiene otro fin último que no sea su propia perpetuación. Nuestro análisis parte, principalmente, de los planteamientos de la escuela de Frankfurt (Adorno, Horkheimer y Marcuse). Desde esta perspectiva vemos cómo, mediante esta racionalidad instrumental, la sociedad se aleja de los ideales emancipatorios de la Ilustración, otrora paladín del culto a la racionalidad humana, y, aun a pesar de las enormes potencialidades técnicas y científicas, éstas se orientan no a la emancipación humana sino a la perpetuación del propio sistema y de su imperio instrumental. Nosotros pretendemos, desde esta caracterización de la racionalidad del capitalismo contemporáneo, profundizar en cómo este sistema exige, promueve y crea el tipo de alta dirección que sirve a su incuestionado e incuestionable fin, el mantenimiento y expansión del propio sistema. Para ello, caracterizamos en nuestra investigación a esta tipología de pro-hombre del capitalismo contemporáneo que, a pesar de su supuesta capacidad y libertad de gestión y decisión, está condenado a que sus acciones se limiten a ejecutar la racionalidad instrumental al servicio de un fin predeterminado: la expansión del propio sistema capitalista.

## **1.2. Imágenes sociológicas del capitalismo.**

Max Weber y su estudio del “espíritu” del capitalismo de finales del siglo XIX e inicios del siglo XX fue pionero en la caracterización de dicho sistema atendiendo tanto a la conciencia o subjetividad que acompañaba a su enfoque productivo como a la búsqueda de generación de riqueza. En el estudio sobre la ética protestante y el espíritu del capitalismo de este sociólogo y pensador, editado primero en 1904 y revisado y ampliado en 1920, se trató, por primera vez, de caracterizar al capitalismo y sus correlaciones con distintas éticas que le eran contemporáneas, en concreto con el ascetismo protestante de Calvino y su concepto de predestinación. Resumiendo

brevemente el acercamiento de Max Weber podría decirse, en nuestra opinión, que el autor no trata tanto de estudiar ni mucho menos justificar, una teórica causalidad entre dos variables, sino una correlación. Es decir, no entendemos que pretenda decir que una ética concreta (la protestante calvinista que honra a su Dios, aunque no incida en su futura salvación, siendo lo más diligente posible en la creación de riqueza en su comunidad) es la causa de un mayor desarrollo del capitalismo en determinadas comunidades que abrazan estos principios respecto a otras creencias religiosas y sus correspondientes éticas (las católicas, por ejemplo, que se sustentan en otros principios éticos como, por ejemplo, la pobreza y el alejamiento de las realidades mundanas) sino que ambas variables, el compromiso con la realidad social de los protestantes calvinistas y la ambición del capitalismo en crear y acumular riqueza, correlacionan, es decir que si una variable aumenta o tiene más presencia, la otra variable presentará la misma tendencia. En términos no matemáticos significaría que una y otra se refuerzan, se complementan, se ayudan a su mayor crecimiento y valor.

Así, Weber analizó las características del capitalismo de final del siglo XIX y principios del siglo XX definiendo lo que él llamó “el espíritu del capitalismo”. En el análisis y caracterización del sistema económico imperante definió qué comportamientos y criterios eran los más necesarios y convenientes para alcanzar los resultados que dicho sistema económico perseguía y requería. En paralelo, y dado su profundo conocimiento de muchas de las creencias religiosas que coexistían en su entorno, analizó qué comportamientos éticos eran los requeridos por estas religiones a los creyentes en dichos credos. Este paralelismo entre lo exigido por un sistema económico (el capitalismo de la época) y las exigencias éticas de diferentes creencias le llevó a concluir que las características que la ética protestante inducía en el comportamiento individual (ante el determinismo preestablecido de la salvación o de la condena eterna y las exigencias asociadas de implicarse en la realidad social y honrar a Dios con la laboriosidad mundana) y los requerimientos que el capitalismo exigía a los individuos para su expansión (productividad, búsqueda de lucro, generación de beneficios) estaban, en cierta manera, alineados entre sí. O, dicho de otro modo, las exigencias de la ética protestante eran más acordes a las del capitalismo que los enfoques éticos de otras religiones. Por ejemplo, Weber, para recalcar los impactos de la concepción luterana en la inclinación de los protestantes a interesarse por las actividades terrenales y, por tanto, en las actividades profesionales, destaca:

Según Lutero, es evidente que la conducción de vida (*Lebensführung*) monástica no sólo carece por completo de valor para justificarse ante Dios, sino que además es el producto de un desamor egoísta, que trata de sustraerse al cumplimiento de los deberes que precisa cumplir en el mundo. Surge así como contraste la idea a la vez profana y religiosa del trabajo profesional como manifestación palpable de amor al prójimo.<sup>91</sup>

Es decir, lo que para algunas éticas religiosas no sólo es loable sino que se convierte en una de las máximas expresiones de honrar a Dios y de mostrar la máxima entrega posible (por ejemplo, el retiro monástico para dedicar la vida a la oración y el recogimiento) se convierte, para la ética luterana, poco menos que en una aberración y en un manifiesto alejamiento del curso de acción que honraría la voluntad de Dios, es más, es incumplir sus mandatos. De esta manera, progresivamente, en el análisis de Weber se van correlacionando las exigencias de dos mundos aparentemente separados, lo que una determinada creencia religiosa exige a sus fieles y lo que, por otro lado, el sistema económico contemporáneo le exige a dicho fiel creyente para alcanzar su desarrollo económico y social a lo largo de su propia vida. En este enfoque Weber concluye que existe lo que llamaríamos una correlación positiva entre la ética protestante y lo que él mismo denomina el espíritu del capitalismo de la época. En esta línea, Weber, en la misma obra, continúa: "...y sólo quedó la afirmación, cada vez más enérgicamente sostenida, de que el cumplimiento en el mundo de los propios deberes es el único medio de agradar a Dios, que eso y sólo eso es lo que Dios quiere, y que, por lo tanto, toda profesión lícita posee ante Dios el mismo valor"<sup>92</sup>. Así, abrazar la ética luterana exige un cumplimiento del deber de desarrollar una actividad profesional como una prueba de honrar a Dios y sus designios, expectativas y voluntades. En el caso de Max Weber, a la luz de las reflexiones que sobre él hacen Boltansky y Chiapello, comentan que los empresarios con ética protestante, aún ajenos en su conformación a la lógica capitalista (dado que su ética proviene de sus creencias religiosas) presentan unos criterios éticos, unas bases en la toma de sus decisiones, que están alineados con los fines que el capitalismo que les era coetáneo presentaba: "Para Max Weber, el "espíritu del capitalismo" hace referencia al conjunto de elementos éticos que, si bien ajenos en su finalidad a la lógica capitalista, inspiran a los empresarios en sus acciones a favor de la acumulación de capital"<sup>93</sup>. En otras palabras, aunque fuera por un origen, por una causa, independiente al sistema capitalista, la realidad social de la época interrelacionaba con el sistema económico o bien reforzándolo e, incluso legitimándolo

---

<sup>91</sup> Weber, Max. *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. *Op.cit.*, p. 138.

<sup>92</sup> *Ibidem*, p. 138.

<sup>93</sup> Boltansky, Luc y Ève Chiapello. *El nuevo espíritu del capitalismo*. *Op.cit.*, p. 42.

(como es el caso de la ética protestante y su obligación moral de desarrollar actividades que reviertan en el bienestar de la comunidad como mejor manera de honrar a su Dios), o bien alejándose de sus principio y fines (como, por ejemplo, la ética católica del recogimiento, retiro a la oración monástica y loa a la pobreza). Boltansky y Chiapello, en su lectura de Weber, continúan: “Según Max Weber, será con la Reforma cuando se impondrá la creencia en que el deber se cumple primero mediante el ejercicio de una profesión en el mundo, en las actividades temporales, en contraposición con el énfasis puesto en la vida religiosa fuera del mundo terrenal que privilegiaba el *ethos* católico”<sup>94</sup>.

Así, en esa época confluyen los criterios de la Reforma protestante con los requerimientos del capitalismo. Por un lado, la ética protestante construye una vocación, *Beruf*, (asociada al desempeño profesional) en la que, para cualquier desempeño profesional lícito, el creyente puede y debe entregarse a él como muestra de compromiso y lealtad a sus creencias religiosas. Al mismo tiempo, el capitalismo, en pos del enriquecimiento individual, buscaba, necesitaba, un conjunto de ciudadanos que expandiesen sus criterios y, por tanto, contribuyesen a la expansión del propio sistema. Boltansky y Chiapello afirman:

...Weber se vio obligado a postular que el surgimiento del capitalismo supuso la instauración de una nueva relación moral de los seres humanos con su trabajo, determinada en forma de vocación, de tal forma que, con independencia de su interés y de sus cualidades intrínsecas, cada cual pueda consagrarse a él con convicción y regularidad... La concepción del trabajo como *Beruf* –vocación religiosa que exige ser cumplida- ofrecía un punto de apoyo a los comerciantes y empresarios del capitalismo naciente...<sup>95</sup>

Nosotros nos atrevemos a ir más allá que el propio Weber, ya que no diagnosticamos una correlación sino que afirmamos que es el capitalismo el que necesita una determinada materia prima para su relanzamiento, expansión y evolución y, por tanto, conforma, crea, produce un determinado tipo de ciudadano que sirve a sus fines en cada una de sus etapas o momentos. Nuestro acercamiento será que, en la realidad social de los países desarrollados de las últimas décadas del siglo XX y de la primera del siglo XXI, el capitalismo exige y crea un determinado tipo de ciudadano cuya lógica, ética, criterios, valores y, en definitiva, espíritu, estén alineados con su propia razón instrumental.

Del trabajo de Weber, también nos interesa destacar un aspecto que nos parece ciertamente relevante. En el apartado anterior hemos reflexionado sobre cómo la

---

<sup>94</sup> *Ibidem*, p. 42.

<sup>95</sup> *Ibidem*, p. 42.

racionalidad del sistema capitalista no evalúa su propio fin, es decir, a diferencia de otros esquemas racionales en los que se parte de la bondad necesaria e intrínseca del fin al que se dedican todos los esfuerzos y todas las acciones, el sistema capitalista no se plantea la bondad del mismo. Simple y llanamente se dedica a desarrollar y alinear los medios técnicos u organizativos para alcanzar su fin. Esta realidad también es contemplada en el trabajo de Weber tal y como se puede ver en los comentarios de Boltansky y Chiapello: “Será esta nueva concepción (la que asume que el deber religioso se cumple primero mediante el ejercicio de una profesión) la que permitirá esquivar, en los albores del capitalismo, la cuestión de la finalidad del esfuerzo en el trabajo (el enriquecimiento sin fin)”<sup>96</sup>. De esta manera, y tal y como hemos avanzado, el fin último del capitalismo, de su racionalidad instrumental, queda fuera de la discusión, queda fuera de la reflexión.

Hay otros aspectos sobre los que nos parece relevante reflexionar. Sobre todo porque, en algunos casos, constituyen hechos diferenciales entre el capitalismo estudiado y caracterizado por Max Weber y el contemporáneo. Por ejemplo, “la velocidad del tiempo”. Al poner en contexto la “velocidad del tiempo” se observa el hecho de que el capitalismo de Weber (finales del siglo XIX e inicios del XX) concebía tiempos más largos y la necesidad de un largo periodo de aprendizaje para desarrollar bien un trabajo, aspectos estos asociados a la concepción artesanal del trabajo, mientras que los tiempos contemporáneos exigen, como veremos de la mano de Sennett y en nuestra propia observación y estudio de la realidad, tiempos cortos, aprendizajes rapidísimos de nuevas habilidades, desaprendizajes de las especialidades conocidas e, incluso, dominadas, reinventarse constantemente, etcétera. Además, existe un corolario a esta “velocidad del tiempo” y que vuelve a alinearse con criterios éticos coetáneos: la gratificación diferida. Para alcanzar la perfección en el trabajo artesanal, base y objetivo de la gratificación diferida, era necesaria una alta estabilidad en los entornos y estructuras profesionales (de nuevo, una enorme y significativa diferencia entre aquel capitalismo y el contemporáneo). La relevancia de la estabilidad, en aquella fase del capitalismo, la destaca Sennett al estudiar el trabajo de Max Weber: “Weber creía que este motor temporal era el secreto de la jaula de hierro, ya que la gente se encerraba en instituciones fijas porque esperaba poder permitirse al final una recompensa futura”<sup>97</sup>. Aquí vuelve a producirse un alineamiento entre las necesidades del capitalismo de

---

<sup>96</sup> *Ibidem*, p. 42.

<sup>97</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. *Op.cit.* p. 70.

aquella época con las características esenciales de la ética protestante, la gratificación diferida. Sennett destaca del trabajo de Max Weber: “El motor temporal que impulsa “La ética protestante...” es la gratificación diferida en nombre de las metas a largo plazo”<sup>98</sup>. Este nuevo alineamiento de criterios, favorece la simbiosis entre protestantes que se dedican al comercio o a la empresa y los objetivos del capitalismo que les era contemporáneo. Los protestantes, al servir a su Dios, sirven instrumentalmente al desarrollo del capitalismo. Estos aspectos, la profesión como vocación y la gratificación futura, dos de los grandes puntos de encuentro entre la ética protestante y el espíritu del capitalismo de la época, exigen al mismo ciudadano una característica que cumple a la perfección con las exigencias de ambos sistemas de referencia: la autodisciplina. Sennett destaca: “La gratificación diferida hace posible la autodisciplina; te armas de valor en el trabajo, con o sin sufrimiento, porque te centras en esa futura recompensa”<sup>99</sup>. Comprobaremos, a lo largo de esta tesis, la enorme diferencia entre este capitalismo de gratificación diferida y el actual, en el que todo transcurre en la inmediatez del “aquí y ahora” con base en los “derechos” del consumidor, en lugar de ocurrir tras largos periodos de atender a las “obligaciones” del productor artesanal.

Además de estas diferencias de “velocidad” entre capitalismo de diferentes épocas, y siguiendo los análisis de Sennett (en los que profundizaremos en otro apartado de este capítulo, 1.4.1.), hay un aspecto adicional que quisiéramos destacar del estudio de Weber. Como ya hemos comentado, asociado a los tiempos de aprendizaje y de reconocimiento diferido es necesaria la existencia de instituciones estables en las que se pueda desarrollar dicho proceso y donde haya también una referencia estable que mida el compromiso y el progreso individual y genere, a la postre, la gratificación correspondiente. Sennett destaca del trabajo de Max Weber: “Esta versión tan personalizada del prestigio del trabajo requiere la acreditación de cierta clase de institución, institución que ha de ser lo suficientemente estable para producir las recompensas futuras y cuyas autoridades han de permanecer en su lugar para atestiguar tu comportamiento”<sup>100</sup>. Si bien este acercamiento era consecuente y posible en el capitalismo de hace un siglo no lo es, sin duda, en el capitalismo contemporáneo. El alineamiento entre las características de la ética individual (protestante) y los requerimientos y tiempos del capitalismo de la época era, ciertamente, singular. En el

---

<sup>98</sup> *Ibidem*, p. 70.

<sup>99</sup> *Ibidem*, p. 70.

<sup>100</sup> *Ibidem*, p. 70.

capitalismo contemporáneo las necesidades de rentabilidad inmediata y los cambios permanentes en tecnologías y habilidades personales condicionarán a una tipología de ciudadanos (y exigirán su existencia) de modo y manera que el fin de auto perpetuación del sistema pueda ser alcanzado. Ahí, el colectivo objeto de nuestra investigación jugará un papel clave. Como anticipo de este tipo de reflexiones, Sennett comenta cómo el capitalismo contemporáneo con su flexibilidad e impaciencia, ya no mantendría esta correlación en la actualidad: “El ahorro para el futuro, esencia misma de la ética protestante, está viciado por la debilidad de estas estructuras, que ya no son puertos seguros”<sup>101</sup>. Es decir, la gratificación diferida, los plazos largos, la jaula de hierro, la estabilidad de las instituciones, etcétera, ya no podrán formar parte ni del espíritu del capitalismo contemporáneo ni del ciudadano requerido y exigido por el mismo.

Con este acercamiento al trabajo de Weber cumplimos también un objetivo de nuestra propia tesis. Vamos reflexionando sobre las caracterizaciones básicas y constantes del propio sistema capitalista (enriquecimiento individual sin fin y expansión del propio sistema) y de aquellas que, en las sucesivas adaptaciones del sistema capitalista a su entorno y a las nuevas necesidades u oportunidades que se le presentan, van variando en el tiempo (por ejemplo, los tiempos largos de aprendizaje, y por tanto, largos tiempos de espera a la gratificación, de hace un siglo y, por el contrario, las necesidades del “capital impaciente” que se presentan en la actualidad, donde no sólo hay que enriquecerse sin fin sino de manera inmediata). Al mismo tiempo, al reflexionar sobre las características de un determinado colectivo (el analizado por Max Weber) también vamos sentando las bases sobre cómo caracterizar el colectivo objeto de nuestro estudio. Se pone de manifiesto la conveniencia de centrarse en la alta dirección de las multinacionales por el papel clave que desempeñan, tanto estos sujetos como estas corporaciones, en el capitalismo contemporáneo y en su desarrollo. Como hemos evidenciado, en el trabajo de Weber aparecen similitudes relevantes a nuestro objetivo investigador. Así, nosotros, como él, tratamos de encontrar las características básicas que una determinada fase, un determinado momento, de la evolución del sistema capitalista presenta (por ejemplo, el fin de enriquecimiento ilimitado basado en una razón instrumental que alinea todos los medios para alcanzar dicho fin sin entrar a valorar el mismo) y, además, se caracteriza a una determinada tipología social (la alta dirección de empresas multinacionales cotizadas) tratando no sólo de definir

---

<sup>101</sup> *Ibidem*, p. 71.

correlaciones sino también causalidades. En nuestras exposiciones posteriores trataremos de poner de relieve cómo, en el capitalismo que nos es contemporáneo, son necesarias unas determinadas figuras cuyos valores éticos respondan a las necesidades y requerimientos que el capitalismo contemporáneo necesita para potenciar y acelerar su propio crecimiento y expansión. Los sujetos estudiados tienen que estar alineados con la ética, los criterios, los valores, los objetivos del capitalismo (tienen que ser agentes activos del sistema) y, al mismo tiempo, son efectos o productos que el propio sistema debe producir, conformar, para que puedan cumplir con su misión: la expansión ilimitada y acelerada del sistema.

Al acercarnos a tipologías específicas de ciudadanos y a su caracterización trabajamos con un contemporáneo de Max Weber, Werner Sombart. Sombart caracterizó al burgués de finales del siglo XIX y primeras décadas del siglo XX como elemento representativo del capitalismo de la época. Sombart analiza y describe las características del burgués centrándose, entre otras cosas, en aspectos como su prudencia, la importancia que en la toma de sus decisiones tiene el impacto en los que le son cercanos, su aspecto calculador al medir riesgos y oportunidades, etc. Es decir, caracteriza a un tipo de ciudadano ciertamente relevante para la realidad social que le rodea, y relaciona sus cualidades y virtudes con las que el capitalismo de la época buscaría en un empresario, es decir, en el ciudadano más representativo de su modelo, en aquel elemento que necesita para su triunfo y expansión. Respecto al trabajo de Sombart quisiéramos destacar algunos aspectos. En primer lugar, en *"El Burgués"*, enmarca el espíritu del capitalismo de la siguiente manera:

En lo que hoy llamamos espíritu capitalista se esconden, aparte del espíritu de empresa y del afán de lucro, un gran número de capacidades psíquicas; de ellas tomamos un determinado conjunto al que hemos designado como virtudes burguesas, en el sentido de aquellos principios y opiniones (junto con el comportamiento y la actitud por ellos determinados) que constituyen la esencia de todo buen burgués y padre de familia, del hombre de negocios formal y "prudente". Dicho en otros términos: en todo empresario capitalista se esconde un "burgués".<sup>102</sup>

Cuando Sombart quiere profundizar un poco más en las características del burgués de la época ya intercala, en su análisis, aspectos atribuibles por entero al espíritu del capitalismo (bien sea el afán de lucro o la mentalidad calculadora). Así, añade: "La complicada psique del burgués se compone de afán de enriquecimiento, espíritu de empresa, actitud burguesa y mentalidad calculadora"<sup>103</sup>. De nuevo, como en

---

<sup>102</sup> Sombart, Werner. *El burgués; contribución a la historia espiritual... Op.cit.*, p. 115.

<sup>103</sup> *Ibidem*, p. 163.

el caso de Max Weber, se correlacionan características de un determinado grupo de sujetos con las características necesarias para el desarrollo del sistema capitalista de un determinado periodo histórico.

Respecto a la evolución del capitalismo y de sus propias fases y necesidades el propio Sombart describe en su obra la diferencia entre dos periodos diferentes de la evolución del capitalismo. Él, en la mayor parte de su trabajo, no se refiere a las características del capitalismo temprano (desde sus inicios hasta finales del siglo XVIII; lo que él llama “el viejo burgués”), o incluso precapitalistas, sino que se centra en el capitalismo de finales del siglo XIX e inicios del XX que es donde encuentra estas relaciones entre las características del capitalismo de ese periodo con el perfil del burgués que le es contemporáneo. No obstante, en una parte de su trabajo, Sombart reflexiona sobre los periodos iniciales del capitalismo, y sobre lo que él denomina “el viejo burgués” y le atribuye a este ciudadano un enfoque hacia el ser humano que, a su juicio, el capitalismo va perdiendo a lo largo de su avance y desarrollo. De esta manera, Sombart afirma:

...resumiendo en una frase el viejo estilo, es que todos sus actos (los del viejo burgués), todos sus pensamientos y proyectos venían determinados por el perjuicio o beneficio que pudieran reportar al hombre vivo, real. La idea rectora de la época precapitalista no había perdido aún su vigencia: *omnium rerum mensura homo*: el hombre continuaba siendo la medida de todas las cosas o, más exactamente, la manifestación natural y central de la vida.<sup>104</sup>

Es decir, describía una serie de características en dichos ciudadanos (los viejos burgueses) que parecen ir desapareciendo o, cuando menos, perdiendo peso relativo, conforme el capitalismo coetáneo a su estudio va tomando fuerza. Desde su punto de vista, ninguno de los viejos burgueses del capitalismo temprano: “ha dejado de adaptar su actividad a las exigencias de un sano humanismo; para todos ellos el negocio sigue siendo un simple medio para un fin, que es la vida; sus propios intereses vitales y los de con quien ellos colaboran son los que deciden sobre la dirección y medida de sus actividades”<sup>105</sup>. Por lo tanto, en la evolución del capitalismo y de su espíritu, Sombart ya diferencia prioridades y criterios para distintas fases de la evolución del sistema y cuando correlaciona el capitalismo del siglo XIX con la psique del burgués que le es contemporáneo ya destaca sus características calculadoras, de negociador, de organizador, en definitiva de conquistador con nuevas prioridades respecto al viejo burgués del capitalismo temprano.

---

<sup>104</sup> *Ibidem*, p. 164.

<sup>105</sup> *Ibidem*, p. 164.

Es curioso analizar cómo Sombart destaca “capacidades psíquicas” del espíritu del capitalismo a lo que nosotros hemos llamado los criterios a aplicar en la toma de decisiones para alcanzar el doble objetivo del capitalismo: el enriquecimiento individual ilimitado y la propia subsistencia del sistema capitalista. Estas “virtudes burguesas”, que él mismo llama virtudes, opiniones, comportamiento y actitud, que conforman a un hombre formal, prudente, padre de familia, las encuentra completamente alineadas con el empresario capitalista de la época que, en su mayoría, era propietario de empresas medianas y pequeñas, con una relación cercana a su comunidad y cuya propia reputación estaba alineada con el éxito de su proyecto empresarial que era desarrollado dentro de su propia realidad social (y, desde luego, en el horizonte temporal de toda una vida de trabajo, no exclusivamente en el corto plazo, en la inmediatez). Todas estas características (y el consecuente alineamiento de las mismas entre el burgués y el empresario capitalista) son comprensibles, y a nuestro juicio acertadas, dentro del marco del capitalismo de finales del siglo XIX e inicios del siglo XX.

Esta descripción de aquel capitalismo (del que nos separa un siglo) nos permite ver las diferencias muy singulares que encontramos entre aquél y el actual. Entonces el propietario estaba vinculado al desarrollo de la propia actividad; hoy en día, en el mercado internacional de capitales, el “propietario” está tan alejado de la realidad empresarial local que, en la mayoría de las ocasiones, ni siquiera es conocido por la propia organización o la realidad social que le rodea. La gestión y la propiedad están hoy separadas y las figuras que estudiamos en nuestra tesis, los gestores, son los que deben definir y aplicar los criterios capitalistas en el desarrollo de sus funciones. Sus “virtudes” deben estar fielmente alineadas con las del capitalismo que les es contemporáneo. Tanto es así, que de no existir estos sujetos el sistema debiera esforzarse (y desde luego que lo hace) en producirlos, en fabricarlos, en conformarlos para que sean capaces de cumplir con sus funciones de manera eficiente. Además, la “velocidad del tiempo” es infinitamente más corta. En aquel tiempo, la velocidad estaba acompañada con el ciclo vital del empresario, 30, 40, 50 años. En nuestros tiempos muchas transacciones son intradía, la permanencia del llamado “núcleo estable de accionistas” de una multinacional escasamente llega a los cinco años (o mucho menor, si los tiempos son convulsos), los gestores dedican no pocos recursos a gestionar sus propios planes de carrera que deben calcular riesgos y oportunidades para cada uno de los “saltos” que debe dar en una carrera exitosa.

Así, nuestro capitalismo contemporáneo ya no es “burgués” en el sentido en el que Sombart definió aquella figura de inicios del siglo XX. El capitalismo actual no sólo no necesita aquellas “virtudes” de austeridad, prudencia, ascetismo o, incluso, humanismo. Todas esas características han devenido obstáculos para el desarrollo y la expansión de los criterios del capitalismo global actual. Se trata de un capitalismo sin “alma” que es ejecutado por nuestras figuras, mediante la utilización de hombres cosificados, para la maximización del beneficio del capital impaciente y apátrida, desvinculado de cualquier realidad social concreta. Se trata, como se destacará al profundizar en las caracterizaciones de nuestras figuras, de ejecutivos producidos por el sistema y extraordinariamente eficaces y eficientes en la aplicación de técnicas y procedimientos para la obtención del máximo beneficio en el menor plazo, sin vinculación a una determinada realidad social. Se antoja difícil describir una figura más alejada que la que estudió Sombart y que, en aquel tiempo, estaba tan alineada con los requerimientos del sistema capitalista. Por tanto, conforme avancemos en la exposición de nuestra tesis, iremos observando cómo el capitalismo tiene su propio espíritu (el conjunto de sus características y necesidades) que varían en el tiempo debido a nuevas necesidades, amenazas u oportunidades, y, por consecuencia, el perfil del ciudadano requerido para su expansión variará en función de esas características necesarias. Como hemos comentado, en nuestra tesis afirmamos que el capitalismo contemporáneo conforma al individuo que necesita como una materia prima más necesaria para su cadena productiva alineando todos aquellos medios que sean necesarios para que el proceso de generación del ciudadano requerido sea lo más eficiente posible. Como no podía ser de otra manera atendiendo a la propia esencia del capitalismo contemporáneo.

### **1.3. Fases y formas del capitalismo.**

En el próximo capítulo describimos los rasgos principales del capitalismo contemporáneo en el área que es objeto de nuestra investigación (las empresas multinacionales cotizadas). Para mejor comprender la relevancia de estos rasgos, y sus diferencias respecto a momentos anteriores del capitalismo, repasamos en este apartado dos secuenciaciones y caracterizaciones del capitalismo desde finales del siglo XIX hasta la actualidad. En primer lugar lo haremos de la mano de Lipovetsky y, en segundo lugar de las de Boltansky y Chiapello.

### 1.3.1. Guilles Lipovetsky.

Este autor<sup>106</sup> distingue y caracteriza dos fases antes de llegar al capitalismo contemporáneo. En primer lugar describe la aparición de los mercados de masas (desde 1880 hasta la segunda guerra mundial). En este periodo destaca tres aspectos característicos y primordiales del capitalismo: la producción y mercadotecnia de masas, la triple invención de marca, envasado y la publicidad y, por último, la aparición de los grandes almacenes. En segundo lugar, destaca la sociedad del consumo de masas (desde 1950 a 1980, aproximadamente). En este periodo reflexiona sobre cómo esta “sociedad de la abundancia”<sup>107</sup> se caracteriza por el enorme incremento del poder adquisitivo de una gran parte de la sociedad que provoca “la democratización de los sueños del dorado consumista”. Profundicemos un poco más en la caracterización de cada una de estas dos fases delimitadas por Lipovetsky antes de entrar en su tercera fase que, en parte, coincide con nuestra propia investigación.

En la **primera fase**, desde 1880 hasta 1950, aproximadamente, la característica principal es la aparición de los mercados de masas. Lipovetsky, en su análisis y caracterización, distingue entre los siguientes ámbitos: productivo, de distribución y de consumo.

En el ámbito productivo, a juicio del autor, se realiza la puesta a punto de máquinas para la fabricación continua. Éstas abrieron el camino a la producción de masas. Por ejemplo, ensamblar un chasis de un Ford T costaba casi doce horas y media en 1910, mientras que en 1914, se tardaban 33 minutos<sup>108</sup>. Esta área productiva, que sin duda constituye el mayor exponente de las fases tempranas del capitalismo, se presenta, a nuestros ojos, como un primer ejemplo de la racionalidad instrumental, el alineamiento eficiente de medios para la obtención de un fin, para cubrir una necesidad del propio sistema: es preciso incrementar la eficacia y eficiencia de los procesos productivos para disponer de más producto más competitivo para poder atacar nuevos mercados. Esta producción, unida a la mejora de los medios de transporte y comunicación, permitió atacar mercados más grandes (nacionales) en lugar de los pequeños mercados locales.

---

<sup>106</sup> Lipovetsky, Gilles. *La felicidad paradójica. Ensayo sobre la sociedad del hiperconsumo*. *Op.cit.*, p. 22-32.

<sup>107</sup> Sobre la que también reflexiona Riesman en *Abundance for what? & Other essays*; New York, Anchor Books Doubleday & Company, Inc., 1965a, p. 284-292.

<sup>108</sup> Lipovetsky, Gilles. *La felicidad paradójica. Ensayo sobre.... Op.cit.*, p. 23.

Para poder atacar dichos nuevos mercados, para la expansión del sistema, es donde una segunda faceta, el ámbito de distribución, juega un papel relevante. La aparición de, y el acceso a, los mercados nacionales, junto al invento de la marca y de la publicidad, provocó que el comprador, en lugar de fiarse del criterio y consejo del vendedor como en épocas anteriores, asignase la garantía y calidad de un determinado producto a la marca y, por tanto, al fabricante. Aparecen, por consiguiente, los grandes almacenes, donde se permite la entrada libre, se incrementa el autoservicio y se aceptan devoluciones. Así se constituye la primera revolución comercial moderna, inaugurando la distribución de masas. Los mercados dejan de ser locales o regionales, el ámbito donde ejercía su influencia el burgués y su negocio, para pasar a ser mercados nacionales, a estar más alejados e incrementar su tamaño. La racionalidad productiva y la necesaria eficiencia en la distribución generan la aparición de un nuevo jugador, las cadenas de distribución, que, progresivamente, adquieren una fortaleza y una capacidad de negociación que llega a máximos históricos en nuestros días. De la misma manera, estas necesidades productivas hacen migrar desde el burgués y sus actividades locales a las primeras empresas de ámbito nacional.

Por último, pero no menos importante, adquiere relevancia la figura del consumidor, al que, mediante la creación de marca y el ataque publicitario, se le han de crear nuevas necesidades y, además, se le ha de inducir a que las satisfaga con un determinado producto de una determinada marca. Así, en el ámbito de consumo, en esta primera fase, se inició la era moderna del consumo que comportó un proyecto de democratización de la capacidad y el derecho a consumir, si bien, desde la perspectiva actual, este proceso estaba ciertamente inacabado, ya que se trataba, principalmente, de un consumo burgués debido a que los recursos de la mayoría de los hogares eran todavía demasiado bajos para acceder a los útiles modernos.

En este análisis de Lipovetsky aparecen ya algunos de los aspectos que queremos destacar. En las primeras etapas del capitalismo el enfoque del sistema está en el aspecto productivo, es decir, al caracterizar al ciudadano requerido por dicho sistema aparece la figura del ciudadano productor que, de manera estructurada y mediante la mejora de técnicas y procesos consigue significativas mejoras productivas. Dicho ciudadano se caracteriza por tener que realizar trabajos repetitivos y especializados en estructuras organizativas estables en las que siguen procedimientos definidos según la especialización de los trabajos. Posteriormente, esta producción tiene que poder ser transportada y distribuida para estar a disposición del burgués (según la propia

caracterización de Lipovetsky) que, dada su capacidad adquisitiva y la creación de las primeras marcas (con su carga de calidad, distinción, empaquetado, etcétera) va creando una segunda caracterización de un determinado tipo de ciudadano, el consumidor.

Este proceso responde a la evolución del propio espíritu del capitalismo y a su capacidad, mediante la utilización de la razón instrumental, de alinear los medios para el alcance de su doble fin: el enriquecimiento individual sin fin (al menos el de unos pocos) y la expansión del propio sistema. La aparición de los centros de distribución, la creación de la marca, la mejora de los medios de transporte, etcétera, están alineadas con el desplazamiento del consumo local (donde la producción y el consumo se equilibraban de manera casi “natural”), hacia las necesidades de colocar las ingentes cantidades de producto generado (gracias a la mejora de las técnicas y procesos productivos y organizativos) en mercados más alejados que eran capaces de consumir lo producido. Asimismo, se inicia el proceso por el que se necesita expandir los mercados, no sólo geográficamente, sino en lo que respecta al número de ciudadanos que, en cada mercado, es capaz de consumir. Es decir, deviene necesario crear (fabricar) más consumidores.

Con todo ello, Lipovetsky caracteriza este periodo con los siguientes enfoques: “La fase I transformó al cliente tradicional en consumidor moderno, en un consumidor de marcas al que había que educar y seducir sobre todo por la publicidad”<sup>109</sup>. Para continuar: “Los grandes almacenes no sólo venden mercancías, se esfuerzan por estimular la necesidad de consumir, por excitar el gusto por las novedades y la moda mediante estrategias de seducción que prefiguran las técnicas modernas del marketing”<sup>110</sup>. De esta manera aparece un segundo tipo de ciudadano, o mejor, una segunda caracterización del mismo ciudadano. Por un lado, el capitalismo le exige comportarse como un disciplinado productor seguidor de procedimientos escritos y detallados que configuran la exacta manera de producir un determinado producto de manera predecible y competitiva. Por otro lado, se le empieza a exigir, al nuevo ciudadano, que tenga, en su vida fuera del centro productivo, un comportamiento diferente, se va engrandeciendo la figura del consumidor para atender a las propias necesidades que el sistema capitalista tiene para su propia expansión y fortalecimiento. Como la problemática del capitalismo, sus necesidades, migran desde la producción (donde los problemas que aparecen son resueltos técnicamente a una gran velocidad) al

---

<sup>109</sup> *Ibidem*, p.25.

<sup>110</sup> *Ibidem*, p.27.

mercado (a generar la suficiente capacidad de consumo), sus prioridades, sus criterios, su espíritu, se adapta, se modifica, muta para cubrir sus nuevas necesidades y, con ello, crea una nueva tipología y caracterización del ciudadano que su maquinaria necesita. El consumidor. Y Lipovetsky acaba destacando: “Mientras los grandes almacenes contribuían a desculpabilizar el acto de comprar, el ir de tiendas, el mirar escaparates, se convertía en una forma de ocupar el tiempo, un estilo de vida de las clases medias. La fase I inventó el consumo-seducción, el consumo-distracción del que somos fieles herederos”<sup>111</sup>. El capitalismo de este periodo crea un “estilo de vida”, mediante esa “seducción” se crea un ciudadano que tiene que dejarse llevar, tiene que alejarse del cumplimiento del deber que era exigido no sólo en su faceta productiva sino en muchas de las exigencias éticas que distintas tradiciones sociales y religiosas habían inculcado a muchos de los ciudadanos coetáneos. Se le exige liberarse de la autodisciplina. Esta nueva definición del ciudadano consumidor venció a sus alternativas contemporáneas. El afán ahorrador que, por ejemplo, acompañaba al afán de enriquecerse en la ética protestante que estudió y describió Weber, desaparece ante este dejarse llevar hacia el consumo-seducción que el capitalismo empezó a imponer en esta fase. Esta victoria del capitalismo, de su espíritu, de los criterios que necesitaba aplicar para su propia expansión y desarrollo y de su violenta exigencia (y eficiencia) en la fabricación de los ciudadanos que necesita, está en la base de la caracterización que realizamos, a lo largo de nuestra tesis, del ciudadano tipo que describimos en los capítulos 3, 4 y 5.

En la **segunda fase**, de 1950 a 1980, en la llamada sociedad de la abundancia, las características más importantes se pueden agrupar de nuevo, en el ámbito productivo y en el de la distribución. Así, en el primero, en el ámbito productivo, se continúa con la “lógica de la cantidad” *taylorista fordiana*. Se caracteriza por: especialización, estandarización, repetición, elevación de los volúmenes de producción, todo ello para fabricar productos estandarizados en cantidades enormes. No obstante, el aspecto productivo ha dejado de ser una prioridad, o mejor, ha dejado de ser la prioridad. El desarrollo técnico de equipos, maquinarias, procesos, técnicas de gestión, etcétera, está bajo control y consigue alcanzar los niveles productivos necesarios.

En el ámbito de la distribución se impone el mismo criterio, de manera que mediante “la aplicación de economías de escala, métodos científicos de gestión y organización del trabajo, división intensiva de tareas, volumen de ventas elevado,

---

<sup>111</sup> *Ibidem*, p.27.

precios rebajados al máximo, margen de beneficio pequeño, y rotación rápida de mercancías”<sup>112</sup> se consiguen alcanzar los objetivos del capitalismo. Por todo ello: “la gran distribución se moderniza a gran velocidad. Se produce una formidable difusión de los supermercados y luego de los hipermercados”<sup>113</sup>. Estas famosas “economías de escala” y la obsesión por la “rotación rápida de mercancías”, forman parte del acervo “científico” que acompaña a la vulgata capitalista de, prácticamente, todo el capitalismo del siglo XX y de inicios del siglo XXI. Asimismo, la necesidad de distribuir el producto y de acceder a más mercados, aunque estén más lejanos, está en la base del desarrollo de los mecanismos de distribución a nivel global y de la globalización de las marcas, de sus productos y de la expansión de su consumo. Mediante la creación de la (supuesta) necesidad y de la conformación del ciudadano consumidor que “debe” dejarse llevar por el impulso, por el deseo, por la “seudo-libertad” de elección y, a la postre, por el “derecho” a ese consumo.

En este ámbito del consumo, se extendió la adquisición de los productos emblemáticos de la sociedad de la abundancia (coche, televisión, electrodomésticos), en buena parte, debido a la difusión del crédito (otra herramienta instrumentalmente perfecta), de manera que, por primera vez, las masas acceden a un modo de vida asociado antaño a las minorías privilegiadas. De la misma manera, empiezan a aparecer políticas de diversificación de producto, de segmentación de mercados y de procesos tendentes a reducir el tiempo de vida de las mercancías. Esta “difusión del crédito”, o la capacidad de endeudamiento ilimitado (el “apalancamiento” individual, empresarial o de los estados), forma parte de las conversaciones y publicaciones que analizan la crisis global (originada principalmente en las economías occidentales) de los años 2008 a 2014 donde la imposibilidad de repagar las deudas acumuladas (el crédito del que se ha dispuesto para mantener el consumo exacerbado de individuos, familias y estados) se está convirtiendo en una realidad aterradora. Con todo ello, en esta segunda fase: “se construye la sociedad de consumo de masas como proyecto de sociedad y fin supremo de las sociedades occidentales. Nace una nueva sociedad en la que el crecimiento, la mejora de las condiciones de vida, balizas de consumo, se convierten en criterios fundamentales del progreso”<sup>114</sup>. En estas palabras de Lipovetsky aparece, de nuevo, el espíritu del capitalismo de la época. El “fin supremo” del sistema, del que ya habíamos

---

<sup>112</sup> *Ibidem*, p.29.

<sup>113</sup> *Ibidem*, p.29.

<sup>114</sup> *Ibidem*, p.30.

destacado el afán de enriquecimiento individual y la auto-perpetuación del propio sistema capitalista, consiste en conformar una sociedad caracterizada por el consumo que el capitalismo necesita. El capitalismo debe conformar un ciudadano occidental cuyo fin último sea el consumir de manera creciente y con el derecho a una mejora constante de sus condiciones de vida. Esta caracterización nada tiene que ver con las exigencias que el capitalismo imponía al ciudadano productor de finales del siglo XIX, nada tiene que ver con la austeridad, el ascetismo o la prudencia que conformaban las “virtudes” burguesas que destacamos con Sombart, nada tiene que ver con la gratificación diferida. En esta línea de consumo, Lipovetsky destaca:

En la sociedad de consumo hay algo más que una elevación rápida del nivel de vida medio: el clima de estimulación de los deseos, la euforia publicitaria, la imagen exuberante de las vacaciones, la sexualización de los signos y los cuerpos. Es un tipo de sociedad en que la seducción reemplaza la coerción, el hedonismo al deber, el gasto al ahorro, el humor a la solemnidad, la liberación a la represión, el presente a las promesas del futuro.<sup>115</sup>

Al profundizar en las implicaciones que el espíritu del capitalismo genera en las características fundamentales de una realidad social dada, Lipovetsky, describe, a lo largo de su análisis y de su clasificación, cómo las sociedades contemporáneas a cada uno de los tipos de capitalismo, evolucionan e interactúan con él, modificando los perfiles tanto de los individuos como de sus respectivas realidades sociales. Esta aproximación, en parte, es la nuestra al estudiar cómo el capitalismo que nos es contemporáneo caracteriza a una tipología de ciudadanos claves para alcanzar todos sus fines, específicamente el fin último del capitalismo: su propia expansión. Decimos que se aproxima, sólo en parte, a nuestro estudio porque Lipovetsky se centra, principalmente, en la caracterización del ciudadano consumidor necesitado y creado por el capitalismo en cada una de sus fases evolutivas. Nosotros, en lo que respecta a las figuras que estudiamos, añadimos, a esta caracterización como consumidor, la de mercancía y la de productor, es decir, añadimos dos caracterizaciones en el área productiva (como materia prima y como productor) a las meramente de consumo, por relevantes que éstas sean. A nuestro juicio, estas evoluciones del capitalismo y sus correspondientes necesidades y exigencias, en lo que a los ciudadanos se refiere, nada tiene de evolución “natural”, no se trata de un suave y dulce oleaje seductor. Responde a unas exigencias de un capitalismo que ha alcanzado un poder estremecedor y que, basado en el control de los medios de comunicación, que realizan una muy potente y

---

<sup>115</sup> *Ibidem*, p.31.

permanente divulgación de sus criterios y de sus “verdades” (no contrastadas), alinea medios en la consecución de un fin que nunca es evaluado: su propia expansión. Para ello, fabrica (conforma) a distintos ciudadanos en función de sus propias necesidades.

Lipovetsky continúa describiendo esta realidad social destacando: “Mediante mitologías adolescentes, liberacionistas y despreocupadas por el porvenir se llevó a cabo una profunda mutación cultural”<sup>116</sup>. La caracterización social que Lipovetsky realiza en función de la evolución y las necesidades del capitalismo en sus diferentes estadios enmarca un tipo de estudio en el que nosotros profundizamos en lo que se refiere a la tipología de ciudadano que es creado por el capitalismo contemporáneo. En las descripciones de Lipovetsky se van conformando algunas de las características que aún se encuentran en nuestra realidad o que han servido de base para la constitución de la realidad contemporánea. Lipovetsky continúa describiendo esta realidad social destacando: “Se estimula el crédito para adquirir las maravillas del país de Jauja, para realizar deseos inmediatos...”<sup>117</sup>. Lipovetsky destaca el impacto de esta segunda fase del capitalismo afirmando: “La *affluent society* aparece como una época con hipertrofia de creación de necesidades, artificiales, de derroche organizado, de tentaciones omnipresentes y estimulación inmoderada de los deseos”<sup>118</sup>. Esa “hipertrofia” de necesidades, ese derroche organizado, la satisfacción inmediata de deseos y el derecho a ello podrían estar en la trastienda de las causas que subyacen en la crisis que el mundo occidental está atravesando a finales de la primera década e inicios de la segunda década del siglo XXI. Lipovetsky continúa: “Poderosa dinámica de comercialización que ha erigido el consumo comercial en estilo de vida, en sueño de masas, en nueva razón de vivir”<sup>119</sup>. El estilo de vida exigido por el capitalismo conforma al ciudadano y, por tanto, a la sociedad donde dichos ciudadanos desarrollan su proyecto vital. Los valores materialistas, el consumo de bienes efímeros, de sustitución de lo viejo por lo nuevo, la aparición, en definitiva, del ciudadano consumidor es un requerimiento del capitalismo en sus evoluciones. Lipovetsky continúa destacando: “La sociedad de consumo ha creado a lo grande la avidez crónica de bienes materiales, el virus de la compra, la pasión por lo nuevo, un modo de vida centrado en valores materialistas”<sup>120</sup>. Esta segunda fase del capitalismo, para Lipovetsky se ha caracterizado porque:

---

<sup>116</sup> *Ibidem*, p.31.

<sup>117</sup> *Ibidem*, p.31.

<sup>118</sup> *Ibidem*, p.31 y 32.

<sup>119</sup> *Ibidem*, p.32.

<sup>120</sup> *Ibidem*, p.32.

Bajo un diluvio de signos de ligereza, frivolidad y hedonismo, la fase II se ha esforzado por deslegitimar las normas victorianas, los ideales de sacrificio y los imperativos rigoristas en beneficio de goces privados. De este modo ha causado un basculamiento en el tiempo y hemos pasado de la orientación hacia el futuro a la vida en presente y sus satisfacciones inmediatas. Revolución del confort, revolución de lo cotidiano, revolución sexual: la fase II está en la base de la segunda revolución individualista, caracterizada por el culto hedonista y psicológico, la privatización de la vida y la autonomización de los sujetos frente a las instituciones colectivas. Puede considerarse el momento inicial de la desaparición de la antigua modernidad disciplinaria y autoritaria, dominada por los enfrentamientos e ideologías de clase.<sup>121</sup>

La vida en el presente, satisfacciones inmediatas, revolución individualista... características exigidas por el capitalismo que necesita que se consuman sus productos de manera global para seguir expandiendo el modelo y colonizando ciudadanos. El capitalismo temprano compró el tiempo de trabajo del hombre para poder producir las mercancías. En su evolución el capitalismo ha comprado también el tiempo libre del ciudadano para dedicarlo al consumo de las mercancías que produce. En este proceso exigente e implacable, el capitalismo no sólo conforma al ciudadano en todo su tiempo sino que le exige un comportamiento dual de difícil gestión, de difícil equilibrio: el cumplimiento estricto de normas del productor y la libertad hedonista de consumo en su faceta de consumidor. Y eso que, en esta segunda fase, el consumo no ha llegado (aún) a su máxima expresión.

Tras la caracterización de estas dos fases previas al capitalismo contemporáneo (objeto central de nuestro estudio), Lipovetsky analiza el capitalismo contemporáneo en lo que define como Hiperconsumo y la aparición del “*Homo consumericus*” del tercer tipo. Esta **fase III**, a partir de 1980 hasta inicios del siglo XXI, en opinión de Lipovetsky, aparece cuando la mayoría de los hogares ya están bien equipados: “En 1954 (en Francia) tenía coche el 8% de las familias obreras, televisor el 0,8%, frigorífico el 3%, lavadora el 8%. En 1975, los porcentajes se habían elevado, respectivamente, a 73%, 86%, 91% y 77%... el consumo de estos mercados alcanza su punto de saturación. Para estimular la demanda, las empresas fomentaron el pluriequipamiento de los hogares”<sup>122</sup>. Ante la saturación del consumo de un determinado producto o servicio aparece no sólo la necesidad de pluriequipamiento (varios televisores en un mismo hogar, por ejemplo) sino la necesidad de crear productos sustitutivos con mayores prestaciones en periodos cortos de tiempo. La vida útil de los productos no puede ser duradera, a diferencia de fases más tempranas de

---

<sup>121</sup> *Ibidem*, p.32.

<sup>122</sup> *Ibidem*, p.90.

capitalismo deben quedar obsoletos de manera rápida, deben quedar superados por una siguiente generación con mayores prestaciones o diferente tecnología de manera casi inmediata para que, de esta forma, el mercado que había quedado saturado vuelva a emerger como demandante de esa nueva generación de productos superiores. En paralelo, la supuesta individualización o personalización del producto crece exponencialmente (este acercamiento de productos de vida corta y con sobrecapacidad dirigido al individuo aparecerá también en las reflexiones de Sennett que analizamos en el apartado 1.4.1.). De esta manera, caracteriza la fase III diciendo:

La fase III aparece como la fase que, ampliando sin cesar la gama de elecciones personales, libera las conductas individuales de los encuadramientos colectivos e incrementa la individualización de los bienes de equipo. Para conceptualizarla con una fórmula, la fase III representa el pase de la edad de la elección a la edad de la hiperelección, del monoequipamiento al multiequipamiento, del consumismo discontinuo al consumismo continuo, del consumo individualista al consumo hiperindividualista.<sup>123</sup>

Así, a lo largo de este proceso, de esta evolución del capitalismo el ciudadano tiene a su disposición una ingente cantidad y variedad de productos y servicios. Además, en la cultura social creada por el sistema capitalista, la cantidad y calidad de los productos consumidos y exhibidos sitúan al individuo en el ranking de éxito y de posición social relativa. El capitalismo consigue engrasar su mecánica instrumental evitando, al mismo tiempo, cualquier discusión sobre la bondad de sus fines. Así, según Lipovetsky: “En este jardín de las delicias el bienestar es Dios, el consumo su templo y el cuerpo su libro sagrado”<sup>124</sup>. Y es en este periodo de hiperconsumo donde hemos realizado nuestra investigación. No obstante, a diferencia del propio Lipovetsky, no nos centramos en la figura del consumidor medio exigido y creado por el propio sistema capitalista contemporáneo, sino en aquellos que impulsan su aparición y desarrollo, la alta dirección de las empresas multinacionales cotizadas.

### 1.3.2. Luc Boltansky y Ève Chiapello.

Al igual que hemos analizado una clasificación de las fases del capitalismo de la mano de Lipovetsky, Boltansky y Chiapello han estudiado y caracterizado diferentes etapas históricas en el capitalismo y han caracterizado al espíritu del capitalismo en cada una de ellas. Al analizar diferentes momentos del capitalismo los autores nos permiten comprobar cómo, en distintos periodos, el capitalismo conforma y se alinea

---

<sup>123</sup> *Ibidem*, p.96.

<sup>124</sup> *Ibidem*, p.145.

con distintos tipos de ciudadanos, dentro de las estructuras productivas y/o sociales que el propio sistema desarrolla, que respondan a sus necesidades de expansión. Boltansky y Chiapello describen las siguientes tres etapas.

En la **primera etapa** estudiada por los autores, a finales del siglo XIX, el capitalismo tiene como paradigma la figura del burgués emprendedor y sus valores (como ya hemos detallado con Sombart en apartados anteriores). Estos autores destacan: “la primera descripción... (*del espíritu del capitalismo*)... coloca su epicentro en la figura del burgués emprendedor y en la descripción de los valores burgueses”<sup>125</sup>. Buena parte del capitalismo de ese periodo requiere, para su propio desarrollo, la consolidación de este tipo de ciudadano, de esta figura, para que desarrolle pequeños y medianos negocios de ámbito local en los que se cubran las necesidades del capitalismo de la época y, al mismo tiempo, las características de esa tipología de ciudadanos sean acordes con dicha implementación y desarrollo del capitalismo. En la misma línea, los autores continúan caracterizando a ese ciudadano representativo del capitalismo de la época:

La figura del emprendedor, del capitán de industria, del conquistador, concentra los conceptos básicos de la descripción haciendo énfasis en el juego, la especulación, el riesgo y la innovación... La figura del burgués y de la moral burguesa aporta los elementos de seguridad gracias a una combinación original que añade a las disposiciones económicas innovadoras (avaricia, espíritu de ahorro, tendencia a racionalizar la vida cotidiana en todos sus aspectos, desarrollo de las capacidades necesarias para la contabilidad, el cálculo, la previsión), disposiciones domésticas tradicionales: la importancia otorgada a la familia, al linaje, al patrimonio, a la castidad de las hijas para evitar uniones desafortunadas y la dilapidación del capital; el carácter familiar o patriarcal de las relaciones mantenidas con los empleados –que será denunciado como paternalismo– donde las formas de subordinación continúan siendo de tipo personal, en el seno de empresas generalmente de reducido tamaño; el papel concedido a la caridad como alivio del sufrimiento de los pobres, etc.<sup>126</sup>

Le caracteriza tanto en los aspectos asociados directamente al desarrollo de la actividad capitalista (ahorro, racionalización, cálculo, previsión), como en aspectos de su vida privada que contribuyen a la estabilidad que el sistema requiere (evitar uniones desafortunadas de las hijas y dilapidar el capital). Ese paternalismo con el que se gestionan pequeñas y medianas empresas generan una vinculación entre un determinado capitalismo y las figuras que le son representativas. Este enfoque y estas reflexiones están completamente alineadas con nuestra tesis, si bien, en la evolución del capitalismo, las figuras que le son representativas cambian sustancialmente. En esta fase no hay separación entre capital y gestión, no hay distanciamiento entre el ejercicio de la

---

<sup>125</sup> Boltansky, Luc y Ève Chiapello. *El nuevo espíritu del capitalismo*. *Op.cit*, p. 57.

<sup>126</sup> *Ibidem*, p. 57.

actividad y la comunidad en la que se desarrolla la vida privada, no hay necesidad de una voracidad por el crecimiento y la expansión ante los competidores internacionales. Por ello las figuras representativas de uno y otro capitalismo son sustancialmente distintas.

Una **segunda fase**, es decir, una segunda caracterización de la evolución del espíritu del capitalismo descrita por estos autores, abarcaría desde la década de 1930 hasta la de 1960. En este periodo, como ya vimos parcialmente con Lipovetsky, aparecen nuevas necesidades de tipología de empresa (migrando desde las pequeñas y medianas empresas a las primeras grandes empresas y corporaciones para abastecer mercados mayores y más alejados) y, por tanto, siguiendo a las necesidades que dicho capitalismo precisa cubrir, aparecen nuevas figuras que cubren mejor las mismas y que, por tanto, son caracterizadas y exigidas por el sistema. Los autores lo describen de la siguiente manera: “Esta segunda caracterización gira en torno al desarrollo –a principios del siglo XX- de la gran empresa industrial centralizada y burocratizada, fascinada por el gigantismo”<sup>127</sup>. En este nuevo perfil de empresa el burgués del siglo anterior ya no encaja, ya no responde al patrón necesario para la eficiencia de esta nueva modalidad de empresa. Por ello, se requiere, se exige y se crea una nueva figura que, alineada con las nuevas necesidades, contribuya al desarrollo y perpetuación del sistema:

Este segundo espíritu del capitalismo tiene como figura heroica al director, quien, a diferencia del accionista que busca aumentar su riqueza personal, se encuentra atravesado por la voluntad de hacer crecer sin límites el tamaño de la empresa que tiene a su cargo, de manera que pueda llevarse a cabo una producción en masa que encontrará su razón de ser en las economías de escala, en la estandarización de los productos, en la organización racional del trabajo y en las nuevas técnicas de expansión de los mercados (marketing).<sup>128</sup>

Aquí aparecen varios de los conceptos sobre los que profundizamos en los capítulos 3, 4 y 5, al caracterizar a la alta dirección de las empresas multinacionales cotizadas. Por un lado, están los accionistas, que buscan su propio enriquecimiento pero están más alejados de la empresa, menos vinculados a ella, que el primer ejecutivo. Estos accionistas aunque aplicarán unos determinados criterios de permanencia y de rentabilidad podrían plantearse, por rentable que esta fuera, abandonarla si existiese en el horizonte económico una mejor oportunidad. Algo impensable en la época representada por la figura del burgués de Sombart donde el accionista, el propietario, era, al mismo tiempo, el gestor. No obstante, los ciclos de permanencia de estos

---

<sup>127</sup> *Ibidem*, p. 58.

<sup>128</sup> *Ibidem*, p. 58.

inversores eran largos y se solía hablar de “accionistas de referencia” al hacer referencia al “núcleo duro y estable” que constituía buena parte de la propiedad de la empresa. Por otro lado, el director, está íntimamente vinculado al devenir de su unidad ya que, en ese periodo, en la primera mitad del siglo XX, son mayoría los directivos que permanecieron en una única empresa durante toda su carrera profesional (a diferencia del capitalismo contemporáneo de máxima flexibilidad y de exigencia de cambio permanente y acelerado). Dicho director estará concentrado en la ejecución eficiente, en la aplicación de la razón instrumental que alinee de manera eficaz los medios para la consecución del fin: la obtención de beneficios en esa unidad y su propia perpetuación. Con todo ello, esta nueva figura, que sustituye y desplaza al burgués, tendrá características diferentes a aquél para atender a estas nuevas necesidades del capitalismo (de su caracterización y espíritu). Los autores continúan:

En esta versión, la dimensión securitaria queda garantizada por la fe puesta en la racionalidad y la planificación a largo plazo –tarea prioritaria de los dirigentes- y, sobre todo, por el gigantismo mismo de las organizaciones, las cuales se convierten en ambientes protectores que ofrecen no sólo oportunidades de hacer carrera, sino que también intervienen en la vida cotidiana (vivienda oficial, centro de vacaciones, organismos de formación...).<sup>129</sup>

Estas grandes y estables empresas sirven de marco de referencia para vidas enteras y, al mismo tiempo, esta estabilidad, esta “velocidad del tiempo”, este sentido de pertenencia, esta conducción de vida laboral y profesional, incide en los demás ámbitos de la vida del ciudadano representativo de ese capitalismo y del ciudadano medio, en general. Se produce un alineamiento en distintos ámbitos de la vida de estas figuras. En este periodo aún existe el medio y el largo plazo. Como se desprende de las descripciones y reflexiones que hemos hecho de ambas fases, se producen ya importantes variaciones en el propio capitalismo y en las figuras más representativas de sus criterios, actitudes, valores y hábitos. Por ejemplo, de manera significativa para nuestras reflexiones posteriores, se disocia la propiedad y la gestión de la empresa (que, en el caso del burgués, ambos papeles recaían en la misma figura y, por el contrario, en las grandes corporaciones de la segunda época estudiada, la propiedad recae en los accionistas y el control efectivo de la gestión en el directivo).

Al mismo tiempo, en este segundo periodo se atenúa la lucha de clases respecto a periodos anteriores, y aparece, por primera vez, una cierta tendencia del capitalismo hacia la justicia social. Creemos relevante destacar que esta dulcificación aparente de

---

<sup>129</sup> *Ibidem*, p. 58.

las características del capitalismo de la época, no responde a un cambio significativo de los criterios básicos del propio sistema, es decir, no responde a una modificación sustancial de los criterios de explotación o de compra de capacidades de trabajo. Responde, en nuestra opinión, a un eficiente sentido de la conveniencia y de la utilidad. Es necesaria una mejora de las condiciones laborales y retributivas para ampliar la base de consumidores que el propio sistema necesita. Además, el sistema identifica bien los puntos objeto de crítica social y se orienta, tan eficientemente como es capaz, y es muy capaz, a adaptarse (o, al menos, a fingir que se adapta) a esas exigencias y, sobre todo, a absorberlas, a integrarlas de alguna manera en su discurso público de manera que desactive esa crítica, ese riesgo que podría ralentizar su expansión. No se trata de cambios de paradigma, sino de aparente integración útil para volver a acelerar su proceso de expansión. Es puro razonamiento instrumental, alinea eficientemente todos los medios para alcanzar su fin.

A juicio de los autores estas dos fases se encuentran confrontadas con la actualidad, con una **tercera etapa**. Así, por ejemplo, las innovaciones tecnológicas han modificado el perfil de las empresas, los tiempos de reacción y de desarrollo de nuevos productos y servicios han disminuido de manera drástica, las formas de acumulación de riqueza se han modificado, las jubilaciones retribuidas y otras relevantes prestaciones sociales (consecuencia del estado de bienestar) están amenazadas en los países occidentales, los diplomas ya no proporcionan la seguridad de antaño y, progresivamente, las posibilidades de promoción se ven disminuidas. Así, para los autores existiría, en la actualidad, la posibilidad de aparición de una tercera fase en este espíritu del capitalismo, tanto por la no existencia de alternativas positivas (muestra evidente, a nuestro juicio, del éxito obtenido por la divulgación de la ideología pseudo científica que el propio sistema crea e impone), como por las muestras que el propio sistema ha dado con anterioridad para ser capaz de superar y de asimilar las críticas que recibe y, a la par, de fortalecerse y desarrollarse. Así, dichos autores afirman:

Una de las evoluciones ideológicas de la situación actual que puede considerarse como más probable, en la medida en que parte de las capacidades de supervivencia del sistema y se limita a plantear simples reorganizaciones dentro del marco del régimen de capital – del que, por el momento, tras el fin de la ilusión comunista, no se ven vías de salida practicables–, consistiría, siguiendo nuestro análisis, en la formación, en los países desarrollados, de un espíritu del capitalismo más movilizador (y, por lo tanto, también más orientado hacia la justicia y el bienestar social) que intentase volver a movilizar a los trabajadores y, como mínimo, a la clase media.<sup>130</sup>

---

<sup>130</sup> *Ibidem*, p. 59.

La reflexión de estos autores, realizada en 1995, parece alineada con algunas de las movilizaciones sociales que se han producido (y están produciéndose) en los países democráticos occidentales a raíz de la crisis económica y financiera global desatada en 2007 y que al escribir estas líneas continúa con un futuro incierto.

Esta tercera etapa del capitalismo (capitalismo mundializado basado en las nuevas tecnologías) se diferenciaría tanto del segundo (centrado en las grandes empresas burocráticas y sus directores) como del primer espíritu del capitalismo (con el burgués como mayor exponente y con la propiedad y el control unificado) tanto en las características de sus empresas más representativas como por las figuras que les representan. A nuestro juicio, las figuras que mejor representan a este capitalismo contemporáneo la componen, principalmente, las que hemos elegido como centro de nuestra tesis. Al seleccionar, por un lado, a las empresas multinacionales industriales cotizadas y seleccionando a los primeros ejecutivos (sujetos emblemáticos de la servidumbre a dicho capital y sus exigencias así como de la aplicación excelente de todos los criterios y valores exigidos por el capitalismo global), recogemos lo que en nuestra opinión es el paradigma instrumental del capitalismo contemporáneo. En esta línea avanzamos en los capítulos 3, 4 y 5 profundizando en la caracterización de las figuras objeto de estudio.

Por último, con ciertas similitudes a los trabajos finales de Lipovetsky (esperando, o mejor, deseando, que el capitalismo contemporáneo siga evolucionando y mejore algunos de los aspectos más criticados de su versión actual), Boltansky y Chiapello indican que sería necesario un nuevo paradigma, una nueva caracterización del sistema capitalista contemporáneo, que tendría también, como siempre ha ocurrido en el capitalismo, su propia tensión interna: “La necesidad de volver a dar un sentido al proceso de acumulación y de vincularlo a las exigencias de justicia social choca, en particular, con la tensión existente entre el interés colectivo de los capitalistas en tanto que clase y sus intereses particulares en tanto que operadores atomizados en competencia en el mercado”<sup>131</sup>. Es decir, sin pronunciarnos sobre las posibilidades que pudiese tener tal posible reformulación del capitalismo (hacia versiones más sociales del mismo), ya que no es objeto de nuestra tesis (aunque nuestra posición puede verse en “*La Gioconda pintada por un ciego*”<sup>132</sup> y en “*Cartas a Rubén*”<sup>133</sup>), los autores

---

<sup>131</sup> *Ibidem*, p. 60.

<sup>132</sup> Llop, Rubén. “La Gioconda pintada por un ciego. ¿Puede el capitalismo ser social?”. En: Revista Oxímora, Revista Internacional de Ética y Política, Número 1, Otoño 2012, p. 165-181. Facultad de

anticiparon estas movilizaciones y confrontaciones internas como una posible evolución del sistema capitalista. Con una reflexión similar a alguna de las que previamente hemos realizado, ya dejan entrever que, fuese cual fuese el devenir, la transformación y adaptación del nuevo capitalismo, las tensiones internas que le caracterizan continuarían existiendo. De un lado existirán las tensiones entre aquellos que tengan completamente definidas y diferenciadas, incluso contrapuestas, sus funciones. Los propietarios de capital en cuanto a su condición de accionistas impacientes tendrán objetivos y criterios distintos y enfrentados a la de los ciudadanos que estrictamente sean productores, fuerzas de trabajo. Asimismo, el “colectivo” de propietarios relevantes del capital, aun teniendo intereses supuestamente comunes, competirán entre ellos hasta la extenuación en pos de sus respectivos enriquecimientos individuales. Por otro lado, los ciudadanos que tengan un doble papel encontrarán que en su faceta inversora, capitalista, estarán exigidos a buscar el máximo beneficio en el menor plazo y, al mismo tiempo, como productores, como fuerza de trabajo útil (o desechable), pueden sufrir los efectos devastadores (por ejemplo, en forma de pérdida de empleo y de exclusión del mercado laboral) de la búsqueda de dicho enriquecimiento acelerado e insaciable. Así, un determinado ciudadano puede acumular beneficio, por ejemplo, invirtiendo en acciones de una potente multinacional con centro productivo en su propio país. De la misma manera, esa misma multinacional puede dejar a ese mismo ciudadano sin trabajo, si, para satisfacer a sus accionistas, decide deslocalizar su centro productivo. El conflicto interno al sistema es permanente.

Aunque existen algunas diferencias tanto en las periodificaciones como en los enfoques que estos distintos autores realizan sobre el capitalismo en el último siglo nos parecen menos relevantes las diferencias de criterios y de tiempos que aparecen en sus estudios que lo que de estos análisis y estas caracterizaciones se puede deducir y destacar en relación a los objetivos de nuestra tesis. Así, analizar estas dos secuenciaciones de momentos del capitalismo a lo largo de los últimos ciento cincuenta años evidenciamos algunos aspectos que son significativamente relevantes para nuestra tesis. En primer lugar, para diferentes momentos del capitalismo, analizados y/o conceptualizados de una u otra forma, las necesidades que éste presenta para su propio

---

Filosofía, Universidad de Barcelona, 2012b, en <http://revistes.ub.edu/index.php/oximora/index>, consultado el 15 de febrero de 2014.

<sup>133</sup> Llop, Rubén. *Cartas a Rubén*. Barcelona: Editorial Proteus, 2013, p.61-66.

desarrollo varían, se modifican y evolucionan en función de sus propias características. En segundo lugar, el sistema es extraordinariamente eficiente en producir aquello que necesita bien sean capacidades tecnológicas y/o productivas, bien sean determinadas tipologías de ciudadanos que alimenten su crecimiento y expansión (el burgués, el ciudadano-productor, el consumidor y, especialmente, la clase dirigente). Por ambos motivos, nuestra definición de los rasgos principales del capitalismo contemporáneo (en el capítulo 2) y el análisis de las figuras objeto de estudio (la alta dirección de las empresas multinacionales cotizadas que es fabricada y conformada para servir a las exigencias del capitalismo contemporáneo; capítulos 3, 4 y 5) tiene en estos trabajos unos antecedentes que contribuyen a poner de manifiesto tanto la relevancia del tema de nuestra tesis como la ausencia de trabajos previos relacionados con esta tipología específica de ciudadanos.

#### **1.4. Críticas y reflexiones sobre el capitalismo contemporáneo.**

En los apartados anteriores hemos ido analizando el proceso evolutivo del capitalismo desde finales del siglo XIX hasta finales del siglo XX y hemos visto distintos acercamientos filosóficos al sistema y a sus exigencias e impactos en los ciudadanos coetáneos a cada uno de sus momentos, a cada una de sus formas. En este último apartado revisamos tres análisis y caracterizaciones del capitalismo contemporáneo, en el que se enmarca nuestra tesis, y lo hacemos por su propia relevancia, por sus múltiples conexiones con nuestra tesis y, por último, porque nos permiten acercarnos a la definición de los rasgos principales del capitalismo contemporáneo asociado a las empresas multinacionales cotizadas, en los que profundizamos en el capítulo 2.

##### **1.4.1. Richard Sennett. La cultura del nuevo capitalismo.**

Al igual que Max Weber analizó las últimas décadas del siglo XIX y las primeras del siglo XX y las caracterizaciones y relaciones entre capitalismo e individuo de la época, Sennett ha estudiado al capitalismo durante las últimas cuatro décadas del siglo XX, viendo cómo algunas de sus características principales alcanzaban más peso específico respecto a periodos anteriores y analizando, en diferentes entornos, cómo las exigencias del capitalismo contemporáneo afectaban a los individuos y a su realidad social. El autor, al referirse a la expansión de las empresas multinacionales de alta tecnología, a los sofisticados servicios financieros contemporáneos y al impacto de los

medios de comunicación en la conformación del ciudadano, destaca que esta nueva economía “ejerce una profunda influencia moral y normativa”<sup>134</sup>. A juicio de Sennett, y del nuestro, las características intrínsecas del capitalismo de una determinada época exigen la conformación de un ciudadano que sea útil para sus propios fines, su expansión y crecimiento, de modo y manera que lo conforma, lo fabrica y lo incorpora al alineamiento instrumental de medios para la obtención de ese fin. Nos centramos en las reflexiones de Sennett sobre las características diferenciadoras, la cultura, los criterios, el espíritu que subyace en la gestión y caracterización de las empresas y las instituciones del capitalismo de la segunda mitad del siglo XX. Sennett<sup>135</sup> destaca del capitalismo contemporáneo una serie de nuevas características respecto a versiones anteriores del capitalismo que le hacen especialmente agresivo respecto al ciudadano que le es coetáneo. Así, a lo largo de sus trabajos realizados en las últimas cuatro décadas del siglo XX define una serie de hitos diferenciadores que, en función del objeto de nuestra propia tesis, desgranamos a continuación.

El primero es el hecho de que el poder de las grandes empresas multinacionales se desplazó de la dirección a los accionistas, en otras palabras, el alejamiento de la propiedad de la empresa (los accionistas) respecto a la propia actividad de la misma (responsabilidad de los directivos). A diferencia de la figura del burgués de Sombart, donde capital (propiedad) y gestión confluían en la misma figura de modo y manera que condicionaban y caracterizaban comportamientos, actitudes, plazos, vinculación al proyecto, grado de cercanía a la sociedad donde se desarrollaban las actividades, etcétera, en el capitalismo contemporáneo el capital (la propiedad) de una determinada empresa está disociado de la gestión, delegándose ésta en los gestores. Esta separación de roles, responsabilidades y objetivos constituye unas características relevantes al capitalismo contemporáneo y a sus efectos en el ciudadano y en la sociedad. Por todo ello, el papel de las figuras que son objeto de nuestro estudio, los gestores de las empresas multinacionales cotizadas, ejecutivos ejecutores al servicio de los propietarios, adquiere una relevancia singular. Este acercamiento encierra diversos corolarios. El primero hace referencia a la separación y distribución de poder. Tanto el pequeño empresario de las fases previas del capitalismo como los burgueses descritos por Weber o Sombart tenían un doble papel en sus empresas, eran los directivos y los propietarios. No había ningún conflicto o distanciamiento entre estas dos figuras, la propiedad (los

---

<sup>134</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. *Op.cit.*, p. 16.

<sup>135</sup> *Ibidem*, p. 37 y siguientes.

accionistas) y el directivo trabajaban alineados en objetivos, tiempos y criterios. En las últimas décadas, si nos centramos en las grandes multinacionales cotizadas, se produce una completa separación entre ambos papeles y personajes. El poder se reparte entre ambos siendo los primeros, los accionistas, quienes efectivamente lo atesoran y los segundos, los ejecutivos, los responsables de proponer e implementar cursos de acción para satisfacer sus demandas y sus exigencias. La alta dirección (los directivos) rinde cuentas a unos accionistas (propietarios de las acciones que controlan la toma de decisiones en el consejo) cuyos objetivos, plazos e intereses pueden no coincidir en absoluto con los de los directivos que ejercen las tareas ejecutivas en una determinada realidad empresarial. Y este es el segundo corolario que nos interesa destacar, el que hace referencia a los intereses de cada colectivo. Unos (los accionistas) buscando la máxima rentabilidad inmediata pueden, por ejemplo, decidir un cierre de una unidad o una deslocalización por criterios de inmediatez financiera completamente “correctos” y alineados con el capitalismo de la época, mientras que los otros pueden estar aferrados a la presencia de una determinada unidad de negocio en el entorno social en el que desarrollan su actividad profesional y en la que los propios directivos tienen sus familias y residencias. En épocas anteriores el burgués y el directivo (que era él mismo) no presentaban estos conflictos ni en plazos ni en posibles deslocalizaciones (ni en otros tipos de conflictos económicos o financieros que son fácilmente imaginables como, por ejemplo, la venta de la propia empresa o la distribución de beneficios).

Sennett destaca una segunda característica del capitalismo de la segunda mitad del siglo XX, estos accionistas, estos inversores, exigen resultados a corto plazo. Es el llamado capital impaciente. Este aspecto también tiene una relevancia singular en la caracterización del espíritu del capitalismo contemporáneo. Cuando los ciclos empresariales de generación de riqueza estaban asociados a la vida del burgués el horizonte temporal era su propio ciclo vital (propietario y gerente). Las exigencias de generación de beneficio estaban asociadas a su propia conducción de vida en una determinada realidad social y la “maximización de beneficios” colisionaba con otros aspectos de prudencia, de consideración al contexto en el que desarrollaba sus actividades. Asimismo, el proyecto empresarial no era cortoplacista sino que los efectos a medio y largo plazo, vinculados a su propia existencia, formaba parte de las consideraciones a tener en cuenta en el proceso de toma de decisiones. Así, su velocidad del tiempo era sustancialmente más baja que la de las últimas décadas del siglo XX (e inicio de este siglo XXI). En esta fase del capitalismo el capital propietario de las

empresas no busca, en la actualidad, permanencia en determinadas empresas en periodos largos. Este capital “impaciente”, ajeno a vinculaciones con determinadas realidades sociales y sin planes a medio y largo plazo para un determinado proyecto empresarial, salta de una inversión a otra en función de los beneficios que se puedan obtener en el periodo más corto posible. Sennett aporta el siguiente dato: “mientras que en 1965 los fondos de pensiones norteamericanos mantenían las acciones durante un promedio de 46 meses, en el año 2000 gran parte de la cartera de estos inversores institucionales cambió de mano cada 3,8 meses de promedio”<sup>136</sup>. A diferencia del capital del burgués empresario y propietario, cuya inversión era parte de su ciclo vital y de su conducción de vida, el capital contemporáneo explora permanentemente oportunidades atractivas de inversión que, en periodos muy cortos, satisfagan sus ansias de rentabilidad. Una vez alcanzada (o no) esta rentabilidad, el escrutinio permanente y la comparación con otras alternativas potencialmente más atractivas, provoca el “salto” a otra inversión y el abandono de un determinado proyecto empresarial. Esta presión de rentabilidad alta e inmediata recae sobre los sujetos que estudiamos a lo largo de esta tesis, condicionando y caracterizando no sólo a estos ciudadanos sino que, a través de sus actuaciones como gestores, acaba incidiendo y conformando a las propias sociedades donde desarrollan sus actividades. Sennett destaca, por un lado, las diferencias entre las corporaciones otrora existentes, que tenían en sus órganos de gobierno a inversores de largo plazo, y la aparición de estos accionistas de corto plazo: “una nueva fuente de poder lateral había emergido en la cima, a menudo literalmente extraña, o, en otros términos, indiferente a la cultura que las asociaciones y alianzas a largo plazo habían forjado en el seno de la corporación”<sup>137</sup>. Y, por otro lado, Sennett destaca ya uno de los conflictos entre estos dos grupos de interés, los accionistas y los gestores, afirmando: “al gestor no le está permitido asumir la responsabilidad de la empresa de manera efectiva y a largo plazo; los que tienen en sus manos las riendas del poder son los inversores impacientes.”<sup>138</sup>. Para el “capital impaciente” lo importante no es el dividendo estable y futuro derivado de la actividad empresarial (asociado, por definición, al medio y largo plazo) sino la cotización de las acciones (sin duda volátil y exigida por el corto plazo). Así Sennett afirma: “lo importante era que, para ellos, la medida de los resultados estaba en el precio de las acciones y no en los dividendos de la

---

<sup>136</sup> *Ibidem*, p. 39.

<sup>137</sup> *Ibidem*, p. 39.

<sup>138</sup> *Ibidem*, p. 65.

empresa. Comprar y vender acciones en el mercado abierto redituaba más rápidamente y más abundantemente, que mantener los valores accionarios durante un tiempo más prolongado”<sup>139</sup>. Este aspecto de la cotización ya cambió las reglas de juego de valoración empresarial a finales del siglo XX, lo importante era ser atractivo para el potencial inversor: el cambio y la flexibilidad interna, la apariencia dinámica, no la estabilidad o el resultado a largo plazo, era el objeto de deseo. Este aspecto, el de la exigencia del cambio acelerado en las instituciones y empresas así como en los individuos es recurrente en el trabajo de Sennett y, además, aparece en nuestro trabajo de campo como una evidencia de las exigencias en la conformación tanto de las empresas más emblemáticas como del ciudadano contemporáneo. Sennett destaca: “La estabilidad parecía una señal de debilidad que daba a entender al mercado que la compañía era incapaz de innovar o de hallar nuevas oportunidades, o sea, de administrar el cambio”<sup>140</sup>. Esta es, a nuestro juicio, y al de Sennett, una de las características relevantes de la realidad capitalista que estuvo, por ejemplo, detrás de la explosión financiera asociada a las llamadas “puntocom”. Hubo una década, la última del siglo pasado, en la que las tradicionales empresas industriales, las que tenían activos y hacía “cosas” dejaron de estar de moda para los propietarios del capital impaciente. Eran predecibles, serenas, estables... por tanto, aburridas y poco atractivas para la obtención de beneficios extraordinarios e inmediatos. Lo realmente atractivo eran proyectos empresariales asociados a Internet que, no sólo nadie entendía, sino que mostraban una predicción de pérdidas seguras para la próxima década. Sin embargo, eran novedosas, punteras, dinámicas, flexibles y, supuestamente, cuando alcanzaran los beneficios (si es que tal cosa llegaba a ocurrir) los beneficios serían inimaginables. Y, durante un tiempo, las cotizaciones de estas empresas subieron casi exponencialmente, mientras que las empresas que “hacían cosas” eran denostadas y asimiladas a los dinosaurios poco antes de su extinción. Sennett afirma: “la cotización de los valores invirtió las medidas tradicionales de comportamiento, como las relaciones precios/ganancias, hecho bien conocido en el boom tecnológico de los noventa, cuando los valores accionarios se elevaron enormemente en empresas que no producían ganancias”<sup>141</sup>. Por ello, Sennett hace referencia a los impactos que la cotización de las acciones en los diferentes mercados bursátiles y las reglas de juego, especulativas o no, que aplican en estos

---

<sup>139</sup> *Ibidem*, p. 39.

<sup>140</sup> *Ibidem*, p. 40.

<sup>141</sup> *Ibidem*, p. 39.

mercados, tienen en las sociedades y en los ciudadanos contemporáneos. Una vez que la propiedad de las empresas se ha “alejado” de su día a día operativo, en otras palabras, una vez que los propietarios de la empresa (de sus acciones) no tienen ninguna vinculación con la localización física de la misma o con la comunidad en la que se sustenta, el único criterio para la toma de decisiones descansa en la cotización de la acción (y en los mecanismos con la que la gestionan las figuras objeto de nuestra investigación) y, en otro plano, en los dividendos que dichas acciones puedan generar. Es aquí donde los sujetos objeto de nuestra tesis, como veremos más adelante, juegan un papel clave. Concedores de las exigencias de este capital impaciente, ya que han sido formados, fabricados, para ello, deciden y ejecutan en función de las expectativas y exigencias de este capital impaciente persiguiendo la generación del máximo beneficio en el menor plazo en todas y cada una de sus decisiones.

Por último, estos comportamientos de inversión especulativa y cortoplacista, estos criterios y valores sociales e individuales, no se vinculan, exclusivamente, a los poseedores de grandes fortunas o pertenecientes a élites financieras ajenas al común de los mortales. Estos valores, estas maneras de actuar, están profundamente extendidos en el comportamiento del ciudadano medio de las sociedades occidentales. El deseo o, incluso, el derecho a participar en la orgía de endeudamiento, inversión y enriquecimiento ilimitado e inmediato, la participación en esta “orgía” que menciona Lipovetsky, alcanza y conforma al ciudadano contemporáneo medio. De ahí la importancia que le concedemos a la expansión del capitalismo contemporáneo, de sus criterios y valores, de su espíritu, en las sociedades actuales. El capitalismo necesita de unos determinados hábitos, de unos determinados comportamientos para que el propio sistema pueda expandirse. Por eso se dedica a fomentarlos con todo el rigor y la eficiencia de la razón instrumental. Sin la existencia de ese tipo de ciudadanos, sin la existencia de esos agentes y efectos, el proceso de expansión no podría ser eficiente. En ese proceso, nuestras figuras son claves.

Un tercer aspecto destacado por los trabajos de Sennett es la necesidad contemporánea de que las empresas crezcan de manera permanente y acelerada que exige que, además del crecimiento orgánico (aquel que proviene de las actividades de la compañía tal y como es hoy), esta expansión, este crecimiento, deba acelerarse mediante la compra de competidores y/o de actividades complementarias que permitan incrementar la velocidad de crecimiento frente al posible crecimiento de otros competidores (ya que en el caso de que otros sean capaces de crecer más rápido

significaría el empeoramiento de la posición competitiva propia). Sennett destaca: “en la década de 1950, Siegmund Warburg había sido pionero en las técnicas de compras hostiles de grandes compañías de base nacional. Una consecuencia del flujo de riqueza fue que, a medida que el dinero buscaba nuevas vías de instalación, la absorción hostil se convirtió en un arte”<sup>142</sup>. Y es aquí donde los bancos comerciales pasaron al primer plano gestionando las adquisiciones y fusiones, apareciendo así las herramientas financieras a disposición del capital y al endeudamiento elevado (el llamado “apalancamiento” en la jerga del mundo de los negocios). Dentro de la evolución del capitalismo se ha producido un incremento extraordinario en la utilización de deuda respecto a los recursos propios de las compañías (criterio éste extendido también a los estados). Así, la prudencia alabada como virtud burguesa por Sombart ha dado paso a unos niveles de endeudamiento por parte de las empresas contemporáneas que hubiesen parecido inasumibles en la primera parte del siglo XX (y que quizás lo acaben siendo en la economía real contemporánea). Los movimientos internacionales de capitales, que también ligan con el alejamiento entre capital y gestión que hemos comentado en el punto anterior, y el acceso a crédito en cantidades muy elevadas y a costes proporcionalmente muy bajos, han provocado estructuras de capital, de propiedad, que sometidas a vaivenes de la economía o a ralentizaciones de crecimiento pueden generar (y, de hecho, han generado) situaciones de colapso financiero en muchas entidades incapaces de hacer frente al servicio de su deuda (tal es el caso de empresas y estados al inicio del siglo XXI). Este proceso de adquisiciones y fusiones exige la presencia de asesores financieros y de financiación externa a la empresa para poder realizar la adquisición y los gastos asociados a estas fusiones y adquisiciones. El papel de los bancos en los procesos de endeudamiento (apalancamiento) de las empresas contemporáneas marca unas nuevas exigencias en criterios de gestión y en plazos que son significativamente distintos a los de épocas anteriores. Teniendo que acometer crecimientos urgentes mediante una deuda elevada de las empresas e instituciones contemporáneas aparecen unas exigencias de repago de deuda y de refinanciación a corto plazo que caracterizan por completo las agendas que los directivos de estas empresas deben atender. La gestión del servicio de la deuda incide significativamente en que la gestión del corto plazo impere sobre la del medio y largo plazo ya que, al tener unas severas e innegociables exigencias de pago a corto plazo obligan a los gestores a

---

<sup>142</sup> *Ibidem*, p. 38.

“olvidarse” de planes y viabilidades futuras (el ciclo de vida ya no puede ser tan largo y, por tanto, carece de interés el analizarlo o el hacer planteamientos futuros) y todos los criterios de toma de decisiones se centran en gestionar y resolver el “aquí y ahora”. Sin duda esta exigencia conforma a las figuras estudiadas en nuestra tesis. Es por todo lo anterior por lo que Sennett destaca: “lo que mueve las formas modernas de reestructuración de empresas son problemas de deuda y de cotización de acciones, lo que tiene su origen en los mercados financieros y no en el funcionamiento interno de la firma”<sup>143</sup>. Este es un punto que caracteriza el agresivo capitalismo de inicios del siglo XXI en el que, tras la utilización de las más sofisticadas herramientas de derivados financieros, ha provocado la caída de otrora sólidas empresas financieras o aseguradoras y que, a la postre, ha afectado al acceso a crédito de otras muchas empresas industriales que, sometidas a la exigencia de sus deudas y al quedarse sin recursos financieros externos, han cesado sus actividades independientemente, en muchos casos, de su propia rentabilidad intrínseca.

Respecto a este exigido crecimiento ilimitado de las corporaciones quisiéramos enunciar brevemente, alejándonos de, o complementando a, las reflexiones de Sennett, dos aspectos adicionales. En primer lugar la concentración de poder y, por definición, la aparición de situaciones de dominio en los mercados internacionales. Conforme las empresas multinacionales que compiten en un determinado sector (financiero, farmacéutico, petrolero, etcétera) se fusionan entre ellas para responder a la exigencia de crecimiento acelerado e ilimitado, el número de competidores decrece significativamente y, por tanto, la competencia real entre ellos se diluye y tiende a desaparecer, por lo que, como veremos en el capítulo 4, los casos de fijación de precios, de reparto de mercados, de actividades ilegales, están a la orden del día en la gestión internacional de estas multinacionales. Un segundo aspecto, y en otro orden de reflexión, consistiría en mencionar la imposibilidad fáctica del crecimiento ilimitado exigido por el capital impaciente contemporáneo. A tasas de crecimiento del 3% anual de ventas, por ejemplo, cada 25 años, aproximadamente, las multinacionales tienen que doblar su tamaño y deben hacer esto, de manera permanente, infinita, extremo éste, obviamente inalcanzable. Pero como ya hemos indicado en nuestra tesis, los problemas futuros, aquellos que atañen al medio y largo plazo, y la valoración de los fines del capitalismo contemporáneo, su expansión y crecimiento sin límite, a la luz de su razón

---

<sup>143</sup> *Ibidem*, p. 50.

instrumental, no forman parte de la agenda ni de los objetivos del sistema por lo que, ciertamente, no son considerados.

Aparece un cuarto aspecto al que tanto Sennett como nosotros, derivado de nuestro trabajo de campo, concedemos una relevancia singular: el campo de juego de las nuevas multinacionales ya no coincide con los intereses de un estado concreto. Sennett afirma: “Los bancos comerciales se centraron cada vez más en fusiones y adquisiciones, y también ellos perdieron conexión con los intereses del Estado-nación”<sup>144</sup>. Un nuevo desalineamiento o cambio de criterios empresariales en función del perfil de los accionistas es que, en las empresas multinacionales (o supranacionales como también fueron denominadas durante un tiempo), dirigidas en función de las exigencias de sus accionistas, no se contempla su localización en una determinada realidad social o estado como un dato inamovible de su ecuación. Las operaciones productivas y comerciales, obligadas a la búsqueda permanente de la máxima rentabilidad en el menor plazo, no entienden ni atienden a ataduras geográficas, sociales o políticas. Sus gestores deben procurar constantemente alternativas de máxima rentabilidad, esté esta rentabilidad donde deba estar. Por eso, por ejemplo, son habituales los titulares en la prensa económica, y en la prensa en general, donde se destacan negociaciones entre gobiernos locales e industrias significativas (automoción, compañías aéreas, etcétera) para tratar de retener sus centros productivos en un determinado Estado, sufragando con subvenciones (provenientes de los impuestos de sus ciudadanos) los déficit de rentabilidad comparada que esgrimen las multinacionales como razones claves para su deslocalización. Un ejemplo típico de esta diferencia de intereses entre un propietario vinculado a una realidad social (el estado, por ejemplo) y lo inversores internacionales propietarios del capital impaciente (que además hemos tenido oportunidad de investigar desde “dentro”) es cuando una empresa estatal se privatiza parcialmente mediante la intervención y mediación de banca especializada (u otro tipo de asesores). Cuando esto ocurre, el “proyecto país” que un determinado estado pudiese tener a la hora de tomar decisiones sobre inversiones o infraestructuras de futuro para la nación, puede (y suele) ser inmediatamente sustituido por otros proyectos de inversión cuya rentabilidad esperada sea, simplemente, mayor y en menor plazo. Es decir, se produce una migración y sustitución de criterios de gestión desde un acercamiento similar al del antiguo burgués (incidir a lo largo de su vida en una actividad empresarial ligada a una realidad

---

<sup>144</sup> *Ibidem*, p. 38.

social determinada) por las necesidades de rentabilidad del capital impaciente que, lejos de “atarse” a un proyecto, “salta” desde unas oportunidades de rentabilidad a otras sin lealtades o vínculos sociales o comunitarias. En definitiva, se produce una enorme (y definitiva) separación entre propiedad y un determinado entorno social, entre propiedad y proyecto de una determinada comunidad, sea esta una región, una nación, un estado o, incluso, una realidad económica supranacional.

Sennett destaca un quinto aspecto característico al capitalismo contemporáneo asociado a las mejoras tecnológicas que se han producido en las últimas décadas: la aparición de las nuevas tecnologías en procesos productivos, con la consiguiente automatización y reducciones de coste asociadas, conllevaron la destrucción de empleos de poca cualificación en las economías occidentales. Siendo esta característica propia del sistema capitalista (la capacidad de desarrollar permanentemente nuevas técnicas y tecnologías productivas y/o influyentes en los procesos industriales), en las últimas décadas la velocidad del desarrollo tecnológico ha sido la más alta de la historia de la humanidad. Este cambio acelerado provoca no sólo mejoras de productividad ingente e inimaginable tan sólo unas décadas antes, sino que exige un cambio permanente, agresivo y acelerado a los ciudadanos productores contemporáneos. Muchos de ellos, a juicio de Sennett, y al nuestro, no son capaces de adaptarse a las velocidades y tipologías de cambio exigidas por estas mejoras técnicas y tecnológicas. Es más, en muchos casos, la capacidad de adaptación no descansa ni siquiera en los propios ciudadanos. Por ejemplo, cuando se deslocalizan centros productivos porque esas nuevas tecnologías serán capaces de obtener las mismas y elevadas productividades con mano de obra sustancialmente más barata, los trabajadores occidentales quedan automáticamente excluidos de sus puestos de trabajo por “falta de competitividad”, es decir, por tener salarios, comparativamente, demasiado elevados.

Aunque se aleje de los objetivos de nuestra tesis, no nos resistimos a mencionar un aspecto adicional relacionado con estas reflexiones de Sennett. Durante la crisis de estos últimos años, 2007-2014, se han debatido ampliamente aspectos de geopolítica en los que se discuten los modelos futuros de competitividad que las economías occidentales deben abrazar para ser “competitivas”, en el sentido productivo, en esta economía global. La combinación de grandes avances tecnológicos productivos, que no sólo superan las capacidades productivas del hombre sino que son utilizables de manera global, y el acceso, por parte del capital impaciente, ávido y apátrida, a realidades sociales extremadamente baratas (por la ausencia de estado del bienestar, de leyes

laborales que defiendan a los más desfavorecidos, etcétera) posiciona a las economías occidentales y, específicamente, a sus trabajadores menos cualificados, en una posición nueva y de difícil encaje. ¿Cómo pueden competir, sobrevivir, las economías occidentales, en el ámbito industrial, ante los avances tecnológicos que limitan la necesidad de número de trabajadores y, al mismo tiempo, con mano de obra internacional, a ojos occidentales, en condiciones cercanas a la explotación o, incluso, al esclavismo? El capital impaciente no rechaza oportunidades rentables, los aspectos sociales no generan rechazo ante la posibilidad del enriquecimiento inmediato y los estados han perdido su particular batalla ante el poder de las multinacionales. Serán años interesantes, o terribles, los venideros, en la guerra de la competitividad occidental en el campo de juego global.

Ante estos cambios tecnológicos y estos retos internacionales, posiblemente nuestras figuras, los directivos, son los que demuestran una mayor capacidad de adaptación y acceso a formación actualizada en las escuelas de negocios para no sólo ser capaces de adaptarse a esos cambios, de seguirlos, sino, incluso, de liderar estos cambios acelerados consiguiendo, al menos durante un tiempo, beneficiarse de estos procesos en el desarrollo de su propia carrera profesional. Los ciudadanos medios también son alcanzados por esta caracterización del capitalismo que nos es coetáneo. Algunas de estas características del capitalismo contemporáneo destacadas por Sennett condicionan severamente el perfil del ciudadano requerido por el propio sistema, y sus posibilidades de supervivencia, tanto en su faceta productiva, apartándolo, en ocasiones, de los propios puestos de trabajo y excluyéndolos del sistema, como, de manera distinta, en su faceta consumidora, ya que, violentamente seducidos por la posibilidad de su propio enriquecimiento individual, tienen acceso a compra-venta de acciones y/o de otros derivados financieros que, aún sin entender necesariamente sus complejidades y riesgos, son engullidos masivamente por estos ciudadanos de las propias sociedades occidentales. Como ya hemos mencionado, la influencia normativa del sistema va mucho más allá de aspectos meramente económicos. La conformación del ciudadano en todas sus facetas, como mercancía, productor y consumidor, es una necesidad del capitalismo contemporáneo, de su racionalidad instrumental.

Aún hay un último aspecto de las reflexiones de Sennett, en lo que respecta a instituciones y empresas contemporáneas, que nos parece relevante y alineado con

nuestra tesis. Sennett<sup>145</sup> caracteriza las instituciones contemporáneas atendiendo a tres aspectos diferenciadores: la precarización del empleo, la reducción de niveles jerárquicos y la organización flexible. Así, respecto a la primera, Sennett destaca: “La precarización de la fuerza de trabajo hace referencia a algo más que al uso de trabajadores temporales externos o subcontratistas. En efecto, se aplica también a la estructura interna de la empresa. Los empleados pueden tener contratos de entre tres y seis meses de duración, a menudo renovados a lo largo de dos años”<sup>146</sup>. La estabilidad y mecanismos de conducción de vida que otrora aportasen estas empresas e instituciones de capitalismo anteriores queda erradicada, en el que nos es contemporáneo, con exigencias para el ciudadano medio de difícil cumplimiento.

De la misma manera, estas exigencias de cambio permanente y acelerado de las compañías en pos de satisfacer a sus accionistas representantes del capital impaciente permite, en palabras de Sennett: “lo que la jerga de la administración de empresa llama reducción de niveles jerárquicos de las instituciones. Al externalizar ciertas funciones a otras empresas o lugares, el administrador puede eliminar capas en el seno de la organización. La organización se hincha y se contrae y los empleados se agregan y se descartan según la empresa se mueva de una tarea a otra”<sup>147</sup>. En dicha jerga, el “*delayering*”, la eliminación de líneas o de capas del organigrama, ha ocurrido repetidamente en muchos de los casos de gestión de cambio y de crisis que hemos analizado a lo largo de nuestro trabajo de campo. Una vez más, las reflexiones y los estudios de Sennett son coincidentes con la realidad que hemos analizado “desde dentro”. Nosotros, además, hemos podido añadir la visión que la propia alta dirección (los administradores en palabras de Sennett) tiene de estos procesos. A sus ojos, como no podría ser de otra manera a la luz de la instrumentalización de su racionalidad, son acciones convenientes y necesarias en busca de su único objetivo, la maximización de beneficios en el menor plazo.

Respecto a las organizaciones flexibles exigidas por los mercados de capital Sennett comenta: “en una organización flexible también es posible variar la secuencia de producción... Los desarrollos lineales son reemplazados por una mentalidad que aspira a saltar de un sitio a otro”<sup>148</sup>. Esta flexibilidad de procesos y de organizaciones conlleva la exigencia de flexibilidad permanente tanto en conocimientos como en

---

<sup>145</sup> *Ibidem*, p. 45 a 47.

<sup>146</sup> *Ibidem*, p. 46.

<sup>147</sup> *Ibidem*, p. 46.

<sup>148</sup> *Ibidem*, p. 46.

potencialidades a los ciudadanos que trabajan en las grandes empresas contemporáneas. Esta exigencia es especialmente analizada por Sennett en algunos de sus trabajos concediéndole, el autor, un peso extraordinario en las dificultades que los ciudadanos contemporáneos de las economías occidentales deben afrontar a la hora de construir un relato de sus vidas y una conducción de las mismas que les permita, en cierta manera, sobrevivir al propio capitalismo contemporáneo. Así afirma: “aquí vuelve a aparecer el nuevo yo idealizado: un individuo que está constantemente adquiriendo nuevas habilidades, cambiando su “base de conocimiento”. En realidad, ese ideal es impulsado por la necesidad de ir por delante de la máquina”<sup>149</sup>. Para añadir: “vuelve a entrar en escena la cultura de ese yo idealizado capaz de prosperar en un mundo de compra apalancada. Esta persona evita la dependencia, no se ata a otros”<sup>150</sup>. Probablemente sin saberlo, Sennett está haciendo referencia, al describir a ese yo idealizado, a los sujetos objeto de nuestra tesis.

Todo lo anterior deriva, en opinión de Sennett, en la necesidad de renunciar incluso a los conocimientos adquiridos para poder adaptarse a las exigencias de cambio constante. Esta renuncia se debe no sólo a la rapidez de los cambios tecnológicos sino también a la existencia del criterio de “potencialidad”. En el capitalismo contemporáneo, en determinadas tareas y funciones, se valora más el potencial de aprendizaje y de resultados futuros que los conocimientos adquiridos y probados del pasado (un ejemplo paradigmático es el predominio de figuras como los “yuppies” en las décadas de los 80 y de los 90 del siglo pasado). Estas características destacadas por Sennett, de la misma manera, contribuyen a que el énfasis varíe desde el medio y largo plazo (tanto a nivel de los individuos como de las instituciones) a la inmediatez. Se incide en la ejecución de tareas inmediatas y de impacto. Así, con el enfoque al “ahora”, estas instituciones tienen estructuras impredecibles. En estas organizaciones flexibles, como bien destaca Sennett, no es casual que se haga hincapié en las “habilidades para las relaciones humanas y ofrezcan formación interpersonal”<sup>151</sup>. Sennett se centra en la llamada “nueva economía” que, en su opinión, ejerce una notoria influencia en el estado de opinión (influencia moral y normativa) y en las tendencias futuras. Nosotros no sólo estamos alineados en este punto con Richard Sennett sino que hemos elegido a ese grupo de ciudadanos, que son algunos de los líderes de esta “nueva economía”, y los

---

<sup>149</sup> *Ibidem*, p. 43.

<sup>150</sup> *Ibidem*, p. 44.

<sup>151</sup> *Ibidem*, p. 48.

hemos caracterizado para ahondar, aún más, no sólo en la propia caracterización del capitalismo contemporáneo sino en destacar las exigencias que dicho capitalismo tiene para con el ciudadano que necesita conformar.

Mediante esta caracterización tanto del capitalismo contemporáneo como de sus empresas multinacionales, de la mano de Sennett, podemos ir destacando, o subiendo a la superficie, los criterios y valores que el capitalismo y sus gestores deben aplicar a la hora de gestionar estas empresas y, por consiguiente, a la hora de afectar a las sociedades y ciudadanos donde ejercen sus funciones y/o actividades. Estos criterios y valores, este espíritu del capitalismo, conforma y define las exigencias de sus empresas más representativas y, adicionalmente, van marcando la configuración necesaria de los sujetos objeto de nuestra tesis.

#### 1.4.2. Pierre Bourdieu. De la exclusión a la acción.

Del ingente trabajo de este pensador francés de la segunda mitad del siglo XX nos centramos, en la revisión y reflexión que hacemos de su obra, en aquellas áreas que son de mayor interés para nuestra tesis. En concreto, destacamos cuatro áreas específicas (dejando, sin lugar a dudas, otras interesantísimas aportaciones sociológicas, como “campo” y “habitus”, del que sí haremos una referencia, por ejemplo; o el análisis y la crítica de las actuaciones de los países occidentales desarrollados en sus colonias, aspecto éste que no abordaremos dada su lejanía a nuestros objetivos). En primer lugar reflexionamos sobre cómo los medios de comunicación, al servicio del capitalismo, juegan un papel clave en la conformación de la sociedad contemporánea y de sus ciudadanos<sup>152</sup> (lo que tiene su relevancia respecto a la creación y conformación de las figuras objeto de nuestra tesis). En segundo lugar, de la misma manera que ya hemos mencionado con Boltansky, reflexionamos sobre la miseria en el mundo y las desigualdades sociales<sup>153</sup>, ya que estos aspectos también están relacionados con nuestras reflexiones sobre los excluidos del sistema y los procesos mediante los que, en base a la razón instrumental, el sistema, a través de nuestras figuras, genera dicha exclusión. Un tercer aspecto clave son sus críticas feroces al sistema y las llamadas a la acción contra

---

<sup>152</sup> En la línea de las reflexiones de: Bourdieu, Pierre y Loïc Wacquant. *Las argucias de la razón imperialista*. Barcelona: Editorial Paidós, 2001.

<sup>153</sup> En base a las obras: Pierre Bourdieu: *La miseria del mundo* (Madrid: Ediciones Akal, 1999); *Pensamiento y acción* (Buenos Aires: Libros del Zorzal, 2005).

sus opresiones e injusticias<sup>154</sup> que, tal y como hemos reflexionado con Boltansky, e incluso con Marcuse, definen tanto la necesidad y conveniencia de una postura crítica frente al capitalismo y sus consecuencias como, en ocasiones, la aparente (o quizás no tan aparente) falta de alternativas positivas a la realidad constituida por este capitalismo contemporáneo. Por último, comentaremos el estudio y las reflexiones que el autor realiza sobre los propios intelectuales como una figura (potencialmente) significativa en la propia sociedad actual<sup>155</sup>. Al igual que hemos visto con autores anteriores, Weber, Sombart, esta última reflexión está alineada con el hecho de seleccionar debido a su relevancia, y tal y como nosotros hemos realizado en nuestra tesis, a una determinada tipología de ciudadanos del capitalismo para su estudio y caracterización.

Bourdieu y Wacquant han prestado mucha atención al poder de los medios de comunicación en relación a la conformación del ciudadano contemporáneo, a la creación del pensamiento único y al sometimiento social. Cada una de las áreas seleccionadas de la obra de Bourdieu responde a los diferentes aspectos que, a lo largo del desarrollo de nuestra tesis han ido cogiendo fuerza para enmarcar y/o profundizar en las caracterizaciones que hemos llevado a cabo sobre los sujetos estudiados. En este caso concreto, el poder de los medios de comunicación, confluyen tres aspectos que, en diferentes grados, son de nuestro interés y que, al mismo tiempo, este autor ha tratado de una manera que nos parece interesante. Estos tres aspectos son: su utilización masiva en la generación de demanda; su capacidad de expandir los mensajes de la “ciencia económica” y de sus componentes sociales y políticos que sustentan sus lugares comunes (por ejemplo, la afirmación de que la búsqueda del enriquecimiento individual conllevará el bien común); y, por último, la referencia permanente al estilo de vida norteamericano como referencia única y válida de los modelos y objetivos a perseguir. Respecto al primero no nos extenderemos en exceso. Son múltiples los estudios y análisis sobre la mercadotecnia y su capacidad para generar demanda desde diferentes ángulos, bien sea la gestión de empresas, la psicología o la sociología. Ya hemos revisado con otros autores (como Lipovetsky o Sennett, por ejemplo) cómo la aparición de los medios de comunicación de masas y su combinación con las herramientas de marketing utilizadas por las empresas (publicidad y promoción), así como la necesaria

---

<sup>154</sup> En base a las obras: Pierre Bourdieu: *Pensamiento y acción* (Buenos Aires: Libros del Zorzal, 2005); *Razones prácticas* (Barcelona: Editorial Anagrama S.A., 2007).

<sup>155</sup> En base a las obras: Pierre Bourdieu: *Razones prácticas* (Barcelona: Editorial Anagrama S.A., 2007); *El sentido práctico*. (Madrid: Siglo XXI de España Editores, 2008a); *Homo Academicus* (Madrid: Siglo XXI de España Editores, 2008b).

obsesión por crear una marca y dotarle de unos atributos de diferenciación, han sustentado distintas fases del capitalismo y han contribuido esencialmente en su evolución y expansión. Desde nuestro punto de vista tan sólo nos interesa destacar cómo esta poderosa herramienta juega un papel fundamental en la conformación del ciudadano en su faceta de consumidor. Desde unos inicios en los que se trataba de identificar necesidades más básicas y algunos limitados deseos de progreso y/o mejora personal para, de esta manera, poder satisfacerlos, hasta una mucho más agresiva estrategia de crear, incesante y aceleradamente, nuevas necesidades y apetencias que el ciudadano-cliente no había sido, ni siquiera, capaz de identificar y, mucho menos, de verbalizar. Esta conformación incesante, masiva y eficiente del ciudadano consumidor a través de los medios de comunicación también se produce, y así hemos podido constatar, en los sujetos estudiados. Tanto si se trata de un producto o servicio de consumo masivo como si se trata de “atacar” un selecto nicho de mercado (nuestras figuras) obsesionado con diferenciarse, con pertenecer a una élite y con que, además, esa pertenencia, ese elitismo, sea evidente para el resto de la comunidad, los medios de comunicación, al servicio de los planes estratégicos de las empresas multinacionales, juegan un papel muy significativo en, por un lado, servir al fin global último del sistema capitalista, su propia expansión, como, desde otra perspectiva, a conformar, a fabricar al ciudadano consumidor, en todas sus tipologías y niveles, como elemento estrictamente necesario para dicha expansión. Este doble logro es una muestra más de la eficiencia de la razón instrumental que alinea medios para conseguir sus fines. Aunque hemos tenido la tentación de profundizar en las falacias que se evidencian en muchas campañas promocionales y publicitarias que inducen al ciudadano consumidor a alcanzar todo tipo de placeres, satisfacciones, éxitos y felicidad por la compra y la posesión de múltiples productos, siempre únicos y diferentes, hemos decidido no seguir este camino puesto que hubiese requerido un tiempo de exposición que nos hubiese alejado de nuestro objetivo central.

Otra de las reflexiones que nos hacen estos autores se centra tanto en el poder de los medios de comunicación en pos de la extensión de los criterios del capitalismo como, por otro lado y de manera significativa, la ausencia de cualquier tipo de rigurosidad en la evaluación de los propios criterios que el discurso del sistema asume como buenos. Este es un segundo aspecto de interés que queremos comentar. Nosotros compartimos sus reflexiones respecto el enorme poder que asigna a los medios de comunicación en la conformación de la sociedad contemporánea principalmente en dos

aspectos: el de la caracterización del ciudadano como consumidor, como ya hemos comentado y, por otro lado, en la reafirmación permanente y la creación de un estado de opinión en el que la realidad generada por el dominio de los criterios capitalistas es, no sólo sólida y “científica”, sino la única posible y la más conveniente. Así, Bourdieu y Wacquant, destacan, al igual que ya hemos reflexionado con anterioridad, la falta de autoanálisis del propio sistema y de las bases que, en teoría, le fundamentan: “estos lugares comunes, en el sentido aristotélico de nociones o de tesis con las cuales se argumenta pero sobre las cuales no se argumenta”<sup>156</sup>. Volvemos a encontrar, aunque sea desde un punto de partida diferente, las mismas conclusiones que alcanzamos con la escuela de Frankfurt y su análisis de la razón instrumental. Mediante esta potentísima artillería de persuasión (o de violencia simbólica, como el lector prefiera) se contribuye muy significativamente a crear un pensamiento único en el que se da por supuesto, por ejemplo, que el enriquecimiento individual, no sólo es necesario y exigible, sino que además es conveniente, puesto que “sin duda” contribuye al bien común y social. Es casi una obligación moral, aunque no se sea un protestante de la Reforma con una ética que le exige dedicarse a una profesión para honrar a su dios. Al conseguir dejar el fin fuera de la discusión, al convertirlo, si me lo permiten, en una “razón objetiva”, el resto es sencillo, se trata de aplicar la razón instrumental en su máximo exponente, se trata de alinear medios para alcanzar el fin. Y, de la misma manera, siguiendo la instrumentalidad del razonamiento, son necesarios, como ya hemos indicado, centenares o miles de millones de ciudadanos consumidores para que el sistema pueda expandirse con la impaciencia que le exige el capital inversor y, de la misma manera, un convencimiento masivo de las bondades intrínsecas del curso de acción impuesto por el sistema capitalista contemporáneo, sin dejar espacio a la creación de alternativas factibles. Por ello, es necesario fabricar también a ese ciudadano y aquí, de nuevo, se necesita la eficiencia tecnológica del propio sistema capitalista. En ambos casos, los medios de comunicación juegan un papel crucial, como destacan estos autores y, más modestamente, nosotros. Adicionalmente, y éste es el tercer aspecto que nos interesa, reflexionan los autores sobre el hecho de que, mediante dichos medios de comunicación, se exponen parte de las realidades y criterios norteamericanos como si fuesen universales y, además, los únicos que son válidos y defendibles. A este aspecto se refieren como un acercamiento estadounidense imperialista que expande de manera

---

<sup>156</sup> Bourdieu, Pierre y Loïc Wacquant. *Las argucias de la razón imperialista*. Barcelona: Editorial Paidós, 2001, p. 8.

“natural” los criterios y valores capitalistas y neoconservadores. Los autores van más allá defendiendo cómo se va conformando una realidad globalizada en la que dichos criterios se asumen, de manera aparentemente natural, como universales y fundamentados a pesar de responder, exclusivamente, a una realidad concreta: “estos lugares comunes de la gran vulgata planetaria, a los que la persistente repetición mediática poco a poco va convirtiendo en sentido común universal, consigue que se olvide que son fruto de las realidades complejas y controvertidas de una sociedad histórica particular, tácitamente constituida en modelo y en medida de todas las cosas”<sup>157</sup>. De esta manera, la divulgación permanente, y a gran escala, del discurso del espíritu capitalista contemporáneo basada en criterios y conceptos de supuesta solidez pseudocientífica, aparte de constituir una determinada visión del mundo, que conlleva la “necesidad” (la conveniencia) de la globalización, acaban conformando una realidad social y un determinado tipo de individuo, tal y como afirmamos en nuestra tesis. Así, Bourdieu y Wacquant, destacan cómo el sistema capitalista consigue, a través de la utilización instrumental de todos los medios de comunicación y de divulgación disponibles: “poner en circulación toda una filosofía del individuo y de la organización social”<sup>158</sup>.

Sus reflexiones abundan en el ataque a las políticas neoliberales y a la confrontación directa y profunda contra el sistema capitalista contemporáneo, enfoque éste en el que no pretendemos profundizar ya que se aleja de los objetivos de nuestra tesis. Por tanto, al igual que ya hemos reflexionado con anterioridad, estos autores afirman cómo, ante la permanente repetición en los medios de comunicación al servicio del sistema capitalista de los eslóganes en los que se sustenta su propia autojustificación, la supuesta base de ciencia económica y de lugares comunes, como la relación directa que se le supone al enriquecimiento individual y al bien común y/o al bienestar social, va conformando una sociedad, y unos valores dentro de ella, es decir, unos ciudadanos tipo, cuya existencia es necesaria para alcanzar el único fin ontológico del sistema capitalista contemporáneo, su propia expansión.

La miseria y la exclusión es la segunda área que nos parece relevante de los trabajos de Bourdieu. Este autor ahonda en sus trabajos sobre la miseria que convive con (y que, en ocasiones, es generada por) el propio sistema capitalista y, de manera específica, sobre los excluidos por dicho sistema. Este es un aspecto que ha ido

---

<sup>157</sup> *Ibidem*, p. 11.

<sup>158</sup> *Ibidem*, p. 14.

cogiendo fuerza conforme avanzaba nuestra reflexión. Al inicio, cuando empezamos a pensar sobre, y a caracterizar a, las figuras objeto de estudio, no habíamos atribuido suficiente relevancia a que la propia instrumentalidad de su toma de decisión provocaba un enorme impacto social tanto en los países rechazados como posibles depositarios de sus inversiones de crecimiento como, de manera aún más cercana, sobre los individuos, o mejor, sobre los colectivos, que dentro del proceso de toma de decisiones ejecutivas, quedaban excluidos en sus propias sociedades desarrolladas. Este tema aparece recurrentemente en algunos de los autores estudiados (tanto en el propio Bourdieu como en Boltansky) y volveremos a él, con mayor profundidad, en la caracterización de los sujetos estudiados en los capítulos 3, 4 y 5.

En la obra mencionada, los autores Bourdieu y Wacquant reflexionan sobre el trato discriminatorio que el propio sistema, y su potente maquinaria de comunicación, da a los estudios, catalogados incluso como subversivos, que se realizan sobre los colectivos que, aún perteneciendo a sociedades desarrolladas y ricas, quedan fuera, quedan excluidos del “sueño americano” (sueño ya extendido a todo el mundo). Estos autores critican tanto las rotundas presiones por no dar relevancia a estos estudios como la calificación de “subclase” (*underclass*) al conjunto de individuos excluidos por el sistema en esas sociedades occidentales democráticas, capitalistas y ricas. Especialmente critican y atacan al sistema por culpabilizar a estos colectivos, a estos individuos, por su propio destino. El discurso del sistema asume, destaca y acaba “imputando a los comportamientos ‘antisociales’ de los desfavorecidos la responsabilidad de su desposesión”<sup>159</sup>. Este acercamiento, ciertamente por injusto y desleal, nos parece realmente destacable. En la generación de un pensamiento único, en la expansión de un discurso que, en el pensamiento de Boltansky, buscaría una justificación para que los ciudadanos se pudiesen adherir a los criterios del capitalismo, éste consigue ir un paso más allá, un paso nada desdeñable, un paso, a nuestros ojos, demoledor. Se ha conseguido crear una cierta conciencia colectiva que asume y acepta que los desposeídos, aquellos que caen en esa desgracia invisible de la exclusión y el abandono, son responsables de su propia situación, sus propios comportamientos antisociales son la causa de su destino. Este logro del discurso del sistema es impresionante. Le concede al propio sistema todas las bondades, de modo y manera que todos los ciudadanos tienen acceso y derecho al “sueño americano”, a conseguirlo todo

---

<sup>159</sup> *Ibidem*, p. 44.

en base a su propio esfuerzo y compromiso personal. Y no sólo eso. En caso de no alcanzarlo, de caer por el camino, de acabar siendo un parado de larga duración, un desahuciado, un despojo social, el sistema no duda, la conclusión a sus ojos es que la responsabilidad del fracaso recae en el propio individuo, en su desidia, en su falta de compromiso, en su falta de esfuerzo. Con esta ideología se cubren dos objetivos claves: por un lado, los que tienen un éxito razonable es que han sabido utilizar las ingentes bondades del sistema y han contribuido con su esfuerzo individual para ganarse el derecho a poder disfrutar de las mismas y, por otro lado, los excluidos lo son por voluntad propia ya que, a pesar de ese paraíso de oportunidades y riquezas puesto a su disposición, ellos han sido negligentes e incapaces de hacer su parte, de realizar el esfuerzo necesario. Este razonamiento, que escrito así puede parecer un exceso, ha sido encontrado en múltiples entrevistas con las figuras estudiadas. Expresiones como “nunca es cuestión de suerte” o “ha sido incapaz de adaptarse al cambio”, emiten juicios solemnes sobre la responsabilidad del otro sobre su fracaso profesional. Incluso, en los ejecutivos que hemos podido entrevistar en situaciones de desempleo (aun estando infinitamente lejos de la miseria pero formando parte de los excluidos), asoma una evidente vergüenza por su situación, una especie de sentimiento de culpa y, sin duda, de fracaso que va mucho más allá del ámbito profesional, alcanza tintes de fracaso rotundo y total de su proyecto vital.

En esta profunda preocupación que el autor siente sobre la miseria contemporánea Bourdieu, ya en solitario, dirige un trabajo de investigación de casos<sup>160</sup> en el que recoge distintas realidades individuales en las que, por una causa u otra, determinados ciudadanos quedan fuera del sistema capitalista y son abandonados a un margen exterior desde el que, en ocasiones, es imposible reentrar en las dinámicas requeridas por el propio sistema. De esta obra nos interesa destacar algunas reflexiones. Al igual que hemos hecho en una faceta de nuestra investigación, coincidimos con la conveniencia del enfoque metodológico utilizado, el estudio de casos en profundidad a lo largo de tres años por el conjunto de sociólogos dirigidos por Bourdieu para la elaboración de esta investigación. Su metodología de entrevistas es, dicho con la mayor de las modestias, muy similar a la que hemos aplicado en la nuestra. Conversaciones abiertas, sin cuestionarios, directas y no violentas, tratando de entender tanto lo dicho como los silencios y buscando comprender la realidad social del otro y el conocimiento

---

<sup>160</sup> En su obra: Pierre Bourdieu: *La miseria del mundo* (Madrid: Ediciones Akal, 1999).

de sus criterios. Bourdieu destaca que en estas entrevistas se trata de: “no lamentar, no reír, no detestar, sino comprender”<sup>161</sup>. De la misma manera, el conocimiento previo de los entrevistados permitía que se crearan las condiciones de poder trabajar con familiaridad, con un acercamiento próximo que permitiese tener conversaciones no violentas, evitando tanto el proyectarse en el otro como no cometer errores al transcribir las entrevistas. Así Bourdieu destaca estos dos aspectos como claves en su investigación sociológica para definir y caracterizar la realidad estudiada: “la proximidad social y la familiaridad aseguran dos de las condiciones principales de una comunicación ‘no violenta’”<sup>162</sup>.

Nos parece relevante comentar que, en nuestro trabajo de campo, las entrevistas se han realizado a lo largo de fructíferas relaciones profesionales en las que la relación humana y la convivencia en situaciones empresariales comunes nos ha permitido realizar una serie de conversaciones distendidas, entrevistas y reuniones que, a nuestro propio juicio, podemos calificar, en el mismo marco que Bourdieu, de no violentas. Metodológicamente hablando, su estudio y el nuestro son coincidentes. Ahora bien, el objeto de estudio, el sujeto de estudio, es ciertamente diferente. Por ello, no profundizaremos en las caracterizaciones que Bourdieu hace de esas historias individuales de exclusión, de pobreza extrema, de desesperación individual y familiar porque, nuevamente, nos alejaría en exceso del objeto de nuestra tesis.

Un segundo aspecto de esta obra de Bourdieu que nos interesa destacar, de nuevo por su similitud con nuestro trabajo, es cómo, al elegir una serie de individuos que, en sí mismos, no tienen la consciencia de ser, de formar parte de, de conformar una figura, un sujeto tipo, de la realidad social contemporánea (ciudadanos que se enfrentan a la dificultad de sobrevivir en democracias occidentales capitalistas y desarrolladas), la caracterización de dicha figura no proviene de apriorismos, sino que se va mostrando, progresivamente, mediante el análisis de las entrevistas y de las características comunes que, a través de dicha investigación, aparecen. La realidad que estudia en este escrito podría decirse que, en parte, es el otro lado del espejo que nosotros hemos investigado. Así, él se centra en los excluidos del sistema, en aquellos que por diversas razones, sean éstas la raza, la extranjería percibida por los locales, la clase social, la formación, la edad, las deslocalizaciones de determinadas industrias, etcétera, van progresivamente (o desde el origen) quedando fuera del sistema que, al

---

<sup>161</sup> Bourdieu, Pierre. *La miseria del Mundo*. *Op.cit.*, p. 7.

<sup>162</sup> *Ibidem*, p. 530.

mismo tiempo, selecciona, promueve, enaltece, retribuye de manera estratosférica, etcétera, a las figuras en las que nosotros centramos nuestra tesis (la alta dirección de las empresas multinacionales cotizadas). Por tanto, con el mismo enfoque metodológico (al menos en lo que a las entrevistas y los casos concretos se refiere) caracterizamos el otro polo de la realidad social occidental y democrática que convive con el capitalismo contemporáneo.

De la misma manera que los individuos entrevistados por Bourdieu y su equipo no eran conscientes de pertenecer a un colectivo, los más de 400 individuos con los que hemos realizado nuestro trabajo de campo no se consideraban, necesariamente, pertenecientes a un determinado colectivo. Estos sujetos, que suelen presentar un elevado individualismo, egos nada despreciables (en muchas ocasiones) y un engreimiento y una autosuficiencia basada en creerse, merecidamente (al menos a sus ojos), parte de una élite intelectual y económica, acaban conformando, a la luz de las conclusiones de nuestra tesis, un colectivo definible, un grupo social que puede ser caracterizado. Y ése ha sido nuestro objetivo.

Este trabajo en concreto del autor, a la luz del terrible impacto social que el capitalismo contemporáneo genera, y otras obras suyas sobre las que reflexionamos a continuación, lanzan un llamamiento a la acción contra el sistema capitalista y la realidad social que desarrolla y que exige. En nuestro caso, no avanzamos en esa dirección, tras resistir no pocas tentaciones, sino que pretendemos, más humildemente, contribuir a una mayor autoconciencia sobre las exigencias antropológicas que el capitalismo contemporáneo férreamente (y con una violencia, probablemente, poco detectada o reflexionada) imprime a la realidad social en la que se desarrolla.

Un tercer frente del pensamiento crítico de Bourdieu es el de la acción social. A partir de sus trabajos sobre la exclusión social y su propia evolución crítica frente al sistema capitalista el autor llama a la acción social contra una realidad que considera terriblemente agresiva contra la posibilidad de emancipación del ciudadano contemporáneo<sup>163</sup>. Bourdieu describe la situación contemporánea, utilizando parte del lenguaje extendido por el capitalismo, de la siguiente manera: “se trata de excluir la posibilidad de una crítica de izquierda a una política económica y social reaccionaria que se oculta con un lenguaje liberal y hasta libertario –‘flexibilidad’, ‘desregulación’, etcétera- y que nos presenta esta libertad forzada como un destino inevitable con el mito

---

<sup>163</sup> A partir de sus obras: Pierre Bourdieu: *Pensamiento y acción* (Buenos Aires: Libros del Zorzal, 2005); *Razones prácticas* (Barcelona: Editorial Anagrama S.A., 2007).

de la ‘globalización’”<sup>164</sup>. Este acercamiento reúne varias de las caracterizaciones que hemos venido describiendo al estudiar a los autores precedentes. Por un lado, como Sennett, destaca las exigencias de flexibilidad; por otro, como Boltansky, destaca la inexistencia de la crítica al sistema, reseñando, en este caso, cómo es el propio sistema el que trata de evitar tal posibilidad; y, por último, destaca cómo, utilizando el discurso, que con el propio Bourdieu acabamos de reflexionar sobre su expansión a los cuatro vientos mediante los medios de comunicación al servicio del sistema, parece llegarse a la conclusión de que no hay una realidad alternativa a la construida por el propio capitalismo contemporáneo (aspecto éste contra el que ya trató de revelarse, al igual que hace Bourdieu, Herbert Marcuse). En este espíritu del capitalismo contemporáneo, contra el que Bourdieu incita a revelarse, encuentra el autor que, con las excusas esgrimidas por las “leyes” de la economía, se pretendía: “el regreso a una forma modernizada de capitalismo salvaje y la demolición del Estado Social. ...y así, vimos reaparecer formas de explotación propias del siglo XIX, o aun peores, en cierto sentido, en la medida que introdujeron las estrategias más modernas del *management* al servicio de la maximización del beneficio”<sup>165</sup>. Vemos de nuevo que la caracterización del capitalismo contemporáneo, a la que llegamos tanto desde nuestro trabajo de campo como desde las reflexiones de buena parte de los autores estudiados, que exige maximizar el beneficio en el menor plazo a través de los ejecutivos (nuestras figuras) que aplican las técnicas de gestión contemporáneas, conforman unas realidades sociales y unos individuos, al servicio de la instrumentalidad de su razonamiento, de una manera implacable. Aunque, como hemos avanzado, no continuaremos en nuestro trabajo la línea de confrontación al sistema, sí que nos parece conveniente profundizar un poco más en los feroces ataques que Bourdieu lanza contra las características claves que le asigna al capitalismo contemporáneo impulsado, doblemente, tanto por las ideologías neoconservadoras del neoliberalismo como por la extensión de su discurso, a todas luces sin justificaciones de base científica, mediante todos los medios a su alcance. En la misma obra destaca: “de hecho, esta filosofía no conoce ni reconoce otro fin que no sea la creación incesante de riqueza y, más secretamente, su concentración en manos de una pequeña minoría de privilegiados; conduce por lo tanto a combatir con todos los medios –incluido el sacrificio de los hombres y la destrucción del medio ambiente-

---

<sup>164</sup> Bourdieu, Pierre. *Pensamiento y Acción. Op.cit.*, p. 16.

<sup>165</sup> *Ibidem*, p. 17.

cualquier obstáculo contra la maximización del beneficio”<sup>166</sup>. Esta caracterización del capitalismo contemporáneo está alineada con el capital impaciente que ya hemos comentado y, más específicamente, enlaza con los sujetos que investigamos y caracterizamos en nuestra tesis ya que, indudablemente, tienen como cometido específico satisfacer esta demanda permanente, exigente e insaciable, del espíritu del capitalismo contemporáneo: la máxima generación posible de beneficio en el menor plazo posible contribuyendo, de esta manera, al enriquecimiento sin límite (de unos pocos, añadiría Bourdieu). Enlazando sus ataques al sistema con su profunda preocupación por los excluidos y por los abandonados por el sistema Bourdieu destaca:

La política neoliberal puede juzgarse hoy por los resultados conocidos por todos, a pesar de las falsificaciones, basadas en manipulaciones estadísticas, que quieren convencernos de que Estados Unidos o Gran Bretaña llegaron al pleno empleo: se alcanzó el desempleo en masa, apareció la precariedad y sobre todo la inseguridad permanente de una parte cada vez mayor de ciudadanos, aun en las capas medias; se produjo una desmoralización profunda, ligada al derrumbe de las solidaridades elementales, incluidas las familiares, con todas las consecuencias de este estado de anomia: delincuencia juvenil, crimen, droga, alcoholismo, regreso de movimientos fascistas, etc.; se destruyeron las conquistas sociales y hoy se acusa a quienes las defienden de ser conservadores arcaicos.<sup>167</sup>

Sin duda el discurso de Bourdieu puede calificarse, en muchos foros, de radical. Ahora bien, desentrañándolo un poco, podemos ver no sólo ideas que ya han aparecido previamente, con un tono menos desgarrador, sino también una relación directa con la realidad contemporánea asociada a la crisis de 2007 a 2014 (momento de finalización de esta tesis). Por ejemplo, la manipulación de la información en los medios de comunicación y el baile de cifras y estadísticas que generan informaciones sesgadas son habituales en los medios de comunicación de masas. El que la tasa de paro en Estados Unidos se exprese en un porcentaje de un único dígito enmascara hablar de decenas de millones de desempleados y de excluidos que superan, por ejemplo, las poblaciones completas de muchos de los países de la Unión Europea. Más cercanamente, el ataque sistemático al estado del bienestar de los países del sur de Europa, con una clase media muy deteriorada, lleva a la quiebra a familias enteras (en el momento de revisar la redacción final de esta tesis en España se está cerca de los dos millones de familias sin ningún ingreso y alrededor de seis millones de personas sin empleo, según la Encuesta

---

<sup>166</sup> *Ibidem*, p. 31.

<sup>167</sup> *Ibidem*, p. 32.

de Población Activa<sup>168</sup>). La delincuencia y el vandalismo en las afueras de París y los actos multitudinarios de protesta (y, en ocasiones, de vandalismo) en diferentes estados del sur de Europa son internacionalmente conocidos desde el inicio del siglo XXI. Los recortes sistemáticos y severos de salarios y prestaciones sociales en países del sur de Europa copan las portadas de los periódicos, y las vidas de los ciudadanos, desde el inicio de la crisis en 2007. Y, por último, el incremento de los partidos neofascistas en buena parte de los países europeos es progresivo y, en determinados casos, inquietantemente significativo. Por tanto, radical o no, el discurso de Bourdieu de 2005 continúa cogiendo fuerza en la realidad más reciente.

Bourdieu, acercándose al mundo de la cultura y de las ciencias sociales concluye, como una antesala a sus reflexiones sobre los intelectuales, de una manera igualmente, a nuestro juicio, devastadora:

El reino del ‘comercio’ y de lo ‘comercial’ se impone más y más en la literatura (sobre todo por la concentración de la edición, sometida a las restricciones del beneficio inmediato), en el cine.... Y ni hablemos de las ciencias sociales, condenadas a obedecer los mandatos directamente interesados de las burocracias de empresas o del Estado o a morir por la censura del dinero.<sup>169</sup>

En este entorno el autor empieza a vincular dos áreas que también nos parecen relevantes para la conformación del ciudadano contemporáneo. Por un lado, los criterios de consumo se han expandido a todas las áreas sociales y políticas. Las estrategias de marketing para captar clientes son válidas tanto para el mundo de la cultura como para las campañas políticas que, cada vez más alejadas de las ideologías, salvo las económicas, desarrollan específicas “estrategias” para la captación del voto en “nichos de mercado”. Por tanto, si la cultura, y las ciencias sociales, deben plegarse a los criterios de rentabilidad morirán, en acertada expresión del autor, por la censura del dinero, del capital y de sus expectativas y exigencias de máxima rentabilidad en el menor plazo. Por todo ello, en la misma obra Bourdieu afirma: “la lógica de la velocidad y del beneficio que se reúnen en la búsqueda del beneficio máximo a corto plazo... me parecen difícilmente compatibles con la idea de la cultura”<sup>170</sup>.

Asistimos, de la mano de Bourdieu, a la caracterización del espíritu del capitalismo contemporáneo centrado en la obtención del máximo beneficio en el menor

---

<sup>168</sup> Encuesta de Población Activa, publicada por el INE (Instituto Nacional de Estadística) por primera vez el 23 de enero de 2014, en [www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0413.pdf](http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0413.pdf). Consultada el 23 de abril de 2014.

<sup>169</sup> Bourdieu, Pierre. *Pensamiento y Acción. Op.cit.*, p. 32.

<sup>170</sup> *Ibidem*, p. 95.

plazo. Al mismo tiempo, como subproductos no relevantes para el propio sistema y excluidos de su proceder instrumental en pos de su perpetuación y expansión, asistimos a la cosificación del arte y de la ciencia, a la destrucción del estado social, a la generación de miseria, de exclusión, de desechos sociales y a la aparición de peligrosas derivas políticas... De la misma manera, la enorme fuerza de la lógica del capitalismo contemporáneo, y de sus medios de comunicación de masas, excluye eficientemente la crítica y el pensamiento alternativo, quedando la cultura y la aparición de críticas económicas, políticas, sociales o artísticas, tan añoradas por Boltansky, tan excluidas del sistema como muchos de sus ciudadanos.

Por último, Bourdieu nos introduce a un estudio concreto de unas figuras contemporáneas relevantes, los intelectuales, de gran interés para nosotros, ya que, por un lado, este acercamiento también se asemeja, como veremos a continuación, al que hemos seguido en nuestra tesis y, por otro lado, mientras que los sujetos que son objeto de nuestra tesis potencian y expanden el discurso, los criterios y valores del capitalismo contemporáneo, los intelectuales, constituidos también como una realidad social a partir de sus individualidades, podrían jugar un papel de contrapeso, de pensamiento libre y alternativo, de generación de autoconciencia, de creación, incluso, de alternativas al propio sistema; por lo que, en cierta manera, ambas figuras podrían guardar, a nuestro juicio, una cierta relación.

Respecto al primer punto, su trabajo y el nuestro se asemejan en una doble vertiente. En primer lugar, en la elección de una determinada figura como objeto de estudio, análisis, reflexión y caracterización (en nuestro caso, la alta dirección y en el suyo los intelectuales). En segundo lugar, porque de la misma manera que él, estudiamos un colectivo al que el propio autor, en cierta manera, pertenece. En su caso él mismo forma parte de esos intelectuales contemporáneos y, en nuestro caso, el autor de esta tesis se encuentra en una situación similar, ya que lleva más de 20 años desempeñando su carrera profesional en los puestos que componen el colectivo objeto de estudio. Por esta doble relación creemos de interés profundizar en su trabajo.

Antes de entrar en sus reflexiones y caracterizaciones de los intelectuales quisiéramos hacer una reflexión sobre cómo se constituye, desde el punto de vista del autor, un determinado colectivo. Aunque no profundizaremos en su modelo de estructuración social<sup>171</sup>, en el que se correlacionan las posiciones sociales y los estilos

---

<sup>171</sup> Bourdieu, Pierre. *Razones prácticas. Op.cit.*, p. 17.

de vida, sí que nos interesa su reflexión sobre el “*habitus*”, ya que dicho concepto aparecerá, implícitamente, en nuestra caracterización de la alta dirección de las empresas multinacionales. Bourdieu describe:

Los ‘sujetos’ son en realidad agentes actuantes y conscientes dotados de un sentido práctico, sistema adquirido de preferencias, de principios de visión y de división (lo que se suele llamar un gusto), de estructuras cognitivas duraderas y de esquemas de acción que orientan la percepción de la situación y la respuesta adaptada. El ‘*habitus*’ es esa especie de sentido práctico de lo que hay que hacer en una situación determinada<sup>172</sup>.

Es decir, para un determinado colectivo es posible, en función de las investigaciones sociológicas de Bourdieu, reconocer cómo se crean una serie de automatismos que caracterizan a los miembros de ese colectivo, en otras palabras, una caracterización de los criterios con los que un determinado colectivo actúa. Así, el autor continúa:

...de este modo se entiende lo que sólo es evidente porque estamos acostumbrados a ello, por ejemplo, los alumnos de la École normale, futuros catedráticos o intelectuales, se sitúan más bien a la izquierda, leen revistas intelectuales, vayan con frecuencia al teatro y al cine, practiquen poco deporte, etc., mientras que los alumnos de HEC se sitúan más bien a la derecha, se entreguen intensamente al deporte, etc.)<sup>173</sup>.

En otras palabras, por “*habitus*” podemos entender las formas de obrar, de pensar y/o de sentir que se corresponden y que están originadas por la posición que una determinada figura ocupa en la estructura social. No se trata de un simple estilo de vida sino que incluye la totalidad de los actos y pensamientos de dicha figura ya que reúne la base con la que se toman ciertas decisiones. Es posible que los sujetos, los individuos que conforman una determinada figura social no tengan, necesariamente, una consciencia específica de ello pero, observados y analizados desde su exterior, los aspectos recurrentes y característicos de sus hábitos, comportamientos y criterios son, tanto a ojos del autor como a los nuestros, a la luz de nuestro trabajo, apreciables.

Así, destacamos estas reflexiones y estas caracterizaciones de Bourdieu sobre la conformación de un colectivo, porque, al igual que él caracteriza a los intelectuales viendo aspectos claves de su “*habitus*”, nosotros, en los capítulos 3, 4 y 5 haremos lo propio con las figuras que hemos investigado tratando de definir aquellos comportamientos, aquellos criterios que les son comunes a ciudadanos de diferentes culturas y países que, sin embargo, el capitalismo contemporáneo ha conformado de

---

<sup>172</sup> *Ibidem*, p. 40.

<sup>173</sup> *Ibidem*, p. 41.

modo y manera que sus criterios, sus respuestas, su sentido práctico responda a unos automatismos comunes creados, divulgados y exigidos por el propio sistema.

Hemos destacado previamente que, como Bourdieu en este análisis de los intelectuales que le son contemporáneos, nosotros hemos estudiado un colectivo que nos es ciertamente cercano. Por tanto, con respeto y distancia, hacemos nuestra la reflexión que realiza el autor ya que, como él, al realizar nuestro trabajo de campo y nuestras reflexiones sobre las figuras estudiadas, al sentirnos colocados: “ante el desafío que representa el estudio de un mundo al que uno está ligado por toda clase de inversiones específicas, inseparablemente intelectuales y temporales, al principio no puede pensarse más que en la fuga...”<sup>174</sup>.

De sus estudios sobre los intelectuales, en los que aplica su modelo sociológico de campo, capital, *habitus*, etcétera, no entraremos en todas sus reflexiones sociológicas ni en las clasificaciones de los distintos subgrupos que estudia a partir de la muestra seleccionada en la obra citada. A pesar de su interés, como ya nos pasó con el trabajo de Boltansky sobre los mandos intermedios, nos alejaría en exceso de los objetivos de nuestra tesis. Lo que sí queremos destacar son las severas críticas que, en diversas ocasiones, vierte sobre el papel que los intelectuales han decidido jugar respecto al impacto ocasionado por el capitalismo contemporáneo en la sociedad y en los individuos. Al no encontrar la implicación deseada de los intelectuales con la realidad social que les envuelve destaca: “Es como si los sabios se creyeran doblemente sabios por no hacer nada con su ciencia”<sup>175</sup>. Desde sus análisis sobre muchas de las consecuencias sociales derivadas de la expansión del capitalismo contemporáneo y de sus criterios (excluidos, imperialismo, destrucción de derechos sociales, etcétera) recrimina a los intelectuales no posicionarse y actuar contra estas devastadoras realidades. Reconociéndoles sus teóricas capacidades de análisis, de razonamiento, de visión global y específica sobre las realidades sociales les critica su inacción práctica. Y aún va más allá en sus ataques al afirmar su rendición ante los criterios y poderes derivados del capitalismo contemporáneo: “nunca la subordinación de ciertos intelectuales respecto de las fuerzas políticas y económicas había sido tan visible”<sup>176</sup>. Su permanente llamada a la acción contra la violencia que la opresión capitalista ejerce contra las sociedades contemporáneas y sus individuos y, específicamente, en la lucha

---

<sup>174</sup> Bourdieu, Pierre. *Homo Academicus*. *Op.cit.*, p. 17.

<sup>175</sup> Bourdieu, Pierre. *Pensamiento y Acción*. *Op.cit.*, p. 152.

<sup>176</sup> *Ibidem*, p.15.

para evitar la exclusión y la marginación de masas relevantes (e invisibles) de ciudadanos en ciudades y estados democráticos subyugados por el capitalismo le impulsa a criticar aún con más dureza a aquellos que, teniendo el conocimiento y la capacidad para potenciar dicha lucha quedan subordinados o “comprados” por el propio sistema. Desde su perspectiva estas figuras deberían contribuir tanto a la generación de autoconciencia de sus contemporáneos como a la lucha contra la causa de tan terribles consecuencias sociales. Así, Bourdieu afirma: “creo que el investigador actual no puede elegir. Si tiene la convicción de que existe una correlación entre las políticas neoliberales y las tasas de delincuencia y todos los signos de aquello que Durkheim llamaba ‘anomia’, ¿cómo no va a decirlo? No solo no habría que reprocharlo por hacerlo, sino que deberíamos felicitarlo”<sup>177</sup>.

Como decíamos al inicio de este apartado, estas figuras, los intelectuales, podrían haberse convertido (debieran haberlo hecho, a ojos de Bourdieu y de los nuestros) en un serio contrapeso de las nuestras (la alta dirección de las empresas multinacionales cotizadas) ya que, mientras estos últimos están conformados, fabricados para la propia expansión del sistema y de sus criterios, aquellos debieran analizar las implicaciones reales del sistema, contribuir a crear la autoconciencia individual y sentar las bases para provocar la acción social para tratar, al menos, de neutralizar parcialmente los efectos social e individualmente perversos del sistema. Sin embargo, al realizar, al menos una buena parte de ellos, dejación de sus facultados para ser engullidos por el propio sistema y sus exigencias, la desaparición de una crítica estructurada (como destacamos con Boltansky) y la posible aparición de alternativas al pensamiento único desaparecen. Su preocupación por la violencia simbólica asociada al capitalismo contemporáneo se fundamenta en que: “la violencia simbólica es la forma suave y larvada que adopta la violencia cuando la violencia abierta es imposible...”<sup>178</sup>. Por tanto, esta violencia simbólica es una conclusión práctica más de la aplicación de la racionalidad instrumental que gobierna al capitalismo contemporáneo. Se utiliza el mejor medio disponible, la violencia simbólica, para alcanzar el fin de la manera más eficiente posible, la expansión del propio sistema.

Con estas cuatro áreas de reflexión, con Bourdieu, hemos podido profundizar en la caracterización violenta de un capitalismo contemporáneo que genera cantidades

---

<sup>177</sup> *Ibidem*, p.152.

<sup>178</sup> Bourdieu, Pierre. *El sentido práctico*. *Op.cit.*, p. 215.

ingentes de un subproducto (de un desperdicio de nulo interés a ojos del capital) en forma de miseria máxima de los excluidos por el sistema. Este capitalismo utiliza todos los medios a su alcance, en especial los medios de comunicación, para divulgar sus criterios de manera globalizada creando un determinado mensaje global que coloca, con habilidad y esfuerzo, fuera de toda discusión. La llamada de Bourdieu a la revolución y la lucha marca buena parte de su trayectoria y, en especial, sus últimos años. En esta lucha añora la presencia de los intelectuales. Así, caracteriza y ataca a buena parte de los intelectuales que le son contemporáneos por la falta de compromiso y lucha contra un sistema dañino, a sus ojos, para la emancipación del ser humano. Sus reflexiones nos dan una nueva caracterización del capitalismo contemporáneo y de los medios que utiliza para su propia expansión y consolidación. Además caracteriza a algunas de sus figuras (tanto los intelectuales como los excluidos) que son representativas de una parte de la realidad social que nos es contemporánea y, claramente, relevante para la comprensión del capitalismo. Con todo ello, continuamos avanzando en enmarcar precedentes de nuestra tesis, la conveniencia de la misma y algunas caracterizaciones de las figuras de determinados momentos del capitalismo y, más específicamente, del actual, enfoques, todos ellos, claramente alineados con los objetivos de esta tesis.

#### 1.4.3. Zygmunt Bauman. La modernidad líquida.

Del abundante trabajo de este referente intelectual contemporáneo nos hemos centrado en tres aspectos que están directamente relacionados con nuestra tesis: las distintas ambivalencias que acompañan al capitalismo contemporáneo; su particular caracterización de la modernidad líquida, término que este autor ha acuñado y, por último, sus reflexiones sobre la educación del ciudadano en estos tiempos en los que el consumidor, exigido y fabricado por el propio sistema, domina la conformación del ciudadano medio.

Comenzamos con la ambivalencia y con algunos de los diferentes enfoques y reflexiones que sobre ella nos gustaría destacar. En primer lugar, tanto a partir de las reflexiones que hemos realizado con algunos de los autores anteriores como de nuestras propias observaciones, en nuestra tesis ha ido apareciendo tanto el reconocimiento de los logros que el desarrollo y la expansión del sistema capitalista han supuesto para las sociedades contemporáneas y sus individuos como los devastadores efectos que, en diversas formas y maneras, la globalización de los criterios y valores del capitalismo contemporáneo y del ciudadano exigido por el mismo, han generado. De esta doble

vertiente en la interpretación de los efectos causados por el capitalismo contemporáneo, de esta doble valoración de aspectos positivos y negativos, de esta ambivalencia, nosotros nos hemos centrado en aquellos aspectos de la conformación de los individuos y de las sociedades contemporáneas que, por su relevancia, más nos preocupan. A partir de nuestra propia visión de estas realidades, y apoyándonos en trabajos y reflexiones de distintos autores con perspectivas más o menos coincidentes a las nuestras y centrándose ellos en otras figuras, parcialmente relacionadas con las nuestras, vamos destacando el impacto que la expansión de los criterios del capitalismo contemporáneo causa en las sociedades y en los individuos que le son coetáneos, centrándonos, progresivamente en las figuras objeto de nuestra tesis.

En esta acepción de la ambivalencia Bauman afirma que: “experimentamos ambivalencia cuando nos debatimos en medio de impulsos contradictorios”<sup>179</sup>. De él queremos destacar su mirada crítica a los tiempos contemporáneos donde, a pesar del desarrollo económico, político y social de las economías occidentales que, parcialmente, le reconoce al propio sistema capitalista, la exigencia de cambio permanente y, especialmente, la muy elevada velocidad con la que este cambio se produce y se exige, genera, con una violencia inusitada, que los ciudadanos estén bajo una permanente presión por adaptarse, por modernizarse para tratar de evitar quedar excluidos, lo que provoca una especial ambivalencia, una especial mezcla de sentimientos y realidades que generan, a la vez, progreso y sufrimiento, sobre la que el autor reflexiona ampliamente. Bauman, en la misma línea, reflexiona sobre cómo la invitación al éxito que esta modernidad, que este capitalismo, ha extendido a los cuatro vientos mediante sus poderosos medios de comunicación, aun pretendiendo transmitir el mensaje de que la posibilidad de alcanzar ese éxito es universal y está al alcance de todos, reserva este éxito a unos pocos ganadores solitarios que ciertamente constituyen las figuras referentes del capitalismo contemporáneo (especialmente, aunque no únicamente, aquellas en las que centramos nuestra tesis). Reflexiones similares hemos visto con Sennett tanto en lo que se refiere a las exigencias a los ciudadanos de un cambio permanente y acelerado desprendiéndose de sus conocimientos adquiridos como en los efectos individuales e, incluso familiares, que dichas exigencias conllevan. Estos impulsos contradictorios, que se manifiestan de manera distinta en diferentes periodos de la historia, están directamente relacionados, en la época contemporánea, con aspectos

---

<sup>179</sup> Bauman, Zygmunt. *Modernidad y ambivalencia*. *Op.cit.*, p. 12.

centrales del espíritu del capitalismo. Para Bauman las manifestaciones actuales de la ambivalencia “emergen del temor producido por el retiro de las promesas sostenidas a comunidades y/o sociedades para asumir el costo de la ambigüedad, la incertidumbre y la contingencia”<sup>180</sup>. Esta incertidumbre, generada tanto por el incumplimiento de las “promesas” del sistema, como por la exigencia de un cambio permanente, esta ausencia de una cierta capacidad de conducción de vida, son difícilmente manejables por el ciudadano corriente, como ya afirmamos con Sennett o incluso con Weber, ya que, a ojos de Bauman el hombre “necesita con desesperación un punto de referencia, estable y confiable, que pueda sostenerse en medio de las adversidades”<sup>181</sup>. Esta situación de falta de relato, de falta de referencia, de dificultades del ciudadano contemporáneo para responder a las exigencias del capitalismo, las hemos encontrado en Sennett, en Boltansky y en Bourdieu. Aun con enfoques y reflexiones diferentes, estos autores coinciden en identificar exigencias que el capitalismo contemporáneo inexorablemente requiere a sus ciudadanos “útiles” que, según sus distintos prismas, colocan a los sujetos en situaciones de difícil (o imposible) autogestión. Estas reflexiones, que sin duda compartimos y hemos contrastado en veinte años de estudio y reflexión en empresas multinacionales, tienen un significado relevante para nosotros. Los individuos parecen invitados a un festín de enriquecimiento individual, de éxito permanente e indefinido siempre y cuando se adapten, se subordinen, a una serie de violentas exigencias que no son presentadas como tales, sino como una normal, evidente, esperada y mínima contribución personal al propio éxito. Parece, en definitiva, una invitación generosa más que una exigencia amenazadora. Conforme avanzan sus vidas profesionales, o conforme cambian las situaciones macroeconómicas de sus Estados, los ciudadanos se ven expuestos a sufrir retrocesos y/o engaños (falta de cumplimiento de las promesas estructurales del sistema) que pueden conllevar, que conllevan, finalmente, la exclusión. Y esto para los que llegan a alcanzar un cierto grado de éxito parcial en el proceso. Los que son excluidos desde el inicio, tan sólo tienen acceso al lado más oscuro y oculto de la realidad contemporánea. Mientras tanto, ajeno a estos impactos, el sistema se expande, se globaliza y ocupa todos los ámbitos individuales, sociales y políticos. Con razón Bauman puede reflexionar sobre ambivalencia.

Desde el punto de vista de la globalización, por lo menos en la que se ha producido hasta ahora, aunque una sociedad quede sustancialmente dañada por el paso

---

<sup>180</sup> *Ibidem*, p. 12.

<sup>181</sup> *Ibidem*, p. 13.

del capitalismo contemporáneo (bien sea por no considerarla, o por abandonarla en un momento determinado por su “falta de competitividad”, o bien sea exigiéndole un empobrecimiento radical para continuar utilizándola), siempre hay otro destino para la inversión, siempre hay otra sociedad más necesitada (y/o explotada) para la que la llegada de ese capital impaciente sea atractiva, o incluso necesaria, para alimentar su “desarrollo”. Ese nuevo destino, ese nuevo paraíso para el capital impaciente, será atractivo, al menos, durante el periodo de tiempo en el que la rentabilidad sea la exigida y, sobre todo, superior a la que otra sociedad pueda ofrecerle a ese mismo capital. Por tanto, aquí también se da un elevado grado de ambivalencia (no la individual sino la social). La deslocalización es para unos la mayor de las injusticias y traiciones, mientras que para otros, la “relocalización”, la inversión directa en sus sociedades o países, se convierte en un cumplimiento, en una evidencia “empírica”, de que una de las promesas claves del capitalismo se cumple: todos tienen la oportunidad de enriquecerse. Para que todo ello funcione es necesaria, como ya hemos indicado, la puesta en marcha de una fabricación eficiente del ciudadano necesario para la expansión del sistema capitalista a nivel global. Esta es una necesidad más, es un requerimiento más al que el propio sistema capitalista debe aplicar sus criterios, sus conocimientos y su razón instrumental, alineando medios para conseguir su fin: su propio crecimiento y su expansión. En este alineamiento y en esta fabricación de ciudadanos, como hemos visto con Bourdieu, los medios de comunicación juegan un papel decisivo en la expansión del pensamiento único.

Por último queremos destacar la ambivalencia ética que este sistema exige. Conforme avancemos en nuestra tesis pondremos de manifiesto que los criterios y valores que nuestras figuras tienen que encarnar y aplicar en el ejercicio de sus funciones deben estar completamente alineados con la maximización del beneficio en el menor plazo, con la búsqueda y la obtención del beneficio individual, con las derivadas que de estos criterios y de las otras características principales del capitalismo contemporáneo se derivan. Estos valores resultan de difícil aplicabilidad en otras facetas de sus vidas como, por ejemplo, en los aspectos familiares. Así, si debe abandonarse un proyecto porque otro resulte más atractivo, más provechoso, si no debe esperarse la gratificación diferida, si sólo existe el aquí y el ahora, si no existe el largo plazo, si lo que prima es el interés individual y la obtención del máximo beneficio individual en el menor plazo, la conducción de una vida familiar tradicional, la de aquel burgués de inicios del siglo XX, no se antoja sostenible. Se constituyen unos individuos que deben

actuar de la manera que les sea más conveniente a nivel de sus individualidades, con una ausencia de verdades absolutas, de referencias estables, de manera que se genera, violentamente, una ambivalencia ética y epistemológica necesaria para convivir con los criterios del capitalismo contemporáneo.

Esta ambivalencia ética y epistemológica tiene una base en una ontología particular, que Bauman llama modernidad líquida. Con la descripción de las características principales del capitalismo contemporáneo que hemos ido comentando con los distintos autores estudiados hasta ahora se van aunando una serie de criterios que definen la modernidad que los ciudadanos coetáneos a esta versión del capitalismo se ven obligados a aceptar para defender su propia subsistencia. El cambio acelerado exigido por el capital impaciente, las exigencias de flexibilidad y adaptabilidad permanente a un entorno impredecible, el pragmatismo exigido para sacar adelante no sólo los proyectos empresariales sino la propia conducción de vida individual, el relativismo de los criterios y valores en función de las necesidades de cada situación, la inmediatez exigida en la toma de decisiones y en la conducción de vida, etcétera, conforman, no sólo un tipo de ciudadano exigido por esta realidad, sino lo que Bauman ha dado en llamar una modernidad líquida<sup>182</sup>, exenta de referencias estables a las que los individuos puedan asirse, con una necesidad permanente de estar vigilantes escudriñando el entorno para anticiparse y adaptarse a lo nuevo, para sobrevivir a una muy agresiva realidad que exige conseguir determinados e impuestos fines independientemente de los medios a utilizar y de sus efectos colaterales, una modernidad, en definitiva, que conforma y exige un determinado tipo de ciudadano. Esas referencias estables, que Bauman describe como necesarias para tratar de construir una conducción de vida acorde con un proyecto de hombre más alineado con los criterios humanistas, parecen difícilmente identificables en un mundo exigido por el capitalismo contemporáneo en cambio acelerado y renovación permanente en pos de la máxima rentabilidad en el menor plazo mediante el crecimiento infinito del consumo y persiguiendo siempre el enriquecimiento individual. En esta modernidad líquida, en este mundo fluyente los ciudadanos (exigidos por esa necesidad de cambio y de renovación) aprenden con rapidez, a su juicio, dos lecciones que, a nuestros ojos y contrastadas a lo largo de nuestro trabajo de campo, son tan ciertas como concluyentes en la conformación del ciudadano contemporáneo. Veamos la primera:

---

<sup>182</sup> Véase, por ejemplo, las obras: Zygmunt Bauman: *La modernidad líquida* (Buenos Aires: Fondo de cultura económica, 2007); *Tiempos líquidos* (Barcelona: Tusquets Editores, 2009a).

Lección uno. Un día cuenta tanto, y nada más, como la satisfacción que se pueda rescatar. El premio en pos del cual –realistamente- se deben abrigar esperanzas y trabajar es un hoy diferente, no un mejor mañana. El futuro está más allá de nuestro alcance... las inquietudes de largo plazo son para los crédulos y los imprudentes.<sup>183</sup>

Esta primera conclusión del autor ya la hemos visto enunciada (aunque de manera diferente, por Sennett o Lipovetsky) cuando, al reflexionar sobre el ciudadano contemporáneo, describen cómo es casi imposible hacer planes a largo plazo con un capitalismo flexible e impaciente que valora más las potencialidades que los conocimientos adquiridos. Es muy difícil viajar con equipaje, con conocimientos adquiridos, con relaciones estables, con vínculos a un pasado que no solo no añade valor, sino que, en muchas ocasiones, es valorado como un lastre. Ante la exigencia del cambio acelerado, ante la incertidumbre y la falta de control mínimo sobre la conducción de vida, no hay que preocuparse por el mañana, de hecho, no existe el “mañana”, no aparece en la ecuación. Lo atractivo es tener un hoy diferente ya que, en el ámbito profesional, es preciso, para sobrevivir, para seguir siendo considerado útil, convertirse en un yo diferente, de manera casi constante, a requerimiento del capitalismo contemporáneo. Requerimientos estos siempre cambiantes y en permanente evolución, Y esto no es sólo válido en cuanto al ciudadano como materia prima, como mercancía, sino que, además, para la expansión del capitalismo, la figura del consumidor, y los comportamientos asociados a la necesidad de consumir, es también exigida por el sistema de manera inexorable. A las reflexiones de Lipovetsky y Sennett sobre las exigencias para con el ciudadano consumidor se pueden añadir las del propio Bauman<sup>184</sup> y para la caracterización del capitalismo contemporáneo y la distinción entre ganadores y perdedores se puede reflexionar con Luttwak<sup>185</sup>.

De la misma manera, nos parece relevante destacar la enorme distancia que existe entre el tipo de ciudadano que debe regirse por esta primera lección descrita por Bauman respecto a aquel que, abrazado a la ética protestante de inicios del siglo XX, conducía su vida pensando en una gratificación diferida que le pautaba su comportamiento profesional en el presente. Son dos capitalismos diferentes y dos ciudadanos diferentes los que están separados por casi un siglo. Adicionalmente, y como corolario de esta primera lección que nos destaca Bauman, es preciso conformar una personalidad, unos valores que permitan subsistir a estos criterios de conducción de

---

<sup>183</sup> Bauman, Zygmunt. *Modernidad y ambivalencia*. *Op.cit.*, p. 14.

<sup>184</sup> Bauman, Zygmunt. *Mundo consumo*. *Op.cit.*, p. 77.

<sup>185</sup> Luttwak, Edward. *Turbocapitalismo, quienes ganan y quienes pierden...* *Op.cit.*, p. 263.

vida que, como señalamos con Sennett, está al alcance de muy pocos individuos. Éstos, al menos algunos de ellos, constituyen las figuras objeto de nuestro estudio. Los valores con los que conducen sus vidas profesionales, en función de las entrevistas en profundidad realizadas en los últimos veinte años, corroboran que este primer criterio, esta primera lección sobre la toma de decisiones está bien aprehendida por los miembros de este colectivo. Aún tentados por la planificación del futuro y de la ilusión de la propia conducción de vida, la realidad de esos “mercados financieros” les exige decidir, aquí y ahora, concentrarse en el hoy y, cuando llegue mañana, ya se volverán a preocupar por ese nuevo hoy. La falta de un fin último global, de una visión de futuro, por parte de la racionalidad instrumental que rige al capitalismo contemporáneo exige unos comportamientos que conforman al ciudadano útil para el objetivo de corto plazo, el único que existe: maximizar el beneficio en el menor plazo.

La segunda lección que destaca Bauman, y que no es menos contrastada por nuestro trabajo de campo que la primera, es la siguiente (también alineada con las reflexiones de Sennett):

Lección dos. Cualquier cosa que haga, mantenga sus opciones abiertas. Los juramentos de lealtad son para tipos desafortunados que se preocupan acerca de los largos plazos. No se comprometa más de lo estrictamente necesario. Sostenga compromisos superficiales de modo que puedan romperse sin dejar heridas o cicatrices. La lealtad y los vínculos, como el resto de utensilios, tienen fecha de caducidad. No se quede con ellos ni un momento más de la cuenta<sup>186</sup>.

Parece una actualización práctica del enunciado y de la definición de la razón instrumental aplicada a la ética individual. Vemos cómo, nuevamente, confluye la caracterización del capitalismo contemporáneo, la caracterización de su espíritu, con la caracterización del ciudadano que el capitalismo necesita y conforma. Se vive en el presente, en la incertidumbre, en el riesgo ya que “en la modernidad avanzada, la producción social de riqueza va acompañada sistemáticamente por la producción social de riesgos”<sup>187</sup>. En nuestro trabajo de campo hemos comprobado cómo las figuras objeto de estudio son capaces de mantener una aparente “fidelidad inquebrantable” a un determinado proyecto empresarial al mismo tiempo que, en un momento dado y oportuno, lo abandonaban sin dudar ante un siguiente reto empresarial que pareciese más atractivo, es decir, que ofreciese una expectativa, unas potencialidades de un mayor enriquecimiento en el menor plazo. Hemos asistido a discursos públicos en ámbitos empresariales de “creación de cultura empresarial” de “enaltecimiento del

---

<sup>186</sup> Bauman, Zygmunt. *Modernidad y ambivalencia*. *Op.cit.*, p. 14.

<sup>187</sup> Beck, Ulrich. *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*. *Op.cit.*, p.29.

sentimiento de pertenencia”, dos argucias tejidas como elementos claves del “liderazgo”, en diferentes periodos del desarrollo de nuestra tesis, por personajes que ya tenían decidido el abandono de dicho proyecto o el cierre de una unidad con una soltura y con unas técnicas de comunicación ciertamente depuradas. En otras palabras, aquello que es más conveniente para alcanzar el fin, sea el enriquecimiento individual o la maximización de los beneficios empresariales, es, de acuerdo a la instrumentalidad del razonamiento del sistema, lo correcto. Lo correcto es lo conveniente. Simplemente todo vale. La lealtad es un valor tan solo si es conveniente, si no, es una carga.

En la revisión del pensamiento de este autor se ha producido una coincidencia de enfoques, y la utilización de una cita en concreto, que nos parece relevante destacar. Hemos comentado, cómo, en el proceso de divulgación del discurso capitalista, las escuelas de negocios juegan un papel clave. De la misma manera, hemos comentado cómo el espíritu del capitalismo extiende sus criterios hasta el punto de exigir y conformar un determinado tipo de ciudadano. Es más, existen figuras, como las que son objeto de nuestra tesis, la alta dirección de empresas multinacionales cotizadas, que son de las más representativas de la combinación de las exigencias del capitalismo y de la conformación del ciudadano. Pues bien, en Bauman vemos una referencia que conjuga toda esta reflexión en un ejemplo práctico y que nos es, accidentalmente, muy cercano. Bauman cita al profesor John Kotter que, en las últimas décadas del siglo XX, ha sido reconocido como un experto mundial en gestión del cambio empresarial y personal y del que hemos rescatado una parte de su obra en nuestra bibliografía. Le cita en su calidad de profesor de la *Harvard Business School*, donde se “fabrican” gestores globales de reconocido prestigio que constituyen la mercancía requerida para la alta dirección de las empresas multinacionales. Decimos que la referencia nos es cercana puesto que John Kotter ha sido mi profesor en el curso “*Advanced Management Programme*” en *Harvard Business School* en 2002 y sus conclusiones y propuestas en la gestión del cambio empresarial son una pieza sustancial en el desarrollo de la tesis doctoral en economía que presenté hace unos años en la Universidad de Deusto. La cita de Bauman forma parte de la formación que he recibido a lo largo del desarrollo de mi carrera profesional en mi calidad de miembro del colectivo que constituye a las figuras que investigamos. Bauman destaca:

Desde la Escuela de Administración de la Universidad de Harvard, el profesor John Kotter aconseja a sus lectores evitar involucrarse en empleos de tipo permanente, en realidad no es aconsejable desarrollar lealtad institucional y dejarse absorber demasiado por un periodo prolongado en un empleo donde los conceptos de negocios, los diseños

de productos, la inteligencia competitiva, el equipamiento de capital y toda clase de conocimiento tiene lapsos de vida y credibilidad más cortos<sup>188</sup>.

Vemos pues, en uno de los ejemplos que Bauman utiliza para refrendar tanto su caracterización del capitalismo contemporáneos como sus tesis sobre las abrumadoras exigencias en la conformación, en la fabricación, del ciudadano contemporáneo útil y alineado con los fines del sistema, una confirmación de buena parte de nuestro acercamiento al caracterizar, progresivamente, al capitalismo contemporáneo y, al mismo tiempo, explicitar su relevancia, su enorme e implacable incidencia, en la caracterización de los ciudadanos que le son coetáneos y, más específicamente, en los sujetos objeto de nuestra tesis.

Merece una reflexión especial la educación en la modernidad líquida. El hecho de que para el ser humano contemporáneo la realidad sea líquida, en gran medida, se debe a que el sujeto la capta, la aprehende, como tal. Un mundo líquido necesita sujetos, individuos, líquidos. El capitalismo no sólo erosiona, licua, el ser de los objetos de manera acelerada sino también lo hace con los sujetos.

A lo largo de nuestras reflexiones, y aún escapando del objetivo central de nuestro trabajo, siempre ha aparecido la cuestión sobre qué papel juega la educación en la conformación de los ciudadanos contemporáneos. En teoría, debiera ser éste un aspecto clave en dicha conformación y, sin embargo, parece que, en nuestra reflexión sobre el capitalismo y sus efectos en los ciudadanos, no la consideremos suficientemente. Desde nuestro punto de vista, la educación de los jóvenes, aún a pesar de las feroces críticas de Bourdieu a los intelectuales y al *Homo Academicus*, debiera (o, como mínimo, pudiera) ser un contrapunto a las influencias y efectos de los criterios del capitalismo contemporáneo y, de esta manera, contribuir a contrarrestar el pensamiento único, a crear autoconciencia y capacidad crítica para contribuir a los ideales de emancipación de la Ilustración que nosotros compartimos, aún con sus propias deficiencias. Por ello, y aunque sólo sea dedicándole una breve reflexión, hemos querido recoger de Bauman una serie de citas y reflexiones que nos parecen oportunas y acertadas.

Con su descripción de la modernidad y de la falta de referencias estables no es extraño que Bauman se cuestione sobre cómo educar a los jóvenes en esta nueva

---

<sup>188</sup> Bauman, Zygmunt. *Modernidad y ambivalencia*. *Op.cit.*, p. 15.

realidad económica y social<sup>189</sup>. Uno de los corolarios de esta futilidad originada por el capitalismo contemporáneo es que parece que haya que librarse de uno mismo, evadirse de la propia realidad si es que pasa a ser, como habitualmente ocurre, una pesada carga para nuestro propio futuro en la sociedad de consumo. Es en esta necesidad (creada) del cambio permanente y acelerado donde Bauman coloca el consumo de drogas o de alcohol en los jóvenes contemporáneos. Bauman destaca con pesar que los ciudadanos contemporáneos (en traducción del investigador) “tan solo viven en el presente, no hacen ningún caso de la experiencia pasada y de las consecuencias futuras de sus actos, (se trata) de una estrategia que ocasiona una falta de ataduras con otros”<sup>190</sup>.

Los criterios expandidos por los medios de comunicación y la publicidad tienen una capacidad de conformar las mentes jóvenes muy superior a la de los procesos educativos contemporáneos. Es más, el ejemplo de los comportamientos cotidianos de los adultos, bien sea de la mano de la eterna adolescencia de Lipovetsky, bien sea en los criterios de conducción de vida de las figuras objeto de nuestro estudio (y de otras que escapan de nuestro cometido) arrastran más las voluntades y deseos de los nuevos jóvenes que la creación de una conciencia individual y colectiva que pudiese crear ciudadanos críticos. En el proceso educativo, respecto a las exigencias del capitalismo contemporáneo, los profesionales de la educación se encuentran en una especie de burbuja en la que, al menos durante un periodo, se podría tratar de transmitir otros valores y criterios, distintos a los exigidos por el sistema que, nos tememos, podrían ya pertenecer a otros tiempos y a otras sociedades. Quizás nuestra tesis pueda también considerarse como el resultado de un esfuerzo por tratar de generar una modesta contribución a la creación de esa autoconciencia y de ese espíritu crítico. Bauman, de la misma manera que hemos visto con varios de los autores anteriormente estudiados, afirma que “la cultura del presente da mucha importancia a la velocidad y a la eficacia, en cambio, desdeña la paciencia y la perseverancia”<sup>191</sup>. Se nos antoja complicado tener un cierto grado de éxito en un proceso educativo si la paciencia y la perseverancia no son fruto (ni objeto de deseo) de nuestros tiempos, tiempos exigidos y conformados por la inagotable e ilimitada voracidad del capitalismo contemporáneo. De esta manera se cierra el ciclo de la creación del ciudadano que el capitalismo contemporáneo exige y

---

<sup>189</sup> Véase, por ejemplo: Zygmunt Bauman: *Els reptes de l'educació en la modernitat líquida* (Barcelona: AtmArcadia, S.L., 2008); *El arte de la vida* (Barcelona: Editorial Paidós Ibérica S.A., 2009b); *Sobre la educación en un mundo líquido* (*Op.cit.*); *¿La riqueza de unos pocos nos beneficia a todos?* (Barcelona: Espasa Libros, S.L.U., 2014).

<sup>190</sup> Bauman, Zygmunt. *Els reptes de l'educació.... Op.cit.*, p. 19.

<sup>191</sup> *Ibidem*, p.19.

necesita. Se crea una nueva cultura, una nueva forma de ser y de hacer, que responde al patrón y a las necesidades de un sistema económico que ya hace décadas ha invadido toda la realidad social de las democracias occidentales.

Por último, Bauman, con lejanas similitudes a los postreros trabajos de Bourdieu e incluso de Marcuse, acaba con una llamada al cambio de paradigma, a la educación a lo largo de toda la vida en el sentido más amplio, no en lo que atañe a las exigencias de cambio del capitalismo sino a la creación de una nueva figura de ciudadano contemporáneo con compromiso social, solidario y político. Así, Bauman afirma que “no solamente hay que renovar a cada instante, y a lo largo de toda la vida, las habilidades técnicas y la educación centrada en el trabajo; hay que hacer lo mismo, y aún con más urgencia, en cuanto a la educación para crear ciudadanos”<sup>192</sup>. En esa creación de ciudadanos nosotros creemos, aunque no sepamos muy bien cómo afrontarlo. Bauman, y nosotros con él, va mas allá, confrontando a este ideal de ciudadano a construir con la figura del ciudadano consumidor contemporáneo generado y exigido por el capitalismo ya que, con lo que a nuestro juicio es un grito, clama “el consumidor es un enemigo del ciudadano”<sup>193</sup>.

Puede que, una vez más, depositemos excesivas esperanzas en que el ser humano, maleable como es, pudiese ser reconducido hacia los ideales de la Ilustración y, mediante más conocimiento y sabiduría, fuese capaz de entrar en acción para contrarrestar los efectos que el capitalismo contemporáneo ocasiona en individuos y realidades sociales e, incluso, para modificar o superar los paradigmas actuales. Puede que sean utópicas esperanzas, pero, como mínimo, las susurramos...

Así, para Bauman, la modernidad ha devenido líquida. Utilizando su metáfora, los líquidos no tienen forma definida<sup>194</sup>, adoptan la del recipiente que los contiene. A diferencia de los sólidos cuyas características físicas, forma, tamaño, resistencia, “permanecen” razonablemente en el tiempo, los líquidos no poseen estas cualidades definitorias. Por tanto, el ciudadano contemporáneo no encuentra una referencia estable que le permita enfrentarse a su entorno. Todo es móvil, todo es forzosamente efímero, todo fluye y cambia, nada permanece... salvo uno mismo y, como ya hemos visto que esta característica del individuo no es muy valorada por el capitalismo contemporáneo, éste debe estar reinventándose permanentemente. Y, en esta modernidad líquida el

---

<sup>192</sup> *Ibidem*, p.40.

<sup>193</sup> *Ibidem*, p.40.

<sup>194</sup> Bauman, Zygmunt. *Modernidad líquida*. *Op.cit.*, p. 8.

ciudadano medio está perdido. Sus criterios, sus valores, sus conocimientos, sus relaciones, devienen inestables. Lo válido hoy es caduco mañana, ya no puede haber solidaridad, relaciones duraderas, estables, los otros ciudadanos pasan a ser también un medio para un fin. Utilizando otra de sus metáforas, parafraseando a De Singly, ya no son tiempos de echar raíces, sino tiempos de echar el ancla en un paraje por un tiempo corto y siempre en condiciones de volver a partir prontamente a otro destino también efímero<sup>195</sup>.

Con el recorrido que hemos realizado a lo largo de este primer capítulo hemos abordado, principalmente, tres áreas de interés para nuestra tesis. Así, hemos reflexionado sobre la racionalidad instrumental del capitalismo y su incapacidad para juzgar los fines del mismo. También hemos destacado las implicaciones sociológicas del capitalismo en diferentes fases del mismo, acercándonos progresivamente al que nos es contemporáneo, haciendo ya una primera reflexión específica en lo que respecta a la implacable exigencia y a la consecuente fabricación de las tipologías de ciudadanos que los distintos capitalismos exigen. Por último, hemos recorrido, de la mano de pensadores contemporáneos, distintas visiones, reflexiones y caracterizaciones del capitalismo contemporáneo. De esta manera cerramos este primer encuadramiento de nuestra tesis, destacando tanto las caracterizaciones del capitalismo en sus distintas fases como los antecedentes en el estudio de figuras representativas de dichos capitalismos, tratando de evidenciar tanto la relevancia e interés del tema de nuestra tesis como la ausencia de trabajos específicos sobre la alta dirección de las empresas multinacionales cotizadas en la forma de capitalismo que nos es contemporánea. Para profundizar en el marco conceptual que permita una mejor comprensión de la triple caracterización de esta alta dirección de las empresas multinacionales cotizadas (que acometemos en los capítulos 3, 4 y 5) abordamos, en el siguiente capítulo, el análisis, la descripción y nuestras reflexiones sobre los rasgos más característicos del capitalismo contemporáneo que, a su vez, están más directamente relacionados con los objetivos de nuestra tesis.

---

<sup>195</sup> Bauman, Zygmunt. *El arte de la vida. Op.cit.*, p. 103.

## **Capítulo 2.**

### **Rasgos del capitalismo contemporáneo.**

En primer lugar quisiéramos acotar nuestro ámbito de estudio y los objetivos que pretendemos alcanzar en este capítulo. Estamos analizando el capitalismo de las últimas tres décadas del siglo XX y de estos primeros años del siglo XXI. Además, nuestro interés se centra, específicamente, en las empresas multinacionales cotizadas (también llamadas transnacionales) por constituir no sólo un relevante volumen del comercio y de la actividad económica contemporánea<sup>196</sup> sino porque, además, estas corporaciones aglutinan y representan las principales características, los principales rasgos, que el propio sistema atesora. Entre dichos rasgos, profundizamos en este capítulo en su necesidad de expansión y en su alcance global, su necesidad de crecimiento constante, la exigencia de máximos beneficios en el menor plazo, su búsqueda incesante de la máxima eficiencia, la producción y utilización de todos aquellos recursos que necesita para el desarrollo de sus actividades, el diseño, producción, comercialización y obsolescencia acelerada de productos y servicios de ciclo de vida cada vez más cortos, la dispersión de la propiedad (mediante la cotización de sus acciones en los distintos mercados financieros internacionales) entre buena parte de los ciudadanos contemporáneos de las sociedades enriquecidas y, específicamente, la separación entre esta propiedad y sus gestores, los cuales constituyen la parte central de nuestra tesis. Estos rasgos, estas características de las empresas multinacionales cotizadas impulsan no sólo el desarrollo y la expansión del capitalismo, en su versión actual, que es sobre el que queremos reflexionar en este capítulo, sino también la conformación antropológica de un determinado tipo de ciudadano, su alta dirección, que es necesario y, por tanto, exigido y fabricado para que el capitalismo pueda potenciarse y expandirse.

---

<sup>196</sup> Sánchez, Joan-Eugeni. “El poder de las empresas multinacionales”, presentado en el X Coloquio Internacional de Geocrítica, Universidad de Barcelona, Barcelona, 26-30 de mayo de 2008. <http://www.ub.edu/geocrit/-xcol/449.htm> ; consultado el 4 de Enero de 2014. Este autor destaca: “El conjunto de las 500 mayores empresas multinacionales ofrece unos volúmenes de movilización directa de recursos y de trabajadores de una extraordinaria y creciente magnitud. Los ingresos conjuntos que alcanzan en un año son superiores al PIB de todo conjunto de la UE o de los Estados Unidos. Con relación al conjunto del PIB mundial, a partir de los datos que suministra el FMI, vemos que se incrementa a lo largo de estos años, pasando de representar el equivalente del 38 por ciento al 43 por ciento entre 1996 y 2006. Esta simple comparación nos aporta ya una clara idea de su poder económico en el mundo”.

En segundo lugar, en lo que respecta a la definición y reflexión sobre los rasgos característicos del capitalismo de nuestros días, queremos hacer hincapié en que nuestro objetivo no es el de caracterizar en su total profundidad la esencia, el espíritu del capitalismo contemporáneo, ya que este fin requeriría un trabajo específico que escapa del objetivo central de nuestra tesis. Lo que sí pretendemos en este capítulo es destacar algunas de sus características más relevantes para enmarcar mejor la caracterización de las figuras objeto de estudio. A partir de estas reflexiones y, mediante la caracterización de esta alta dirección de las corporaciones multinacionales, avanzaremos en una mejor comprensión del capitalismo contemporáneo en su totalidad.

Esta primera caracterización del sistema y de algunas de sus implicaciones sociales y antropológicas, nos sirven, progresivamente, para alcanzar una mayor y más profunda comprensión del porqué de la elección de las figuras objeto de nuestra reflexión así como la propia relevancia que estos sujetos tienen tanto en el funcionamiento y en la expansión del sistema tal y como está constituido en nuestros días como en el impacto que su propia toma de decisiones tiene en la sociedad contemporánea y sus ciudadanos. De esta manera vinculamos y relacionamos, en los siguientes apartados, cómo el capitalismo actual, atendiendo a sus rasgos, características, necesidades y a su propia eficiencia instrumental, conforma el perfil de las empresas que necesita, determina su forma de funcionamiento, describe y fabrica a los ejecutivos que las dirigen e, incluso, es capaz de definir y exigir las características antropológicas de los ciudadanos contemporáneos que le son útiles para su expansión y desarrollo, siendo también eficiente al no considerar y/o excluir a aquellos ciudadanos que no responden a sus intereses. Así, su exigencia del máximo beneficio en el menor plazo, la imperiosa necesidad de crecimiento constante y acelerado, la globalización, la exigencia de una velocidad acelerada de cambio a la que los ciudadanos se ven sometidos tanto como consumidores como en su faceta productiva, la separación entre la propiedad de estas empresas cotizadas y la figura de sus gestores, el alineamiento eficaz de los medios para alcanzar sus fines; en concreto, el alineamiento eficiente de medios para producir los ejecutivos que impulsen el propio sistema, y, en definitiva, la exigencia de un ciudadano consumidor que, de manera constante, sea capaz de devorar los nuevos lanzamientos para así alimentar el crecimiento y la expansión del sistema, constituyen nuestra línea argumental a la hora de describir los rasgos del capitalismo que nos es contemporáneo.

Todos estos rasgos, lejos de ser aspectos aislados e independientes, están interconectados entre sí para configurar las exigencias que el capitalismo contemporáneo plantea a las sociedades y ciudadanos que le son coetáneos. A consecuencia de estas características intrínsecas al sistema, los ciudadanos son conformados, fabricados, para atender a sus requerimientos y, más específicamente, las figuras objeto de estudio, la alta dirección de las empresas multinacionales cotizadas, deben ser fabricadas de manera eficiente para liderar los procesos de crecimiento y expansión que el sistema necesita para su propia perpetuación. Esta fabricación, como detallamos en el capítulo 3, incluye tanto el conocimiento específico de técnicas y conceptos (aspectos relacionados con el saber, con la acumulación de conocimientos y herramientas que permitan estar cualificado como mercancía valiosa, con la formación adecuada retenida en el cerebro), como una serie de habilidades directivas (relacionadas con la gestión de otros, con el papel ejecutivo, productor, que implementa sus decisiones a través de otros) como, por último, una serie de valores, de criterios a la hora de tomar decisiones (que ciertamente conforman el corazón, las actitudes ante la vida, los valores, los fines que se persiguen y los medios que se está dispuesto a utilizar para alcanzarlos), que respondan a las exigencias que el capitalismo contemporáneo plantea y que, en sus principales aspectos, detallamos en los apartados siguientes.

### **2.1. Separación entre propiedad y gestión. La alta dirección.**

En las diferentes versiones y evoluciones del capitalismo que hemos detallado en el capítulo anterior de la mano de Lipovetsky<sup>197</sup> y Boltansky y Chiapello<sup>198</sup>, el actual presenta una característica diferenciadora de la que se derivan no pocas implicaciones. Durante buena parte del desarrollo y de la evolución del capitalismo la propiedad de una determinada empresa no estaba separada de la gestión de la misma. La propiedad y la gestión se aglutinaban en la misma persona y, a partir de esta situación, se derivaban no pocos corolarios, como veremos en los siguientes párrafos. En aquel escenario no existían dos razonamientos, dos agendas, dos enfoques distintivos entre el propietario y el gestor. En las últimas décadas esta unidad de planteamiento se ha perdido casi por completo y en el caso de las empresas multinacionales cotizadas esta separación es aún

---

<sup>197</sup> Lipovetsky, Gilles. *La felicidad paradójica. Ensayo sobre la sociedad del hiperconsumo*. *Op.cit.*, p.23-32.

<sup>198</sup> Boltansky, Luc y Ève Chiapello. *El nuevo espíritu del capitalismo*. *Op.cit.*, p. 57-60.

más evidente y de ella, como no podría ser de otra manera, se derivan distintos cursos de acción e implicaciones.

Cuando Sombart caracteriza al capitalismo de inicios del siglo XX y a su figura más emblemática, el burgués<sup>199</sup>, aparecen varios aspectos que nos parecen relevantes respecto al enfoque de nuestra tesis. Sombart distingue, por un lado, entre las relaciones existentes entre el burgués-propietario y un determinado ámbito social; por otro lado, destaca las características psíquicas y éticas del propio burgués; y, por último, profundiza en la no separación de papeles entre propiedad y gestión. Estos aspectos son relevantes puesto que constituyen rasgos diferenciadores entre el capitalismo de hace un siglo y el contemporáneo y, además, introducen ya la relación entre distintos tipos de capitalismo y las tipologías de líderes, de gestores, de figuras que cada una de esas versiones del capitalismo necesita y crea.

Respecto al primer aspecto, cabe destacar que el burgués-propietario-directivo desarrollaba sus actividades empresariales y gestoras en una determinada comunidad y sus actividades tenían un impacto directo en esa determinada realidad social. Se trataba, en cierta manera, de un capitalismo local, regional o, en todo caso, nacional. De esta manera, en el desarrollo de sus actividades capitalistas aparecía necesariamente un componente social que formaba parte de la agenda del individuo y de su empresa. Dada esa férrea vinculación del burgués con una determinada realidad social, Sombart afirma que ese burgués-propietario-directivo actúa de manera que “todos sus actos, todos sus pensamientos y proyectos venían determinados por el perjuicio o beneficio que pudieran reportar al hombre vivo, real”<sup>200</sup>. Esa vinculación directa y constante con la realidad social en la que el burgués desarrolla su vida social, este compromiso, le exige, tanto al capitalismo de la época como a su figura más emblemática, el burgués, tener unos atributos, unos valores, unos criterios a la hora de tomar decisiones, en los que deba considerar a esos hombres reales, vivos, con los que, a la postre, el burgués convive y en los que el capitalismo sustenta parte de su propio desarrollo. Tanto es así que, incluso, en esa conformación de un determinado tipo de ciudadano, de figura ejecutiva de ese periodo del capitalismo, Sombart añade que ninguno de esos burgueses “ha dejado de adaptar su actividad a las exigencias de un sano humanismo; para todos ellos el negocio sigue siendo un simple medio para un fin, que es la vida; sus propios intereses vitales y los de quien con ellos colaboran son los que deciden sobre la

---

<sup>199</sup> Sombart, Werner. *El burgués; contribución a la historia espiritual...* *Op.cit.*, p. 115.

<sup>200</sup> *Ibidem*, p. 164.

dirección y medida de sus actividades”<sup>201</sup>. Estas afirmaciones de Sombart resultan claramente obsoletas en el capitalismo contemporáneo y global. Ya no existe ese antiguo compromiso. Las empresas transnacionales ya no están vinculadas a una realidad social dada, antes bien al contrario, seleccionan y excluyen a realidades sociales concretas en función de la rentabilidad potencial esperada. En las empresas cotizadas, la propiedad ya no recae en la figura del burgués sino que es “global”, en el sentido de que accionistas e inversores de todo el mundo tienen acceso a la compra de sus acciones y, por tanto, a participar de su propiedad en espera de una maximización de sus beneficios. Esta realidad económica implica la no vinculación del capital y de la empresa a una realidad social determinada, sino a la búsqueda, como veremos más adelante, del máximo beneficio en el menor plazo independientemente de la realidad social en la que sus actividades se desarrollen y de los impactos, positivos o negativos, que el devenir de sus actividades pueda ocasionar a realidades sociales concretas.

En este mismo sentido, el gestor de esas empresas multinacionales cotizadas compite en el mercado global del capital para captar dichos inversores esgrimiendo su única arma posible: la promesa de la máxima rentabilidad en el menor plazo, bien sea por el reparto de dividendos por acción, bien sea por la revalorización futura del precio de dichas acciones, aspecto este último que, en la mayoría de los casos, deviene prioritario. En esta captación de inversores, en estas promesas de rentabilidades futuras, el curso de acción no se limita a unas determinadas realidades sociales sino que, por definición, el campo de juego es global; la empresa, sus gestores, tomarán todas las decisiones necesarias encaminadas para la maximización del beneficio y si, dentro de éstas, es preciso trasladar las actividades productivas de una realidad social a otra, con las implicaciones sociales que de ello pudiesen derivarse, simplemente lo ejecutarán de la manera más eficiente posible en pos de la maximización de beneficio en el menor plazo. En el cálculo de las proyecciones futuras de maximización de beneficio aparecen nuevas componentes (como el impacto fiscal sobre los beneficios futuros, las distintas legislaciones laborales, ambientales, etcétera), que pondrán en competencia, a los ojos de nuestras figuras, de esos gestores responsables de garantizar la rentabilidad del capital impaciente, a distintas regiones, estados y/o zonas económicas. Por lo tanto aquel grado de humanismo al que Sombart hace referencia al describir las aptitudes

---

<sup>201</sup> *Ibidem*, p. 164.

psíquicas, los valores del burgués, sin duda desaparecen de la alta dirección de las empresas transnacionales de finales del siglo XX e inicios del siglo XXI.

Para bien o para mal, aquel burgués tenía un interés permanente (al menos, durante su ciclo vital) en una determinada realidad social, en una serie de conciudadanos. Su bienestar futuro, en cierta manera, estaba vinculado al de su entorno. En el capitalismo contemporáneo, el que lideran nuestras figuras, el interés de estos líderes está vinculado a la satisfacción de la inagotable ambición del capital invertido en sus corporaciones por lo que el compromiso es “hacia arriba”, hacia ese propietario apátrida y global que persigue la mejor oportunidad de inversión sin vinculaciones ni ataduras a realidad sociedad alguna. El futuro del gestor ya no depende del desarrollo o bienestar de una determinada realidad social, como otrora ocurría con el burgués, sino que su propio bienestar dependerá de la maximización del beneficio de sus inversores. Las distintas realidades sociales, las distintas comunidades de individuos, ya no son un fin en sí mismos, sino medios para maximizar el beneficio, por lo que se gestionarán instrumentalmente en pos del objetivo, de la maximización del beneficio. Así se elegirán o excluirán en función de su potencialidad de generación de mayores y más inmediatos beneficios por comparación con otras realidades sociales. Se creará o destruirá un estado del bienestar en función de si se necesitan más consumidores o si se necesitan productores “competitivos” (es decir, baratos y desprotegidos). El compromiso del burgués con sus conciudadanos, simplemente, se ha volatilizado. Nuestras figuras, tras cosificar a individuos y realidades sociales, no entienden de ataduras, ni de planteamientos a medio y largo plazo. Tan solo existe la satisfacción del capital impaciente aquí y ahora.

Respecto al segundo aspecto, respecto a los rasgos característicos de la figura del burgués y su relación con el capitalismo de la época, como hemos indicado en el capítulo anterior, Sombart afirmó:

En lo que hoy llamamos espíritu capitalista se esconden, aparte del espíritu de empresa y del afán de lucro, un gran número de capacidades psíquicas; de ellas tomamos un determinado conjunto al que hemos designado virtudes burguesas, en el sentido de aquellos principios y opiniones (junto con el comportamiento y la actitud por ellos determinados) que constituyen la esencia de todo buen burgués y padre de familia, del hombre de negocios formal y “prudente”. Dicho en otros términos: en todo empresario capitalista se esconde un Burgués<sup>202</sup>.

Por tanto, el burgués, como figura clave del capitalismo de hace un siglo, hace suyos los principios del espíritu de aquel capitalismo, el afán de lucro, por ejemplo. De

---

<sup>202</sup> *Ibidem*, p. 15.

la misma manera, nosotros afirmamos que el capitalismo conforma los atributos necesarios en el burgués para que las actividades empresariales que desarrolla atiendan a las propias necesidades y requerimientos del sistema. Ese hombre de negocios formal, prudente, padre de familia, debe ser así para estar alineado con las exigencias del capitalismo de la época. Sombart describe ya la vinculación existente entre la esencia del capitalismo de la época y la figura clave del desarrollo y crecimiento del sistema: el burgués. El primero necesita la existencia de esa figura para su consolidación y expansión, el segundo debe estar alineado en sus principios y valores con los criterios, rasgos y exigencias del capitalismo de su época para que su actividad diaria encaje con dichos criterios y tenga, por tanto, éxito. En la actualidad se produce una correlación similar. Las figuras que hemos seleccionado son, a nuestro juicio, de las más relevantes del capitalismo contemporáneo y de ahí derivan tanto su poder, su éxito, como su riguroso alineamiento con respecto a los valores, criterios y exigencias del capitalismo contemporáneo. En este aspecto la idoneidad de las correlaciones entre aquella figura, el burgués, y su capitalismo, es idéntica a la de la alta dirección de las compañías multinacionales cotizadas y el capitalismo contemporáneo. De ahí nuestro interés. Ahora bien, como progresivamente quedará de manifiesto, las exigencias del capitalismo actual y, por tanto, la conformación de sus figuras emblemáticas son, indefectiblemente, muy distintas a las de aquel.

Respecto al tercer aspecto, la unidad entre la propiedad y la gestión en el capitalismo de Sombart, y tal y como ya se desprende de los párrafos anteriores, el gestor, la alta dirección de estas empresas transnacionales cotizadas, ya no es la propietaria de la misma, como lo era el burgués de Sombart, sino que se trata de un ejecutivo contratado (durante un periodo de tiempo) para maximizar esa rentabilidad exigida por el accionista, por el propietario. Como ya hemos visto con Sennett, en el capitalismo contemporáneo los capitales se mueven con altas dosis de exigencia y de voracidad por lo que estos inversores de corto plazo, este capital impaciente se ha convertido, como ya hemos avanzado, en “una nueva fuente de poder lateral había emergido en la cima, a menudo literalmente extraña, o, en otros términos, indiferente a la cultura que las asociaciones y alianzas a largo plazo habían forjado en el seno de la corporación”<sup>203</sup>. Por tanto, los valores del ejecutivo contemporáneo estarán al dictado de las exigencias de esta tipología de inversor cortoplacista e insaciable y su moral, sus

---

<sup>203</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. *Op.cit.*, p. 39.

criterios, deberán estar alineados con la generación del máximo beneficio, en el menor plazo, como veremos más adelante, sin reparar en la bondad de los medios ni del fin. Esta es ya una diferencia sustancial entre el capitalismo de Sombart y el actual de la que se derivan relevantes consecuencias. Por un lado, aquellas vinculaciones entre un ciudadano concreto y su proyecto empresarial y vital desaparecen. Para el burgués, el proyecto empresarial, su propia vida y la comunidad en la que desarrolla ambos proyectos, es todo una misma cosa. El ejecutivo contemporáneo no tiene su proyecto vital vinculado a un proyecto empresarial concreto ni mucho menos a una determinada realidad social. Como veremos en su caracterización como mercancía, como fuerza de trabajo (capítulo 3), el ejecutivo debe gestionarse como un producto de alto valor añadido y su proyecto empresarial es la comercialización de sí mismo como fuerza de trabajo altamente cualificada en aquellos proyectos empresariales que mejor satisfagan sus ansias de enriquecimiento, reconocimiento y estatus, por lo que sus criterios y valores no podrían estar más distantes del burgués de Sombart. Aquel capitalismo del burgués de Sombart ha desaparecido o, cuando menos, su importancia relativa en la economía global de nuestros días es significativamente inferior, casi residual, concentrado en pequeñas y medianas empresas de ámbito local o regional asediadas por las grandes corporaciones. Por el contrario, aparece este nuevo capitalismo de perfil financiero, apátrida, desvinculado de realidades sociales, sin medio ni largo plazo, gestionado por nuestras figuras, que sin conciencia social y sin más cultura, sin más espíritu, que el aplicable a la satisfacción máxima e inmediata del capital impaciente, alineará eficientemente medios para alcanzar este fin sin distracciones de ningún tipo, ni sociales, ni individuales, ni medioambientales, ni de ningún otro tipo.

Por todo lo anterior, aparece ya otro de los aspectos que queremos enfatizar: la enorme importancia que para el capitalismo contemporáneo, y para la sociedad en su conjunto, estas figuras tienen. En el desempeño de sus funciones no sólo inciden directamente en la mayor o menor rentabilidad que obtengan los accionistas (los propietarios del capital impaciente) sino que también, persiguiendo esa máxima rentabilidad en el menor plazo, sus decisiones ejecutivas tienen un efecto directo sobre realidades sociales determinadas y sobre el resto de ciudadanos (como, por ejemplo, en el caso de las deslocalizaciones de centros productivos a países más competitivos, más bajos en costes salariales, mejores condiciones fiscales, legislaciones laborales más laxas o inexistentes, etcétera).

Hay un último aspecto que, aunque sea de manera tangencial, queremos comentar. El hecho de que la propiedad esté diseminada a nivel global y que el ciudadano contemporáneo medio tenga acceso a participar de estos beneficios derivados de su condición de propietario, aún alejándose de nuestro objetivo, merece una reflexión adicional. En un primer análisis podría parecer que la supuesta promesa del capitalismo por la que se pone al alcance de los ciudadanos la posibilidad de enriquecimiento ilimitado se cumple. El acceso a una parte de la propiedad de estos gigantes transnacionales que prometen una generación de beneficios máxima e inmediata pudiera parecer la constatación de que todos están invitados a la fiesta. La normalidad con la que muchos de los miembros de las sociedades contemporáneas discuten sobre cotizaciones de acciones, evoluciones de dividendos, economías emergentes, fondos internacionales en múltiples divisas, etcétera, pudiera dar la impresión de que, efectivamente, la posibilidad de enriquecimiento individual ilimitado mediante la propiedad, directa o indirecta, de parte de estos conglomerados internacionales se ha expandido, se ha socializado. No es éste nuestro análisis. En la práctica, todas estas inversiones en acciones, fondos, derivados, etcétera, toda esta supuesta propiedad, adolece tanto del necesario conocimiento específico de las variables que inciden en la esperada generación de valor como, de manera aún más evidente y peligrosa, de la capacidad de control sobre los ejecutivos que tomarán e implementarán decisiones que afectarán a esa supuesta y esperada rentabilidad. Los pequeños inversores y sus intermediarios financieros no conocen suficientemente los factores que inciden en la creación o destrucción de valor de las inversiones realizadas y, por si esto fuera poco, la separación entre esta supuesta propiedad extraordinariamente minoritaria y la toma de decisiones de los gestores de estas transnacionales es total, con una nula capacidad de influencia en la dirección que una determinada empresa pueda seguir. Por lo que la inversión en estas acciones o en fondos, para un ciudadano medio, y parafraseando a un profesor de una reputada escuela de negocios de Barcelona<sup>204</sup>, “para decidir la mejor inversión se recomienda colocar en una pared todas las hojas de color salmón en las que se reproducen las empresas cotizadas y los fondos internacionales y, a una distancia de unos tres metros, lanzar un dardo. Donde se clave el dardo es conveniente invertir”... Volveremos sobre este punto en el apartado siguiente, al reflexionar sobre la burbuja bursátil generada sobre las empresas llamadas “punto com” a finales del siglo pasado.

---

<sup>204</sup> Cita extraída de las clases impartidas en el Programa de Dirección General de IESE en 2001.

## **2.2. Máximo beneficio en el menor plazo. El capital impaciente.**

Si tuviésemos que exponer este apartado de manera sucinta y contundente utilizando una sola frase (o, si se nos permite, dos) nos alinearíamos con lo ya avanzado en el capítulo anterior al estudiar a Boltansky y Chiapello, quienes describen que el capitalismo contemporáneo se caracteriza por “la exigencia de acumulación ilimitada de capital mediante medios formalmente pacíficos”<sup>205</sup>, para añadir: “no existe límite alguno, no hay saciedad posible”<sup>206</sup>. Es posible que nunca la hubiese pero hubo un tiempo, en que esta falta de límites quedó disimulada, disfrazada, diluida, por las formas austeras, por la reminiscencia de un cierto humanismo, por otras componentes éticas que el capitalismo aún no había “gestionado”. Hoy esta ausencia de saciedad se exhibe obscenamente.

Como ya hemos avanzado, en nuestra caracterización del capitalismo contemporáneo cada uno de los aspectos en los que profundizamos está íntimamente relacionado con los demás. En este apartado, nos parece necesario destacar la conexión entre la maximización de beneficio y el tamaño, el gigantismo, de las corporaciones (y, como una extensión natural, la globalización del sistema y de sus criterios). Las corporaciones están obligadas a crecer para, mediante esa mayor masa crítica, y a tenor de la lógica instrumental, acelerar la generación de beneficios. En los procesos de crecimiento de las empresas transnacionales de las últimas décadas se producen concentraciones de poder en todos y cada uno de los segmentos de mercado, en aquellas actividades financieramente relevantes, financieramente atractivas para el capital impaciente contemporáneo. Los procesos de adquisiciones y fusiones de las multinacionales que aceleran el crecimiento en busca de un mayor beneficio, de facto, eliminan competidores y disminuyen el número de jugadores de un determinado sector. En este ámbito, las transnacionales acumulan cuota de mercado, acumulan poder y, mediante medios formalmente pacíficos (y aparentemente legales), incrementan su control sobre los mercados, los consumidores y, en definitiva, incrementan su capacidad de generar beneficio atrayendo, así, al capital impaciente que necesita para financiar su expansión. Así, una de las formas en las que nuestras figuras atraen al capital impaciente es mediante la promesa de maximización de beneficios sustentada en el crecimiento, en la creación de posiciones de dominio mediante la globalización, mediante el posicionamiento global de estas corporaciones y la consiguiente posición de

---

<sup>205</sup> Boltansky Luc y Ève Chiapello. *El nuevo espíritu del capitalismo*. *Op.cit.*, p. 35.

<sup>206</sup> *Ibidem*, p. 35 y 36

control, de dominio sobre el mercado que este curso de acción genera. Como veremos en el capítulo 4 estas posiciones de dominio de las grandes corporaciones y los criterios que aplican nuestros sujetos, generan no pocos comportamientos ilícitos, ciertamente alineados con la racionalidad instrumental, y sus correspondientes sanciones legales (véase el apartado 4.2.1.).

Como bien destacan Boltansky y Chiapello, en estos procesos de acumulación de capitales y de reinversión no existe límite alguno, no hay saciedad posible puesto que, al estar, tanto las propias multinacionales como el capital (unas como destino de la inversión, el otro en busca de la oportunidad más rentable), en permanente competencia con otras oportunidades de inversión, ambos se encuentran en una carrera continua y sin posible final (ni siquiera descanso). Por un lado, el capital es impaciente y está bajo presión ya que el objetivo que persiguen los inversores, los proveedores de capital, es el del máximo beneficio en el menor plazo y, por tanto, se trata de perseguir un objetivo en permanente movimiento ya que un determinado proyecto empresarial no puede ser siempre el más atractivo, el que ofrece mayor beneficio en menor plazo respecto a todos los demás proyectos alternativos a nivel global. Por tanto, este capital impaciente no permanecerá en un proyecto determinado si en su coto global de caza aparece otra pieza más codiciada. De la misma manera, nunca una determinada rentabilidad puede ser considerada suficiente, en el sentido de ser capaz de saciar las ansias de rentabilidad ya que, por los mismos motivos expuestos anteriormente, por alta que esta sea, es susceptible de ser desbancada de su primera posición si en el mercado aparece otra rentabilidad superior. Dado que los gestores de estas empresas multinacionales cotizadas compiten en el mercado global de capitales para captar inversores que financien su expansión y que revaloricen, a su vez, a las empresas que dirigen, sus actividades profesionales están claramente marcadas por un único y prioritario objetivo: la máxima rentabilidad en el menor plazo. Esta feroz competencia por la captación de capital que sólo puede ser satisfecho por el máximo beneficio en el menor plazo es lo que Sennett ha dado en llamar “capital impaciente” sobre el que, como ya hemos mencionado anteriormente, comenta: “mientras que en 1965 los fondos de pensiones norteamericanos mantenían las acciones durante un promedio de 46 meses, en el año 2000 gran parte de la cartera de estos inversores institucionales cambió de mano cada

3,8 meses de promedio”<sup>207</sup>. El capital debe “saltar” de una opción de rentabilidad a otra para evitar quedarse rezagado en la obtención del máximo beneficio en el menor plazo.

Este aspecto, la existencia y exigencias del capital impaciente, también está íntimamente relacionado con el anterior, la separación entre propiedad y gestión. La propiedad, a diferencia de los inicios del siglo XX, ya no es estable en una compañía determinada, los accionistas fluyen a través de distintas empresas mediante la compra-venta de sus acciones en pos de ese “urgente” beneficio, el largo plazo desaparece de la agenda del inversor-propietario y, por extensión, debe desaparecer de la agenda del gestor. En el caso del “burgués” de Sombart la situación era la opuesta. Su pensamiento era de largo plazo. Básicamente, era un proyecto vital, asociado a su propia vida y a la realidad social en la que desempeñaba sus actividades y de la que, al mismo tiempo, era un reconocido miembro. En el capitalismo contemporáneo, como indica Sennett: “Al gestor no le está permitido asumir la responsabilidad de la empresa de manera efectiva y a largo plazo; los que tienen en sus manos las riendas del poder son los inversores impacientes”<sup>208</sup>. Estos inversores no son tanto los ciudadanos individuales como los gestores de fondos y de carteras de inversión quienes centran sus actividades en el escrutinio de las alternativas de maximización de beneficios independientemente de sectores o países. Es a estos intermediarios financieros a quienes la alta dirección de las empresas transnacionales debe atender. Se trata de la economía financiera versus la economía real<sup>209</sup>. Hubo un tiempo, otro tiempo, en el que un director era considerado eficaz y adecuado cuando “desea fomentar la lealtad, la confianza y el conocimiento institucional en el seno de la empresa, todo lo cual requiere tiempo”<sup>210</sup>. Eran tiempos posteriores al burgués (como propietario y gestor) en los que los accionistas, los propietarios de una determinada empresa, eran “estables”, es decir, pertenecían al accionariado durante décadas y estaban ligados al destino empresarial de manera, en la práctica, permanente y, en cierta medida, similar a la vinculación del burgués. En esas condiciones, primera mitad del siglo XX, estos accionistas, en ocasiones grupos familiares vinculados a la génesis del grupo empresarial, esperaban del directivo que fomentase esos valores: lealtad, conocimiento institucional, etcétera, puesto que dicho proyecto no era una “inversión” esporádica y cortoplacista que persiguiese una

---

<sup>207</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. *Op.cit.*, p. 39.

<sup>208</sup> *Ibidem*, p. 65.

<sup>209</sup> Llop, Rubén. “La economía real y la financiera, dos mundos desconectados”. *Catalunya empresarial*, Nº 243, 2013, p. 20-23.

<sup>210</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. *Op.cit.*, p. 65.

rentabilidad inmediata mientras valoraba el siguiente movimiento de inversión, el siguiente “salto”. En el capitalismo contemporáneo, como hemos afirmado en el apartado anterior, “una nueva forma de poder lateral había emergido en la cima”<sup>211</sup>. Esta forma de poder la encarna el capital impaciente. Es un rasgo del capitalismo contemporáneo que condiciona la gestión de estas empresas de manera diametralmente opuesta al burgués e, incluso, a la gestión de las primeras grandes multinacionales de inicios del siglo XX. Ya no hay medio ni largo plazo, ya no hay nacionalidad ni vinculación a una realidad social, este capital impaciente que salta de una oportunidad a otra exige, a la alta dirección, una gestión de corto plazo que garantice la captación de inversores mediante la promesa de máxima rentabilidad en el menor plazo.

Estos dos rasgos del capitalismo contemporáneo, la exigencia de máximo beneficio en el menor plazo y la separación entre propiedad y gestión, están en el núcleo de nuestro análisis y de nuestra reflexión. La alta dirección de las empresas multinacionales está obligada a gestionar atendiendo y sirviendo a las exigencias del capital impaciente que sobrevuela el mercado global en búsqueda permanente de la oportunidad más atractiva de inversión. Estas características del capitalismo contemporáneo, que llevan implícitamente la no vinculación con ninguna realidad social determinada, conforma a la alta dirección como el brazo ejecutor altamente cualificado de todas aquellas decisiones que maximicen el beneficio en el corto plazo para los inversores, para el capital impaciente, independientemente del efecto que dichas decisiones pudiesen ocasionar en una determinada realidad social. La situación es diametralmente opuesta a la que Weber<sup>212</sup> y Sombart<sup>213</sup> describieron a finales del siglo XIX e inicios del siglo XX. Por lo tanto, en la conformación antropológica de la alta dirección, en la constitución de sus valores, de sus criterios a la hora de tomar decisiones, estos rasgos, estas exigencias del capitalismo contemporáneo, del capital impaciente, apátrida e insaciable, encarnan las bases de su ética, de su manera de tomar y ejecutar decisiones que, sin analizar y comprender a quién sirven estos valores éticos, estos criterios, podrían parecer decisiones incomprensibles o, incluso, equivocadas. No tienen estas figuras un conflicto ético sino un claro mandato de alinear medios de manera eficiente para alcanzar el fin para el que han sido fabricados y contratados:

---

<sup>211</sup> *Ibidem*, p. 39.

<sup>212</sup> Weber, Max. *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. *Op.cit.*, p. 138.

<sup>213</sup> Sombart, Werner. *El burgués; contribución a...* *Op.cit.* p.115 y 164.

maximizar el beneficio en el menor plazo mediante el crecimiento y la expansión del propio sistema capitalista contemporáneo.

Las exigencias de rentabilidad inmediata y superior, de cambio permanente, de culto a la potencialidad, de exigida innovación, que ha ejercido el capital impaciente, en las décadas objeto de nuestro estudio, han sido tan extraordinarias que, en palabras del propio Sennett, “la estabilidad parecía una señal de debilidad que daba a entender al mercado que la compañía era incapaz de innovar o de hallar nuevas oportunidades”<sup>214</sup>. Esta aversión a la estabilidad, que analizamos en más detalle en otro apartado de este capítulo (2.4.), genera que la alta dirección esté provocando un cambio permanente y acelerado que satisfaga esas expectativas de innovación y cambio y que, sobre todo, alimenten el beneficio máximo en el menor plazo. Hubo una década, la última del siglo XX, en la que las tradicionales empresas industriales, las que tenían activos (fábricas, maquinarias) y hacían “cosas” dejaron de estar de moda para el capital impaciente. Eran predecibles, serenas, estables... por tanto, aburridas y poco atractivas para la obtención de beneficios extraordinarios e inmediatos. Lo realmente atractivo, como ya hemos comentado, eran proyectos empresariales asociados a Internet que, a pesar de que nadie era capaz de entender sus modelos de negocio, que, además, mostraban una sólida predicción de pérdidas durante varios años, parecían innovadores, revolucionarios y, de manera ciertamente singular, prometían unos beneficios futuros incomparablemente superiores a los de las empresas industriales tradicionales, otrora sinónimo de rentabilidad predecible y atractiva. Como ya hemos visto, Sennett afirmó que “la cotización de los valores invirtió las medidas tradicionales de comportamiento, como las relaciones precios/ganancias”<sup>215</sup>. Este radical cambio de criterio en la valoración de las empresas transnacionales confirma varios de nuestros comentarios previos. Por un lado, el capital persigue esas oportunidades de máximo beneficio en el menor plazo, bien sea por revalorización de las acciones o por reparto de dividendos, a nivel global constituyendo el llamado capital impaciente. Por otro lado, el inversor medio y sus intermediarios son meros seguidores de modas y rumores sobre el consumo, la aplicación de este capital, sin un conocimiento real de las dinámicas que están detrás de estas revalorizaciones o destrucciones de valor. Tan sólo aquellos pequeños grupos de poder con acceso a información específica pueden, de manera formalmente pacífica, seguir acumulando y reinvertiendo el capital y sus beneficios. Por último, nuestras

---

<sup>214</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. *Op.cit.*, p. 40.

<sup>215</sup> *Ibidem*, p. 39.

figuras, conectoras de la avaricia y de los criterios aplicados por el capital impaciente y apátrida, están conformadas y obligadas a servir a este capital mediante la utilización de todos los medios disponibles.

Por lo tanto, detrás de estos comportamientos de revalorizaciones aceleradas, por adquisiciones o por innovaciones, también están los sujetos objeto de nuestro estudio, los gestores de las empresas transnacionales cotizadas, que tratan, por todos los medios, de atraer a ese capital impaciente que, de manera acelerada, provoca y exige el cambio de empresas y ciudadanos. Aunque profundizaremos en las herramientas técnicas, financieras y de comunicación que esta alta dirección utiliza para provocar el alza de las cotizaciones de las empresas que dirigen en el capítulo 4 (al caracterizar a estas figuras como productores, en el desarrollo de su faceta ejecutiva), nos parece más conveniente centrarnos, en el próximo apartado, en una de las herramientas más utilizadas para atraer a ese capital impaciente: la promesa de crecimiento permanente y el carácter global que estas multinacionales deben, indefectiblemente, ofrecer, acometer y conseguir.

### **2.3. Crecimiento acelerado y globalización. La razón instrumental.**

En las últimas décadas del siglo XX y, aun a pesar de la crisis europea y norteamericana de inicios del siglo XXI, la máxima de todas las empresas transnacionales ha consistido en un crecimiento incesante y permanente de su cifra de negocios, de sus ventas. Bien sea por incremento de cuota de mercado (vender más en un determinado país, por exponerlo de manera sencilla aunque incompleta), bien sea por la apertura de nuevos mercados (exportación y/o implantación de nuevas fábricas en otros países), bien sea por adquisición de competidores o de empresas complementarias (procesos llamados fusiones y adquisiciones o, en su versión inglesa, *Mergers and Acquisitions*, M&A), la obsesión por el crecimiento de ventas y de los beneficios que de ellas debieran derivarse es la respuesta básica y común que los gestores de estas empresas han encontrado para atraer, captar y tratar de retener ese capital impaciente. Para fundamentar la maximización de beneficios en el menor plazo las transnacionales cotizadas, su alta dirección, ha encontrado una respuesta, un camino, el crecimiento acelerado y, en consecuencia, la globalización.

Por lo tanto, la llamada globalización, es decir, la expansión de los rasgos y características del capitalismo contemporáneo a todos los mercados, a todas aquellas realidades sociales que sean suficientemente atractivas, y a los individuos que las

componen, es liderada por estas empresas multinacionales, por su alta dirección, por las figuras objeto de nuestro estudio. En la imperiosa necesidad de competir por la captación del capital impaciente, como hemos descrito, estos gestores deben proponer y alcanzar la máxima creación de valor, la oportunidad de obtención del máximo beneficio para que ese capital impaciente les vea como la mejor oportunidad de inversión. Esta creación de valor, en el capitalismo contemporáneo, es sinónimo de crecimiento permanente y acelerado, sin él no son creíbles las promesas de rentabilidad máxima futura. Como este crecimiento acelerado y permanente no puede alcanzarse en una serie de mercados históricos, cercanos, concretos y definidos, ya que éstos se saturan y, por lo tanto, sus velocidades de crecimiento forzosamente se ralentizarán conforme se acerque dicha saturación, la globalización se antoja como una respuesta acertada a esta necesidad de crecimiento permanente<sup>216</sup>. En estas bases se sustenta la necesidad de la globalización. Las empresas multinacionales cotizadas deben expandir sus actividades para alcanzar nuevos mercados que alimenten su crecimiento y, por tanto, sus expectativas de maximización del beneficio.

Podría parecer que este proceder, la búsqueda de un inexistente e imposible crecimiento ilimitado, no fuese racional, no respondiese a la supuesta racionalidad que se atribuye al sistema capitalista. No es el caso, la racionalidad del capitalismo es meramente instrumental. Para conseguir su objetivo, la maximización de beneficios en el menor plazo mediante la expansión del propio sistema, todos los medios son alineados de manera eficiente tal y como la racionalidad instrumental del capitalismo exige. Esta racionalidad, como afirmó Horkheimer, ya se alejaba de aquella en la que “el énfasis era puesto más en los fines que en los medios”<sup>217</sup>, el capitalismo no valora el fin en sí mismo, sino que se especializa, y es extraordinariamente eficiente en ello, en la eficiencia en la utilización de los medios para alcanzar cualquier fin subjetivo propuesto. Es más, como el mismo autor destaca, esta racionalidad capitalista ya era muy distante de aquella racionalidad cuya aspiración máxima, derivada de la Ilustración, era “conciliar el orden objetivo de lo racional tal y como lo concebía la filosofía, con la existencia humana”<sup>218</sup>. De hecho, esa conciliación queda fuera del

---

<sup>216</sup> Aunque con este curso de acción se trate tan solo, tras un somero análisis, de retrasar el problema de estancamiento de ventas, de tratar de diferir en el tiempo la objetiva imposibilidad de crecimiento continuo y acelerado, puesto que el mercado global, por grande que éste sea, también es finito y, por tanto, tenderá a saturarse. No obstante, el largo plazo, como ya hemos comentado, no forma parte, en la práctica, de la agenda de la alta dirección de las empresas transnacionales cotizadas.

<sup>217</sup> Horkheimer, Max. *Crítica de la Razón Instrumental*. *Op.cit.*, p. 46.

<sup>218</sup> *Ibidem*, p. 46.

campo de trabajo, del campo de reflexión del capitalismo contemporáneo y, por tanto, de sus líderes. Simplemente, no cabe el enfoque humanista al que Sombart hacía referencia al reflexionar sobre el burgués de inicios del siglo XX. La racionalidad imperante que subyace al capitalismo contemporáneo y a sus ansias de globalización queda limitada a la “adecuación de métodos y modos de proceder a la obtención de los fines, unos fines que son más o menos asumidos y que presuntamente se sobreentienden”<sup>219</sup>. Estos fines son particulares, contingentes, efímeros, sustituibles, arbitrarios... El fin último no se analiza, no se escudriña, no se valora. Simplemente, se “sobreentiende” que el progreso generado por la búsqueda del enriquecimiento individual máximo contribuirá, de una manera automática, al bien común, al progreso global de la humanidad. Para conseguir esta conclusión sobre la que no se discute, el sistema ha conseguido crear la convicción de que la economía es una ciencia. Así, Boltansky y Chiapello afirman:

Esta concepción permitió dar cuerpo a la creencia de que la economía constituye una esfera autónoma, independiente de la ideología y la moral, que obedece a leyes positivas, dejando de lado el hecho de que semejante convicción es el resultado de un trabajo ideológico que sólo ha podido ser llevado a cabo tras incorporar justificaciones, parcialmente recubiertas después por el discurso científico, según las cuales las leyes positivas de la economía estarían al servicio del bien común.<sup>220</sup>

Estos supuestos están dentro de la vulgata capitalista que es expandida permanentemente por los medios de comunicación a su servicio<sup>221</sup>. Esta adecuación ciega de medios de manera eficiente está, por ejemplo, tras los procesos de deslocalizaciones que estas multinacionales ejecutan. El razonamiento es simple: al no estar vinculados a ninguna realidad social concreta ni a ninguna comunidad, ni a ningún fin superior, trascendente, sea este social o humano, el obligado servilismo de la alta dirección de las empresas transnacionales cotizadas ante el capital impaciente les exige mover sus centros productivos a emplazamientos más rentables en pos de maximizar beneficios. El impacto causado en terceros, fuerzas de trabajo individuales, ciudades, estados, no entra en la agenda de maximización de beneficios, por lo que no se consideran a la hora de tomar decisiones. Esa necesidad de atender las exigencias del capital impaciente implica que la alta dirección de estas empresas tenga que jugar en el tablero global de rentabilidades futuras con nula consideración a otros aspectos que no sea la maximización de beneficios. En los procesos de globalización, analizados con

---

<sup>219</sup> *Ibidem*, p. 45 y 46.

<sup>220</sup> Boltansky Luc y Ève Chiapello. *El nuevo espíritu del capitalismo*. *Op.cit.*, p. 48 y 49.

<sup>221</sup> Bourdieu, Pierre y Loïc Wacquant. *Las argucias de la razón imperialista*. *Op.cit.*, p.11.

suficiente perspectiva, asistimos a “la confusión suscitada por la coexistencia de una degradación de la situación económica y social de un número cada vez mayor de personas y de un capitalismo en plena expansión y profundamente reorganizado”<sup>222</sup>. Así mismo, como estos y otros autores destacan, asistimos a una extensión de la miseria y de los excluidos desmesurada<sup>223</sup>.

En la globalización liderada por la alta dirección de estas empresas multinacionales se pueden leer parte de estos rasgos del sistema capitalista contemporáneo. Como afirma Jordi Pigem “todo sistema económico depende de supuestos filosóficos y culturales que guían implícitamente nuestros valores, decisiones y acciones”<sup>224</sup>. Pues bien, en la racionalidad del sistema capitalista “no hay ningún fin racional en sí, y, en consecuencia, carece de sentido la preeminencia de un fin respecto a otro desde la perspectiva de la razón”<sup>225</sup>. El fin es impuesto “sin razones”, sólo la estrategia para conseguirlo se somete a la racionalidad. Se asume, como una especie de verdad jamás discutida ni contrastada, que, por sí mismo, el sistema se autoregula y se constituye como eficiente. Es más, se asume que la búsqueda acelerada del máximo beneficio individual generará el bien común de manera automática. Premisa ésta que nos parece, cuando menos, exenta de demostración y de constatación. Como afirman Bourdieu y Wacquant, se trata de “estos lugares comunes, en el sentido aristotélico de nociones o de tesis con las cuales se argumenta pero sobre las cuales no se argumenta”<sup>226</sup>. Nuestro análisis del proceso de globalización también se alinea con otra observación de Horkheimer: “La economía burguesa no se rige por un plan, pese a toda la sagacidad de los individuos en competencia mutua, ni se orienta conscientemente hacia un fin universal. La vida de la totalidad surge en este sistema bajo fricciones desmesuradas, en una forma atrofiada y como por casualidad”<sup>227</sup>. Esta ausencia de plan universal, de valoración crítica del fin intrínseco del capitalismo contemporáneo, lejos de ser una falta de racionalidad se constituye, en sí misma, en un exponente y una caracterización de la razón instrumental que fundamenta el sistema capitalista contemporáneo. Y es, precisamente, en esta misma racionalidad, donde subyace el riesgo antropológico que esta versión del capitalismo conlleva. Ahondando en estos rasgos, en estas características del capitalismo contemporáneo, y aún reconociéndole sus

---

<sup>222</sup> Boltansky Luc y Ève Chiapello. *El nuevo espíritu del capitalismo*. *Op.cit.*, p. 17.

<sup>223</sup> *Ibidem*, p.17.

<sup>224</sup> Pigem, Jordi. *Buena crisis. Hacia un mundo postmaterialista*. *Op.cit.*, p. 52.

<sup>225</sup> Horkheimer, Max. *Crítica de la Razón Instrumental*. *Op.cit.*, p. 46.

<sup>226</sup> Bourdieu, Pierre y Loïc Wacquant. *Las argucias de la razón imperialista*. *Op.cit.*, p. 8.

<sup>227</sup> Horkheimer, Max. *Crítica de la Razón Instrumental*. *Op.cit.*, p. 38.

evidentes contribuciones al progreso y, en ocasiones, a un cierto grado de proceso emancipatorio de, al menos, una parte de la humanidad, nuestras reflexiones nos acercan a algunas de las conclusiones de la teoría crítica según la cual:

la forma fundamental de la economía de mercancías históricamente dada, sobre la que se asienta la historia moderna, contiene en sí misma los antagonismos internos y externos de la época, los reproduce continuamente, cada vez con mayor crudeza, y tras un periodo de incremento, de despliegue de las fuerzas humanas, de emancipación del individuo; tras la expansión gigantesca del poder humano sobre la naturaleza, finalmente obstaculiza el desarrollo posterior y empuja a la humanidad a una nueva barbarie<sup>228</sup>.

En otras palabras, la razón instrumental opera en las partes (unidades productivas, planes estratégicos, globalización) pero deja la totalidad abierta, indeterminada, no racionalizada. Una sociedad planificada en su conjunto no sería capitalista. En definitiva, describimos aquí la “irracionalidad” de la racionalidad del sistema capitalista contemporáneo, aunque sea el más racionalizado en sus partes. El sistema no proporciona un fin universal a su proyecto, ni se somete a él, reduciendo toda su contribución a que los medios estén eficientemente alineados a un único fin no escrutado: la propia supervivencia, desarrollo y expansión del propio sistema. No obstante, y aun a pesar de las reflexiones anteriores y venciendo no pocas tentaciones a lo largo de los singulares años de desarrollo de esta tesis doctoral, no profundizaremos aquí en una crítica estructurada del sistema capitalismo contemporáneo sino, tal y como hemos acotado, trataremos de destacar sus rasgos principales en función del estudio y caracterización de las figuras estudiadas. Y uno de ellos, como acabamos de comentar, es la globalización exigida por el capital impaciente y su avidez y ejecutada, de manera altamente eficiente, por las figuras objeto de nuestra tesis.

#### **2.4. Implicaciones para el ciudadano del cambio constante y acelerado.**

Una de las características diferenciadoras del capitalismo de estas últimas décadas es la exigencia para con los ciudadanos de una adaptación al cambio constante y acelerada significativamente superior a cualquiera de sus fases anteriores. Una de las palabras mágicas de las últimas décadas de la formación en gestión es: innovación. Derivado de las exigencias del inversor impaciente la alta dirección de las empresas multinacionales debe estar permanentemente alerta, debe estar en unas condiciones que le permitan adaptarse, o incluso anticiparse, a los cambios de mercados, de tecnologías

---

<sup>228</sup> *Ibidem*, p. 62.

que, de manera constante, el propio sistema produce y provoca en busca de la maximización del beneficio en el menor plazo. Tal y como destacan Beer et al.:

para operar efectivamente, las organizaciones necesitan encajar (*fit*) o alinearse con su entorno, estrategias, capacidades y habilidades directivas. Para competir exitosamente en un entorno de gestión altamente competitivo y en permanente cambio, las organizaciones, sin embargo, necesitan alcanzar un determinado grado de estado de forma (*fitness*), definida como la capacidad de aprender y cambiar para encajar en nuevas circunstancias<sup>229</sup>.

Por tanto, las organizaciones deben ser flexibles, ágiles, permeables a cualquier contingencia. Y, por tanto, los individuos, los ciudadanos contemporáneos exigidos por estas empresas multinacionales también. Así, tal y como hemos comentado, de la mano de Sennett, se constituye un “nuevo yo idealizado: un individuo que está constantemente adquiriendo nuevas habilidades, cambiando su base de conocimiento”<sup>230</sup>. Este ciudadano, a diferencia del descrito por Weber y su jaula de hierro, en su faceta productora, “se ve obligado a improvisar el curso de su vida, o incluso, a hacerlo sin una firme conciencia de sí mismo”<sup>231</sup>. En este mundo de cambio acelerado que persigue satisfacer al capital impaciente, el ciudadano se enfrenta a “cómo desarrollar nuevas habilidades, cómo explorar capacidades potenciales a medida que las demandas de la realidad cambian”<sup>232</sup>. En definitiva, la alta dirección de las empresas multinacionales cotizadas, bajo las exigencias y rasgos del capitalismo contemporáneo exigen, como identificó Sennett “un yo orientado al corto plazo, centrado en la capacidad potencial, con voluntad de abandonar la experiencia del pasado... para expresar amablemente la cuestión, un tipo de ser humano poco frecuente”<sup>233</sup>.

Esta innovación permanente, este vivir en el aquí y en el ahora sometido a un cambio acelerado y permanente persigue varios objetivos al mismo tiempo. Por un lado, la innovación en productos y servicios responde a la necesidad de crear constantemente productos “diferenciados” que, al ser deseados y consumidos, permitan alimentar el crecimiento y la generación de los beneficios esperados y comprometidos con el capital impaciente. Esta generación constante y acelerada de productos y servicios exige, en paralelo, la fabricación del ciudadano consumidor de los mismos, puesto que el

---

<sup>229</sup> Beer, M. y otros. “*Strategic management as organizational learning: developing fit and alignment through a disciplined process. Longe Range Planning*”, 38, p. 445.

<sup>230</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo. Op.cit.*, p. 44.

<sup>231</sup> *Ibidem*, p. 11.

<sup>232</sup> *Ibidem*, p. 11.

<sup>233</sup> *Ibidem*, p. 11.

beneficio no se puede alcanzar hasta que la venta se produce, ahí es donde toda la mercadotecnia juega un papel clave, en la generación de nueva y permanente demanda exigiendo al ciudadano, en su faceta consumidora, colmar todos sus anhelos y deseos de manera perpetua e ilimitada. Por último, y aquí es donde enlazamos con Sennett, el individuo, en su faceta productiva, debe estar permanentemente adaptándose a las nuevas exigencias tecnológicas, técnicas y organizativas que las empresas multinacionales cotizadas imponen para alcanzar esa innovación permanente que sus pretendidos y comprometidos beneficios futuros exigen. En este último aspecto, en esas implicaciones sobre el ciudadano productor, el capitalismo contemporáneo se caracteriza porque “el trabajo de vanguardia extravía dos elementos clave en la ética del trabajo: la gratificación diferida y el pensamiento estratégico a largo plazo”<sup>234</sup>, por lo que el ciudadano requerido ya no es el de Weber sino uno que sepa “cómo desprenderse del pasado”<sup>235</sup> ya que en la actualidad “la meritocracia celebra más la habilidad potencial que los logros del pasado”<sup>236</sup>. Así, el capitalismo contemporáneo, con sus rasgos y reglas, tiene que fabricar estas tipologías de ciudadanos y, al mismo tiempo, debe excluir a aquellos que no respondan a sus demandas ya que, como afirma Sennett: “la mayor parte de la gente no es así, sino que necesita un relato de vida que sirva de sostén a su existencia, se enorgullece de su habilidad de algo específico y valora las experiencias por las que ha pasado. Por tanto, el ideal cultural que se requiere en las nuevas instituciones es perjudicial para muchos individuos que viven en ellas”<sup>237</sup>.

En el mismo sentido Bauman, y tal y como hemos detallado en el capítulo anterior, al analizar la realidad contemporánea, afirma que a pesar de que el individuo “necesita con desesperación un punto de referencia, estable y confiable”<sup>238</sup>, el capitalismo contemporáneo, a través de nuestras figuras, debidamente conformadas en las escuelas de negocios, confirman que “no es aconsejable desarrollar lealtad institucional”<sup>239</sup>. Estas referencias estables que Bauman describe como necesarias para tratar de construir una conducción de vida acorde con un proyecto emancipador y humanista del ser humano parecen difícilmente identificables en el mundo exigido por el capitalismo contemporáneo en cambio acelerado y renovación permanente en pos de la máxima rentabilidad en el menor plazo mediante el crecimiento ilimitado. En esta

---

<sup>234</sup> *Ibidem*, p. 12.

<sup>235</sup> *Ibidem*, p. 12.

<sup>236</sup> *Ibidem*, p. 12.

<sup>237</sup> *Ibidem*, p. 12.

<sup>238</sup> Bauman, Zygmunt. *Modernidad y ambivalencia*. *Op.cit.*, p. 13.

<sup>239</sup> *Ibidem*, p. 15.

modernidad líquida, en este mundo fluyente, los ciudadanos, exigidos por esa necesidad de cambio y de renovación, aprenden con rapidez, a su juicio, esas dos lecciones destacadas al reflexionar sobre los trabajos de Bauman en el apartado 1.4.3., que, a nuestros ojos, son tan ciertas como concluyentes en la caracterización, en la conformación y en la fabricación del ciudadano contemporáneo: “Un día cuenta tanto, y nada más, como la satisfacción que se pueda rescatar. ...las inquietudes de largo plazo son para los crédulos y los imprudentes”<sup>240</sup>. Antropológicamente, a tenor de las exigencias derivadas de los rasgos del capitalismo contemporáneo, se fomenta, es más, se exige, una determinada caracterización del ciudadano útil, del ciudadano válido para la expansión del capitalismo contemporáneo. El corto plazo impera sobre cualquier otro tipo de planteamiento. De la misma manera, Bauman destaca: “Los juramentos de lealtad son para tipos desafortunados que se preocupan acerca de los largos plazos. No se comprometa más de lo estrictamente necesario. Sostenga compromisos superficiales de modo que puedan romperse sin dejar heridas o cicatrices”<sup>241</sup>. Esta descripción realizada por Bauman, a nuestro juicio, está alineada con las exigencias que este tipo de empresas, y sus dirigentes, su alta dirección, tácitamente transmiten tanto en su toma de decisiones diaria como en su propia conducción de vida. Los ciudadanos contemporáneos que quieran, o deban, ser contratados, o utilizados, consumidos, por estas empresas transnacionales estarán sujetos a estas lecciones, a estos hábitos, a estas aptitudes, a estos valores para que realmente sean capaces de desempeñar las funciones que se les asignan. No obstante, estas virtudes, estas habilidades, tan solo pospondrán lo que en cualquier caso será el desenlace: la expulsión del sistema, bien sea por una obsolescencia sobrevenida en lo que respecta a sus actitudes (“los trabajadores más viejos son dueños de sí mismos y más críticos con sus jefes que los trabajadores más jóvenes... los trabajadores mayores, más críticos, dan voz a su malestar”<sup>242</sup>) y/o conocimientos (“el dominio de la inutilidad se expande a medida que las máquinas logran resultados de valor económico fuera de las posibilidades de los seres humanos”<sup>243</sup>), o bien sea por la sustitución por otros ciudadanos más competitivos, más baratos (“los puestos de trabajo abandonan países de salarios altos como Estados Unidos y Alemania, pero se trasladan a economías de salarios bajos”<sup>244</sup>).

---

<sup>240</sup> *Ibidem*, p. 13.

<sup>241</sup> *Ibidem*, p. 14.

<sup>242</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. *Op.cit.*, p. 85 y 86

<sup>243</sup> *Ibidem*, p. 84.

<sup>244</sup> *Ibidem*, p. 78.

Progresivamente, estos rasgos del capitalismo contemporáneo se entrelazan instrumentalmente de manera eficiente como no podría ser de otra manera a tenor de la racionalidad del sistema enfocada a alinear medios para alcanzar sus fines. La propiedad y la gestión están separadas dando origen a nuestras figuras. El capital, impaciente, insaciable y apátrida, exige a estos gestores, que han sido formados y seleccionados para ello, la máxima rentabilidad en el menor plazo por lo que las corporaciones están en una permanente carrera sin fin en pos de la innovación mediante un cambio incesante y acelerado que los ciudadanos, en su faceta de productores, son incapaces de gestionar exitosamente de manera permanente, por lo que los excluidos y la miseria aparecen. Esta necesidad de maximizar beneficios en el menor plazo exige un crecimiento constante, una globalización de los valores, de los criterios y de las prácticas consumistas del sistema. Por ello, para alimentar este crecimiento sin límites, como comentamos en el apartado siguiente, el ciudadano, como consumidor, es necesario.

### **2.5. Crecimiento y consumo. Necesidad del ciudadano consumidor.**

Otro rasgo diferenciador del capitalismo contemporáneo, relacionado con la necesidad de crecimiento constante y acelerado a la que se sienten sometidas las empresas transnacionales, es la necesidad imperiosa de crear, de fabricar, al ciudadano consumidor. Las ingentes cantidades de productos y servicios eficientemente generados por el sistema productivo del capitalismo deben ser consumidas por los ciudadanos para alimentar el crecimiento que la maximización de beneficios requiere. La aparición del ciudadano consumidor está lejos de ser natural o accidental, responde a una espectacular alineación de medios para fabricar el ciudadano consumidor necesario para la expansión del propio sistema. Veamos el proceso.

Seguiremos, por alinearse a nuestras reflexiones, el análisis de Lipovetsky<sup>245</sup> en su clasificación sobre las fases del capitalismo en lo que a la figura del consumidor se refiere. Recordemos que la primera fase, aquella en la que se produce la aparición de los mercados de masas, la sitúa desde 1880 hasta la segunda guerra mundial (este periodo es anterior al de nuestro interés pero sienta las bases de la generación del ciudadano consumidor contemporáneo que queremos destacar). En esta fase ya aparece la mercadotecnia de masas (el *marketing*), la marca y los grandes almacenes, entre otras características que ya hemos analizado de la mano del autor. Todo ello se produce para

---

<sup>245</sup> Lipovetsky, Luc. *La felicidad paradójica. Op.cit.*, p. 22-32.

absorber las enormes mejoras en los procesos productivos que exigen a las empresas acceder a un mayor número de mercados para poder vender las ingentes producciones que los avances tecnológicos han generado. Adquiere relevancia la figura del consumidor al que, mediante la creación de la marca y el ataque publicitario, se le han de crear nuevas necesidades y, además, se le ha de inducir a que las satisfaga con un determinado producto de una marca dada. Tal y como vimos con Lipovetsky, “la fase I transformó al cliente tradicional en el consumidor moderno, en un consumidor de marcas al que había que educar y seducir sobre todo por la publicidad”<sup>246</sup>. Para continuar, “los grandes almacenes no sólo venden mercancías, se esfuerzan por estimular la necesidad de consumir, por excitar el gusto por las novedades y la moda mediante estrategias de seducción que prefiguran las técnicas modernas del marketing”<sup>247</sup>. De esta manera, “la fase I inventó el consumo seducción, el consumo-distracción del que somos fieles herederos”<sup>248</sup>. Así, desde hace más de un siglo, el sistema, que produce todo aquello que necesita, se esforzó e invirtió cantidades ingentes de tiempo y de dinero en la conformación de una nueva figura hasta entonces inexistente, el consumidor. La transición de cliente, aquel que compra lo que necesita en los negocios locales o regionales de manera limitada y prudente, a consumidor, excitado y seducido para la compra-distracción de nuevas necesidades generadas para el consumo de los excedentes productivos de una marca. Y se trataba, tan solo, de los inicios de la conformación del consumidor contemporáneo.

En la segunda fase, de 1950 a 1980, que ya se aproxima y, en cierta manera enlaza con el periodo en el que se centra nuestro estudio, Lipovetsky hace referencia a la sociedad de la abundancia. En él tanto en la producción como en la distribución se impone el criterio de “volumen de ventas elevado, precios rebajados al máximo, margen de beneficio pequeño y rotación rápida de mercancías”<sup>249</sup>. Todo ello va necesariamente acompañado, en el ámbito del consumo, por la adquisición de los productos emblemáticos de la sociedad de la abundancia<sup>250</sup> (coche, televisión, electrodomésticos), en buena parte, debido a la difusión del crédito, de manera que, por primera vez, las masas acceden a un modo de vida asociado antaño a las minorías privilegiadas. Con

---

<sup>246</sup> *Ibidem*, p. 25.

<sup>247</sup> *Ibidem*, p. 27.

<sup>248</sup> *Ibidem*, p. 27.

<sup>249</sup> *Ibidem*, p. 27.

<sup>250</sup> Ya criticada por Riesman en *Abundance for what and other essays*. *Op.cit.*, p. 284-292.

todo ello, en esta segunda fase “se construye la sociedad de consumo de masas”<sup>251</sup>. Así, el fin supremo del capitalismo de la época, persiguiendo el enriquecimiento individual y la auto-perpetuación del propio sistema, consiste en conformar una sociedad caracterizada por el consumo que el capitalismo necesita. El capitalismo debe conformar, debe fabricar un ciudadano occidental cuyo fin último sea el consumir de manera creciente y con el derecho a una mejora constante de sus condiciones de vida. Esta caracterización nada tiene que ver con las exigencias que el capitalismo imponía al ciudadano productor de finales del siglo XIX, nada tiene que ver con la austeridad, con la gratificación diferida, con la prudencia que conformaban las virtudes burguesas de Sombart. En esta fase, como afirma Lipovetsky, “en la sociedad de consumo hay algo más que una elevación rápida del nivel de vida medio ...es una sociedad en la que la seducción reemplaza a la coerción, el hedonismo al deber, el gasto al ahorro, ...el presente a las promesas del futuro”<sup>252</sup>. Estas transformaciones están lejos de ser naturales u obvias, tan solo responden a las necesidades del sistema capitalista, a su racionalidad instrumental y a su enorme eficiencia en la alineación de medios para alcanzar sus fines. En este proceso, la aparición, la fabricación del ciudadano consumidor y la aceleración de su consumo, la adaptación permanente a las exigencias del capitalismo es, tan solo, una forma más de aplicar la racionalidad instrumental y de crear todo aquello que le es necesario para su perpetuación y expansión. El consumidor aparece porque el capitalismo le necesita. Por todo ello, ya en esta fase, Lipovetsky, puede afirmar que se llevó a cabo “una profunda mutación cultural”<sup>253</sup>. Destaca que “la *affluent society* (la sociedad de la abundancia) aparece como una época con hipertrofia de creación de necesidades artificiales, de derroche organizado, de tentaciones omnipresentes y estimulación inmoderada de los deseos”<sup>254</sup>. En este proceso el capitalismo crea una “poderosa dinámica de comercialización que ha erigido el consumo comercial en estilo de vida, en sueño de masa, en nueva razón de vivir”<sup>255</sup>. Es en este proceso donde se conforma, donde se diseña y se fabrica el ciudadano consumidor. Es la vida en el presente, como ya vimos con Bauman.

Por último, en la fase III del análisis de Lipovetsky, desde 1980 hasta estos primeros años del siglo XXI, llegamos al hiperconsumo, a la aparición del “*Homo*

---

<sup>251</sup> Lipovetsky, Luc. *La felicidad paradójica*. *Op.cit.*, p. 30.

<sup>252</sup> *Ibidem*, p. 31.

<sup>253</sup> *Ibidem*, p. 31.

<sup>254</sup> *Ibidem*, p. 31 y 32.

<sup>255</sup> *Ibidem*, p. 32.

*consimericus*” del tercer tipo<sup>256</sup>. Según el propio autor, y tal y como hemos destacado al analizar las fases del capitalismo: “la fase III representa el pase de la edad de la elección a la edad de la hiperelección, del monoequipamiento al multiequipamiento, del consumismo discontinuo al consumismo continuo, del consumo individualista al hiperindividualista<sup>257</sup>. Para acabar afirmando, en su particular caracterización del consumidor contemporáneo, que “en este jardín de las delicias el bienestar es dios, el consumo su templo y el cuerpo su libro sagrado”<sup>258</sup>. En esta fabricación del ciudadano consumidor Sennett hace referencia a la “pasión que se autoconsume”, afirmando lo siguiente:

en lenguaje poético, una pasión que nos consume puede connotar una pasión que se autodestruye por su propia intensidad; pero en sentido menos dramático, cuando utilizamos las cosas, las gastamos, las consumimos. Podemos sentir un deseo muy vivo de tener una prenda determinada, pero a los pocos días de haberla comprado y usado nuestro interés por ella decae notablemente... Hoy la economía favorece este tipo de pasión que se autoconsume, tanto en los grandes supermercados como en la política<sup>259</sup>.

Éste es el tipo de consumidor que el capitalismo contemporáneo necesita, ávido por consumir y rápido en considerar lo adquirido como obsoleto. Como él mismo afirma “una (de las causas que explican la pasión que se autoconsume) fue la del “motor de la moda”, lo que significa que la publicidad y los medios de comunicación enseñaban a moldear deseos de tal manera que la gente se sienta insatisfecha con lo que tiene”<sup>260</sup>. Se trata de una evidencia más de la instrumentalidad del razonamiento capitalista.

Un último apunte en esta línea de que el capitalismo crea todo aquello que necesita para su propia expansión estaría relacionado con el hecho de “cuidar” los medios que necesita. De la misma manera que “invierte” en la conformación del ciudadano consumidor (publicidad, marketing, promociones, conformación de criterios, generación de demanda, etcétera) también se ve obligado a cuidar a sus productores. Por ello, las reflexiones sobre conciliación de vida familiar y profesional, el cuidado, tan solo en determinados países, de las condiciones del entorno laboral, las explicitadas (y falsas) preocupaciones por el medio ambiente o por la responsabilidad social corporativa, en otras palabras, el pretendido cuidado de la “salud” de los ciudadanos y de sus realidades sociales, la biopolítica, no es otra cosa que un equilibrio entre “cómo

---

<sup>256</sup> *Ibidem*, p. 90 y siguientes.

<sup>257</sup> *Ibidem*, p. 96.

<sup>258</sup> *Ibidem*, p. 145.

<sup>259</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. *Op.cit.*, p. 119.

<sup>260</sup> *Ibidem*, p. 121.

el poder nos hace vivir, sus imposiciones”<sup>261</sup> y, en paralelo, la aplicación de una serie de instrumentos para que los medios que necesita actúen de manera eficiente y prolongada en la consecución del máximo beneficio en el menor plazo.

## **2.6. La alta dirección. Figura clave del capitalismo contemporáneo.**

De la misma manera que, en otras fases, en otras versiones del capitalismo, tanto las figuras como las empresas o instituciones que les eran más representativas variaban (por ejemplo, el burgués y su comercio y/o empresa de ámbito local o regional de inicios de siglo, como vimos con Sombart, o los directores y los hipermercados y la gran distribución que analizamos de la mano de Lipovetsky), en el capitalismo que nos es coetáneo, a nuestro juicio, las empresas multinacionales cotizadas y su alta dirección encarnan el paradigma de la versión actual del sistema. Tras repasar algunos de los rasgos más relevantes de la caracterización del capitalismo contemporáneo llegamos, de una manera directamente derivada de estas características del sistema de las últimas décadas, a las multinacionales cotizadas. Estas empresas, tal y como hemos razonado y mostrado en las páginas anteriores, son la consecuencia lógica y racional, instrumentalmente racional, en lo que a instituciones se refiere, de las exigencias y características clave del capitalismo contemporáneo. En ellas se presentan magnificados todos estos rasgos del capitalismo contemporáneo, en ellas todos los medios están racionalmente alineados para alcanzar los fines y objetivos del capitalismo que nos es coetáneo: una expansión y crecimiento acelerado, globalizado, en pos de la maximización del beneficio en el menor plazo a requerimiento del capital impaciente que posee sus acciones. En estas instituciones, gestionadas y lideradas por unas mercancías altamente cualificadas que, como veremos en el siguiente capítulo, han sido escrupulosamente fabricadas para ser excelentes ejecutores al servicio de las exigencias de la economía financiera, del ávido, cortoplacista y apátrida capital impaciente, son, a nuestro juicio, las organizaciones que, aglutinando la mayoría de la actividad comercial mundial, mejor representan al capitalismo contemporáneo. Por todo ello, centramos nuestra tesis en la caracterización de su alta dirección ya que constituye una figura esencial en la expansión del sistema, y de sus criterios, a nivel global.

---

<sup>261</sup> Arroyo, Francesc, “Pensar después de Foucault”, publicado por primera vez en El País, el 17 de julio de 2014, en: [http://cultura.elpais.com/cultura/2014/07/10/babelia/1405025626\\_682624.html](http://cultura.elpais.com/cultura/2014/07/10/babelia/1405025626_682624.html), consultado el 17 de julio de 2014.

Estas empresas multinacionales cotizadas no son las únicas que representan fielmente las exigencias del capitalismo contemporáneo. Por ejemplo, las empresas de “capital riesgo” (o *private equity*, en términos internacionales) serían un excelente campo de estudio que aglutina la inversión de un capital impaciente, internacional, extraordinariamente agresivo, conceptualmente insaciable, junto al apalancamiento (la obtención de dinero prestado por entidades bancarias) para maximizar el beneficio (en sus planes de negocio se busca, se compromete, una rentabilidad del capital invertido del 30% anual, como mínimo) en periodos cortos (de tres a cinco años, en general) mediante la compra-venta de empresas. Tanto el modelo de negocio como la caracterización de sus ejecutivos y socios han sido objeto de nuestro interés debido tanto al conocimiento específico que de ese sector tenemos como por su extraordinario alineamiento con las características y exigencias del capitalismo contemporáneo. No obstante tanto la especificidad de ese tipo de empresa, como el posible estudio de otros sectores concretos (bancario, financiero, petrolero, etcétera), puede considerarse subsumido, al menos en lo que a la reflexión filosófica se refiere, en el concepto de empresa multinacional cotizada al que hacemos referencia y en la caracterización de su alta dirección.

Estas empresas multinacionales cotizadas, en su obsesión y necesidad de atender al capital impaciente deben crecer y expandirse de manera acelerada. En este proceso, eligen y excluyen colectivos sociales en función de su competitividad, de su capacidad de acelerar y maximizar los beneficios con los que retribuir al capital impaciente. Durante su proceso de globalización expanden los criterios y valores de manera uniforme en culturas distintas unificando y estandarizando al tipo de ciudadano que necesita para sustentar sus crecimientos, tanto productivos como de consumo. En esta expansión, su alta dirección, no suficientemente estudiada hasta ahora, juega un papel fundamental ya que, en la práctica, es tanto el sujeto pasivo que debe fabricarse como el agente activo que lidera la expansión y permanente adaptación a las nuevas críticas a la que el sistema deba enfrentarse. Su instrumentalidad es ejemplar, tanto en su propia configuración como en el ejercicio de sus funciones productivas y como consumidor selecto.

En esta serie de rasgos entrelazados del capitalismo contemporáneo emerge ya una de nuestras principales reflexiones. Con sus principios y valores el sistema capitalista, con su excelencia instrumental, produce aquello que necesita y, en el caso que nos ocupa en estos párrafos, dicho sistema define antropológicamente los tipos de

individuos que le son necesarios para su propia expansión. Cuando Weber relacionó la ética protestante y el espíritu del capitalismo de final de siglo XIX e inicios del siglo XX, encontró que la ética del trabajo protestante, en sus aspectos de conducción de vida (*Lebensführung*), de relevancia del desarrollo de una profesión (*Beruf*) como medio de honrar a su Dios y del concepto de la gratificación diferida, estaba correlacionada con las exigencias del capitalismo de la época. Nosotros no nos referimos a correlación, sino a producción. En las reflexiones anteriores hemos incidido sobre cómo la aparición del ciudadano productor en una fase del capitalismo o la del consumidor, en otro momento del capitalismo, no responden a otra cosa que no sea la exigencia del propio sistema de generar esas figuras, esos ciudadanos, para alimentar su propio crecimiento y su propia expansión. Como sistema productivo altamente eficiente, consigue y/o genera todos aquellos medios que sean necesarios para alcanzar su único y ciego objetivo: su propia expansión.

En lo que respecta a esta producción, a esta fabricación de los sujetos necesarios para la gestión y liderazgo de sus instituciones empresariales más emblemáticas, las empresas multinacionales cotizadas, entramos en detalle en los siguientes capítulos desgranando tanto el afinado y eficiente proceso productivo mediante el que se generan estas figuras como los aspectos más relevantes de su papel ejecutivo, productor, como, por último, en su faceta de consumidor de élite. En primer lugar, en el capítulo 3 profundizamos sobre los rasgos de la alta dirección como mercancía, como fuerza de trabajo, destacando cómo el propio sistema es capaz de generar y alinear los medios de manera eficiente para la fabricación y selección de la alta dirección de estas empresas dotándoles de conocimientos, competencias y valores que los hacen aptos para ser incorporados a estos puestos de máxima responsabilidad de gestión. En segundo lugar, en el capítulo 4 caracterizamos a estas figuras en su faceta productora, en su faceta ejecutiva, reflexionando sobre cómo aplican y expanden los criterios y rasgos del capitalismo contemporáneo de manera global. Por último, en el capítulo 5 profundizamos en los rasgos principales de estas figuras como consumidoras selectas, de elevado poder adquisitivo, tanto en su faceta ejecutiva como en lo que respecta a su ámbito privado siendo, en este último donde ejercen, al mismo tiempo, como una referencia en los comportamientos consumistas de otros ciudadanos.



## **Capítulo 3.**

### **La alta dirección como mercancía.**

Tras nuestras reflexiones del capítulo anterior sobre los principales rasgos del capitalismo contemporáneo, en función de los objetivos de nuestra tesis, y sobre la relevancia de la alta dirección de las empresas multinacionales cotizadas en la expansión global y crecimiento del propio sistema profundizamos, en este capítulo y en los dos siguientes, en la caracterización de dichas figuras desde una triple perspectiva: como mercancía, como productor y como consumidor.

Estos tres análisis permiten estudiar a esta tipología de ciudadano, a esta nueva élite, utilizando, a su vez, aquellos atributos y criterios, aquellos enfoques, que son relevantes para esta forma de capitalismo y su funcionamiento. Desde nuestra perspectiva el sistema capitalista necesita, de manera esquemática pero precisa, tres elementos: mercancías, productores y consumidores. Así, necesita materias primas, o productos semi-elaborados, a partir de las cuales pueda producir sus productos y/o prestar los servicios que, de una manera u otra, comercializa. De la misma manera, y a partir de la división del trabajo, necesita distintos tipos de ciudadanos productores (y, de entre estas tipologías, nos centramos en los gestores, en la alta dirección) para que transformen esas primeras materias en los productos y servicios acabados que se ofrecen a los mercados. Por último, pero igualmente relevante y prioritario, necesita ciudadanos consumidores que adquieran esos productos y servicios de manera que se cierre el ciclo de compra, tras la producción y la comercialización, que genere los beneficios esperados. Por tanto, desde la perspectiva que constituye nuestra tesis, cualquier ciudadano que pudiese llegar a ser atractivo para el sistema y para su expansión será evaluado, y seleccionado o rechazado, desde estas tres perspectivas: como mercancía (un ciudadano ya conformado y con unos atributos a los que se le puede asignar un valor de uso), como productor (en el desarrollo de las tareas específicas que le correspondan) y como consumidor (garante final de que el ciclo necesario para la generación de beneficios se complete). Éste es el triple ángulo desde el que consideramos apropiado y lógico (desde la razonabilidad instrumental del propio sistema) caracterizar a nuestras figuras, a esta tipología de ciudadano contemporáneo. En los capítulos 4 y 5 profundizamos desde la perspectiva productiva y consumidora.

En éste realizamos el análisis sobre cómo, a partir de un ciudadano base con alta potencialidad, es decir, a partir de una materia prima susceptible de ser conformada, transformada, se fabrica un gestor, un alto ejecutivo, que es una mercancía necesaria y clave para el sistema. Una vez fabricado, una vez constituido con los atributos exigidos por el capitalismo contemporáneo, deviene una atractiva mercancía que puede ser comercializada, comprada, seleccionada de entre sus pares y, una vez incorporada al sistema como mercancía de alto valor añadido, contribuya eficientemente a la perpetuación y expansión del propio sistema capitalista contemporáneo.

Por lo tanto, siguiendo esta lógica instrumental, y centrándonos en la producción de trabajadores, en este capítulo contestamos, en primer lugar, a la pregunta: ¿qué “mercancía” se necesita? Es decir, ¿qué tipo de ciudadano, de técnico, de líder, necesita el capitalismo contemporáneo y sus organizaciones más emblemáticas y exitosas para que sus principales e innegociables objetivos sean alcanzados? Esa alta dirección, lejos de responder a caracterizaciones antropológicas pre-existentes, se constituye como una figura necesaria y nueva en la segunda mitad del siglo XX y necesita conocimientos, habilidades o competencias directivas y valores, criterios a aplicar en la toma de decisiones, que respondan a las exigencias que el capitalismo contemporáneo requiere (descritas en el capítulo anterior). Como ya hemos destacado, el sistema es altamente eficiente en la búsqueda, utilización y producción de todas aquellas materias primas y de todas aquellas mercancías, que le permitan poner en marcha sus eficaces criterios y procesos productivos, por lo que, la alta dirección de sus empresas más emblemáticas, al no ser una materia prima antropológica natural, deberá ser fabricada eficientemente para que, posteriormente, pueda desarrollar su papel, como agente activo, como productor, como ejecutivo, de manera altamente satisfactoria para el capital que invierta en él, que le contrate para que maximice beneficios en el menor plazo. Por tanto, para que esos ciudadanos selectos tengan esos atributos, es necesario fabricarlos. Una vez más el sistema capitalista contemporáneo, impulsado por la instrumentalidad de su razonamiento, se verá impulsado y obligado a alinear los medios para conseguir sus fines. Si se necesitan ciudadanos con determinados atributos que los hagan idóneos para dirigir los buques insignia del nuevo capitalismo contemporáneo, de manera automática, para cubrir esa necesidad del mercado, será preciso diseñar, invertir en y crear fábricas de ciudadanos susceptibles de ser esa mercancía altamente cualificada en la que depositar el cumplimiento de las expectativas y exigencias del sistema. Y así ocurre, aparecen las Escuelas de Negocios (las *Business Schools*) constituidas como centros

productivos, como fábricas de altos directivos que, partiendo de ciudadanos, de materias primas, que atesoran determinados conocimientos técnicos (a partir de formaciones universitarias previas en ingeniería o administración y dirección de empresas, por ejemplo) se conforman, se recalifican, con una serie de competencias y habilidades directivas, con unos valores, unos criterios a aplicar a la hora de tomar decisiones, que estén completamente alineados con las exigencias que el propio sistema les demanda (todo ello en el primer apartado de este capítulo). Es mediante este proceso fabril como aparecen en el mercado los gestores de las compañías multinacionales cotizadas, así se genera esa nueva mercancía necesaria y exigida por el capitalismo contemporáneo. Y son estas escuelas de negocio, estas fábricas de la alta dirección, las que son estudiadas en el segundo apartado de este capítulo. Hemos profundizado en el análisis y reflexión sobre seis escuelas de negocio<sup>262</sup> y cinco de sus programas de formación de alta dirección más emblemáticos<sup>263</sup> para comprender este eficiente proceso de creación de pensamiento práctico único que hemos podido contrastar en nuestro trabajo de campo. El ciclo se cierra analizando, en el tercer apartado, cómo estas empresas multinacionales realizan sus procesos de selección de esta mercancía, de los miembros de su alta dirección. Estas figuras, estas mercancías, son así incorporadas, consumidas, por el sistema. De nuevo, de manera eficiente, se crea un mecanismo de identificación y selección, un proceso, un centro productivo y de servicios, que alinea necesidades y soluciones, demanda y oferta. Hemos profundizado en cómo las Empresas de Selección

---

<sup>262</sup> Tres escuelas de negocio cuya base está en España: ESADE e IESE en Barcelona y DBS, Deusto Business School en Bilbao y Donostia; dos escuelas de negocios europeas: INSEAD en Fontainebleau, Francia e IMD, en Lausanne, Suiza; y una norteamericana *Harvard Business School*, en Boston, Estados Unidos.

<sup>263</sup> Los programas de formación de alta dirección que han sido analizados en profundidad son:

a.- *EDP Top Management Programme*, Curso de Alta Dirección enfocado a Gestión Internacional, Julio 2005, INSEAD, Fontainebleau, Francia. Este programa fue hecho a medida de las necesidades de EDP (*Electricidade de Portugal*) y sus contenidos no los podemos reproducir aquí.

b.- *Advanced Management Programme*, AMP-162. Abril y Mayo 2002. *Harvard Business School*, Boston, USA. Véase HARVARD, “*Advanced Management Program*”, en <http://www.exed.hbs.edu/programs/amp/Pages/default.aspx>, consultado el 5 de febrero de 2012.

c.- Programa de Dirección General, PDG, Sept/1999-Mayo/2000. IESE (Instituto de Estudios Superiores de Empresa), Barcelona, Universidad de Navarra. Véase IESE, “Programa de Dirección General”, en <http://www.iese.edu/es/executive-education/programas-perfeccionamiento-directivo/pdg/>, consultado el 5 de febrero de 2012.

d.- *Joint Development Programme (International Management)*. Mayo 1996. IMD (*Institute for Management Development*), Laussane, Suiza. Este programa fue hecho a medida de las necesidades de una empresa concreta, BICC, y sus contenidos no los podemos reproducir aquí.

e.- Programa de Desarrollo Directivo, PDD. Sept/1992-Mayo/1993. IESE (Instituto de Estudios Superiores de Empresa), Barcelona, Universidad de Navarra. Véase IESE, “Programa de Desarrollo Directivo”, en <http://www.iese.edu/es/executive-education/programas-perfeccionamiento-directivo/pdd/>, consultado el 5 de febrero de 2012.

de alta dirección (los llamados *Head Hunters*) identifican las necesidades que las empresas multinacionales necesitan cubrir en sus posiciones de alta dirección y cómo identifican en los mercados a los candidatos potenciales que, habiendo seguido el proceso productivo de las Escuelas de Negocio y habiendo atesorado, tanto en la teoría como en la práctica, conocimientos, habilidades y criterios completamente alineados con las exigencias del capitalismo contemporáneo, cubrirán y superarán las expectativas de dichos conglomerados empresariales. En este caso hemos realizado una serie de reuniones con socios y directivos de empresas de selección de alta dirección y, de manera confidencial, también hemos tenido acceso a algunos de los archivos de estas empresas de selección de ámbito nacional e internacional y utilizamos la información detallada en dichos archivos como referencias si bien, por motivos de la debida confidencialidad pactada entre las partes, no revelaremos los datos concretos que cada una de esas empresas de selección nos ha aportado<sup>264</sup>.

Como se desprende tanto del planteamiento de esta caracterización como mercancía de los ciudadanos susceptibles de convertirse en la alta dirección de las empresas multinacionales cotizadas, como del enfoque elegido para su análisis: qué mercancía se necesita, cómo se fabrica y cómo se selecciona; estaremos, en la exposición, observando los mismos rasgos y características desde tres perspectivas diferentes. Así, en algunos casos, el lector observará cómo volvemos sobre esas mismas características pero describiéndolas como un atributo a atesorar por parte de un ciudadano concreto, o como un conocimiento o habilidad a transmitir e inculcar por parte de una escuela de negocios, o bien, por último, como una exigencia que una multinacional, a través de una empresa de selección de alta dirección, exige a un ciudadano. Esta repetición, en última instancia, es una evidencia adicional de la instrumentalidad al servicio de alinear medios para alcanzar unos determinados fines. En cualquier caso, lamentamos las repeticiones que el lector pudiese percibir.

### **3.1. ¿Qué mercancía se necesita?**

En esta primera caracterización de los gestores como una mercancía fabricada por y puesta a disposición del capitalismo contemporáneo quisiéramos destacar que el propio ciudadano (como sujeto activo en su conducción de vida), como propietario y

---

<sup>264</sup> Tres de las empresas de selección con las que hemos trabajado son de ámbito internacional global: Spencer Stuart ([www.spencerstuart.com](http://www.spencerstuart.com)); Egon Zehnder ([www.egonzehnder.com](http://www.egonzehnder.com)) y Norman Broadbent ([www.normanbroadbent.com](http://www.normanbroadbent.com)) y otras dos de alcance más nacional o regional europeo: Seeliger y Conde ([www.sycamrop.es](http://www.sycamrop.es)) y Brain Transearch ([www.brain.com](http://www.brain.com)).

configurador de su propia fuerza de trabajo, como unidad de producción más pequeña de la cadena productiva, debe conformar primero y poner a la venta, después, dicha fuerza de trabajo al propietario del capital que ha invertido en una determinada realidad empresarial. Este intercambio entre fuerza de trabajo y capital se articula, al igual que las otras transacciones que ocurren en los mercados, asignando un valor de cambio, en función de un valor de uso asignado a dicha fuerza de trabajo. De esta manera, el ciudadano, o mejor, la fuerza de trabajo que posee, debe ser, y es, posicionada en el mercado en función del valor de cambio y del valor de uso que el capital le asigna. En definitiva, hablamos de estas figuras, desde esta perspectiva, como de cualquier otra mercancía necesaria para el buen funcionamiento de un determinado proyecto empresarial que debe ofrecerse, venderse y comprarse, si bien, en este caso y como una característica diferenciadora respecto a otras mercancías, el ciudadano que se plantea ser uno de estos actores principales jugará un papel activo en su propia conformación como mercancía debiendo asegurarse que posee los conocimientos, habilidades y valores que le conviertan en la mercancía exigida y deseada por el capitalismo contemporáneo.

Ya hemos mencionado que, en función de las necesidades y requerimientos del capitalismo de un determinado periodo como, por ejemplo, en el caso del burgués de Sombart<sup>265</sup> de inicios de siglo XX, se pueden identificar y destacar una serie de atributos exigidos a las fuerzas de trabajo que poseen los ciudadanos para que éstos adquieran un mayor valor y una mayor utilidad para el propio sistema productivo. Por tanto, es preciso conocer y describir los requerimientos clave del capitalismo contemporáneo en lo que a este tipo de ciudadano, como mercancía, como fuerza de trabajo, se refiere para comprender mejor de qué manera el sistema asignará valor a estas figuras y, al mismo tiempo, para definir qué atributos tendrá que adquirir un determinado ciudadano para poder llegar a formar parte de este selecto grupo. Buena parte de estas exigencias las hemos descrito en el capítulo anterior si bien, al profundizar en los requerimientos a estos actores como mercancías susceptibles de devenir alta dirección, debemos profundizar un poco más en algunos de los aspectos más diferenciadores.

Estos requerimientos a la alta dirección como mercancía, estas exigencias, las hemos clasificado en tres grandes bloques: los conocimientos específicos para el desempeño de sus funciones directivas, o conocimientos técnicos; las competencias y

---

<sup>265</sup> Sombart, Werner. *El burgués; contribución a...* *Op.cit.*, p. 115.

habilidades directivas que una determinada mercancía, la fuerza de trabajo que vende el ciudadano, debe aunar adicionalmente al llamado conocimiento técnico y, por último, los valores requeridos, los criterios de actuación, de toma de decisiones, que le son exigidos a las mercancías a consumir por parte de las empresas multinacionales.

De esta manera, para formar parte de los ciudadanos “elegidos” (o, cuando menos, “elegibles”) por el sistema para desarrollar las funciones clave que la alta dirección ejerce, se conjugarán los requerimientos que el propio sistema capitalista contemporáneo demande, por un lado, con el perfil individual de cada una de las fuerzas de trabajo disponibles dentro de una determinada realidad social previamente seleccionada, por otro. Cuando ambas estén alineadas el capital impaciente habrá encontrado al ejecutivo que necesita.

Por último, nos parece conveniente recordar que las reflexiones que siguen están centradas en empresas multinacionales y cotizadas por lo que no serían necesariamente adecuadas para empresas o negocios pequeños y medianos de ámbitos locales, por ejemplo. Específicamente, nuestras reflexiones están orientadas a los pocos y selectos miembros que componen la alta dirección de esas grandes empresas multinacionales y cotizadas que, como ya hemos comentado, tienen un impacto singular en las realidades sociales contemporáneas.

### 3.1.1. Conocimientos específicos.

Con este término queremos hacer referencia al llamado conocimiento funcional (bien sea éste financiero, comercial, productivo, de dirección de personas, de gestión de operaciones, etcétera, que constituyen las principales áreas de trabajo que los ejecutivos clave de las compañías multinacionales deben conocer), es decir, al conocimiento de conceptos o técnicas que son necesarios para el desempeño de una determinada labor empresarial directiva.

Para que el lector pueda comprender de una manera rápida el significado que le queremos dar al término una aproximación razonable sería asemejar los conocimientos específicos a la formación universitaria de un candidato. Por ejemplo, los conocimientos específicos para incorporarse al departamento legal de una compañía se darían por cubiertos mediante la obtención del grado en derecho y, probablemente, con titulaciones complementarias de educaciones de postgrado específicas, por ejemplo, un máster en

asesoría y gestión tributaria española y/o internacional<sup>266</sup>, en función de las necesidades concretas de una determinada multinacional. Es decir, nos referimos a conjugar una base universitaria adecuada para una determinada posición (el grado en derecho, según el ejemplo elegido) con una formación de postgrado especializada también en cubrir los requerimientos y necesidades específicas de una multinacional concreta (ofrecidos, habitualmente, tanto por Universidades como por Escuelas de negocios).

Aunque estas tipologías de requerimientos son, sin duda, relevantes y necesarios, es decir, condicionan la adecuación de un ciudadano como mercancía válida para un puesto de trabajo concreto contrastando que dicha fuerza de trabajo posee los conocimientos específicos para desarrollar las funciones y tareas correspondientes al cargo, no nos parecen los requerimientos más relevantes a analizar ni destacar para cubrir los objetivos de nuestra tesis. El hecho de que si, en una empresa se precisa cubrir una vacante en sus equipos de alta dirección para su departamento de marketing o para el departamento de finanzas, haya una serie de conocimientos específicos contrastables (tanto en universidades como en escuelas de negocios<sup>267</sup>) que un candidato deberá acreditar para ser susceptible de ser seleccionado como adecuado y, posiblemente, recibir una oferta de trabajo nos parece obvio y poco relevante, en sí mismo, para los objetivos de nuestra tesis. Aun siendo necesarios, estos requerimientos nos parecen los más simples de definir y acreditar ante una empresa de selección y de ser evaluados<sup>268</sup> por las mismas.

En definitiva, en lo que respecta a conocimientos específicos, la combinación de titulaciones universitarias y la de másteres de especialización de las escuelas de negocios suponen suficiente acreditación para que un candidato pueda ser considerado como apto para formar parte de la alta dirección de empresas multinacionales cotizadas,

---

<sup>266</sup> Como el ofrecido por ESADE en el área de Másteres y Posgrados en Derecho. Véase ESADE, “Máster de Especialización en Derecho” en <http://www.esade.edu/masters-derecho/esp> consultado el 10 de septiembre de 2013.

<sup>267</sup> Como los másteres en finanzas ofrecidos por DBS, véase DBS, “Máster universitario en finanzas”, en <http://www.dbs.deusto.es/cs/Satellite/dbs/es/programas/postgrados-universitarios-0/master-universitario-en-finanzas/programa>, o en ESADE, “Executive Master in Finanzas”, en <http://www.esade.edu/executive-masters/esp/programas/master-finanzas>, ambas webs consultadas el 4 de mayo de 2014.

<sup>268</sup> Como ejemplos, reproducimos a continuación algunos de los procesos de búsqueda de un alto ejecutivo estudiados en las empresas de selección de directivos que nos han dado acceso a sus archivos y cuyas fuentes originales, por motivos de confidencialidad, no podemos reproducir. En las exigencias a los candidatos aparecen las siguientes especificaciones: “*University degree or equivalent is required, especially with a relevant technical or business-related qualification. An MBA or related advanced degree is desirable*”; o, en otro caso: “*It will be necessary a University degree, ideally with a technical background. Post-graduate studies, such as an MBA, will definitively be considered as a plus*”. Obsérvese cómo ya aparecen, además de las titulaciones universitarias técnicas específicas, los cursos de formación específicos de dirección general de las escuelas de negocio.

si bien no todos los centros formativos y sus titulaciones son considerados del mismo nivel académico. Dentro del enfoque altamente competitivo que caracteriza al capitalismo contemporáneo tanto los centros universitarios como las escuelas de negocios están permanentemente sometidas al escrutinio y a la comparación competitiva entre ellas mediante las propias técnicas y criterios del capitalismo. Así, se confeccionan, en distintos foros y entidades de evaluación y/o cualificación, una serie *rankings* que, valorando una serie de criterios (como calidad y número de publicaciones de reconocido prestigio, el perfil del profesorado, número de doctores, procedencia internacional del claustro, la retribución conseguida por los alumnos graduados posteriormente a la finalización de la formación, etcétera) permiten comparar las cualidades percibidas de los distintos centros formativos a nivel mundial, tanto en lo que se refiere a los centros universitarios<sup>269</sup> como en lo referente a las escuelas de negocios<sup>270</sup>. Estos rankings constituyen, en sí mismos, un criterio de selección, por parte de los ciudadanos que quieren competir en estas carreras profesionales, en función de cómo serán percibidas sus titulaciones por las empresas multinacionales a las que quieren acceder.

También quisiéramos comentar que, obligatoriamente, atendiendo a unas prudentes limitaciones de extensión y a las propias exigencias de profundización, no nos extenderemos en nuestra tesis en la ingente oferta de programas asociados a estos conocimientos específicos que las escuelas de negocios ofrecen a sus alumnos para atender las exigencias y demandas de las empresas multinacionales (aunque, a lo largo de nuestra exposición, sí que listaremos, en algunos casos, algunos de ellos para dar una mejor idea de las distintas tipologías de cursos y la enorme variedad de temas abordados). Recomendamos, eso sí, navegar por las páginas web de las escuelas de negocio comentadas en el texto para cerciorarse de que la realidad de la oferta de programas específicos probablemente supere las expectativas previas a dichas búsquedas. En este mismo sentido, nos parece relevante destacar que, además de los programas de formación necesarios para atender las exigencias de las multinacionales del tipo que centra nuestra tesis, hay una ingente oferta de programas para muchas otras

---

<sup>269</sup> Véase, por ejemplo, TOPUNIVERSITIES, “*QS World University Rankings-2012*” en <http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2012>, consultado el 10 de septiembre de 2013.

<sup>270</sup> Véase por ejemplo, FINANCIAL TIMES, “Global MBA Ranking 2014”, en <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/global-mba-ranking-2014> consultado el 28 de abril de 2014, donde algunas de las escuelas de negocios estudiadas figuran en posiciones relevantes a nivel mundial: HBS es la primera, INSEAD la quinta, IESE la séptima, IMD la decimosegunda y ESADE la vigesimosegunda.

áreas de ámbito privado o público. Por ejemplo, cursos como: “Programa de liderazgo para la gestión pública”<sup>271</sup>; “Programa de evaluación de las políticas públicas y los programas sociales”<sup>272</sup>, “Programa de gestión estratégica y liderazgo social”<sup>273</sup>, “Programa de comunicación y liderazgo en campañas electorales”<sup>274</sup>, etcétera, que indican, a nuestro juicio, cómo el pensamiento único instrumental se extiende más allá de los ámbitos meramente económicos, como ya vimos con Pigem<sup>275</sup>. A lo largo de los años de redacción de esta tesis, algunos de estos cursos aparecen y/o desaparecen en función de la demanda de mercado existente (lo que, sin duda, también ocurrirá en el futuro) por lo que, en el momento de la futura lectura de esta tesis, creemos que el lector podrá acceder conceptualmente a nuestras reflexiones consultando las páginas web de estas escuelas y navegando por la oferta de programas que, en ese momento, una determinada escuela de negocios comercialice. Por ello, también queremos comentar que, en algunos casos, en lugar de dar el enlace concreto de un programa, hemos referenciado la página web de la escuela de negocio que, en una fecha determinada, ofrecía un determinado y específico portfolio de cursos. Lo relevante, en nuestra opinión, no es tanto las características específicas de todos y cada uno de los cursos ofrecidos en un momento dado, sino las áreas que abarcan y, más especialmente, los objetivos de conformación del ciudadano en función de las exigencias del capitalismo.

Adicionalmente a los conocimientos técnicos, “de base”, o funcionales, que son necesarios y exigidos para entrar en el mundo de las empresas multinacionales hay otro tipo de requerimientos específicos que son exigidos a los candidatos a ocupar los puestos de dirección general y que están relacionados con otros programas de formación de la alta dirección (*Master in Business Administration*, MBA, por ejemplo; el curso de gestión por excelencia en las últimas décadas y, en lo que afecta a ejecutivos más *senior*, el curso *Advanced Management Program*, por ejemplo). Estos programas nos parecen merecedores de una mayor atención ya que, al ser más generalistas y estar específicamente orientados a los candidatos a la alta dirección, mejor reflejan los

---

<sup>271</sup> IESE, “Programa de liderazgo para la gestión pública”, en <http://www.iese.edu/es/executive-education/programas-sectoriales/liderazgo-gestion-publica>, consultado el 5 de mayo de 2014.

<sup>272</sup> IESE, “Programa de evaluación de las políticas públicas y los programas sociales”, en <http://www.iese.edu/es/executive-education/programas-sectoriales/evaluacion-politicas-publicas-programas-sociales/>, consultado el 5 de mayo de 2014.

<sup>273</sup> IESE, “Programa de gestión estratégica y liderazgo social”, en <http://www.iese.edu/es/executive-education/programas-sectoriales/gestion-estrategica-liderazgo-social/>, consultado el 5 de mayo de 2014.

<sup>274</sup> IESE, “Programa de comunicación y liderazgo en campañas electorales”, en <http://www.iese.edu/es/executive-education/programas-sectoriales/comunicacion-liderazgo-electorales/>, consultado el 5 de mayo de 2014.

<sup>275</sup> Pigem, Jordi. *Buena crisis. Hacia un mundo postmaterialista*. *Op.cit.*, p. 52.

atributos exigidos por el capitalismo contemporáneo. Por lo tanto, y como ya hemos indicado, aunque las escuelas de negocio atienden necesidades de conocimientos técnicos específicos (en lo que a posgrados y másteres se refiere), no nos hemos extendido en el estudio de los muchos programas que las cubren puesto que, acorde a los objetivos de nuestra tesis, nos centramos más en los requerimientos asociados a la más alta posición de dirección, la del Consejero Delegado o Director General (o *CEO*, *Chief Executive Officer*, o *Managing Director*, en distintos ámbitos internacionales) en los que profundizamos en los sub-apartado siguiente.

### 3.1.2. Competencias y habilidades directivas.

A diferencia de los conocimientos técnicos, que, en cierta manera, son más estables en el tiempo y mantienen una serie de prioridades bastante definidas y permanentes, el ámbito de las competencias y habilidades directivas exigidas a estos sujetos, a estas mercancías, a lo largo de los más de veinte años en los que hemos analizado el mundo de las empresas multinacionales y sus requerimientos, se ha demostrado ciertamente variado tanto en sus conceptos como en sus prioridades. Con el término “competencia o habilidad directiva”, nos adentramos en aquellos aspectos de la alta dirección que están relacionados, principalmente, con la dirección y liderazgo de personas, de los equipos humanos que, jerárquicamente, están bajo la tutela de la alta dirección de las empresas multinacionales cotizadas y que son las herramientas a través de las cuales deben alcanzar los resultados. Por tanto, en los atributos que la mercancía debe poseer para ser susceptible de alcanzar las posiciones de mayor responsabilidad en las empresas multinacionales cotizadas, las competencias o habilidades directivas que, en un determinado periodo, sean consideradas clave, deben, sin duda formar parte de la caracterización de su fuerza de trabajo, de los atributos que atesore. No debe perderse de vista que el conocimiento y el dominio de estas competencias y habilidades tan solo tienen un objetivo (como iremos viendo a lo largo de este capítulo, sobre todo al profundizar en los criterios de selección de los gestores): la maximización del beneficio en el menor plazo.

Para acercar al lector a algunas de las competencias y habilidades directivas más relevantes que son exigidas a estos sujetos (y que, por tanto, deben ser enseñadas en los programas de formación de la alta dirección de las empresas multinacionales cotizadas) vamos a centrarnos y a analizar uno de los programas más emblemáticos ofrecidos por *Harvard Business School* (HBS) para el curso 2012-2013 (este curso está considerado

como especialmente relevante para la formación de líderes globales). La elección de esta escuela y de este programa tiene un doble motivo. Por un lado, esta escuela encabeza los rankings mundiales en distintas tipologías de cursos<sup>276</sup> y la metodología de estudio de casos empresariales reales que desarrolló es mundialmente utilizada, tanto de manera genérica como, específicamente, en lo que se refiere a los casos concretos que sus profesores han recogido y confeccionado a lo largo de décadas de interacción con el mundo empresarial. En segundo lugar, el programa elegido, *Advanced Management Programme* (AMP), además de ser considerado un referente mundial en *Executive Education*, lo hemos podido analizar “desde dentro” en el desarrollo de nuestra tesis (ya que lo cursamos en marzo y abril de 2002). En la página web de la escuela de negocios ([www.hbs.edu](http://www.hbs.edu)) pudimos acceder repetidamente, a lo largo del mes de febrero de 2012, al folleto de presentación del curso AMP<sup>277</sup> en formato pdf. La lectura, el estudio, de este folleto es un resumen conceptual de lo que tratamos de describir en nuestra tesis. En él se describen las competencias y/o habilidades clave que los sujetos adquirirán a lo largo del programa y, en su manera de exponerlo, va unificando las exigencias que las empresas multinacionales cotizadas tienen a partir de los retos que deben acometer y los atributos que estas mercancías poseerán, al acabar su formación, al acabar el proceso de producción, para poder solventar estas situaciones y para, en definitiva, acelerar su crecimiento y la maximización de beneficios. Este folleto se puede interpretar, primero, como un depurado proceso de selección de una determinada y muy cualificada fuerza de trabajo con el potencial necesario; de una selección también de la tipología de empresa que los tienen contratados, segundo, para, en tercer y último lugar, progresivamente, conformarlos o transformarlos en la mercancía que las empresas multinacionales contemporáneas precisan, con todas las competencias y habilidades, para desarrollar e implementar sus modelos de liderazgo y expansión global y, en consecuencia, de crecimiento acelerado de beneficios.

Antes de entrar en el detalle del curso, y para continuar enmarcando al lector en el tipo de exigencias con respecto a estos sujetos, con estas mercancías, a modo de ejemplo relevante, quisiéramos enunciar tres de las competencias clave que han

---

<sup>276</sup> Como ya indicamos, véase, por ejemplo, FINANCIAL TIMES, “Global MBA Ranking 2014”, en <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/global-mba-ranking-2014> consultado el 28 de abril de 2014, donde algunas de las escuelas de negocios estudiadas figuran en posiciones relevantes a nivel mundial: HBS es la primera, INSEAD la quinta, IESE la séptima, IMD la decimosegunda y ESADE la vigesimosegunda.

<sup>277</sup> HARVARD, “*Advanced Management Program*”, en <http://www.exed.hbs.edu/programs/amp/Pages/default.aspx>, consultado en febrero de 2012.

formado parte de los contenidos más emblemáticos de formación de las escuelas de negocio en las últimas décadas y que están, ciertamente, alineadas con los rasgos del capitalismo contemporáneo descritos en el capítulo anterior. Así, del enorme elenco de alternativas que han aparecido en estos veinte años, hemos creído conveniente destacar tres de las habilidades directivas más requeridas en el pasado próximo y en la actualidad de gestión de la forma de capitalismo que nos es coetánea: liderazgo<sup>278</sup>, gestión internacional y multicultural<sup>279</sup> y, por último, gestión del cambio<sup>280</sup>. La primera habilidad, sobre la que también reflexionaremos más adelante, hace referencia a la capacidad que esta mercancía debe tener, en cualquier circunstancia, de conseguir los resultados a través de otros ciudadanos, los miembros de su equipo directivo y el resto de empleados de una multinacional dada. La inacabable lista de cursos de formación y enfoques de liderazgo “global” son, tan sólo, un pequeño ejemplo de su actualidad y conveniencia. En segundo lugar, ante la necesidad del crecimiento acelerado y de la consecuente globalización, estos sujetos deben ser capaces de comprender las

---

<sup>278</sup> Para evidenciar su relevancia como competencia directiva reproducimos a continuación algunos de los cursos que ofrecen algunas de las escuelas de negocios estudiadas (para más detalle véanse las webs siguientes [www.imd.org](http://www.imd.org), [www.iese.edu](http://www.iese.edu) y [www.hbs.edu](http://www.hbs.edu), consultadas en septiembre de 2012):

- IMD, *Mobilizing People*
- IMD, *High Performance Leadership*
- IMD, *Advanced High Performance Leadership*
- IMD, *Strategies for Leadership*
- IMD, *One Planet leaders*
- IMD, *Building on Talent*
- IESE, *Developing Leadership Competencies*
- IESE, *La dirección de personas: un enfoque estratégico*
- HBS, *Authentic Leadership Program*
- HBS, *High Potentials Leadership Program*
- HBS, *Leadership Best Practices*
- HBS, *Leadership for Senior Executives*
- HBS, *Leading with Impact: Staying on the Fast Track*
- HBS, *The Women's leadership Forum: Innovation Strategies for a Changing World*

<sup>279</sup> Para evidenciar su relevancia como competencia directiva reproducimos a continuación algunos de los cursos que ofrecen algunas de las escuelas de negocios estudiadas (para más detalle véanse las webs siguientes [www.iese.edu](http://www.iese.edu) y [www.hbs.edu](http://www.hbs.edu), consultadas en septiembre de 2012):

- HBS, *Building Business in Emerging Markets*
- HBS, *Global Strategic Management*
- IESE, *Global Business: Making the Matrix Work*
- IESE, *Create Effective Virtual Teams*
- IESE, *Managing People across Cultures*
- IESE, *Internacionalizar con éxito: creando oportunidades para crecer*

<sup>280</sup> Para evidenciar su relevancia como competencia directiva reproducimos a continuación algunos de los cursos que ofrecen algunas de las escuelas de negocios estudiadas (para más detalle véanse las webs siguientes [www.iese.edu](http://www.iese.edu) y [www.hbs.edu](http://www.hbs.edu), consultadas en septiembre de 2012):

- HBS, *Leading Change and Organizational Renewal*
- IESE, *Gestión del cambio*

peculiaridades de la gestión internacional y de las diferencias culturales con las que tendrán que lidiar. Como ya será evidente para el lector, esta habilidad no consiste en una comprensión y respeto humanista por las diferencias multiculturales, sino, de manera instrumental, cómo conseguir resultados en cualquier circunstancia y ambiente. Por último, y dado que el cambio en tecnologías, productos, servicios, mercados, etcétera, es constante y acelerado, la gestión de cambio y de la crisis debe ser conocida por estas figuras y, entre sus atributos, de nuevo, debe estar la capacidad de alcanzar los resultados ante cualquier acontecimiento sobrevenido.

Estas tres habilidades, y otras ciertamente significativas, aparecen a lo largo del análisis de la presentación del programa AMP de Harvard. Veámoslo progresivamente:

1. El programa se dirige a 150 ejecutivos provenientes de más de 50 países que formen parte de la “élite industrial y empresarial mundial”. Han de ser ya “líderes comprobados”, tener de 20 a 25 años de experiencia y tener una posición “senior” dentro de empresas de más de 250 millones de dólares de facturación. En el folleto se afirma “aquí es donde los líderes mundiales convergen”<sup>281</sup>.

El curso, por tanto, tiene un enfoque realmente global, se enfoca a ejecutivos del entorno de los 45 años que ya hayan progresado suficientemente en ambientes multinacionales y globales hasta alcanzar posiciones próximas al primer ejecutivo de sus respectivas compañías, de modo y manera que estén buscando esa siguiente promoción al más alto nivel y deseen llegar preparados, mediante un título de muy reconocido prestigio, que les permita incrementar su valor de uso en la búsqueda de la promoción. En estas figuras el liderazgo, es decir, la capacidad de hacer a través de otros, de “hacer-hacer”, de motivar, impulsar, inspirar a otros para que consigan, a través de su desempeño, alcanzar los objetivos del capital impaciente, es un atributo sustancial. Por tanto, han de ser ya “líderes comprobados” para acceder al curso y a partir de ahí, converger con los líderes mundiales. A estos individuos, a esta élite, se les exige la capacidad de movilizar a otros para atender las exigencias del capital impaciente. Su contribución individual más relevante, probablemente, consista en conseguir los resultados que el capital impaciente exige mediante la dirección y el

---

<sup>281</sup> HARVARD, “*Advanced Management Program*”, en <http://www.exed.hbs.edu/programs/amp/Pages/default.aspx>, consultado en febrero de 2012.

liderazgo de otros que, estando más alejados de ese capital y, sin duda, de las consecuencias últimas de sus requerimientos, deben ser contribuidores clave para la consecución de dichos resultados.

2. Se les ofrece un claustro, del que se describen muy impresionantes y voluminosos currículos con los más altos reconocimientos (explicitando, por ejemplo, el número de premios Nobel en Economía que forman parte del claustro), que identifica y redacta más de 350 casos al año de gestión internacional en más de 30 países y 100 áreas multi-regionales. Con todo ello, llegarán siendo “líderes válidos” y abandonarán el AMP siendo “líderes extraordinarios listos para tomar las difíciles decisiones requeridas para liderar a través de tiempos volátiles”. Formarán parte del “liderazgo global”. Es una oportunidad “única en la vida”<sup>282</sup>.

El método del caso, que ha sido abrazado mundialmente, forma parte del valor añadido de esta escuela de negocios y de este programa puesto que el enfoque global y multidisciplinar que las multinacionales exigen a sus líderes es representado por estos casos que se desarrollan en diferentes culturas y sectores en todas las economías y mercados del planeta. En la misma línea, la escuela destaca que son pocas las escuelas que desarrollan sus propios casos, posicionándose, ella misma, por encima de los demás competidores (350 casos al año, uno diario, y de alcance global) y recordando, veladamente, que las demás escuelas de negocios utilizan los casos de Harvard para desarrollar sus formaciones. Nos parece significativa la transición que destacan y prometen desde un liderazgo “válido” a un “liderazgo global en tiempos volátiles”, es decir, en situaciones internacionales y globales de cambio y crisis (características intrínsecas del capitalismo contemporáneo como ya hemos visto en el capítulo anterior). Obsérvese que esta confluencia de afirmaciones y adjetivos conlleva, progresivamente, a la conformación de un carácter. “Se tomarán decisiones difíciles requeridas para liderar”. Difíciles ¿para quién? No para ellos, puesto que están sobradamente preparados, conformados, para ello. Durante el aleccionamiento recibido en el curso se aprehende que uno hace “lo que debe hacer” por duro que sea (para otros). En otras palabras más claras y alineadas con la instrumentalidad del razonamiento, se estará listo

---

<sup>282</sup>*Ibidem.*

para hacer aquello que sea preciso para maximizar el beneficio en el menor plazo aún a pesar de los “tiempos volátiles”. Además, el alcance es “global”. Independientemente de la procedencia (de más de 50 países) los criterios a aplicar para alcanzar ese, necesario y exigido, liderazgo global, son únicos. El capital al que representan poco o nada entiende de diferencias geográficas, culturales o nacionales. La conformación de estos líderes exigirá tomar esas decisiones difíciles allá donde desempeñen sus funciones puesto que el capital al que sirven es, simplemente, el mismo y, por tanto, las exigencias y criterios a atender también lo son. Adicionalmente, al posicionarse como la mejor escuela en la formación de los auténticos líderes globales tanto en empresas privadas como gubernamentales, ofrecen, a los potenciales participantes, una oportunidad “única en la vida”. La atmósfera creada en estos cursos es ciertamente global y elitista (tanto por criterios económicos de coste del propio curso, como por las empresas multinacionales que participan, como, por último, por los propios individuos que atienden estos cursos, por su formación, capacidades, responsabilidad de gestión y, en la mayoría de los casos, por sus egos) y sus ejecutivos, tras la finalización del programa, se expanden por todo el globo con unos muy eficientes criterios de gestión que ciertamente lideran la globalización del pensamiento único<sup>283</sup>, de las “leyes de la economía”<sup>284</sup> y de la divulgación de las verdades del discurso del capitalismo contemporáneo desde las posiciones más altas y de mayor incidencia de muchas de las mayores y mejores multinacionales.

3. A las empresas que les envían a estos cursos, que deben pagarlo y, además, garantizar que el ejecutivo estará libre de cualquier otra responsabilidad durante los algo más de dos meses que dura el curso, que es full-time y en el que los participantes viven en el campus universitario de Boston, se les ofrece que los participantes en el AMP saldrán preparados para generar “futuro crecimiento y rentabilidad” de la empresa.<sup>285</sup>

Este tipo de programa de alta dirección tiene dos tipos de clientes: por un lado, los propios ejecutivos con sus ambiciones y planes de carrera (refiriéndonos aquí a cómo esos sujetos activos de su propia conformación, de su propia puesta en valor, se

---

<sup>283</sup> Bourdieu, Pierre y Loïc Wacquant en *Las argucias de la razón imperialista*. *Op.cit.*, p. 8, 11 y 14.

<sup>284</sup> Boltansky, Luc y Ève Chiapello en *El nuevo espíritu del capitalismo*. *Op.cit.*, p. 48 y 49.

<sup>285</sup> HARVARD, “Advanced Management Program”, en <http://www.exed.hbs.edu/programs/amp/Pages/default.aspx>, consultado en febrero de 2012.

observan y se gestionan a sí mismos); por otro, las empresas que les envían y les forman preparando sus propios futuros líderes en los que sustentan su crecimiento y rentabilidad. Por ello, los mensajes son siempre dobles, tratando de atraer y retener tanto a las empresas multinacionales como a sus ejecutivos más brillantes. Y, lo que obviamente Harvard debe ofrecer a los empleadores, a esas multinacionales, tan sólo puede ser crecimiento y rentabilidad, los dos objetivos del sistema. La instrumentalidad del razonamiento, el alineamiento de medios para un fin que no se discute, el crecimiento ilimitado de la propia empresa y de su rentabilidad, queda grabado a fuego en empleadores y empleados, en multinacionales y en sus gestores. No se contempla ningún otro escenario que no sea el crecimiento ilimitado y acelerado de todas y cada una de las empresas que envíe a sus ejecutivos existentes y potencialmente cualificados para las más altas responsabilidades, que no sea este rasgo característico del capitalismo contemporáneo. Los ejecutivos aprenden pronto esta lección. No hay alternativa, no hay otros cursos de acción y, por si esto fuera poco, no hay excusa. En las sesiones en las que se estudia el comportamiento de las cotizaciones de bolsa y, por tanto, de cómo alcanzar y superar las expectativas del capital que invierte en estas empresas se destaca, por encima de todo, la feroz competencia a la que estas multinacionales se ven sometidas en lo que a captación de capital se refiere. Los resultados, en periodos máximos trimestrales, son permanentemente escrutados por analistas que califican el atractivo de estas empresas en función de las expectativas de resultados, primero, y del cumplimiento de las mismas, después, por comparación permanente con otras alternativas de inversión. Por tanto, se explicita a las empresas que estos ejecutivos han incorporado a su acervo la exigencia del crecimiento constante y acelerado de la rentabilidad y, al mismo tiempo, se conforma a nuestras figuras para que comprendan y aprehendan que su trabajo tan sólo tiene un cometido, un objetivo: la maximización del beneficio en el menor plazo. Si las decisiones a tomar pudiesen calificarse como difíciles, no lo son desde luego, en lo que respecta a definir el objetivo que se debe alcanzar mediante la toma de dichas decisiones.

4. A estos ejecutivos, dentro del programa, se les realiza un ejercicio de 360° (un proceso de entrevistas y cuestionarios al entorno laboral que permite definir cómo es percibido por sus jefes, compañeros y subordinados), para, a partir del mismo realizar un detallado plan de mejora personal y asignar un proceso de *coaching* individual, para cada participante, para alcanzar:

- a. la renovación personal,
- b. adoptar nuevas actitudes y comportamientos,
- c. abandonar preconcepciones<sup>286</sup>

Por un lado, se incorporan las últimas modas de gestión de recursos humanos al desarrollo del programa, los ejercicios de 360 grados tuvieron su auge hace algo más de una década y el *coaching* está en el candelero desde hace algo más de cinco años. Por otro lado, podemos ver, en las expresiones como renovación personal, adoptar nuevas actitudes y comportamientos, abandonar preconcepciones, el mismo acercamiento que vimos respecto a adaptarse a entornos volátiles. Ese cambio permanente y acelerado forma parte del núcleo de las demandas y requerimientos del futuro CEO de las empresas multinacionales, provenga del rincón del planeta del que provenga. Sennett, con aquel “yo idealizado: un individuo que está constantemente adquiriendo nuevas habilidades, cambiando su base de conocimiento”<sup>287</sup> y Bauman con su afirmación “toda clase de conocimientos tiene lapsos de vida y credibilidad más cortos”<sup>288</sup> nos darían la razón. Esta característica del capitalismo contemporáneo, el cambio permanente y acelerado, y sus derivadas en lo que respecta a sus ciudadanos contemporáneos, adquiere especial relevancia en estos altos ejecutivos. Frente a la permanencia del objetivo, la maximización de beneficios en el menor plazo, aparece una exigencia de cambio permanente en los modos y maneras, en las herramientas a utilizar para alcanzar ese objetivo. Las modas de gestión, ese mercado paralelo que aparece directamente relacionado a la fabricación de estos gestores, junto a las propias evoluciones del capitalismo en su proceso de globalización (como los aspectos culturales en distintos países) van exigiendo que esta élite de líderes esté en permanente formación y conformación para atender rentable y rápidamente todos estos nuevos retos. Durante el programa, parcialmente debido al necesario intercambio cultural entre los participantes, y con el claro objetivo de maximizar el beneficio generado por las modas de gestión desarrolladas por la propia escuela de negocios, se fuerza a los participantes a esta renovación no sólo de manera puntual, durante el curso, sino a abrazar la idea de la formación permanente a lo largo de toda su carrera profesional. El riesgo de no hacerlo es quedar prematuramente obsoleto y excluido de esta élite. De la misma manera,

---

<sup>286</sup> *Ibidem*.

<sup>287</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. *Op.cit.*, p. 43.

<sup>288</sup> Bauman, Zygmunt. *Modernidad y ambivalencia*. *Op.cit.*, p. 15.

mediante esta exigencia de renovación permanente, se pretende fidelizar al cliente (de manera que esté obligado a volver a dichas escuelas) y, a las multinacionales, se les promete que sus ejecutivos estarán puestos al día en todas y cada una de las nuevas exigencias de gestión que garanticen el crecimiento permanente y acelerado de los beneficios. El círculo, de esta manera, se cierra. La instrumentalidad de todos los razonamientos aplicados en este proceso es paradigmática.

5. En el aspecto estrictamente formativo el programa destaca las siguientes áreas: Marketing y Estrategia Corporativa, Economía Global, Ciudadanía Corporativa y, por último, Liderazgo Personal y Organizacional. Todo ello confluye en el crecimiento personal del propio ejecutivo. Estas materias persiguen diferentes objetivos, todos ellos alineados a la creación del CEO (de la fuerza de trabajo) requerida<sup>289</sup>.

Así, la primera, Marketing y Estrategia Corporativa, se enfoca en mercados, clientes, creación de ventaja competitiva, visión estratégica y muchos otros conceptos alineados a la gestión de empresa desde el punto de vista funcional y de procesos. La diferencia respecto a las formaciones en áreas funcionales específicas, que comentamos al inicio del capítulo, estriba en que aquellas son meramente “operativas”, es decir, enfocadas al área meramente funcional sin ver las implicaciones globales en lo que al capital se refiere, mientras que desde el punto de vista corporativo, todas estas actividades funcionales tan sólo tienen sentido enfocadas, estrictamente, al crecimiento rentable, es decir, a la obtención de los resultados económicos y financieros dejando los aspectos operativos a los especialistas. Este acercamiento se completa con el área de Economía Global, donde se impulsa el alcance global del programa estudiando tanto las economías de los distintos países o zonas geográficas de interés económico (es decir, comprendiendo los conceptos macroeconómicos diferenciales con los que se gestionan esos países o zonas) como la comprensión de diferencias legales, fiscales o, incluso, éticas, de los mercados globales que una multinacional y, por tanto, sus ejecutivos líderes, tienen que abordar.

---

<sup>289</sup> HARVARD, “*Advanced Management Program*”, en <http://www.exed.hbs.edu/programs/amp/Pages/default.aspx>, consultado en febrero de 2012.

Las otras dos áreas son algo diferentes. Por un lado, el tan requerido liderazgo, en el que se detallan métodos de negociación<sup>290</sup>, mecanismos y exigencias de desarrollo personal y profesional propio y de la relación y liderazgo de otros<sup>291</sup>, modelos de toma de decisión, etcétera. Las últimas tendencias de gestión consistían en formar ejecutivos que supiesen cómo liderar creando equipos multiculturales de alto rendimiento creando y reteniendo talento en sus organizaciones. En las áreas de liderazgo se incide especialmente en la gestión del cambio, diferenciando los cambios incrementales de las innovaciones disruptivas. Es decir, en el cambio acelerado puede tratarse de cambios progresivos e identificables que requieren un determinado estilo de liderazgo y unas determinadas competencias o bien generar o enfrentarse a cambios disruptivos sobrevenidos de difícil anticipación y que requieren gestión y liderazgo de crisis con otras competencias clave<sup>292</sup>. En definitiva, y sin entrar en los detalles de la formación impartida en cada caso, se les exige a estas figuras una serie de capacidades, competencias y criterios que, en cualquier circunstancia y situación les permita, en teoría, tener una visión global y una capacidad de seguir generando crecimiento rentable, que es la manera de medir el éxito, ante cualquier acontecimiento interno o externo, planificado o sobrevenido. Ya hemos comentado la necesidad de ser competentes en la gestión del cambio personal pero no queremos dejar de destacar que a estos actores se les exige también la capacidad de hacer cambiar a otros, de liderar las

---

<sup>290</sup> Para evidenciar su relevancia como competencia directiva reproducimos a continuación algunos de los cursos que ofrecen algunas de las escuelas de negocios estudiadas (para más detalle véanse las webs siguientes [www.iese.edu](http://www.iese.edu) y [www.hbs.edu](http://www.hbs.edu)) consultado en febrero de 2012:

- IESE, Negociar con Eficacia
- IESE, *High Performance Negotiator*
- HBS, *Changing the game: Negotiation and Competitive Decision Making*
- HBS, *Strategic Negotiations: Deal-making for the long Term*

<sup>291</sup> Para evidenciar su relevancia como competencia directiva reproducimos a continuación algunos de los cursos que ofrecen algunas de las escuelas de negocios estudiadas (para más detalle véase [www.iese.edu](http://www.iese.edu)) consultado en febrero de 2012:

- IESE, Comunicar con Eficacia y Persuasión
- IESE, *Develop your Communication Skills*
- IESE, ¿Cómo desarrollar mi capacidad relacional?
- IESE, Gestión del tiempo
- IESE, ¿Cómo mejorar mis competencias directivas?

<sup>292</sup> Para evidenciar su relevancia como competencia directiva reproducimos a continuación algunos de los cursos que ofrecen algunas de las escuelas de negocios estudiadas (para más detalle véanse las webs siguientes [www.imd.org](http://www.imd.org), [www.iese.edu](http://www.iese.edu) y [www.hbs.edu](http://www.hbs.edu)) consultado el en febrero de 2012:

- IESE, *The Innovation Architect: Leadership of Sustained and Breakthrough Innovation*
- IMD, *Driving Strategic Innovation*
- HBS, *Leading Innovation*

transformaciones necesarias en sus organizaciones para asegurar la obtención de resultados, es preciso liderar el cambio y la transformación organizacional<sup>293</sup>.

La última materia, Ciudadanía Corporativa, se centra en los conceptos clave de generación de valor a nivel de los mercados de capitales. Se analiza el impacto en la sociedad, las responsabilidades legales de los miembros del consejo, los mercados de bolsa, la gestión del capital y de sus futuros, etcétera. Durante el programa se abordan, sucintamente, tres aspectos. En primer lugar se trata la autoprotección legal de los consejeros ante acciones de terceros. Este aspecto no es menor puesto que una de las prioridades que estudiaremos al caracterizar al ciudadano como productor, mirando estas posiciones desde la propia perspectiva de los individuos que las ocupan, es la obsesión por separar el poder que se ostenta y la retribución asociada, de las potenciales responsabilidades legales que conlleva el cargo. En gobierno corporativo, es decir, centrado en los miembros del consejo y del consejero delegado, y sobre todo en la cultura legal anglosajona, errores de gestión imputables a estas figuras pueden acabar con las mismas en la cárcel, por lo que la formación específica en mantenerse en el cargo evitando condenas legales es necesaria. En segundo lugar se abordan los aspectos de “marketing social” que estas figuras, en sus funciones representativas deben desarrollar. Mediante estas técnicas de marketing se pretende dar una imagen de preocupación por la comunidad y los efectos que una determinada actividad causan sobre ella aunque, en realidad, se trata de aprender a cómo evitar el riesgo de ataques de terceros ante posibles comportamientos o acciones incorrectas descubiertos por la comunidad afectada. Para que el lector se haga una idea incluso se proyectan videos durante el programa sobre cómo no atender a los medios de comunicación en casos de crisis de imagen corporativa<sup>294</sup>. Esta formación instrumental sobre cómo utilizar las alarmas y preocupaciones sociales a favor del propio sistema, como si constituyesen no sólo una preocupación relevante sino, incluso, una prioridad en la gestión de las empresas multinacionales cotizadas (memorias de responsabilidad social corporativa, medioambientales, realzar los activos intangibles, los valores corporativos, etcétera), está muy alineada con las reflexiones críticas al sistema que realizan Boltansky y Chiapello sobre cómo el sistema “en las críticas el capitalismo ha encontrado la manera

---

<sup>293</sup> Para evidenciar su relevancia como competencia directiva reproducimos a continuación uno de los cursos que ofrece una de las escuelas de negocios estudiadas (para más detalle véase [www.hbs.edu](http://www.hbs.edu)) consultado en febrero de 2012:

- HBS, *Leading Change and Organizational Renewal*

<sup>294</sup> Este video formó parte del curso AMP 162 cursado en 2002 en HBS por el autor de esta tesis.

de garantizar su supervivencia”<sup>295</sup>. Por último, a nivel estrictamente técnico, se trabaja en profundidad en el conocimiento y el dominio de los aspectos clave de la gestión del valor de las acciones en las empresas cotizadas en bolsa. En este aspecto, ciertamente muy técnico, nos limitaremos a destacar que se trata de una función clave que la alta dirección debe desarrollar y en la que la gestión de los medios de comunicación y de la comunicación con los analistas financieros juegan, en el capitalismo contemporáneo, un papel clave en las interpretaciones que los mercados financieros emiten sobre un valor cotizado. En sí mismo, es otro mercado con sus propias reglas.

Este enfoque de formación integral y global, está alineando completamente con las necesidades y requerimientos de las empresas multinacionales, clientes de las escuelas de negocios y proveedoras de participantes, con las ambiciones profesionales de los altos ejecutivos que tratan de gestionar sus carreras para llegar a los más altos puestos de responsabilidad de dichas empresas. Se transforman las exigencias de unas, las multinacionales, en los requerimientos formativos de los otros (las escuelas de negocio) para comercializar un producto, un programa de formación, que fabrique las figuras requeridas (nuestros sujetos), que les confiera los atributos precisos para ser una mercancía de alto valor añadido. En definitiva, se trata de toda una maquinaria de producción, y de los mecanismos de valoración de la misma, totalmente alineados para la fabricación de las figuras exigidas por el capitalismo contemporáneo y que constituyen el núcleo de nuestra investigación y reflexión. Todas estas competencias, todas estas habilidades y sus distintas evoluciones y modas que hemos podido identificar y estudiar a lo largo de estas dos décadas de conocimiento interno del propio sistema, aun no pudiendo ser reflejadas en esta tesis con suficiente profundidad, al no ser el objetivo de la misma, presentan un denominador común. En función de las necesidades que el capitalismo contemporáneo identifica a lo largo de su propia expansión, se constituyen y se ponen en marcha, de manera eficiente, los mecanismos de producción de la alta dirección de las empresas multinacionales cotizadas para poder seguir alimentando el crecimiento permanente y acelerado de los beneficios del capital impaciente que caracteriza al capitalismo de nuestros días. La alta dirección debe atender a este capital y es fabricado con los conocimientos, competencias y habilidades que mejor respondan, instrumentalmente, a los retos a los que se enfrenta la expansión del sistema.

---

<sup>295</sup> Boltansky, Luc y Ève Chiapello. *El nuevo espíritu del capitalismo*. *Op.cit.*, p. 71.

Por último, y aunque lo hemos mencionado brevemente al inicio de este capítulo no quisiéramos acabar este apartado de competencias y habilidades directivas exigidas a estos gerentes, a estos “líderes globales” alineados con las exigencias del capitalismo contemporáneo, sin destacar cómo estos criterios y esta formación de actores globales que expanden su ideario y sus criterios se extienden más allá de las multinacionales cotizadas en las que centramos nuestro estudio, como ya hemos indicado al enunciar cursos para entes públicos o entidades políticas en campaña electoral. Como ya hemos comentado con Pigem y con Sennett, el capitalismo contemporáneo va más allá del ámbito económico, ya que, en palabras del primero “todo sistema económico depende de presupuestos filosóficos y culturales que guían implícitamente nuestros valores, decisiones y acciones”<sup>296</sup> y, en palabras del segundo, el capitalismo contemporáneo “ejerce una profunda influencia moral y normativa”<sup>297</sup>, que a nuestro juicio va más allá del ámbito de las multinacionales. Pues bien, quisiéramos reproducir los nombres de algunos de los cursos que estas escuelas ofrecen para otros ámbitos<sup>298</sup> para que el lector pueda hacerse una idea de la extensión de estos criterios y valores a otros ámbitos sociales.

### 3.1.3. Valores. La formación del carácter.

De todas las exigencias comentadas hasta ahora en la conformación, en la fabricación de los gestores, nos parece que la conformación de los valores que deben utilizar a la hora de tomar decisiones, de los criterios que aplican estas figuras y que rigen el desarrollo de las actividades de una determinada realidad empresarial, son de una relevancia extraordinaria a la hora de definir las exigencias a las que estas figuras

---

<sup>296</sup> Pigem, Jordi. *Buena crisis. Hacia un mundo postmaterialista*. *Op.cit.*, p. 52.

<sup>297</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. *Op.cit.*, p. 14.

<sup>298</sup> Ejemplos de otros cursos, para más detalle véase la web [www.iese.edu](http://www.iese.edu) consultado en febrero de 2012:

- IESE, Programa internacional: *Health Care Initiative*
- IESE, Programa Internacional: *European Healthcare Market: Winning through innovation*
- IESE, Programa de Liderazgo para la Gestión Pública
- IESE, Programa de Estrategia en la Gestión Pública
- IESE, Programa de Gestión para Nuevos Cargos: cómo afrontar con éxito la primera etapa de gobierno. Ámbito: Gestión Pública
- IESE, Programa de la Evaluación de las Políticas Públicas y los Programas Sociales
- IESE, Programa de Gestión Estratégica y Liderazgo Social
- IESE, Gestión de Instituciones Culturales
- IESE, Programa Internacional: *Arts & Cultural Management: From Service Design to Success*
- IESE, Programa Internacional: *Advanced Digital Media Strategies: Profiting from the Digital Value Chain*
- IESE, *Campaign Management Programme*, Planificación y Gestión de Campañas Electorales
- IESE, *Strategic Management for Leaders for Non-Governmental Organizations*, Líderes de ONGs

están sometidas tanto en su faceta de mercancía como, posteriormente veremos, de productores. De la misma manera podemos hablar del carácter, y queremos introducir el término, y reflexionar sobre su conformación ya que, según Sennett, carácter podría definirse como “el valor ético que atribuimos a nuestros deseos y a nuestras relaciones con los demás”<sup>299</sup>. Para añadir:

El carácter se centra en particular en el aspecto duradero, “a largo plazo”, de nuestra experiencia emocional. El carácter se expresa por la lealtad y el compromiso mutuo, bien a la búsqueda de objetivos a largo plazo, bien por la práctica de postergar la gratificación en función de un objetivo futuro. De la confusión de sentimientos en que todos vivimos en un momento cualquiera, intentamos salvar y sostener algunos; estos sentimientos sostenibles serán los que sirvan a nuestro carácter. El carácter se relaciona con los rasgos personales que valoramos en nosotros mismos y por los que queremos ser valorados<sup>300</sup>

Nos parece ciertamente relevante incidir en la conformación de este carácter, de estos valores en la fabricación de los gestores porque, tras las reflexiones que ya hemos realizado no debiéramos extrañarnos de que Sennett titule a su obra “La corrosión del carácter” y se pregunte: “¿cómo decidimos lo que es de valor duradero en nosotros en una sociedad impaciente y centrada en lo inmediato? ¿Cómo perseguir metas a largo plazo en una economía entregada al corto plazo? ¿Cómo sostener la lealtad y el compromiso recíproco en instituciones que están en continua desintegración o reorganización?”<sup>301</sup> En este apartado damos un primer paso en reflexionar sobre la exigencia que nuestras figuras, como mercancía que será elegida o rechazada en función de su valor, como fuerza de trabajo, deban poseer unos determinados valores. Este aspecto aparece tanto en los atributos como mercancía seleccionable como, de manera singular, en su faceta productora, ejecutiva que es cuando, en la práctica, aplica esos criterios, esos valores en la toma de decisión diaria y en su ejecución. De hecho, como progresivamente afirmamos a lo largo de esta tesis, se trata de un único criterio, de un único valor, que regirá toda la toma de decisiones, en mayor o menor grado, de estas figuras: estar dispuesto a hacer diligentemente todo aquello que sea necesario para la obtención de resultados. De los máximos resultados en el menor plazo posible desde la perspectiva del capital impaciente. Éste es el aspecto por el que nuestras figuras, volviendo a Sennett, “quieren ser valoradas” (y desde luego que lo son). Se trata de la maximización de la razón instrumental. Lo que se les exige a estas mercancías no está relacionado con la valoración de los fines que se les definen, no se esperan valoraciones

---

<sup>299</sup> Sennett, Richard. *La corrosión del carácter*. *Op.cit.*, p. 10.

<sup>300</sup> *Ibidem*, p. 10.

<sup>301</sup> *Ibidem*, p. 10.

ni cualitativas ni cuantitativas, se les exige la alineación eficiente de todos los medios a su disposición para la obtención de los objetivos predefinidos, del máximo beneficio en el menor plazo. No se discute sobre lo correcto, se ejecuta lo conveniente<sup>302</sup>. Otro análisis será el cómo se implementan estos criterios, cómo se ejecutan estas decisiones en el desarrollo de las funciones de los puestos de trabajo que estos actores ocupan y las implicaciones de las mismas, sobre lo que reflexionamos al referirnos al ciudadano-productor en el capítulo 4, en el apartado 4.4.

El primer aspecto que queremos destacar al reflexionar sobre este criterio único en la toma de decisiones es su aparente obviedad, esa aparente naturalidad con la que es asumido. Como ha descrito Boltansky, alineado con Heilbroner:

...la incorporación del utilitarismo a la economía ha permitido que se asuma como 'natural' que todo lo que es beneficioso para el individuo lo es también para la sociedad. Y por analogía, todo lo que engendre beneficios (y sirva, por tanto, al capitalismo) sirve también a la sociedad. Tan sólo el crecimiento de la riqueza, sea quien sea su beneficiario es, desde esta perspectiva, considerado como un criterio del bien común<sup>303</sup>.

Estos actores deben tener asumido este criterio como bueno, como el único válido para su caracterización como mercancía. El sistema capitalista contemporáneo mediante la intensiva y extensiva comunicación de su discurso, tanto en lo que se refiere a la ingente cantidad de medios de comunicación y propaganda de los que dispone y sin duda utiliza<sup>304</sup>, como en lo referente al alcance global de dicha expansión de sus mensajes, ha conseguido alcanzar varios objetivos que son claves en la conformación de nuestra reflexión sobre los valores que se exigen a estas figuras. Se ha conseguido, entre otras cosas nada desdeñables, que se acepte que esta realidad de la civilización de los mercados sea la única posible y, por si esto fuese poco, la más conveniente y "natural"; además se ha conseguido la aceptación cuasi universal de que a la búsqueda del enriquecimiento individual mediante la competencia descarnada atendiendo a las "leyes económicas de los mercados" le seguirá, indefectiblemente, la mejora social y económica, el "progreso" de todos los ciudadanos<sup>305</sup>; y, por último, ciñéndonos al aspecto de los valores que estamos tratando, la expansión del modelo actual no sólo es necesaria sino que difícilmente pueden discutirse, de manera reflexiva y profunda, ni sus limitaciones ni su sostenibilidad ni, aún en menor grado, sus posibles alternativas. Y

---

<sup>302</sup> Llop, R. "Sobre lo correcto y lo conveniente", publicado en el periódico La Comarca el 8 de marzo de 2013, en <http://lacomarca.net/opinion/tribuna-abierta?start=6>, consultado el 5 de enero de 2014.

<sup>303</sup> Boltansky Luc y Ève Chiapello. *El nuevo espíritu del capitalismo*. *Op.cit.*, p. 49 y 50.

<sup>304</sup> Bourdieu, Pierre y Loïc Wacquant. *Las argucias de la razón imperialista*. *Op.cit.*, p. 11.

<sup>305</sup> Llop, Rubén. "Sobre el bien común", publicado en el periódico La Comarca el 22 de febrero de 2013, en <http://lacomarca.net/opinion/tribuna-abierta?start=6>, consultado el 5 de enero de 2014.

por todo ello nuestros sujetos, como mercancías, deben tener estos valores, estos criterios bien aprehendidos, deben conformar un atributo clave de su caracterización como mercancías. Toda esta nueva ciencia económica “ejerce una profunda influencia moral y normativa”<sup>306</sup>. Todas estas aseveraciones, estos “lugares comunes... con los cuales se argumenta pero sobre los cuales no se argumenta”<sup>307</sup>, conforman un sustento, una especie de marco conceptual y de justificación para exigir, de esa manera “natural” que las figuras objeto de estudio se tengan que conformar, que constituir, que fabricar, de modo y manera que su criterio único en la toma de decisiones futuras sea la aplicación eficiente de toda la parafernalia de técnicas y tácticas de gestión que busque incesantemente el máximo beneficio en el menor plazo. Al convertirse en una verdad absoluta que al llevar a cabo todas las acciones precisas que la razón instrumental exige para maximizar los beneficios se está haciendo lo correcto, se está contribuyendo al bien común, como diría Boltansky, los ciudadanos pueden no sólo adherirse al sistema, sino adherirse con vehemencia y, en el caso de las figuras estudiadas, convertirse en los auténticos líderes de su expansión global<sup>308</sup>.

Este punto de partida consigue que nuestras figuras, ciertamente, no necesiten ni siquiera replantearse las preguntas clave que podrían derivarse de su ciego compromiso con la expansión del sistema. Al convertirse en una especie de verdades objetivas externas, fruto de las características intrínsecas de la razón instrumental, como vimos con Horkheimer, “carece de sentido discutir la preeminencia de un fin respecto a otro”<sup>309</sup>, y, por tanto, estos actores, convertidos en un engranaje clave de la instrumentalidad contemporánea, no necesitan preguntarse sobre la validez de sus valores, de ese criterio único que deben conocer y aplicar a toda su toma de decisiones, especialmente si quieren ser una mercancía con un altísimo valor de uso. Al construirse ese pensamiento único sobre las ficticias bondades del proceso instrumental del sistema, las supuestamente positivas consecuencias de la expansión del sistema son las que son, aunque para Marcuse constituya el final de la utopía<sup>310</sup>. Además, al estar estas consecuencias revestidas de una especie de certeza absoluta que no sólo valida el criterio de toma de decisiones sino sus consecuencias, las figuras objeto de estudio, deben incorporar una toma de decisiones práctica y alineada con la maximización de

---

<sup>306</sup> Sennett, Richard. La cultura del nuevo capitalismo. Op.cit., p. 16.

<sup>307</sup> Bourdieu, Pierre y Loïc Wacquant. *Las argucias de la razón imperialista*. Op.cit., p. 8.

<sup>308</sup> Boltansky Luc y Ève Chiapello. *El nuevo espíritu del capitalismo*. Op.cit., p. 71.

<sup>309</sup> Horkheimer, Max. *Crítica de la Razón Instrumental*. Op.cit., p. 46.

<sup>310</sup> Marcuse, Herbert. *El final de la utopía*. Op.cit., p. 8 y 10.

beneficio en el menor plazo y, por tanto, con la expansión del propio sistema, como el único modelo válido para el futuro desempeño de sus funciones.

Por tanto, partimos de dos aspectos clave: los valores, al servicio de la maximización de beneficios, son “obvios”, son correctos y no se discuten y las figuras estudiadas, según hemos contrastado en nuestro trabajo de campo, no necesitan cuestionarse sobre ellos, tan sólo necesitan asimilar dicho criterio, incorporarlo a su perfil como fuerza de trabajo atractiva y necesaria y, una vez seleccionados, y en el desarrollo de las funciones propias de sus puestos de trabajo, aplicar dichos valores, dichos criterios, en su faceta de ciudadano-productor.

Sobre la consciencia o (supuesta) inconsciencia, por parte de las figuras estudiadas, sobre esta realidad queremos extendernos un poco más. En algunos casos, a lo largo de nuestra investigación y reflexión “desde dentro”, hemos encontrado individuos que, a pesar de sus más que significativas capacidades intelectuales, ni se cuestionan ni son conscientes de que estos criterios son una exigencia externa de la que no tienen contrastada ni su validez en el medio y largo plazo ni su supuesta bondad social. En estos casos, simplemente, son seleccionados y forman parte de la cadena productiva, de manera eficiente claro está, pero no se han planteado esa autoconsciencia que, en parte, buscamos con nuestra tesis. Forman parte, aun sin saberlo, de ese pensamiento único impuesto y no reflexionado, de una manera ciertamente activa y significativa y con un impacto extraordinariamente singular, aunque, a sus ojos, es el único curso de acción válido y correcto. En otros casos, también según nuestro trabajo de campo, sí que se han dado, aunque en menor medida y siempre en las posiciones más cercanas al capital impaciente, una serie de excepciones que eran plenamente conscientes tanto del discurso global del capitalismo como de sus inconsistencias y falsedades. En estas ocasiones, a esta clara conciencia le ha seguido un criterio de utilidad y de beneficio propio que, en la inmensa mayoría de los casos, ha servido no sólo para acelerar la expansión del propio sistema y de sus criterios sino que, al mismo tiempo, ha acelerado la carrera personal de los individuos y sus respectivas fortunas.

Nos hemos referido a los valores o criterios en plural, aunque como ya hemos apuntado, creemos que se pueden expresar en singular. Hay, a nuestro juicio, un único valor, un único criterio exigido a los ciudadanos-mercancía que optan a convertirse en las figuras estudiadas: hay que obtener el mayor beneficio en el menor plazo ya que “los

que tienen en sus manos las riendas del poder son los inversores impacientes”<sup>311</sup>. Para alcanzar este objetivo, y a la luz de los casos estudiados, todo vale. Como destacan Boltansky y Chiapello “la acumulación capitalista sólo se pliega a la regulación del mercado cuando se le cierran los caminos más directos para la obtención de beneficios”<sup>312</sup>. Volveremos sobre este aspecto clave al profundizar en la caracterización de estos actores en su faceta productora (capítulo 4).

Estos valores, que son definidos y exigidos por el capital impaciente de las multinacionales en la conformación del carácter de los ciudadanos-mercancía susceptibles de convertirse en su alta dirección, se han mostrado invariables y globales en todos los casos estudiados y en todos los individuos estudiados, independientemente de la procedencia, edad, religión, etcétera. El origen último de la constitución de este criterio como el único válido tiene una doble vertiente. Por un lado está la praxis ejecutiva, en la que al observador atento no le será difícil corroborar que este criterio, la maximización de beneficios en el menor plazo, es el único válido a la hora de gestionar una realidad empresarial determinada. En segundo lugar, la expansión natural de este modo de hacer, de esta manera de conformar a los ciudadanos-mercancía de una manera eficiente, surge de las enseñanzas impartidas en las escuelas de negocios internacionalmente reconocidas. En ellas es donde está el troquel que conformará, en la cadena productiva, a las figuras objeto de nuestro estudio con ese único criterio definido y destacado como el único válido.

### **3.2. Las escuelas de negocios como centros de producción.**

En las reflexiones previas realizadas en este capítulo ya hemos expuesto cómo las escuelas de negocios, para atender a las necesidades de las empresas multinacionales, diseñan y comercializan una serie de productos y servicios, es decir, crean y utilizan unos medios de producción, encaminados a conformar a un tipo de ciudadano que responda a las exigencias y requerimientos que esas empresas plantean para sus figuras claves, para su alta dirección. Para resaltar un planteamiento completo del proceso de fabricación de estos actores hemos elegido analizar y profundizar en una tipología de curso que, durante décadas, ha constituido, y constituye todavía, el producto estrella de las escuelas de negocio que compiten en los *rankings* internacionales por los principales puestos de excelencia educativa. Son los *Master in*

---

<sup>311</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. *Op.cit.*, p. 37.

<sup>312</sup> Boltansky, Luc y Ève Chiapello. *El nuevo espíritu del capitalismo*. *Op.cit.*, p. 49 y 50.

*Business Administration*, los llamados MBA. En estos cursos la oferta formativa incluye tanto los conocimientos básicos de las principales áreas operativas, lo que hemos llamado conocimientos específicos o técnicos, como las visiones generalistas e internacionales para la formación de la alta dirección de las empresas multinacionales, como los descritos al estudiar el AMP de HBS en el apartado anterior.

De entre la múltiple oferta existente nos centraremos en uno de los MBA impartido en el *Institute for Management Development* (IMD) de Laussane (Suiza) ([www.imd.org](http://www.imd.org)). Hemos elegido el formato *Executive* (o *part-time*) porque creemos que ilustra mejor tanto la confluencia de impartir conocimientos, métodos, técnicas, habilidades, competencias y valores de gestión (en comparación con las otras referencias que hemos ido utilizando a lo largo de este capítulo) como los perfiles exigidos a la materia prima que opta a esta formación como un paso necesario y exigido en el camino hacia la alta dirección de las empresas multinacionales<sup>313</sup>. El análisis de las características esenciales de este curso nos permite, a nuestro juicio, seguir ahondando en presentar estas escuelas de negocios como centros productivos de las mercancías requeridas por las empresas multinacionales en lo que a la alta dirección se refiere.

Al entrar en la página web de IMD (en repetidas ocasiones durante febrero de 2012) y, en concreto, al estudiar la presentación que del *Executive* MBA hace la propia escuela, podemos ir desgranando los siguientes aspectos clave:

1. En primer lugar, el programa se posiciona en el mercado afirmando que, en el ranking del *Financial Times* ha sido considerado el mejor EMBA fuera de Estados Unidos y el segundo mejor en el mundo desde 2008 hasta 2010. Se imparte en inglés y, durante el programa, los asistentes al programa se desplazan a los centros formativos de IMD en Lausanne (Suiza), Mumbai (India), Shangai (China) y Silicon Valley (USA).<sup>314</sup>

Esta referencia permanente a la posición relativa que un determinado programa (o una escuela de negocios en su conjunto) ocupa según *rankings* generados y publicados por organismos de reconocido prestigio es una constante en todas las escuelas de negocios y programas estudiados. Se trata de posicionar el producto, el

---

<sup>313</sup> IMD, “*Executive MBA (EMBA)*”, en <http://www.imd.org/executive-mba/#/home/>, consultado en febrero 2012.

<sup>314</sup> *Ibidem*.

curso concreto y la escuela, en el mercado internacional de la formación de ejecutivos con el claro objetivo de alcanzar una mejora continua del proceso de selección de los candidatos. Cuanto mejor es percibida una escuela o un programa, las candidaturas presentadas mejorarán en un doble aspecto: tanto en lo que se refiere a las multinacionales que envían a sus candidatos a que sean formados en esa determinada escuela y programa, (multinacionales que suelen listarse en los folletos de los programas para definir también la muy alta categoría de las empresas que ya utilizaron el programa)<sup>315</sup>; como las características y potencialidades de los propios candidatos, atraídos por el impulso que estas titulaciones de prestigio darán a sus propias carreras. Con esta combinación, con esta doble selección mediante el posicionamiento internacional de los programas y de la escuela, tanto las empresas como los individuos que participan en el mismo son potencialmente mejores y de mayor prestigio, por lo que el proceso de selección parte de mejores materias primas y, al final, los ciudadanos-mercancía producidos son, por lo tanto, de mayor valor de uso. Es una especie de círculo virtuoso por el que todas las escuelas de negocios y sus MBAs compiten. Adicionalmente, el carácter global, internacional, del programa alcanza también sus metas instrumentales. Atrae a candidatos, tanto empresas como individuos, de todo el mundo, puesto que transmite su alcance y conocimiento global al mismo tiempo que posiciona la escuela como un “centro productivo” internacional en zonas estables y más maduras (USA y Europa) y en zonas emergentes de altísimo potencial (India y China). La desenfrenada carrera por el crecimiento y la globalización parece estar bien sustentado por el programa.

2. El proceso de selección exige el soporte de la empresa multinacional empleadora, liberando a los participantes en el programa de sus exigencias profesionales el tiempo que sea necesario para participar con garantías en el programa y, por otro lado, se le exige al candidato: “*drive, maturity, curiosity, self-confidence, cultural sensitivity, time spent living outside own country, international scope of career and responsibility, university degree and GMAT (Graduate Management Admission Test), a strong command of both written and spoken English and knowledge of foreign languages*”<sup>316</sup>.

---

<sup>315</sup> *Ibidem.*

<sup>316</sup> *Ibidem.*

Aquí se pueden observar también esos criterios de selección, y exclusión, que van cualificando tanto a las propias multinacionales que deben permitir que el candidato se libere parcialmente de sus obligaciones contractuales para transformarse en una mercancía más valiosa, como a los candidatos a los que no sólo se les exigen unos conocimientos universitarios o de idiomas, sino que también son caracterizados por otros aspectos: haber tenido experiencia internacional, haber vivido en el extranjero y haber tenido experiencia y responsabilidad en ámbitos internacionales, haber desarrollado sensibilidad cultural, tener fuerza, compromiso, voluntad; es decir, se van ya caracterizando a los ciudadanos, a las mercancías, susceptibles de alcanzar un determinado valor de uso, en los puestos de alta dirección, tras una formación de primer nivel mundial que acabe moldeando esas capacidades y potencialidades para mejor adecuarse a las multinacionales globales líderes del capitalismo contemporáneo. Los perfiles humanos que hemos descrito con Sennett<sup>317</sup> y Bauman<sup>318</sup>, esa necesidad de flexibilidad en su grado máximo, de dificultades relevantes en conciliar la carrera profesional con el ámbito familiar, esa adaptabilidad permanente al cambio acelerado se destila de estas exigencias al ciudadano-mercancía. También vemos descritas explícitamente parte de las exigencias que hemos descrito en el primer apartado de este capítulo respecto a la adaptabilidad probada a entornos multinacionales y multiculturales.

3. Se ofrece a ejecutivos/as a mitad de su carrera profesional (40 años de edad promedio) que, sin renunciar a su actual puesto de trabajo, sigan esta formación, presencial y a distancia durante 18 meses. Un curso promedio presenta ejecutivos/as con 16 años de experiencia, que hablan tres lenguas, de 19 nacionalidades con 14 idiomas maternos diferentes y desarrollando sus funciones en 26 industrias diferentes<sup>319</sup>.

Como no podría ser de otra manera, el perfil de los participantes es constante a lo largo de los años, puesto que la caracterización del ciudadano-mercancía que se exige como punto de partida para esta formación de élite está perfectamente definida y caracterizada. Es más, suelen explicitarse los ratios de selección de candidatos que, en

---

<sup>317</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. *Op.cit.*, p.43.

<sup>318</sup> Bauman, Zygmunt. *Modernidad y ambivalencia*. *Op.cit.*, p.15

<sup>319</sup> IMD, “*Executive MBA (EMBA)*”, en <http://www.imd.org/executive-mba/#/home/>, consultado en febrero 2012.

las épocas de bonanza económica, y para los programas estrella de las más prestigiosas escuelas de negocio, llegó a ser del orden de 1 elegido por cada 10 solicitudes. Es un proceso que se auto-refuerza año a año debido a la excelencia de las materias primas, ya que se produce una demanda excelente y muy cualificada por parte de empresas de primer nivel y de ejecutivos con los conocimientos, competencias y anhelos alineados extraordinariamente bien con las mercancías que se necesitan producir, y, a su vez, por la excelencia reconocida de las mercancías producidas tal y como explicitan periódicamente los *rankings* del *Financial Times*<sup>320</sup> o de *The Economist*<sup>321</sup>, por ejemplo. Adicionalmente, se distinguen, como cabría esperar según nuestras reflexiones precedentes, dos grandes áreas de formación: la de áreas funcionales y la de competencias y habilidades directivas.

4. Así, en primer lugar, en la descripción detallada del curso, están los llamados “*Business Fundamentals*” (áreas fundamentales o funcionales de gestión) que, en uno de los apartados anteriores, hemos denominado conocimientos específicos de áreas funcionales: contabilidad, finanzas, marketing, operaciones, comportamiento de las organizaciones, sistemas de información, estrategia, economía, innovación y ética<sup>322</sup>.

En este bloque de conocimientos específicos, a nuestro juicio, es conveniente diferenciar dos apartados. Por un lado estarían conocimientos más técnicos y operativos, es decir, aquellos que directamente están relacionados con departamentos o funciones tradicionales de gestión (contabilidad, finanzas, marketing, ventas, operaciones, comportamiento de las organizaciones, sistemas de información), es decir, aspectos más “verticales” (denominados así por los organigramas clásicos en los que cada área funcional suele generar su propia pirámide jerárquica dibujada en sentido vertical) que se encuadran mejor en las antiguas organizaciones departamentales y jerarquizadas. Por otro lado, describen un segundo bloque que es más transversal a la gestión operativa departamental (economía, estrategia, innovación, ética) en los que se inciden en algunas

---

<sup>320</sup>FINANCIAL TIMES, “*Global MBA Ranking 2014*”, en <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/global-mba-ranking-2014>, consultado el 28 de abril de 2014.

<sup>321</sup>*The Economist*, “*Full time MBA ranking*”, en <http://www.economist.com/whichmba/full-time-mba-ranking>, consultado el 10 de septiembre de 2013.

<sup>322</sup>IMD, “*Executive MBA (EMBA)*”, en <http://www.imd.org/executive-mba/#/home/>, consultado en febrero 2012.

de las competencias exigidas y exigibles a las direcciones generales de las multinacionales. Estos aspectos transversales son los que están más directamente relacionados con las tareas y funciones del primer ejecutivo de las empresas multinacionales, es decir, a los consejeros delegados y directores generales.

Por lo tanto, esta formación, en este tipo de conocimientos más específicos, tiene dos objetivos. Como cada posible candidato, en el desarrollo de su carrera profesional, probablemente, habrá desarrollado con más profundidad sus conocimientos específicos en una de las áreas verticales (por ejemplo, ventas, o producción), su conocimiento específico de área funcional es más que sobresaliente. En estos cursos se les permite, y éste es el primer objetivo, a estos especialistas en un área comprender mejor las otras áreas funcionales en las que no han adquirido tanta experiencia en sus años previos de carrera profesional. No se convierten en especialistas de esas otras áreas, pero sí son capaces de tener una visión de conjunto y un conocimiento básico de sus aspectos más relevantes. En segundo lugar, puesto que se trata de formarlos como directivos capaces de gestionar una unidad empresarial en su conjunto, se les prepara en esas áreas transversales que no son propias de las funciones concretas de una empresa. Tener conocimientos básicos de las economías de los países, o sentar las bases para construir una capacidad de pensamiento estratégico, son aspectos gerenciales que las multinacionales contemporáneas sin duda exigen a su alta dirección. El hecho de que aparezca la ética no deja de ser una muestra de que las modas existen y que, por tanto hay que atenderlas. Ya expusimos que la ética de las multinacionales es, en la práctica, muy simple: hay que obtener los máximos resultados en el menor plazo.

5. Por otro lado, hay un grupo de aspectos temáticos directamente relacionados con lo que ya hemos llamado competencias o habilidades directivas: liderazgo, conduciendo la innovación, gestionando organizaciones complejas, globalización e inspirando el cambio efectivo<sup>323</sup>.

Estas áreas de estudio y de desarrollo están alineadas con las habilidades y competencias exigidas por el capitalismo contemporáneo que hemos comentado con anterioridad. Sobre el liderazgo, que es una exigencia en sí misma y tratada por todas las escuelas de negocios del mundo ya hemos profundizado previamente. Respecto a las

---

<sup>323</sup> *Ibidem.*

organizaciones matriciales<sup>324</sup>, los equipos virtuales<sup>325</sup>, la globalización de las actividades tanto productivas como comerciales<sup>326</sup>, el cambio permanente acelerado<sup>327</sup>, que son algunas de las competencias y habilidades clave de gestión que son necesarias en las multinacionales contemporáneas y, por tanto, se han incluido y fomentado en los centros de producción de esas mercancías de alto valor añadido, en las escuelas de negocios, ya hemos dado referencias de cursos de formación con anterioridad. Aunque no profundizaremos en los otros MBAs de las seis escuelas de negocios estudiadas las similitudes entre ellos es enorme, tan sólo se pueden apreciar distintos pesos relativos de estas materias en función de las áreas en las que una determinada escuela de negocios se siente con mayor conocimiento y capacidad diferenciadora; y, por otro lado, se aprecia la aparición de alguna competencia adicional como, por ejemplo, negociación y negociación internacional<sup>328</sup>, capacidad emprendedora<sup>329</sup>, gestionar el crecimiento<sup>330</sup>, crecimiento sostenible<sup>331</sup>, responsabilidad social corporativa<sup>332</sup>, etcétera.

---

<sup>324</sup> Véase, por ejemplo, el curso:

- IESE, *Global Business: Making the Matrix Work*, en [www.iese.edu](http://www.iese.edu) consultado en febrero 2012.

<sup>325</sup> Véase, por ejemplo, el curso:

- IESE, *Create Effective Virtual Teams*, en [www.iese.edu](http://www.iese.edu) consultado en febrero 2012.

<sup>326</sup> Véase, por ejemplo, el detalle de los siguientes cursos en [www.hbs.edu](http://www.hbs.edu), [www.imd.org](http://www.imd.org) y en [www.iese.edu](http://www.iese.edu) consultado en febrero 2012:

- HBS, *Building Business in Emerging Markets*
- HBS, *Global Strategic Management*
- IESE, Internacionalizar con éxito: creando oportunidades para crecer
- IESE, *Managing People across Cultures*
- IMD, *One Planet leaders*

<sup>327</sup> Véase, por ejemplo, el detalle de los siguientes cursos en [www.hbs.edu](http://www.hbs.edu) y en [www.iese.edu](http://www.iese.edu) consultado en febrero 2012:

- HBS, *The Women's leadership Forum: Innovation Strategies for a Changing World*
- HBS, *Leading Change and Organizational Renewal*
- IESE, Gestión del cambio

<sup>328</sup> Véase, por ejemplo, el detalle de los siguientes cursos en [www.hbs.edu](http://www.hbs.edu) y en [www.iese.edu](http://www.iese.edu) consultado en febrero 2012:

- IESE, Negociar con Eficacia,
- IESE, *High Performance Negotiator*
- HBS, *Changing the game: Negotiation and Competitive Decision Making*
- HBS, *Strategic Negotiations: Dealmaking for the long Term*

<sup>329</sup> Véase, por ejemplo, el detalle de los siguientes cursos en [www.hbs.edu](http://www.hbs.edu) y en [www.iese.edu](http://www.iese.edu) consultado en febrero 2012:

- IESE, Internacionalizar con éxito: creando oportunidades para crecer
- HBS, *Launching new ventures*
- HBS, *Building new ventures in established organizations*

<sup>330</sup> Véase, por ejemplo, el detalle del siguiente curso en [www.iese.edu](http://www.iese.edu) consultado en febrero 2012:

- IESE, *Create an excellent sales team*
- IESE, *Strategic marketing for times of uncertainty*

<sup>331</sup> Véase, por ejemplo, el detalle de los siguientes cursos en [www.hbs.edu](http://www.hbs.edu) y en [www.iese.edu](http://www.iese.edu) consultado en febrero 2012:

- HBS, *Building and sustaining competitive advantage*

<sup>332</sup> Véase, por ejemplo, el detalle del siguiente curso en [www.hbs.edu](http://www.hbs.edu) consultado en febrero 2012:

Como ya vimos en el caso del AMP de Harvard, el cliente de las escuelas de negocios es “doble”, tanto el propio ejecutivo como la multinacional que lo envía, en consecuencia, estos programas definen como objetivos a alcanzar durante el programa dos grandes bloques, uno para el ejecutivo y otro para la empresa multinacional

6. Para el primero se destacan: reforzar los fundamentos de gestión, desarrollar un liderazgo de éxito, experimentar realmente la globalización, poner el conocimiento en acción y una capacidad de ejecución ejemplar, liderar y contribuir trabajando en equipo, determinar prioridades y aplicar y distribuir recursos, gestionar el talento, etcétera, para destacar, finalmente, las grandes promociones y retribuciones que los que han cursado ediciones anteriores del EMBA han conseguido en sus carreras profesionales inmediatamente tras cursarlo<sup>333</sup>.

Aquí nos interesa destacar dos aspectos diferentes. Por un lado, los MBAs informan de los sueldos promedio que sus graduados alcanzan al acabar el curso ya que éste es uno de los criterios utilizados por las empresas que les evalúan como uno de los aspectos de éxito: a mayor retribución obtenida, mejor es el proceso de producción de la mercancía, como no podría ser de otra manera teniendo a la razón instrumental guiando las tomas de decisiones. De hecho, en las elaboraciones de los *rankings* de los distintos MBAs, el sueldo promedio de los recién titulados y la evolución del mismo en un periodo de tres años alcanza hasta el 40% del peso relativo de la valoración del curso. De la misma manera, para atraer e los candidatos con mayor potencial suelen utilizarse referencias de validación externas. Por ejemplo, IMD, en uno de sus folletos cita al *Wall Street Journal Survey* de 2008 entrecomillando, en traducción libre realizada por el autor: “las empresas de selección prefieren IMD antes que a ningún otro lugar para identificar el mayor talento”<sup>334</sup>. Sobre el papel de las empresas de selección de directivos o *Head Hunters* profundizamos en el apartado siguiente de este capítulo. Por otro lado, los logros, los aprendizajes, la conformación que se les promete a los participantes está completamente alineada con un detallado y completo listado de todo aquello que mejor representa al capitalismo contemporáneo y que, sin duda, se le

---

• HBS, *Corporate Social Responsibility: Strategies to Create Business and Social Value*  
<sup>333</sup> IMD, “*Executive MBA (EMBA)*”, en <http://www.imd.org/executive-mba/#/home/>, consultado en febrero 2012.

<sup>334</sup> *Ibidem*.

requerirá, al ciudadano-mercancía, para convertirse en un aspirante a liderar las empresas multinacionales. La alineación de medios productivos para moldear ciudadanos con los conocimientos, competencias y criterios de toma de decisiones se ejemplariza en estos programas de producción de mercancías valiosas.

7. Para el otro cliente, la empresa, destaca: retener y construir habilidades y confianza en los ejecutivos de mayor potencial, obtener beneficios inmediatos para los proyectos clave de la compañía, maximizar el impacto del aprendizaje mediante la integración del trabajo y del estudio, elegir la mejor planificación y camino de formación según las necesidades de su negocio<sup>335</sup>.

Es decir, como parte de la retribución del empleado se realiza a través del pago de esta formación, de liberarle de parte de sus obligaciones ejecutivas durante el proceso de formación y, además, es habitual que se establezcan pactos de permanencia del ejecutivo en la empresa que invierte en su formación (con penalizaciones económicas en caso de abandonar al empresa durante un periodo plurianual tras la formación recibida), la empresa identifica su talento, lo retiene, lo mejora y como lo forma mientras desarrolla sus funciones, puede alinear la formación y sus necesidades a corto plazo (proyectos clave en curso) para multiplicar los beneficios de dicha formación. Se empaqueta así, un producto perfecto, una cadena de producción extraordinariamente eficiente, tanto para el ejecutivo como para la multinacional. Obsérvese que vuelve a aparecer el famoso “potencial” de los ciudadanos. Como dijimos de la mano de Sennett, si se tiene ese potencial no hay límites para el progreso profesional, ahora bien, si este potencial no se le reconoce, no se le asigna a un determinado ciudadano, el fracaso es consustancial a ese individuo. Debe quedar excluido del proceso de fabricación de la alta dirección. Este autor afirma: “el enunciado ‘careces de potencial’ es mucho más demoledor que ‘has metido la pata’, porque realiza una afirmación más fundamental sobre quién eres. Implica la inutilidad en un sentido más profundo”<sup>336</sup>.

Destacan, además, algo que ya nos es familiar, se ofrecen “beneficios inmediatos para los proyectos clave de la compañía”. Como hemos tratado de destacar, el objetivo no es dudoso, no es necesario descubrirlo inmerso en una espesa niebla. Se trata del mayor beneficio en el menor plazo.

---

<sup>335</sup> *Ibidem*.

<sup>336</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. *Op.cit.*, p. 108.

Las similitudes de este *Executive MBA* de IMD con el ofrecido por INSEAD son extraordinarias (véase la página web de INSEAD, [www.insead.edu](http://www.insead.edu), y, por ejemplo, el folleto del EMBA, consultado repetidamente en febrero 2012<sup>337</sup>). Los campus internacionales, el enfoque a cursos centrales de funciones directivas, los retos interdisciplinarios de los gestores, el enfoque específico en el liderazgo, el perfil de los asistentes, las referencias a los organismos que listan y califican a las escuelas y los cursos específicos, etcétera, parecen redactados por la misma empresa de comunicación. Por ejemplo, destacaremos que, en el folleto disponible en la web de INSEAD en febrero de 2012 referente al EMBA<sup>338</sup>, la formación específica en la que centra los retos clave de gestión a los que debe enfrentarse un gestor contemporáneo la constituyen las siguientes materias: gobierno corporativo, gestión del cambio estratégico, liderazgo emprendedor, gestión de empresas multinacionales, innovación, conocimiento sobre China e India, creación de valor, gestión de las transiciones de la propia carrera profesional; para destacar, a continuación, de nuevo en traducción libre: “la lista de los cursos que cubren los retos clave de gestión se modifica cada año en función de los intereses de los participantes, de la demanda y de la disponibilidad del claustro”<sup>339</sup>. Es decir, es necesario definir qué precisan las empresas multinacionales, qué desean obtener los candidatos como agentes activos de su propia conformación como mercancía de alto valor y la obtención del profesorado adecuado para satisfacer ambas demandas que, sin duda estarán alineadas, aun siendo parcialmente cambiantes en el tiempo. En otras palabras, el propio sistema va descubriendo y/o creando unas necesidades específicas que su alta dirección debe ser capaz de cubrir y, de manera automática y gracias a la razonabilidad instrumental, las escuelas de negocio identifican su propio nuevo segmento de mercado, definen y crean su producto, su curso de formación, adecúan su centro productivo, y lo comercializan.

Sólo por dar un datos más, referentes a la misma tipología de cursos de dirección general pero enfocados a fases más tempranas de la carrera profesional de los ejecutivos susceptibles de convertirse en las figuras centrales de nuestra investigación, haremos un breve comentario sobre el *MBA full time* de IMD<sup>340</sup>. En la misma página web de IMD ([www.imd.org](http://www.imd.org)) se describe también el *MBA full-time* en el que los 90 participantes por

---

<sup>337</sup> INSEAD, “*Global Executive MBA*”, en <http://global.emba.insead.edu/>, consultado en febrero 2012.

<sup>338</sup> *Ibidem*.

<sup>339</sup> *Ibidem*.

<sup>340</sup> IMD, “*MBA*”, en <http://www.imd.org/programs/mba/programstructure/index.cfm>, consultado en febrero 2012.

curso se caracterizan por provenir de más de 40 países, hablar 3 ó 4 lenguas, haber vivido fuera de sus países de origen, tener entre 4 y 10 años de experiencia y tener un promedio de 31 años de edad (con un 80% de ellos entre 27 y 34 años). Es decir, algo más “juniors” en experiencia y desarrollo de sus carreras profesionales, pero, al fin y al cabo, una mercancía “potencial” muy similar. La formación, en lo sustancial, es idéntica pero algo más dirigida, más estructurada, más de detalle adaptado al momento de su carrera profesional (por ejemplo con planes personales de mejora, con análisis de personalidad realizados por externos, con consultores de gestión de la carrera profesional). En estos casos, donde el empleador no suele contribuir a la formación sino que el propio ejecutivo/a se financia sus estudios como una inversión de futuro, el folleto del programa destaca<sup>341</sup>:

- Que *The Economist* lo clasificó, en 2009, como el mejor MBA del mundo,
- Que los participantes situados entre el 20% de los mejores alumnos recibe 4 ofertas de trabajo, de promedio, al acabar el curso,
- Que el salario fijo promedio es de 125.000 dólares americanos,
- Que el Bonus anual es de 35.000 dólares americanos (y que suelen cobrar el 65% del mismo),
- Que el 96% de los participantes, al acabar el MBA, cambian de función, industria o país donde desarrollaban sus funciones previamente al mismo.

Los beneficios a obtener, por parte del ciudadano-mercancía que cursa este MBA, quedan perfectamente definidos en esta lista que la propia escuela de negocios destaca en su folleto. Los que aplican a este curso (y son elegidos) debieran tener claras sus prioridades y sus valores antes de embarcarse en esta formación, puesto que lo que se puede esperar de ella no parece generar, a estas alturas de nuestra exposición, dudas.

Con estos análisis y reflexiones, nos parece que las piezas de nuestra exposición confluyen en destacar que la fuerza de trabajo altamente cualificada que el capitalismo contemporáneo exige, como una mercancía más, para su propia expansión es fabricada de manera muy profesional y eficiente por estas escuelas de negocios y sus programas estrella. Además, como las necesidades cambian aceleradamente, estas figuras deberán, permanentemente, seguir en esa formación continuada, en ese aprendizaje a lo largo de toda la vida, que las propias escuelas de negocio proclaman para no quedarse, como

---

<sup>341</sup> *Ibidem.*

individuo, rezagado y obsoleto como ciudadano-mercancía de alta cualificación. El cambio acelerado, las modas de gestión, las crisis globales, exigen una mercancía permanentemente puesta al día de las técnicas, habilidades y competencias y, sin duda valores, que mejor permitan conseguir los objetivos. En esa carrera permanente y desenfundada, como dice uno de los eslóganes contemporáneos utilizados en las escuelas de negocios y en la gestión en general, hay que estar siempre corriendo para mantenerse en el mismo sitio.

En las reflexiones, descripciones y análisis que hemos realizado en estos dos primeros apartados hemos querido enfatizar que las empresas multinacionales cotizadas, como unas de las representantes emblemáticas de los principales rasgos del capitalismo contemporáneo, requieren una élite directiva con unas características muy específicas. Esta élite debe ser fabricada, conformada con una serie de atributos que la hagan idónea para, en primer lugar, poder ser seleccionada, comprada y, en segundo lugar, para que sea extraordinariamente eficiente en el desempeño de sus funciones. Para fabricar esta mercancía, con el conjunto necesario de conocimientos específicos, competencias, habilidades, valores y carácter, las escuelas de negocios, a partir de ciudadanos formados en universidades y con una cierta experiencia acumulada en empresas similares, actúan como centros productivos, a nivel global, de esta mercancía de alto valor añadido. En un proceso permanente de identificación de las necesidades de las empresas multinacionales, de los nuevos retos que tienen que acometer a lo largo de su proceso de expansión y crecimiento, confeccionan programas que respondan a esas necesidades planteadas por las empresas multinacionales cotizadas y, mediante dichos cursos, realizan la producción, la actualización de esas mercancías para que estén listas para acometer la exigencia de la maximización del beneficio en el menor plazo. La conformación de estas figuras es violenta y uniforme consiguiendo, independientemente de la procedencia geográfica y de las diferencias culturales de los participantes, la fabricación de individuos idénticos en lo que a los criterios y valores necesarios para la maximización de beneficios. Las escuelas de negocio estudiadas y los programas cursados y analizados muestran una aplastante similitud en lo que se refiere a los atributos que estos ciudadanos deben atesorar y actualizar para ser susceptibles de ser seleccionados y engrosar la corta lista de miembros pertenecientes a la alta dirección de las empresas multinacionales cotizadas. Como última fase de este extraordinario alineamiento de medios para la obtención de un fin, el último paso consiste en evaluar si las necesidades de una multinacional concreta pueden ser satisfechas por alguno de

estos candidatos. Para ello, el proceso de selección de estas figuras, obviamente, debe ser eficiente e instrumental.

### **3.3. El proceso de selección de la alta dirección.**

En la lógica instrumental del sistema para que una determinada mercancía tenga valor en un determinado mercado es necesario que exista un comprador interesado en dicha mercancía. En el caso de los sujetos estudiados este comprador lo constituyen las empresas multinacionales cotizadas debido a sus exigencias de maximizar el beneficio, en el menor plazo en una economía globalizada. Las necesidades y los gustos de estos compradores, como ya hemos avanzado, varían en el tiempo y dependen, al mismo tiempo, de las características específicas de los sectores, la dispersión geográfica, etcétera. Por ello, las escuelas de negocio, en escrutinio permanente de estos gustos, de estas necesidades, adaptan permanente sus centros productivos para satisfacer estas demandas. De la misma manera, cuando estas empresas salen “de compras” en busca de estas valiosas mercancías, el proceso de selección es delegado, habitualmente en empresas especializadas en la búsqueda y selección de la mejor mercancía para unos requerimientos específicos. Este proceso de selección lo lideran las llamadas Empresas de Selección de Directivos o *Head Hunters*.

A lo largo de este capítulo hemos descrito tanto algunas de las exigencias clave que las multinacionales contemporáneas plantean a los ciudadanos, en su faceta de mercancía, que necesitan para su alta dirección, como el proceso productivo, a través de las escuelas de negocios y sus múltiples cursos de formación, de dichos ciudadanos en la lucha por ser susceptibles de ser llamados a formar parte de las selectas figuras que son objeto de nuestro estudio. En este apartado nos centramos en el proceso de selección de la figura del consejero delegado, CEO o director general. Sobre esta figura analizamos cómo se les selecciona, cómo se realiza el proceso mediante el cual se comprueba que las férreas exigencias específicas, que para dicho ciudadano-mercancía requieren las multinacionales, están presentes entre los atributos de un ciudadano concreto. De esta manera cerraremos el círculo entre exigencias del mercado, producción de la mercancía necesaria y selección de dicho ciudadano-mercancía que, indefectiblemente, debe aglutinar todos esos requerimientos, todos esos atributos, todas esas exigencias. En este proceso de selección de estas figuras aparece un nuevo medio, una nueva herramienta, que juega un papel muy relevante en el proceso de identificación, análisis y propuesta de candidatos adecuados a las necesidades y

requerimientos de las empresas multinacionales. Se trata de las empresas de selección (o *Head Hunters*) que, por un lado, prestan sus servicios a las empresas multinacionales atendiendo y encuadrando sus necesidades y prioridades y, por otro lado, identifican en el mercado las mercancías (los ciudadanos como fuerzas de trabajo) que más se adecuan a unos requerimientos específicos. En nuestro análisis y exposición utilizamos las entrevistas realizadas, formales e informales, y la información a la que hemos tenido acceso en cinco empresas de selección (tres de ámbito global y dos de ámbito estatal)<sup>342</sup> y algunas de sus selecciones reales (manteniendo el anonimato tanto de unas como de otras) para ejemplarizar, en el caso de los CEOs (*Chief Executive Officer* o Directores Generales), cómo se alinean y confluyen los requerimientos de las multinacionales y la caracterización de los ciudadanos-mercancía mediante formación específica en escuelas de negocios y la adquisición de competencias, habilidades y valores, todos ellos exigidos por el capitalismo contemporáneo. En estos procesos de selección desgranamos cómo se autodefine y posiciona la propia compañía (ya que también empaqueta su atractivo en forma de descripción de su propio proyecto), cómo se describe y caracteriza el puesto de trabajo que se tiene que cubrir y, por último, cómo se caracterizan los requerimientos clave y las exigencias que el ciudadano, la mercancía, la fuerza de trabajo a contratar, debe presentar.

### 3.3.1. La compañía y su posicionamiento.

En el proceso de selección una empresa sale a buscar la mercancía que necesita en el mercado, lanza una oferta de empleo y se dispone a seleccionar al candidato que mejor responda a sus necesidades. Como ya hemos indicado, este proceso es encargado, habitualmente, a las empresas especializadas en la selección de la alta dirección (los también llamados, caza talentos o *Head Hunters*). Para tratar de atraer a los mejores candidatos, en el entorno permanente de máxima competencia en el que estas compañías deben desarrollar sus actividades, la empresa que lanza la búsqueda también “vende” sus propias bondades, sus propias armas, sus ventajas competitivas, para que los más aptos candidatos se sientan atraídos por su búsqueda y anhelan ser seleccionados. Por tanto, es conveniente repasar las definiciones que las compañías seleccionadoras hacen de sí mismas para comprender mejor los criterios y valores que

---

<sup>342</sup> Tres de las empresas de selección con las que hemos trabajado son de ámbito internacional global: Spencer Stuart ([www.spencerstuart.com](http://www.spencerstuart.com)); Egon Zehnder ([www.egonzehnder.com](http://www.egonzehnder.com)) y Norman Broadbent ([www.normanbroadbent.com](http://www.normanbroadbent.com)) y otras dos de alcance más nacional o regional europeo: Seeliger y Conde ([www.sycamrop.es](http://www.sycamrop.es)) y Brain Transearch ([www.brain.com](http://www.brain.com))

imperan en este tipo de empresas contemporáneas, que no son otros que aquellas características que ellas mismas destacan de su perfil. Al repasar sus propias descripciones iremos comentando cómo responden a los propios criterios que el capitalismo contemporáneo considera como claves para su propia excelencia, bien sea tamaño, el alcance de sus actividades y su presencia internacional, la calidad de producto o de servicio, los resultados obtenidos, etcétera, de modo que podremos ir poniendo de manifiesto cómo esos criterios forman parte de las valoraciones que las propias compañías, y los candidatos en su condición de ciudadanos-mercancía, realizan. Así, en el primer caso al que tuvimos acceso, se trata de una empresa multinacional que, convenientemente difuminada, se autodescribe de la siguiente manera (por motivos de la confidencialidad acordada con las empresas de selección no podemos detallar la fuente precisa de estas citas):

*XXX achieved worldwide revenue in 2010 of YYY billion. XXX is one of the largest software companies in the world. With consistent revenue growth and profitability since 1976, XXX has the depth of resources to sustain excellence in product development and customer support. While many competitors have merged, changed ownership or simply vanished, XXX has remained focused on its primary mission – delivering superior software and enhancing customer relationships.*<sup>343</sup>

¿Cómo se posiciona esta multinacional ante los posibles candidatos? Como difícilmente podría ser de otra manera, se posiciona atendiendo a los criterios que le otorgan valor de mercado. Primer mensaje: facturación mil millonaria y “consistente crecimiento en ventas y beneficios desde 1976”. Este primer argumento es el centro y la base de todos los demás: enorme tamaño, crecimiento permanente y enfoque prioritario en la rentabilidad. Insistiremos en que el alineamiento entre los rasgos del capitalismo contemporáneo que describimos en el capítulo 2 y aquello que estas empresas multinacionales cotizadas consideran relevante y atractivo de sí mismas es, por decirlo de manera sencilla, apabullante. Segundo mensaje: “se dispone de recursos para mantener la excelencia tanto en desarrollo de producto como en dar soporte al cliente” y, por otro lado, ensalza su misión (concepto habitual utilizado en las escuelas de negocio y uno de los lemas de presentación de todas las multinacionales contemporáneas): “entregar un producto superior e incrementar y mejorar las relaciones con los clientes”. Este enunciado de misión se compone de una visión interna respecto a las capacidades de mantener un liderazgo en desarrollo de producto (de corta vida y con requerimientos permanentes de mayor capacidades) y una visión externa respecto al cliente, al

---

<sup>343</sup> Información confidencial facilitada por una empresa de selección de alcance global ubicada en España.

consumidor, como única razón de supervivencia, ya que es en el cliente donde se pueden fundamentar los crecimientos de ventas y de beneficios.

A continuación se autodefine como una empresa auténticamente “global” (“sus soluciones son utilizadas en 127 países”), atendiendo a las mejores compañías del ranking mundial (“93 de las primeras 100 compañías destacadas por *Fortune*”) y, volviendo a insistir en beneficios y clientes (“desarrollando relaciones beneficiosas con clientes y suministradores”), otros de los aspectos que son absolutamente necesarios a criterio del capitalismo contemporáneo. Así, la propia multinacional destaca:

*XXX solutions are used at 50,000 sites in 127 countries – including 93 of the top 100 FORTUNE Global 500® companies – to develop more profitable relationships with customers and suppliers; to enable better decisions; and to move forward with confidence and clarity.*<sup>344</sup>

Con ese mismo enfoque se hace referencia tanto al relevante tamaño de su equipo humano como al carácter multicultural de la compañía dando a entender, por un lado, su capacidad de elaborar soluciones globalmente aceptables y, al mismo tiempo, un apoyo y una infraestructura local; y, por otro lado, es una manera de explicitar tanto la complejidad de su estructura internacional y de su riqueza cultural como la oportunidad de un aprendizaje constante y global, así como la posibilidad (o quizás la necesidad) de carreras internacionales:

*More than 11,500 employees – in more than 50 countries and 400 offices – provide local support for global implementations.*<sup>345</sup>

En ese párrafo es también interesante comprobar cómo se destacan “implementaciones globales” pero con “soporte (o servicio) local”. Se trata de otra de las constantes de todas las empresas multinacionales contemporáneas de éxito. Se debe mantener el acercamiento de una capacidad global demostrada con la capacidad de adaptarse a las exigencias locales. Insisten en esta capacidad y compromiso de servicio local con las siguientes afirmaciones:

*XXX customers receive a full suite of support services at no extra charge, including skilled telephone technical support and unlimited, around-the-clock online technical support. Its online customer support centre provides always-on access to a wealth of technical support, reference information, educational resources and communities. Knowledge-sharing is continuously available through regular seminars, Webcasts and an expansive selection of training courses.*<sup>346</sup>

---

<sup>344</sup> Información confidencial facilitada por una empresa de selección de alcance global ubicada en España.

<sup>345</sup> Información confidencial facilitada por una empresa de selección de alcance global ubicada en España.

<sup>346</sup> Información confidencial facilitada por una empresa de selección de alcance global ubicada en España.

Se magnifica el enfoque al cliente y a darle un servicio constante, global y de muy alta calidad, herramientas todas ellas para mejorar la posición competitiva y, como objetivo último, la mejora de beneficios. Asimismo, en lo que respecta a los futuros candidatos, les destaca la formación continuada y, así, su posibilidad de estar siempre renovándose y ganando valor de uso para el mercado, de modo y manera que también se integre en sus criterios de selección de compañía para el desarrollo de sus carreras. Esa necesidad, repetidamente expuesta, de tener que renovarse, actualizarse, desprenderse del pasado, se encarna en esta promesa del conocimiento compartido en seminarios regularmente programados.

También nos parece paradigmática y muy representativa la autodefinición de la compañía como “un estable socio para los negocios debido al constante y permanente crecimiento de ventas”, mensaje este lanzado tanto a sus clientes como a sus potenciales candidatos para la incorporación. Todo ello, claro está, sustentando en un crecimiento permanente:

*XXX record of revenue growth in every year of its existence makes it a stable business partner*<sup>347</sup>

Ninguna empresa multinacional contemporánea puede atraer el famoso talento (ni mucho menos retenerlo) sin hacer referencia a sus propias capacidades de innovación de investigación y desarrollo para poder estar a la altura de las permanentes nuevas exigencias y necesidades de sus clientes por lo que, el éxito en ventas, crecimiento y, sobre todo, beneficio, permite la innovación:

*(this constant revenue growth) ...also enables the group to reinvest a substantial percent of revenues in R&D each year (24 percent in 2010) – twice the industry average – so it can continually improve its products. This commitment to innovation is one reason why the overwhelming majority of XXX customers renew their software licenses with XXX every year.*<sup>348</sup>

Obsérvese que no solo es necesario indicar la permanente innovación, sino que se cuantifica la misma (“24% de los ingresos se dedican a I+D en 2010”) y, además, hay que ponerla en relación respecto a los competidores (la inversión en investigación y desarrollo es “dos veces más que el promedio del sector”). Para acabar esta presentación global de la compañía con un aspecto recurrente en el capitalismo contemporáneo, los productos y servicios que se comercializan “deben” tener una vida útil corta para que “deban” ser sustituidos rápidamente y así, alimentar las cadenas productivas mediante un

---

<sup>347</sup> Información confidencial facilitada por una empresa de selección de alcance global ubicada en España.

<sup>348</sup> Información confidencial facilitada por una empresa de selección de alcance global ubicada en España.

consumo acelerado. Detrás de la innovación permanente se esconde la necesidad de una acelerada generación de demanda, de un crecimiento permanente y, por tanto, la exigencia del consumo incesante. La compañía que solicita la búsqueda destaca: “Nuestro compromiso con la innovación es una de las razones por la que la inmensa mayoría de nuestros clientes renuevan sus licencias de software con nosotros cada año”.

Tras dar una visión global de la compañía que pretende atraer a candidatos de primer nivel (a mercancías cuyas fuerzas de trabajo les permitan seguir alimentando su expansión y crecimiento), la empresa se centra en describir la unidad para la que está realizando la búsqueda y una somera descripción de la posición que está buscando cubrir:

*The Spanish subsidiary was set up in AAAA and has nowadays sales close to YY million Euros and a total staff of 103 people. XXX is recognized in the market by the quality and innovative solutions of its products and has clients such as AAA, ZZZ and some saving banks in the financial services business, MMM in the energy field and PPP in the retail environment, amongst others.<sup>349</sup>*

Al igual que al describir a la multinacional en su conjunto, en el caso de la filial española, se destacan volúmenes, calidad del producto comercializado y se detallan algunos de los clientes más emblemáticos y de los sectores clave atendidos como uno de los más potentes reclamos para atraer el mejor talento disponible.

Por último, en esta primera selección utilizada en nuestra exposición como ejemplo de las características y criterios empleados por las empresas multinacionales para su propio posicionamiento, nos ha parecido conveniente reproducir cómo se hace referencia a que, debido a no haberse alcanzado unos determinados resultados (que, según nuestras entrevistas con la empresa de selección, resultaron ser unos resultados desastrosos), aplicando una cierta “prudencia de gestión” decidieron escribir que: “por diferentes razones relacionadas con los resultados de la compañía en los últimos años en España, se está considerando la sustitución del director general”. Así, en las especificaciones de la búsqueda escribieron:

*After some internal changes occurred in the last months, NNNN, Vice President for XXX, is spearheading the operations in Spain and Country Manager reports to him. For different reasons related to performance of the company in the last years in Spain, XXX is considering the replacement of the current Managing Director for Spain.<sup>350</sup>*

Este ejemplo, a nuestro juicio, muestra el alineamiento de nuestro análisis y de nuestro razonamiento con la realidad que exigen las empresas multinacionales cotizadas

---

<sup>349</sup> Información confidencial facilitada por una empresa de selección de alcance global ubicada en España.

<sup>350</sup> Información confidencial facilitada por una empresa de selección de alcance global ubicada en España.

según los rasgos principales del capitalismo contemporáneo que ya hemos descrito con anterioridad. En nuestro trabajo con estas empresas de selección hemos podido constatar las enormes similitudes de los discursos y de los criterios en todas las selecciones estudiadas (no reproduciremos todos los detalles de los demás casos estudiados porque, realmente, serían repetitivos respecto a las reflexiones ya realizadas). Todo gira en torno a la obtención de los máximos beneficios en el menor plazo. Las multinacionales deben ser atractivas para atraer y retener el talento, las fuerzas de trabajo altamente cualificadas, por lo que la única manera de mantener ese atractivo es mediante la generación constante y creciente de beneficios. Nuestras figuras son las responsables de ello y, en caso de no conseguirlo, deben ser reemplazadas. Por ello el alineamiento de criterios, entre capitalismo contemporáneo, empresas multinacionales cotizadas y gestores, debe ser máximo.

Nos ha parecido relevante destacar, en este apartado, la descripción que de sí mismas hacen las multinacionales cotizadas cuando quieren atraer el mejor talento disponible en el mercado hacia sus propias organizaciones porque, al hacerlo, mostramos de nuevo el alineamiento de criterios y de medios atendiendo a la instrumentalidad del razonamiento del capitalismo contemporáneo. Los rasgos que hemos destacado del capitalismo contemporáneo en el capítulo 2 se reconocen en los aspectos que las propias empresas consideran más relevantes y atractivos de sí mismas (crecimiento permanente y acelerado de ventas y beneficios, alcance global, innovación y cambio permanente, etcétera). De la misma manera, este alineamiento de criterios y objetivos entre capitalismo contemporáneo y las multinacionales es la base sobre la que tienen que trabajar las escuelas de negocio para fabricar la mercancía, los candidatos a la alta dirección, que sea atractiva para estas multinacionales. De esta manera, las escuelas de negocio adecuarán sus centros productivos a los requerimientos existentes para fabricar una mercancía de alto valor de uso y de empleabilidad inmediata para estas instituciones que reconocen en ella los conocimientos, habilidades y criterios para conseguir su único objetivo: la maximización de beneficios en el menor plazo. Por último, este total alineamiento de medios para un único fin sirve también de guía de acción, de pauta para conducir la vida profesional, de aquellos ciudadanos que quieran optar a estos puestos. Aun sin haber comprendido, probablemente, en su totalidad las reglas del juego y sus consecuencias últimas, estos candidatos son sabedores del camino a seguir para optar a estas emblemáticas posiciones y, en su proceso formativo, en lo

que nosotros no dudamos en llamar su proceso de fabricación, se matricularán en aquellos programas que sean más eficientes para alcanzarlas. De esta manera, se cierra el ciclo instrumental mediante el cual se fabrican y se seleccionan, se incorporan, aquellas mercancías que se necesitan para la propia expansión del sistema.

### 3.3.2. La descripción del puesto de trabajo.

En este apartado damos un primer paso en la caracterización de la demanda de las empresas multinacionales contemporáneas, de sus requerimientos, de sus exigencias para cubrir la posición de primer ejecutivo. Al profundizar en sus propias descripciones de los puestos que necesitan cubrir avanzamos en el detalle de las exigencias de las mismas a los ciudadanos-mercancía que, como ya hemos visto, son fabricados por el propio sistema. En los ejemplos que estamos reproduciendo y analizando en detalle se trata siempre del primer ejecutivo de la unidad perteneciente a la multinacional. La denominación varía según las empresas y los países (*managing director*, CEO, director general) pero, como se apreciará a continuación, las descripciones de dichos puestos de trabajo tienen relevantes similitudes. El puesto de *managing director* se describe, en una de las selecciones estudiada, de la siguiente manera:

**POSITION SPECIFICATION**

**MANAGING DIRECTOR**

**Position Summary**

*The Managing Director will hold profit and loss responsibility for the affiliate operations. He/she will be responsible for bringing the Spanish affiliate to a profitable growth level by setting a clear strategy in the market and implanting that strategy in the shortest period of time as possible, upgrading the commercial/marketing organization, increasing the number of new client acquisitions and raising market share.*<sup>351</sup>

La descripción del puesto de trabajo, a estas alturas de nuestras reflexiones, no debiera sorprendernos: “llevar a la unidad a un nivel de crecimiento con beneficios mediante la definición e implantación de una estrategia en el menor periodo de tiempo posible”. Aparece el pensamiento estratégico (como en los cursos de las escuelas de negocios que hemos estudiado con anterioridad) y obtener crecimiento y beneficios lo antes posible. Es un resumen de los dos objetivos básicos del capitalismo contemporáneo: el crecimiento indefinido y su propia expansión del sistema, por un lado, y, por otro, la maximización de beneficios en el menor plazo.

Cuando la multinacional comienza a definir las responsabilidades de la posición (o los principales objetivos del *Managing Director*), aparece una lista de habilidades

---

<sup>351</sup> Información confidencial facilitada por una empresa de selección de alcance global ubicada en España.

directivas, o competencias directivas, sobre las que ya hemos reflexionado con anterioridad, tanto al comentar algunos requerimientos a los ciudadanos por parte de las multinacionales, como al repasar la oferta formativa de las escuelas de negocios:

*Successfully building and implementing the strategy for the next years based on the existing situation and market potential and to ensure that this new strategy impact immediately in the organization, especially in the commercial drive and punch.*<sup>352</sup>

Se requieren habilidades de pensamiento estratégico y de implementación de dichos planes enfocadas, principalmente, a mercados y clientes con el claro objetivo de conseguir resultados de la manera más inmediata posible. Se pide la capacidad de realizar e implementar el cambio acelerado en la organización que el candidato tendría que dirigir. Los gestores, como ya hemos indicado y como también aparecerá más adelante, deben hacer “a través de otros” por lo que la creación de una determinada “cultura” de la organización con determinación (“*drive and punch*”) forma parte de su especificación de puesto de trabajo. Es algo que *debe* conseguir. Por todo ello, se destaca, adicionalmente, una de las habilidades que ya ha aparecido al reflexionar sobre la ingente cantidad de cursos ofrecidos sobre liderazgo de personas, equipos y organizaciones en todas las escuelas de negocios estudiadas. La compañía recalca como objetivo y responsabilidad del puesto liderar un equipo y alinearlos con la estrategia definida. Además, pasa claramente el mensaje de que tendrá que modificarlo, mejorarlo, en inglés de gestión “*upgrade*” (es decir, despedir a parte del mismo y sustituirlo por mejores gestores). Todo ello, como no podría ser de otra manera, con un único fin, con un único objetivo: asegurar que los objetivos son entendidos y alcanzados. Así, en la descripción del puesto de trabajo se destaca:

*To take the required leadership on the team, setting clearly the strategy and aligning the team with that strategy. In this respect, an upgrade of the team is required and more thorough people management skills should prevail in terms of recruitment, performance appraisals and talent management. Ensuring the organizational goals and objectives are uniformly understood and executed.*<sup>353</sup>

También se le requiere al puesto, a la mercancía a incorporar, la capacidad operativa que permita conseguir el crecimiento de la unidad española. Es decir, no sólo la capacidad estratégica de diseño, sino la capacidad de “hacer hacer”. Se hace referencia a la capacidad de movilizar a toda la compañía en la consecución de los resultados

---

<sup>352</sup> Información confidencial facilitada por una empresa de selección de alcance global ubicada en España.

<sup>353</sup> Información confidencial facilitada por una empresa de selección de alcance global ubicada en España.

exigidos en cada uno de los mercados específicos a los que la unidad dirigirá sus actividades:

*Developing and executing an operational plan for driving growth in Spain, tailoring solution propositions to specific markets and initiating strong and workable marketing initiatives to spearhead and support the sales operations.*<sup>354</sup>

Tal y como hemos descrito en apartados anteriores, en esa necesidad de cambio permanente, se precisa la capacidad de cambiar la organización tradicional provocando el trabajo en equipo y la gestión por procesos transversales en lugar de estructuras verticales, evitando enfoques demasiado técnicos y sustituyéndolos por un enfoque a mercado y clientes y persiguiendo el incremento de valor de la compañía:

*Focusing on collaboration between all the disciplines (marketing, sales and services) in order to operate as one team in the market. Further developing a more market focused attitude and increasing the level of business value approach rather than a technical features base approach.*<sup>355</sup>

En esta selección real que utilizamos como guía y ejemplo de las exigencias de las multinacionales representativas del capitalismo contemporáneo nos ha parecido especialmente interesante destacar cómo, en el momento de iniciar la selección, la empresa que contrata dicha búsqueda ya le especifica a la empresa de selección especializada en la búsqueda de candidatos para las posiciones de alta dirección, cuáles serán los criterios de medida de éxito, tras el primer año en el puesto, para el candidato que finalmente ocupe la posición. Los reproducimos a continuación tal cual se describieron en el informe preparado por la empresa de selección y podrá verse el alineamiento total entre lo que se describe como objetivos del puesto y los criterios de medida (definir una estrategia e implementarla en 3 a 6 meses desde el inicio del desempeño del puesto, una “velocidad del tiempo” estremecedora; cambiar el equipo directivo para que se consigan los resultados exigidos; obtener los resultados financieros en ventas, beneficio y crecimiento; y un conjunto de acciones comerciales como medio para conseguir dichos resultados: reconocimiento de marca, crear nuevos clientes mientras se mantiene a los existentes, crear un eficiente equipo de ventas y que toda la organización entienda y comprenda la estrategia de la unidad y, por tanto, consiga los objetivos) :

Criteria for success- Year 1

- *To set a clear strategy for XXXX and to ensure that this strategy is immediately put in place and starts impacting the organization in the very first 3 to 6 months.*

---

<sup>354</sup> Información confidencial facilitada por una empresa de selección de alcance global ubicada en España.

<sup>355</sup> Información confidencial facilitada por una empresa de selección de alcance global ubicada en España.

- *To carry out the necessary changes in the team in order to ensure the Entire company is aligned with those strategic goals and is focuses on delivering the expect results.*
- *Reach the financial targets in terms of revenue, profit and growth.*
- *Build brand awareness. Created a fruitful co-operation with system integrators and opinion makers to gain visibility in competitive market.*
- *Increase the number of new client acquisitions in addition to maintaining satisfaction of existing client base.*
- *Establish an efficient, motivated and solution sales organization, focused on solution selling at board level of large companies.*
- *Ensure that the organization's goals and objectives are uniformly understood and executed.<sup>356</sup>*

Hemos utilizado, en primer lugar, esta caracterización del puesto de trabajo de un Director General de una empresa multinacional contemporánea porque, de entre las estudiadas, nos ha parecido la más alineada con las conclusiones de nuestra investigación tanto en criterios utilizados por el espíritu del capitalismo contemporáneo como en la descripción de uno de sus puestos de trabajo clave para alcanzar sus objetivos de rentabilidad en el corto plazo y de expansión y crecimiento inexcusable, constante y acelerado. Para incidir en nuestras conclusiones y en nuestro análisis, revisamos a continuación más someramente los objetivos definidos en otra búsqueda (esta vez de un *Chief Operating Officer*, que es otra denominación para la misma tipología de puesto de trabajo) llevada a cabo por otra empresa de selección para que puedan apreciarse las enormes similitudes en empresas de distintos sectores:

*Major Responsibilities*

*The new Chief Operating Officer will be expected to achieve the following objectives.*

- *Set up the adequate organization structure below him in order to maximize efficiencies.*
- *Drive organic growth through a variety of initiatives, including sales development, product development and broadening of geographic footprint (key areas are Central and Eastern Europe, the Middle East, Asia and Latin America in addition to core markets in Western Europe)*
- *Follow-up all the strategic initiatives, including new product development and geographical expansion through acquisitions that might have already been envisaged.*
- *Manage, coordinate and motivate an excellent team of professionals towards the achievement of the company's goals.*
- *As a result of all the above, reach the objectives established in the strategic plan of the company, including increase in sales, market penetration and a better Ebitda.*
- *To foster and lead internal reengineering projects with the goal of implementing the most efficient processes both in commercial and manufacturing operations.<sup>357</sup>*

Es decir, prácticamente las mismas que en el caso anterior: definir una estructura que maximice eficiencias, incrementar las ventas a nivel internacional (crecimiento

---

<sup>356</sup> Información confidencial facilitada por una empresa de selección de alcance global ubicada en España.

<sup>357</sup> Información confidencial facilitada por una empresa de selección de alcance global ubicada en España.

permanente y rentable), liderar un excelente equipo (dicho como motivar, coordinar y gestionar el talento existente) para, obviamente, obtener los resultados. Estos resultados se expresan como: incrementar las ventas, penetración de mercado y, finalmente, mejor beneficio operativo (EBITDA en inglés, que proviene de “*earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*”, beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, conceptos contables sobre los que no profundizaremos ahora al no ser objeto de nuestro estudio). También aparece el concepto de gestión por proyectos que mejoren procesos de gestión, tanto comerciales como productivos, es decir, trabajo en equipo multidisciplinar en estructuras horizontales en lugar de las verticales tradicionalmente utilizadas. Por último, aparece en este caso la búsqueda de nuevas adquisiciones estratégicas para acelerar el crecimiento en otros mercados atractivos. Ésta, aun siendo una diferencia del caso anterior, es una variante del crecimiento acelerado que se produce cuando se tiene la capacidad financiera de afrontar adquisiciones y financiarlas.

Mediante estas descripciones de las exigencias y requerimientos que las empresas multinacionales verbalizan y definen a las empresas de selección en la búsqueda de fuerzas de trabajo que tienen que ocupar los puestos de trabajo de mayor responsabilidad de dichas firmas, pretendemos clarificar y comprobar que nuestro análisis sobre requerimientos y exigencias contemporáneas responden a unos mismos patrones y criterios que provienen de lo que hemos dado en llamar espíritu del capitalismo contemporáneo. Por ello, aparece la necesidad de un tipo de ciudadano, como mercancía, que esté alineado y se adecue a estas exigencias y, por lo tanto, a causa de la instrumentalidad del razonamiento del sistema, la propia sociedad, a través de las escuelas de negocio, debe producir a esa tipología de ciudadanos para cubrir las demandas del sistema productivo, económico y social. El ciudadano, como sujeto activo de su propia conformación como fuerza de trabajo, como mercancía, si se quiere cualificar para estas selecciones deberá formarse (producirse, fabricarse) según los requerimientos que se le hacen a los candidatos potenciales (en los que seguimos profundizando en el siguiente punto) y que, como puede anticiparse, deberán estar relacionados con los objetivos del sistema y, como ya hemos destacado, muy probablemente, habrán adquirido los atributos necesarios con la formación impartida en las escuelas de negocios que fabrican a estos ciudadanos, a estas figuras centrales de nuestra tesis.

### 3.3.3. El ciudadano-mercancía.

Como ya hemos comentado, nos hemos centrado en la figura del CEO (o director general) como mercancía (como fuerza de trabajo) porque aglutina tanto la perspectiva de las exigencias del capital como las necesidades y requerimientos operativos que una multinacional precisa. Asimismo, hemos progresado en nuestro análisis desde la autodefinición de la propia multinacional (como una muestra de aquello a lo que se le atribuye valor en el capitalismo contemporáneo: globalidad, tamaño, crecimiento continuo y acelerado, innovación, liderazgo, estructuras matriciales, equipos virtuales, multi-culturalidad y gestión por procesos y, por encima de todo, resultados superiores), hasta llegar a la definición del puesto de trabajo que se desea cubrir, destacando las responsabilidades u objetivos que dicha posición debe satisfacer (crecimiento continuo de ventas, beneficios, inmediatez de resultados, pensamiento y acción estratégica, liderazgo, creación y retención de talento, etcétera). Tras este proceso, llegamos, en este apartado, a las exigencias y la caracterización del candidato, del ciudadano-mercancía, que desea optar a estas posiciones de máxima responsabilidad en las empresas multinacionales contemporáneas. Aquí es donde debiéramos ver que las exigencias, que los requerimientos a esta figuras por parte de las empresas multinacionales, corroboran nuestros hallazgos y reflexiones en lo que a las exigencias de la mercancía se refiere, en cuanto a la necesidad de crear, o mejor, fabricar, estas mercancías, estos ciudadanos, para liderar el crecimiento y la expansión del modelo a nivel global. El perfil exigido al candidato o, en otras palabras, los criterios clave que se utilizarán para seleccionar al candidato idóneo, en uno de los casos estudiados, aunque totalmente alineado en todos los casos a los que hemos tenido acceso, se describen, de una manera que consideramos ejemplificadora y paradigmática, agrupados en las siguientes áreas: experiencia ideal, competencias críticas para obtener el éxito y, por último, se hace referencia a otras características personales que los candidatos debieran poseer.

Veamos, en primer lugar, la experiencia profesional que se exige a los candidatos que la empresa de selección debe presentar a la multinacional que contrata la búsqueda del CEO, clasificada por tipos de conocimientos o experiencia. En un primer bloque, podríamos agrupar los aspectos de formación académica universitaria, formación específica de postgrado en gestión y, por último, el conocimiento de idiomas. Las exigencias están completamente alineadas con nuestras reflexiones previas: título

universitario, MBA o un curso avanzado (de alto nivel) de gestión, y el dominio de dos lenguas:

- *University degree or equivalent is required, especially with a relevant technical or business-related qualification. An MBA or related advanced degree is desirable.*
- *Fluency in Spanish and English is required.*<sup>358</sup>

El segundo gran bloque exigido a los candidatos se centraría ya en una carrera profesional previa que le haga ser considerado idóneo para el sector, la empresa y el puesto. En este caso concreto se requieren tanto la capacidad funcional de gestión (financiera, de recursos humanos, de servicios comerciales y de tecnologías de la información, *IT* en expresión inglesa y extendidamente utilizada en gestión), lo que ya hemos llamado conocimientos específicos; como la capacidad de liderar unidades de negocio en sectores competitivos y de rápida evolución, aspectos estos íntimamente relacionados con las habilidades y competencias directivas. Sobre todo, se le exigen sólidos éxitos demostrables en ventas, con gestión y responsabilidad completa en unidades que hayan conseguido crecimiento, y haber gestionado con éxito equipos de más de 50 personas. Esta experiencia demostrable y acreditada durante al menos 5 años supone que el candidato (y la empresa de selección debe confirmarlo) ya ha tenido una experiencia piloto en un puesto similar, pero con una responsabilidad algo menor, a fin de considerarlo como un candidato fiable:

- *Solid financial skills in addition to knowledge of Human Resources, IT and Customer Services.*
- *Proven experience in successful leadership in fast-moving, competitive market.*
- *A solid track record in sales and marketing with at least 5 years of having successfully operated at management level in a business unit or a division, and/or a general management role with profit and loss responsibility in one or more business to business organisations.*
- *In this respect, must have managed a staff complement of no less than 50 people and a proven track record in having managed a P&L account for, at least, more than 5 years.*<sup>359</sup>

Es habitual exigir, en ocasiones, experiencia demostrada en el sector o en sectores relacionados así como el conocimiento de algunas grandes cuentas (clientes importantes) relevantes para la multinacional que ha iniciado la búsqueda. En este caso concreto se exige haber trabajado en multinacionales líderes con un gran enfoque a alcanzar la satisfacción del cliente, tener contactos a nivel de consejo de administración de una serie

---

<sup>358</sup> Información confidencial facilitada por una empresa de selección de alcance global ubicada en España.

<sup>359</sup> Información confidencial facilitada por una empresa de selección de alcance global ubicada en España.

de grandes clientes potenciales, etcétera. En una de las selecciones estudiadas se describe de la siguiente manera:

- *Having worked in top of the class IT multinational companies with a clear focus on sales and customer satisfaction would be necessary.*
- *Strong background in business improvement technology/software/IT solutions. The ideal candidate will possess a solid understanding of the market dynamics, competitive selling strategies and players.*
- *Sound network of contacts at board level within Spanish based Key Accounts (i.e Telefonica, Banco Santander). In this respect, candidates must show a demonstrable track record of building long term relationships in both private and public sectors, winning pitches and, ultimately, selling solutions in a complex environment with extended sales cycles.*
- *Besides bringing a strong sales and business development experience, ample understanding, experience and affinity with other disciplines, such as marketing, professional services and operations.*<sup>360</sup>

En definitiva, dado el necesario enfoque tecnológico y de gestión de grandes cuentas se le exige al candidato tener acceso a esos clientes con los conocimientos técnicos y comerciales necesarios para poder conseguir los resultados exigidos. En cierta manera, se pretende minimizar el riesgo en la selección y tratar de asegurar que el éxito en resultados se alcanzará.

No obstante, en un segundo requerimiento, esta formación o esta experiencia profesional con enfoque a mercados y resultados debe ser complementada con otro conjunto de competencias clave sobre las que venimos reflexionando en apartados anteriores. Son otro tipo de requerimientos y exigencias, pero definidos, medidos y comprobados de manera diferente. En una selección la empresa destaca los siguientes requerimientos:

***Critical Competencies for Success***

***1. Leadership skills:*** *Taken into account the lack of leadership ruling the company in the last years, the new Managing Director will have to lead successfully the team and the organization by:*

- *Motivate and lead the company in order to achieve defined revenue and margin contributions, thereby achieving defined financial and organization targets on a quarterly and annual basis.*
- *Strategically develop business partnerships with company clients, with a view to gaining and maintaining trusted advisor status with them.*
- *Ensure that the organization maintains a healthy and harmonious performance environment, in order to positively influence employee retention ratios, morale and productivity levels, that are measured on a regular basis.*<sup>361</sup>

Cuando hemos reflexionado sobre los requerimientos clave que el capitalismo contemporáneo exige al ciudadano ya hemos hecho referencia directa al liderazgo (y algunos otros requerimientos y competencias que recorreremos en estos párrafos). El

---

<sup>360</sup> Información confidencial facilitada por una empresa de selección de alcance global ubicada en España.

<sup>361</sup> Información confidencial facilitada por una empresa de selección de alcance global ubicada en España.

liderazgo es una de las competencias clave exigida a este grupo de ciudadanos. Como hemos visto anteriormente, las escuelas de negocios ofrecen multitud de cursos específicos asociados al concepto de liderazgo y a la mejora permanente de esta competencia, bien sea globalmente o en aspectos específicos (como, por ejemplo, liderazgo de equipos multiculturales, o liderazgo global, etcétera). En esta especificación de las exigencias a los candidatos que deseen presentarse a la selección y postularse como futuros CEO, las exigencias de liderazgo se concretan en tres aspectos: en primer lugar se espera del CEO que sea capaz de motivar y dirigir a los miembros de la compañía para alcanzar el margen de contribución y las ventas que se han definido como objetivo y, de esta manera, alcanzar los objetivos financieros y organizacionales en periodos trimestrales y anuales. Esta exigencia de liderazgo nos ha parecido realmente paradigmática. En una breve frase se define que hay que obtener los resultados financieros (rentabilidad máxima esperada), cada trimestre (periodos cortos de tiempo) y, para ello, el liderazgo (centrado en la gestión de recursos humanos, en la dirección de personas, en el hacer a través de otros que se les exige a los CEO y Directores Generales) consistirá en que el equipo humano esté motivado y dirigido a obtener dichos resultados. No puede negársele capacidad de síntesis a esta frase cuando se trata de mostrar la razón instrumental en pos de alinear medios para conseguir un claro e indiscutido fin. Más adelante podrá adornarse este liderazgo de personas con aspectos más “humanistas” de desarrollo personal, de clima laboral, etcétera (como veremos un par de párrafos), pero no hay que engañarse, no hay que confundir medios y fines. El fin: la obtención de resultados trimestrales; los medios, los que sean más convenientes. El liderazgo es sucintamente definido como conseguir los resultados financieros.

El segundo requerimiento al futuro CEO, en lo que a liderazgo se refiere, tienen ya un enfoque externo a la organización, a diferencia del anterior que se focalizaba en la organización interna de la multinacional. Se le requiere la capacidad de generar y desarrollar acuerdos estratégicos de partenariado con los clientes clave para establecer vínculos más sólidos que las meras transacciones comerciales alcanzando una posición no sólo de proveedor sino un estatus de asesor de corto, medio y largo plazo. Este acercamiento comercial revestido de vínculos estratégicos y de asociación entre iguales está directamente vinculado a las políticas y estrategias comerciales impartidas en las escuelas de negocios. La creación de valor conjunto, el establecimiento de relaciones de confianza a largo plazo, el partenariado, etcétera, forman parte de todos los cursos funcionales especializados de marketing y ventas que hemos comentado en apartados

anteriores. La capacidad de liderar esta relación con clientes y mercados se asocia, en las empresas multinacionales contemporáneas, al máximo responsable ejecutivo de la compañía., al CEO, ya que su liderazgo comercial y capacidad de relación interpersonal al más alto nivel de las compañías clientes es un requerimiento, una competencia clave. El mercado, el cliente, es desde donde empiezan todas las acciones para alcanzar los resultados financieros exigidos y exigentes en los periodos de tiempo más cortos posibles.

Como ya hemos comentado al inicio de este capítulo, la caracterización, desde estas tres perspectivas (mercancía, productor y consumidor) de la alta dirección de las empresas multinacionales cotizadas, al tratarse de una única tipología de sujetos, presenta solapes en el análisis de determinadas características (sobre todo, aunque no exclusivamente, en los aspectos de mercancía y de productor). Así, varios de los requerimientos a los que estamos haciendo referencia en estos procesos de selección de la materia prima, de la mercancía que quieren contratar, aunque los destacamos, porque así lo hacen estas multinacionales a través de las empresas de selección que utilizan, como atributos requeridos a estos sujetos como mercancías a seleccionar, desde nuestra perspectiva, corresponden más a las características que estudiaremos al analizar a estos gestores como productores, como ejecutores, por lo que volveremos sobre ellos en el capítulo siguiente.

En una línea similar, el tercer aspecto del liderazgo al que se hace referencia en este proceso de selección entra en el área del talento, de su retención, del concepto de clima laboral, de creación de un ambiente de trabajo armonioso... Es decir, entra en aquellos aspectos de dirección de recursos humanos y de sus técnicas de medición (encuestas de clima empresarial, definición de estilos directivos, planes de mejora personal, etcétera) que han constituido el centro de las enseñanzas asociadas a recursos humanos de las escuelas de negocios de la última década. No obstante, en el párrafo en el que se define esta competencia dentro del liderazgo, se destaca la palabra "*performance*", es decir, enfocado a resultados, exitoso en la consecución de resultados. En otras palabras, que el clima sea saludable, armonioso, que influya positivamente en los ratios de retención de empleados, en su moral... pero que obtenga productividad y resultados. Esta es una de las competencias críticas para el éxito: obtenga resultados trimestrales, ésa será la demostración palpable de su capacidad de liderazgo. Uno de los directivos de las empresas de selección entrevistados, que nos ha pedido total

confidencialidad, citaba a un CEO de la filial española de una multinacional norteamericana al afirmar:

“Son mis resultados los que me hacen bueno, los que me mantienen en mi puesto, el resto, encuestas de clima, ejercicios de 360º, evaluación de mis estilos de dirección, aplicación de las políticas de recursos humanos, etcétera, son irrelevantes. Sólo cuando mis resultados sean malos esos estudios de capacidad de liderazgo (o de falta de ella) serán relevantes y serán la excusa para despedirme”<sup>362</sup>.

Una segunda exigencia que aparece en todas y cada una de las selecciones asociadas a la alta dirección de las empresas multinacionales es la capacidad de tener una visión global, de ser capaces de ver y comprender la realidad en toda su complejidad y amplitud (“*to see the global picture*”), en definitiva, tener la famosa capacidad estratégica, la capacidad de generar una visión estratégica. En el caso que hemos elegido por su representatividad y que estamos reproduciendo, comentando y analizando, se describe esta competencia de capacidad de gestión y pensamiento estratégico de la siguiente manera:

*2. Strategic Management: in a very fast changing environment, the Managing Director will have to set clearly a winning strategy for XXX and communicates in a very clear way by:*

- *Plan, implement and execute a coherent sales, implementation and delivery strategy; clearly and succinctly communicate the defined strategy both inside and outside the company.*
- *In conjunction with the internal strategic alliances team, identify the necessary suitable industry business partners, so as to build and maintain strong contractual and business relationships with selected partners.*<sup>363</sup>

Como puede verse se hace referencia al entorno rápidamente cambiante, a la necesidad de definir y establecer “estrategias ganadoras” (no es éste un buen mundo para los “perdedores”, sólo los “ganadores” tienen cabida en esta élite). Aparece, además, la exigencia de ser un gran comunicador (que aparece recurrentemente en todas las selecciones estudiadas). No sólo hay que establecer esa estrategia sino que hay que comunicarla “de una manera muy clara” definiendo, implementando y ejecutando planes de ventas que hagan alcanzar los resultados. Esta comunicación, interna y externa, formará parte de las competencias clave a exigir al futuro CEO ya que es una manera de posicionar a la empresa frente al mercado (competidores y clientes y, al mismo tiempo, analistas, prensa especializada, etcétera) y para alinear los recursos internos para la obtención de los resultados financieros exigidos (planes de comunicación interna, liderazgo y motivación, generación y retención de talento, etcétera). Por todo ello, acaba

---

<sup>362</sup> Por razones de confidencialidad no podemos ser específicos en la identificación del personaje.

<sup>363</sup> Información confidencial facilitada por una empresa de selección de alcance global ubicada en España.

este acercamiento “estratégico” recordándoles a los candidatos el doble objetivo de crear, por un lado, un equipo interno que esté conjuntado en pos de la obtención de resultados y, en el aspecto externo, la necesaria identificación de *partners*, de socios, que permitan las actividades comerciales en las que se fundamente la obtención de resultados.

Tras el liderazgo y la gestión estratégica, el foco se vuelve a ventas y clientes que es una de las facetas clave que definirán al candidato idóneo en la mayoría de los casos y selecciones estudiadas a lo largo de nuestra investigación. Los aspectos de operaciones, de cadena de suministro, de producción, incluso los aspectos técnicos y tecnológicos acaban teniendo un peso relativo menor (salvo contadas excepciones) que la exigida capacidad de generación de negocio del futuro CEO. La capacidad de acercarse al cliente, de comprender sus necesidades y tendencias, sus criterios de generación de valor, de establecer relaciones y vínculos del más alto nivel, etcétera, son las competencias que darán valor a los candidatos que, además, se les supone capaces de dirigir y orquestar las otras actividades funcionales de gestión de la compañía. Así, en la selección estudiada, se puntualiza:

*3. Sales Orientation: The Managing Director will have to seep a strong sales orientation and focus on growth through the whole XXX organization by:*

- *Ensure that all account plans are developed and maintained, and measure progress against the account targets on a monthly and quarterly basis.*
- *Ensure that there is the constant creation of a healthy sales pipeline in order to achieve regular new sales to new customers, and up selling to existing customers.*
- *Ensure that the concepts of value-based pricing and ROI-based selling strategies are applied, in order to significantly increase deal size while increasing the strategic value of XXX to its customers.*
- *Ensure that all financial targets for the business unit are met, as set by the direct superior.*<sup>364</sup>

Generar crecimiento de ventas, enfocar a toda la organización a este objetivo (no solo al equipo comercial, sino a todos los departamentos, volvemos aquí a la gestión horizontal, por proyectos, en equipos multidisciplinares), desarrollar, implementar y medir el grado de avance de planes específicos de ventas con objetivos mensuales y trimestrales (planes de ejecución aún más cortos que los comentados con anterioridad), creación constante de nuevas cuentas y mantenimiento de las existentes, etcétera. Además, introduce, en la gestión comercial, los criterios financieros clave que medirán el éxito de dicho crecimiento: el concepto de definición del precio basado en la creación de valor (por tanto, no centrados en el coste de producción y comercialización del mismo sino en el valor creado para el cliente y que éste deberá percibir; en otras palabras, luchar por márgenes mucho más elevados que en los tradicionales enfoques industriales de

---

<sup>364</sup> Información confidencial facilitada por una empresa de selección de alcance global ubicada en España.

cubrir costes directos e indirectos y defender un pequeño margen basado en la rotación del producto) y, por otro lado, aplicar estrategias de venta basadas en el ROI (*Return on Investment*, criterio financiero de obtención de beneficio en función de la rentabilidad obtenida sobre una determinada inversión). Todo ello para concluir: asegurar que todos los objetivos financieros definidos por la dirección, en representación de los propietarios del capital impaciente, para la unidad de negocio son alcanzados. De nuevo el objetivo es único, parafraseando a uno de los CEOs entrevistados, todo se reduce a una simple frase: “*Make the numbers*”, en traducción libre, “deme usted los resultados”.

Lo que importa es que el CEO sea capaz de entender la perspectiva del cliente y organizar toda la compañía para superar sus expectativas mientras se superan los objetivos financieros propios. El o la CEO debe ser un ejemplo para la organización gracias a su cercanía a los clientes, su actuación permanente desde la perspectiva de los clientes y la orientación de toda la organización para satisfacerlos. El dinero, los resultados están fuera de la organización, están en los bolsillos de los clientes por lo que la labor principal es organizar la compañía para que la transición del beneficio desde el bolsillo del cliente al de la corporación encuentre las menores dificultades posibles:

*4. Client orientation: He/she sets an example to the organization by building and maintaining client relationships at different levels. In addition to his/her responsibility for the strategy and operations in Spain, the candidate stays close to clients. He/she thinks and acts from the clients' perspective and has proven experience in building client oriented commercial organizations.*<sup>365</sup>

Ya hemos avanzado anteriormente que la capacidad de comunicación del futuro CEO constituye una competencia clave para el desarrollo de sus funciones. En esta primera selección analizada la empresa que encarga la búsqueda de candidatos destaca:

*5. Communicator: Demonstrate strong communications skills, able to adapt to and be credible in front of different audiences, both internally as well as externally, and knows how to bring the message to the market (potential clients) as well as to the XXX organization. The Managing Director will create enthusiasm, trust and the right spirit to make people go the extra mile. He/she is very open and reachable for the team members and visible in the market.*<sup>366</sup>

Como hemos dicho, se trata de saber atender y movilizar tanto las audiencias internas como las externas. Debe ser abierto y de fácil acceso (ya veremos otras características personales dentro de un instante) para los miembros de su equipo y visible, con una presencia evidente en el mercado. Pero, lo más importante de esta competencia, la comunicación, es que debe ser capaz de crear entusiasmo, confianza y el

---

<sup>365</sup> Información confidencial facilitada por una empresa de selección de alcance global ubicada en España.

<sup>366</sup> Información confidencial facilitada por una empresa de selección de alcance global ubicada en España.

estado de espíritu apropiado para conseguir que la gente haga esa “milla extra”. Es decir, que cuando ya no puedan más, aún consigan seguir corriendo en pos de la obtención de los resultados... En eso consiste la competencia de comunicar... De paso hay que crear confianza y entusiasmo...

Por último, nos queda un tercer bloque que, aunque de menor extensión a los anteriores, también nos parece interesante. Se trata de otras características personales. En la primera selección estudiada la multinacional destaca que el candidato debiera poseer estas características personales:

***Other Personal Characteristics***

- *Structured and analytic.*
- *Open to change.*
- *Open minded.*
- *With sense of humor*
- *Resilient*
- *Not “political” but straightforward and honest in his way of bonding with colleagues.*<sup>367</sup>

Es una relación de características humanas, cuando menos, interesante. Algunos de estos requerimientos podrían ser considerados de índole más ejecutiva, queriendo decir con esto que son características personales que parecen, a nuestro juicio, alineadas con el desarrollo de las funciones propias del puesto de trabajo. Por ejemplo, ser estructurado y analítico es una capacidad requerida para la gestión financiera y/o organizativa de la compañía. Estar abierto al cambio y tener capacidad de resiliencia, parecen exigencias de la más rabiosa contemporaneidad, incluso, la apertura de mente la podemos considerar asociada a ese cambio permanente y a la necesidad de lidiar con otras culturas y otras formas de ver los negocios y las relaciones humanas que coexisten en una multinacional. Ahora bien, tener sentido del humor, no ser un animal político, ser directo y honesto en la relación con los compañeros, hace referencia a las características que una determinada multinacional, y completamente alineado con las enseñanzas de las escuelas de negocio, llama su “cultura corporativa”. Se trata de un conjunto de atributos que constituyen “la manera en la que aquí se hacen las cosas”. Es decir, el conjunto de comportamientos y actitudes que se potencian en una determinada empresa (al menos mientras los resultados lo permitan) tratando de crear un sello de identidad diferenciado y positivo y, por extensión, acabar generando entre los empleados un cierto y marcado sentido de pertenencia a una determinada realidad empresarial que les vincule de manera más permanente (la famosa retención del talento). Las escuelas de negocios están

---

<sup>367</sup> Información confidencial facilitada por una empresa de selección de alcance global ubicada en España.

plagadas de “casos” (los documentos escritos basados en experiencias reales de gestión que sirven de base de discusión para ese aprendizaje en equipo que se potencia en dichas escuelas) en los que se analizan diferentes tipos de estructuras, de organizaciones, de estilos de dirección que corresponden con empresas reputadas y de éxito en un determinado periodo de tiempo (por ejemplo, la cultura de Hewlett Packard<sup>368</sup> de “*managing by walking around*” se estudió en profundidad; la moda de desaparición de los despachos cerrados y del trabajo en espacios abiertos para eliminar barreras y distancias jerárquicas y provocar, entre otras cosas, una mayor implicación de todos los empleados). Con estas referencias a estilos personales se trata de pasar el mensaje sobre qué tipo de cultura empresarial se tiene (o se pretende tener) para que los candidatos puedan encontrar más atractiva la posible incorporación a dicha cultura. En las entrevistas realizadas con los diferentes directivos de las empresas de selección ha habido diferentes opiniones sobre si estas características son siempre relevantes y, por tanto, forman parte de un invariable código genético de una determinada empresa o si, por el contrario, este aspecto cultural sólo es prioritario mientras los resultados se alcanzan y/o superan, quedando en un muy lejano segundo lugar (o, incluso, desapareciendo de hecho de la lista de prioridades de gestión) cuando los resultados desaparecen. En los casos que nosotros hemos estudiado a lo largo del desarrollo de nuestra carrera profesional hemos evidenciado más la segunda hipótesis que la primera, sobre todo conforme nos hemos adentrado en la profunda crisis de los últimos ocho años.

Por si en los párrafos y exigencias anteriores esta conclusión, la preponderancia de los resultados sobre cualquier otra consideración, no hubiese quedado completamente clara, una competencia específicamente exigida en otras selecciones ha sido:

*Results orientation: the ideal candidate should be having, as his/her end goal, to improve the efficiency, the market penetration and the margins of the company.*

*In order to do this, he/she shall:*

- *Set up the adequate personal objectives for each and every one of the management team members, creating a motivating atmosphere and a reward system based on achievements.*
- *Foster team spirit by recruiting the best talent available in the different markets, developing the right people, and making sure that everyone puts the company ahead of his own personal interests.*
- *Foster communication and making sure that the best initiatives are properly acknowledged and, in due time, rewarded.*<sup>369</sup>

---

<sup>368</sup> Véase el caso de *Harvard Business School* en Harvard, “*Human resources at Hewlett Packard*”, publicado por primera vez el 6 de mayo de 1985, en <http://cb.hbsp.harvard.edu/cb/search/Human%2520Resources%2520Hewlwt%2520Packard?Ntk=HEMMainSearch&N=0> consultado el 5 de mayo de 2014.

<sup>369</sup> Información confidencial facilitada por una empresa de selección de alcance global ubicada en España.

Mejorar eficiencia, penetración de mercado y margen; definir objetivos individuales, motivar y premiar en función de la consecución de objetivos, crear y mejorar el espíritu de equipo, eso sí, reclutando fuera si es necesario (por tanto, despidiendo a los que ya están o pasándoles el mensaje de que es necesario traer talento de fuera ya que es mejor que el existente en la compañía) y asegurándose de que todos colocan los intereses de la compañía por delante de los suyos personales... Hay, por último, que fomentar la comunicación asegurándose de que las mejores iniciativas se agradecen y, a su debido, tiempo, se premian. Tras más de dos décadas en el mundo de las multinacionales y de las empresas de capital privado (*private equity* o empresas de capital riesgo) se nos antoja obvio que la situación empresarial que se transmite en esta selección requiere, sin duda alguna, un ejecutivo que sepa hacer todo aquello que tenga que hacer para la consecución de resultados. El candidato deberá, sin duda, demostrar que puede despedir a quien haga falta en un tiempo record y transformar la organización en semanas, a cualquier precio, siempre y cuando obtenga los resultados exigidos. En esta línea, todas las selecciones exigen una serie de características, de habilidades enfocadas, sucintamente, a resultados:

*Results leadership*

*The candidate will have to focus XXX España on delivering the expected results in terms of profits and turnover by:*

- *Implementing a salary scheme that rewards best performing behaviour and penalizes those non performing.*
- *Having an instinct for making sales and the ability to build and install a strong sales culture.*
- *Aligning the organization in getting the results by leading the group in a very innovative and boldly way.*<sup>370</sup>

La unidad debe enfocarse a la obtención de resultados, para ello puede (y debe) redefinir los sistemas retributivos para premiar o penalizar la consecución (o la falta de consecución) de dichos resultados. Debe tener el “instinto” de conseguir ventas y la habilidad de construir e instalar una cultura empresarial enfocada a las ventas. Alinear a toda la organización en obtener los resultados. Esta caracterización del CEO como facilitador, como motivador, como creador de una determinada atmósfera en función de la caracterización de los equipos que deba dirigir sí que se ha convertido en una característica exigida a los posibles CEO de determinadas realidades empresariales.

---

<sup>370</sup> Información confidencial facilitada por una empresa de selección de alcance global ubicada en España.

Al entrar en detalle en estos casos de selecciones reales para cubrir el puesto de primer ejecutivo de empresas multinacionales cotizadas y en las caracterizaciones exigidas al ciudadano-mercancía que opta a estas posiciones hemos aunado, de manera práctica, las distintas reflexiones previas que venimos realizando. Por un lado están las características del capitalismo contemporáneo, los rasgos principales de su espíritu, singularmente, su racionalidad instrumental que alinea medios para un fin sin evaluar dicho fin. Es, debido a esta instrumentalidad y a la extraordinaria capacidad y eficiencia productiva del sistema, por lo que el capitalismo contemporáneo exige un tipo de figuras, un tipo de ciudadanos que le son clave para su propia expansión, para la expansión de aquellas instituciones empresariales más emblemáticas y más alineadas con sus criterios, expectativas y necesidades. Por otro lado, y dada la inexistencia natural de estos sujetos, también hemos destacado y detallado el proceso de fabricación de estas figuras en las escuelas de negocio en un proceso, como no podría ser de otra manera dadas las características intrínsecas del sistema, altamente eficiente y atendiendo, y adaptando sus medios productivos permanentemente, a las propias necesidades cambiantes del sistema. Estos ciudadanos, constituidos como productos útiles, al menos durante un tiempo de sus vidas, son una mercancía que, con una aparente libertad de elección, se conforman como piezas clave uniformes que son susceptibles de ser seleccionadas, elegidas, compradas y, a la postre, utilizadas para la expansión del propio sistema. Estas figuras son, a nuestro juicio, los auténticos actores y promotores de la globalización y de sus efectos ya que, convenientemente adiestrados por las propias multinacionales y por las escuelas de negocios, encarnan los criterios y valores para la cosificación de todo aquello que sirva, como medio, para el único fin para el que, ciertamente, están programados: la maximización del beneficio en el menor plazo mientras expanden aceleradamente el sistema capitalista contemporáneo.

En definitiva, a lo largo de estos dos últimos capítulos, hemos podido caracterizar tanto las especificidades del espíritu del capitalismo contemporáneo como la aplicación, en toda su potencia, de la razón instrumental tanto en la propia gestión de las multinacionales cotizadas, como en la producción y refinamiento de la alta dirección de las mismas, de esta mercancía, de estos ciudadanos paradigmáticos que el sistema debe fabricar para su propia expansión. La caracterización de este ciudadano como mercancía puede considerarse central a nuestra investigación y a nuestras conclusiones. Con este acercamiento se consigue no sólo definir las necesidades que el capitalismo tiene, en lo que a la alta dirección se refiere, sino a moldear la tipología de ciudadano

que cubre esas necesidades. Este es un pensamiento recurrente en nuestra reflexión. El sistema capitalista, en su progresión y desarrollo, genera sus propias necesidades de individuos, de líderes, de ciudadanos conformados para la alta dirección de las empresas multinacionales y, al mismo tiempo, pone en marcha los mecanismos de producción de esas mercancías para poder cubrir esa necesidad.

Como ya hemos indicado, los atributos de estos sujetos los hemos analizado en este capítulo como las características requeridas a una determinada mercancía durante el proceso de selección, durante el proceso de inclusión (o exclusión) de la misma. Buena parte de estas características aparecen de nuevo, en el siguiente capítulo, cuando profundizamos en la caracterización de estos gestores como ejecutivos, como productores, ya que, como no podría ser de otra manera, estos atributos identificados potencialmente en los candidatos seleccionados, serán evaluados posteriormente, en el ejercicio de sus funciones, de manera permanente y severa, como ya se ha indicado, por ejemplo, al especificar los criterios de éxito que se han descrito en las selecciones estudiadas. En la caracterización de estas figuras como productores reflexionamos sobre cómo se ponen en acción todas estas características y atributos, ahondamos en cómo se toman e implementan las decisiones ejecutivas utilizando todos estos criterios y valores en pos de la maximización de los beneficios en el menor plazo, mientras estas multinacionales, a través de nuestras figuras, lideran la globalización del capitalismo contemporáneo.

No podemos pasar al siguiente capítulo sin destacar que muchas de las “verdades” que han constituido la vulgata extendida por las escuelas de negocio y requeridas a la alta dirección de las empresas multinacionales, en lo que a los aspectos más humanistas o de responsabilidad social se refiere, han quedado claramente en evidencia a lo largo de la crisis económica mundial del periodo 2007-2014 (momento en que finalizamos esta tesis). Nos referimos, por ejemplo, al supuesto cuidado “de su activo máspreciado”, de las personas que trabajan en una determinada multinacional, así llamadas en la práctica totalidad de las memorias de las empresas multinacionales del siglo XXI. Durante esta crisis, principalmente occidental, ante la caída de mercados y de resultados, los despidos masivos, las deslocalizaciones, la devastación del supuesto talento empresarial, han estado a la orden del día de países occidentales azotados por la crisis (como el caso de Irlanda, Grecia, Portugal o España). En situaciones límite, es decir, cuando los beneficios alcanzados no cumplen con las expectativas, con las exigencias preestablecidas, la prioridad del capitalismo contemporáneo, la obtención del

máximo beneficio en el menor plazo, no ha dejado lugar para ninguna otra consideración que no fuera el tomar todas las decisiones que fueran precisas, e implementarlas, para maximizar el retorno de la inversión. Ni “activos preciados”, ni compromisos con la comunidad, ni responsabilidad social corporativa. Simplemente, racionalidad instrumental en estado puro, se decide y ejecuta, por parte de nuestras figuras, lo más conveniente para el capital impaciente. En la misma línea, con la misma adecuación de medios, los emperadores de la no intervención estatal o gubernamental en Estados Unidos, los precursores y propulsores del liberalismo económico a ultranza, han corrido a “suplicar” (mejor dicho, presionar) al gobierno estadounidense para que, con fondos públicos (provenientes de los impuestos de los ciudadanos), se rescaten enormes conglomerados privados financieros, de servicios e industriales, parcialmente causantes del inicio de la crisis norteamericana, cuando las supuestas “leyes” de autorregulación eficiente de los mercados han fallado estrepitosamente. Una evidencia más de la razón instrumental que impera en el sistema capitalista contemporáneo. Todo vale para la expansión del sistema. Sobre este y otros aspectos relacionados profundizamos en el siguiente capítulo, cuando analizamos a estos actores en su función ejecutiva, en su función productora.

## **Capítulo 4.**

### **La alta dirección como productor.**

Este es el segundo aspecto, la segunda caracterización, sobre la que queremos profundizar al reflexionar sobre la conformación del ciudadano contemporáneo en función de las necesidades, requerimientos y exigencias del capitalismo contemporáneo. En esta faceta ya no se trata, como hemos abordado en el capítulo anterior, de caracterizar la mercancía y los atributos necesarios que son exigidos por las grandes multinacionales y por el capital impaciente en el proceso de selección. No se trata de describir qué aspectos, conocimientos, habilidades, competencias son claves para formar parte de los elegidos ni cómo el propio sistema fabrica a estas mercancías. Se trata, por el contrario, de ver cómo utilizan esas cualificaciones, esos atributos, se trata de analizar cómo actúan en el desempeño de sus funciones. En este segundo análisis lo que queremos describir y destacar son los aspectos clave que, en el desarrollo de sus funciones, caracterizan a las figuras estudiadas. Cuáles son los criterios y valores que utilizan en el desempeño de sus funciones y, al mismo tiempo, reflexionar sobre el impacto que esta faceta productora ejerce sobre el resto de ciudadanos y realidades sociales.

Antes de profundizar en la caracterización de nuestras figuras, y para destacar la relevancia de la faceta productora de la alta dirección de las empresas multinacionales cotizadas, establecemos, en el apartado 4.1., algunos de los efectos y retos que la aplicación de los criterios del sistema y, en consecuencia, de los comportamientos exigidos por el capitalismo contemporáneo, e implementados por nuestras figuras, ejercen sobre el ciudadano medio que, en su faceta productora, les es coetáneo. En una primera reflexión sobre estas implicaciones para el ciudadano productor se observa que, en la época contemporánea que estamos analizando, este ciudadano medio que desempeña sus funciones productoras en empresas multinacionales ha perdido, casi totalmente, su capacidad para incidir en que su propio valor de uso futuro pueda seguir siendo globalmente competitivo. Adicionalmente, y alineados con algunas de las reflexiones de Sennett, el ciudadano productor medio de las empresas multinacionales que desarrollan sus actividades en las economías occidentales, ha perdido las características que el artesano, que el especialista, que el experto, ha generado tras

largos periodos de aprendizaje y que el ciudadano productor tenía en el siglo XIX (los periodos de largo aprendizaje de un oficio, la depuración de las habilidades necesarias y la dedicación de toda la vida profesional a mejorarlas mediante la optimización del trabajo bien hecho, la acumulación serena de conocimiento). El saber, el conocimiento, ya no está en el trabajador, sino que se ha incorporado a la máquina, mediante los avances tecnológicos y, en consecuencia, el trabajador es usado por la máquina, no al revés. Los productores contemporáneos de las empresas multinacionales cotizadas parecen, a ojos de Sennett, “un extenso grupo de individuos dominados por la sensación de que su vida ha quedado a la deriva”<sup>371</sup>. También han perdido, o se han liberado de, al menos en la mayoría de los casos, la repetición obsesiva de las cadenas de montaje, y, por el contrario, se ven obligados a adaptarse a las nuevas necesidades del capitalismo contemporáneo, especialmente al cambio acelerado y a desarrollar su conducción de vida en la ya conocida modernidad líquida y ambivalente que vimos con Bauman, en la que hay que alcanzar una capacidad de adaptación permanente a las nuevas necesidades del sistema sin “desarrollar lealtad institucional”<sup>372</sup>.

Al reflexionar sobre el productor medio realizamos algunas de las implicaciones más relevantes que para el ciudadano productor se derivan de los rasgos diferenciadores y constituyentes del capitalismo contemporáneo. Estos rasgos ya los hemos comentado previamente, aunque desde otra perspectiva y con otro orden, al estudiar los rasgos constituyentes del capitalismo contemporáneo (capítulo 2). No obstante, hemos creído conveniente rehacerla y, en parte, repetirla aquí para, desde la perspectiva de la caracterización del productor contemporáneo, que el propio sistema requiere y fabrica, enmarcar mejor las consecuencias en la conformación de dicho productor que, en función de su adecuación para cubrir las necesidades del propio sistema, será elegido o excluido. De las múltiples características del espíritu del sistema y de las exigencias que del mismo se desprenden queremos resaltar que todo parte de que, en el capitalismo contemporáneo subyace, en la aplicación de todas sus técnicas y criterios, un claro y superlativo fin último: la obtención de los máximos beneficios posibles en el menor plazo a tenor de las exigencias del capital impaciente que hemos comentado de la mano de Sennett<sup>373</sup> y que hemos contrastado en nuestro trabajo de campo. Este fin último, adicionalmente al crecimiento y expansión del propio sistema capitalista, sustentado en

---

<sup>371</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. *Op.cit.*, p. 16.

<sup>372</sup> Bauman, Zygmunt. *Modernidad y ambivalencia*. *Op.cit.*, p.15.

<sup>373</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. *Op.cit.*, p.39. Donde reflexiona sobre “una nueva fuente de poder lateral había emergido en la cima”.

la razón instrumental, pretende alinear todos los recursos existentes en pos de la consecución del máximo beneficio.

En el aspecto productivo, y recordemos que en el origen el capitalismo era, estrictamente, un sistema productivo, de este planteamiento de maximización de beneficios se derivan conocimientos, técnicas, procesos, instrumentos de gestión, procedimientos con los que, mediante la optimización de los recursos existentes y utilizados, se consiga tanto que los costes disminuyan como que el beneficio aumente tanto para los productos existentes como para los nuevos desarrollos y lanzamientos. Por tanto, el ciudadano productor, aun estando más alejado del capital impaciente y, aparentemente, de sus criterios que nuestras figuras, es implacablemente alcanzado por la misma lógica instrumental que le exige estar, permanentemente, mejorando sus rendimientos y productividades para tratar de mantener su competitividad relativa. Aspecto éste que centra nuestras dos primeras reflexiones: el reto tecnológico (4.1.1.) y el reto de la competitividad comparada (4.1.2.). Ambos son dos aspectos diferenciales del capitalismo contemporáneo a los que debe enfrentarse el ciudadano productor. Se trata tanto de la imposible competencia contra la automatización de procesos y sus ingentes y aceleradas mejoras productivas, de tratar de competir (y perder) contra las máquinas, como el hecho de que el campo de juego en el que los productores son evaluados y competitivamente comparados, para las empresas multinacionales, es global, por lo que la competitividad de un determinado productor sufre el escrutinio permanente de cómo compara su capacidad de competir con la de otros productores ubicados en cualquier otro lugar, cercano o remoto. Es nuestra conclusión que se le exige al ciudadano, en lo que a estos dos aspectos se refiere, perseguir y alcanzar una inalcanzable mejora permanente de su competitividad (o el empeoramiento significativo de sus condiciones laborales, dependiendo de la perspectiva desde la que se analice) para poder seguir desempeñando su labor productora, siendo esta exigencia, simplemente, imposible de alcanzar. En los dos siguientes subapartados reflexionamos sobre cómo el exigente cambio acelerado que acompaña al capitalismo contemporáneo incide en una necesidad de “desprenderse del pasado”<sup>374</sup>, en tener el potencial de reinventarse, de adaptarse a cualquier realidad sobrevenida (4.1.3.) y de perseguir, incesantemente, ser reconocido con el talento (4.1.4.) exigido en cada momento, o con el potencial de aprendizaje y adaptabilidad suficiente, para no ser violentamente

---

<sup>374</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. *Op.cit.*, p.12.

excluido del sistema. Continuamos nuestras reflexiones retomando y atacando una falacia de gestión firmemente divulgada por la alta dirección de las empresas multinacionales cotizadas. Se trata de la calificación de los empleados de una determinada corporación como “el mayor activo” de la misma (4.1.5.). Esta afirmación, este público reconocimiento en el que se magnifica la importancia, la relevancia, la preocupación y prioridad que las corporaciones, a través de nuestros sujetos, en la gestión de los ciudadanos y que la alta dirección expande como parte de la vulgata planetaria del sistema, choca frontalmente con la realidad de gestión y con la cosificación e instrumentalización de los productores atendiendo a la urgente maximización de beneficios. Se pretende alcanzar un compromiso de la fuerza de trabajo a un determinado proyecto, se pretende crear lealtad, sentimiento de pertenencia, fermentar la propia autoestima y la relevancia del productor mientras que, a nivel estrictamente práctico y aplicando sus bien aprendidos criterios de gestión, se le trata como un centro de coste más, como una “cosa” más sujeta a la optimización de recurso y procesos en pos de la maximización de beneficios. Por último, cerramos nuestra exposición sobre los retos del ciudadano productor medio (4.1.6.) reflexionando sobre cómo la desaparición del medio y largo plazo en la gestión del capitalismo contemporáneo no sólo hace desaparecer parte de las virtudes burguesas de Sombart<sup>375</sup> (la prudencia, la vinculación con una determinada realidad y su futuro), sino que condiciona y define los criterios de gestión de los directivos y, al mismo tiempo, también condiciona y define el camino y los límites de la propia auto gestión del individuo como productor (su conducción de vida). Así, como ya hicieran Sennett y Bauman, reflexionamos sobre las dificultades, sobre la imposibilidad que el productor contemporáneo, a consecuencia del liderazgo de nuestras figuras, tiene para construir un relato de esta faceta de su vida, para construir e implementar una conducción de vida a partir de los rasgos y de las exigencias del capitalismo contemporáneo.

Respecto a la caracterización de la alta dirección, que la abordamos en los apartados 4.2., 4.3. y 4.4., el marco en el que realizamos nuestro análisis es el siguiente: el capitalismo contemporáneo para alcanzar sus dos objetivos básicos, la maximización de beneficios en el menor plazo y la propia expansión del sistema y de sus criterios, y en aplicación estricta de su racionalidad instrumental, se muestra como una maquinaria altamente eficiente en “la adecuación de los métodos y modos de proceder a los

---

<sup>375</sup> Sombart, Werner. *El burgués; contribución...* *Op.cit.*, p.115.

finés”<sup>376</sup>, al tiempo que “confiere escasa importancia a la pregunta sobre la racionalidad de los fines como tales”<sup>377</sup>. Esta racionalidad y este alineamiento de medios exigen, como ya hemos indicado, la producción, la fabricación de todas las mercancías, de todos los medios necesarios, para la consecución del fin propuesto. Como hemos visto en el capítulo anterior, las figuras estudiadas, al estar destinadas a aglutinar buena parte del poder y la práctica totalidad de la capacidad de gestión de las empresas multinacionales, desempeñan un papel clave en la consecución de los objetivos del capitalismo, y, de manera ciertamente instrumental, deben ser conformadas y fabricadas con eficiencia y alcanzando una altísima cualificación que las haga aptas y capaces para liderar este empeño. Estos sujetos son de los pocos, en el capitalismo contemporáneo, que tienen incorporado el conocimiento, las habilidades, el saber, la ciencia que el productor actual necesita para el desarrollo de sus funciones y para tener una cierta incidencia en su devenir productor. Por tanto, una vez la mercancía se ha fabricado acorde a los criterios, necesidades y valores del capitalismo, y ha sido seleccionada e incorporada a estas empresas, tan sólo cabe esperar, a la luz de la racionalidad imperante, que, en su faceta productora, ejecuten con la mayor diligencia y efectividad todas aquellas acciones que conduzcan, indefectiblemente, a la consecución de los objetivos predefinidos, de los cuales, como ya hemos comentado, no se analiza ni discute ni su bondad, ni sus posibles limitaciones o debilidades. Por tanto, la principal y única contribución que se puede esperar de estas figuras es que hagan todo aquello que sea preciso tanto para maximizar el beneficio en el menor plazo como para potenciar el crecimiento y la expansión tanto de las empresas que dirigen como del sistema en general. La “mentalidad calculadora”<sup>378</sup>, que definíamos desde Weber y Sombart, y la instrumentalidad y cosificación de procesos y recursos, incluidos los ciudadanos, que deben estar alineados eficientemente y “adecuados a los fines”<sup>379</sup> es el único escenario que, conceptualmente, y en la praxis, se puede esperar de estos sujetos. Es, simplemente, lo que deben hacer, es aquello para lo que se les ha formado y es la única medida del éxito alcanzado tanto en lo que respecta al éxito personal que deben perseguir, como el del sistema que, sin duda, les retribuye por alcanzar sus objetivos. Todos sus criterios, todos sus razonamientos, todas sus decisiones tan sólo pueden estar orientadas a este fin de autopropulsión del sistema y la lógica, o la ética, de sus criterios, de sus valores, de su toma de decisiones,

---

<sup>376</sup> Horkheimer, Max. *Critica de la Razón Instrumental*. *Op.cit.* p. 45.

<sup>377</sup> *Ibidem*, p.45.

<sup>378</sup> Sombart, Werner. *El burgués; contribución...* *Op.cit.*, p. 163.

<sup>379</sup> Horkheimer, Max. *Critica de la Razón Instrumental*. *Op.cit.*, p. 45.

tan sólo debe atender a la maximización de beneficios en el menor plazo mientras se hace crecer a estas empresas a nivel global, con la consecuente concentración de poder y de riqueza<sup>380</sup>. Como afirma Bourdieu “esta filosofía no conoce ni reconoce otro fin que no sea la creación incesante de riqueza y, más secretamente, su concentración en manos de una pequeña minoría de privilegiados”<sup>381</sup>. Su faceta productora, ciertamente ejecutora, ejecutiva, debe ser, y es, un paradigma de la aplicación de los criterios y valores del capitalismo contemporáneo. Son la encarnación de los criterios y valores puestos en acción. Cuando, durante la gestión de un conflicto, entendido éste como la necesidad de una toma de decisión sobre un aspecto determinado de gestión empresarial que deba atender a distintos intereses o posiciones (como, por ejemplo, entre incrementar beneficios y aspectos relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa), pueda dar la impresión de que, con el curso de acción tomado, se están atendiendo intereses más elevados que los meramente prácticos asociados a la maximización de beneficios, tan sólo cabe preguntarse por qué se produce este artefacto, por qué se atienden, aparentemente, esos otros intereses. La respuesta, desde nuestro análisis y reflexión, es clara: se toma ese determinado curso de acción porque se ha concluido que es el más eficiente para la obtención de los objetivos básicos del sistema. Se ha llegado a la conclusión de que, aunque aparentemente no sea el camino más rápido, aunque, aparentemente no se hayan unido rectilíneamente dos puntos, se ha valorado y calculado que es el mejor curso de acción, el más eficiente, el que mejor asegura el cumplimiento de los objetivos. Si, para hacerlo, hay que pretender (y comunicar, dar la imagen de) que alguna de las críticas externas recibidas por el sistema es conveniente incorporarla, al menos aparentemente y durante el periodo que las técnicas de marketing así lo recomienden, a los principios y criterios de gestión, así lo harán estas figuras, pero tan sólo mientras contribuyan a crear el mejor curso de acción para la maximización de beneficios en el menor plazo posible y para alimentar su propio crecimiento y expansión. Como afirman Boltansky y Chiapello en cierta manera, “el capitalismo ha encontrado en sus críticas la manera de garantizar su supervivencia”<sup>382</sup>, para continuar reafirmando una de las características claves del sistema: “en lugar de

---

<sup>380</sup> Como vimos en el análisis de Sánchez, Joan-Eugeni. “El poder de las empresas multinacionales”, presentado en el X Coloquio Internacional de Geocrítica, Universidad de Barcelona, Barcelona, 26-30 de mayo de 2008. <http://www.ub.edu/geocrit/-xcol/449.htm>. Consultado el 4 de enero de 2014.

<sup>381</sup> Bourdieu, Pierre. *Pensamiento y Acción*. *Op.cit.* p.31.

<sup>382</sup> Boltansky, Luc y Ève Chiapello. *El nuevo espíritu del capitalismo*. *Op.cit.*, p. 71.

liberar las potencialidades humanas... somete a los seres humanos a la dominación de las racionalidades instrumentales”<sup>383</sup>.

Estas figuras, en su faceta de mercancía, han atesorado, mediante la eficiente fabricación ya analizada, todos los conocimientos, habilidades, competencias y valores precisos para ser unas de las más útiles fuerzas de trabajo capaces de representar al sistema con toda su potencia, y, en la faceta ejecutiva, como productores, ponen en marcha todos los mecanismos necesarios para alcanzar sus objetivos de la manera más eficiente posible. Son figuras paradigmáticas del capitalismo contemporáneo tanto en la teoría como en la práctica y todos aquellos efectos devastadores que los críticos del capitalismo contemporáneo atribuyen al “sistema”, son producidos y provocados por estas figuras en acción, por estos sujetos en su faceta productora. De la misma manera, aquellos que concedan al sistema la responsabilidad de las bondades y progresos alcanzados, también encontrarán, en estos individuos, su origen, su causa. Esta alta dirección tendrá la doble vertiente de, por un lado, desempeñar su propio papel y cometido en el engranaje productivo, desarrollar las funciones propias de su puesto para generar el máximo beneficio posible en el menor periodo de tiempo, pero, al mismo tiempo, al ejercer dichas funciones, modificará sustancialmente las características fundamentales del resto de la organización y de los elementos productivos del complejo sistema de generación de riqueza que está bajo su responsabilidad, bien sean recursos económicos, productivos o humanos, bien sean individuos o realidades sociales.

Acorde a todo lo anterior, en nuestra exposición abordamos tres áreas: la generación de valor, que, atendiendo a las exigencias del capital impaciente, es, ciertamente, su único objetivo como productor (4.2.); también ahondamos, desde su propia perspectiva, como sujeto activo, en su faceta productora, en que su objetivo es la propia perpetuación en el cargo (mientras no aparezcan otras oportunidades externas más atractivas), siendo ésta la prioridad en la gestión de uno mismo como producto de alto valor añadido en busca de su propio enriquecimiento y progresión profesional (4.3.); y, por último, de una manera conjunta (teniendo en cuenta a esta figura de manera completa) reflexionamos sobre su ética, sobre sus valores y criterios en la toma de decisiones ejecutivas, es decir, su conformación, su caracterización antropológica (4.4).

---

<sup>383</sup> *Ibidem.*, p. 88 y 89.

En varias ocasiones hemos comentado, tanto de la mano de Sennett como en nuestras propias reflexiones y caracterizaciones previas, cómo el director general o consejero delegado está más cerca del capital impaciente, del capital propietario de las grandes corporaciones, que el resto de productores. Así, ellos son, de una manera u otra, los representantes directos del capital, aquellos que deben velar por la seguridad y rentabilidad del mismo. Por tanto, estas figuras no debieran considerarse un asalariado más, un trabajador más. Son sujetos cuya relación con el capital es más estrecha y más cercana a los intereses y exigencias del capital impaciente, quien “tiene en sus manos la rienda del poder”<sup>384</sup>, que la del resto de trabajadores de estas grandes corporaciones. Estas figuras, como hemos visto, necesitan ser ya unas expertas en los criterios y técnicas de gestión divulgados en las escuelas de negocio de prestigio si bien, su única y real prioridad es la consecución de la rentabilidad exigida por el capital. El resto de sus actividades son “detalles técnicos”, instrumentos para un fin, no son ni la prioridad ni el objetivo, sino la herramienta al servicio de la razón instrumental<sup>385</sup>. Cuando profundicemos en estas reflexiones se pondrá de manifiesto que, en la faceta de productores, todas sus acciones, toda su toma de decisiones, sin duda, tienen un único denominador común: hacer todo aquello que sea necesario y conveniente para la obtención de los mejores resultados posibles en el menor plazo.

#### **4.1. El ciudadano productor en el capitalismo contemporáneo.**

Aunque, como ya hemos indicado, no sea el centro de nuestra tesis nos ha parecido relevante y conveniente hacer una reflexión sobre las implicaciones y retos que los criterios del capitalismo contemporáneo, aplicados por la alta dirección de las empresas multinacionales cotizadas, en su faceta productora, generan en los ciudadanos contemporáneos. Los trabajos de Sennett ya reflexionan sobre la figura del productor contemporáneo y las enormes dificultades que se les presentan a estos ciudadanos para poder resistir y/o sobrevivir a las exigencias a las que les somete el capitalismo contemporáneo. La alta dirección no sólo se ve, ella misma, sometida por el capital impaciente sino que, a su vez, traspassa estas exigencias, ciertamente multiplicadas, a sus equipos, al resto de productores de dichas empresas. Alineados con Sennett, creemos

---

<sup>384</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. *Op.cit.*, p. 65.

<sup>385</sup> Horkheimer, Max. *Critica de la Razón Instrumental*. *Op.cit.*, p. 45.

que “el capitalismo se ha hecho hostil a la vida”<sup>386</sup>, tanto en los países desarrollados sometidos a un acoso y derribo de buena parte de sus estados de bienestar como en los países recién llegados al festín del progreso, cuyos productores desarrollan sus trabajos en condiciones cercanas al esclavismo. Esta hostilidad se deriva de las decisiones que estas figuras toman en el desempeño de sus funciones y de las implicaciones de las mismas para con sus conciudadanos.

#### 4.1.1. El reto tecnológico. La inutilidad sobrevenida.

La esperada inmediatez de obtención de los mejores resultados posibles y las enormes exigencias que se derivan de esta máxima en la toma de decisiones marcan la gestión diaria de las empresas multinacionales. En otras palabras, definen la toma de decisiones de los gestores estudiados e inciden sobre el resto de ciudadanos productores. Cuando estas empresas multinacionales persiguen la mejora de resultados siempre hay un enfoque prioritario en la mejora productiva de cada uno de los centros existentes. Un primer paso habitual y, a la instrumentalidad de su mirada, necesario es la aplicación de nuevas tecnologías en la mejora de los procesos productivos. Este proceso lleva durando décadas y, para exponerlo sucintamente, el objetivo es automatizar procesos productivos repetitivos (y, al principio, de poca cualificación y, progresivamente, de procesos más sofisticados y complejos que requerían productores más cualificados) mediante nuevas tecnologías y maquinarias que permitan disminuir la intensidad de mano de obra directa (de utilización de personas) mediante procesos automáticos que sean más eficientes en coste y de menor complejidad (humana) de gestión. En este proceso de sustituir productores por equipos, por máquinas, más eficientes poca capacidad de competir tiene el productor, ya que las máquinas superan las capacidades humanas en cuanto a precisión y capacidad productiva. De ahí se deriva la inutilidad sobrevenida, a la que hace referencia Sennett<sup>387</sup>, de muchos productores occidentales cuando, en pos de cumplir esta exigencia de resultados inmediatos, las nuevas capacidades tecnológicas y su velocidad de renovación y mejora, los excluye del sistema productivo.

---

<sup>386</sup> Barranco, Justo. “Richard Sennett: el capitalismo se ha hecho hostil a la vida”, publicado por primera vez en La Vanguardia el 23 de Diciembre de 2009, en <http://www.lavanguardia.com/cultura/20091223/53850950334/richard-sennett-el-capitalismo-se-ha-hecho-hostil-a-la-vida.html>, consultado el 13 de enero de 2014.

<sup>387</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. *Op.cit.*, p.84. Donde el autor afirma: “el dominio de la inutilidad se expande a medida que las máquinas logran resultados de valor económico fuera de las posibilidades de los seres humanos”.

El proceso mediante el que estas mejoras y avances tecnológicos inciden en el ciudadano productor medio puede ser analizado desde diferentes perspectivas. En su inicio, el proceso de mejora tecnológica, de automatización, de innovación técnica, está impulsado no sólo por el desarrollo de nuevos productos y servicios, sino también por la ambición de conseguir significativas reducciones de costes. Una de las maneras de incrementar los beneficios unitarios (la diferencia entre precio de venta y el coste de una unidad de producto o de servicio) es conseguir que el coste de producción sea menor. Si, mediante la tecnología, y en busca de las economías de escala, de la masa crítica, se consigue producir muchas unidades, mediante una máquina, en un menor plazo y consumiendo menos recursos (económicos, energéticos, etcétera) el coste industrial, el de producción, disminuye, por lo que aumenta el margen unitario. Estos costes industriales, mediante estas máquinas, esta tecnología, acaban necesitando una menor intervención del productor, un menor número de trabajadores, para una misma cantidad producida. Es, lo que en el argot de gestión se denomina como una menor necesidad de Mano de Obra Directa (MOD) y, dejando de lado, por un instante, ese enfoque que persigue la eficiencia interna, desde nuestro análisis, lo que significa es la destrucción de puestos de trabajo, la exclusión de productores por su incapacidad de competir con las productividades de las nuevas tecnologías ya que, en esa maximización de beneficios, se convierten en un lastre, en un coste prescindible que es necesario eliminar de manera urgente. Además, como ya hemos indicado, el conocimiento, el que otrora recaía en el trabajador, incluso podríamos decir, en el artesano, en estos procesos de mejora tecnológica, es transferido a la máquina, más eficiente, con menos errores, con una ingente e inigualable capacidad de producción y, por tanto, el productor, lejos de atesorar conocimiento propio, capacitación y valor añadido presente y futuro, pasa a estar al servicio de la máquina aportando, comparativamente, un valor residual y de mero control rutinario de las actividades de la máquina. Esta nueva situación le hace aun más prescindible, más sustituible. Por último, y enlazando con la competitividad global comparada que la expansión global del sistema genera entre productores, sobre la que reflexionaremos en el siguiente punto de este capítulo, y por si no fuera poco, desde la perspectiva del productor, la imposibilidad de competir con la tecnología, con la máquina, cuando nuestras figuras deben decidir dónde instalar esa nueva tecnología, esa ingente capacidad productiva, evalúa también el coste comparado de los trabajadores que “acompañarán” a esa maquinaria, a esos centros productivos, por lo que los trabajadores más baratos partirán con mayor atractivo para el capital impaciente que

aquellos que estén más protegidos por el llamado estado del bienestar. En todo este proceso de lógica instrumental, que persigue la maximización de beneficios en el menor plazo desde la perspectiva del capital impaciente y apátrida, los efectos sobre ciudadanos y realidades sociales quedan excluidos de los criterios a utilizar en el proceso de toma de decisiones. Las consecuencias de este curso de acción, que afecta significativamente a los ciudadanos productores, no entran en la ecuación que alinea medios para alcanzar los fines del sistema.

Estos aspectos nos parecen relevantes en nuestras reflexiones puesto que, esta inutilidad sobrevenida y su consecuente exclusión se derivan directamente de los criterios y valores aprehendidos y aplicados por nuestras figuras en el desempeño de sus funciones y al servicio del capital impaciente. Además, cuando el sistema proclama el progreso, los beneficios individuales y sociales de su crecimiento y expansión siempre muestra una única cara de la moneda, la de aquellos (pocos) que han alcanzado el éxito ignorando por completo las ingentes masas de excluidos que este sistema, estructuralmente, genera. Cuando, tan sólo en ciertas ocasiones, de soslayo, de manera no inocente, menciona a los “perdedores”, a aquellos que tanto preocupan a Boltansky, Chiapello y Bourdieu, entre otros, que quedan excluidos del sistema e, inmediatamente, son ignorados por él, estos excluidos son culpabilizados por ello. Nosotros no compartimos en absoluto este análisis. En el trasfondo de nuestras reflexiones sobre el ciudadano contemporáneo productor subyace la convicción no sólo de que no son, necesariamente, culpables de su inutilidad sobrevenida, de su exclusión, sino que, al contrario, al ser instrumentalmente utilizados, cosificados, consumidos por el propio sistema, por los sujetos objeto de nuestro estudio, y, de especial manera, al no formar su bienestar, ni siquiera su supervivencia, parte del fin del capitalismo, la responsabilidad de la existencia de estos colectivos debiera recaer sobre el propio sistema que, recordemos, deposita la capacidad de su expansión en la alta dirección de las empresas multinacionales.

#### 4.1.2. La globalización. El imposible reto de la competitividad comparada.

Por si esta realidad tecnológica no fuese suficientemente agresiva e imparable, al productor se le exige, adicionalmente, mantener su competitividad actual y futura, y el sistema le responsabiliza de su propio éxito o fracaso, de manera comparada con otros productores en el campo de juego global. En otras palabras, se le exige no sólo ser competitivo hoy en el desempeño de sus funciones, no sólo (la imposibilidad fáctica de)

mejorar lo suficiente para batir los desarrollos técnicos y tecnológicos que son ya otro tipo de competidores sino que, además, se les exige que su productividad y competitividad individual supere a la de otros productores en cualquier lugar del mundo<sup>388</sup>. Como el beneficio debe ser, comparativamente, el mayor posible y en el menor plazo, nuestras figuras, atendiendo a las exigencias del capital impaciente, analizan todos los posibles destinos de nuevas inversiones (o de deslocalizaciones) que permitiesen acelerar el proceso de incremento de beneficios en plazos menores. Por tanto, si esa revolucionaria tecnología (o, incluso, la antigua y ya obsoleta) puede instalarse en otro país donde los costes laborales de los productores sean significativamente más bajos que los del productor occidental, al que se le exige mantener y mejorar su competitividad, la decisión más alineada con los fines del capital impaciente será la deslocalización, independientemente de la voluntad, el compromiso, la capacidad y la mejora real de la productividad de un determinado productor.

Se le exige al productor un imposible. Al final, en pos de la maximización de beneficios, se exige una vuelta a la precarización de las condiciones laborales y sociales de los países más desarrollados para que se repositionasen en el mercado global de los productores de una manera nuevamente competitiva. Por ejemplo, a los ciudadanos españoles, en los últimos cinco a seis años de la crisis europea, se les exige desde distintos foros internacionales, tanto políticos como económicos, que la manera de recuperar su competitividad, y dado que el país ha perdido la posibilidad de devaluar unilateralmente su moneda, es que reduzca sus salarios en el entorno del 20-30%. En el periodo 2010-2012 “quienes conservaron su empleo tuvieron una caída nominal de los salarios del 4%. Si se descuenta el efecto de la inflación, la caída real de las nóminas de los que no se movieron de su empleo fue de casi un 12%.”<sup>389</sup> Y, en agosto de 2013 “La Comisión Europea también cree que con una bajada de sueldos se sale de la crisis... El vicepresidente económico del Ejecutivo comunitario, Olli Rehn, ha secundado este martes la propuesta del Fondo Monetario Internacional (FMI) de reducir hasta un 10% los salarios en España”<sup>390</sup>. Por tanto, el ciudadano productor, por más que se le exija su

---

<sup>388</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. *Op.cit.*, p. 78. Donde el autor afirma: “los puestos de trabajo abandonan países de salarios altos como Estados Unidos y Alemania, pero se trasladan a economías de salarios bajos con trabajadores cualificados, y a veces sobre cualificados”.

<sup>389</sup> Carreño, Belén. “Los salarios cayeron en España un 12% entre 2010 y 2012”, publicado por primera vez en el periódico El Diario el 10 de octubre de 2013, en, [http://www.eldiario.es/economia/salarios-cayeron-Espana\\_0\\_184432340.html](http://www.eldiario.es/economia/salarios-cayeron-Espana_0_184432340.html), consultado el 13 de enero de 2014.

<sup>390</sup> El *Huffington Post*. “Rebaja de salarios. La Comisión Europea pide una devaluación interna para reducir el paro”, publicado por primera vez en el periódico digital El *Huffington Post* el 7 de agosto de

compromiso personal en la mejora continua de su productividad, no dispone de los mecanismos ni de las herramientas para derrotar ni a la tecnología ni a la subasta global de productores que, de manera permanente, realizan las multinacionales por medio de nuestras figuras. La competitividad global de los productores tan sólo pasa, de manera realista, por la precarización de dichos productores independientemente de su propia contribución a mejorar dicha competitividad. Y ni siquiera eso, en el capitalismo contemporáneo, es garantía de mantener el empleo en un futuro. Esta conclusión nuestra no hace referencia tan sólo a procesos productivos tradicionales, clásicos, repetitivos y/o poco cualificados, sino que afecta también a la mano de obra más cualificada y asociada a las nuevas tecnologías (como, por ejemplo, en la deslocalización de la capacidad intelectual desde Estados Unidos a los ingenieros informáticos y programadores de la India<sup>391</sup>).

A lo largo de las reflexiones que hacemos sobre la alta dirección de las empresas multinacionales tratamos de poner de manifiesto cómo la desaparición de periodos largos de planificación y gestión y, por otro lado, de compromiso de los propios gestores con un determinado proyecto empresarial, incide en cambios sustanciales en los criterios de gestión y en sus implicaciones individuales y sociales de los productores que dependen de dichas decisiones. Por ejemplo, y volviendo a la figura del burgués, si, en un momento dado, el gestor-burgués de inicios de siglo tenía un bache de resultados en su actividad empresarial el planteamiento no podía ser abandonar la actividad que se encontraba en dificultades e iniciar otra diferente (invertir en otra diferente) en cualquier otro destino más competitivo. El compromiso y la vinculación con su proyecto empresarial vital<sup>392</sup> hacían continuar luchando por un proyecto empresarial aún a pesar de análisis de rentabilidad actual, del corto plazo, y su, entonces teórica, difícil competencia con otros proyectos más atractivos y/o en otras localizaciones. En esta situación se encontrarían en la actualidad los propietarios de PYMES (pequeñas y medianas empresas) españolas, por ejemplo. El capital impaciente, a través de sus gestores, no entiende, no quiere entender, los ciclos económicos a los que están sometidas las empresas en las que invierten. O es un negocio rentable hoy o hay que desinvertir hoy y llevarse el capital a otro proyecto más atractivo, es decir, más rentable en la inmediatez del corto plazo. En varias de las realidades empresariales que hemos

---

2013, en [http://www.huffingtonpost.es/2013/08/06/bruselas-pide-bajar-salarios\\_n\\_3714548.html](http://www.huffingtonpost.es/2013/08/06/bruselas-pide-bajar-salarios_n_3714548.html), consultado el 13 de enero de 2014.

<sup>391</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. *Op.cit.*, p. 78.

<sup>392</sup> Sombart, Werner. *El burgués; contribución...* *Op.cit.*, p.115.

estudiado hemos visto a equipos de alta dirección llegando a la “evidente” conclusión de que aquello que mejor comprenderá el “inversor” es el cierre de una determinada unidad no suficientemente rentable (hoy), en lugar de la aprobación de un plan a tres o cinco años que, potencialmente, devolviese dicha unidad a la senda de beneficios aceptables. Los trabajadores afectados por estas decisiones nada pueden aportar a la discusión, salvo la aceptación de cualquier exigencia por parte de los gestores (dobles escalas salariales, por ejemplo<sup>393</sup>).

Ante esta competitividad global comparada el productor, de manera abstracta y alejada de su propia singularidad, es evaluado, estrictamente, como un coste. El reto de la competitividad comparada del productor como coste es, a nuestro juicio, inabordable por el propio ciudadano. Esta inutilidad sobrevenida, esta exclusión del sistema, para no pocos ciudadanos productores occidentales es una realidad tristemente contrastada en la mayoría de los casos estudiados. Allá donde los costes unitarios de los ciudadanos productores son, comparativamente, muy elevados respecto a otros países aún en “vías de desarrollo”, las deslocalizaciones, siguiendo los criterios de la razón instrumental, están a la orden del día. Los eufemismos que implican la eliminación de puestos de trabajo directos y que son utilizados habitualmente por el discurso del sistema, de nuestras figuras, son, entre otros: optimización de recursos y procesos, reingeniería, competitividad, productividad, *benchmarking* (es decir, comparar con otras empresas o países y copiar y reproducir aquellos procesos o criterios que, objetivamente, son mejores que los de una determinada empresa), equipos de mejora, círculos de calidad, etcétera; para llegar, finalmente, a la “deslocalización”: es decir, al cierre de plantas y destrucciones de miles de puestos de trabajo, con su afectación al llamado “estado del bienestar” para reinvertir en otros países de beneficios potenciales, para el capital, mayores. La masa de ciudadanos excluidos por el sistema, que tanto llamaban la atención de Boltansky y Chiapello cuando afirmaban que “este libro nace de la confusión suscitada por la coexistencia de una degradación de la situación económica y social de un número mayor de personas y de un capitalismo en plena expansión y

---

<sup>393</sup> Blanchar, Clara, “Acuerdo entre los sindicatos y Nissan para fabricar un coche en Barcelona”, publicado por primera vez en el periódico El País el 30 de enero de 2013, en [http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/01/29/catalunya/1359455473\\_184921.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/01/29/catalunya/1359455473_184921.html), consultado el 13 de enero de 2014. Donde puede leerse: “Los sindicatos de la planta de la Zona Franca de Barcelona y la compañía Nissan firmaron ayer el acuerdo de competitividad que permitirá a la fábrica catalana optar a la construcción del nuevo turismo de la multinacional japonesa, que creará 1.000 empleos directos y otros 3.000 indirectos. El acuerdo, que supone la aceptación de una doble escala salarial para los nuevos trabajadores, pero blindo la plantilla actual frente a las nuevas incorporaciones”.

profundamente reorganizado”<sup>394</sup> es extraordinaria. Estos excluidos lo son por la alta dirección de empresas multinacionales que toma y ejecuta las decisiones de deslocalización poniendo en jaque la subsistencia del estado del bienestar que, equivocadamente, el sistema pretende asociar a las virtudes y objetivos del propio capitalismo.

#### 4.1.3. El cambio acelerado. El potencial versus el conocimiento.

Un tercer aspecto que consideramos relevante en la conformación y en las exigencias del productor contemporáneo por parte del sistema capitalista es que el potencial de aprendizaje y el cambio permanente y acelerado deben formar parte de su quehacer diario, de su validación constante, presente y futura, como productor eficiente. El cambio siempre ha existido a lo largo de la historia del ser humano, y éste, en función de sus características individuales, siempre ha tenido mayores o menores dificultades a adaptarse a dichos cambios. En el periodo en el que hemos hecho nuestro análisis el cambio que se produce es ciertamente acelerado respecto a periodos anteriores. Las mejoras técnicas y tecnológicas, por ejemplo en el campo de las tecnologías de comunicación e información, y la velocidad a la que estas nuevas tecnologías permiten el intercambio de información y de conocimientos, la innovación, el cambio en productos y servicios, no tienen parangón con épocas anteriores. Estos cambios técnicos y tecnológicos acelerados exigen del ciudadano productor una capacidad probada, o en ocasiones supuesta, y permanente de aprendizajes rápidos de nuevas técnicas, conocimientos y habilidades. Ante esta nueva realidad de cambio acelerado adquiere una enorme relevancia el “potencial” de aprendizaje y de adaptación de los ciudadanos productores a estas nuevas exigencias donde “vuelve a aparecer el nuevo yo idealizado: un individuo que está constantemente adquiriendo nuevas habilidades, cambiando su base de conocimiento”<sup>395</sup>. Por tanto, es habitual el que a un determinado productor se le asigne más valor en función de estas potencialidades y expectativas de capacidades futuras que un valor cierto sobre aquellos conocimientos ya adquiridos en los que sus conocimientos y habilidades son (y han sido) demostrables y contrastables. En palabras de Sennett, “un yo orientado al corto plazo, centrado en la capacidad potencial, con voluntad de abandonar la experiencia del pasado”<sup>396</sup>.

---

<sup>394</sup>Boltansky, Luc y Ève Chiapello. *El nuevo espíritu del capitalismo. Op.cit.*, p. 17.

<sup>395</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo. Op.cit.*, p. 46.

<sup>396</sup> *Ibidem*, p. 12.

Ya reflexionamos sobre las dificultades que la mayoría de los ciudadanos tienen para adaptarse y sobrevivir en este entorno que, como afirma Sennett, exige, “para presentar amablemente la cuestión, un tipo de ser humano poco frecuente”<sup>397</sup> y, al mismo tiempo, las dificultades que estos cambios acelerados y estas renunciaciones de lo aprendido provocan no sólo en la conducción de vida profesional sino también en otras facetas de la vida del individuo, por ejemplo, en la conciliación de vida familiar y profesional. El productor medio parece quedarse sin referencias estables, sin ese “relato de vida que sirva de sostén a su existencia”<sup>398</sup>. Incluso, de la mano de Bauman, comentamos la ambivalencia<sup>399</sup> que estas situaciones generan en función de que estas incertidumbres nos acaben favoreciendo o excluyéndonos.

Una cosa es que a la hora de seleccionar una mercancía se le requieran una serie de atributos alineados a las funciones que deba desarrollar y a los objetivos del capitalismo y otra diferente, en nuestra opinión, son las exigencias incesantes, recurrentes y, a menudo inabordables, que, en el desarrollo de sus tareas y funciones, el productor debe ser capaz de atender. Esta exigencia en concreto, la de la potencialidad del aprendizaje y de adaptación permanente al cambio acelerado, tiene un corolario nada despreciable: no es en absoluto suficiente el hecho de ser leal, capaz, competente y competitivo hoy. Ni esta competencia probada hoy ni la lealtad demostrada a lo largo de un periodo de tiempo son una garantía de éxito ni de estabilidad laboral para el ciudadano productor. El hecho de desarrollar muy competentemente una serie de tareas y funciones en el día a día de las multinacionales contemporáneas, como ya hemos indicado en la reflexión anterior sobre la competitividad global relativa de una determinada fuerza de trabajo, se enfrenta ahora, desde el prisma de esta exigencia de un elevado potencial de aprendizaje, y de la consecuente renuncia a lo conocido y estable, y del requerimiento de una excelente adaptación al cambio acelerado, a una nueva limitación, a una nueva amenaza. No es suficiente con saber y conocer, hay que tener potencial y adaptabilidad, hasta para lo desconocido. Ambas capacidades, potencial y adaptabilidad, tienen que ver con supuestos futuros más que con realidades pasadas. Ambas cosas conllevan valoraciones desde subjetividades externas que son difíciles de rebatir. ¿Cómo argumentar contra la aseveración: “no tienes suficiente potencial” o “tu aversión al riesgo y al cambio es demasiado elevada”? ¿Cómo

---

<sup>397</sup> *Ibidem*, p. 12.

<sup>398</sup> *Ibidem*, p. 12.

<sup>399</sup> Bauman, Zygmunt. *Modernidad y ambivalencia*. *Op.cit.*, p. 12.

demostrar que el valor de la fuerza de trabajo aún existe sin medidas objetivas de productividad que la puedan probar? Como vimos con Sennett, y como lamentablemente hemos corroborado desde “dentro del sistema”, la aseveración “no tienes potencial” descalifica al productor en su totalidad, “porque realiza una afirmación más fundamental sobre quién eres, implica la inutilidad en un sentido más profundo”<sup>400</sup>.

Para añadir:

Los juicios sobre la capacidad potencial tienen mucho más de actitud personal que de evaluación de logros objetivos. Un logro combina un yo con unas circunstancias sociales y económicas, la fortuna y las oportunidades. La capacidad potencial de centra únicamente en el “yo”<sup>401</sup>.

Por todo ello, el obligado abandono y renuncia de los conocimientos y habilidades anteriores dinamita la posibilidad de contra-argumentar con datos objetivos de conocimientos y habilidades probados. El pasado y sus éxitos también son efímeros, tan sólo cuenta el ahora, el futuro inmediato y las potencialidades asignadas a un determinado productor. Esta situación de cambio permanente acelerado también plantea nuevas exigencias y retos en lo que a gestión de la propia carrera profesional se refiere, respecto a una de las facetas de lo que hemos llamado “conducción de vida” y sobre los que profundizamos un poco más adelante (4.1.6.). Debido al impredecible cambio acelerado que esté por llegar, pasa a ser imprescindible una gran flexibilidad en la gestión de la carrera profesional, y en la no profesional, del productor que el capitalismo contemporáneo valora especialmente. Por ejemplo, a la hora de aceptar nuevos puestos o responsabilidades fuera de las áreas de conocimiento y experiencia probada, al considerar deslocalizaciones individuales y/o familiares en procesos de movilidad geográfica y/o expatriación, al valorar cambios en el sector de actividad, o cambio de departamento y de sus conocimientos específicos, etcétera, el nivel de incertidumbre es elevadísimo. Además de las incertidumbres y dificultades profesionales que estos cambios puedan generar al propio ciudadano productor este tipo de exigencias también tienen impactos relevantes en la vida familiar y/o social de dichos ciudadanos.

#### 4.1.4. La gestión del talento. La exclusión.

En la misma línea de exigencias al productor, y utilizando la extendida jerga de gestión, nos parece relevante comentar la búsqueda, la retención y la gestión del talento. Dicho de otro modo, la producción, selección y utilización de ciudadanos productores

---

<sup>400</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. *Op.cit.*, p. 108.

<sup>401</sup> *Ibidem*, p. 108.

formados y alineados, permanentemente, con los objetivos de maximización de beneficios en el menor plazo posible. Este proceso de gestión del talento, de adecuación constante del talento a las exigencias de las multinacionales, se presenta, por ejemplo, tanto en la formación continuada de los directivos, como en la de los mandos intermedios con potencial de alcanzar dichos puestos directivos como, por último, en la de los productores en general. De la misma manera, esta formación continuada, este talento adquirido, es singularmente evaluado en la selección externa de directivos, mandos y productores a través de empresas de selección<sup>402</sup>. Este acercamiento de selección, incorporación y/o mejora continua de los productores forma parte tanto de la exigida competencia entre ellos y del necesario alineamiento de medios y fines, como de la expulsión de la empresa o del sistema si el talento no es el suficiente o el adecuado. Esta permanente y exigente búsqueda y gestión del talento es una pieza clave en la gestión de los ciudadanos por parte de las empresas multinacionales contemporáneas e influye muy significativamente en la conformación del ciudadano en su faceta productora. A lo largo de estas últimas décadas las exigencias sobre el talento requerido han variado sustancial y aceleradamente desde, por ejemplo, el ser excelentes contribuidores individuales a, en el extremo opuesto, ser extraordinarios y eficientes miembros de un equipo.

Estas significativas variaciones en las exigencias a los productores se aplican en dos fases de la vida laboral de los productores. En un primer lugar, a la hora de seleccionarlos. Y sobre estas exigencias ya hemos reflexionado, por ejemplo, al caracterizar a nuestras figuras como mercancía susceptible de ser contratada, adquirida, en función del valor de uso que se le asigne en un momento determinado. En segundo lugar, y es al que nos referimos ahora en la faceta productora, cuando un ciudadano ya ha sido incorporado para desempeñar sus tareas y funciones, está sometido a un escrutinio permanente respecto a la idoneidad de su talento en función de los nuevos requerimientos que las empresas les exijan. Esta valoración continua de su talento, esta gestión del talento existente y asignado a un productor y su comparación con nuevos estándares, competencias y habilidades es una exigencia que no está asociada al momento de su primera contratación sino que está, de nuevo, asociado a su potencial de aprendizaje, de adaptación al cambio acelerado, a su flexibilidad, etcétera. Hacemos confluir esta exigencia de formación continua, de renuncia a lo conocido, de capacidad

---

<sup>402</sup> Como vimos al analizar los requerimientos que, provenientes del capital impaciente, estas empresas de selección trasladan a los sujetos que constituyen nuestras figuras.

real, supuesta o percibida, a adaptarse, a anticiparse a cualquier cambio en el futuro inmediato, esta exigencia del potencial que se le atribuya, para afirmar que, desde el punto de vista del propio productor, atender a todo ello es inimaginable, incontrolable, inalcanzable. Cuando listamos y comentamos los cursos de gestión del cambio existentes en las escuelas de negocios<sup>403</sup> o reflexionamos sobre las competencias en las que, en función de las modas, se les requiere estar formados tanto a las figuras estudiadas como al productor medio<sup>404</sup>, ya iniciamos esta reflexión sobre la exigencia etérea, y al tiempo implacable, de ser capaces de adaptarse, en teoría, a cualquier situación y escenario. Regresamos a esa modernidad líquida de Bauman en la que los ciudadanos añoran “un punto de referencia, estable y confiable, que pueda sostenerse en medio de las adversidades”<sup>405</sup> y a esas instituciones inestables de Sennett, “basadas en el corto plazo”<sup>406</sup> mientras que, además, se hace recaer en el propio ciudadano y su supuesta incompetencia el no ser capaz de alcanzar todo aquel talento que su empresa empleadora pudiese exigirle en cualquier momento y sin previo aviso. Si la ambición de estas multinacionales, a tenor de las exigencias y rasgos del capitalismo contemporáneo, es por definición, la identificación y captación permanente del mejor talento disponible en cada momento para atender a sus propias necesidades y, al mismo tiempo, para estar en mejor posición competitiva en los mercados de captación de capital, lo que en paralelo se abre, para el ciudadano productor, es el camino de la exclusión, de la inexorable e inapelable exclusión del sistema debido a la imposibilidad de cumplir todos los requisitos de manera permanente.

Este cúmulo de requerimientos es, cuando menos, muy difícil de autogestionar por el propio productor si es que no se puede considerar, directamente, imposible de alcanzar. Por tanto, nuestra reflexión sobre esta exigencia del capitalismo sobre el talento, y sus evoluciones, requerido al productor, nos parece, simplemente, como una

---

<sup>403</sup> Para evidenciar su relevancia como competencia directiva reproducimos a continuación algunos de los cursos que ofrecen algunas de las escuelas de negocios estudiadas (para más detalle véanse las webs siguientes [www.iese.edu](http://www.iese.edu) y [www.hbs.edu](http://www.hbs.edu), consultadas en septiembre de 2012):

- HBS, *Leading Change and Organizational Renewal*
- IESE, Gestión del cambio

<sup>404</sup> Para evidenciar su relevancia como competencia directiva reproducimos a continuación algunos de los cursos que ofrecen algunas de las escuelas de negocios estudiadas (para más detalle véase [www.iese.edu](http://www.iese.edu)) consultado en febrero de 2012:

- IESE, Comunicar con Eficacia y Persuasión
- IESE, *Develop your Communication Skills*
- IESE, ¿Cómo desarrollar mi capacidad relacional?
- IESE, ¿Cómo mejorar mis competencias directivas?

<sup>405</sup> Bauman, Zygmunt. *Modernidad y Ambivalencia*. *Op.cit.*, p. 12.

<sup>406</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. *Op.cit.*, p. 93.

especie de contrato simbólico en el que el productor ya ha cedido el paso a una futura inutilidad sobrevenida<sup>407</sup>, ya parece haberse establecido un requerimiento tácito que el productor, con total seguridad, será incapaz de alcanzar constantemente a lo largo de su vida profesional, a pesar de los esfuerzos que pudiese dedicar a ello, esa excelencia en el atesoramiento del cambiante talento requerido. No sólo por las dificultades intrínsecas que esta tarea de mantenerse siempre alineado a futuras exigencias de talento concreto, ahora desconocidas e impredecibles, sino porque, además, la valoración y evaluación de dichos talentos futuros, o bien serán, forzosamente, subjetivos, es decir, dependerán del criterio y de la voluntad y veleidades del evaluador que, como hemos destacado, llegará a conclusiones sobre potencialidades futuras más que sobre datos constatables, medibles y, por tanto, argumentables por el propio productor en su propia defensa; o bien pondrá al productor a competir con adelantos tecnológicos imbatibles o con condiciones laborales precarias (o, incluso, ilegales). La batalla por la propia supervivencia ni existe. La derrota está prescrita de antemano.

Nuestras figuras, al atender y servir eficientemente a las exigencias del capital impaciente contemporáneo, colocan a los productores, en el ejercicio de sus funciones, en un aparente paraíso (si se atendiesen los criterios y descripciones de progreso y bienestar neoliberales) que, por definición, a la luz de nuestro análisis, es estrictamente una utilización rentable de un recurso durante el periodo de tiempo en que se den una serie de condiciones. Además, este productor es incapaz de generar, de controlar o de incidir en aquellos aspectos que son más relevantes para mantenerse comparativamente competitivo: evitar ser sustituido por la tecnología, evitar ser sustituido por otro productor más barato en otra realidad social o, por último, ser juzgado con insuficiente potencial. De nuevo, en la faceta productora del ciudadano medio, nuestros sujetos le gestionan eficientemente para que genere valor, sea capaz y eficiente y cuando, por aplicación del criterio instrumental y calculador, deje comparativamente de serlo, aún a pesar de lo mucho que se esfuerzase, nuestras figuras le expulsarán del sistema. Como productor, el ciudadano medio, está en una encrucijada y en riesgo permanente y, aunque no sea consciente, el convivir con ello es una característica que se le exige.

Quizás la ignorancia y la falta de autoconciencia sea el auténtico requerimiento que se le exija, como productor, para ser, al menos durante un tiempo, válido.

---

<sup>407</sup>*Ibidem.*, p. 108.

#### 4.1.5. La falacia de ser “el principal activo” y la paradoja del compromiso.

Otro aspecto sobre el que nos gustaría reflexionar hace referencia a la exigencia de implicación y de (necesario) compromiso que los estilos de gestión actuales, derivados de las necesidades del capitalismo contemporáneo, exigen a los ciudadanos productores. Se trata, en nuestra opinión, de la paradoja del compromiso. Ya hemos reflexionado sobre las enseñanzas que imparten las escuelas de negocios y algunas de las modas más relevantes de las últimas tres décadas en lo que a competencias y habilidades directivas se refiere (liderazgo). Sí que queremos destacar aquí un aspecto que nos parece sintomático de algunas de las posibles incongruencias que se transmiten como doxas de la gestión contemporánea. Por un lado, el productor contemporáneo está completamente alejado de (y ajeno a) la toma de las decisiones llamadas estratégicas, es decir de aquellas decisiones más relevantes y radicales que una multinacional pueda tomar respecto a su propio futuro (por ejemplo: deslocalizaciones, políticas de inversiones o desinversiones, definiciones de objetivos de rentabilidad, etc.). Por ello, independientemente de la bondad del desarrollo específico de sus funciones, tanto su estabilidad actual como sus posibles progresiones (o dificultades) futuras están siendo jugadas, y juzgadas, en un campo totalmente ajeno a aquel donde tiene un cierto grado de influencia. No obstante, a pesar de esta nula capacidad de incidencia en la toma de decisiones clave que le afectan de manera directa y su indefensión ante las consecuencias que se derivan, las tendencias de gestión contemporánea, estudiadas y aplicadas por la alta dirección, buscan el “*empowerment*” (ceder capacidad de decisión a los empleados), ofrecen el “*coaching*” (como un servicio de asesoramiento externo y especializado para conocer mejor las habilidades propias y las potencialidades a desarrollar), recomiendan y potencian el trabajo en equipo (como máxima expresión de la colaboración con otros y la obtención de mejores resultados), se emplean no pocos recursos en definir y comunicar la “misión” de compañía que genere lealtad, compromiso y un “orgullo de pertenencia”, se definen y comunican políticas de “responsabilidad social corporativa”, y un largo etcétera de acciones encaminadas a inspirar e implicar a los productores. Estas iniciativas y técnicas, sobre todo en países occidentales más desarrollados, buscan captar y retener “talento”, frente a los competidores globales. Se pretende “fidelizar” al productor, generar ese orgullo de pertenencia que le haga leal y que le haga alcanzar un nivel máximo de compromiso con el proyecto. Se busca una implicación íntima y máxima. Se buscan, en definitiva, mecanismos que permitan alcanzar mejor los fines últimos de rentabilidad inmediata,

tratando de implicar a los productores como si tuviesen una incidencia real en la gestión de sus destinos dentro del proyecto en el que se encuentren ubicados y como si, además, la empresa los considerase “el mayor activo” de la compañía.

Sin embargo, a poca atención que los ciudadanos productores presten al devenir de sus propias empresas en periodos de recesión o, simplemente, de empeoramiento de resultados, estos mismos trabajadores pasan a ser un “problema” para la obtención de resultados, pasan a ser un coste a gestionar que debe ser reducido o eliminado. Por tanto, a la exigencia de implicación, de compromiso, de sentimiento de pertenencia, han seguido rebajas salariales, descuelgue de convenios, eliminación de pluses, despidos, cierres, deslocalizaciones<sup>408</sup>. Las afirmaciones de las memorias, que parecen fotocopiadas unas de otras, que aseveraban que su objetivo es “invertir en nuestro mayor activo, nuestros trabajadores”<sup>409</sup> han sido sustituidas, en no pocas ocasiones, por “la proactividad de las decisiones tomadas para defender los intereses de nuestros accionistas”<sup>410</sup>. Esta paradoja, lejos de ser la única, exige al ciudadano productor esa fidelidad al proyecto pero, al mismo tiempo, le cosifica como un recurso más al servicio de la razón instrumental que impulsa al sistema y a su crecimiento y expansión. Cuando una decisión está tomada en una determinada dirección para obtener los resultados esperados por los inversores, la cascada de decisiones y la ejecución de los planes de acción necesitan productores dispuestos a ejecutarlas de manera inmediata, no a críticos que, gracias al “*empowerment*”, puedan comentar puntos débiles y, no digamos oponerse, a un curso de acción dado.

Así, por un lado, el ciudadano productor debe estar implicado, abrazar una supuesta “cultura de empresa” cuyos “activos más importantes son sus empleados”.

---

<sup>408</sup> Freire, E. “Las otras grandes empresas que abandonaron Sevilla”, publicado por primera vez en el periódico ABC el 19 de diciembre de 2012, en <http://www.abcdesevilla.es/economia/20121219/sevi-alcala-guadaira-roca-201212181357.html>, consultada el 13 de enero de 2014. Donde puede leerse: “La decisión de la compañía de sanitarios Roca de abandonar su planta en el municipio sevillano de Alcalá de Guadaíra viene a sumarse a una larga lista de deslocalizaciones empresariales en el cinturón industrial de la capital de Andalucía. El cierre de Gillette en 1994 de su fábrica en Alcalá de Guadaíra fue una de las primeras y más sonadas deslocalizaciones industriales de la reciente historia en España. La versión del comité de empresa de Gillette en Alcalá fue que el cierre de la factoría sevillana estaba motivado por la instalación de tres nuevas factorías de la empresa en Volgogrado (Rusia), Lodz (Polonia) y en Turquía, donde los costes laborales eran sensiblemente inferiores”.

<sup>409</sup> Véase la página web de Iberdrola, en IBERDROLA, “Equipo Humano”, en <http://www.iberdrola.es/webibd/corporativa/iberdrola?IDPAG=ESWEBCONEMPGEQUIPOHUMAN>, consultado el 13 de enero de 2014.

<sup>410</sup> Véase la página web de Cemex (cementos de México), CEMEX, “Código de buen gobierno corporativo”, en <http://www.cemexlatam.com/ES/Inversionistas/GobiernoCorporativo.aspx> consultada el 13 de Enero de 2014, donde puede leerse: “Nuestra misión en CEMEX Latam Holdings es generar valor para nuestros accionistas”.

Además, como ya hemos visto, este ciudadano productor debe atender las necesidades de flexibilidad, adaptación y ejecución inmediata que su empresa le exige. Ahora bien, ni el ser “el activo más importante” ni esta predisposición exigida y necesaria al cambio permanente, a la aceptación de nuevos retos, es garantía de una lealtad en el sentido contrario ya que el ciudadano productor puede ser despedido de manera inmediata si, en otro centro de decisión, se decide deslocalizar la empresa, simplemente, porque nuestras figuras calculen que se maximizarán los beneficios. A pesar de esta paradoja conceptual descrita desde una perspectiva externa al capitalismo contemporáneo, la racionalidad interna del sistema, la racionalidad instrumental que alinea medios para la obtención de un único fin, tiene una clarividencia y una eficiencia espectacular: todo vale mientras se obtengan los resultados esperados por el capital impaciente. El hecho de utilizar discursos opuestos o comportamientos paradójicamente inconsistentes, continúa permitiendo ser eficientes y expandirse. Por ejemplo, se puede contratar a los productores más jóvenes y, por tanto, con menor experiencia y, teóricamente, con mayor potencial, y utilizarlos como puntas de lanza frente a los más experimentados y con mayores conocimientos contrastados e impulsar a las organizaciones al cambio (o, en ocasiones, al fracaso). La aparición de los “yuppies” (*young urban very professional people*: jóvenes urbanos muy profesionales) o de los “jaspers” (jóvenes aunque sobradamente preparados) es consistente con los criterios de flexibilidad, adaptabilidad e implicación máxima con un proyecto (aunque sea por un breve periodo de tiempo) mientras se carece de la experiencia y/o del conocimiento artesanal que permitiese una visión de conjunto, de aprendizaje del pasado y de proyección al medio y largo plazo. Todos estos aspectos están fuera de las exigencias del corto plazo del capital impaciente. Lo que importa es conseguir resultados ahora. El precio lo pagan las generaciones de productores que, educados en otro capitalismo y, quizás, en otros valores y criterios, creyeron que la fidelidad a una empresa, el compromiso con un proyecto, la especialización en una determinada área, era sinónimo de una conducción de vida exitosa (a nivel profesional).

El ciudadano productor contemporáneo, aparte de estar expuesto a discursos incongruentes, está sujeto a fuerzas nada despreciables, a retos poco menos que inabordables. A la renuncia de lo estable y aprendido se opone la necesidad del aprendizaje permanente y la flexibilidad total. Al desempeño de sus funciones de manera eficiente se oponen decisiones corporativas que poco tienen que ver con esa eficiencia y dedicación. Ante discursos integradores que pretenden destacar la

relevancia simbólica de su contribución se oponen realidades de exclusión incontestables.

#### 4.1.6. El reto de la conducción de vida.

En los apartados anteriores ya hemos enunciado algunos de estos retos del productor a tenor de algunas de las características del capitalismo contemporáneo: ¿Cómo mantenerse competitivo frente a las mejoras tecnológicas? ¿Cómo ser capaz de competir ante otros productores de países de menor coste laboral directo? ¿Cómo desprenderse del conocimiento adquirido y mostrar un potencial de aprendizaje elevado ante nuevas necesidades? ¿Cómo demostrar una significativa capacidad para adaptarse al cambio permanente y acelerado? ¿Cómo evolucionar constantemente para convertirse en el talento que, vez por vez, el capital impaciente exige? ¿Cómo, en definitiva, evitar ser excluido como productor aún a pesar de desempeñar sus funciones con una altísima eficiencia?

No parece posible, en esta sociedad de riesgo y líquida, planificar una conducción de vida profesional, ni siquiera, aunque en menor medida, para la alta dirección. Llegamos así, al último reto al que se enfrentan los trabajadores contemporáneos: a cómo gestionar su propia conducción de vida. Hemos descrito en páginas anteriores cómo el capitalismo contemporáneo se caracterizaba, entre otras cosas, por el capital impaciente. La impersonalidad y distanciamiento de la propiedad y la competencia permanente con otras alternativas de inversión y sus respectivas rentabilidades exigen, a una determinada empresa, a un determinado proyecto de inversión, incluir el corto plazo, el cortísimo plazo, como una imposición clave de sus criterios de gestión. Priman los resultados de este mes, de este trimestre. Por el contrario, hace unas tres o cuatro décadas eran habituales los planes estratégicos a cinco (o, incluso, diez) años. En ellos, como práctica necesaria y clave de gestión se crea una imagen del futuro de los mercados y del posicionamiento de una determinada multinacional en los mismos, con todos los planes de acción detallados para alcanzar unos determinados resultados económicos y financieros. Además, las evaluaciones de los resultados que se iban obteniendo eran realizadas en calendarizaciones anuales, los planes de reacción y/o ajuste estaban previstos para recuperar en el siguiente ejercicio, en el siguiente año natural, las desviaciones producidas en el ejercicio actual. De la misma manera, se constituían planes de sustitución, planificando la jubilación de mandos superiores y la definición de los candidatos óptimos a sustituirlos, y planes de

carrera de empleados de alto potencial que generaban una visión a cinco o diez años de predicciones y proyecciones en los que la “conducción de vida” profesional permitía establecer marcos razonablemente estables de actuación y de planificación aunque fuese en periodos más cortos que en el capitalismo de Weber.

El capitalismo contemporáneo ha hecho desaparecer esos horizontes temporales. Las empresas más representativas del éxito contemporáneo reportan, como mucho, en horizontes de un trimestre (y así ha ocurrido en todas las empresas cotizadas en bolsa que hemos estudiado en nuestro trabajo de campo). Las ruedas de prensa, los comunicados, las interpelaciones de los analistas valoran los resultados de un trimestre en el mismo día que éstos se anuncian (unas tres o cuatro semanas después de haberse cerrado el trimestre) y los efectos en las cotizaciones se producen entre el momento en el que se anuncian estos resultados y las siguientes 24 ó 48 horas. De la misma manera, independientemente de que dichos resultados de un trimestre cumplan, superen o no alcancen las expectativas, dichos analistas piden, en el mismo momento, las perspectivas del trimestre en curso (del que han pasado, como mucho, cuatro semanas y le restan ocho semanas). Además, es muy habitual que se interpele a la compañía a mitad del periodo (del trimestre) en curso sobre sus expectativas de cumplimiento de las proyecciones últimas de resultados (es decir, cada cuatro semanas hay que responder a las preguntas sobre resultados “futuros”, de las próximas cuatro o seis semanas). Este intercambio y exigencia de información (asociado a las consecuencias en las cotizaciones) provoca que, para la alta dirección (que es la que comunica con los mercados financieros), su horizonte temporal relevante sea el de las próximas cuatro u ocho semanas. Ante estas premuras y presiones cuando la alta dirección se vuelve hacia sus ejecutivos, hacia sus organizaciones, la orientación de gestión sólo puede estar enfocada a la inmediatez, ya que los problemas que la alta dirección tiene que atender se centran en un horizonte temporal de unas pocas semanas. Los planes anuales, quinquenales etc., son, simplemente, inexistentes. Para mayor precisión y exactitud tenemos que decir que, en los casos estudiados, estos planes “a largo plazo” suelen tener importancia una o dos veces al año en función de las planificaciones de las juntas de accionistas y/o de los “*road shows*” que tengan planificados (volveremos sobre estos aspectos en el apartado siguiente). Una vez cumplidos los objetivos de esta “venta de futuribles” se vuelve a las exigencias de la gestión del corto plazo. Por tanto, si el horizonte temporal del “capital impaciente” es medido en semanas, la gestión de los planes de carrera (entendidos como un cierto grado de planificación del devenir

profesional de un determinado ciudadano-productor) pasa a un lejano segundo plano que sólo adquiere prioridad en el caso del despido de dicho ciudadano y de la necesidad, en su caso, de su inmediata sustitución.

El ciudadano productor medio está obligado a vivir el presente con nula influencia sobre el valor de uso que le es asignado, sobre su propia capacidad de ser empleado. La precariedad laboral en las sociedades occidentales alcanza cotas no encontradas desde hace más de medio siglo. Como afirma Sennett:

La precarización de la fuerza de trabajo hace referencia a algo más que el uso de trabajadores temporales externos o subcontratistas. En efecto, se aplica también a la estructura interna de la empresa. Los empleados pueden tener contratos de entre 3 y 6 meses de duración, a menudo renovados a lo largo de dos años.<sup>411</sup>

En estos entornos, la conducción de vida, si es que tuviese sentido planteársela, en la faceta productora, presenta plazos ciertamente cortos, además de una escasa o nula capacidad que el propio ciudadano productor tiene para incidir en algunos de los aspectos clave de la misma.

Un último apunte sobre los efectos en la conducción de vida que el capitalismo contemporáneo provoca en el ciudadano productor. Nos referimos a las implicaciones sobre la duración de la vida profesional y sus características. Nos parece relevante recordar el impacto que el capitalismo flexible tiene sobre esta faceta productora. Así, la necesidad del cambio permanente, la no valoración de conocimientos o experiencias anteriores, la sobrevaloración del potencial respecto al conocimiento real, etc., así como la ambivalencia y la modernidad líquida, es decir, el riesgo de la inutilidad sobrevenida y el grado de incertidumbre y riesgo derivado de esta realidad, dificultan la idea de una conducción de vida gestionable por el propio ciudadano. Este reto, como ya hemos anticipado, nos parece inabordable. Es en estas realidades donde el trabajador debe construir y desarrollar su conducción de vida, algo que, como ya hemos comentado con Bauman, Sennett e, incluso, Lipovetsky, no parece sencillo.

Antes de adentrarnos en las características específicas de la alta dirección, y en sus diferencias respecto al productor medio, tan sólo queremos indicar, de nuevo, que son las figuras objeto de nuestra tesis las que deciden sobre el devenir de estos ciudadanos productores medios, mediante la fiel ejecución de los criterios y valores que mejor permiten alcanzar los objetivos del capitalismo contemporáneo.

---

<sup>411</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. *Op.cit.*, p. 46.

## **4.2. El director general y la generación de valor.**

De la misma manera que hicimos al caracterizar a la alta dirección de las empresas multinacionales cotizadas en su faceta de mercancía, nos centramos, desde la perspectiva productiva, en la figura del primer ejecutivo de dichas corporaciones. Como ya hemos avanzado, este sujeto aglutina el máximo poder ejecutivo y la mayor responsabilidad sobre los resultados de las empresas multinacionales. Por tanto, a lo largo de este apartado caracterizamos y resaltamos los aspectos más relevantes de su función productiva, de su papel ejecutivo en el desarrollo de las funciones y tareas que le son propias y, como no podría ser de otra manera, en el cumplimiento de sus obligaciones y compromisos frente al capital que le contrata. De los distintos aspectos en los que se podría profundizar al caracterizar al primer ejecutivo en el requerimiento de creación de valor hemos elegido tres que, básicamente, abarcan sus actividades en relación con el capital y sus representantes: la obtención de rentabilidad máxima inmediata, la gestión de las expectativas del capital impaciente y, por último, la retribución por objetivos.

Así, en primer lugar (4.2.1.), nos centramos en la obtención de resultados, en sus actividades productoras enfocadas a la obtención de los beneficios esperados por el capital impaciente. Destacamos cómo esta brutal exigencia de máxima rentabilidad en el menor plazo condiciona sobremanera sus actividades e, incluso, destacamos algunas de las actuaciones más límite que estas figuras, según los hallazgos de nuestra tesis, realizan. En segundo lugar (4.2.2.), y dada la movilidad de capitales de inversión y la homogeneidad de actuación según los mismos criterios globales, definimos y reflexionamos sobre cómo estos gestores deben tener la competencia, y ejecutarla con extrema habilidad, de tratar con los analistas e inversores internacionales y con la expectativas de rentabilidad del capital impaciente. La gestión de los medios de comunicación especializados es, en las empresas multinacionales cotizadas, no sólo un mecanismo eficaz y necesario de comunicación con el capital y sus representantes, sino una gestión operativa en sí misma que estas figuras deben tener, permanentemente, en su agenda. En tercer lugar (4.3.3.), y como un ejemplo paradigmático de la lógica de la razón instrumental en la operativa de estas figuras, explicaremos los sistemas retributivos de estas figuras y cómo estas enormes retribuciones se ligan, mediante la utilización de pagos variables y de otras herramientas, a alcanzar determinados objetivos, a la consecución de aquellos resultados clave que, en un periodo determinado de tiempo, respondan exactamente a las expectativas y exigencias del capital.

#### 4.2.1. La obtención de rentabilidad máxima inmediata.

Tal y como destacamos en el capítulo 2 el capitalismo contemporáneo tan solo tiene dos objetivos y ambos están interrelacionados: la consecución del máximo beneficio en el menor plazo y su permanente expansión. Para hacer crecer los beneficios de manera constante y acelerada es necesario el crecimiento de la compañía en sí misma y, por tanto, la expansión geográfica a nuevos mercados, es decir, la globalización. Cuando a este simple, y al mismo tiempo, brutal objetivo se le pretenden añadir otros atributos, como por ejemplo “crecimiento sostenible”, en la práctica de la gestión llevada a cabo por nuestras figuras, estos atributos no llegan a integrarse jamás en la gestión diaria de la compañía. La sostenibilidad, su medida, el control de su evolución y resultados, escapa a los horizontes temporales en los que el capital valora su propia rentabilidad y, por tanto, excede en mucho los tiempos en los que a estas figuras se les valora, se les retribuye y/o se les despide. Como afirma Sennett, “al gestor no le está permitido asumir... la responsabilidad de la empresa a largo plazo”<sup>412</sup>. En la práctica, la mayoría de las afirmaciones medioambientales y de responsabilidad social corporativa, por citar dos tipos de “sostenibilidad”, no pasan de ser meros eslóganes de marketing que pretenden atender las preocupaciones sociales detectadas en forma de críticas directas al sistema pero, en la práctica, no se incluyen en sus objetivos puesto que nos encontramos, más bien, ante “el regreso a una forma modernizada del capitalismo salvaje y la demolición del estado social”<sup>413</sup>. En esta realidad de extraordinaria competencia, al reflexionar sobre la caracterización del consejero delegado o del director general en su faceta productora no podemos perder de vista que su primer y más destacado objetivo, la única causa por la que es retribuido en el ejercicio de sus funciones, en el desarrollo de su labor productiva, es por alcanzar y/o rebasar sistemáticamente los resultados predefinidos o esperados. Deben cumplir y/o rebasar las expectativas que “los mercados”, el capital impaciente invertido o disponible para invertir, han depositado en esas realidades empresariales y tan sólo esa obtención de resultados es lo que determina el grado de éxito de su desempeño. Por ello debemos comenzar su caracterización por este ámbito.

Previamente a esta caracterización y a nuestras reflexiones, queremos hacer una puntualización. Atendiendo a los objetivos de nuestra tesis y para evitar que una parte

---

<sup>412</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. *Op.cit.*, p. 38.

<sup>413</sup> Bourdieu, Pierre. *Pensamiento y Acción*. *Op.cit.* p.17.

de nuestras reflexiones se convirtiesen, sin pretenderlo, pero “de hecho”, en un manual de gestión, no profundizamos en las técnicas y metodologías que los CEOs tienen a su disposición para alcanzar estas rentabilidades. Hemos reproducido en la bibliografía de administración y dirección de empresas (apartado 7.2.) algunas publicaciones de referencia que sustentan nuestros análisis y nuestras reflexiones en las áreas de dirección estratégica<sup>414</sup>, de gestión del cambio y de la crisis<sup>415</sup> y, en menor medida, pero

<sup>414</sup> De las publicaciones sobre Dirección Estratégica hemos seleccionado y trabajado las siguientes:

- Ansoff, H.I. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- Braybook, D. y C. E. Lindblom. *A Strategy of Decision*. New York: Free Press, 1963.
- Burgelman, R.A. “A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm”. *Administrative Science Quarterly*, Vol.:28, June 1983, p. 223-244.
- Chandler, A.D. *Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1962.
- Collins, Jim. *Good to great*. New York: Harper Collins Publishers, Inc., 2001.
- Hamel, G. y C.K. Prahalad. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- Learned, E.P. y otros. *Business Policy: Text and cases*. Homewood, Illinois: Irwin, 1965.
- Magee, D. *Comment Carlos Ghosn a sauvé Nissan*. París: 2003.
- Mintzberg, H. “Patterns in Strategy Formation”. *Management Science*, Vol.: 24, number 9, May 1978, p. 934-938.
- Mintzberg, H. *The structuring of organizations*. Englewoods Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1979.
- Mintzberg, H. y J. Lampel. “Reflecting on the Strategy process”. *Sloan Management Review*, Spring 1999, p. 21-30.
- Mintzberg, H. y A. McHugh. “Strategy formation in Adhocracy”. *Administrative Science Quarterly*, Vol.30, June 1985, p. 160-197.
- Mintzberg, H. y J.A. Waters. “Of strategies, deliberate and emergent”. *Strategic Management Journal*, Vol.6, July-September, 1985, p. 257-272.
- Normann, R. *Management for growth*. New York: Wiley, 1977.
- Porter, Michael, E. *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 1980.
- Porter, Michael, E. *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.
- Rhenman, E. *Organization Theory for long-range planning*. London: Wiley, 1973.

<sup>415</sup> De las publicaciones sobre Gestión de Cambio y Crisis hemos seleccionado y trabajado las siguientes:

- Aguilar López, J y otros. *La gestión del cambio*. Barcelona: A&M Gràfic. S.L., 2003.
- Burke, W.W. *Organization Change, Theory and Practice*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 2008.
- Dutta, S y J.F. Manzoni. *Process re-engineering, organizational change and performance improvement*. Maidenhead, Berkshire, UK. McGraw-Hill, 1999.
- Kotter, P. John. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Kotter, P. John y Dan. S. Cohen. *The heart of change: real-life stories of how people change*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- Kotter, P. John y otros. *Gestión del cambio*. Bilbao: Ediciones Deusto, S.A., 2001.
- Llop, Rubén. “La responsabilidad social corporativa en épocas de cambio y crisis”. Bilbao: *Harvard Deusto Business School*, Junio 2007, p. 40-48.
- Llop, Rubén. *Creación e implementación de un modelo de diagnóstico y un modelo de intervención en situaciones empresariales de cambio y crisis*. Donostia-San Sebastián: ESTE-Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Tesis Doctotal en Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Deusto. 2009.
- Llop, Rubén e Iñaki García-Arrizabalaga. *Transformando Crisis Empresariales*. Barcelona: Editorial Kit Book, Abril 2011.
- Llop, Rubén e Iñaki García-Arrizabalaga. “Using Change and Crisis Management as an Opportunity to create a Competitive Advantage”. Poznan, Polonia: IMDA Congress, July 2011.

como algunas referencias relevantes, aspectos relacionados con las empresas como organizaciones sociales y la dirección y el liderazgo de las personas<sup>416</sup> que las constituyen (aspecto este, el del liderazgo de otros, singularmente importante desde el ángulo productivo que también tratamos más adelante), como ejemplos de algunos de las áreas clave de gestión que conforman las tareas ejecutivas productivas, de estos sujetos. No obstante, al ser nuestro interés caracterizar a estas figuras en sus facetas antropológicas y no técnicas, no profundizaremos en ellas, salvo en algunos aspectos que afectan al cortoplacismo en la exigencia de resultados.

Para comprender las implicaciones que, en la faceta productiva, tiene la maximización inmediata de la obtención de beneficio recorreremos tres de los rasgos más característicos del capitalismo contemporáneo: la separación entre la propiedad y la gestión; la “lógica de la velocidad y del beneficio que se reúnen en la búsqueda del máximo beneficio a corto plazo”<sup>417</sup>, por parte del capital impaciente y, por último, algunas de las implicaciones prácticas que estas exigencias tienen en las actuaciones de la alta dirección de estas corporaciones, lo que nos permitirá acercarnos, de nuevo, a sus valores, a sus criterios, a la conformación de su carácter.

En lo que respecta a la separación entre propiedad y gestión conviene recordar que, aunque sea habitual que los primeros ejecutivos posean acciones en las compañías que dirigen<sup>418</sup>, estos sujetos no son, ciertamente, los propietarios de las mismas sino que actúan, en lo que a la gestión de dichas corporaciones se refiere, por encargo de los principales accionistas, de su capital impaciente, representados por los miembros del Consejo de Administración. Por lo tanto, en sus funciones productoras, ejecutivas, deben alcanzar, o superar, las rentabilidades exigidas por estos inversores, por el capital

- 
- Llop, Rubén e Iñaki García-Arrizabalaga. “La comunicación en situaciones empresariales de cambio y crisis. Un estudio de casos en el País Vasco”. Donostia-San Sebastián: *Revista de estudios empresariales*, ESTE, Universidad de Deusto, N° 139, 2012/2, p-51-61.
  - Quinn, J.B. *Strategies for change: logical incrementalism*. Homewood, Illinois: Irwin, 1980.
  - Slatter, Stuart y David Lovett. *Corporate Turnaround*. Londres: Penguin Books, 1999.
  - Strebler, Paul. *Breakpoints: how managers exploit radical business change*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

<sup>416</sup> De las publicaciones sobre Liderazgo hemos seleccionado y trabajado las siguientes:

- Cyert, R.M. y J.G. March. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1963.
- Selznick, P. *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*. Evanston, Illinois: Row Peterson, 1957.
- Weik, K.E. *The social psychology of organizing*. Reading, Massachusetts: Addison Wesley, 1979.

<sup>417</sup> Bourdieu, Pierre. *Pensamiento y Acción*. *Op.cit.* p.95.

<sup>418</sup> Como se desprende de sus retribuciones anuales. Véase, por ejemplo, “CEO compensation”, donde se detalla la retribución del CEO mejor retribuido en 2012, John Hammergren, en FORBES, “*CEO compensation*”, en [http://www.forbes.com/lists/2012/12/ceo-compensation-12\\_John-H-Hammergren\\_ESV7.html](http://www.forbes.com/lists/2012/12/ceo-compensation-12_John-H-Hammergren_ESV7.html), consultado el 9 de enero de 2014.

impaciente, en los plazos más cortos posibles, chequeados, de manera recurrente, cada trimestre<sup>419</sup>. Desde su posición, el consejero delegado está mucho más expuesto a las exigencias del capital impaciente que, por ejemplo, su equipo directivo y, ya no digamos, respecto a los trabajadores de dichas multinacionales. Mediante sus reuniones con los miembros del Consejo de Administración, habitualmente mensuales, y sobre todo, mediante sus comunicaciones informales con sus miembros, conoce permanentemente las expectativas de resultados que debe cumplir. De hecho, como primer ejecutivo de una determinada empresa multinacional, debe tratar, como iremos viendo al descender en sus tareas ejecutivas, con medios de comunicación, analistas financieros, banca, inversores existentes o potenciales, etcétera, para informar sobre los resultados de la compañía e incidir en su cotización. Al mismo tiempo debe ser un excelso conocedor de las exigencias del capital impaciente para, de esta manera, tratar de perpetuarse en su cargo (su propio y principal objetivo) satisfaciendo y/o superando las expectativas de resultados fijadas por dicho capital. Conforme la multinacional adquiere mayor tamaño, el CEO de la misma puede llegar a dedicar entre el 60 y el 80% de su tiempo a estas tareas de gestión de las expectativas y exigencias del capital impaciente en sus diferentes formatos: inversores directos, inversores potenciales, analistas financieros, prensa especializada, etcétera. Estos sujetos están en la primera línea, y en solitario, de las evaluaciones que, constantemente, se hacen sobre la creación de valor para el accionista. Más en solitario conforme menor es dicha creación de valor. Más arropado por el consejo (o por parte de él, al menos) conforme mayor es dicha creación de valor.

Por tratar de clarificar la expresión “creación de valor” en lo que a multinacionales cotizadas se refiere<sup>420</sup>, y sin entrar en profundidades económicas y/o financieras, el capitalismo contemporáneo entiende por creación de valor o bien el reparto de dividendos (la llamada “retribución por acción”: la parte del beneficio operativo que una multinacional genera trimestral o anualmente que es destinada a repartirse entre sus accionistas en función del número de acciones que poseen; o, desde la terminología anglosajona, y sin entrar en detalle, valorar el *eps*, “*earnings per*

---

<sup>419</sup> El seguimiento que realizan los analistas financieros y los reportes de las empresas cotizadas se realizan siempre en estos periodos de manera que, aun no siendo auditados, sirven para repartir dividendos en periodos más cortos de tiempo. Véase, por ejemplo, Investopedia, “*Quarter Q1, Q2, Q3, Q4*” en <http://www.investopedia.com/terms/q/quarter.asp> consultado el 9 de enero de 2014.

<sup>420</sup> En empresas no cotizadas y/o familiares la interpretación de creación de valor puede variar muy significativamente.

*share*”<sup>421</sup>) o bien la revaloración de las acciones en el mercado bursátil (el incremento del valor de la cotización, del valor de venta, de las acciones en dicho mercado bursátil). Por lo tanto, todas y cada una de las decisiones ejecutivas que estos sujetos tomen estarán, estrictamente, orientadas a maximizar estos criterios de generación de valor, ya que son estas magnitudes, y su comparación con el resto de oportunidades de inversión que existen en el mercado, las que marcarán la bondad de sus capacidades de liderazgo y de gestión. Serán estos criterios, y sólo estos, los que subyazcan a todas sus decisiones. Sus criterios, sus valores, como iremos poniendo de manifiesto en este apartado, tan sólo tienen un norte: la generación de valor a ojos del capital impaciente.

En la relación entre el gestor y el consejo, en la mayoría de los casos, y dada su mayor cercanía a los procesos operativos de una determinada compañía, dispone de más información, de más detalle y de mayor conocimiento del funcionamiento diario de la compañía y de sus aspectos clave de gestión que los miembros del consejo a los que reporta. Por tanto, parte con una cierta ventaja en las discusiones ejecutivas de detalle (no así en las exigencias financieras que el consejo le pueda transmitir). Esta habitual posición de ventaja le permite gestionar de manera diferente sus relaciones hacia el consejo, por ejemplo al reportar los resultados operativos y el haber alcanzado o no la rentabilidad exigida, y, por otro lado, sus relaciones hacia su equipo directivo (respecto a los cuales disfruta de una mayor visión de conjunto y de una experiencia consolidada en alguna de sus áreas). En otras palabras, puede manipular, en cierta medida, la información que transmite al consejo y, por otro lado, es menos susceptible a ser manipulado por su equipo al que, sin duda, transmite todas las exigencias de rentabilidad que los miembros del consejo, en representación del capital impaciente, le transfieren.

Así, la única razón de existir de esta figura, como productora, es ocuparse de alcanzar la rentabilidad exigida por el capital impaciente. En otras palabras, tras negociar retribuciones multimillonarias<sup>422</sup> (ya que el capitalismo flexible y el capital impaciente no solo tienen la máxima exigencia para con este perfil profesional y con la

---

<sup>421</sup> La expresión “*earnings per share*” o “*EPS*” es una manera de valorar la rentabilidad de distintas inversiones en el mundo financiero anglosajón. Es un ratio que relaciona los beneficios generados menos los dividendos repartidos en acciones preferentes y el número de acciones, de media, de una determinada empresa. Véase Investopedia, “*Earnings per share-EPS*”, en <http://www.investopedia.com/terms/e/eps.asp> consultado el 9 de enero de 2014.

<sup>422</sup> Como se detalla en, Forbes, en el artículo: “*American Highest paid Chief Executives*”, donde se detallan las retribuciones de los *Chief Executive Officers* americanos mejor pagados en el año 2012 en el enlace [http://www.forbes.com/lists/2012/12/ceo-compensation-12\\_rank.html](http://www.forbes.com/lists/2012/12/ceo-compensation-12_rank.html) , consultado el 9 de enero de 2014.

excelencia en los atributos que le requiere, sino que está dispuesto a pagar por ello), indemnizaciones por despido aún más millonarias y de dedicar no pocos esfuerzos a proteger su propia posición utilizando todos los medios a su disposición (como, por ejemplo, empleando auténticas fortunas en contratar a consultores de alta dirección y asesores especializados que le defiendan a él y a sus decisiones, como veremos más adelante, de potenciales responsabilidades negativas), nuestra figura tipo empezará a preocuparse por lo que el antiguo burgués y propietario se preocupaba: por la marcha del negocio y por la toma de decisiones diarias, vinculadas e influidas, claro está, por el capitalismo contemporáneo y sus características.

En este sentido, la segunda característica sobre la que reflexionamos, debido a su relevancia en la conformación de la alta dirección, es la premura de tiempo. Hace unas pocas décadas buena parte de la gestión descansaba en la confección y el desarrollo de planes estratégicos a medio plazo. Marcaban una visión de la compañía, de su entorno competitivo y de su desarrollo en un horizonte temporal que nunca era menor de cinco años y, en muchos casos, abarcaba periodos de siete o diez años. Estos ejercicios de planificación estratégica marcaban objetivos anuales y plurianuales, definían planes específicos de acción, crecimientos, ahorros, inversiones que, aun sin explicitarlo, contemplaban escenarios más bien estables, tanto en mercados como en las propias empresas, en las propias multinacionales, durante periodos (razonablemente) largos. Incluso, si en el primer año del plan estratégico no se llegaban a alcanzar los resultados esperados, se analizaban las causas y se hacían planes de corrección de desviaciones para volver a la senda marcada en uno o dos ejercicios (años naturales). Cada tres años solía revisarse el plan estratégico y volver a marcar un nuevo horizonte a cinco años. Los inversores tenían una preocupación por el medio y largo plazo, se trataba de esos inversores llamados “estables”, con voluntad, e incluso, compromiso de permanencia en el largo plazo, que comprendían la empresa y su sector. Además, a diferencia de la actualidad, estos inversores admitían que los objetivos se definiesen “de abajo a arriba”. Es decir, que los operativos, con su conocimiento y experiencia, informaran a los propietarios de los mejores planes a ejecutar y de los máximos beneficios a obtener, siempre, claro está, dedicando una parte de los recursos generados a reinvertir en la propia compañía para mantener la competitividad y financiar los crecimientos esperados. En este escenario, el CEO que, a diferencia de la situación actual, también

era “estable”,<sup>423</sup> persuadía al consejo sobre la realidad de la empresa, de los mercados y del sector. Y estos inversores aprobaban sus proyecciones y, en cierta manera, se conformaban con lo que esa estable inversión les aportase tanto en tiempos buenos, como en no tan buenos. Nada más lejos de la realidad impuesta por el capitalismo contemporáneo. El capital impaciente que controla los criterios del consejo y, por tanto, sus votos, no quiere oír hablar de los planes estratégicos a cinco o diez años ni de proyecciones o explicaciones que pretendan justificar no alcanzar unas determinadas rentabilidades que, por supuesto, es el propio capital quien las determina y las exige, no los “operativos”. Los planes plurianuales pueden estar bien para determinados “*road shows*”<sup>424</sup> y su potencial influencia positiva en la cotización futura, pero la única expectativa del capital impaciente del capitalismo contemporáneo es: qué resultados va a tener la compañía este trimestre; o mejor, cuánto va a rentar mi inversión este trimestre y, a ser posible, cuánto va a rentar por encima de mis expectativas, de mis exigencias, aquellas por las que decidí invertir en este proyecto y no en otro.

Por tanto, el CEO, como hemos podido comprobar en los más de veinte años de trabajo de campo, ve acortados sus tiempos de años (y con la paciencia de los accionistas “estables” para comprender desviaciones y aprobar planes de recuperación) a semanas (y sin ninguna flexibilidad, sin ninguna alternativa válida que no sea: o me das los resultados o desinvierto). Y esto sí que influye, a través del CEO, en la realidad diaria de las corporaciones, de los individuos que en ella trabajan y de sus realidades sociales. Ya no se pueden explicar los porqués de un determinado resultado negativo inesperado. Ya no interesa saber la causa de los problemas y los planes futuros de recuperación y/o reposicionamiento de la corporación o de la unidad. Interesaban cuando, al saber los porqués, se redefinían los planes de acción atacando esas causas para volver a la senda de buenos (que no máximos) resultados en el medio plazo. Con los nuevos propietarios (ese capital que, según Sennett, “es una nueva fuente de poder lateral”<sup>425</sup>) esta conversación no sólo es estéril sino que es una pérdida de tiempo. No

---

<sup>423</sup> El 70 se sustituía al 10% de los CEOs al año, es decir, una estancia promedio de 10 años en el puesto, mientras que en el periodo 1998-2005 se ha superado el 17%, unos 6 años en el puesto. Véase Kaplan, Steven and Bernardette Milton, “*How has CEO turnover changed?*”. *University of Chicago Business School*, agosto de 2008 en <http://faculty.chicagobooth.edu/steven.kaplan/research/km.pdf>, consultado el 10 de enero de 2014.

<sup>424</sup> El “*road show*” se puede traducir, literalmente, como una gira de carretera (como las de un grupo musical, por ejemplo). Consiste en que el CEO y, en ocasiones algún consejero más y/o el director financiero, haga una serie de viajes y presentaciones convocando a inversores, analistas, prensa u otros grupos de interés en función del mensaje que quiera transmitir

<sup>425</sup> Sennett, Richard. *La nueva cultura del capitalismo*. *Op.cit.*, p. 39.

tienen interés alguno en escuchar las causas y los nuevos planes. Sólo tienen interés en que se den los resultados comprometidos (o en que se superen). Y no es negociable ninguna otra alternativa. Si no se alcanzan, desinvierten en este proyecto (y lo dañan) y reinvierten en otro (con mayor potencial).

Por tanto el CEO de estas corporaciones, cuando le hemos analizado, “desde dentro” en sus reuniones ejecutivas con sus equipos directivos, sólo tiene (sólo puede, sólo debe tener) una cosa en mente: “dime qué vas a hacer para obtener los resultados comprometidos”, o aun mejor, “no me lo digas y hazlo”. No quiere comprometerse en aceptar una propuesta de actuación de un miembro de su equipo directivo y, en ocasiones, ni siquiera en valorarla (si participa en la discusión ya será “cómplice” de los resultados y podría estar en riesgo). Es mejor que el ejecutivo en cuestión “vaya y haga”. Así, si cumple, el CEO le eligió, motivó y dirigió bien. Si fracasa, lo sustituirá por otro ya que no ha demostrado el potencial que tenía y, al mismo tiempo, al despedirlo por no dar los resultados exigidos, también habrá demostrado su propia capacidad de tomar decisiones “difíciles” (como anticipábamos en la formación recibida por las escuelas de negocios) y su liderazgo. De esta manera, aun no habiendo cumplido todas las expectativas de los inversores, habrá caminado (o, al menos, lo habrá intentado) en la dirección “correcta” para mantener su puesto. Claro está que su crédito acabará pronto si no consigue cubrir las expectativas del capital impaciente. La premura de tiempos induce a un estilo de gestión, y, por tanto, a un tipo de perfil antropológico, que no permite la creación de vínculos de largo plazo derivados de planes a largo plazo y las relaciones interpersonales que la ejecución de dichos planes conlleva (como ya anticipó Bauman y sus dos lecciones<sup>426</sup>). Es más, derivada de estas implacables exigencias, la alta rotación, la baja permanencia, en estos puestos pasa a formar parte de la caracterización del capitalismo contemporáneo en lo que a estas posiciones se refiere. Hace unas décadas era normal ver cómo un CEO de una gran compañía alcanzaba esa posición hacia los 55 años tras una larga carrera profesional en la misma compañía (o, como mínimo, en el mismo sector) y se retiraba en él una década más tarde (o, incluso, permanecía periodos más largos de tiempo). Ahora, periodos de tres ó cinco años en un determinado puesto suelen ser el periodo máximo habitual de permanencia<sup>427</sup>. Al llegar

---

<sup>426</sup> Bauman, Zygmunt. *Modernidad y Ambivalencia*. *Op.cit.*, p 14.

<sup>427</sup> Como ya vimos con Kaplan, Steven and Bernadette Milton, “How has CEO turnover changed?” *University of Chicago Business School*, agosto de 2008, en <http://faculty.chicagobooth.edu/steven.kaplan/research/km.pdf>, consultado el 10 de enero de 2014. Donde, adicionalmente, puede leerse: “*Internal turnover is significantly related to three components of*

a estas posiciones, en muchas ocasiones, provenientes de otros sectores (es decir, sin ninguna experiencia previa en el campo de actividad concreto de la sociedad) está a la orden del día el hecho de frustrar a ejecutivos que han desarrollado toda su carrera en un determinado sector a los que, sin previo aviso, les llega un nuevo jefe al que han de explicarle cuáles son las palancas clave del negocio, ya que las desconoce por completo. Si a esto le añadimos que ese nuevo CEO estará en el puesto tan sólo tres años, que en el primero trata de comprender dónde está y que durante el último año ya sabe que no será renovado y, por tanto, se está centrando en su siguiente paso profesional, la situación, en cuanto a gestión del día a día se refiere, pasa a ser singular y completamente diferente a la de décadas anteriores y, no digamos, respecto a la ya tan lejana figura del burgués de Sombart<sup>428</sup>.

Es importante destacar que, a ojos del capital impaciente, lo relevante de un CEO o director general, no es cuánto sabe del sector, sino si es (y ha sido) capaz de satisfacer a otros inversores y sus requerimientos. Lo importante es que comprenda y conozca las prioridades del capital y consiga alinear los recursos de la compañía para conseguir los resultados esperados. El hecho de que lo haya hecho en otro sector es un indicativo de que conoce las reglas del juego y de que fue capaz, al menos una vez, de dar los resultados esperados y exigidos, pero tan solo es parcialmente relevante respecto al éxito que, de nuevo, se le exigirá alcanzar. En ocasiones, un conocimiento demasiado específico del sector podría llegar a ser una rémora, un lastre. Podría, llegado el caso, hacerle comprender demasiado bien los porqués que justifican el que no se hayan alcanzado unos determinados resultados. Y como ya hemos destacado, esos porqués no interesan a nadie. Lo que interesa es un perfil que, independientemente de lo que ocurra, obtenga los resultados. Y eso es la principal característica del CEO requerido por el capitalismo contemporáneo. Hay que actuar ahora. Ahora mismo. No existe mañana, y menos la gestión a medio o largo plazo<sup>429</sup>. Así, si para obtener los resultados del trimestre es necesario cerrar una planta o ejecutar un ajuste de plantilla, el CEO lo hará sin dudarle ni un segundo. No importa valorar si el mantenimiento de una determinada unidad empeoraría los resultados posibles durante cuatro trimestres para después

---

*firm stock performance – performance relative to industry, industry performance relative to the overall market, and the performance of the overall stock market. The relations are stronger in the more recent period since 1998. We find similar patterns for both forced and unforced turnover, suggesting that some turnover labeled as unforced is actually not voluntary. There is some evidence that the increases in turnover and turnover-performance sensitivity are related to increases in block shareholder ownership”.*

<sup>428</sup> Sombart, Werner. *El burgués; contribución...* Op.cit., p. 115.

<sup>429</sup> Sennett, Richard. *La nueva cultura del capitalismo.* Op.cit., p. 65.

contribuir al crecimiento y al beneficio. Hay que obtener los resultados esperados este trimestre. En este aspecto no hay ninguna semejanza con el burgués que asociaba su destino a su empresa y que miraba el largo plazo de manera estructural. No hay ni vinculación emocional ni largo plazo. Sólo existe hoy.

Todo ello nos lleva a destacar un aspecto adicional (y ejemplificador) que está directamente alineado con las exigencias por parte del capitalismo contemporáneo de obtención de máximos resultados inmediatos y, a la luz de nuestra tesis, nos vemos obligados a significar como una característica paradigmática de estas figuras, en su faceta productora. Para la obtención de resultados, en la práctica de gestión de estos sujetos, todo vale. Y cuando decimos que todo vale, nos referimos, entre otras cosas, a prácticas de gestión que incumplen legislaciones nacionales e internacionales vigentes. En nuestra exposición evitamos referencias concretas a los casos que hemos estudiado “desde dentro” para mantener la debida confidencialidad. Para superar esta limitación de confidencialidad, en lo que respecta a los casos reales a los que hemos tenido acceso, partiremos de un ejercicio real que, en el transcurrir de las clases impartidas por el autor de esta tesis en la escuela de negocios EADA<sup>430</sup> en Barcelona, un “*International Master in Management*”, en el último trimestre de 2013, y cuyas conclusiones podemos compartir. La muestra de oportunidad seleccionada estaba constituida por 45 hombres y mujeres, con edades comprendida desde 23 y 30 años, licenciados universitarios provenientes de más de 20 países de cuatro continentes y matriculados en dicho curso. Durante las sesiones de Dirección Estratégica se estudiaron los conceptos de “misión”, “visión” y “valores” como tres de las herramientas clave que la alta dirección de las empresas multinacionales cotizadas empleaban para definir los objetivos de la empresa, para atraer la atención de los posibles accionistas y, de manera singular, para definir los estándares éticos utilizados en la gestión diaria de la corporación sobre los que se fundamenta la obtención de los resultados. Tras estudiar y comprender estos conceptos se les pidió a los participantes del curso que, libremente, seleccionaran una multinacional originaria de sus respectivos países que les pareciese especialmente emblemática y atractiva y cuyos valores fuesen ejemplares. Una vez realizada esta elección y contrastada la revisión de los más altos estándares de comportamientos éticos definidos por esas corporaciones de muy distintos orígenes, se les pidió que buscasen en Internet noticias fiables que demostrasen el incumplimiento de dichos valores y que,

---

<sup>430</sup> Véase, para más detalles de la escuela y del perfil del curso, la página web: [www.eada.edu](http://www.eada.edu), consultada el 30 de abril de 2014.

yendo más allá, hubiesen supuesto sanciones económicas y/o penales por resoluciones legales o por decisiones de entidades internacionales que supervisasen el cumplimiento de las exigencias legales existentes que fuesen de aplicación. Todas y cada una de las multinacionales por ellos elegidas habían sido multadas, sancionadas, por alguna instancia nacional o internacional.

Así, con unas cuantas sencillas búsquedas en Internet, pueden encontrarse numerosos casos de decisiones judiciales con severas penalizaciones económicas por prácticas ilegales: fijación de precios<sup>431</sup>, reparto de mercados<sup>432</sup>, acuerdos que atentan a la competencia<sup>433</sup>, violación de acuerdos internacionales<sup>434</sup>, utilización de prostitución para favorecer acuerdos sindicales<sup>435</sup>, pago de comisiones ilegales<sup>436</sup>, etcétera. Además,

---

<sup>431</sup> Psiquiatría Net, “Bristol Myers, fijación de precios ilegales”, publicado por primera vez el 29 de octubre de 2009, en <http://psiquiatrianet.wordpress.com/2009/10/29/bristol-myers-fijacion-de-precios-ilegales/>, consultado el 10 de Enero de 2014. Donde puede leerse: “Bristol-Myers Squibb Company (BMS) y su subsidiaria, Apothecon, Inc., perteneciente en su totalidad a la primera, aceptaron pagar más de 515 millones de dólares en resolución de un amplio espectro de alegatos civiles asociados a prácticas de comercialización y fijación de precios de medicamentos”.

<sup>432</sup> Agencias, “La comisión multa a Telefónica con 152 millones por dificultar la competencia en ADSL”, publicado por primera vez en el periódico El País el 4 de julio de 2007, en [http://economia.elpais.com/economia/2007/07/04/actualidad/1183534378\\_850215.html](http://economia.elpais.com/economia/2007/07/04/actualidad/1183534378_850215.html), consultado el 5 de mayo de 2014, donde puede leerse: “La Comisión Europea ha acordado hoy imponer a Telefónica una multa de 151,8 millones de euros por un abuso "muy grave" de posición dominante en el mercado español de internet de alta velocidad. La multa es, por un amplio margen, la más alta impuesta por el Ejecutivo comunitario a un operador de telecomunicaciones. Bruselas estima que las actuaciones de Telefónica han llevado a los consumidores españoles a pagar un 20% más por el acceso a la banda ancha que el promedio de la UE-15”.

<sup>433</sup> Veloso, Moncho, “Bruselas multa a Telefónica y Portugal Telecom con 79 Millones por un pacto de no competencia”, publicado por primera vez en el periódico ABC el 23 de enero de 2013, en <http://www.abc.es/economia/20130123/abci-castiga-telefonica-portugal-telecom-201301231337.html>, consultado el 5 de mayo de 2014. Donde puede leerse: “La Comisión Europea ha impuesto sendas multas de 66,8 millones de euros a Telefónica y de 12,2 a Portugal Telecom por un pacto firmado en julio de 2010 entre ambas teleoperadoras por el cual se comprometieron a no competir entre sí en los mercados de la península Ibérica, esto es, España y Portugal, acordando por lo tanto cada una de ellas quedarse fuera del mercado nacional de la otra, según ha informado este miércoles el Ejecutivo comunitario”.

<sup>434</sup> EFE, “Volvo pagará multa de 7 millones de euros por comisiones ilegales a Sadam Hussein”, publicado por primera vez en El Confidencial el 20 de marzo de 2008, en [http://www.elconfidencial.com/mercados/archivo/2008/03/20/65\\_volvo\\_pagara\\_multa\\_millones\\_comisiones\\_ilegales.html](http://www.elconfidencial.com/mercados/archivo/2008/03/20/65_volvo_pagara_multa_millones_comisiones_ilegales.html), consultado el 14 de enero de 2014. Donde puede leerse: “El grupo sueco AB Volvo pagará una multa de siete millones de dólares por violar el embargo de la ONU contra el antiguo régimen iraquí de Sadam Hussein, según informó hoy el Departamento de Justicia estadounidense”.

<sup>435</sup> Comas, José. “El ‘caso Volkswagen’ llega al parlamento”, publicado en El País por primera vez el 6 de enero de 2007. [http://elpais.com/diario/2007/01/06/internacional/1168038012\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2007/01/06/internacional/1168038012_850215.html), consultado el 30 de abril de 2014, donde puede leerse: “Durante años, la dirección de VW procuró ganarse la voluntad del comité obrero y su consentimiento con los planes empresariales de racionalización a base de pagar viajes de placer, con prostitutas y viagra incluidos, a los representantes sindicales. La ley de cogestión paritaria alemana otorga un gran poder a los representantes del llamado sector social, sin cuyos votos resulta casi imposible llevar adelante decisiones con repercusión sobre la vida laboral. El jefe de personal de VW, Peter Hartz, un amigo personal del entonces canciller Gerhard Schröder y el padre de su reforma laboral, puso en marcha un sistema para comprar las voluntades y votos de los representantes obreros en el máximo organismo de Volkswagen”.

<sup>436</sup> El Mundo, “Siemens pagó coimas en San Pablo”, publicado por primera vez en el diario Página 12 el 8 de agosto de 2013, en <http://www.pagina12.com.ar/diario/elmundo/4-226241-2013-08-08.html>,

la lista de empresas que son juzgadas y condenadas por estas prácticas contiene a empresas líderes a nivel mundial, con memorias de responsabilidad social corporativa estudiadas como ejemplos de excelencia en algunas de las escuelas de negocio más prestigiosas a nivel mundial. La lista de sectores y/o empresas multinacionales juzgadas y condenadas contiene compañías farmacéuticas<sup>437</sup>, petroleras<sup>438</sup>, constructoras<sup>439</sup>, industriales<sup>440</sup>, banca<sup>441</sup>, empresas de servicios<sup>442</sup>, etcétera. Así, estas penas impuestas

---

consultado el 30 de abril de 2014, donde puede leerse: “En total, Siemens pagó 1300 millones de dólares en sobornos en todo el mundo. El caso involucró a más de 300 agentes públicos y 4200 operaciones sospechosas en Argentina, Bangladesh, Brasil, China, Grecia, Hungría, Indonesia, Israel, Italia, Malasia, Nigeria, Noruega, Polonia, Rusia y Vietnam. Siemens pagó una multa de 800 millones de dólares en Estados Unidos y otra de 533,6 millones en Alemania por comportamientos al margen de la ley”.

<sup>437</sup> Como ya hemos visto en Psiquiatría Net, “Bristol Myers, fijación de precios ilegales”, publicado por primera vez el 29 de octubre de 2009, en <http://psiquiatrianet.wordpress.com/2009/10/29/bristol-myers-fijacion-de-precios-ilegales/>, consultado el 10 de Enero de 2014.

<sup>438</sup> Agencias, “La UE sanciona a Repsol y Cepsa por competencia desleal en la venta de asfalto”, publicado por primera vez en el periódico La Opinión a Coruña el 17 de septiembre de 2013, en <http://www.laopinioncoruna.es/economia/2013/09/17/ue-sanciona-repsol-cepsa-competencia/763000.html> consultado el 10 de enero de 2014. Donde puede leerse: “El Tribunal General de la UE (TUE) confirmó ayer las multas de 83,8 millones de euros a Cepsa y de 80,4 millones a Repsol por liderar entre 1991 y 2002 un cártel para pactar precios y repartirse el mercado del asfalto en España”. Publicado por primera vez el 17 de septiembre de 2013.

<sup>439</sup> Europa Press, “Expedienta a 53 constructoras por reparto de contratos y fijación de precios”, publicado por primera vez en el periódico El Mundo el 24 de febrero de 2010, en <http://www.elmundo.es/elmundo/2010/02/24/suivienda/1267027860.html?a=467d1c5eac4d9816abe83843972ee748&t=1389369328>, consultada el 10 de enero de 2014. Donde puede leerse: “La Comisión Nacional de Competencia (CNC) ha abierto un expediente sancionador a 53 empresas del sector de la construcción por presuntamente acordar repartos de contratos y fijar precios en la actividad de rehabilitación y pavimentación de firmes de carreteras, informó hoy este organismo. El expediente es resultado de una información reservada que abrió tras recibir una denuncia, en el transcurso de la cual en octubre de 2009 realizó inspecciones en sedes de seis empresas. Como resultado de esta investigación, el organismo que preside Luis Berenguer ha constatado "indicios racionales" de la existencia de conductas prohibidas por la Ley de Defensa de la Competencia, con lo que ha resuelto abrir un expediente, cuya instrucción llevará un plazo máximo de 18 meses”.

<sup>440</sup> El País, “Competencia multa a empresas y autoridades del Puerto de Valencia”, Publicado por primera vez en el periódico El País el 2 de octubre de 2013, en [http://economia.elpais.com/economia/2013/10/02/actualidad/1380727953\\_186102.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/10/02/actualidad/1380727953_186102.html), consultado el 10 de enero de 2014. Donde puede leerse: “La Comisión Nacional de la Competencia (CNC) ha impuesto multas por un valor total de 43 millones de euros a varias asociaciones de transporte de mercancías del Puerto de Valencia, así como a tres empresas concesionarias, la propia Autoridad Portuaria de Valencia y a la Conselleria de Infraestructuras y Transportes de la Comunidad Valenciana. Les acusa de pactar precios, servicios e indemnizaciones y de restringir la oferta de prestadores de servicio en el puerto de Valencia. Las multas van de los 13,1 millones a los 100.000 euros, por "una conducta única y continuada que se inicia en 1998 y se extiende al menos hasta el momento de incoación del expediente en 2011”.

<sup>441</sup> Pérez, Claudi, “Bruselas da el primer golpe a la banca”, publicado por primera vez en el periódico El País el 4 de diciembre de 2013, en [http://economia.elpais.com/economia/2013/12/04/actualidad/1386147737\\_302233.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/12/04/actualidad/1386147737_302233.html), consultada el 10 de enero de 2014. Donde puede leerse: “Seis de las principales entidades financieras del mundo se han visto obligadas a admitir que actuaban como un cartel para manipular a su antojo los tipos de interés de referencia que se aplican a millones de hipotecados, ahorradores y empresas, a través de productos derivados vinculados a índices como el euríbor. El vicepresidente Joaquín Almunia impuso por todo ello una multa de 1.712 millones de euros, la mayor aplicada nunca por cartel, y la primera sanción a la banca en Europa por prácticas anticompetitivas. Los sancionados son Deutsche Bank, Société Générale, Royal Bank of Scotland, JP Morgan y Citigroup, además del bróker RP Martin”. Publicado por primera vez el 4 de diciembre de 2013.

por tribunales europeos o americanos a empresas líderes y de referencia, constatan que, en la consecución de los resultados, las barreras legales existentes son franqueables, tan sólo son un aspecto más a “gestionar”, un medio más que debe ser “alineado” para la consecución del objetivo: el mayor beneficio en el menor plazo mientras se expande el sistema capitalista contemporáneo. No se le puede negar coherencia a la razón instrumental.

Por todo ello, la conformación de estas figuras como ejecutivos, como productores, les exige estar sirviendo a estas exigencias y ser capaces de hacer aquello que sea necesario, mediante acción directa o, preferiblemente, a través de otros, para satisfacer las exigencias del capital impaciente. De no ser así, si no se cumplen estos requisitos, no sólo como mercancía cualificada para el puesto, sino como ejecutivo, como productor, como ejecutor de todas las acciones necesarias para la maximización de resultados en el menor plazo, no se está cualificado, a efectos ejecutivos, para el puesto. No es opcional, no se pueden dirigir estas multinacionales sin tener estos valores, estos criterios, esta configuración, en la práctica, para liderar estas organizaciones atendiendo a los rasgos y las características del capitalismo contemporáneo. De no hacerlo, deben ser sustituidos por otros ejecutivos que sí comprendan las reglas de juego y las exigencias del puesto. Cuando, en el apartado 4.4., reflexionemos sobre los valores, los criterios y la conformación del carácter de estos sujetos, cerraremos el círculo de esta doble caracterización, como mercancía y como productor, en lo que a valores y criterios se refiere.

#### 4.2.2. La gestión de expectativas del capital impaciente.

En el aspecto productivo de estas figuras hay un área que es clave y que está directamente relacionada con la caracterización del capitalismo contemporáneo que ya hemos realizado. Se trata de la gestión de las expectativas de resultados del capital

---

<sup>442</sup> Europa Press, “Competencia expedienta a siete entidades de certificación por fijación de precios”, Publicado por primera vez en el periódico El País el 12 de diciembre de 2013, en [http://economia.elpais.com/economia/2013/12/12/actualidad/1386867695\\_278790.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/12/12/actualidad/1386867695_278790.html), consultado el 14 de enero de 2014. Donde puede leerse: “La Dirección de Competencia de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) ha incoado expediente sancionador contra siete entidades de certificación por posibles conductas anticompetitivas, informó el organismo. En concreto, el expediente afecta a las sociedades Club Excelencia en Gestión Vía Innovación Bureau Veritas Certification, LGAI Technological Center, SGS International Certification Services Ibérica, Lloyd's Register España, Tüv Rheinland Ibérica Inspection, Certification & Testing y la Asociación Española de Normalización y Certificación (Aenor). El expediente se incoa por posibles conductas anticompetitivas prohibidas por el artículo 1 de la Ley 15/2007 de Defensa de la Competencia (LDC) consistentes, por un lado, en un acuerdo de fijación de los precios de las actividades de evaluación.” Publicado por primera vez el 12 de diciembre de 2013.

impaciente. Este aspecto está en la base del funcionamiento del sistema capitalista contemporáneo. El capital, sus representantes y gestores escrutan permanentemente los mercados en busca de las mejores oportunidades de rentabilidad para sus inversiones. Estas mejores oportunidades son valoradas en función de las expectativas de rentabilidad y de la estimación del riesgo asociado que distintas oportunidades puedan presentar en un momento dado. Y son valoradas en el ámbito global. Por tanto, la gestión de estas expectativas es una faceta clave que el CEO, el consejero delegado o director general, debe incluir en su agenda de manera prioritaria y permanente.

Estas figuras son formadas, conformadas y fabricadas previamente, como vimos en el capítulo anterior, con los conocimientos técnicos necesarios para el desarrollo de sus funciones y con las habilidades directivas para el ejercicio las mismas. En el aspecto productor, en la ejecución, compiten en el mercado global por la captación de capital para sus corporaciones en función de la gestión de las expectativas de rentabilidad, plazo y riesgo que distintos inversores puedan tener. Una parte fundamental de su trabajo consiste en entender estos requerimientos del capital global impaciente y persuadir a dicho capital de que la oportunidad de inversión que representan sus multinacionales es la más atractiva, es aquella en la que deben invertir. La gestión de estas expectativas, los compromisos adquiridos con ese capital y la consecución (o no) de resultados que colmen estas expectativas marcan el rumbo de la corporación y el futuro del propio gestor por lo que, como ya hemos visto en la reflexión anterior, cualquier medio será adecuado para la consecución del doble fin que estas figuras gestionan: la obtención del máximo beneficio en el menor plazo mediante la gestión de las expectativas del capital global impaciente y, desde su propia perspectiva, su perpetuación en el cargo. Fines, ambos, directa y completamente interconectados.

De nuevo, para evitar entrar en detalles demasiado técnicos de gestión empresarial nos centraremos en comentar tan sólo algunos ejemplos de lo que esta gestión de expectativas supone y, en paralelo, las implicaciones que estas exigencias de gestión conllevan en la conformación ética y antropológica de estas figuras. Por ejemplo, en lo que a cotizaciones bursátiles se refiere, nos parece muy relevante destacar que, en el momento que un CEO anuncia en los medios de comunicación un determinado plan de choque o plan de acción, los analistas bursátiles<sup>443</sup> ya “descuentan”

---

<sup>443</sup> Estos profesionales pertenecen a compañías que se especializan en estudiar un determinado grupo de sectores y las empresas cotizadas que integran dichos sectores. Con esta especialización, estos analistas se convierten en “expertos” de un determinado sector de tal manera que emiten juicios sobre el valor actual

inmediatamente sus futuras consecuencias en la rentabilidad de dicha empresa (estiman y calculan el impacto de esa acción futura en los resultados de la corporación e incorporan esta estimación de impacto en las expectativas de resultados futuros) y, por tanto, la cotización se ajusta de manera inmediata, ese mismo día, a los futuros resultados y su correspondiente valor de mercado. Veamos un ejemplo sencillo. Supongamos que los resultados de un determinado trimestre van a ser nefastos (como ha ocurrido en momentos puntuales de tres de los casos estudiados). Si el CEO prepara un comunicado en el que se anuncian despidos de 2.000 personas que generarán unos ahorros (supuestamente) de 60 millones de euros (y por tanto, un incremento de beneficios del mismo importe), y si la comunicación es completa, correcta y efectiva, los analistas creerán esa subida de beneficios y por tanto recomendarán la compra de las acciones cuyo valor se incrementará hasta estar alineado con esa nueva previsión de beneficios (en el mismo día del anuncio). Es decir, con tan sólo el anuncio el valor de la acción, la cotización, se resitúa. Este efecto tiene una importancia vital en el capitalismo contemporáneo y se convierte, en sí mismo, en una nueva y poderosa arma de gestión a disposición del CEO seleccionado. Por ello, para mostrar que sus criterios y valores, su conformación antropológica está adecuada, alineada a los criterios instrumentales, creemos conveniente profundizar en una de las herramientas de gestión que estas figuras, en su faceta productora, deben aplicar muy eficientemente, se trata de los llamados “*road shows*” y en sus implicaciones.

Tal y como hemos comentado anteriormente, uno de los aspectos que inciden en que un determinado inversor opte por invertir en una corporación cotizada consiste en sus expectativas de revalorización (incremento de la cotización) en un periodo determinado. Asimismo, una parte muy relevante de la retribución del consejero delegado se basa (como detallamos más adelante), precisamente, en esa revalorización y

---

de una acción de una determinada empresa y la tendencia de revalorización o desvalorización que dicha acción pueda tener. En el ejercicio de su actividad profesional estos analistas emiten regularmente informes sobre las compañías cotizadas de tal suerte que inducen a (y, en ocasiones, recomiendan activamente) la compra de títulos de una determinada entidad, al mantenimiento de la cartera que se posee en un determinado momento o, por último, recomiendan la desinversión. Estos informes y recomendaciones se basan en que, a su juicio, el valor aun tengan recorrido al alza (suelen recomendar mantener la cartera y/o comprar nuevos títulos) o que tengan riesgo de perder valor (recomendando entonces una venta de títulos). Realmente existen muchas más alternativas y condicionantes para una determinada recomendación sobre un valor, pero, atendiendo a nuestros objetivos, sólo pretendemos destacar que estos analistas ejercen realmente con sus *ratings* (escalas de calificación de un determinado título) unas presiones alcistas o bajistas relevantes.

en la capacidad de ejecutar sus *stock options*<sup>444</sup>. Por tanto, si estos analistas juegan un papel fundamental en la creación de opinión sobre el valor actual y futuro de las acciones de una determinada corporación, parece evidente que los mencionados *road shows* formen parte crítica de la agenda de los CEOs contemporáneos y sean, en sí mismos, una parte fundamental de sus cometidos en lo que a la creación de valor se refiere ya que, no sólo beneficia al capital impaciente, sino que también es extraordinariamente relevante para la retribución del propio CEO. Por todo ello, cuando un CEO lo cree conveniente, o necesario, prepara una serie de reuniones ante un selecto auditorio a lo largo de un conjunto de ciudades (europeas y norteamericanas, habitualmente, aunque en ocasiones, en función de la extensión geográfica de las actividades de la multinacional, también se realizan en otras localidades de Asia y/o América del Sur) de forma que, en unos pocos días (y tras decenas de miles de kilómetros volados), pueda transmitir un plan de acción, una visión plurianual (con puntos de control trimestrales o anuales), unas expectativas positivas o, en caso necesario, un conjunto de “enérgicas” medidas para paliar resultados negativos y recuperar la senda de crecimiento y mejora de resultados. Como hemos comentado anteriormente, el mero hecho de anunciar una serie de medidas o de proclamar unos resultados futuros provocan que el valor de las acciones se ajuste, de manera inmediata, a los resultados que dichas medidas generarían. Por ello, aquí, además de ese grupo de empresas o actores relevantes, independientes y de reconocido prestigio, naturalmente, los medios de comunicación aparecen con una importancia relevante. No se trata sólo de prensa especializada en mercados financieros, sino que, en las secciones de economía de los periódicos de mayor tirada e, incluso, en sus portadas, es habitual ver en titulares los anuncios de planes de acción futuros que generarán una mejora de beneficios que se “atraen” al presente sólo por el hecho de anunciarlos y de que las empresas especializadas y los medios se hagan eco de las mismas.

De nuevo, hemos optado aquí por no utilizar referencias directas de los casos estudiados para mantener un cierto grado de anonimato sobre las empresas y personas estudiadas en nuestro trabajo de campo. A modo de ejemplo citamos algunos anuncios de planes de acciones que conllevarían la mejora significativa de resultados al entendimiento de analistas y del capital impaciente en algunos sectores emblemáticos:

---

<sup>444</sup> Opción de compra futura de acciones, que se le concede al CEO, con precios por debajo de dichas cotizaciones futuras si se alcanzan determinados objetivos de revalorización bursátil en un determinado periodo de tiempo.

automoción<sup>445</sup>, farmacéutico<sup>446</sup> y banca<sup>447</sup>, si bien la búsqueda en Google, por ejemplo, de “*Cost reduction plans announced by CEOs*” puede ilustrar nuestras afirmaciones en cualquier sector. Todos estos titulares responden al mercado de las expectativas. Ninguno de estos anuncios tiene implicaciones concretas en los resultados de hoy, pero en el mercado de las expectativas, estos titulares, trabajando convenientemente con los analistas y voceados convenientemente a través de los medios de comunicación, provocan efectos inmediatos en las cotizaciones y, por tanto, en el éxito del CEO. Por consiguiente, los CEOs que conocen bien los mecanismos del capitalismo contemporáneo (y recordemos que son elegidos por ello, no por el conocimiento específico de un sector) tienen en su agenda los *road shows* y una táctica de presentación y gestión de expectativas que respondan a las necesidades de su gestión del valor y de su cotización. Es preciso utilizar los medios como vehículo y herramienta de gestión. Por todo lo anterior, la capacidad del CEO de gestionar expectativas, de manejar los medios y a los analistas, de captar nuevo capital para financiar nuevas adquisiciones, de tener acceso a consultoras estratégicas y a asesores especializados para justificar sus planteamientos, como veremos enseguida, y la obsesión por el crecimiento, los resultados y la revalorización de las acciones, forma parte de sus

---

<sup>445</sup> Anasagasti, Ignacio, “Seat pondrá en marcha un plan de reducción de costes que contempla la salida de 250 empleados indirectos”, publicado por primera vez en La tribuna de automoción el 22 de octubre de 2013, [http://www.latribunadeautomocion.es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5342:seat-pondra-en-marcha-un-plan-de-reduccion-de-costes-que-contempla-la-salida-de-250-empleados-indirectos&catid=75:seat](http://www.latribunadeautomocion.es/index.php?option=com_content&view=article&id=5342:seat-pondra-en-marcha-un-plan-de-reduccion-de-costes-que-contempla-la-salida-de-250-empleados-indirectos&catid=75:seat), consultado el 10 de enero de 2014. Donde puede leerse: “Nuestra estructura de costes fijos es, en estos momentos, demasiado alta para nuestras ventas. Debemos reducirla considerablemente”, ha afirmado hoy, en una reunión del Comité Ejecutivo, el presidente de Seat, Jürgen Stackmann. Para ello, la marca va a plantear “una batería de medidas de contención de gastos y eficiencias en todas las áreas de la compañía, como en compras y producción, así como la necesidad de reducir los gastos de personal indirecto (de oficina, no ligado directamente a labores de producción) un 5% en los próximos dos años.” Publicado por primera vez el 22 de octubre de 2013.

<sup>446</sup> Cinco Días, “La farmacéutica Teva despedirá a 5.000 empleados”, publicado por primera vez en el periódico económico Cinco Días el 10 de octubre de 2013, en [http://cincodias.com/cincodias/2013/10/10/empresas/1381414386\\_736834.html](http://cincodias.com/cincodias/2013/10/10/empresas/1381414386_736834.html), consultado el 10 de enero de 2014. Donde puede leerse: “La farmacéutica Teva, especializada en el desarrollo, producción y comercialización de medicamentos genéricos, sigue los pasos de sus competidores y anuncia que recorte de su plantilla de 5.000 trabajadores. La empresa israelí que distribuye a más de 120 mercados y con presencia directa en 60 países, entre ellos España donde cuenta con una planta en Zaragoza, prepara un plan de reducción de costes para poder hacer los precios de su competencia. Entre las medidas anunciadas para ahorrar más de dos millones de euros en los próximos cinco años se encuentra un expediente de regulación que emplee que afecta al 10% de sus trabajadores”.

<sup>447</sup> Kapner, Suzzane, “*Citi's New Chief Launches First Cost-Cutting Salvo*”, publicado por primera vez en *The Wall Street Journal*, el 5 de diciembre de 2012, en <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887323501404578161031803891150>, consultado el 10 de enero de 2014. Donde puede leerse: “*Underlining his determination to crack down on costs, Citigroup Inc. Chief Executive Michael Corbat set out plans Wednesday to cut 11,000 jobs, close 84 branches and retreat from consumer banking in a handful of countries.*”

características básicas como productor para atender las necesidades del capitalismo contemporáneo.

A nivel ético y antropológico, estas dos reflexiones, la necesidad de alcanzar una rentabilidad máxima inmediata en el menor plazo y la gestión de expectativas para competir en el mercado global de capitales, conforman a nuestras figuras en su faceta productora más allá de la caracterización como mercancía. Los atributos teóricos conseguidos en el proceso de fabricación de estas figuras tan sólo se ponen en valor cuando ejecutan las funciones asociadas a su cargo. Como anticipo al apartado de valores (4.4.), debemos decir que para estas figuras lo “correcto” es hacer lo “conveniente”<sup>448</sup> para el capital al que sirven mientras se aseguran de utilizar todos los medios a su alcance para su propia supervivencia (como veremos en 4.3.). Estos requerimientos les inducen, les obligan, a comportarse según la ética instrumental que se deriva de la razón instrumental del capitalismo contemporáneo y sus rasgos más característicos. No hay conflicto ético posible. El fin está definido y no es valorado<sup>449</sup>, criticado ni juzgado, tan sólo el eficiente alineamiento de medios<sup>450</sup> para el incremento de la rentabilidad del capital tiene sentido en esta realidad que escapa a los límites de un mero sistema económico ya que, como afirma Pigem, “todo sistema económico... guía implícitamente nuestros valores, decisiones y acciones”<sup>451</sup> para invadir los espacios privados, sociales y públicos de las sociedades contemporáneas. Por ello, las afirmaciones de Finkielkraut, “la razón instrumental se ha impuesto a las exigencias del sentido moral y a las evidencias del sentido común. Y esa victoria es su propia locura”<sup>452</sup>, y de Boltansky y Chiapello, “la acumulación capitalista sólo se pliega a la regulación del mercado cuando se le cierran los caminos más directos para la obtención de beneficio”<sup>453</sup>, adquieren especial relevancia al caracterizar a estas figuras como productoras, como los ejecutivos que son al servicio del capital impaciente.

En el caso de estos sujetos queremos destacar una afirmación de Finkielkraut que nos parece ciertamente apropiada: “el hombre no es un ser cuyo obrar procede del ser, sino un ser cuyo ser procede del obrar”<sup>454</sup>. Nuestras figuras formadas y deformadas

---

<sup>448</sup> Llop, Rubén. “Sobre lo correcto y lo conveniente”, publicado por primera vez en el periódico La Comarca el 8 de marzo de 2013, en <http://lacomarca.net/opinion/tribuna-abierta/146-sobre-los-comites-de-empresa>, consultado el 10 de enero de 2014.

<sup>449</sup> Horkheimer, Max. *Crítica de la Razón Instrumental*. *Op.cit.* p. 45.

<sup>450</sup> *Ibidem*, p.45.

<sup>451</sup> Pigem, Jordi. *Buena crisis*. *Op.cit.*, p.52.

<sup>452</sup> Finkielkraut, Alain. *La humanidad perdida*. *Op.cit.*, p.10.

<sup>453</sup> Boltansky, Luc y Ève Chiapello. *El nuevo espíritu del capitalismo*. *Op.cit.*, p.36.

<sup>454</sup> Finkielkraut, Alain. *Nosotros los modernos*. *Op.cit.*, p.25.

para servir al capital impaciente, apátrida e insaciable, no pueden obrar de otra manera que la descrita, por tanto, no pueden ser otra cosa que lo que son. En caso de querer “ser” otra figura, deben abandonar estas posiciones, ya que “no es la conciencia la que determina la vida, sino la vida la que determina la conciencia”<sup>455</sup>.

#### 4.2.3. La retribución por objetivos.

Respecto a la generación de valor para el capital impaciente conviene recordar que el consejo de administración, los representantes del capital invertido en una determinada multinacional, “apodera” a la alta dirección, al consejero delegado o director general, es decir, les concede los poderes operativos para la toma de decisiones. De esta manera, estos sujetos se convierten en el “primer ejecutivo”, es decir, son los que ya están en la acción, en la operativa, en la ejecución. Suele ser habitual que haya “mandatos” de duración determinada (tres, cuatro o cinco años) que pueden ser renovados y prolongados o cancelados por el consejo. Es decir, claramente no sólo no son los propietarios de la posición ejecutiva, sino que deben volver a “ganarse” el puesto en periodos ciertamente cortos, por lo que su enfoque al corto plazo y a la obtención de resultados inmediatos es prioritario. En esta misma línea de conformación de criterio ejecutivo, es habitual que en la retribución de estos puestos haya tanto una retribución “fija” (salario anual), como una parte “variable” de periodicidad anual (“*bonus*” anual en función de obtener unos determinados resultados económicos y financieros de rentabilidad sobre el capital invertido en cada periodo contable, normalmente calculados como un porcentaje del salario fijo: entre el 50 y el 150% suelen ser porcentajes habituales), como un objetivo plurianual (en ocasiones llamado “*ratchet*” y/o “*stock options*”, calculado en función de la mejora de la valoración de la compañía en periodos plurianuales, básicamente, de su cotización en bolsa, que puede y suele ser multimillonario)<sup>456</sup> que, en el caso norteamericano<sup>457</sup>, y cada vez más en todas las multinacionales, constituye la parte más relevante de los ingresos de estos ejecutivos, quedando reducido, el salario fijo anual a un muy pequeño porcentaje, alrededor del 6%, de la retribución anual alcanzable, o incluso menor. En Europa

---

<sup>455</sup> Finkielkraut, Alain. *La derrota del pensamiento*. *Op.cit.*, p.77.

<sup>456</sup> Véase, ABC, “Los 15 sueldos más altos de los empresarios del Ibex 35”, publicado por primera vez en ABC el 17 de julio de 2012, en <http://www.abc.es/20120717/economia/abci-sueldos-directivos-ibex-201207171145.html>, consultado el 9 de enero de 2014.

<sup>457</sup> Véase, por ejemplo, la relación de las retribuciones de los CEOs mejor pagados en 2012 en FORBES, “*America’s highest paid Chief Executives*”, en [http://www.forbes.com/lists/2012/12/ceo-compensation-12\\_rank.html](http://www.forbes.com/lists/2012/12/ceo-compensation-12_rank.html), consultado el 9 de enero de 2014.

abundan los dos primeros esquemas de retribución y progresivamente, en las últimas décadas, han ido apareciendo las retribuciones plurianuales en función de la cotización bursátil u otros parámetros relacionados con la creación de valor para el accionista que ya eran habituales en Estados Unidos. La constitución de estos esquemas de retribución por objetivos está íntimamente relacionada con la exigencia y el reto permanente que estas figuras tienen respecto a la creación de valor, en forma de revalorización de las acciones, para el accionista, para el capital impaciente.

A lo largo de nuestras reflexiones de los apartados previos y de la propia caracterización del capitalismo contemporáneo nos hemos referido en repetidas ocasiones a la razón instrumental, al alineamiento de medios para conseguir los fines subjetivamente definidos. En este breve comentario sobre el tecnicismo “retribución por objetivos” de las figuras objeto de estudio queremos explicitar un ejemplo adicional sobre este alineamiento de medios, sobre esta instrumentalidad. Un ejemplo paradigmático de la razón instrumental, del alineamiento de los criterios y exigencias del capitalismo contemporáneo con las características del ciudadano productor, en la figura de consejero delegado, es la composición de sus retribuciones y los criterios aplicados. Como hemos comentado, el salario fijo (que suele ser ya millonario tanto en dólares como en euros) representa tan sólo el 6% de la retribución máxima posible de un CEO (aunque en el ejemplo referenciado, el del CEO mejor retribuido en 2012, John H. Hammergren, el salario fijo, 1,7 millones de dólares al año, es alrededor del 1,3% de su retribución anual total, 131 millones de dólares americanos<sup>458</sup>). El resto está asociado tanto a resultados del corto plazo (beneficios anuales, por ejemplo) como en resultados plurianuales (más alineados con la cotización de las acciones). Ahí aparecen las “*stock options*”, es decir, la opción de comprar acciones de la propia compañía a un precio atractivo si se consiguen determinadas revalorizaciones de las acciones cotizadas en los próximos 2, 3 ó 5 años. Veamos un ejemplo numérico sobre las *stock options*. Si, en un momento dado las acciones valen 1\$, y se marca como objetivo al CEO que en tres años esos títulos lleguen a valer 5\$ (que es el escenario deseado y exigido por los accionistas que, a través del consejo, definen la retribución del CEO), se le ofrece, en su paquete retributivo, poder comprar 100.000 acciones a 2\$ en el año 3, en el caso, claro está, de que dichas acciones hayan llegado a valer 5\$. Si el primer ejecutivo consigue que se

---

<sup>458</sup> Como ya vimos en la retribución del CEO mejor pagado en 2012, John Hammergren, en FORBES, “*CEO compensation*”, en [http://www.forbes.com/lists/2012/12/ceo-compensation-12\\_John-H-Hammergren\\_ESV7.html](http://www.forbes.com/lists/2012/12/ceo-compensation-12_John-H-Hammergren_ESV7.html), consultado el 9 de enero de 2014.

alcance esa cotización de 5\$ en el tercer año, durante el ejercicio de su mandato, o mejor, si acontece dicha revalorización aunque la contribución de este primer ejecutivo sea cuestionable, tendrá derecho a adquirir (y, sin duda adquirirá) por 200.000 dólares lo que ese mismo día valdrá en el mercado 500.000 dólares. Obviamente, si las cotizaciones han subido, el “mérito es del CEO” y por eso gana estos 300.000 euros. Si, por el contrario, las acciones se han desplomado la explicación estará en los mercados, en la economía, en efectos no controlables, etc. Se desempolvará algún informe de un asesor “independiente” y de “reconocido prestigio” que avale las decisiones que se tomaron en su día, se adjuntarán actas del consejo de administración en las que se aprobaron las inversiones o los planes estratégicos, etc. Obviamente, su retribución fija continuará siendo millonaria y, en caso de ser despedido por no dar los resultados exigidos, su indemnización también. Sobre la separación entre poder y responsabilidad ahondaremos un poco más adelante (apartado 4.3.2.).

En este aspecto, no nos parece tan relevante resaltar (o entrar a valorar o juzgar) la magnitud de las retribuciones a estas figuras (aun a pesar de constituir un tema de actualidad<sup>459</sup> y sobre el que la prensa informa, o influye, de manera regular en, por ejemplo, el estado español<sup>460</sup>), sino que nos parece más interesante profundizar en el extendido concepto de “retribución por objetivos”. Esta herramienta de gestión no se aplica sólo a la figura del consejero delegado sino que, progresivamente, se ha ido extendiendo a la mayoría de los niveles jerárquicos que componen las estructuras organizativas de las empresas multinacionales. Básicamente la herramienta consiste en que una vez por cada ejercicio contable (habitualmente cada año aunque, en ocasiones, se aplica el criterio trimestralmente) se definen una serie de objetivos cuantitativos y

---

<sup>459</sup> Como recientemente se ha votado en Suiza. Véase: Europa Press, “Los suizos se niegan en referéndum a limitar los salarios elevados”, publicado por primera vez el 24 de noviembre de 2013, en <http://www.europapress.es/internacional/noticia-suizos-niegan-referendum-limitar-salarios-elevados-primeros-resultados-20131124131118.html>, consultado el 10 de enero de 2014. Donde puede leerse: “Los ciudadanos suizos se han negado este domingo en referéndum a poner un tope salarial para que los altos ejecutivos no ganen en un mes más de lo que gana el trabajador menos pagado en todo un año, una decisión que podría haber desembocado en grandes recortes salariales entre los principales directivos, que ganan millones de euros”.

<sup>460</sup> Valero, Miguel Ángel, “Los ejecutivos de los bancos cobran hasta 76 veces el salario mínimo de su plantilla”, publicado por primera vez en Diario abierto el 19 de diciembre de 2013, en <http://www.diarioabierto.es/162302/los-ejecutivos-de-los-bancos-cobran-hasta-76-veces-el-salario-minimo-de-su-plantilla>, consultado el 10 de enero de 2014. Donde puede leerse: “En este informe se pone de manifiesto que los principales ejecutivos de las mayores entidades financieras (incluye a Mapfre, aunque es una aseguradora) cobran hasta 76 veces el salario mínimo de la plantilla de éstas. La diferencia llega a 154 veces en el caso de las cotizadas, pero se reduce a 19 veces cuando se trata de las nacionalizadas. Un ejecutivo del BBVA cobra 379 veces el salario mínimo de la plantilla. En el caso del Santander, son 371 veces; en la Caixa, 141 veces; en el Sabadell, 130 veces; y en el Popular, 54 veces”.

cualitativos que afectan tanto a la compañía en general como a una determinada posición ejecutiva en el organigrama de la compañía y el premio económico en caso de alcanzarlos. Si el ciudadano productor alcanza dichos objetivos en el periodo definido, recibe una retribución adicional a lo que se le ha asignado como sueldo fijo. Sin entrar en los detalles técnicos de esta fijación de objetivos (quién los define, cómo lo hace, cómo se calcula y mide el éxito de los objetivos cuantitativos y cualitativos, qué porcentaje de variable es el adecuado para cada nivel de la organización, cuándo y cómo se paga, en qué momento se va informando al individuo del grado de cumplimiento de sus objetivos personales, cómo se definen los criterios mínimos exigibles para que el variable se pueda cobrar... y un larguísimo etcétera de aspectos clave en la definición e implementación de esta herramienta de gestión) sí que nos parece relevante reflexionar sobre cómo el sistema consigue una serie de hitos con la concepción y aplicación de esta herramienta ya que, a nuestro juicio, condensa buena parte de las características del espíritu del capitalismo contemporáneo que hemos venido describiendo y del rol productor exigido.

Así, en primer lugar, atiende a parte de las demandas sociales de incrementos salariales, lucha esta que forma parte consustancial de la venta de la fuerza de trabajo y de la asignación de un valor de uso, ya que el “variable”, la cantidad a pagar si se cumplen una serie de objetivos, supone, en cierta manera, un incremento salarial, si bien, para atender a las exigencias del capital, este salario no es fijo, no es un coste actual y futuro permanente que pudiese poner en riesgo la obtención de los resultados exigidos sino que sólo aparece como coste cuando el capital ha quedado suficientemente satisfecho. Esta variabilización del coste es de interés para el capital y atiende, al menos parcialmente, a la reclamación de ciudadano productor respecto a una mejor y mayor retribución.

En segundo lugar, y aquí se puede apreciar la razonabilidad instrumental de los criterios aplicados, se consigue alinear los esfuerzos y contribuciones individuales de todos los niveles de la organización de una multinacional en la obtención de los objetivos precisos y de detalle que, para un determinado periodo de tiempo, son prioritarios para el capital. Es decir, si en un ejercicio la prioridad es la generación de caja (de liquidez, de dinero disponible), los objetivos individuales se definirán en esa dirección para que la posibilidad de ser mejor retribuido como productor se materialice dándole al capital un debido cumplimiento de sus expectativas y exigencias. De la misma manera, si el objetivo del ejercicio siguiente es duplicar el beneficio operativo

los objetivos individuales se redefinirán en función de esa nueva prioridad y exigencia. Este doble alineamiento conjuga tanto los criterios de la razón instrumental del capitalismo contemporáneo como, al mismo tiempo, se muestra capaz, al menos parcialmente, de absorber una de las críticas sociales que recibe, a saber, la de una (hipotética) mayor y mejor redistribución de la riqueza generada, al menos, aparentemente.

En la caracterización de la figura del consejero delegado como productor, esta herramienta de gestión juega un doble papel ya que no sólo le afecta a él mismo y a sus prioridades a la hora de atender las exigencias del capital impaciente sino que, además, en su faceta ejecutiva, utiliza esta herramienta para liderar, dirigir y exigir a toda su organización que se enfoque en aquellos aspectos que son la prioridad y la exigencia del capital que representa. Hemos asistido, en todos los casos estudiados, a diferentes versiones e interpretaciones de esta herramienta de gestión con unos niveles de presión y exigencia sobre el resto de ciudadanos componentes de dichas empresas multinacionales nada despreciables. Como hemos indicado, la herramienta tiene como objetivo alinear las contribuciones individuales a los objetivos de rentabilidad que persigue el capital invertido en una multinacional dada. Ahora bien, la evaluación de dichos objetivos, la decisión sobre el grado de cumplimiento de los mismos y, por tanto de la retribución variable alcanzada, en el caso del resto de trabajadores de la multinacional, corresponde a la alta dirección. Aquí es donde hemos constatado que, en la mayoría de los casos y en algunos con un grado de cinismo y de falta de honestidad paradigmáticos, estas figuras o bien disminuyen el grado de cumplimiento de manera ciertamente injustificada o, incluso, rompen compromisos adquiridos y cambian las reglas de juego unilateralmente para incrementar la rentabilidad del capital a costa de la retribución de los empleados. A estas alturas de nuestras reflexiones sobre las características de estas figuras no debiera sorprendernos esta constatación en el trabajo de campo. El objetivo último del primer ejecutivo es maximizar la rentabilidad del capital invertido. Esta rentabilidad será mayor cuanto menor sean, entre otras cosas, los salarios, la retribución de sus empleados (dejando fuera de este razonamiento, claro está, su propio salario, el del primer ejecutivo). Este conflicto de intereses, que es intrínseco a la gestión empresarial, tiene, en la figura del primer ejecutivo a un aliado fiel del capital en todos los casos salvo, como profundizaremos al comentar su objetivo de la propia permanencia en el puesto, el propio enriquecimiento y supervivencia del propio primer ejecutivo. Por tanto, en la toma de decisiones sobre las retribuciones de

terceros tratará de mantenerlas lo más bajas posibles o, incluso, eliminarlas siempre que esto no tenga efectos negativos sobre su propia retribución. Tampoco hay un dilema ético en esta toma de decisiones. Ejecutará aquello que sea más conveniente para sus propios intereses y para los del capital. El dilema tan sólo aparece cuando estos dos últimos entran en conflicto.

En estas reflexiones sobre la herramienta de gestión llamada “retribución por objetivos” queremos destacar una confirmación adicional de una de las características éticas y/o antropológicas más relevantes de las figuras estudiadas, en su faceta ejecutiva, la aplicación de la racionalidad instrumental, tanto en la concepción de la retribución por objetivos como en los mecanismos de su aplicación. En esta manera de actuar los criterios aplicados en la toma de decisiones son un exponente más de cómo estos sujetos tienen como única prioridad el servicio al capital impaciente y apátrida que les nombra (y les destituye) con todos los medios a su alcance. Por ello, los impactos sobre el resto de ciudadanos en su faceta productora, que hemos comentado en el apartado anterior (4.1.) como las conclusiones y comentarios que autores como Sennett<sup>461</sup>, Bauman<sup>462</sup>, Boltansky y Chiapello<sup>463</sup> realizan sobre las características de los ciudadanos contemporáneos en facetas productivas o, incluso, existenciales, se derivan, a nuestro juicio, de la faceta ejecutiva que estos figuras individuos. De su conformación y, de manera directa, de los aspectos clave de su faceta ejecutiva, es de donde se generan e implementan las decisiones que conforman al ciudadano medio productor (y que éste sufre) y que inciden, directamente, en los (fallidos) intentos de conducción de vida de dichos ciudadanos contemporáneos.

En toda esta primera reflexión sobre la caracterización del primer ejecutivo como productor hemos pretendido destacar cómo la generación de valor para el capital impaciente, la obtención de resultados sustentados tanto en las realidades económicas y operativas de los negocios como en la eficiente gestión de expectativas y futuribles reales o ficticios, es la auténtica prioridad de este ciudadano en su faceta productora. Desde esta premisa, el exigido crecimiento incesante y acelerado, la adquisición de otras

---

<sup>461</sup> Cuando afirma que el productor: “se ve obligado a improvisar el curso de su vida o, incluso, a hacerlo sin una firme conciencia de sí mismo”. Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. *Op.cit.*, p.11.

<sup>462</sup> Cuando afirma que “no es aconsejable desarrollar lealtad institucional”. Bauman, Zygmunt. *Modernidad y ambivalencia*. *Op.cit.*, p. 15.

<sup>463</sup> Cuando afirma que “el capitalismo ha evolucionado en dirección a una reducción de las formas más antiguas de opresión, al precio de un reforzamiento de las desigualdades”. Boltansky, Luc y Ève Chiapello. *El nuevo espíritu del capitalismo*. *Op.cit.*, p. 90.

empresas para alimentar la mejora acelerada de resultados, el impacto supranacional de esta globalización de criterios mediante la expansión geográfica y la acción directa de estas figuras como ejecutivas, es el auténtico motor que provoca la expansión del sistema y la globalización de sus criterios. En su gestión a través de terceros, por último, es donde estas figuras inciden directamente en la conformación del resto de ciudadanos y de sus realidades sociales mediante la instrumentalidad de sus criterios y la eficiencia en la aplicación de los mismos. Estos productores constituyen, a nuestro juicio, el paradigma de la encarnación de los criterios y valores del capitalismo contemporáneo.

### **4.3. La perpetuación en el cargo.**

En el apartado anterior hemos caracterizado a la alta dirección de las empresas multinacionales cotizadas, en su faceta productiva, atendiendo tanto a las exigencias del capital impaciente que deben atender como a la conformación de criterios, de valores, de maneras de hacer, siempre a través de otros, utilizando todos los medios y herramientas a su disposición para maximizar los beneficios en el menor plazo. En este apartado cambiamos el punto de vista, el origen, de nuestra mirada. Analizamos a estos sujetos desde su propia perspectiva, desde sus propias necesidades y ambiciones puesto que, como ya hemos adelantado, seguirán fielmente los mandatos del capital exceptuando aquellos casos en los que las exigencias del capital impaciente entren en conflicto con las propias prioridades e intereses de estos individuos. Por ello, en este apartado de nuestras reflexiones, de nuestra caracterización de estas figuras, hacemos referencia al reto que les supone la perpetuación en su propio cargo. Teniendo en cuenta las enormes exigencias y presiones a las que estos individuos están sometidos en el desarrollo de sus funciones, en la consecución de los innegociables objetivos del capital impaciente, no son pocos los esfuerzos, las estrategias y las tácticas que estos sujetos diseñan y ejecutan para evitar su caída, su exclusión. No es de extrañar, atendiendo a la racionalidad instrumental que impulsa al propio sistema y que deviene necesaria para llegar a ocupar estos puestos, que todos los medios y recursos disponibles se alineen y se destinen, desde estas poderosas figuras, a que su propio estatus y posición se mantengan. No cabría esperar otra prioridad atendiendo a la realidad en la que estos individuos son conformados. A la luz de esta razón instrumental y del alineamiento de todos los medios disponibles para alcanzar el fin predefinido<sup>464</sup>, analizamos cómo estas

---

<sup>464</sup> Horkheimer, Max. *Critica de la Razón Instrumental*. *Op.cit.*, p. 45.

figuras atienden y gestionan tres ámbitos distintos: la gestión de aquellos que tienen poder sobre su destino, los miembros del consejo de administración en representación del capital impaciente (4.3.1.); la gestión eficiente de la separación entre poder y responsabilidad, para poder disfrutar de las ventajas de su posición al tiempo que se tratan de minimizar los riesgos que de dicha privilegiada posición de responsabilidad se derivan (4.3.2.); y, por último, reflexionamos sobre la falacia, sobre el supuesto liderazgo que estas figuras ejercen sobre sus organizaciones, destacamos la gestión que realizan de sus equipos directos y de sus organizaciones en su propio interés, de manera ciertamente instrumental, para alcanzar su objetivo personal de supervivencia y progreso profesional. Ya reflexionamos que el liderazgo era una competencia que se enseñaba en las escuelas de negocio y se exigía en la selección de esta mercancía. En este enfoque productor, reflexionamos sobre cómo hemos visto ejercer este liderazgo (4.3.3.).

#### 4.3.1. La gestión del consejo de administración. La propia supervivencia.

Por tanto, en primer lugar, y basado en el trabajo de campo realizado, reflexionamos sobre cómo estas figuras deben gestionar al consejo de administración no sólo para comprender las exigencias y expectativas del capital, sino como una palanca clave a utilizar para su propia supervivencia ya que este aspecto, la autoconservación, es uno de los aspectos clave que, a lo largo de los casos estudiados, juega un papel relevante en las funciones operativas de estas figuras. Y es el consejo, sus miembros, los que deciden sobre su futuro, los que deciden si mantiene o pierde su poderosa y rentable posición.

Como hemos comentado con anterioridad, en determinadas circunstancias, la posición del consejero delegado (o del director general) también se asemeja algo al antiguo burgués propietario de su empresa. Es decir, en el día a día de la empresa, ejerce como la máxima autoridad y, aparentemente, goza de total independencia en la toma de dichas decisiones. A efectos prácticos de su equipo de dirección y de los ejecutivos y empleados de la empresa es, desde su posición, de donde emanan todas las decisiones de la compañía. Además, parece, a ojos no expertos, estar vinculado de manera cuasi permanente a la evolución de la compañía y de sus empleados. Por tanto, en ocasiones, y mirado desde su propia estructura operativa, podría parecer que está más alejado de las necesidades del capitalismo flexible y del capital impaciente de lo que realmente está, pero este espejismo sólo se produce mientras las expectativas del capital están lo

suficientemente cubiertas para que su inmensa presión pase, aparentemente, desapercibida. Esta situación no es la más habitual. Aun cuando los resultados no sean malos, es decir, aun cuando cubran las expectativas base de los inversores, y tal y como hemos podido constatar en el trabajo de campo de nuestra tesis, en las situaciones tan cambiantes del capitalismo contemporáneo, lo habitual es que este primer ejecutivo esté constantemente sometido a exigencias de mejora de resultados, sean estas exigencias enfocadas a las reducciones de coste, a la generación de caja, a la disminución del capital circulante, a la reducción o el incremento de deuda, a la ejecución, reducción o cancelación de inversiones, a mejoras de ratios de eficiencia o rentabilidad, etcétera. Realmente, como ya hemos destacado, en el ejercicio de sus funciones el primer ejecutivo tiene que ocuparse principalmente de satisfacer las demandas y necesidades de los miembros del consejo.

Por lo tanto, es muy habitual que si el consejero delegado tiene, de acuerdo a los estatutos de la sociedad (convenientemente interpretados), la capacidad de constituir un “núcleo duro” dentro del consejo que le garantice, por lo menos temporalmente, su propia continuidad, esta actividad ocupará buena parte de su tiempo y de sus esfuerzos. Esta actuación sirve a sus intereses particulares, que no necesariamente al del capital invertido puesto que, en la gestión permanente del conflicto, que es el aspecto clave que deben gestionar estas figuras, estos sujetos tratan de “vaciar” de poder al capital que les pudiese ser hostil, para repartir el poder del consejo de modo y manera que le sea más cercano y protector, mediante el conveniente intercambio de prebendas y/o favores. En caso de no poder acomodar el consejo a sus necesidades e intereses nuestras figuras deberán estar permanentemente atentas a los apoyos (o falta de ellos) que el consejo le brinde puesto que de estos apoyos, o de su ausencia, dependerá su supervivencia.

Esta necesidad de gestionar el reparto de poderes y de apoyos en el consejo, que aparece habitualmente en la prensa económica<sup>465</sup>, implica que, a pesar de no ser el dueño efectivo de la sociedad, sí que puede, al menos temporalmente, actuar y decidir “como si lo fuera”, si cuenta con suficientes apoyos para ello dentro del consejo, difuminando de manera significativa la incidencia que muchos de los “propietarios” de

---

<sup>465</sup> Mateu de Ros, Rafael. “Accionistas, consejos, conflictos y limitaciones”, publicado por primera vez en El País el 7 de marzo de 2010, en [http://elpais.com/diario/2010/03/07/negocio/1267970607\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2010/03/07/negocio/1267970607_850215.html), consultado el 11 de enero de 2014. Donde puede leerse: “Mientras que Sacyr (con un 20% de Repsol) parece haber llegado a cierto entendimiento con el presidente de la petrolera, el enfrentamiento entre Florentino Pérez (de ACS, que tiene el 12% de Iberdrola) e Ignacio Sánchez Galán, presidente de la eléctrica, parece más enconado que nunca”. En este texto la expresión “presidente” es equivalente a nuestro “primer ejecutivo”, al director general, al gestor.

la empresa quisieran ejercer. Sin duda, los pequeños inversores que toman participaciones minoritarias en dichas empresas no tienen, en ningún caso, ninguna influencia en la gestión efectiva de la misma pero incluso, algunos de los inversores mayoritarios que sí pretendían influir en ella, pueden quedar sustancialmente alejados de los órganos de gestión y no tener ninguna posibilidad de incidir en el futuro inmediato de dichas empresas<sup>466</sup> ni en la continuidad o cese de sus primeros ejecutivos. Por todo ello estas figuras, en muchos de los casos estudiados y, de hecho, en muchas de las empresas cotizadas, si son capaces de confeccionar y gestionar el consejo y sus distribuciones de poder relativas, para asegurar, en la medida de lo posible, su propia continuidad, son los auténticos responsables de la evolución de dichas compañías, de sus resultados y actuaciones, mientras mantengan su posición, aun a pesar de no ser, formalmente, los propietarios.

Este cambio de peso de poderes relativos no debe confundir al lector sobre un aspecto clave. La posible redistribución de poderes relativos en el consejo afecta al poder de algunos de los representantes del capital impaciente que han invertido en una determinada corporación, lo que podría beneficiar a nuestros sujetos en algunos de sus intereses específicos (su continuidad, principalmente), pero no dulcifica la implacable exigencia de resultados que, en cualquier caso, los accionistas, los propietarios del capital impaciente, exigirán a multinacional. La única diferencia consistirá en que, muy probablemente, y durante un periodo de tiempo, nuestra figura estará menos expuesta a su cese, pero tanto él mismo como el resto de trabajadores de la multinacional y sus correspondientes realidades sociales continúan tan expuestas a las consecuencias negativas de la insaciabilidad contemporánea como con cualquier otra distribución de poderes relativos en el consejo.

Así, esta preocupación del consejero delegado por su propia supervivencia y, sobre todo, su capacidad de controlar el consejo, puede alejar, parcialmente, al capital y a algunos de sus representantes de la toma efectiva de decisiones, que no de las

---

<sup>466</sup> Europa Press, “Los accionistas minoritarios de Pescanova tachan de tomadura de pelo la elección de Damm para reflotar la firma”, publicado por primera vez en El economista el 16 de diciembre de 2013, en <http://www.economista.es/interstitial/volver/edarlingnov13/empresas-finanzas/noticias/5396598/12/13/Accionistas-minoritarios-de-Pescanova-tachan-de-tomadura-de-pelo-la-eleccion-de-Damm-para-reflotar-la-firma.html>, consultado el 11 de enero de 2014. Donde puede leerse: “La plataforma de afectados de Pescanova, que representa el despacho de abogados de Joaquín Yvancos, ha calificado este lunes de "tomadura de pelo" la elección del consorcio Damm y los fondos Luxempart, KKR y Ergon Capital para reflotar la pesquera... otra asociación de accionistas minoritarios denominada 'Pescanova con nosotros', que agrupa a un centenar de accionistas y que ronda el 2% del capital, ha subrayado que el concurso de ofertas para salvar la pesquera no ha sido "transparente", al tiempo que ha expresado sus dudas sobre el plan de viabilidad”.

exigencias derivadas de su impaciencia por obtener la máxima rentabilidad posible en el menor plazo. De producirse este incremento del control efectivo, por parte del consejero delegado con respecto a otros accionistas mayoritarios y potencialmente influyentes en la gestión, se genera una relevante fuente de conflictos accionariales y/o legales que, habitualmente, recoge la prensa especializada<sup>467</sup>. No obstante, lo más habitual es que los estatutos de una determinada corporación permitan a los accionistas la capacidad de tener bajo un mayor control a su consejero delegado, de tal manera que pueda existir un control efectivo y eficiente sobre los aspectos más sensibles de la gestión y, especialmente, sobre la continuidad o discontinuidad del primer ejecutivo. En este aspecto se produce una significativa diferencia entre el consejero delegado y el director general (que no pertenece al consejo) ya que este último no puede tratar de formar ese núcleo duro en el consejo que le proteja, por lo que su posición, en este aspecto, es más expuesta.

Por tanto, el primer ejecutivo, en su aspecto productor, velará por su propia supervivencia (utilizando para ello todos los recursos a su haber) y, en paralelo, velará por el mayor grado de satisfacción posible de los consejeros (representen al capital más cercano o no) siempre que, claro está, no haya un conflicto con sus propios intereses, su continuidad y su retribución, principalmente. Mientras tanto, el capital continuará exigiendo el mayor beneficio en el menor plazo, y el primer ejecutivo también, incluyendo el suyo propio.

#### 4.3.2. Poder y responsabilidad. Los asesores.

Pasando ya a la caracterización más operativa de estas figuras, en segundo lugar, reflexionamos sobre el equilibrio entre poder y responsabilidad. En el capitalismo de las últimas décadas, y alineado con el hiperdesarrollado sentido de autoconservación que estas figuras deben desarrollar (y, sin duda, desarrollan), la figura de asesores y consultores externos de “reconocido prestigio” se ha constituido como un elemento clave de la gestión de las grandes empresas. Como ya comentamos al reflexionar sobre los trabajos de Sennett, aun concentrándose el poder en estas figuras, éstas han conseguido crear y utilizar un mecanismo de protección en el que consiguen diluir su

---

<sup>467</sup> Patiño, M.A. y C. Morán. “Sánchez Galán ataca a ACS y aboca la pelea a la vía judicial”, publicado por primera vez en el diario Expansión el 24 de marzo de 2010, en <http://www.expansion.com/2010/03/23/empresas/energia/1269381134.html>, consultado el 11 de enero de 2014. Donde puede leerse: “Ignacio Sánchez Galán, presidente de Iberdrola, empieza a desplegar una estrategia defensiva antes de la junta de accionistas. Se suponía que la junta de pasado mañana iba a ser el lugar para escenificar la pelea entre la dirección de Iberdrola y ACS, su primer accionista, con el 12%”.

responsabilidad al tener buena parte de (o todas) sus decisiones clave avaladas por trabajos “externos e independientes” y “de reconocido prestigio” que, básicamente, validan que el curso de decisión y acción que se tomó era el más adecuado posible a tenor de las informaciones y conocimientos del momento. Así, si todo sale bien, perfecto y si no sale bien, pues se “demuestra”, de manera “independiente” que aquella decisión y su implementación fue la mejor posible. De manera que nuestras figuras tratan de quedar exentas de responsabilidades negativas para sus intereses. Más alineamiento de medios y fines. Más razón instrumental.

Así, en el ejercicio de sus funciones productivas, este primer ejecutivo tiene a su disposición, y sin duda dispone de ellos, tal y como hemos podido constatar en nuestro trabajo de campo, a innumerables consultores y asesores externos (incluyendo, específicamente, a consultores estratégicos, auditores y abogados) que le permiten justificar mediante una tercera opinión de “reconocido prestigio” la práctica totalidad de decisiones que haya podido tomar en el ejercicio y aplicación de sus responsabilidades. Si se reflexiona sobre los párrafos anteriores de manera conjunta puede encadenarse la siguiente conclusión: el consejero delegado debe gestionar (manipular) convenientemente a su consejo de administración en pos de su propia supervivencia, teniendo el máximo apoyo posible y justificando incluso (con apoyo de informes externos “de reconocido prestigio”) la no consecución de determinados resultados. Al mismo tiempo, debe persuadir a su equipo directivo de que las razones que le exponen para justificar dichos resultados negativos son totalmente inaceptables y conminándoles para que, de manera inmediata, se alcancen los objetivos exigidos por los accionistas y sus representantes. Si, en el camino, que estará abundantemente sembrado de informes que justifiquen todas sus decisiones relevantes, es necesario responsabilizar a alguien del fracaso y cesarlo (despedirlo, excluirlo), el CEO debe hacerlo con diligencia, demostrando, por un lado, que él no es el responsable del error y que, además, tienen la capacidad ejecutiva de implementar cambios inmediatos para expulsar a aquellos que no dan los resultados exigidos y promocionar a nuevo talento que cumpla y/o supere las expectativas de beneficios, curso de acción que hemos podido comprobar en la mayoría de los casos estudiados.

La utilización de consultores externos y asesores especializados es una práctica extraordinariamente extendida en el proceso de toma de decisiones derivadas del desarrollo de su faceta productora. La mencionada separación entre poder y responsabilidad juega, en lo que a esta posición se refiere, un papel fundamental. Todas

las decisiones con implicaciones relevantes o que lleven asociados riesgos legales o de posibles consecuencias adversas para la continuidad del propio consejero delegado llevan, indefectiblemente, anexados los informes y presentaciones multicolor (y carísimas) de esas empresas “independientes” y de “reconocido prestigio” que hemos comentado anteriormente. A nuestro juicio, este tipo de comportamiento, este hábito, este criterio, ahonda en una de las características fundamentales del capitalismo contemporáneo en lo que a estas tipologías de ciudadanos se refiere: está muy bien tener un gran poder (y el estatus, el salario y resto de paquete retributivo que le acompaña) pero hay que estar lo más alejado posible de rendir cuentas por las responsabilidades de los errores. Esta es una caracterización más que se puede apreciar, con crudeza, en las pocas repercusiones prácticas que los errores (o abusos) de gestión por parte de estas figuras han tenido a lo largo de la crisis que acontece desde 2007 hasta la redacción de estas líneas. Tan sólo en contados casos, y siempre en la cultura legal anglosajona, en concreto, en Estados Unidos, la mala praxis de gestión ha tenido repercusiones personales sobre algunos de estas figuras<sup>468</sup>. En la mayoría de los casos, la abundancia de informes de terceros, de estos asesores y consultores externos y reputados, han servido para mostrar la suficiente “diligencia” en la ejecución de sus funciones ejecutivas, y, por tanto, evitarles posibles consecuencias personales negativas.

Ya hemos comentado, tanto con Sennett como en la caracterización del primer ejecutivo que, en el capitalismo contemporáneo y en el ámbito de estas figuras de la alta dirección, se produce un constante y denodado esfuerzo por separar el poder de dichas figuras y las responsabilidades que, de sus actos, se pudiesen derivar. En sentido estrictamente útil e instrumental, se constituyen toda una serie de barreras que separen las retribuciones y los puestos, de las consecuencias derivadas de su juicio, sus criterios, su toma de decisiones y las consecuencias de las mismas. Este denodado esfuerzo podría resumirse diciendo que, al fin y al cabo, la ineptitud no es un delito y puesto que, en el mundo de los negocios muchos aspectos están fuera del control de la alta dirección

---

<sup>468</sup>Pozzi, Sandro. “10 años de cárcel al hermano de Madoff”, publicado por primera vez en El País el 21 de diciembre de 2012, en [http://economia.elpais.com/economia/2012/12/21/actualidad/1356098900\\_452063.html](http://economia.elpais.com/economia/2012/12/21/actualidad/1356098900_452063.html), consultado el 11 de enero de 2014. Donde puede leerse: “Hace justo cuatro años, Bernard Madoff revelaba a sus dos hijos un secreto que se convirtió en pesadilla para miles de inversores que le confiaron su dinero esperando grandes retornos. Todo era un fraude. Uno de sus progenitores acabó suicidándose. Y ahora, cuatro años después, es su hermano el que paga el precio por el crimen. Peter Madoff fue sentenciado anoche en Nueva York a 10 años de cárcel por participar en una trama piramidal que supuso grandes pérdidas a sus clientes. De nuevo, Peter va a rebufo de Bernard. El presidente de la firma financiera, de 74 años de edad, cumple 150 años de condena desde junio de 2009 por un delito que se calcula provocó pérdidas de 17.300 millones de dólares entre sus clientes. Publicado por primera vez el 21 de diciembre de 2012.

el que las cosas no salgan como estaban previstas, al fin y al cabo, es consustancial al juego. La potencial responsabilidad legal sí que busca una tipificación de faltas y delitos que suele enfrentarse a la enorme dificultad de demostrar voluntad de engaño o de comisión de delito frente a la simple mala gestión, la ineptitud a la que hacíamos referencia. En cualquier caso, no pretendemos profundizar por las vías legales, ya que no estamos capacitados para ello, pero sí que queremos destacar en la caracterización de estas figuras, de los consejeros, cómo la autoprotección en busca de la propia perpetuación a la que estamos haciendo referencia, es una característica que, en la faceta productora, nos parece relevante ya que conforma a estas figuras, en su faceta productora, de manera significativa. Se trata de una separación factual entre poder y responsabilidad. El poder reside directamente en los estamentos de alta dirección de las compañías multinacionales que estamos estudiando. Pues bien, este poder absoluto que se consolida en estas figuras representativas del capitalismo contemporáneo dispone de dos herramientas poderosísimas, en lo que a gestión se refiere, para evitar asumir responsabilidades respecto a las decisiones que han tomado: las empresas de consultoría estratégica<sup>469</sup> (o de alta dirección) y los asesores especializados<sup>470</sup>.

Respecto a los primeros, las empresas de consultoría estratégica de “reconocido prestigio”, se trata de empresas que son contratadas como externas para realizar estudios y emitir juicios y conclusiones “independientes” que sirvan para decidir un determinado curso de acción sobre temas estratégicos y/o muy relevantes para el desempeño futuro de una determinada empresa. En ocasiones, en no pocas ocasiones, estos informes y presentaciones tratan de justificar decisiones que, en la práctica, ya se han tomado, aunque no se hayan oficializado o comunicado aún. Cuando el curso real de la acción y los resultados obtenidos alcanzan o superan las expectativas y/o compromisos asumidos por nuestras figuras estos informes no son, necesariamente, utilizados para dar solidez a las decisiones ya tomadas. Ahora bien, si el resultado de las decisiones tomadas es nefasto o incumple las expectativas de los inversores, dichos informes y presentaciones son blandidos a los cuatro vientos para justificar que tal o cual empresa consultora, “independiente” y de “reconocido prestigio”, avaló en su día ese curso de acción, con lo

---

<sup>469</sup> El listado de este tipo de empresas sería enormemente largo. Destacamos tan sólo dos, y sus páginas web, como claros exponentes del selecto grupo de las de mayor renombre a nivel global: *The Boston Consulting Group*, más detalle en [www.bcg.com](http://www.bcg.com) y *Mckinsey*. Más detalle en [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com).

<sup>470</sup> Este grupo de empresas de servicios de consultoría y auditoría aún es más amplio, por lo que nombraremos sólo a las llamadas “*big four*”: PWC, Deloitte, KPMG y E&Y (en sus respectivas webs se puede profundizar en los tipos de servicios que ofrecen a las multinacionales: [www.pwc.com](http://www.pwc.com), [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com), [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com), y [www.ey.com](http://www.ey.com).)

que no pueden ni deben pedírseles responsabilidades a nuestros sujetos puesto que fueron prudentes y diligentes y, debidamente asesorados, tomaron la decisión con el mejor criterio disponible. Las comillas sobre la independencia de juicio y el reconocido prestigio no son ni casuales ni arbitrarias. Las empresas consultoras son contratadas con unos honorarios exorbitados y, desde la negociación para la adjudicación de su contrato, ya son convenientemente aleccionadas para que sus conclusiones estén orientadas en la determinada dirección que, previamente, ya se ha decidido. Es decir, se contrata y se paga definiendo previamente las conclusiones que deben alcanzarse. Cualquier escollo que se encuentre posteriormente en el camino es convenientemente rodeado o superado, de manera que no se ha dado en la historia contemporánea de gestión, al menos nosotros no tenemos constancia de ello, un solo caso en que el consultor “independiente” de alta dirección o un auditor haya emitido un juicio diferente del de los gestores que le han contratado<sup>471</sup>.

Y esto nos lleva a las segundas comillas, a las que hacen referencia al “reconocido prestigio”. La aparición y mantenimiento de estas grandes firmas de reconocido prestigio está relacionadas con las profecías de autocumplimiento. Nos explicaremos. Dado que siempre hay coincidencia en las conclusiones entre nuestros sujetos y el consultor, cuando las cosas salen como estaban planificadas (o mejor), el éxito es, obviamente, compartido. Desde el punto de vista de la consultora el éxito se alcanza gracias a su cualificado estudio y a sus recomendaciones, ya que en ellas se fundamentó la toma de decisiones y, por tanto, el éxito les “pertenece”. Ahora bien, cuando el resultado no es el esperado, la conclusión de la consultora es también evidente: el estudio, la propuesta y la decisión que, en consecuencia se tomó fue correcta, el problema estuvo en la implementación de dicha decisión, de dicho curso de acción. Hay que tener en cuenta que la implementación de una determinada decisión estratégica corresponde a los operativos, a los ejecutivos, de la empresa asesorada y, por tanto, escapa del control de la propia consultora. Estas consultoras de dirección estratégica no son responsables de la ejecución de dichos planes y decisiones. O bien sólo intervienen en los estudios y análisis de una determinada situación empresarial o

---

<sup>471</sup>Europa Press, “Imputada la auditora de Pescanova por falseamiento de información económica”, Publicado por primera vez en el periódico La voz de Galicia, el 18 de octubre de 2013, en <http://www.lavozdegalicia.es/noticia/economia/2013/10/18/imputada-auditora-pescanova-falseamiento-informacion-economica/00031382109949583495196.htm>, consultado el 11 de enero de 2014. Donde puede leerse: “El juez de la Audiencia Nacional Pablo Ruz ha imputado a BDO Auditores, auditora de Pescanova, y al socio auditor Santiago Sañé por un presunto delito de falseamiento de información económica-financiera”.

bien recomiendan un determinado curso de acción. Como máximo, acompañan en la implementación pero la responsabilidad de la misma no recae en ellos sino en los mandos y ejecutivos de la propia compañía. Como el postulado “los problemas y las causas de la no obtención de resultados recaen en la implementación y en los ejecutivos que la llevaron a cabo” no puede ni demostrarse ni refutarse (ya que la realidad en cuestión ya pasó y no es reproducible), se cumple la profecía de que, en cualquier caso, e independientemente de los resultados alcanzados, estas consultoras siempre son de “reconocido prestigio” (además creciente con el paso del tiempo y el incremento de sus referencias de “éxito”).

De esta manera, en aquellas decisiones clave y estratégicas, las que conllevan riesgos singulares, de las multinacionales, nuestras figuras, alineando medios y fines de manera altamente eficiente, consiguen poner (o, al menos, tratan de hacerlo por todos los medios a su alcance y con los recursos de la propia corporación) una enorme distancia entre el poder que atesoran y las posibles responsabilidades y consecuencias negativas que se pudiesen derivar de una toma de decisiones juzgada como inadecuada. En sus funciones productoras estas figuras han generado una demanda, una necesidad de mercado que hace que estas asesorías y consultoras existan y, al igual que eran necesarias las escuelas de negocios para fabricar la alta dirección como mercancía, en la faceta ejecutora, esta autoprotección para perpetuarse en el puesto de trabajo, exige, según la propia razón instrumental, la aparición de un nuevo negocio, de un nuevo “sector de servicios” que atienda y cubra esta necesidad: tratar de evitar las posibles responsabilidades negativas que pudiesen derivarse de sus cargos. En todo este proceso hemos asistido a una excelente eficiencia de procesos. Los muchos recursos que estas multinacionales dedican, por decisión de estas figuras, a su propia protección y salvaguarda, provocarían las iras furibundas de un emprendedor privado contemporáneo y/o de un burgués del siglo pasado. En esos ámbitos, emprendedor y burgués, no hay, no había, duda de que poder y responsabilidad están íntimamente ligados. En el caso de nuestros sujetos, ya se preocupan, ellos mismos, pero con recursos de terceros, de evitar esta vinculación entre poder y responsabilidad.

Respecto a otros asesores especializados (asesores de marketing, de estudios de mercado, asesores de adquisiciones y fusiones, asesores para salidas a bolsa, etc., etc.) el esquema es el mismo pero acotando el campo de acción a cada uno de los campos de conocimiento y de actividad en los que cada empresa asesora se especializa. Son también extraordinariamente onerosos y, habitualmente, también empiezan sus estudios

escuchando atentamente cuál es la conclusión a la que ya ha llegado el ejecutivo que les contrata. Así, si ya se ha decidido una determinada adquisición, se elaborará un plan de negocio futuro, validado por los consultores externos, que cumpla las expectativas financieras que justifique el precio pagado por la adquisición, aunque luego, el ratio de fusiones y o adquisiciones exitosas no supere el 50% (o, ni siquiera el 20%)<sup>472</sup>. Como en el caso de las consultoras de alta dirección la profecía siempre se cumple, son de “reconocido prestigio” porque, independientemente de lo que ocurra, su estudio estaba bien fundamentado y los resultados esperados eran alcanzables. En sus presentaciones siempre figuran salvaguardas de sus conclusiones: “alcance del estudio”, “supuestos de mercado”, “información dada por la dirección de la empresa”, “según la información disponible”, “tal y como se indica en otros estudios de mercado”, y un larguísimo etcétera que les eximirá de responsabilidades futuras. Quedando como última barrera de salvaguarda, además, el permanente aspecto de que estos especialistas no ejecutan, sino que son otros los que lo hacen y, como es bien conocido, una buena decisión siempre puede implementarse mal...

Por tanto, en ambos casos, el poder de estas figuras trata de quedar separado de su responsabilidad mediante estos estudios que les “protegen” de futuras peticiones de aclaraciones y de responsabilidades respecto a decisiones que no han dado los resultados esperados. Esta característica de nuestras figuras, relacionada con su faceta productora y analizada desde su propia perspectiva, desde sus propias prioridades como sujeto activo, continúa conformando el carácter, los criterios y valores que estos sujetos atesoran. También es una característica contemporánea, probablemente alineada con la conformación del consumidor que tiene derecho a todo pero con la ausencia del ciudadano que debía asumir sus propias responsabilidades, de la que estos sujetos son representativos pero, como veremos en el apartado siguiente, la alta dirección de la multinacionales cotizadas no se detiene en eludir responsabilidades o salvaguardarse de ellas, sino que es perfectamente capaz, y sin duda lo ejecuta a la perfección, desde su privilegiada posición, de inculpar y responsabilizar a otros ciudadanos, y hacerles pagar por ello, de cualquier fracaso que afecte negativamente a su obligación de atender al capital impaciente.

---

<sup>472</sup> Véase Wharton, “Por qué fracasan tantas fusiones”, publicado por primera vez el 14 de septiembre de 2005, en <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=927>, consultado el 4 de mayo de 2014, donde puede leerse: “los investigadores estiman que la tasa de fracasos (de las fusiones) se sitúa entre el 50% y el 80%”.

### 4.3.3. La falacia del liderazgo.

En nuestra reflexión sobre estas figuras, analizadas desde su propia perspectiva, está, en tercer y último lugar, la gestión, el liderazgo ejercido sobre el equipo directivo y sobre sus siguientes niveles jerárquicos; “los de abajo”, según la presentación habitual de los organigramas de estas multinacionales. Este liderazgo de otros, como veremos a continuación, no sólo no es una preocupación honesta y sincera sobre el bienestar de los miembros de sus organizaciones, sino que se constituye, a efectos prácticos en una herramienta más a utilizar en la obtención de resultados y en defensa de la propia bondad de juicio y de ejecución, de la propia autoprotección, transfiriendo las causas de los errores cometidos a otros miembros de la organización. A ojos de nuestras figuras, es preciso tomar la suficiente distancia, la suficiente protección, para que los errores, y sobre todo sus consecuencias, queden concentrados en otros niveles organizativos. De nuevo, cosificación y razón instrumental donde lo conveniente deviene lo correcto.

El CEO o director general, en su papel ejecutor, en su faceta productora, tiene que, en expresión habitual de las escuelas de negocio, “hacer hacer” a su equipo directivo y a los equipos que éstos dirigen. Obviamente, en solitario no puede realizar las innumerables tareas y cometidos que sus muy extensas organizaciones multinacionales deben acometer todos los días, por lo que su cometido como productor es conseguir que esos miles de personas hagan aquello que es necesario y útil para alcanzar los objetivos del inversor. Por ello tiene que ser tremendamente eficiente en hacer que otros hagan aquello que sea preciso para alcanzar dichos innegociables objetivos (en este sentido ya abordamos la retribución por objetivos, mediante la cual, el primer ejecutivo alinea las contribuciones individuales con las exigencias del capital). En este aspecto, una de las mayores diferencias respecto a los miembros de su propio equipo directivo, respecto al resto de miembros de su corporación y, en definitiva, del resto de ciudadanos, todos ellos más alejados del contacto directo con las exigencias del capital impaciente, es su decidida incapacidad para entender el porqué de no alcanzar unos determinados resultados y la repercusión que este posicionamiento tiene sobre los otros ciudadanos productores que, jerárquicamente, dependen de ellos. Parte de su función es no aceptar estas posibles razones que justifiquen, total o parcialmente, no alcanzar los resultados exigidos y comprometidos, y, al mismo tiempo, persuadir a su equipo de que, independientemente del entorno competitivo o de otras posibles causas razonables que justificasen el fracaso, lo único que importa es conseguir dichos resultados. Es decir, parte de su caracterización consiste en una cierta falta de

“razonabilidad” (a ojos de sus equipos, evidentemente no es el caso respecto a las exigencias del capital impaciente y de sus representantes) ante las posibles causas de que los resultados sean inferiores a los esperados. Esta es una parte relevante de su función. No puede ni debe aceptar la no consecución de resultados. Esta posición frente al resto de ciudadanos, en su faceta de productores, caracteriza fundamentalmente la relación entre ambos colectivos y, en las situaciones de crisis es una de las principales causas de graves tensiones entre la organización y el CEO. En definitiva, y como vimos al estudiar los procesos de selección de la alta dirección, nuestras figuras, deben, indefectiblemente, liderar a sus equipos para, sin lugar a excusas, alcanzar los resultados exigidos por el capital impaciente.

Esta capacidad de implementar un liderazgo efectivo sobre el equipo humano que compone las multinacionales es una característica apreciada y exigida a estas figuras no sólo en su faceta de mercancía, es decir, cuando son susceptibles de ser elegidas o rechazadas, sino, de manera singular, en su faceta productora, durante el proceso de desempeñar las funciones propias de sus puestos de trabajo. Sobre esta competencia, sobre esta habilidad directiva volvemos ahora criticando su ambivalencia, su ambigüedad y lo que podríamos llamar, incluso, su cinismo. Queremos poner de manifiesto, cómo, bajo la máscara de un liderazgo que pretende mostrar una preocupación sincera y serena por el desarrollo y el bienestar de otros se esconde la gestión eficiente de unos recursos, de unos medios, de unas “cosas”, que, mientras sirvan bien al cumplimiento de los objetivos del capital impaciente serán de utilidad instrumental y, por tanto, elegidas y mantenidas en sus desempeños y, cuando no, simplemente, serán expulsadas de la organización por haberse transformado en un lastre, un freno, un impedimento en el logro de los mismos.

En esta reflexión centrada en los denodados esfuerzos para el mantenimiento del propio puesto de trabajo por parte de estos primeros ejecutivos, vamos un paso más allá sobre la faceta del supuesto liderazgo y de la cosificación del resto de productores que conforman estas organizaciones multinacionales. Nuestro análisis y nuestra reflexión han podido constatar, en el trabajo de campo directo y en las francas conversaciones que, con otros ejecutivos y miembros de la academia de las escuelas de negocios, se han desarrollado durante la redacción de esta tesis, cómo, en el desarrollo de sus labores productivas estos primeros ejecutivos no han dudado y, es más, han utilizado con mucha frecuencia la culpabilización de los miembros de sus equipos y/o de las primeras líneas que a estos reportan para buscar “los responsables últimos”, aquellos que deben pagar

las consecuencias de determinados errores relacionados con la no consecución de objetivos considerados relevantes. En ese alejamiento compulsivo de la asunción de responsabilidades y en esa utilización de los otros productores como objetos útiles durante un tiempo y desechables de manera inmediata cuando resulta conveniente para un determinado fin, la culpabilización manifiesta de terceros y la exigencia de responsabilidades a otros, en manifiesta contraposición de los supuestos del liderazgo, es un exponente más de la caracterización de estas figuras en el desarrollo de sus funciones productivas en pos de su objetivo personal: la autoperpetuación en el cargo.

Este liderazgo, esta figura del líder, ha formado parte del discurso y de las enseñanzas difundidas por las escuelas de negocios en las últimas cuatro décadas. Se tiene que ser un “líder”, en la jerga de gestión, de ahí los muchos cursos de liderazgo que las escuelas de negocio ofrecen<sup>473</sup>. Este liderazgo siempre se presenta aderezado con sesgos que pretenden darle un cierto grado de responsabilidad sobre terceros, responsabilidad orientada a comprometerse con ellos y conseguir su desarrollo, su mejora personal, a alcanzar la mejor versión de ellos mismos. Este acercamiento, en mentes jóvenes e inexpertas como fue la del autor hace unas décadas (ahora ya no es tan joven...), aparentaba tener hasta un cierto grado de humanismo y de interés real y leal por el bienestar y la mejora de otros. Nada más lejos de la realidad. Se trata, simplemente de la instrumentalidad aplicada a un tipo de materia prima, de mercancía, a un tipo de recurso necesario, el humano. Queremos profundizar sobre esta capacidad, esta competencia ejecutiva, que se les exige a estas figuras. En definitiva, esta habilidad directiva tan solo consiste en aparentar que se lidera a equipos virtuales, multiculturales

---

<sup>473</sup> Para evidenciar su relevancia como competencia directiva reproducimos a continuación algunos de los cursos que, en los aspectos relacionados con liderazgo, ofrecen algunas de las escuelas de negocios estudiadas (para más detalle véanse las webs siguientes [www.imd.org](http://www.imd.org), [www.iese.edu](http://www.iese.edu) y [www.hbs.edu](http://www.hbs.edu), consultadas en septiembre de 2012):

- IMD, *Mobilizing People*
- IMD, *High Performance Leadership*
- IMD, *Advanced High Performance Leadership*
- IMD, *Strategies for Leadership*
- IMD, *One Planet leaders*
- IESE, *Developing Leadership Competencies*
- IESE, *Managing People across Cultures*
- HBS, *Authentic Leadership Program*
- HBS, *High Potentials Leadership Program*
- HBS, *Leadership Best Practices*
- HBS, *Leadership for Senior Executives*
- HBS, *Leading with Impact: Staying on the Fast Track*
- HBS, *The Women's leadership Forum: Innovation Strategies for a Changing World*
- HBS, *Leading Change and Organizational Renewal*
- HBS, *Leading Innovation*

e internacionales (como se desprende de los cursos de liderazgo listados en la anterior nota al pie) para, en definitiva, y simple y llanamente, alcanzar la consecución de los resultados económicos y financieros que el capital impaciente exige a las organizaciones que dirigen. El espejismo humanista respondía a la necesidad utilitarista de gestionar unas mercancías cualificadas, y con nuevos valores, que eran necesarias para alimentar el desarrollo de las compañías multinacionales y la expansión del propio sistema capitalista. La realidad de las distintas crisis sobrevenidas desde 1980 y, en concreto, la realidad de la crisis que ataca a las economías occidentales en los años de redacción de esta tesis, pone de manifiesto que este liderazgo tan sólo tiene como objetivo la consecución de resultados. Es completamente instrumental y en ese razonamiento, es necesario y útil gestionar a la mercancía humana de la manera más eficiente para que produzca, para que alcance esos resultados. Al final, a efectos prácticos, el buen liderazgo, el líder de reconocido prestigio a ojos de su empleador, bajo el criterio del capital que le contrata, es aquel que, en cualquier caso, en cualquier situación y a cualquier precio consigue resultados<sup>474</sup>. Esta afirmación, lejos de ser gratuita o subjetiva responde a las regularidades sociales contrastadas en todos los casos estudiados. Independientemente de irregularidades legales o de evidentes signos de pésima gestión de los recursos humanos de determinadas unidades de empresas multinacionales, mientras los resultados económicos y financieros respondieran a las exigencias del capital, simplemente, se ha mirado en otras direcciones para preservar los resultados que el líder, el CEO, conseguía para el capital. Tan sólo cuando los resultados no han respondido a las exigencias y expectativas creadas por el capital impaciente contemporáneo se ha actuado contra esos líderes y, en esos casos, cualquier argumento ha sido aceptado para provocar su sustitución, es decir, se han “descubierto” las malas praxis de gestión para justificar la decisión de despido que, en realidad, se sustentaba en la falta de rentabilidad respecto a las expectativas y las exigencias del capital.

El liderazgo contemporáneo consiste, simple y llanamente, en conseguir los resultados y, en el caso de los CEO, estos resultados se consiguen a través de otros, a los que se debe dirigir y liderar de manera, como no podría ser de otra manera, instrumental. No hay lealtades, no hay compromisos inquebrantables, no hay fidelidad, se trata, tan sólo, de obtener resultados utilizando a otros de la misma manera que se

---

<sup>474</sup> Llop, Rubén. “Entrevista a Rubén Llop, profesor del departamento de política de empresa de EADA”. *Eadaview, Formación y empresa*, Número 23, Noviembre 2013, p.6-9.

utilizan y/o consumen cualquiera de los recursos necesarios para producir un determinado servicio o producto. Estas figuras están conformadas de esta manera y se convierte, esta instrumentalidad, esta falta de comportamiento moral, legal o ético, en una condición necesaria, aunque no, por sí misma, suficiente, para poder ocupar estos puestos y sobrevivir en ellos, al menos durante cierto tiempo.

Esta realidad de gestión, choca frontalmente con el pretendido sentimiento de “orgullo de pertenencia”<sup>475</sup>, o con la lealtad y compromiso debido y exigido, con la moda del *empowerment*<sup>476</sup>, o con, por ejemplo, las bondades asignadas al trabajo en equipo<sup>477</sup>. En los momentos difíciles, en los momentos críticos para la supervivencia de estas corporaciones y, más específicamente, de los sujetos que ocupan estas posiciones, los criterios a aplicar tienen como principal objetivo la propia supervivencia, la autoconservación. Esta prioridad queda por encima de cualquier límite legal, moral o ético, como un corolario más de la instrumentalidad del razonamiento y del exigido alineamiento eficiente de todos los medios disponibles para la consecución de este fin. No hay dilemas éticos, tan solo se trata de una ejecución eficiente.

En toda esta segunda reflexión, al identificar esta prioridad de autoconservación, a cualquier precio, en la caracterización productora de estas figuras, y al unirla a la exigencia de la creación de valor, de obtención de resultados, alcanzamos, desde dos puntos de partida diferentes, un mismo destino. Los criterios de utilidad del capitalismo contemporáneo, la cosificación de los medios y la no discusión de la bondad (o falta de ella) de los fines a alcanzar y de sus consecuencia, acaba fabricando una figuras que, en el ejercicio de sus funciones, se constituyen en unas muy eficientes máquinas de expansión global del sistema, de sus criterios y de las consecuencias que de ellos se derivan para el resto de ciudadanos y de sus realidades sociales.

Una reflexión final sobre estas figuras y sus criterios y/o valores las exponemos en el siguiente punto.

---

<sup>475</sup> Aunque Bauman, citando al profesor de la *Harvard Business School* John Kotter, recuerde a los ciudadanos contemporáneos que “no es aconsejable desarrollar lealtad institucional”. Bauman, Zygmunt. *Modernidad y Ambivalencia*. *Op.cit.*, p.15.

<sup>476</sup> *Empowerment* se ha traducido, en ocasiones, como “empoderamiento”, si bien es más habitual utilizar la propia palabra inglesa. Es un proceso por el que, al menos aparentemente, se cede capacidad de decisión a estamentos más bajos del organigrama de una empresa. Se delega mayor autonomía y capacidad de gestión y de toma de decisiones.

<sup>477</sup> Duramente criticado por Sennett: “el trabajo en equipo nos introduce en ese dominio de la superficialidad degradante”. Sennett, Richard. *La corrosión del carácter*. *Op.cit.*, p.111.

#### **4.4. Sobre valores y criterios. Ética de la alta dirección.**

No hemos pretendido, en este capítulo, abarcar todas las características de los CEOs (consejeros delegados y/o directores generales), en su faceta ejecutiva, de las compañías multinacionales cotizadas tan singularmente representativas del capitalismo contemporáneo. Tampoco hemos pretendido cubrir todas las explicaciones detalladas de los conceptos económicos y de gestión empresarial que subyacen a estos productores, aunque hayamos comentado someramente algunos de ellos. El objetivo ha sido destacar aquellos aspectos que mejor muestren cómo la esencia del capitalismo contemporáneo, sus rasgos principales, influyen de manera determinante en la caracterización y en el comportamiento de la alta dirección. Esta alta dirección marca el curso de acción de las compañías que, como ya mencionamos<sup>478</sup>, son las más potentes y con mayor capacidad de creación (y, por tanto, de destrucción) de riqueza y de empleo en las realidades sociales contemporáneas. Como ya hemos avanzado, es nuestra posición que el sistema capitalista contemporáneo es capaz de obtener, de fabricar, todos aquellos recursos y medios que necesita para alcanzar sus dos finalidades directamente relacionadas: la obtención del máximo beneficio en el menor plazo y la propia expansión del sistema. En esta línea, fabrica y conforma tanto a las propias empresas multinacionales como a los mercados financieros que las sustentan como, de manera singular, a la alta dirección de dichas corporaciones (como vimos en el capítulo anterior al estudiar las escuelas de negocios y al caracterizar a la alta dirección como mercancía). Estas figuras no sólo deben poseer una serie de conocimientos y competencias que las hagan susceptibles de ser elegidas y utilizadas sino que deben, indefectiblemente, actuar de acuerdo a una serie de principios y valores, a unos criterios en la toma de decisiones, que respondan a los rasgos del capitalismo contemporáneo, a sus exigencias. Estas figuras, por tanto, al ser formadas y conformadas, fabricadas, para defender a ultranza los intereses del capital impaciente, y al depender su empleabilidad y su futuro profesional y económico de satisfacer a dicho capital, tan sólo pueden encarnar todos los criterios de la razón instrumental, del alineamiento eficaz y eficiente de medios para alcanzar los fines del sistema. Como se desprende, por ejemplo, de algunas de las declaraciones de los primeros ejecutivos de las empresas más relevantes del IBEX 35 (principal mercado de bolsa español que aglutina a las mayores corporaciones de origen local), el enfoque de

---

<sup>478</sup> Como vimos en el análisis de Sánchez, Joan-Eugeni. “El poder de las empresas multinacionales”, presentado en el X Coloquio Internacional de Geocrítica, Universidad de Barcelona, Barcelona, 26-30 de mayo de 2008. <http://www.ub.edu/geocrit/-xcol/449.htm>, *Op.cit.*

su gestión es hacia accionistas satisfechos<sup>479</sup> (no necesariamente a accionistas de “referencia”, expresión utilizada hace unos años para referirse a los inversores de medio y largo plazo). Este acercamiento resume nuestra reflexión. Ya no existen, a juicio de estas mismas figuras, unos accionistas estables que miren el largo plazo de una determinada corporación e incidan en un tipo de gestión de medio y largo plazo. Tan sólo existe ese accionista satisfecho, en la inmediatez del corto plazo, al que estas figuras deben servir pleitesía y, sobre todo, entregar los resultados exigidos. Para alcanzar este fin, que se vincula directamente con su propia perpetuación en el cargo, estas figuras harán lo que sea necesario, sin valoraciones morales, éticas ni tan siquiera legales (con la mayor autoprotección posible, eso sí), para satisfacer al capital del que dependen. No hay más.

Por todo ello, acabamos este capítulo profundizando en el análisis de los criterios y valores que estas figuras deben poseer y que, sobre todo, deben poner en práctica al desarrollar sus tareas ejecutivas, su función productora. Y lo hacemos reflexionando sobre dos aspectos: de un lado, volveremos sobre las características que, como vimos al estudiar los procesos de selección de estos sujetos, se les exigen como atributos clave de la conformación de su carácter directivo, ejecutivo, como líderes de sus organizaciones; y, de otro lado, ahondamos en el nihilismo que profundamente caracteriza a estas figuras en su perfil ejecutivo, productor, concluimos que todo vale para alcanzar los objetivos propios (la perpetuación en el cargo y su éxito y progreso profesional con el elitismo que conlleva) e, indefectiblemente, los del sistema (la maximización de beneficios en el menor plazo y la expansión del propio sistema).

El carácter de estos sujetos, aquel que se espera que atesoren y que es definido y exigido por las multinacionales cuando necesitan reclutar a estas figuras y que, por tanto, es escrutado durante los procesos de selección, debe aglutinar una serie de atributos clave que, en parte, han aparecido en apartados anteriores (véanse 3.3.2 y 3.3.3). De estas figuras, además de los conocimientos generalistas y específicos que sin

---

<sup>479</sup> Agencias. “Rato: Bankia es una inversión muy sólida que tendrá accionistas muy satisfechos”, publicado por primera vez en el diario ABC el 20 de julio de 2011. En <http://www.abc.es/agencias/noticia.asp?noticia=881274>, consultado el 13 de enero de 2014, donde puede leerse: “Entre las ventajas que tiene la operación, Rato destacó que el grupo tiene un “recorrido al alza” de beneficios, gracias a una estrategia “muy clara” de ajuste de costes, aumento de negocio y mejora de sus márgenes. Por eso, después de que las acciones de Bankia empezaran a cotizar y llegaran a anotarse una caída durante segundos superior al 6 %, Rato abogó por la solidez de la inversión en declaraciones a la prensa. El máximo responsable de la entidad fruto de la unión de Caja Madrid, Bancaja, La Caja de Canarias, Caixa Laietana y las de Ávila, Segovia y Rioja se mostró convencido de que los accionistas, cerca de 360.000, incluyendo grandes y pequeños, estarán “muy satisfechos”. Publicado por primera vez el 20 de julio de 2011.

duda deben atesorar, se espera un altísimo grado de seguridad en sí mismos, incluso de engreimiento, así como una capacidad de trabajo, de tenacidad, de tesón, de entrega sin límites al cumplimiento de sus tareas en pos de alcanzar los objetivos exigidos que son, sencillamente, extraordinarios. Su proactividad, su determinación, debe ser capaz de superar todas las dificultades que pudiesen aparecer en el camino del crecimiento ilimitado de los volúmenes de negocios y, singularmente, de los beneficios. Ellos atesoran el saber, el conocimiento contemporáneo, que permite la máxima eficiencia de los medios, por tanto, todos sus atributos personales, éticos, deben potenciar y relanzar esa eficiencia. Para ello, deben desarrollar una capacidad analítica que les permita tener una visión completa e integradora de todos los aspectos las situaciones empresariales y, muy especialmente, deben atesorar la capacidad de liderar a sus equipos y organizaciones alineándolas efectiva y exitosamente para superar cualquier contratiempo que pudiese aparecer de manera que, en ningún caso, no se alcancen o superen los resultados exigidos. Se espera de ellos una resiliencia fuera de lo común, se les exige no sólo una adaptación al cambio permanente y acelerado que les permita superar cualquier obstáculo sino la capacidad adicional de generar dichos cambios acelerados que alimenten el crecimiento acelerado e inmediato de beneficios. Todas sus habilidades, capacidades, como las que mencionaba Sombart al referirse al “conquistador”<sup>480</sup>, la tenacidad, la perseverancia, la energía espiritual, o también a su capacidad organizativa, o de buen negociador<sup>481</sup>, o ya desde nuestra perspectiva, su elitismo tecnológico, sus conocimientos de gestión contemporánea global, su necesario entendimiento de los mercados y de los consumidores, su capacidad de comunicar, de persuadir, etcétera, finalmente conforman unos valores, una muy definida ética del trabajo al servicio de los objetivos del capital impaciente apátrida e internacional que les contrata. Son capacidades, criterios, valores que, adecuados a la razonabilidad instrumental del capitalismo que nos es coetáneo, deben conformar una ética del trabajo que contemple y utilice todos los medios a su alcance pero que no discuta, que no evalúe, los fines. Parte intrínseca de la caracterización de esta ética directiva, de la eficiente utilización de todos estos atributos, es la eliminación de la discusión sobre la validez o bondad de los fines a los que se sirve. La exigencia ética máxima, como destacamos a continuación, es alcanzar los resultados, no cuestionar la bondad, la validez o las consecuencias de dichos fines.

---

<sup>480</sup> Sombart, Werner. *El burgués; contribución a la historia espiritual... Op.cit.*, p. 64.

<sup>481</sup> *Ibidem*, p.65

Así, en segundo lugar, abordamos esa especie de, si se nos permite la licencia, ética del guerrero que legitima a estos sujetos a hacer todo aquello que sea necesario para alcanzar los resultados, su nihilismo. Durante la fabricación de estos sujetos, en el desarrollo de sus primeros pasos profesionales y en las escuelas de negocio, de manera aparentemente evidente, el criterio supremo en el análisis de las realidades empresariales y en la consecuente toma de decisiones es la eficiencia. Parece difícil oponerse a este acercamiento que pretende hacer las cosas “mejor”. Tanto en los cursos de gestión de habilidades directivas (como los de gestión eficaz del tiempo<sup>482</sup>) como en los aspectos funcionales, el trasfondo siempre es el mejor uso de los recursos, sean estos financieros<sup>483</sup>, o cuando se trate de seleccionar los nichos de mercado de mayor rentabilidad<sup>484</sup>, o de posicionarse estratégicamente con una ventaja estratégica competitiva sostenible<sup>485</sup>, o de atraer y retener el mejor talento<sup>486</sup>, etcétera. De manera aislada, parece casi imposible, en la lógica empresarial progresivamente construida, oponerse a un camino de “mejora” permanente, de mayor eficiencia. Lo que ciertamente se desdeña, o mejor, jamás aparece en ningún tipo de formación, de reflexión, de discusión, en el proceso de fabricación de estos ejecutivos, en el proceso de cualificarlos para ser los mejores ejecutivos, productores, disponibles es el análisis global, la reflexión a nivel macro, sobre el impacto que generan la suma de estas decisiones micro, de esta conformación de carácter a partir de las infinitas decisiones que buscan la máxima eficiencia en los procesos. No se reflexiona sobre el “¿para qué?”, no se reflexiona sobre el fin último de esta eficiencia. No se toma perspectiva sobre el cúmulo de pequeñas decisiones basado en un único criterio, la eficiencia, y el fin último al que toda esta eficiencia está al servicio. La maximización de beneficios en el menor

---

<sup>482</sup> Para más detalle véase el curso “Gestión del tiempo” en [www.iese.edu](http://www.iese.edu), consultado en febrero de 2012.

<sup>483</sup> Como puede verse, por ejemplo, en DBS en el programa “Máster universitario en finanzas”, en <http://www.dbs.deusto.es/cs/Satellite/dbs/es/programas/postgrados-universitarios-0/master-universitario-en-finanzas/programa>, consultado el 4 de mayo de 2014; o el que puede verse en ESADE, el programa “Executive Master in Finanzas” en <http://www.esade.edu/executive-masters/esp/programas/master-finanzas>, consultado el 4 de mayo de 2014, o también en ESADA, el programa “Executive Master in Corporate Finance” en <http://www.esade.edu/executive-masters/esp/programas/master-corporate-finance>, consultado el 4 de mayo de 2014.

<sup>484</sup> Como los másteres en marketing ofrecidos por DBS [www.dbs.deusto.es](http://www.dbs.deusto.es) o en ESADE [www.esade.edu](http://www.esade.edu), ambas webs consultadas el 10 de septiembre de 2013.

<sup>485</sup> Como puede verse en algunos de los cursos que ofrecen algunas de las escuelas de negocios estudiadas (para más detalle véanse las webs siguientes [www.iese.edu](http://www.iese.edu) y [www.hbs.edu](http://www.hbs.edu), consultadas en septiembre de 2012):

- HBS, *Building Business in Emerging Markets*
- HBS, *Global Strategic Management*
- IESE, Internacionalizar con éxito: creando oportunidades para crecer

<sup>486</sup> Para más detalle véase, en IMD, el curso “Building on Talent” en <http://www.imd.org/executive-education/bot/leadership-development/description-dates-fees/>, consultado el 4 de Mayo de 2014.

plazo sujeta indefectiblemente a la más fiera competencia entre las grandes corporaciones no es discutida, no es analizada. El fin último está fuera de análisis, fuera de discusión, fuera de las competencias que estas figuras deben atesorar. Viendo las presiones a las que está sometido un CEO y los criterios que debe satisfacer respecto a sus inversores, el curso de acción no puede sino responder a la razón instrumental, que hemos descrito, de modo y manera que todos los medios estén orientados al fin de la máxima rentabilidad en el menor periodo de tiempo posible. Para ello, todas sus capacidades, competencias y habilidades deben estar completamente alineadas con la caracterización del capitalismo contemporáneo. Su carácter, “aquellos (rasgos personales) por los que queremos ser valorados”<sup>487</sup>, su criterio en la toma de decisiones (la eficiencia en los procesos mediante ese acercamiento con “mentalidad calculadora”<sup>488</sup>), sus valores en la gestión, se han construido paulatinamente sobre supuestos sobre los que no se discute. Este proceso de adoctrinamiento, de fabricación, aparentemente suave y progresivo, pero de una indetectable violencia, conforma a nuestras figuras de manera idéntica a nivel global, independientemente de su procedencia, de sus orígenes o razas, de sus religiones o acerbos culturales. Doblemente alimentado por las exigencias del sistema (la rentabilidad exigida por el capital impaciente) y por la ambición de éxito, reconocimiento, retribución y estatus (de los propios sujetos, también educados para la competitividad individual máxima y con unos universales criterios de medición del éxito individual sin vinculación con la comunidad, con la sociedad), y gracias a la total ausencia de pensamiento crítico sobre los fines del sistema, la conformación de estas figuras es, en la práctica, una paradigmática historia de éxito de la razón instrumental.

Una vez exigida y alcanzada esta conformación, tras la necesaria producción eficiente, de conocimientos, habilidades, competencias y valores, estas figuras, en su faceta productora, no pueden ser otra cosa que las más eficientes máquinas de generación de riqueza para el accionista, para el capital, utilizando todos los medios disponibles y con nula o muy escasa atención a otros corolarios que de sus acciones pudiesen derivarse (salvo, como ya hemos dicho, los conflictos de intereses que pudiesen aparecer entre las expectativas del capital impaciente y los objetivos propios de estos sujetos). La figura que constituye el máximo exponente de la eficiencia del sistema, que fabrica todo aquello que necesita, y a quien se le entregan las riendas, el

---

<sup>487</sup> Sennett, Richard. *La corrosión del carácter. Op.cit.*, p. 10.

<sup>488</sup> Sombart, Werner. *El burgués; contribución... Op.cit.*, p. 163.

poder máximo, para la obtención del máximo beneficio en el menor plazo de las corporaciones más emblemáticas del sistema, no puede constituirse en otra cosa que una perfecta encarnación de los valores y criterios del propio sistema. Lo correcto será todo aquello que sea conveniente<sup>489</sup> para la obtención de los fines del capital. Sin excepciones y sin límites. Por tanto, su caracterización como ejecutivo, como productor, acabará incidiendo directamente, por ejemplo, en la deslocalización de una determinada empresa de un país europeo y el mazazo social y de desempleo en esa sociedad, además de los efectos sobre los ciudadanos concretos. De la misma manera, provocará la creación de empleo y un progreso y un cierto grado de enriquecimiento de la “competitiva” sociedad (es decir, aquella que está subdesarrollada, con salarios muy bajos respecto a aquellas que alcanzaron el “estado del bienestar” y con condiciones de trabajo, en ocasiones, cercanas al esclavismo) destino de la inversión, por lo menos, durante un tiempo. Decimos durante un tiempo, porque la inversión permanecerá allí el tiempo que la razón instrumental lo justifique. Si, en un momento determinado, nuestros sujetos, valorando otras alternativas globales de inversión, llegan a la conclusión de que esa realidad social es menos competitiva que otra (por ejemplo, porque las condiciones laborales han mejorado “en exceso”), abandonarán esa localización para tener acceso a mayores beneficios en menor plazo en otro sitio. Es un ciclo de gestión que, a los ojos de la racionalidad instrumental que nuestras figuras han interiorizado, es necesario y conveniente, por lo tanto, correcto.

Por todo ello, cuando asistimos estupefactos a discusiones sobre la ética del capitalismo contemporáneo y de determinados juicios morales sobre la misma, o incluso de su “refundación” nos posicionamos según hemos expuesto en el artículo “La Gioconda pintada por un ciego. ¿Puede el capitalismo ser social?”<sup>490</sup>. Es nuestra posición que el tipo de planteamientos en el que se le pide al sistema, o se le atribuye, o se espera de él, un comportamiento socialmente responsable o que, ciertamente, contribuya a la emancipación del hombre es, simplemente, una necesidad. No está en su ideario, en sus criterios, en sus valores, no está en sus objetivos, en su discusión interna. No está, en definitiva en su alta dirección, en nuestras figuras, que, como hemos apuntado, encarnan los rasgos del capitalismo contemporáneo. El razonamiento instrumental, el cálculo de posibilidades, la planificación, el alineamiento de medios y

---

<sup>489</sup> Llop, Rubén. “Sobre lo correcto y lo conveniente”. Publicado por primera vez en el diario La Comarca el 8 de marzo de 2013, en <http://www.lacomarca.net/component/k2/item/1046-los-comites-de-empresa>. Consultado el 9 de enero de 2014.

<sup>490</sup> Llop, Rubén. “La Gioconda pintada por un ciego...” *Op.cit.*

finés para alcanzar unos objetivos que se han predefinido como buenos e indiscutibles mediante la construcción de unas realidades y asunciones que conceden una apariencia pseudocientífica (en base a las “leyes” de la economía) a sus (falsamente atribuidas) bondades y a sus indefectibilidades, no puede, en ningún caso, tener en cuenta a los ciudadanos, sus realidades y sus condiciones, como un fin en sí mismo. Son tan sólo un medio para conseguir un fin. Ninguna de sus estructuras, empresas, entidades, tiene como objetivo o finalidad el bien común, o la mejora global o parcial de los ciudadanos ni, aun en menor medida, potenciar sistemas de gobierno democráticos. Las empresas, gracias a la función ejecutiva de nuestros sujetos, deben, y así lo hacen, buscar su propio máximo beneficio en el menor plazo y su propia supervivencia a toda costa y en encarnizada competencia con otros. Los fines mayores, los objetivos más globales son externos a estos individuos y al sistema. En sus criterios y valores, personalizados en estas figuras en su faceta productora, ejecutora, estos fines “elevados” no pueden ni deben entrar en sus agendas y en sus prioridades. Les distraen, les hacen disminuir sus capacidades y recursos en la obtención del único fin que es relevante y por el que se les retribuye: la maximización de beneficios en el menor plazo para su empresa específica. Lo máximo a lo que estos otros valores y criterios pueden aspirar es a que, en un momento determinado, estas figuras incorporen, aparentemente, alguno de estos valores u objetivos más elevados, simplemente, como ya hemos indicado, porque sean útiles al incremento de los beneficios. Mientras contribuya a crear el mejor camino para la obtención del mayor beneficio en el menor plazo, será un medio útil y por tanto utilizado, sea éste el medio ambiente, el comercio justo, la no explotación de niños, etcétera. Ahora bien, tan pronto como haya un mejor y más eficiente curso de acción, estos valores, estos criterios, estos objetivos, desaparecerán de las tácticas aplicadas para la obtención de sus fines. Las propuestas sociales que tratan de incorporar otros valores, criterios y objetivos son, estructuralmente, externas al sistema y, en no pocas ocasiones, son atacadas por ir en contra de los objetivos del sistema<sup>491</sup>. Como máximo,

---

<sup>491</sup>Véase: F. Joan, “Friedman y la RSC”, publicado por primera vez el 20 de noviembre de 2006 en <http://ideesblog.blogspot.com.es/2006/11/friedman-y-la-rsc.html>. Consultado el 4 de Mayo de 2014. En este blog se comenta la posición del premio nobel de economía M. Friedman: “Milton Friedman irrumpió en el mundo de la ética empresarial con un artículo de opinión publicado en el New York Times Magazine en septiembre de 1970. El título de su artículo dejaba clara su postura: “La responsabilidad social de la empresa es incrementar sus beneficios”. Desde entonces, el artículo de Friedman se ha convertido en un referente clásico de una posición muy concreta sobre la ética y la responsabilidad social de las empresas... Friedman mostraba su rechazo a la idea de que los directivos de las empresas se dedicasen a gastar los beneficios en actividades filantrópicas. En su opinión esto era ir más allá del mandato que los directivos habían recibido de los accionistas. Para Friedman lo que un directivo debía hacer era procurar el máximo beneficio posible y repartir este beneficio entre los accionistas. Después,

como ya vimos con Boltansky, aparentan incorporar a su discurso aquellos aspectos de las críticas sociales que les permiten, en última instancia, desactivar dichas críticas. En este sentido también cabe destacar que, a pesar de las evidentes incongruencias entre los discursos y bondades oficiales que el propio sistema promulga y las realidades de exclusión individuales y sociales contrastadas que del propio sistema se derivan, el éxito en la creación de un pensamiento único e universal, personificado en estos individuos, y la aplastante y apabullante falta de crítica efectiva al sistema y de autoconciencia individual y social, ya que, aun identificando atisbos de estas críticas, la falta de un mecanismo eficiente de oposición y lucha ante estas realidades (otro éxito del sistema), provoca y consigue la coexistencia de tamañas incongruencias, e injusticias, de manera constante y permanente. Es, a nuestro juicio, uno de los aspectos más aterradores del sistema capitalista contemporáneo: parece haber conseguido evitar cualquier tipo de reflexión alternativa eficiente que pudiese modificar el transcurso de su expansión y dominio. Estamos de acuerdo con Boltansky y Chiapello cuando afirman que “en muchos aspectos, el capitalismo es un sistema absurdo”<sup>492</sup>, obligado a autoperpetuarse y expandirse con la contribución, y a costa de, los ciudadanos que él mismo fabrica.

El estudio, análisis y reflexión de estas figuras, de sus criterios, de sus valores, de sus actuaciones, completamente alineadas con los criterios y valores del capitalismo contemporáneos nos hacen concluir que la eficiencia del sistema es extraordinaria, que su poder y velocidad de avance se nos antojan imparables y que estos sujetos, en su papel ejecutivo, productor, son terriblemente eficientes y, en sí mismos, temibles por su determinación, sus competencias directivas y su poder.

Quizás haya que esperar que las propias contradicciones internas del sistema, o su propia insaciabilidad, se conviertan en la semilla de su destrucción o, al menos, de su redefinición. Desde fuera, lamentable y tristemente, y aunque no sea objeto de nuestra tesis, al reflexionar sobre esta realidad, se nos antoja ciertamente improbable que haya un curso de acción eficaz que condicione y modifique los valores y criterios del capitalismo contemporáneo y de estas figuras.

---

estos accionistas harían con ese dinero lo que quisiesen, ayudar a labores filantrópicas o no. Según Friedman la empresa no tenía otra responsabilidad que la de procurar maximizar el beneficio; cualquier otra responsabilidad que se añadiese a ésta sería tergiversar la naturaleza de la empresa y su función social”.

<sup>492</sup> Boltansky, Luc y Ève Chiapello. *El nuevo espíritu del capitalismo*. *Op.cit.*, p.48.



## **Capítulo 5.**

### **La alta dirección como consumidor.**

Al plantearnos esta tercera y última caracterización de la alta dirección en su faceta consumidora hemos evaluado distintas alternativas y variantes. Por un lado, la bibliografía, y los análisis sobre el consumo, el consumismo, el consumidor y sus distintas valoraciones, es extensísima y conjuga un enorme abanico de enfoques y, sobre todo, de valoraciones de sus efectos positivos o negativos tanto a nivel individual, como social y económico. En estos análisis se puede recorrer un extenso y variado camino, desde la necesidad imperiosa del consumo y las bondades derivadas del mismo, hasta los escenarios más crueles y catastrofistas, derivados del crecimiento y la potenciación de este consumismo, para los individuos, la sociedad e, incluso, la propia humanidad en su conjunto. Nosotros hemos decidido movernos en este profundo campo con dos limitaciones. Respecto a la primera de ellas, diríamos que no es nuestro objetivo que el consumo como concepto, o el consumidor como una caracterización o, incluso, tipología de ser humano, sea el centro de nuestra tesis. Por ello, aun reflexionando sobre ello no profundizamos en la caracterización y/o análisis de este atributo de los ciudadanos contemporáneos con la profundidad que otro objetivo hubiese requerido. Por lo tanto no debieran juzgarse las reflexiones de este capítulo como si de un objetivo más amplio se tratase sino que, en nuestro enfoque, y alineado para cumplir nuestros objetivos, queremos reflexionar en una serie de aspectos concretos y definidos que sí están relacionados con, y contribuyen a, la caracterización de la alta dirección de las empresas multinacionales cotizadas. La segunda limitación, por así llamarla, es que nos centramos específicamente en el objetivo de nuestra tesis, es decir, en profundizar en el estudio de unas determinadas y relevantes figuras contemporáneas en su vertiente consumidora por lo que, tras las reflexiones sobre el ciudadano consumidor medio, en las que destacamos tanto la exigencia de su fabricación como sus rasgos diferenciadores, pasamos a caracterizar a la alta dirección de las empresas multinacionales cotizadas como consumidores desde diferentes perspectivas si bien, el aspecto más relevante, a nuestro juicio, es el consumo de otros ciudadanos al servicio de la maximización de beneficios del capital invertido en las multinacionales cotizadas.

Siguiendo estos criterios, en el primer apartado de este capítulo (5.1.), analizamos y describimos la relación entre el crecimiento ilimitado que el capitalismo contemporáneo necesita y requiere para satisfacer sus propias exigencias de máxima rentabilidad en el menor plazo y el cómo, a consecuencia de ello, la figura del ciudadano consumidor deviene necesaria para alimentar este crecimiento. Al construirse, en palabras de Lipovetsky, “la sociedad de consumo de masas como proyecto de sociedad y fin supremo”<sup>493</sup> la existencia del ciudadano consumidor es un requerimiento más del propio sistema. Como continuación de esta reflexión, y alineada con la eficiencia que caracteriza al pensamiento instrumental del capitalismo destacamos cómo, al necesitar el capitalismo la figura del consumidor, éste alinea todos sus ingentes medios para conformarlo, para fabricarlo de manera global y eficiente. Las exigencias de consumo del capitalismo contemporáneo quedan cubiertas y se alcanzan gracias a la decidida y nada casual fabricación del ciudadano consumidor cuyos criterios y características se fraguan mediante “la persistente repetición mediática (que) poco a poco va convirtiendo en sentido común universal”<sup>494</sup>. Con la instrumentalidad que caracteriza al sistema, para acelerar ese crecimiento del consumo, es preciso alcanzar un triple objetivo: no sólo es necesaria la globalización para incrementar la base de clientes (mediante un coste de combustible y de transporte artificialmente bajo), sino que es necesario dotar a cada cliente potencial del suficiente poder adquisitivo como para que pueda constituirse, en sí mismo, como consumidor (mediante, entre otros aspectos, el acceso al endeudamiento) y, por último, para acelerar el ciclo de consumo, los productos deben ser caducos de manera acelerada, bien sea porque en sí mismos dejan de funcionar (mediante la “obsolescencia planificada, que sostenía que se producían bienes para que no duraran, con el fin de que el público tuviese que comprar otros nuevos”<sup>495</sup>), bien sea por la aparición de nuevos productos que conviertan en obsoletos los existentes, superándolos técnicamente o sustituyéndolos (productos que, habitualmente, están muy sobredimensionados con respecto a las necesidades reales y la utilización ulterior que los ciudadanos hacen de ellos).

Antes de profundizar en la caracterización de la alta dirección de las empresas multinacionales, describimos, en el segundo apartado (5.2.), algunos de los atributos principales de los ciudadanos contemporáneos en su faceta consumidora de la mano de

---

<sup>493</sup> Lipovetsky, Gilles. *La felicidad paradójica*. *Op.cit.*, p. 30.

<sup>494</sup> Bourdieu, Pierre y L. Wacquant. *Las argucias de la razón imperialista*. *Op.cit.*, p.44.

<sup>495</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. *Op.cit.*, p. 121.

Sennett, Lipovetsky y Bauman, principalmente. En concreto, reflexionamos, entre otros rasgos más específicos, sobre dos lúcidas expresiones utilizadas por Lipovetsky: el imperio de lo efímero y la eterna adolescencia, ya que, según su propia afirmación, “mediante mitologías adolescentes, liberacionistas y despreocupadas por el porvenir se llevó a cabo una profunda mutación cultural”<sup>496</sup>, y en nuestra propia observación y reflexión, hemos podido ratificar, contrastar y ampliar, en lo que a nuestras figuras objeto de estudio se refiere, sus reflexiones al respecto. A través de este proceso, caracterizamos genéricamente al consumidor, sus rasgos, sus criterios, sus valores, alineados y exigidos por el capitalismo contemporáneo. Todas estas reflexiones y características asociadas no sólo a la fabricación, a la producción, del ciudadano consumidor sino también a la exigencia de que estos consumidores posean unos atributos, unas características genéricas, unos rasgos, que les permitan cumplir con su participación en el plan de expansión del sistema, el consumo convulso, también confluyen en las figuras estudiadas en su faceta consumidora.

Finalmente, al caracterizar a la alta dirección de las empresas multinacionales cotizadas como consumidores (apartado 5.3) distinguimos entre tres tipos de consumo. En primer lugar está el consumo que hemos denominado “productivo” desde la perspectiva de su propia conformación como mercancía válida. Nos referimos al que es requerido en el proceso de fabricación de estos sujetos, al consumo que, los propios sujetos, para tener el deseado valor de uso, deben utilizar en su propia conformación como mercancía de alta cualificación que sea seleccionada por (e incorporada a) el sistema (hacemos referencia, esencialmente, al consumo de los cursos de formación ofrecidos por las escuelas de negocio<sup>497</sup>). El segundo tipo, que también lo consideramos “productivo” hace referencia a aquel que, en la faceta ejecutiva, como productores, cuando ya están en el ejercicio de sus funciones, es requerido para la ejecución eficiente de las mismas (principalmente relacionado con asesores externos de “reconocido prestigio” que le sirvan para autoprotegerse y, desde otra perspectiva, el consumo de otros ciudadanos persiguiendo la maximización de beneficios para el capital impaciente). Y, en tercer lugar, abordamos el consumo que hemos denominado “no productivo”, es decir, aquel directamente relacionado con sus actividades fuera del

---

<sup>496</sup> Lipovetsky, Gilles. *La felicidad paradójica*. *Op.cit.*, p. 31.

<sup>497</sup> Como vimos al detallar la caracterización de estas figuras como materias primas y la exigencia de formarse en escuelas de reconocido prestigio que ofrecen cursos para cada una de las exigencias de conocimientos y habilidades que el capital impaciente pueda requerir. Véase el capítulo 4 y las páginas web de algunas de las escuelas de negocio allí mencionadas.

ámbito ejecutivo pero que le confieren esa pretendida y ansiada “exclusividad” en su vida privada, ese buscado elitismo en el ámbito privado, aquél que se desarrolla fuera del trabajo, pero en el que deben continuar mostrando esa pertenencia a un grupo selecto de elegidos que debe ser reconocido por sus hábitos y signos externos de consumo (consumo de productos y servicios al alcance de pocos y que confirmen su pertenencia, ante el resto de ciudadanos, a un “*habitus*”<sup>498</sup>, a un determinado colectivo).

En estas reflexiones sobre los hábitos y necesidades de consumo tanto en lo que respecta al ciudadano medio como en lo que respecta a estas figuras vuelven a aparecer una serie de reflexiones que nos han ido acompañando a lo largo de nuestra tesis y que, al acercarnos a los capítulos finales de nuestra contribución, nos es obligado acometer. Así, queremos volver a destacar la implacabilidad y la violencia del sistema capitalista contemporáneo que “por medios formalmente pacíficos”<sup>499</sup> alcanza todos sus objetivos. La faceta consumidora contemporánea, lejos de ser un comportamiento “natural” de los ciudadanos, se consigue tras no pocos esfuerzos y utilización de recursos por parte del capitalismo para conformar, para fabricar, mediante “el clima de estimulación de los deseos”<sup>500</sup>, al tipo de ciudadano que necesita para su expansión. La eficiente y alineada maquinaria puesta al servicio de tal propósito no sólo crea incesantemente nuevas necesidades aparentes para el ciudadano sino que condiciona su durabilidad para acelerar su necesaria sustitución<sup>501</sup>. Además, mediante la publicidad y sus innumerables y engañosos mensajes va demostrando la necesidad de acometer ese consumo para que el individuo pueda ser asimilado con un determinado estatus, con un determinado nivel que permita a esos ciudadanos ser percibidos y considerados por el resto con un reconocimiento de éxito económico y social ya que, “las mejoras de condiciones de vida, balizas de consumo, se convierten en criterios fundamentales de progreso”<sup>502</sup>. Poco o nada hay de libertad de decisión en la figura del consumidor que ha sido fabricado por el propio sistema y que ha entrado en la rueda de asunción de la necesidad, adquisición del producto, ostentación del mismo, pronta sustitución del

---

<sup>498</sup> Por “*habitus*” debemos entender las formas de obrar, de pensar y/o de sentir que se corresponden y que están originadas por la posición que una determinada figura ocupa en la estructura social. No se trata de un simple estilo de vida sino que incluye la totalidad de los actos y pensamientos de dicha figura ya que reúne la base con al que se toman decisiones. Es posible que los sujetos, los individuos que conforman una determinada figura social no tengan, necesariamente, una conciencia específica de ello, pero observados y analizados desde el exterior, los aspectos recurrentes y característicos de sus hábitos, comportamientos y criterios son, tanto a ojos de Bourdieu como a los nuestros, apreciables.

<sup>499</sup> Boltansky, Luc y Ève Chiapello. *El nuevo espíritu del capitalismo*. *Op.cit.*, p. 35.

<sup>500</sup> Lipovetsky, Gilles. *La felicidad paradójica*. *Op.cit.*, p. 31.

<sup>501</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. *Op.cit.*, p. 121

<sup>502</sup> Lipovetsky, Gilles. *La felicidad paradójica*. *Op.cit.*, p. 30.

mismo por la nueva generación de producto y... vuelta a empezar. Como este proceso, dada una siempre existente limitación de ingresos, podría no ser suficientemente rápido, además, entre otras cosas, “se estimula el crédito para realizar deseos inmediatos”<sup>503</sup>. En cierta manera, el capitalismo contemporáneo ha conseguido adquirir no sólo la fuerza de trabajo de los ciudadanos, sino también su fuerza de consumo, su fuerza de ocio, exigiéndole un comportamiento y unos atributos definidos y concretos tanto en su faceta de mercancía a adquirir o desechar, en cuanto a sus características como productor eficiente, como en lo que respecta a sus capacidades y obligaciones para devenir un útil y necesario consumidor. La violencia de estas exigencias se aplica por igual a todo tipo de ciudadano “elegido” por el sistema. Los excluidos, simplemente, no forman parte del escenario a considerar por el sistema ni, más concretamente, por las figuras objeto de nuestro estudio, la alta dirección que expande los criterios y las exigencias del capital impaciente al frente de las multinacionales cotizadas y su crecimiento permanente y acelerado.

Desde nuestra perspectiva, el ciudadano contemporáneo debe atender y satisfacer estas dos exigencias contrapuestas. Para ser un productor elegido, debe conformarse para ser una mercancía útil, atractiva y con valor (en no pocas ocasiones, renunciando a sus derechos, en sociedades más desarrolladas, o aceptando condiciones laborales abusivas, principalmente en países menos desarrollados; si bien, la presión competitiva comparativa incide también en los países desarrollados). Por otro lado, para ser consumidor debe tener un determinado poder adquisitivo, ser activo, compulsivo e insaciable. Se le exige ser un productor competitivo a nivel global, es decir, de bajo coste, de bajo salario y, al mismo tiempo, al ciudadano, se le exige ser un eficiente ciudadano consumidor, es decir, disponer de las capacidades económicas y los atributos personales para cumplir sus objetivos de consumo. En nuestro análisis, el ciudadano medio o bien gana el suficiente dinero como para consumir o bien gana lo bastante poco como para ser globalmente competitivo. Por si esta dicotomía no fuese ya, en sí misma, dramática, adicionalmente acontece que los ingresos de un ciudadano dado no los decide él, sino la combinación resultante de la realidad social a la que pertenece y de la oferta que el capital desee realizarle, a través de nuestras figuras, en función de las expectativas de máxima rentabilidad. La combinación de estas exigencias de, por un lado, enorme incertidumbre en el desarrollo de la vida profesional, de indefensión, de

---

<sup>503</sup> *Ibidem*, p. 31.

precariedad y de, por otro lado, el derecho al (y la obligación del) consumo permanente e ilimitado, el derecho a ser feliz, a que no haya límite en el cumplimiento de sueños y anhelos en cada individuo concreto, se nos antoja de difícil gestión, de difícil equilibrio. Nos parece, por decirlo en palabras de Sennett, que se exige, “para presentar amablemente la cuestión, un tipo de ser humano poco frecuente”<sup>504</sup>.

Este equilibrio es, además, doblemente imposible, tanto si se considera a nivel individual como a nivel social, ya que, visto desde otra perspectiva, una realidad social o bien crea y defiende un estado de bienestar para sus ciudadanos o bien compite con desprotección social y precariedad. A nivel macro, a nivel global, el capital impaciente internacional se siente atraído por unas determinadas realidades sociales como productoras, con bajos costes salariales<sup>505</sup>, y por otras realidades sociales como consumidoras, con alta capacidad de compra, “el fin supremo de las sociedades occidentales”<sup>506</sup>. Por tanto, los estados del bienestar en una realidad social dada, falsamente asociados a los beneficios generados por el sistema, no son compatibles con las dobles exigencias del capitalismo contemporáneo. Si el estado es social, es decir, si se deben cubrir una serie de servicios de manera universal: educación, sanidad, pensiones, salarios dignos, etcétera, esa realidad social deviene rápidamente (en pocas décadas) no competitiva como potencial captadora de inversiones productivas. Lo será como consumidora durante un periodo de tiempo, hasta que los ingresos se deterioren suficientemente para volver a ser competitivos como productores y, llegada esa situación, la capacidad de consumo desaparezca<sup>507</sup>. Esta es la razón fundamental por la que se producen las deslocalizaciones: hay atractivas realidades sociales para producir, y atractivas realidades sociales para consumir, en un determinado periodo, y el capital impaciente y sus objetivos y tácticas se irá desplazando de unas a otras en función de sus contribuciones al propio desarrollo y expansión del sistema. Lo que les acontezca a los individuos o a las realidades sociales cuando se produzcan estas migraciones de intereses queda fuera del razonamiento instrumental del capital y, sin duda, de las

---

<sup>504</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. *Op.cit.*, p. 12.

<sup>505</sup> *Ibidem.*, p. 78. Donde el autor afirma: “los puestos de trabajo abandonan países de salarios altos como Estados Unidos y Alemania, pero se trasladan a economías de salarios bajos con trabajadores cualificados, y a veces sobre cualificados”.

<sup>506</sup> Lipovetsky, Gilles. *La felicidad paradójica*. *Op.cit.*, p. 30.

<sup>507</sup> Como comentamos al reflexionar sobre las exigencias de reducciones salariales en España y, desde otra perspectiva como le ha pasado al ciclo económico de España desde los 80, cuando era un país lo bastante “competitivo” para atraer grandes inversiones de capital para proyectos industriales hasta esta primera década del siglo XXI cuando son necesarias “reformas del mercado laboral”, es decir, reducciones salariales y mayores facilidades de despido barato, para volver a ser “atractivo” para el capital internacional, apátrida e impaciente.

figuras que centran nuestras reflexiones. Se irá y/o volverá en función de la rentabilidad comparativa esperada.

Como se desprende de nuestras reflexiones, nuestro juicio sobre la realidad contemporánea exigida y fabricada por el sistema capitalista y sobre sus efectos sobre nuestra deseada emancipación ilustrada del hombre es, ciertamente, negativo. Estamos alineados con los filósofos de las luces que creían, como afirma Finkielkraut, que “no se nace individuo, se llega a serlo superando el desorden de los apetitos y la mezquindad del interés privado”<sup>508</sup>. También nos tememos que la violencia y la enorme fortaleza de este sistema no permitan iniciar ese camino de pensamiento crítico y libre que contribuya al inicio de esa tan añorada emancipación. Antes al contrario, nos tememos que este camino de cosificación de la globalidad, de instrumentalización del ser humano y de todo aquello que le rodea, de, en definitiva, la transformación del ciudadano en consumidor, nos conduce, aceleradamente, en sentido contrario ya que, no sólo “el consumidor es un enemigo del ciudadano”<sup>509</sup> sino que, además, “para el ignorante la libertad es imposible”<sup>510</sup>.

### **5.1. La fabricación del consumidor.**

En el capítulo 2 ya hemos profundizado en las características generales del capitalismo contemporáneo. De ellas, nos gustaría volver a reflexionar sobre el hecho de que induce y promueve la creación y mantenimiento del ciudadano consumidor ya que, como hemos avanzado, precisa de esta caracterización para la expansión y el desarrollo del propio sistema capitalista contemporáneo. Sobre el capitalismo contemporáneo hacemos referencia a los dos objetivos que constituyen el núcleo de donde parte la caracterización del espíritu de dicho sistema. El primero, la maximización de beneficios en el menor plazo, está detrás de muchas de las reflexiones que hemos realizado sobre las exigencias a la alta dirección en su faceta ejecutiva ya que todas sus acciones, todos los criterios que sustentan su toma de decisiones, deben satisfacer esta insaciable exigencia por encima de ninguna otra consideración (capítulo 4). El segundo objetivo, el de conseguir la expansión y el crecimiento del propio sistema no sólo incide de manera singular en que la maximización del beneficio pueda alcanzarse sino que, como iremos viendo a lo largo de nuestras reflexiones en este capítulo, juega un papel crucial en las

---

<sup>508</sup> Finkielkraut, Alain. *La derrota del pensamiento*. Op.cit., p.130

<sup>509</sup> Bauman, Zygmunt. *Els reptes de l'educació en la modernitat líquida*. Op.cit., p.40.

<sup>510</sup> Finkielkraut, Alain. *La derrota del pensamiento*. Op.cit., p. 130.

exigencias sobre la existencia y la conformación del ciudadano consumidor. En la base de ambos objetivos subyace la razón instrumental que exige alinear medios eficientemente en la consecución de los fines predefinidos y no escrutados. Esta razón instrumental<sup>511</sup>, como característica básica del capitalismo contemporáneo, está detrás tanto de las eficientes cadenas de producción de nuestras figuras, como ya vimos en la fabricación de la alta dirección como mercancía de enorme valor de uso, como en la fabricación del ciudadano consumidor, por ejemplo, mediante las mejoras y evoluciones de las técnicas de marketing para la generación incesante de nuevas y efímeras necesidades.

Desde esta perspectiva, y centrándonos en la exigencia del crecimiento ilimitado que la expansión del sistema conlleva, es desde donde iniciamos nuestras reflexiones sobre las exigencias del capitalismo para con la existencia del ciudadano consumidor. Cuando repasamos con Lipovetsky las distintas fases de expansión del capitalismo (1.3.1.), reflexionamos sobre cómo, desde los enfoques locales que las primeras fases del capitalismo (aquellas donde los negocios tenían dimensiones asociadas a las comunidades que servían y donde las capacidades técnicas estaban alineadas con producciones artesanales y limitadas), gracias a los avances técnicos y tecnológicos derivados de la racionalidad instrumental, empezaron a disponer de cantidades de producto que ya no podían ser consumidas por la comunidad cercana, por la comunidad local. Por ello, apareció la necesidad de encontrar mercados nuevos que pudiesen consumir las nuevas e ingentes capacidades de producción que la técnica y la tecnología eran capaces de generar. Era preciso “estimular la necesidad de consumir, excitar el gusto por las novedades y la moda mediante estrategias de seducción que prefiguran las técnicas modernas de marketing”<sup>512</sup>. Era preciso transformar “al cliente tradicional en el consumidor moderno”<sup>513</sup>. Para conseguir esta expansión era necesario planificar instrumentalmente dichos crecimientos y ejecutarlos con elevada eficiencia y eficacia. Y así ha acontecido. Veamos estas líneas de expansión identificadas y definidas por los criterios del capitalismo contemporáneo y sus excelentes planes de ejecución.

En primer lugar, se podía expandir el mercado tradicionalmente local, el de cercanía, mediante el incremento tanto del número de consumidores del mismo como de su capacidad de consumo. Se trataría de una expansión en los mercados cercanos ya

---

<sup>511</sup> Horkheimer, Max. *Critica de la Razón Instrumental*. *Op.cit.*, p. 45.

<sup>512</sup> Lipovetsky, Gilles. *La felicidad paradójica*. *Op.Cit.*, p. 27.

<sup>513</sup> *Ibidem.*, p.25.

conocidos y parcialmente explotados una, por así decirlo, expansión “interna”, una profundización en los mercados existentes. Para ello deben alcanzarse dos objetivos: tenía que ser mayor el número de ciudadanos de esa comunidad que desease consumir un determinado producto y, además, los ciudadanos de esa comunidad tenían que alcanzar una determinada capacidad económica para poder consumirlo. Ante este doble requerimiento se ponen en marcha las acciones que permitan alcanzar dichos objetivos. He aquí, de nuevo, a la razón instrumental. Aparecieron las técnicas de marketing y de comunicación para que el producto fuese más conocido y codiciado, es el “consumo-seducción”<sup>514</sup>. Por otro lado, el capitalismo, que tuvo en sus orígenes dramáticos episodios de explotación salarial, optó por una versión aparentemente socializadora optó por la cesión de parte de la riqueza generada por el propio sistema mediante el incremento salarial y, como objetivo último, de la capacidad de consumo. Este cambio de actitud combinaba una cierta incorporación de las críticas sociales occidentales sobre la concentración de la riqueza, sobre las luchas de la clase obrera y sobre las mejoras de las condiciones laborales pero, lejos de buscar o pretender un estado del bienestar sostenible o de modificar sus objetivos y fines últimos, los criterios que realmente se aplican en estas acciones son los de cubrir una necesidad del propio sistema, el incremento del número y de la calidad de estos consumidores, de su capacidad de compra, para seguir alimentando su propio crecimiento. Se trata de crear la sociedad de la abundancia, la “*affluent society*” que “aparece como una época de hipertrofia de creación de necesidades, artificiales, de derroche organizado, de tentaciones omnipresentes y estimulación inmoderada de los deseos”<sup>515</sup>. En la misma línea, y este aspecto nos parece crucial, se facilitó, de una manera jamás vista y sin precedentes, el acceso a deuda como un mercado en sí mismo y como un mecanismo de acelerar el consumo de los consumidores. Se producía, de esta manera, un doble efecto, cada individuo era capaz de consumir más por acceso inmediato a (unos supuestos) ingresos futuros y, adicionalmente, si a los ciudadanos con menor poder adquisitivo se les concedía acceso a la deuda, es más, si “se estimula el crédito... para realizar deseos inmediatos”<sup>516</sup>, pasaban, de inmediato, a ser consumidores de un rango sensiblemente más elevado que el que, sus actuales ingresos les permitirían. Es decir, el consumidor es

---

<sup>514</sup> *Ibidem.*, p.27.

<sup>515</sup> *Ibidem.*, p.31 y 32.

<sup>516</sup> *Ibidem.*, p.25.

concienzudamente fabricado, producido, por el sistema ya que éste lo necesita para su expansión y crecimiento.

Quisiéramos profundizar un poco, con un ejemplo actual y ligado a nuestra realidad social, en este acceso a deuda por parte de los ciudadanos en pos de acelerar el consumo y el ansiado crecimiento. Hemos seleccionado el caso hipotecario español ya que constituye, habitualmente, la mayor deuda que las unidades familiares acometen en su ciclo vital y porque, al mismo tiempo, creemos que es un ejemplo representativo de los criterios aplicados por el capitalismo contemporáneo en la conformación del consumidor. La aparición del acceso por parte de los ciudadanos a este tipo de deuda (la hipotecaria) ha pasado, en las décadas objeto de nuestra tesis, por diferentes fases. En primer lugar, se trataba de un acceso a deuda que estaba “razonablemente” asociado a unos ingresos actuales y potencialmente futuros. Un lector de cierta edad recordará que, por ejemplo, en España, para acceder a una hipoteca en la década de 1980, se presentaban los justificantes de los ingresos reales de un individuo y/o de una unidad familiar y el empleado de banca argumentaba, solemnemente, que el importe de la hipoteca no debiera superar la tercera parte de los ingresos de la unidad familiar para, de esta manera, asegurar el repago de la deuda y el equilibrio de la economía familiar. Adicionalmente, el periodo aconsejable de amortización de la deuda, oscilaba entre 16 y 25 años por razones de prudencia y de eficiencia financiera. Asimismo, el valor prestado no debía exceder del 80% del importe más bajo entre el precio de compra-venta pactado por las partes y el importe tasado por una empresa independiente. Además, en ciertas ocasiones, exigir avales facilitados por parte de padres o familiares, con una solvencia ya probada, era un requisito habitual. Una segunda fase de este acceso a deuda hipotecaria ha acontecido en España en los últimos quince o veinte años, aproximadamente. Los plazos de amortización del préstamo se han extendido hasta 45 y 50 años, el valor prestado ha superado el 110% del valor más alto entre el precio de venta o el tasado, las empresas de tasación pactaban el valor de la misma con el banco para acelerar la concesión del préstamo, si no se encontraba avalista, se cerraba igualmente la operación... Por enlazar esta realidad con una reflexión anterior, la realizada sobre la retribución por objetivos, queremos destacar que, en este comportamiento bancario, el razonamiento era doblemente instrumental. Por un lado, puesto que las entidades debían crecer a toda costa, los conceptos incluidos en la retribución variable de los trabajadores del sistema bancario hicieron especial hincapié, durante muchos años, en la captación de hipotecas. En segundo lugar, todas las

empresas bancarias sabían que, como compartían las mismas presiones por parte de sus accionistas, del capital impaciente, si una determinada entidad bancaria no cerraba una operación hipotecaria concreta, por riesgos que esta tuviera, lo haría otro competidor, y dado que no se podían permitir no crecer, no se podían permitir no cerrar esa operación. Estos razonamientos de alimentar, con deuda concedida a ciudadanos consumidores de muy elevado riesgo, el crecimiento incesante de las entidades bancarias están, también, detrás de las hipotecas “*subprime*“ de Estados Unidos, si bien, en aquel caso, se crearon, además, otros productos y derivados financieros para comercializar estas hipotecas de riesgo, convenientemente empaquetadas y maquilladas, a terceros de manera que, cuando llegaron los impagos de las hipotecas por parte de ciudadanos empobrecidos sin capacidad de repagar a la banca, los propietarios de esos derivados financieros perdieron todo el valor de sus inversiones. Por si este proceso de fabricación del consumidor y de aceleración de su proceso de compra, no fuese, en sí mismo, suficientemente ejemplificador, y para destacar una vez más la instrumentalidad que impera en el capitalismo contemporáneo y en las figuras objeto de nuestro estudio, queremos añadir que se ha probado, y condenado por ello, a bancos europeos “por participar en un acuerdo ilegal para manipular tipos de interés de referencia”<sup>517</sup> que fijaban los intereses a pagar por estos préstamos hipotecarios, así como se ha declarado “nula (la cláusula “suelo”<sup>518</sup>) en los casos en los que el banco “no informó de su existencia”<sup>519</sup> al cliente.

Podría plantearse la pregunta de la viabilidad a medio y largo plazo de estos razonamientos instrumentales y cortoplacistas. Pero esta pregunta vuelve a caer fuera de los principios que rigen el capitalismo contemporáneo, ya que, como hemos comentado con anterioridad, a nuestras figuras, a los gestores de estas empresas multinacionales sometidas al capital impaciente, “no les está permitido asumir la responsabilidad de la

---

<sup>517</sup> Europa Press. “Multa récord de 1.700 millones a seis grandes bancos por manipular el Euribor y el Libor”, publicado por primera vez en El economista el 4 de Diciembre de 2012, <http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/nuezene14/empresas-finanzas/noticias/5367092/12/13/Multa-record-de-1700-millones-a-seis-grandes-bancos-por-manipular-el-euribor.html>, consultado el 16 de enero de 2014.

<sup>518</sup> Que implicaba que, por mucho que llegasen a bajar esos tipos de interés de referencia (esos que la misma banca manipulaba para que no bajasen en exceso), el interés de un determinado préstamo hipotecario, no bajaría más allá de un determinado límite inferior, de un determinado “suelo”.

<sup>519</sup> Veloso, Moncho, “Qué es y cómo te afecta la cláusula suelo que han eliminado BBVA y Cajamar”, publicado por primera vez en el periódico ABC el 14 de junio de 2013, <http://www.abc.es/economia/20130613/abci-hipotecas-clausula-suelo-201306122040.html>. Consultado el 16 de enero de 2014.

empresa de manera efectiva y a largo plazo”<sup>520</sup>. Tan sólo existe el aquí y ahora, como hemos visto al caracterizar a nuestra figuras en su faceta productora. Las consecuencias que puedan derivarse para mañana o para la semana próxima se acometerán entonces, por estos mismos individuos o por aquellos que los hayan sustituido en sus posiciones.

Con la descripción de este ejemplo y con las reflexiones que hemos realizado a lo largo del mismo, volvemos al punto que las justifica. El acceso a deuda que se les ofrece, y se les exige, a los ciudadanos, es una de las maneras de alimentar el crecimiento acelerado que el capitalismo contemporáneo exige a sus empresas y a sus gestores para poder maximizar los beneficios en el menor plazo. Si no se crece suficientemente rápido, tanto la alta dirección como las empresas que dirigen, en sí mismas, correrán el riesgo de ser despedidos unos y de ser adquiridas y/o desaparecer las otras. Por lo tanto, la única vía de acción posible, atendiendo a esta razonabilidad instrumental y a la violencia de sus consecuencias es potenciar y permitir el consumo acelerado mediante todos los medios.

Por lo tanto, las exigencias del crecimiento ilimitado como parte integrante de la maximización de beneficios en el menor plazo tiene como elemento central la figura del ciudadano consumidor. Esta figura, lejos de aparecer de manera “natural” o “espontánea”, requiere, como ya hemos indicado, un denodado esfuerzo por parte del sistema capitalista contemporáneo y la continua aplicación de la instrumentalidad que le caracteriza. De nuevo, debe alinear tantos cuantos medios sean necesarios y de manera altamente eficiente para disponer de esta figura de manera tan global como sea preciso. Mediante las técnicas de mercadotecnia, de *marketing*, se inició la conformación, la fabricación de este ciudadano consumidor. Los acercamientos sucesivos que ha tenido el marketing en el último siglo han sido múltiples y variados. Como ya hemos indicado, no es nuestro interés ni nuestra intención redactar un manual sobre la historia de la gestión comercial y de técnicas del marketing, por lo que hemos decidido navegar por este campo destacando tan solo aquellos aspectos que nos parecen más relevantes en la conformación del ciudadano consumidor contemporáneo. Por tanto, no debiera buscarse en los siguientes párrafos el análisis exhaustivo de las distintas fases y técnicas aplicadas en el mundo comercial de las empresas multinacionales, sino seguir el razonamiento de base que sustenta cómo se han ido conformando distintos perfiles de

---

<sup>520</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. *Op.cit.*, p. 65.

consumidor, hasta llegar al que nos es contemporáneo, para seguir las pautas y cubrir las necesidades que la expansión del capitalismo requiere.

En una primera fase, el marketing era, ciertamente, muy básico. Era el denominado marketing de producto. Es decir, una determinada industria se especializaba en la fabricación de un producto determinado y, a partir de sus capacidades técnicas en lo que respecta a esa producción, se debía “empujar” la venta de ese producto. Eran empresas orientadas a un producto que ya se comercializaba, que ya se necesitaba, empresas principalmente enfocadas a una producción eficiente de un producto existente y requerido, y el marketing empujaba la venta a sus potenciales compradores. En estos casos, productos que ya eran de una cierta necesidad de consumo, eran adquiridos por los clientes potenciales que tuviesen suficientes recursos para poseerlos. Esta técnicas de marketing no eran especialmente potentes puesto que la necesidad de compra ya existía y consistía, básicamente, en informar a los mercados de la existencia del producto y distribuirlo de manera que a los clientes potenciales les fuese lo más sencillo posible el adquirirlos. Cuando la comercialización de uno de estos productos “necesarios” se acercaba a la saturación, es decir, cuando la mayoría de los consumidores potenciales ya habían adquirido una unidad, se fomentó el pluriequipamiento, es decir, tener más de una de esas unidades por cliente. Por ejemplo, en el periodo vital del autor de esta tesis, este proceso ha ocurrido, entre otros muchos productos, con los televisores. Sennett lo ejemplifica con los siguientes datos; cuando “en Francia, en 1954, tenía coche un 8% de las familias obreras, televisor el 0,8%, frigorífico el 3% y lavadora el 8%, en 1975, los porcentajes se habían elevado, respectivamente, a 73%, 86%, 91% y 77% (a causa de ello) para estimular la demanda, las empresas fomentaron el pluriequipamiento de los hogares”<sup>521</sup>. De esta manera, se seguía expandiendo el consumo, ya no de aquello, originariamente “necesario” sino que, en cierta manera, se empezaban a crear necesidades adicionales.

Progresivamente, para alimentar ese crecimiento necesario para absorber las enormes capacidades productivas y para satisfacer al capital, se pasó de la fabricación y la comercialización de los productos del portfolio de una determinada empresa y que, sin duda, el cliente necesitaba a, mediante las llamadas técnicas de investigación de mercados, descubrir potenciales necesidades futuras de esos clientes, aunque aún ellos mismos no tuviesen conciencia de dichas necesidades. Esta anticipación a la demanda

---

<sup>521</sup> *Ibidem.*, p.90.

real existente, ya invertía significativamente tanto las técnicas de marketing como las de publicidad, ya que ahora no sólo debían informar de la existencia de un determinado y novedoso producto, sino que debían persuadir al cliente potencial de que esta novedad, en la que ni siquiera había pensado, no sólo era deseable, sino indispensable para cubrir sus recién descubiertos anhelos y deseos (y derechos) de libertad, progreso, posicionamiento social, etcétera. En este acercamiento de constante desarrollo de producto para atender nuevas necesidades de los mercados es donde se han dado las condiciones para fabricar al consumidor medio contemporáneo sobre el que estamos reflexionando en este apartado. Se le forma, “ampliando sin cesar la gama de elecciones personales,... para el consumo hiperindividualista”<sup>522</sup>. Ya no sólo se identificaban las necesidades de los consumidores de distintos “nichos”<sup>523</sup> o segmentos de mercado para, a posteriori, diseñar, fabricar y comercializar los productos que colmaban estos requerimientos de los ciudadanos, sino que, mediante los medios de comunicación, se creaban nuevas necesidades aparentes para las que, obviamente, también se disponían de los productos y servicios necesarios para colmar esa nueva y sobrevenida sed de consumo. Como destaca Sennett, existe una generación y lanzamiento constante de nuevos productos y servicios que, aun diferenciándose poco en la base de los mismos (uniformidad productiva), ofrecen acabados distintos, ofrecen un “dorado”<sup>524</sup> para crear una marca distinta, para tratar de “disimular la homogeneidad”<sup>525</sup>. Se crea, en definitiva, “el sistema de marcas”<sup>526</sup> para fomentar el consumo específico de distintos clientes potenciales. Como este proceso acabó no siendo suficiente para incrementar con la necesaria velocidad el consumo, además, todos estos productos no podían (no debían) ser duraderos sino que debían ser sustituidos, de la manera más rápida posible, por nuevos, más potentes y más sofisticados, productos sustitutivos. Y, como último añadido, propio ya de nuestros días, estos productos presentan un conjunto de aplicaciones, en general, muy sobredimensionadas, “cuyas capacidades nunca utilizarán íntegramente”<sup>527</sup>, respecto a las necesidades y/o competencias reales de los consumidores. Este sobredimensionamiento en los productos y servicios es una

---

<sup>522</sup> *Ibidem.*, p.96.

<sup>523</sup> La expresión “nicho” se utiliza para definir un determinado mercado reducido y especializado que puede ser atractivo para la comercialización de un determinado producto o servicio.

<sup>524</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo. Op.cit.*, p.124. Donde Sennett destaca que un determinado producto, como un automóvil, “consta de un objeto básico al que se le imponen cambios poco importantes y superficiales con el propósito de convertirlo en producto de una marca determinada”.

<sup>525</sup> *Ibidem.*, p. 124.

<sup>526</sup> *Ibidem.*, p. 124.

<sup>527</sup> *Ibidem.*, p. 130.

consecuencia de la necesidad de acelerar el consumo de productos superando versiones anteriores para que, de esta manera, al quedar rápidamente obsoletas, el ciudadano deba volver a consumir aún a pesar de no haber utilizado, en ocasiones, ni el 5% de las prestaciones del producto que ya ha quedado obsoleto (teléfonos móviles, ordenadores, capacidades de un determinado coche deportivo, etcétera).

Por último, como los mercados conocidos se saturaban y no podían absorber las cantidades producidas, se recurría a la internacionalización, al crecimiento “externo” a los mercados históricos, locales, cercanos. En esta línea, queremos hacer un último apunte. Para alimentar este crecimiento ilimitado y acelerado, se tenía que acometer la expansión “externa”, la globalización, y aplicar en ellos los mismos criterios y mecanismos de creación de demanda que hemos comentado en nuestras reflexiones anteriores. Para ello, un elemento adicional era indispensable: disponer de una fuente de energía (supuesta y engañosamente) inagotable, el petróleo, y, mediante colusión, fijación de precios, limitación ficticia de oferta, reparto de cuotas de mercado que se realizan en un cartel formado por gobiernos, en muchas ocasiones, dictatoriales y/o intensamente corruptos, “impulsar la noria del comercio fútil”<sup>528</sup>, mediante un transporte global y barato. Es paradigmático, a nuestros ojos, que el acceso a este combustible responda, desde sus inicios, a criterios en franca oposición a las máximas que el propio capitalismo y sus pseudoleyes económicas expanden en la divulgación de sus criterios. No responde a leyes de mercado en el sentido de que no es que la oferta y la demanda hagan confluír un precio de venta que se pueda calcular mediante fórmulas (aparentemente) científicas. Esta mercancía se comercializa, en volúmenes y precios, en función de las decisiones que un cartel<sup>529</sup> de países productores y exportadores de petróleo defina. Por tanto, en contra de todas las leyes internacionales que persiguen la manipulación de precios en los mercados, la fijación de cuotas de venta, etcétera, una serie de países define qué volúmenes se ofertan y a qué precios se pueden adquirir. Por si esto no fuese suficientemente contradictorio, en contra de los criterios de prudencia contable y de prudencia de gestión, al petróleo y sus derivados no se le asigna ningún coste de reposición, tan sólo el de extracción, refino y distribución. Es decir, se ignora el coste más relevante haciendo una ridícula asunción de que sus fuentes son, en la práctica, inagotables, y que, por ello, no es necesario considerar en el precio de venta

---

<sup>528</sup> Pigem, Jordi. *Buena crisis. Hacia un mundo postmaterialista*. *Op.cit.*, p.43.

<sup>529</sup> La OPEP, la Organización de Países Exportadores de Petróleo, en castellano, o la OPEC en versión inglesa “*Organization of the Petroleum Exporting Countries*”, véase [www.opec.org](http://www.opec.org), consultado el 4 de mayo de 2014.

del producto el coste de generar nuevas fuentes de crudo que aseguren la disponibilidad de suministro futuro. Estas perversiones del sistema se encuentran detrás del incomprensible hecho de que un litro de gasolina cueste poco más que un litro de agua embotellada (sin considerar las aguas de lujo que son, sin duda, más caras). Este ficticio precio de venta tan sólo se justifica por la voluntad de alimentar esa globalización de manera acelerada para cumplir las exigencias y expectativas del capital internacional impaciente. El hecho de que se apoye en ilegalidades y en una corrupción generalizada, simplemente, ayuda al proceso. Por último, y como reflexión lateral, queremos apuntar que la mayoría de los países productores de petróleo y suministradores del resto del mundo, responden a sistemas políticos no democráticos y sin grandes consideraciones respecto a los derechos humanos, a las libertades individuales y al estado del bienestar. Detalle este que poco o nada parece importar a ese pensamiento único que pretende vincular sistema capitalista, democracia, libertad y estado del bienestar.

Esta cadena de acontecimientos y de creación de necesidades que el propio sistema identifica y requiere para su propia expansión, se constituye en los impulsores de la generación, de la conformación, de la fabricación, de ese nuevo ciudadano universal consumidor que, convenientemente “programado”, sirve eficaz y eficientemente a la razonabilidad instrumental que lidera los criterios y valores del sistema capitalista contemporáneo. En todo este proceso, “la sociedad de consumo ha creado a lo grande la avidez crónica de bienes materiales, el virus de la compra, la pasión por lo nuevo, un modo de vida centrado en valores materialistas”<sup>530</sup>. Toda esta “poderosa dinámica de comercialización... ha erigido el consumo comercial en estilo de vida, en sueño de masas, en nueva razón de vivir”<sup>531</sup>.

Y esta exigencia de fabricación, de producción violenta del ciudadano consumidor es, a nuestro juicio, un primer paso en la caracterización de dicho ciudadano en su faceta consumidora. El razonamiento cortoplacista y la generación de una conciencia individual y colectiva que exige el consumo acelerado, no sólo como una muestra de progreso sino como una especie de exigencia individual y colectiva para contribuir al progreso, está también esculpido en la conciencia común de individuos y de sociedades. Incluso, debido a un gran engaño colectivo, parece que se ha llegado al convencimiento de que “las leyes positivas de la economía están al servicio del bien

---

<sup>530</sup> Lipovetsky, Gilles. *La felicidad paradójica. Op.Cit.*, p. 32.

<sup>531</sup> *Ibidem.*, p.32.

común”<sup>532</sup> y, por tanto, tanto individuos como estados deben conformarse y conducirse de acuerdo a los criterios y valores del capitalismo contemporáneo. El consumidor es una necesidad más del sistema, es un producto que se debe fabricar y, de hecho, su primera característica, al igual que en el caso de nuestras figuras, es que no tienen elección, que están configurados según unos criterios y valores que, indefectiblemente, les inducen a un comportamiento predefinido por los requerimientos y exigencias que, a través de la alta dirección, el capital impaciente transfiere a los ciudadanos y sociedades contemporáneas.

## **5.2. Características genéricas del consumidor.**

Una vez fabricado el consumidor queremos profundizar tanto en sus rasgos, sus características genéricas de ciudadano conformado, perfilado, para que la expansión global del capitalismo contemporáneo sea posible, como en los criterios y valores mediante los que conducen su actuación. Estos rasgos, a nuestro juicio, son comunes tanto para el ciudadano medio como para la alta dirección de las multinacionales cotizadas, puesto que, en su condición de ciudadanos, ambos perfiles están sometidos al proceso masivo de conformación del ciudadano consumidor. Así, considerar su convencimiento de tener unos derechos ilimitados, el ejercicio de un supuesto libre albedrío, el pretendido derecho universal a la abundancia y la mejora continuada de sus competencias como consumidores cualificados, son rasgos principales, atributos, que hemos elegido para caracterizar tanto al ciudadano que nos es contemporáneo como a las figuras que centran nuestra tesis. De la misma manera, en lo que se refiere a los criterios de toma de decisiones, a los valores del consumidor, a la manera de definir e implementar su propia conducción de vida, reflexionamos tanto sobre el imperio de lo efímero (“bajo la ley de la obsolescencia”<sup>533</sup>) como sobre de la eterna adolescencia (la utilización y expansión de “mitologías adolescentes”<sup>534</sup>) para describir la conformación de la faceta consumidora del ciudadano del capitalismo contemporáneo.

### **5.2.1. Rasgos clave.**

El ciudadano contemporáneo de las sociedades occidentales está conformado para tener y, desde luego tiene, el convencimiento, y actúa acorde a esta premisa en casi

---

<sup>532</sup> Boltansky, Luc y Ève Chiapello. *El nuevo espíritu del capitalismo. Op.cit.*, p.49

<sup>533</sup> Lipovetsky, Gilles. *El imperio de lo efímero. Op.cit.*, p. 179.

<sup>534</sup> Lipovetsky, Gilles. *La felicidad paradójica. Op.cit.*, p.31.

todos los ámbitos de su vida, de tener unos derechos ilimitados al disfrute de la oferta existente. Parte del mensaje que va conformando al consumidor contemporáneo, y que se difunde permanentemente en los medios de comunicación potenciando y acelerando el consumo, va en esta dirección. Se nos persuade de que, gracias al sistema capitalista contemporáneo y a las bondades que de él se derivan, todos tenemos el derecho a disfrutar, en igualdad de condiciones, de las promesas del sistema. Como expresan Bourdieu y Wacquant a partir de una “sociedad histórica particular, tácitamente constituida en modelo y medida de todas las cosas”<sup>535</sup>, la norteamericana, o aún diríamos más, a partir de dar una visión sesgada y particular de una porción de dicha realidad, se transmite, a nivel universal, la idea de que el llamado “sueño americano” es posible. Todo está al alcance de la mano de un ciudadano que entienda y aplique las reglas del sistema. Tenemos el derecho de ese disfrute y todo es posible. Por tanto, cualquiera que sea el producto o servicio, el ciudadano medio puede, y debe, tenerlo en su lista de posesiones futuras obligatorias. Lemas publicitarios como “porque tú te lo mereces”<sup>536</sup> (“*because you are worth it*”), encarnan este mensaje de que “cualquiera” puede alcanzar sus sueños de consumo y de progreso y, es más, debe hacerlo.

Es más, se ha constituido, en el ciudadano consumidor occidental el inalienable derecho a ser feliz. Hay una especie de conciencia individual y colectiva en la que está esculpido en piedra que, los occidentales, aquellos que ya han sido bendecidos por el progreso asociado al capitalismo contemporáneo, se merecen ser felices. Incluso se puede exigir a terceros, gobiernos, estados (del bienestar) que velen por este derecho. La frustración, el sentimiento de impotencia, la rabia, la percepción de que se ha cometido una injusticia, que se genera ante cualquier atisbo de la más mínima infelicidad es ciertamente relevante. Este derecho a una felicidad individual adolescente, asociado a aspectos banales de consumo, adquiere una preponderancia extraordinaria sobre otras realidades contemporáneas que afectan a comunidades o condiciones sociales. Por ejemplo, esta prelación queda de manifiesto cuando analizamos las precarias condiciones laborales en las que se desarrollan una buena parte de las tareas productivas de la mayoría de estas sociedades y las violentas exigencias del capital impaciente con las que se conforma al ciudadano occidental contemporáneo sin que, prácticamente,

---

<sup>535</sup> Bourdieu, Pierre y Loïc Wacquant. *Las argucias de la razón imperialista*. *Op.cit.*, p. 11.

<sup>536</sup> Campaña comercial lanzada por la multinacional de cosmética y belleza *L'Oréal*. Véase *L'Oréal*, en su página web [www.lorealparisusa.com](http://www.lorealparisusa.com) puede leerse: “*Because I'm Worth It. They have become what the brand stands for*”, en: <http://www.lorealparisusa.com/en/about-loreal-paris/because-youre-worth-it.aspx>. Consultado el 17 de enero de 2014.

aparezca ninguna reacción contra esta instrumentalización, esta cosificación y, en determinadas ocasiones, dominación extrema. No parece haber una conciencia sobre estos procesos, sobre estas realidades, sino que tan sólo aparece la exigencia del cumplimiento de la supuesta promesa de felicidad derivada del derecho a consumir y de poseer lo consumido que, mediante las campañas publicitarias y el ideario común generado por el sistema, el ciudadano occidental ha aprehendido. Incluso, cuando se nos pide que nos indignemos ante estas realidades contemporáneas, cuando se nos conmina a que nos resistamos, nos enfrentemos a “lo que es inaceptable”<sup>537</sup>, el derecho a esa consumista felicidad banal parece ser prioritario a cualquier otro curso de acción.

Existe, además, una especie de derecho universal a la abundancia (para las realidades sociales “elegidas”, al menos), una abundancia que el propio sistema propugna como un beneficio adicional que contribuye a la caracterización y clasificación social de cada consumidor. Riesman ya se preguntó para qué era necesaria la abundancia<sup>538</sup>. Como ya hemos avanzado, la realidad contemporánea, por ejemplo en el consumo de televisores, planificó primero la necesidad de tener un aparato en el domicilio familiar. Cuando ese mercado se saturó se trabajó la necesidad de una segunda televisión para potenciar la libertad individual y crear más de un ambiente familiar. Después fue necesaria la tercera, y la cuarta...<sup>539</sup> Todo ello, además, con la rápida sustitución de unos aparatos por otros de nuevas tecnologías, tamaños y/o conectividades. En definitiva, esa voraz necesidad de crecimiento continuo y acelerado del consumo, exige fomentar tanto el derecho individual a consumir, como la necesidad de seguir consumiendo por avances tecnológicos, por sustituciones de producto, por obsolescencia planificada, por estatus percibido por terceros, por similitud y sentido de pertenencia a un determinado grupo, etcétera. La abundancia, y su ostentación, se convierten en un sinónimo de éxito individual y de progreso aunque sea de productos sobredimensionados o cuyo único placer se genere en el momento de la compra, no ya en su utilización posterior. Como afirma Sennett, gracias al ingente trabajo de conformación del consumidor, se comprende como “pudo ocurrírsele a una familia de medios modestos la posibilidad de tirar unos zapatos gastados antes de repararlos, o poseer todo conjunto de prendas para cada estación”<sup>540</sup>.

---

<sup>537</sup> Hessel, Stéphane. *Indigneu-vos!* Barcelona: Columna Edicions, S.A./Destino, 2011, p. 17.

<sup>538</sup> Riesman, David. *Abundance for what?*. *Op.cit.*, p.284.

<sup>539</sup> Lipovetsky, Gilles. *La felicidad paradójica*. *Op.Cit.*, p. 90.

<sup>540</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. *Op.cit.*, p. 120.

De esta manera, el ciudadano, en busca de colmar esos derechos, debe ejercer su (supuesto) libre albedrío en todo tipo de elecciones que pueda y quiera tomar en el ámbito del consumo. Los mensajes de libertad, de éxito, de satisfacción personal, están permanentemente destacados, remarcados, en la publicidad que potencia, que exige el consumo individual. Bien sea en anuncios de coches, de vacaciones, de aspectos estéticos, etcétera, la posibilidad de consumir, de cambiar, de evadirse de uno mismo y, a través de todo ello, mejorar y progresar, forma parte de la configuración del consumidor contemporáneo. La aparición de las marcas parece fomentar esta libertad de elección, si bien, “el sistema de marcas trata de que un producto básico que se venda en todo el mundo parezca distinto, trata de disimular la homogeneidad”<sup>541</sup>. De hecho, también estamos de acuerdo con Sennett cuando afirma que “para vender algo básicamente estandarizado, el vendedor magnificará el valor de las diferencias de poca monta y diseño rápido y fácil, de modo que lo que cuente sea la superficie”<sup>542</sup>. En definitiva, “al consumidor la marca tiene que impresionarle más que la cosa misma”<sup>543</sup>. No obstante, la elección de producto y de marca está lejos de ser libre. Las alternativas de elección ya están predefinidas y la percepción que terceros tendrán por los signos externos de consumo también. La cadena de toma de decisiones, desde la creación del deseo de consumo hasta la sensación de obsolescencia del producto o servicio consumido, ya que “la publicidad y los medios de comunicación enseñaban a moldear deseos de tal manera que la gente se sienta insatisfecha con lo que tiene”<sup>544</sup>, están, en la práctica, planificadas y predefinidas. Los tiempos de obsolescencia también están programados para que el consumo se continúe acelerando y el necesitado crecimiento no se detenga ya que “podemos sentir un deseo muy vivo de tener una prenda determinada, pero a los pocos días de haberla comprado y usado, nuestro interés por ella decae notablemente”<sup>545</sup>. La sensación de libertad de elección parece necesaria para potenciar el consumo. Pero la realidad es, como muestran los análisis sociológicos de Bourdieu<sup>546</sup> y nuestra propia reflexión sobre las figuras objeto de estudio, que los individuos acaban conformando grupos sociales de consumos similares en función de las figuras que constituyen. Por tanto, se produce la paradoja de una supuesta libertad de elección que se acaba conformando como unos patrones de consumo predefinidos.

---

<sup>541</sup> *Ibidem.*, p. 124.

<sup>542</sup> *Ibidem.*, p. 125.

<sup>543</sup> *Ibidem.*, p. 126.

<sup>544</sup> *Ibidem.*, p. 121.

<sup>545</sup> *Ibidem.*, p. 119.

<sup>546</sup> Bourdieu, Pierre. *Razones Prácticas. Op.cit.*, p. 41.

Progresivamente, se construye un ciudadano consumidor con un alto grado de competencia sobre el uso, disfrute y exhibición de los signos externos de esa abundancia. Con la obsesión de diferenciar una marca o un producto<sup>547</sup> de sus competidores se convierte en necesario que el consumidor también sea capaz de distinguir esos atributos y concederles ese valor diferencial. En cierta manera, “lo que ahora ha cambiado es la participación del consumidor en el proceso de magnificación de las diferencias”<sup>548</sup>. Las modernas técnicas de marketing trabajan en crear esa competencia entre amplios sectores de los mercados. Se configura al consumidor, o mejor, se le manipula convenientemente, para que alcance un criterio suficiente que le permita discernir entre productos y/o servicios en función de sus atributos, de los valores que se hayan conseguido añadir a una determinada marca o producto y, tras persuadir al consumidor, que éste esté dispuesto a pagar un plus por poseer esa diferenciación. La creación de marcas y de sus atributos forma una parte esencial en la caracterización y conformación del consumidor contemporáneo<sup>549</sup>. En ocasiones, estos atributos y diferenciaciones responden a realidades objetivas que esos consumidores competentes reconocen y valoran. No obstante, también ocurre como ya vimos con Sennett, y con el dorado<sup>550</sup> de los productos, cómo dos productos técnicamente iguales (un coche Volkswagen y un Audi, en determinados modelos) que podrían ser completamente equiparables, se diferenciaban mediante los atributos concedidos a una marca en concreto, Audi, y al estatus y posicionamiento que con dicho consumo se conseguía. Así, se crean aquellas competencias, aquellos criterios, aquellas percepciones, en los consumidores que mejor sirven a las voluntades de las empresas y, de esta manera, junto con la ilusión de libertad de elección, el consumidor consume y, además, acelera su consumo.

Tan sólo con esta corta lista de características potenciadas y exigidas al consumidor contemporáneo pueden observarse cuáles serán las características de la “conducción de vida” a la que el ciudadano de las sociedades capitalistas contemporáneas desarrolladas, en su faceta de consumidor, se verá inducido. No se esperarán aquí conductas prudentes, sometidas a procedimientos rígidos ni sujetas a reducciones de costes o contención de gastos (como era necesario en algunas de las

---

<sup>547</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. *Op.cit.*, p. 125.

<sup>548</sup> *Ibidem.*, p. 127.

<sup>549</sup> *Ibidem.*, p. 124 y 125.

<sup>550</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. *Op.cit.*, p.124. Donde Sennett destaca que un determinado producto, como un automóvil, “consta de un objeto básico al que se le imponen cambios poco importantes y superficiales con el propósito de convertirlo en producto de una marca determinada”.

exigencias al ciudadano productor). Como afirma Lipovetsky, “bajo un diluvio de signos de ligereza, frivolidad y hedonismo, se ha esforzado por deslegitimar las normas victorianas, los ideales de sacrificio y los imperativos rigoristas en beneficio de goces privados”<sup>551</sup>. Serán las características opuestas las que tendrán valor y reconocimiento en esta caracterización del ciudadano como consumidor. Lo que el sistema espera, propugna e impulsa, es un ciudadano que desinhiba todas sus limitaciones, que busque más allá de cualquier límite que, originariamente, creyera tener. Que se sienta inclinado (y, en la práctica, obligado) a consumir la enorme oferta de productos y servicios que son necesarios para que el propio sistema pueda absorber los enormes incrementos de productividades conseguidos y para, de esta manera, mejorar las rentabilidades de las inversiones. De esta manera se cierra el círculo, al favorecer el enriquecimiento de los inversores alimentando la falacia de la “riqueza y el progreso” general que está socialmente tan extendido, aun a pesar de la “degradación de la situación económica y social de un número cada vez mayor de personas”<sup>552</sup>.

#### 5.2.2. Criterios y valores.

En esta línea, queremos retomar dos aspectos trabajados de la mano de Lipovetsky: el imperio de lo efímero y la eterna adolescencia, ya que, en nuestra opinión, se trata de una excelente base para la caracterización de los criterios y valores aplicados por el ciudadano medio como consumidor. Adicionalmente, y como hemos comentado anteriormente, todas estas reflexiones sobre el capitalismo contemporáneo y sobre la conformación del consumidor, según las conclusiones de nuestra tesis, aparecen en la faceta de consumidor de las figuras objeto de estudio.

El denominador común, en todos los casos, es la necesidad que el propio sistema capitalista contemporáneo tiene de crear la vertiente de ciudadano consumidor para poder cerrar su círculo de expansión y crecimiento. Así, el logro del sistema consiste en comprar la fuerza de trabajo (de “secuestrar”) al ciudadano no sólo en su tiempo productivo (como originariamente sucedió), sino que extiende sus exigencias y su conformación individual y social, al extender sus requerimientos “*around the clock*”, es decir, tanto al tiempo dedicado al trabajo como todo el resto del tiempo disponible para el ocio y resto de actividades familiares, sociales y/o políticas. En este proceso, y siguiendo las reflexiones y hallazgos de Lipovetsky, aparecen dos conceptos que

---

<sup>551</sup> Lipovetsky, Gilles. *La felicidad paradójica*. *Op.cit.*, p.32.

<sup>552</sup> Boltansky, Luc y Ève Chiapello. *El nuevo espíritu del capitalismo*. *Op.cit.*, p.17.

caracterizan los comportamientos de estos ciudadanos medios como consumidores: el imperio de lo efímero<sup>553</sup> (que incide sobre productos y sobre hábitos de consumo) y la eterna adolescencia<sup>554</sup> (que incide sobre los criterios y valores que el capitalismo le exige al ciudadano en su faceta consumidora).

Al reflexionar sobre estas características comunes al capitalismo contemporáneo y a la figura del consumidor ya hemos destacado el impacto que tiene la necesidad permanente de desarrollo, elaboración y comercialización de nuevos productos, altamente sofisticados y mejorados, que generan nuevas necesidades para el consumidor en tiempos cada vez más cortos. Se trata, en palabras de Lipovetsky, del imperio de lo efímero. La voracidad y necesidad de crecimiento y expansión permanente del sistema capitalista contemporáneo exige la generación de nuevas necesidades (de nuevos productos y servicios) que, sustituyendo a la generación de productos precedentes, provoque nuevo consumo y alimente el ciclo. El ciudadano, como consumidor necesitado por el capitalismo contemporáneo, está permanentemente expuesto a esta vorágine de nuevos y más sofisticados productos, de los que habitualmente se utiliza una mínima parte de sus potencialidades, que, teniendo una vida útil cada vez más corta, son “necesarios” para que la sensación personal y social de adecuación, de renovación y éxito se mantenga. En cierta manera, “no importa que las cosas que uno compra sigan siendo las mismas con tal de tener la sensación del cambio personal<sup>555</sup>”. Este ciudadano, como consumidor, es fiel seguidor de las proclamas publicitarias de los medios de comunicación que, permanentemente, califican como obsoletos productos estrella de poco tiempo atrás. El acceso a esta información permanente, o mejor, la imposibilidad práctica de escapar de ella, genera un consumidor cualificado y exigente que, aparentemente, es libre en sus elecciones. La realidad, a nuestro juicio, es que no existe tal libertad puesto que las nuevas necesidades y exigencias técnicas que los nuevos productos tienen que cubrir son ficticiamente generadas por el propio sistema capitalista contemporáneo en pos de su perpetuación y crecimiento. La velocidad de esta sustitución de productos, de esta obsolescencia programada que, en el caso del ciudadano como mercancía y como productor, le inducía el riesgo cierto de quedar desfasado y, en definitiva, excluido del sistema si no era capaz de adaptarse a esta vertiginosa velocidad, provoca, en la caracterización del ciudadano como consumidor,

---

<sup>553</sup> Lipovetsky, Gilles. *El imperio de lo efímero*. *Op.cit.*, p. 179.

<sup>554</sup> Lipovetsky, Gilles. *La felicidad paradójica*. *Op.cit.*, p.31.

<sup>555</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. *Op.cit.*, p. 127 y 128.

una exigencia de consumo y de mantenerse al día de las novedades que, aparentemente, le dota de la capacidad y el derecho de saltarse todas las normas, de aspirar a colmar todas estas “nuevas necesidades” y, adicionalmente, el derecho a poseer y disfrutar de todos estos avances, tanto en el ámbito individual como en el social. Por lo tanto, la impaciencia del capital contemporáneo incide sobremanera en la velocidad del cambio provocando tanto la inseguridad e incertidumbre en el ciudadano como mercancía y como productor, ya que se exige un yo que debe “desarrollar nuevas capacidades”<sup>556</sup>, como el falso sentimiento de éxito y reconocimiento en el ciudadano como consumidor “con una pasión que nos consume”<sup>557</sup>. Siempre, claro está, que se disponga de los ingresos suficientes para financiar el consumo. Este capital, que busca la mayor rentabilidad en el menor plazo y que, por tanto, tampoco tiene un gran interés en las planificaciones a largo plazo necesita, exige, que todos los procesos del sistema estén “contagiados” de esta celeridad. Los nuevos diseños deben ser inmediatos, los lanzamientos instantáneos, el consumo feroz y la obsolescencia, de nuevo, inmediata. Sólo con esta rotación permanente y acelerada de productos, servicios, capital, pueden darse las condiciones que permitan las rentabilidades esperadas y exigidas. Sin esos ritmos, sin esas obsolescencias inmediatas planificadas, el objetivo de rentabilidad máxima en el menor plazo difícilmente podría ser alcanzado. Y esa alternativa no es viable.

En la caracterización del ciudadano como consumidor aparece también, de la mano de Lipovetsky, un segundo aspecto que nos parece muy relevante para nuestra tesis y muy alineado con nuestras propias observaciones, el concepto de la eterna adolescencia. Al caracterizar al ciudadano como alguien impulsado (y necesitado) de colmar todas y cada una de sus aspiraciones (y de sus deseos) de manera inmediata, se define, en líneas generales, el comportamiento de una especie de eterna adolescencia donde los ciudadanos, independientemente de su edad o, en ocasiones, a pesar de la misma, no entienden el concepto de gratificación diferida, ni el de responsabilidad sobre los propios actos y decisiones ni, en definitiva, de alguna meta u objetivo que supere el “ahora” y el “yo quiero” o “yo tengo derecho a”. Esta caracterización del ciudadano consumidor dista, nuevamente, de los requerimientos exigidos a ese mismo ciudadano en sus caracterizaciones como mercancía o como productor. Se trata de “una segunda revolución individualista, caracterizada por el culto hedonista y psicológico, la

---

<sup>556</sup> *Ibidem.*, p.11.

<sup>557</sup> *Ibidem.*, p.119.

privatización de la vida y la autonomización del individuo frente a las instituciones colectivas”<sup>558</sup>. Desde una perspectiva complementaria, y retomando algunas reflexiones de Bauman, esta velocidad acelerada de necesidades de consumo, esas contraposiciones de valores y criterios de conducción de vida entre los aspectos del ciudadano como mercancía, como productor y como consumidor, esa mezcla de sentimientos contrapuestos generados entre el placer de consumir y la infelicidad producida, bien sea por no poder consumir lo que se desea, bien sea por la obsolescencia inmediata del objeto consumido, está detrás tanto de la ambivalencia de los tiempos contemporáneos como de la modernidad líquida en la que los ciudadanos contemporáneos deben desarrollar y conducir sus vidas. Este consumidor, en definitiva, “es enemigo del ciudadano”<sup>559</sup>. El hecho de potenciar, hasta límites que en otro tiempo parecerían inasumibles, el proyecto individual con una casi total desafección de los aspectos sociales o comunitarios es un corolario indefectible de la fabricación del consumidor que el capitalismo contemporáneo necesita.

Hemos mencionado con anterioridad que ante estos análisis, estas reflexiones y estas descripciones de la realidad contemporánea pueden plantearse diferentes enfoques y distintas conclusiones. Así, son muchas las voces críticas que, al reflexionar sobre la sociedad de consumo y las implicaciones en la caracterización del ciudadano consumidor, critican severamente esta realidad y al ciudadano creado. De la misma manera, hay quien le da, a la realidad contemporánea, unas capacidades de acceso a información, de acceso a productos y servicios otrora inexistentes, o reservados a exclusivas minorías, que permiten, a una base mucho más amplia de ciudadanos, un progreso, una libertad de elección y un acceso a información y formación como jamás se había producido. Nuestra posición es más crítica que positiva. El tipo de información al que se tiene acceso, el imperio de una razón instrumental y del discurso capitalista (ajeno a la valoración de fines y creadora permanente de nuevas “necesidades” precederas y generadoras de frustración), el secuestro de todos los ámbitos de la vida del ciudadano contemporáneo nos parece, en fin, un alejamiento rápido y acelerado de los ideales emancipadores de la Ilustración.

La conformación del ciudadano consumidor por el capitalismo contemporáneo, completamente instrumental para sus fines, le confiere unos valores, unos criterios, un carácter unilateralmente enfocado a la búsqueda de la máxima satisfacción individual en

---

<sup>558</sup> Lipovetsky, Gilles. *La felicidad paradójica*. *Op.cit.*, p.32.

<sup>559</sup> Bauman, Zygmunt. *Els reptes de l'educació en la modernitat líquida*. *Op.cit.*, p.40.

el menor plazo, está constituido para una permanente exigencia y reclamación de sus máximos derechos individuales y, en la práctica, de nula obligación respecto al bien común, a la sociedad. Por eso, como Bauman, creemos que el “consumidor es enemigo del ciudadano”<sup>560</sup>. Y este consumidor no aparece de manera espontánea, natural, sino que es un medio que el sistema necesita y que, por tanto, fabrica.

### **5.3. La alta dirección y sus consumos.**

Al reflexionar sobre estas figuras el primer comentario debe hacer referencia a todo lo descrito en los apartados anteriores. La caracterización del ciudadano consumidor que hemos realizado es válida también en este caso ya que, a requerimiento del propio sistema, el papel que los ciudadanos juegan en él, a pesar de las particularidades de las distintas figuras, de los distintos colectivos a los que hagamos referencia, tiene un denominador común. Lo que subyace, en definitiva, es que el capitalismo fabrica y utiliza (y excluye cuando ya no genera suficiente valor), en distintas fases, todo aquello que necesita para la consecución de sus propios fines. En la búsqueda de la eficiencia y de manera independiente del sector concreto de actividad en el que nos pudiésemos centrar, la eficiencia técnica, tecnológica y de gestión, persigue alinear todos los medios necesarios para maximizar beneficios en el menor plazo y para expandir el propio sistema. Los medios que sean necesarios deben adquirirse y/o fabricarse para que sean mercancías con valor de uso adecuado a sus necesidades. La cosificación de los individuos y de las realidades sociales es tan sólo una consecuencia (y una evidencia) más de la instrumentalidad de su razonamiento y de la implacabilidad de su puesta en práctica. Estas mercancías y los requerimientos a las mismas varían en el tiempo y, en cierta manera, en función de las posiciones que deban ocupar en las distintas organizaciones que se estén constituyendo. En la conformación de la faceta consumidora, que ha devenido clave en esta última evolución del capitalismo, tal y como hemos visto en el apartado anterior al referirnos al ciudadano medio y como también se ha puesto de manifiesto en el estudio de la alta dirección de las empresas multinacionales cotizadas, esta fabricación, esta producción del ciudadano, es trabajada de manera constante y planificada de modo y manera que sus anhelos y deseos vitales estén íntimamente vinculados con el consumo de todo tipo de productos rápidamente obsoletos. Por tanto, de la misma manera que cualquier otro producto o servicio, los

---

<sup>560</sup> Bauman, Zygmunt. *Els reptes de l'educació en la modernitat líquida*. Op.cit., p.40.

individuos contemporáneos y las realidades sociales son, en cierta manera, externos a las prioridades últimas del sistema, tan solo son medios, no fines. Las prioridades del capitalismo son internas, son su propio beneficio y su crecimiento, el resto de aspectos, son “cosas” que están a disposición de esos fines, son medios que, en función del servicio que puedan prestar al cumplimiento de sus objetivos son integrados durante un periodo de tiempo al sistema y utilizados, en sus tres caracterizaciones (mercancía, productor y consumidor), mientras el equilibrio coste-beneficio sea atractivo al propio sistema. Por todo ello, es nuestra posición que el ciudadano y su posible emancipación o conjunto de intereses reales que pudiesen atesorar individual o socialmente, no forman parte, ni pueden formarla, de los objetivos e intereses propios del sistema. Al menos, no más que cualquier otra mercancía o medio que, durante un tiempo, pueda ofrecer las rentabilidades aceleradas que el sistema exige. Desde esta perspectiva de utilización, de consumo de ciudadanos en un campo de juego global, la alta dirección desempeña un papel tremendamente activo y relevante en esta selección y exclusión del resto de ciudadanos. Desde su posición ejecutiva, en el ejercicio de sus funciones, estos sujetos deciden sobre la conveniencia o no de incluir y/o excluir a otros ciudadanos, de consumirlos o no.

De estas figuras analizamos su capacidad y caracterización consumidora a partir de su triple condición: durante su conformación como mercancía, en su faceta ejecutiva como productor y, por último, propiamente como emblemático consumidor (en su propio tiempo de ocio, en su ámbito privado, ese tiempo que también ha exigido, ha secuestrado, el sistema capitalista contemporáneo). Esta interrelación y vinculación de un mismo ciudadano, de una misma figura en su triple faceta de mercancía, productor y consumidor que, por un lado, debe ser comprada, seleccionada y consumida por el sistema, que, al mismo tiempo, debe utilizar todo tipo de medios productivos no sólo para conformarse y alcanzar valor y sus propios objetivos sino también para maximizar el beneficio del capital impaciente en el menor plazo y que, por último, debe consumir también otros productos para mostrar y reivindicar su propia pertenencia a una élite y, en paralelo, contribuir a la expansión del sistema, nos parece relevante como un ejemplo paradigmático de la razonabilidad instrumental del espíritu del sistema capitalista contemporáneo. Todo debe estar concebido, alineado y gestionado según los requerimientos que se deriven de la consecución del fin último, de la expansión del sistema, quedando este fin fuera del objeto de discusión.

### 5.3.1. Consumo en su conformación como mercancía.

En el primer caso, como mercancía, el gestor es, en sí mismo, una unidad productiva que debe vender su fuerza de trabajo cualificada a las empresas multinacionales cotizadas. Para ello, para su propia conformación como unidad productiva, como mercancía susceptible de ser adquirida, debe consumir otros productos y servicios para su propia autofabricación. Así, deben consumir, para mantenerse con un muy alto valor de cambio y de uso, unas tipologías de formación permanente en las escuelas de negocio para incrementar su cualificación y, claro está, su potencial retribución. Este consumo “productivo”, entendiendo por este término aquel consumo que está asociado a su propia fabricación, es, tan sólo, un exponente de la eficiencia puesta al servicio de la fabricación de una mercancía altamente cualificada en la que el sistema pone especial atención y medios (las propias escuelas de negocios se constituyen como un medio productivo para alcanzar este fin), ya que en su existencia y en su éxito futuro, se depositan no pocas de las expectativas de maximización de beneficio y de crecimiento y expansión global del propio sistema.

Recuperamos y destacamos el consumo de programas en escuelas de negocios y universidades que vayan conformando a esa mercancía con alto potencial de valor de uso que será susceptible de ser seleccionada, atendiendo a los propios requerimientos del capital impaciente, para su incorporación en la alta dirección de las empresas multinacionales. En la caracterización de la alta dirección como mercancía (capítulo 3), vimos la necesidad de atesorar una serie de atributos, de conocimientos, de habilidades, de competencias, para poder ser una mercancía atractiva y tratar de ocupar estas significativas posiciones dentro del sistema. Para conformar esa mercancía es necesario consumir una serie de productos y servicios que, progresivamente, cualifiquen a dicho ciudadano como susceptible de ser incorporado para esos puestos de tan elevada responsabilidad. Por tanto, revisamos algunos de esos requerimientos desde la perspectiva de la necesidad que el ciudadano tiene de consumir estos productos y servicios, un consumo productivo, para su propia conformación como mercancía con un valor percibido por el sistema como atractivo.

Veamos una especie de ciclo virtuoso de la lógica, del espíritu, del sistema capitalista contemporáneo y de su razón instrumental. Como se necesita esta mercancía (el alto directivo conocedor de, y alineado con, las exigencias del capital impaciente), se genera una oportunidad de un nuevo negocio que cubra la necesidad de producir, de fabricar, estas mercancías (las escuelas de negocio con sus cursos y su adaptación

permanente a las nuevas necesidades del sistema). De esta manera, cuando el ciudadano quiere posicionarse en el mercado, cuando quiere ser “elegido” como mercancía válida para optar a estas privilegiadas posiciones, tiene que consumir esos productos, tiene que ser fabricado, conformado, puesto a punto, afinado, para mantener y elevar su valor en su mercado objetivo. Tiene que incorporarse, como una materia prima susceptible de convertirse en esa preciada mercancía para el sistema, a la cadena productiva que generará el producto acabado, la mercancía (la alta dirección) requerida. Así, el círculo se cierra cuando este “producto acabado”, este ciudadano revalorizado y estructurado y programado para atender los requerimientos del capital es contratado (consumido, al menos durante un tiempo) por las grandes empresas multinacionales en la búsqueda de su propio crecimiento y expansión, y, por tanto, la del sistema en su conjunto.

En este consumo distinguimos dos tipos de productos o servicios. En primer lugar estarían los llamados cursos de formación generalista (que ya desgranamos en el capítulo 3 y que transfieren la visión global de gestión contemporánea con sus valores y criterios). Estos constituyen una especie de base necesaria, imprescindible, para poder ser considerados como mercancías potencialmente válidas para ser elegidas. Este primer grupo de productos de consumo lo constituirían los MBAs (los *Master en Business Administration*<sup>561</sup> tanto en su versión ejecutiva como a tiempo completo, sobre los que reflexionamos al estudiar a estas figuras como mercancía) y los cursos llamados de dirección general<sup>562</sup>. También se podrían incluir en este grupo de cursos los de dirección de áreas funcionales (utilizados por los miembros de los equipos directivos<sup>563</sup>) y algunos de los cursos para los miembros de los consejos de administración<sup>564</sup> (para entrar en el detalle de los mismos se pueden utilizar las webs de otras escuelas de negocios estudiadas que detallamos en el apartado 7.5, páginas web consultadas).

Cuando caracterizamos a la alta dirección como mercancía profundizamos en las elevadas exigencias que el capitalismo contemporáneo requería a estas figuras. Estudiamos estas características no sólo desde un punto de vista más conceptual, es

---

<sup>561</sup> Véase, en IESE, la estructura del curso “MBA” en <http://www.iese.edu/en/mba/program-structure/>. Consultado el 17 de enero de 2014.

<sup>562</sup> Véanse, por ejemplo, en IESE, los programas de dirección general y de liderazgo en: <http://www.iese.edu/en/executive-education/general-management-programs/index.html>, consultado el 17 de enero de 2014.

<sup>563</sup> Algunos ejemplos de cursos de dirección estratégica pueden consultarse en IESE, en el siguiente enlace: <http://www.iese.edu/en/executive-education/short-focused-programs/areas/strategic-management/>. Consultado el 17 de enero de 2014.

<sup>564</sup> Véase, en IESE el curso “*Value creation through effective boards*”, en: <http://www.iese.edu/en/executive-education/short-focused-programs/strategic-management/value-creation-through-effective-boards/>, consultado el 17 de enero de 2014.

decir, a la luz de nuestras reflexiones y caracterización del espíritu del capitalismo contemporáneo, sino también desde el estudio concreto y práctico de las exigencias que las empresas multinacionales, a través de las empresas de selección de alta dirección con las que nos reunimos en varias ocasiones a lo largo de nuestro trabajo de campo, explicitaban en varias selecciones reales. Como vimos entonces, el conjunto de conocimientos generalistas, funcionales, las competencias y habilidades directivas que debían conocerse y ejercitarse, etcétera, no sólo correspondían a esa exigencias del capital y de sus criterios y valores sino que, a su vez, podían verse listadas en la oferta de cursos de formación que todas las escuelas de negocios estudiadas y, asimismo, sus competidoras más relevantes, ofrecen a empresas e individuos. Este alineamiento de exigencias del capitalismo que, a su vez, constituye la lista de atributos que deben poseer los ciudadanos, la mercancía que quiere ocupar esos puestos de liderazgo y gestión, tienen su centro productivo, su fábrica, en las escuelas de negocio que se constituyen como proveedor de mercancía cualificada a las empresas multinacionales más representativas del capitalismo contemporáneo. Estas figuras, como mercancía que debe competir con otros ciudadanos para poder ser elegidos, comprados, consumidos, para formar parte de este selecto colectivo deben, a su vez, comprar, consumir, en su proceso como conformación en mercancía de alto valor añadido, de alto potencial, estos productos y servicios que las escuelas de negocios diseñan, renuevan e imparten para atender esas necesidades de mercado que el capital exige. De nuevo podemos ver la lógica de la razón instrumental alineando medios y fines eficientemente para fomentar y acelerar los medios y mecanismos que el sistema capitalista necesita para su expansión.

Un segundo tipo de consumo es el exigido de cursos específicos de tendencias y herramientas de gestión que, a lo largo de nuestra investigación, han ido apareciendo y desapareciendo en función de las modas del propio sistema. Es decir, estas figuras, para seguir constituyéndose como mercancías “puestas al día” en las últimas modas y tendencias de gestión, deben, permanentemente, consumir, asistir a estos cursos de reciclaje o de aprendizaje de nuevas “técnicas” que las mismas escuelas de negocios, al detectar o, incluso, al contribuir a crear estas necesidades, ofrecen. De la misma manera que en el caso anterior, los sujetos estudiados a lo largo del trabajo de campo en el que, parcialmente, se sustenta nuestra tesis, han tenido que consumir, en esas mismas escuelas de negocios, cursos específicos de aspectos concretos de gestión que, a lo largo del periodo en el que les hemos estudiado, han ido ocupando la primera posición en el candelero de modas de gestión. Estas modas han surgido, en ocasiones, desde dentro del

propio sistema, es decir, desde las propias empresas multinacionales y/o desde las escuelas de negocios, o bien han surgido a raíz de demandas sociales en forma de críticas externas al propio sistema (aspectos de conciliación de vida profesional y privada, de igualdad de género, de incorporación de discapacitados, medioambientales o de responsabilidad social corporativa, por ejemplo).

Entre las primeras podríamos destacar aquellas formaciones específicas en las que se profundizaba en aspectos relacionados con la gestión de los ciudadanos contemporáneos, y de sus nuevas aspiraciones y características, así como de necesidades de las propias empresas. Por ejemplo, hemos asistido a la aparición y reinado del “liderazgo”<sup>565</sup>, “innovación”<sup>566</sup>, del “trabajo en equipo”<sup>567</sup> y de la “gestión por procesos”<sup>568</sup>, entre muchos otros, que, en su momento, fueron una auténtica revolución en la gestión de recursos humanos, de equipos y de estructuras organizativas. Esta revolución consistió, al menos en parte, en que, a partir de unas organizaciones verticales o departamentales, con clarísimos niveles de mando y de responsabilidad, en

---

<sup>565</sup> Para evidenciar su relevancia como competencia directiva reproducimos a continuación algunos de los cursos que ofrecen algunas de las escuelas de negocios estudiadas (para más detalle véanse las webs siguientes [www.imd.org](http://www.imd.org), [www.iese.edu](http://www.iese.edu) y [www.hbs.edu](http://www.hbs.edu), consultadas el 13 de septiembre de 2012):

- IMD, *Mobilizing People*
- IMD, *High Performance Leadership*
- IMD, *Advanced High Performance Leadership*
- IMD, *Strategies for Leadership*
- IMD, *One Planet leaders*
- IMD, *Building on Talent*
- IESE, *Developing Leadership Competencies*
- IESE, La dirección de personas: un enfoque estratégico
- IESE, La correcta toma de decisiones: pilar básicos en tiempos complejos
- HBS, *Authentic Leadership Program*
- HBS, *High Potentials Leadership Program*
- HBS, *Leadership Best Practices*
- HBS, *Leadership for Senior Executives*
- HBS, *Leading with Impact: Staying on the Fast Track*
- HBS, *The Women's leadership Forum: Innovation Strategies for a Changing World*

<sup>566</sup> Para evidenciar su relevancia como competencia directiva reproducimos a continuación algunos de los cursos que ofrecen algunas de las escuelas de negocios estudiadas (para más detalle véanse las webs siguientes [www.imd.org](http://www.imd.org), [www.iese.edu](http://www.iese.edu) y [www.hbs.edu](http://www.hbs.edu)) consultado el 10 de febrero de 2012:

- IESE, *The Innovation Architect: Leadership of Sustained and Breakthrough Innovation*
- IMD, *Driving Strategic Innovation*
- HBS, *Leading Innovation*

<sup>567</sup> Véase, en IESE, el curso “Gestión de equipos de alto rendimiento”, en: <http://www.iese.edu/es/executive-education/programas-enfocados/liderazgo-direccion-personas/gestion-equipos-alto-rendimiento/>, consultado el 17 de enero de 2014. Programas similares pueden encontrarse en las webs de las otras escuelas de negocios estudiadas.

<sup>568</sup> Véase, en IESE, el curso “Liderando proyectos estratégicos”, en: <http://www.iese.edu/es/executive-education/programas-enfocados/operaciones-tic/liderando-proyectos-estrategicos/>, consultado el 17 de enero de 2014. Programas similares pueden encontrarse en las webs de las otras escuelas de negocios estudiadas.

la que se premiaba y promocionaba, o, en su caso, se sancionaba, a título estrictamente individual, se migró a organizaciones transversales, es decir con miembros de distintos departamentos funcionales y de distintos niveles jerárquicos, que gestionaban procesos empresariales y en los que las decisiones se tomaban “en equipo”, no por el “jefe” (al menos aparentemente) y, de la misma manera, el éxito o el fracaso era de un grupo de personas y no individual. Los cursos de “trabajo en equipo” y de “gestión por procesos” nos han acompañado durante más de quince años de trabajo de campo. En ellos, no sólo se formaba, se fabricaba a directivos y mandos intermedios, en las nuevas técnicas de gestión, es decir, en los nuevos criterios y valores del capitalismo contemporáneo, sino que, además, se atendía, instrumentalmente, a una nueva demanda de los ciudadanos más jóvenes y altamente preparados técnicamente que accedían a estas empresas multinacionales. Estos ciudadanos, dada su aversión a recibir instrucciones u órdenes de terceros, no gustaban de estructuras jerarquizadas y rígidas. Además, sus ambiciones de promociones no coincidían con los tiempos que las rígidas estructuras verticales exigían. Por todo ello, la solución equilibrada ante tantas demandas distintas, con una reconocible habilidad y eficiencia instrumental, lo constituyeron estas modas de gestión que tan sólo perjudicaron, como es fácil de imaginar y comprender, a aquellos mandos y ejecutivos que, tras muchos años de trabajo en un campo determinado, veían cómo su poder se diluía en estos equipos y pasaban de ser “respetados jefes” a “uno más de los miembros del equipo” en donde su experiencia acumulada, su conocimiento adquirido a lo largo de muchos años e, incluso, su supuesto poder, perdían todo su valor ante jóvenes inexpertos, pero muy “preparados” y con “alto potencial”. Como afirma Sennett, el capitalismo contemporáneo tiene una preferencia hacia los trabajadores “jóvenes, más dóciles... en cambio, los trabajadores mayores, más críticos, dan voz a su malestar”<sup>569</sup>. De la misma manera se han consumido cursos de gestión del cambio<sup>570</sup>, de planes de mejora personal para ser un líder<sup>571</sup>, de *coaching*<sup>572</sup>, de dirección de

---

<sup>569</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. *Op.cit.*, p. 86.

<sup>570</sup> Véase, en IESE, el curso “*Driving change successfully*”, en: <http://www.iese.edu/en/executive-education/short-focused-programs/strategic-management/driving-change/>, consultado el 17 de enero de 2014. Programas similares pueden encontrarse en las webs de las otras escuelas de negocios estudiadas.

<sup>571</sup> Véase, en IESE, el curso “Liderarme para liderar: desarrolla tus competencias directivas”, en: <http://www.iese.edu/es/executive-education/programas-enfocados/liderazgo-direccion-personas/mejorar-competencias-directivas-cad/>, consultado el 17 de enero de 2014. Programas similares pueden encontrarse en las webs de las otras escuelas de negocios estudiadas.

<sup>572</sup> Véase, en IESE, el curso “*Coaching* directivo: desarrollando el talento en la organización”, en: <http://www.iese.edu/es/executive-education/programas-enfocados/liderazgo-direccion-personas/coaching-directivo/>, consultado el 17 de enero de 2014. Programas similares pueden encontrarse en las webs de las otras escuelas de negocios estudiadas.

personas<sup>573</sup>, de comunicación<sup>574</sup>, de gestión multicultural<sup>575</sup>, de gestión global matricial<sup>576</sup>, etcétera, etcétera, etcétera, siempre orientados, como no podía ser de otra manera, a la obtención de mejores resultados.

En la segunda de las tipologías de nuevas ofertas, y posteriores consumos, de cursos que aparecen como respuesta a las críticas sociales, y de entre las muchas alternativas que podríamos haber elegido, nos gustaría destacar la “moda” de la “responsabilidad social corporativa”<sup>577</sup>. Ante las abundantes críticas sociales y periodísticas que muchas multinacionales recibían sobre su afán de beneficio y su olvido, cuando no desdén, por aspectos medioambientales y/o de responsabilidad respecto al impacto en la realidad social en la que desarrollaban sus funciones, la habilidosa razón instrumental volvió a diseñar cursos específicos de técnicas de gestión y también programas para consejeros y consejeros delegados de reputadas empresas multinacionales para transmitir un mensaje a la sociedad sobre sus inmensas preocupaciones y ocupaciones para contribuir a la mejora social. Se construyeron en herramientas de propaganda de dichas multinacionales para posicionarse como “socialmente responsables” y el consumo de cursos de concienciación y de formación de sus empleados aumentó exponencialmente. Debemos destacar que, en las escuelas de negocios estudiadas, cuando se impartían estos cursos se destacaba que, estos temas, no sólo no eran modas pasajeras, se recalca que “estas tendencias están aquí para quedarse” sino que, además, se añadía que, “bien gestionadas, estas tendencias constituirían una ventaja competitiva y una nueva fuente de resultados futuros

---

<sup>573</sup> Véase, en IESE, el curso “Dirección estratégica de recursos humanos: personas, crecimiento y resultados”, en el enlace <http://www.iese.edu/es/executive-education/programas-enfocados/liderazgo-direccion-personas/direccion-personas-enfoque-estrategico/>, consultado el 17 de enero de 2014. Programas similares pueden encontrarse en las webs de las otras escuelas de negocios estudiadas.

<sup>574</sup> Véase, en IESE, el curso “Comunicar con eficacia y persuasión”, en <http://www.iese.edu/es/executive-education/programas-enfocados/liderazgo-direccion-personas/comunicar-eficacia-persuasion/>, consultado el 17 de enero de 2014. Programas similares pueden encontrarse en las webs de las otras escuelas de negocios estudiadas.

<sup>575</sup> Véase, en IESE, el curso “*Managing people across cultures*”, en: <http://www.iese.edu/en/executive-education/short-focused-programs/leadership-people-management/managing-people-across-cultures/>, consultado el 17 de enero de 2014. Programas similares pueden encontrarse en las webs de las otras escuelas de negocios estudiadas.

<sup>576</sup> Véase, en IESE, el curso “*Doing business globally: leading in a matrix organization*”, en: <http://www.iese.edu/en/executive-education/short-focused-programs/strategic-management/global-business/>, consultado el 17 de enero de 2014. Programas similares pueden encontrarse en las webs de las otras escuelas de negocios estudiadas.

<sup>577</sup> Véase, en IESE, el curso: “La responsabilidad social como agente de cambio ante los nuevos retos”: <http://www.iese.edu/es/executive-education/programas-enfocados/direccion-estrategica/responsabilidad-social-como-agente-cambio/>, consultado el 17 de enero de 2014. Programas similares pueden encontrarse en las webs de las otras escuelas de negocios estudiadas.

adicionales”<sup>578</sup> ... Si bien, el premio nobel Milton Friedman, recalcó, a nuestro juicio acertadamente (a tenor de la caracterización que hemos hecho del espíritu del capitalismo contemporáneo), que no pertenece al ámbito del capitalismo contemporáneo la Responsabilidad Social Corporativa calificándola, de manera contundente, como un error, ya en 1970<sup>579</sup>. Afirmó que la única responsabilidad de las empresas y de las corporaciones es obtener beneficios, esta es, a su reconocido y premiado criterio, la única responsabilidad de nuestras figuras.

Por último, también quisiéramos comentar que, en nuestra experiencia “desde dentro” del sistema, estos sujetos no sólo han consumido estas tipologías de productos y de servicios ellos mismos sino que, en todas las ocasiones estudiadas, han actuado como prescriptores de los mismos para otros miembros de las multinacionales donde desempeñaban sus funciones ya que, a la postre, los conocimientos, competencias, habilidades, criterios, valores, aprehendidos en ellos, deben ser conocidos, utilizados, llevados a la práctica por tantos otros ciudadanos como sea posible, puesto que también ellos deberán contribuir a la maximización de beneficios en el menor plazo. Razón última para consumir estos programas de formación.

En definitiva, nuestras figuras, en el proceso de conformarse como mercancías de alto valor añadido, deben consumir una serie de productos y servicios que les cualifiquen como fuerzas de trabajo de un muy elevado valor de uso. En esa conformación, en esa fabricación de la mercancía necesaria, aparecen tanto los medios productivos de esas mercancías, los medios de producción, de fabricación social, las escuelas de negocio como, por otro lado, aparecen los propios ciudadanos que aspiran a estas posiciones que, sin duda, deben consumir esos programas de formación para conformarse como ciudadanos con suficientes atributos como para ser considerados una mercancía atractiva, una mercancía que se debe incorporar al proceso productivo global de las multinacionales en pos de la maximización del beneficio y de la expansión del sistema. Se trata, como hemos indicado, de cerrar un círculo productivo y de consumo, que, de manera altamente eficiente, facilite la obtención de los objetivos del propio sistema: una mercancía que maximice beneficios en el menor plazo y que acelere la expansión del sistema.

---

<sup>578</sup> Ambas citas provienen parafraseando a profesores de los cursos de gestión que el propio autor de la tesis ha cursado.

<sup>579</sup> Friedman, Milton. “*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*”, en *The New York Times Magazine*, publicado por primera vez el 13 de septiembre de 1970, <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>. Consultado el 17 de enero de 2014.

### 5.3.2. Consumo como productor: autoprotección y selección y exclusión de terceros.

Un segundo aspecto que nos parece relevante es el estudio de las características de la alta dirección como consumidores en el desempeño de su propio puesto de trabajo, en el desarrollo y ejecución de sus funciones y tareas en su faceta productiva, como productor. Se trata, como ya hemos indicado, de un segundo caso del consumo que hemos dado en llamar “productivo”, aquel que deben realizar para desarrollar sus funciones productoras, ejecutivas.

En este ámbito destacaremos dos aspectos no sólo por su singularidad y relevancia, sino porque también enlazan con otras reflexiones que hemos venido haciendo a lo largo de nuestra tesis. En primer lugar, estos gestores, en el desempeño de estas funciones, y dentro del esquema que el propio sistema capitalista contemporáneo provoca y promueve, toman decisiones diarias en aspectos clave de gestión (como la dirección estratégica a seguir, inversiones y desinversiones, fusiones y adquisiciones, reestructuraciones, deslocalizaciones, etc.), y, durante el análisis y la definición de planes de acción e implementación de los mismos, consumen numerosos productos y servicios en forma de asesores, consultores, analistas, gabinetes jurídicos, etc., que, por un lado, les cubran ante posibles cuestionamientos futuros sobre la calidad de las decisiones que tomaron y, por otro, añadan valor específico a áreas de gestión altamente especializadas que ellos mismos, en la mayoría de los casos, y dada su especificidad, no conocen suficientemente. En este ámbito analizamos tanto los consultores estratégicos como, en menor medida, los asesores especialistas. En segundo lugar, en el ejercicio de sus funciones, y derivada de la aplicación de sus criterios y valores en la necesaria toma de decisiones que sus puestos conllevan, estos sujetos deciden sobre la inclusión y la exclusión de muchos de sus conciudadanos, es decir, deciden cuándo y cómo consumirlos (y excluirlos). A diferencia de los aspectos relacionados con el consumo de la alta dirección en su conformación como mercancía, donde no se producía ningún efecto sobre el resto de los ciudadanos, ya que tan solo se consumían otros productos y servicios para mejorar sus propias características, sus propios atributos como fuerza de trabajo altamente cualificada, en lo que respecta a su caracterización como productor, como ejecutivo, sus consumos ya tienen un relevante y singular impacto en el consumo y la exclusión de otros ciudadanos.

En este consumo productivo ya hemos destacado la formación continuada en escuelas de negocios para adquirir las nuevas competencias y/o habilidades exigidas (ya cubierto en el apartado anterior al referirnos a la formación continuada en nuevas modas

y técnicas de gestión). Ahora nos centramos en la contratación de asesores y consultores externos que les sirvan tanto para proteger sus propios intereses de perpetuación en sus cargos (razón principal) como para potenciar la consecución de resultados (razón aparente o pretendida). En este ámbito encontramos una serie de asesores y consultores externos que, con sus informes independientes, puedan dar una especie de cobertura de riesgo frente a futuras peticiones de responsabilidades a las figuras estudiadas (como vimos en el apartado 4.3.2). Por ello, en los siguientes párrafos, repasamos, en primer lugar, la utilización de consultores llamados estratégicos o de alta dirección cuya principal función es emitir un informe “externo” y “reputado” que avale los planteamientos y decisiones que estas figuras, siendo expertas en esas lides, ya habían, en todos los casos que hemos podido analizar, decidido previamente. De manera paradigmática, estos consultores externos, en todos los casos estudiados, jamás han contravenido ninguno de los planteamientos que la alta dirección ya había hecho. En el encargo, en la contratación, ya estaba definida la conclusión. En segundo lugar, reflexionamos sobre algunos asesores que, teniendo un conocimiento de especialista sobre facetas concretas que atienden las exigencias del capital impaciente, son necesarios para complementar las tareas ejecutivas de las posiciones estudiadas. Para su propia autoprotección, para el tipo de gestión que separa responsabilidad y poder e, incluso, para la propia protección del sistema en su conjunto, estas figuras de asesores y consultores externos, deben consumirse de manera ampliamente extendida.

Al describir a los gestores en su faceta productora hemos destacado que, en muchas de las decisiones de riesgo que deben tomarse desde los puestos más altos de las empresas internacionales (y tanto en los puestos ejecutivos como en los de consejo), se requiere, para la propia protección de los individuos, de sus puestos, de sus ingresos y de sus potenciales responsabilidades jurídicas, disponer de reputados informes de terceros, de consultores de dirección estratégica<sup>580</sup>, que justifiquen, con supuesta independencia de juicio, la bondad de las decisiones tomadas. Este doble juego de, por una parte, ser el decisor, con las altísimas retribuciones asociadas a la responsabilidad derivada de la toma de dichas decisiones, y, al mismo tiempo, autoexcluirse de las responsabilidades asociadas mediante la contratación, a elevadísimos honorarios, de reputadas compañías que validen y justifiquen dichas decisiones, es una muestra más de

---

<sup>580</sup> Pueden consultarse, para profundizar en las características de la prestación de estos servicios, por ejemplo, las páginas web de dos de las más emblemáticas y reconocidas multinacionales especializadas en la consultoría de dirección estratégica de empresas multinacionales: [www.thebostonconsultinggroup.es](http://www.thebostonconsultinggroup.es) y [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

la potencia con la que la razón instrumental rige los destinos del capitalismo contemporáneo. Esta faceta de consumidor es, en nuestra opinión, especialmente relevante puesto que caracteriza no solo al ciudadano que estamos estudiando sino al propio sistema, sus criterios y sus propias falacias intrínsecas. Esos asesores externos, independientes y reputados, son contratados a elevadas minutas al mismo tiempo que se pactan y definen, a priori, las conclusiones que sus estudios deben alcanzar. Jamás se ha producido, en los casos estudiados, ni tampoco tenemos constancia de que se produjera en otras situaciones empresariales, un conflicto en el que el asesor externo recomendase un curso de acción, una valoración, un futuro predecible y alcanzable, distinto del que ya se había decidido por los ejecutivos que contrataron dicho servicio. Los estudios a los que se ha tenido acceso, y han sido muy numerosos a lo largo de las más de dos décadas, han dado un marco conceptual, un envoltorio de condiciones de mercado actuales y futuras e innumerables suposiciones y escenarios económicos y financieros que, utilizando todo el conocimiento de gestión existente justificaban, al menos aparentemente, las decisiones o cursos de acción que, previamente, ya había tomado la alta dirección que contrató a dichos asesores “independientes” y de “reconocido prestigio”. Esta realidad tiene una relevancia singular en las necesidades de consumo que el sistema exige a sus altos directivos en su faceta ejecutiva, en su faceta productora, y, al mismo tiempo, define cómo el sistema trata de autoprotgerse y de reforzarse ante futuros inciertos o resultados inesperados.

En el caso de estos consultores estratégicos de alta dirección el sistema trata de reforzar su pretendida apariencia de rigor y un cierto grado de certeza pseudocientífica mientras responsabiliza a terceros de los posibles errores. Así es, puesto que si el futuro se asemeja al que se predijo, el sistema se puede autobarnizar con otra capa de conocimientos científicos ya que, su “ciencia”, es capaz, a partir de los datos conocidos y estudiados del pasado y del presente, de predecir el mejor curso de acción ante el futuro que se avecina y, de esta manera, alcanzar los resultados que se exigían, que fue, al inicio del proceso, la causa por la que se contrató a la alta dirección y ésta, a su vez, contrató a la corte de asesores. Además, como ya hemos indicado, en este proceso, todos los participantes salen reforzados y relanzados. La alta dirección no sólo fue capaz y diligente en sus planteamientos y tomas de decisiones previas sino que, además, se asesoró con los medios externos más capaces y potentes que el mercado le ofreció. Estos asesores, a su vez, han demostrado, una vez más su valía y su independencia. Todo un éxito. Si, por el contrario, el futuro no se parece a las predicciones, situación

esta que ha ocurrido en la inmensa mayoría de los casos estudiados y, en algunos de ellos, con consecuencias devastadoras para los miembros de la base de esas organizaciones, la interpretación de la realidad tiene un triple acercamiento. La alta dirección, por su parte, tiene dos alternativas. Puede considerar que el asesor externo les indujo a error por su propia incompetencia y, en cierta manera, queda exenta de la responsabilidad asociada a su falta de juicio puesto que fue diligente y, en lugar de operar en solitario y con cierto engreimiento, ya trató de asesorarse con una empresa consultora reputada. En caso de que este curso de acción se considere demasiado arriesgado, la alta dirección puede esgrimir que si ese externo independiente y de reconocido prestigio fue incapaz de ver los riesgos del planteamiento aprobado y/o las alternativas que hubiesen conducido a mejores resultados es que, probablemente, los hechos acontecidos eran muy improbables y de casi imposible predicción y/o gestión. Lo relevante pasa a ser que ellos, la alta dirección, ya han tomado un nuevo curso de acción, con proactividad y determinación, para alcanzar los resultados comprometidos. Por su parte, los asesores, como ya adelantamos en apartados anteriores, se cuidan bien de poner todo tipo de reservas “formales” a las versiones finales de sus informes del tipo: “con la información facilitada por la empresa”; “según los datos conocidos en la actualidad”; “no se han considerado rupturas singulares de las estructuras de los mercados”, etcétera, que, ante una posible crítica a sus conclusiones destacan y esgrimen con rapidez y habilidad. Además, en estos casos, siempre acaban añadiendo, en el foro apropiado y en el momento oportuno, que ellos se dedican a la consultoría y al asesoramiento, no pudiendo hacerse responsables de implementaciones incompletas o incorrectas y/o de los cambios de entorno competitivo que se hubiesen podido producir desde que se presentó el informe hasta que, trimestres más tarde, los resultados se demostraron distintos de los esperados. Por último, y ante la situación generada por las combinaciones anteriores, el capital impaciente también tiene su conclusión propia. O bien culpa al primero, a la alta dirección, y le cesa o, por ejemplo, le sanciona sin cobrar el objetivo anual o plurianual, con lo que actúa diligentemente en defensa de sus intereses; o bien culpa al segundo, al consultor de alta dirección de reconocido prestigio, y no le contrata más durante un largo periodo de “peregrinación en el desierto”. En cualquier caso, el capital impaciente se autojustifica como diligente y asume lo indefectible del resultado culpabilizando a terceros inexpugnables: la incompetencia de la alta dirección y/o de los consultores, los vaivenes impredecibles de los mercados, la incapacidad, sea por acción o inacción de los poderes políticos, etcétera.

Fuera como fuera, la apariencia de profesionalidad, diligencia y falta de responsabilidad propia ante los fracasos de gestión refuerzan un sistema dinámico y en permanente cambio que tiene sus leyes económicas, y sus dinámicas internas, que es necesario conocer y gestionar. El consumo de estos asesores por parte de la alta dirección en su faceta productora, este consumo productivo, es una muestra relevante del alineamiento de medios y fines para protección del propio sistema y para su propia expansión. Es habitual que en el mismo discurso se destaquen las indiscutibles leyes en las que se sustenta el sistema y se haga referencia a aspectos que quedan fuera de la capacidad de gestión de sus máximos responsables. Los autoataques estructurales al sistema y a nuestras figuras no pueden permitirse y los mecanismos de contratación de asesores y de culpabilización a terceros son dos de los mecanismos que la razón instrumental elabora y pone al servicio del propio sistema para su perpetuación y expansión. Con el consumo de estos servicios de consultoría estratégica se cubren muchas de las decisiones relevantes de la acción de consejeros y consejeros delegados de las empresas multinacionales cotizadas. Estas contrataciones de servicios que, en las grandes corporaciones se cuentan en millones de euros anuales, suponen un consumo dirigido a la propia perpetuación de los miembros destacados del sistema, de sus líderes, del propio sistema y de sus propios mecanismos de protección, de supervivencia y de, en definitiva, expansión del sistema capitalista contemporáneo.

El segundo grupo de asesores externos lo constituyen aquellas empresas que prestan sus servicios en áreas que son muy especializadas o que, por ley, norma o hábito, se deben confiar a terceras partes ajenas a las figuras gestoras, se trata de los asesores especialistas<sup>581</sup>. La lista podría ser, a efectos prácticos, interminable y los

---

<sup>581</sup> En este caso, la lista de alternativas es interminable, por lo que, a modo simplemente indicativo, replicamos aquí algunas de las casuísticas más habituales:

- Auditores: Las cuentas anuales, es decir, los documentos oficiales que atestiguan ante terceros la salud financiera de una determinada empresa, deben ser auditadas, corroboradas, por empresas externas de auditoría. De esta manera, se trata de evitar que los gestores sean juez y parte y que pudiesen alterar la información fidedigna que se debe dar a terceros. Por definición, todas las empresas estudiadas han debido contratar, consumir, estos servicios.
- *Head Hunters*. Como ya vimos en otros apartados anteriores, estas empresas de selección de alta dirección son contratadas para formalizar y dar transparencia a los procesos de búsqueda de otros ejecutivos. Esta externalización también protege a los ejecutivos que encargaron dicha búsqueda transferir un posible fracaso en dicha selección a una tercera empresa. En la inmensa mayoría de los casos estudiados se han utilizado estos asesores externos para la selección y contratación de personal clave para dichas organizaciones.
- Elaboración de *Impairment test*, se trata de una serie de análisis financieros complejos que los accionistas pueden exigir a una determinada realidad empresarial para validar si determinados aspectos de los balances son correctos o si deben actualizarse según los criterios de las normativas contables aplicables. En la mitad de los casos estudiados hemos asistido a este tipo de consumo.

detalles técnicos de cada uno de los posibles asesores especializados escapa al objeto de nuestra tesis. El mensaje de base, conceptual, que queremos transmitir es que para cualquier necesidad que una determinada multinacional pudiese tener, existe el especialista externo adecuado, y de reconocido prestigio, que permita contratar dicho servicio, consumir dicho servicio, para conseguir los objetivos que ya hemos destacado: la autoprotección de la alta dirección y de las empresas multinacionales para no entorpecer e, incluso, facilitar su crecimiento y expansión. Por tanto, el consumo, por parte de estas figuras en el ejercicio de sus funciones, en su faceta como productores, de este grupo de servicios tan especializados forma parte de la necesidad de responder a las exigencias que el capitalismo contemporáneo transfiere a sus primeros ejecutivos no solo para defender sus propios intereses y alcanzar sus objetivos de resultados económicos y financieros, sino también para protegerse, él mismo, ante críticas externas al sistema.

Esta tipología de consumo, a la postre, tiene como efecto la reproducción de estas élites, de estos cuadros productivos, éticamente uniformes, completamente

- 
- Elaboración de *Independent Business Reviews*, al igual que en el caso anterior, los accionistas, o determinados grupos de interés (por ejemplo la banca que prestó el dinero para una operación de compra), pueden exigir que, ante los planes de negocios que los gestores puedan presentarles, una empresa consultora externa sea contratada para hacer, de manera independiente, su propia revisión y, en su caso, validación o refutación de los planes de negocio futuro, y, en concreto, de los resultados que dichos planes vaticinan. Es una práctica habitual en las empresas de capital riesgo.
  - Elaboración de *Forensic studies*, se trata de empresas especializadas en la recuperación de información y archivos que, en un determinado ordenador, hayan sido borrados. Esta actividad exige de elevados conocimientos y equipos específicos que tan sólo están al alcance de empresas muy especializadas, no de las figuras estudiadas. Estos servicios son utilizados cuando existen sospechas de haber manipulado y eliminado informaciones relevantes que han podido causar un grave perjuicio a terceros. Suelen utilizarse, además, como pruebas periciales en procesos judiciales. Hemos asistido, lamentablemente, a la utilización, al consumo, de estos servicios en algunos de los casos estudiados.
  - Estudios de *Mergers & Acquisitions*, en todos los procesos de compra y/o fusión entre compañías es absolutamente necesario la contratación de estos servicios. Por un lado, son expertos en estos procesos y en todos los trabajos de detalle y conocimientos específicos necesarios para llevar a buen puerto estas complejas operaciones. Al mismo tiempo, si, al cabo de un tiempo, los resultados de los procesos de compra o fusión, no alcanzan los resultados esperados, lo que suele ocurrir en la mayoría de los casos conocidos, protegen, o tratan de protegerse con estos informes, los ejecutivos que propulsaron y decidieron sobre estas inversiones.
  - Asesores legales, sus conocimientos jurídicos específicos no forman parte de los conocimientos que las figuras estudiadas suelen tener (salvo alguna contada excepción que hemos encontrado en los casos estudiados) por lo que, además de la protección que hemos señalado en el apartado anterior, sus conocimientos de especialistas han sido contratados por todas las empresas estudiadas.

Estos servicios, y otros muchos, son ofrecidos y prestados por empresas de alcance y renombre global, entre las que destacan las “*Big 4*”, cuyas páginas web son: [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com), [www.ey.com](http://www.ey.com), [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com), [www.pwc.com](http://www.pwc.com) . Adicionalmente existen otras muchas empresas de dimensiones menores y de alcances no globales que ofrecen, parcialmente, algunos de estos servicios.

alineados con las exigencias del capital impaciente y apátrida al que sirven al tiempo que protege a sus figuras más emblemáticas mediante la anulación, o cuando menos amortiguación y diferimiento, de sus posibles responsabilidades. Mediante un tecnicismo opaco, mediante un conjunto de reglas y prácticas habituales que acaban constituyéndose como normas de gestión aceptadas y aceptables, tanto el sistema en su conjunto, como sus instituciones más representativas (las multinacionales cotizadas) como nuestras figuras (su emblemática alta dirección), alinean estructurada e instrumentalmente medios para obtener su fin: la expansión acelerada del sistema maximizando beneficios en el menor plazo. En el proceso, hay que preservar al sistema y a estos productores tan excelentemente fabricados.

Si bien los dos consumos anteriormente descritos tiene por objeto la defensa del propio sistema, dotarse de una aparente cobertura de muy alto nivel, el último aspecto que queremos destacar del consumo “productivo” de nuestras figuras en su faceta ejecutiva, productora, tiene un enfoque radicalmente distinto. Se trata del consumo de ciudadanos. Los miembros de la alta dirección son los elementos clave en la toma de decisiones sobre qué otros ciudadanos, individual o colectivamente, son susceptibles de ser incorporados al sistema o excluidos de él. En otras palabras, cuando están desarrollando sus funciones, y tal y como venimos destacando a lo largo de esta tesis, nuestras figuras evalúan comparativamente a colectivos e individuos para decidir si es interesante o no, atractivo o no, rentable o no, seleccionar a los ciudadanos que les son coetáneos como mercancías, como productores y como consumidores. Son estas figuras las que deciden consumir a unos determinados ciudadanos o a otros. Es más, deciden tanto cuándo son mercancías productivas, fuerzas de trabajo competitivas y, por tanto, incorporarlas, contratarlas, y cuándo no parecen lo bastante atractivas comparativamente y desestimarlas, despedirlas, deslocalizar un centro productivo. Es en esta faceta de consumo productivo donde nuestras figuras ejecutan los criterios exigidos por el capitalismo contemporáneo sobre otra “cosa”, sobre otros medios que, en este caso, son otros ciudadanos. Este consumo productivo y estos criterios también afectan al resto de ciudadanos en su faceta consumidora, ya que también deciden sus ingresos, definen su poder adquisitivo. Esta inclusión y exclusión, como productores y como consumidores, forma parte relevante de la toma de decisiones de estas figuras en su aspecto productor, ejecutivo, ya que seleccionan tanto dónde invertir y, por tanto, a quién contratar, como los mercados y los nichos de mercados que, al ostentar la mejor

posición para contribuir a la generación de beneficios, son susceptibles de ser considerados, incluidos en su proyecto de expansión y crecimiento.

Los análisis y las decisiones de estos sujetos son los que están en la base de la exclusión social que el capitalismo intrínseca y permanentemente debe hacer y hace. Los ciudadanos, constituidos según sus potencialidades, como fuerza de trabajo, como productor y como consumidor, y sometidos al estudio comparado con otras alternativas sociales, son incorporados o excluidos al sistema por nuestras figuras en función de la capacidad que se les asigne en la obtención de los objetivos del sistema. De esta manera se convierten los ciudadanos en unos productos que, colocados en la estantería global del capitalismo contemporáneo, son comprados o no, en su triple caracterización, en función del valor, del beneficio potencial, que nuestras figuras les asignan.

Así explicaríamos la “confusión”<sup>582</sup> a la que se ven expuestos Boltansky y Chiapello. La expansión, auge y crecimiento del capitalismo, atendiendo a su razonabilidad, “debe” llevar asociada la exclusión y la miseria a los ciudadanos que son excluidos por los gestores del capital impaciente. Si no son los medios adecuados para la obtención de sus fines “deben” ser excluidos y no volverán a ser considerados elegibles hasta que se conviertan, comparativamente competitivos a ojos del capital impaciente, de nuestros gestores. Nuestras figuras ocupan los puestos más altos de las empresas multinacionales. A ellas les competen las decisiones clave tanto de aspectos estratégicos como operativos. En esta toma de decisiones los criterios y valores en las que dichas decisiones se sustentan deben estar totalmente alineados con la consecución de los fines del propio sistema: la maximización de beneficios en el menor plazo y el crecimiento y la expansión del propio sistema. Pues bien, esta toma de decisiones y estos criterios los deben aplicar sobre todas las facetas ejecutivas que, desde sus posiciones, deben desempeñar. Y ello incluye a otros ciudadanos.

No causa extrañeza que estas figuras decidan sobre aspectos financieros, contables, de inversiones, de aspectos relacionados con las mejoras productivas, de internacionalización de la compañía, de apertura de mercados, de desarrollo de nuevos productos y servicios, de políticas e inversiones en investigación y desarrollo, de definición e implementación de modernas técnicas de gestión de recursos humanos, de políticas de comunicación, de relación con la comunidad, de implicación con el medio ambiente, etcétera, etcétera. Son consideradas sus funciones habituales y se asume que

---

<sup>582</sup> Boltansky, Luc y Ève Chiapello. *El nuevo espíritu del capitalismo. Op.cit.*, p. 17.

para su desempeño están cualificados. De todas las áreas funcionales en las que ejercen su poder, de todas las áreas en las que con sus decisiones inciden directamente en el desarrollo de las actividades de las multinacionales que dirigen, en el aspecto de consumo productivo hay una que nos merece especial atención y que, desde nuestra perspectiva, es extraordinariamente relevante para los objetivos de nuestra tesis. Se trata del área de gestión de los “Recursos Humanos”. Es nuestra posición que estas figuras, independientemente de su adscripción a determinadas técnicas de gestión y/o liderazgos de los ciudadanos, se constituyen, principal y exclusivamente, en los decisores sobre el consumo de determinados recursos y, de la misma manera, en la exclusión, o en la no utilización, de otros. Como hemos indicado, en su función ejecutiva, productora, es de su estricta competencia evaluar y decidir sobre individuos y colectivos sociales y la pertinencia o no de incorporarlos al sistema y/o excluirlos de él. Esta faceta de consumo productivo es la personificación de las decisiones que las multinacionales toman y ejecutan con respecto a invertir en un país o a deslocalizarse a un tercero por un estricto y depurado cálculo de aspectos positivos y negativos asociados a la consecución o no de los resultados exigidos y de sus plazos. El consumo de otros ciudadanos como mercancía, productores y consumidores, por parte de estas figuras es el que determina el impacto global del capitalismo en los individuos y en las sociedades contemporáneas. Si, a su juicio y criterio instrumental, una determinada realidad social añade más valor que las otras disponibles, esta figura decidirá invertir en ella y consumirla en su propio beneficio, en el de la empresa y en el del capital que representa y gestiona. Si, por el contrario, una determinada realidad social no aporta, comparativamente, el valor que otra puede ofrecer o bien la desestimaré de inicio y la excluiré, o bien, si ya estaba consumiéndola, o bien renegociará los aspectos claves de su competitividad para mantener su atractivo como bien a consumir o, por el contrario, dejará de consumirla, la abandonará, se deslocalizará, para alcanzar, con menor riesgo, sus objetivos en otra realidad social.

A nuestro juicio, es en este consumo, o en la exclusión de una determinada realidad social, donde estas figuras ejercen su mayor impacto, como productores, como ejecutivos, en las realidades sociales contemporáneas. La instrumentalidad de su razonamiento, el alineamiento de todos los medios disponibles (incluyendo la fabricación de esos medios) para la consecución del fin predefinido es lo que nos hace sentirnos tristemente incómodos con la denominación de “recursos humanos”. Más allá de la evolución semántica de los términos y más allá incluso, de la buena voluntad de

muchos profesionales de la dirección de personas, la realidad contemporánea que nuestros sujetos ejemplarizan y personifican es que, los ciudadanos, son un recurso más, como cualquier otra materia prima o mercancía, como el acceso a agua potable o a electricidad, que es incorporado, o no, a un determinado proceso productivo o de consumo en función del valor que el propio sistema le asigne. Son estas figuras las que toman todas las decisiones sobre qué recursos incorporar y consumir y cuáles excluir en función de conveniencia competitiva.

Tras las reflexiones y caracterizaciones realizadas sobre estas figuras y los consumos asociados al proceso de su conformación como mercancía y en lo que respecta a sus consumos como productores, como ejecutivos, profundizamos, en el siguiente apartado, en sus características como ciudadanos consumidores privados propiamente dichos, se trata del consumo “no productivo”.

### 5.3.3. Consumidor de referencia. Pertenencia a una élite.

Por último, en este tercer subapartado, realizamos la caracterización de los gestores como consumidores pertenecientes a una cierta élite, dadas sus altas rentas<sup>583</sup>, y en su condición de constituir, en función de los consumos que realizan, una referencia para parte de las realidades sociales en las que desarrollan sus actividades ya que, dada la relevancia social que estas figuras tienen allá donde desarrollan sus funciones, les hacemos una mirada como iconos, como figuras de referencia para terceros que tratan de imitar algunos de sus hábitos de consumo para, de esta manera, realizar una especie de acercamiento a dichas élites, como una muestra más de que, en teoría, casi todos pueden participar, en cierto grado, del festín de consumo elitista.

A este consumo lo hemos llamado “no productivo” ya que no está vinculado ni a su conformación como mercancía de alto valor añadido ni relacionado directamente con el desempeño de sus tareas ejecutivas. Tratamos su caracterización como consumidores de productos y servicios teniendo en cuenta que se trata de individuos con alto poder adquisitivo<sup>584</sup> y de una cierta élite económica y social que les concedería, al menos potencialmente, un mayor grado de libertad en su toma de decisiones. No obstante, aun

---

<sup>583</sup> Véase, ABC, el artículo “Los 15 sueldos más altos de los empresarios del Ibex 35”, publicado por primera vez el 17 de julio de 2012, en <http://www.abc.es/20120717/economia/abci-sueldos-directivos-ibex-201207171145.html>, consultado el 9 de enero de 2014.

<sup>584</sup> Véase, Forbes, en el artículo: “*American Highest paid Chief Executives*”, donde se detallan las retribuciones de los *Chief Executive Officers* americanos mejor pagados en el año 2012 en el enlace [http://www.forbes.com/lists/2012/12/ceo-compensation-12\\_rank.html](http://www.forbes.com/lists/2012/12/ceo-compensation-12_rank.html), consultado el 9 de enero de 2014.

partiendo de un posicionamiento privilegiado, este colectivo, a pesar de sus distancias geográficas y/o culturales, conforma una especie de colectivo social definido, de un clan, en el que coinciden una serie de hábitos de consumo e, incluso, de comportamiento social, de manera que se conforma, tal y como reflexionamos con Bourdieu, un “*habitus*”,<sup>585</sup> distintivo de estas figuras. De ello también se deriva que la aparente libertad de decisión sobre aspectos relacionados al consumo privado, al consumo no productivo, también queda “gestionado”, influenciado, inducido por el sistema y, una vez más, se demuestra el éxito y la eficiencia en la creación tanto de unas determinadas necesidades para nichos de mercado concretos como la manera de satisfacer esas necesidades ciertamente ficticias. Ciudadanos consumidores provenientes de culturas distintas (ciudadanos “globales”, si se nos permite la expresión), al integrarse en esta élite acaban teniendo, mayoritariamente, las mismas necesidades de consumo que son cubiertas con los mismos productos y servicios a nivel global.

Hemos tenido la oportunidad de observar de cerca a, e interactuar con, estas figuras tanto en el desempeño ejecutivo de sus funciones como en actividades sociales vinculadas tanto a las empresas que gestionaban como a sus respectivas realidades sociales así como también, en otras muchas de las ocasiones, en ámbitos estrictamente privados. A lo largo de esta interacción hemos podido encontrar elementos comunes en lo que a hábitos de consumo, y en lo que a caracterización de los mismos se refiere, en diferentes continentes, países y culturas. A lo largo de este proceso hemos evidenciado, a la postre, su pertenencia a una élite en su caracterización como consumidores. En esta pertenencia a una élite, y antes de entrar en algunos de los ejemplos que pueden ilustrar nuestras conclusiones, quisiéramos destacar dos aspectos que ya han aparecido en nuestras reflexiones previas: en primer lugar estaría el cómo, progresivamente, y en paralelo al hecho de ir ocupando estas posiciones en distintas empresas a lo largo de periodos de tiempo cada vez más largos, los individuos estudiados van alineándose a una serie de hábitos y tendencias que, como diría Bourdieu<sup>586</sup>, caracterizan a esa subclase social que, aun sin saberlo, constituyen estas figuras; y, en segundo lugar, queremos también profundizar en cómo, siguiendo también parte de los análisis de

---

<sup>585</sup> Recordemos que por “*habitus*” debemos entender las formas de obrar, de pensar y/o de sentir que se corresponden y que están originadas por la posición que una determinada figura ocupa en la estructura social. No se trata de un simple estilo de vida sino que incluye la totalidad de los actos y pensamientos de dicha figura ya que reúne la base con al que se toman decisiones. Es posible que los sujetos, los individuos que conforman una determinada figura social no tengan, necesariamente, una conciencia específica de ello, pero observados y analizados desde el exterior, los aspectos recurrentes y característicos de sus hábitos, comportamientos y criterios son apreciables.

<sup>586</sup> Bourdieu, Pierre. *Razones Prácticas*. *Op.cit.*, p. 41.

Sennett, estos productos de bienes y servicios tan “exclusivos y diferenciados” responden a una clara y eficiente serie de técnicas de marketing<sup>587</sup> para que el valor percibido por esos productos y servicios sea muy superior a las mejoras objetivas que, respecto a productos o servicios que con ellos compitiesen, pudieran inventariarse.

Pues bien, respecto al primer aspecto, en lo que a conformación progresiva de las características de estas figuras como consumidores privados se refiere, quisiéramos compartir que, a varios de los ejecutivos estudiados les hemos podido observar a lo largo de dos décadas y hemos podido entrevistarles en varias ocasiones a lo largo de dichos lapsos de tiempo (a otros, sólo hemos podido hacerles este seguimiento en periodos más cortos, entre cinco y quince años, pero las tendencias identificadas siempre han tenido los aspectos comunes que vamos a exponer a continuación). Al hacerlo también hemos podido constatar cómo en su evolución, en lo que a hábitos de consumo privado se refiere, ha habido, en todos los casos, una transformación desde sus inicios, al alcanzar por primera vez los puestos que ocupan las figuras estudiadas, hasta que se han consolidado en los mismos, tras varios años de desempeñar estos roles. Es decir, no nos parece casual que, a partir de individuos diferentes, en edad y en procedencia cultural o de país, en paralelo a la evolución de su carrera profesional, le aparezcan nuevas necesidades que cubrir en el consumo de productos y servicios, y que, además, estas necesidades se satisfagan de manera uniforme, con los mismos productos, a nivel global. De la misma manera que Bourdieu<sup>588</sup> pudo clasificar distintas subclases sociales en función de sus actividades profesionales, el poder económico y cultural que atesoraban y sus hábitos de comportamiento comunes a estas subclases, en nuestro análisis de estas realidades sociales vemos también el mismo alineamiento de comportamiento aun a pesar de las enormes distancias de procedencias culturales entre los individuos estudiados. Algunos de estos hábitos de consumo los detallamos un poco más adelante ya que, antes de entrar en ellos, queremos volver al segundo aspecto comentado, el consumo de productos diferenciados que permite, a su vez, que los que los consumen, nuestros sujetos, también sean diferenciados, distinguidos como una élite.

Como hemos comentado anteriormente, con Sennett ya reflexionamos sobre cómo, en muchas ocasiones, los productos no se diferencian técnicamente entre sí en

---

<sup>587</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. *Op.cit.*, p.124. Donde Sennett destaca que un determinado producto, como un automóvil, “consta de un objeto básico al que se le imponen cambios poco importantes y superficiales con el propósito de convertirlo en producto de una marca determinada”.

<sup>588</sup> Bourdieu, Pierre. *Razones Prácticas*. *Op.cit.*, p. 41.

exceso (en lo que a sus capacidades objetivas se refiere, por así llamarlas) pero, con una buena estrategia de *marketing*, se consigue que el valor percibido por el consumidor que es objetivo de dicho producto-marca, sea mucho mayor que otros productos similares, de modo y manera que el consumo se produce a precios mucho más elevados aun a pesar de la irrealidad de las supuestas “diferenciaciones”. Por ejemplo, Sennett analizó en detalle la industria de la automoción donde, técnicamente, dos productos son coincidentes en un 90% de sus componentes, y el acabado, el “dorado”<sup>589</sup>, las modificaciones realizadas en pos del posicionamiento de una marca determinada, sólo constituye un 10% de las diferencias reales entre dos productos. No obstante, gracias a este posicionamiento de marca, al *marketing*, el coste para al consumidor puede ser el doble que el del otro producto, idéntico en un 90% de sus componentes. En la realidad contemporánea lo percibido como distinción, como posicionamiento personal y social, parece valerle al consumidor, parece servirle como justificación aceptable para este, comparativamente, elevado precio. Sin duda otros claros ejemplos podrían ser los bolsos, bolígrafos, relojes, corbatas de determinadas marcas que como veremos, son sistemáticamente consumidos por las figuras estudiadas. Pues bien, este análisis queda refrendado con las observaciones y reflexiones que hemos hecho sobre nuestras figuras. Y la reflexión es doble. Por un lado, aún estando capacitados para discernir esta especie de “engaño” en la percepción de los atributos reales de un determinado producto o servicio, les parece conveniente y adecuado, en un esfuerzo por reconfirmar y exhibir su sentido de pertenencia a esta élite de consumidores, pagar enormes cantidades de dinero por esos productos o servicios que, objetivamente, tienen las mismas bondades, que les prestan los mismos servicios y utilidades que otros, que siendo sensiblemente más baratos, también están a su completa y libre disposición. En cierta manera, a pesar de la capacidad de discernirlos y de la libertad económica de la que disfrutaban, parecen verse obligados a seguir un determinado patrón de consumo para que esa pertenencia a una élite quede públicamente de manifiesto a ojos de terceros. Adicionalmente, los productos y servicios que son objeto de deseo y de consumo son muy uniformes independientemente del país o continente que hayamos tenido oportunidad de analizar. Han sido muy contadas las excepciones que hemos encontrado a este comportamiento consumidor uniforme y universal.

---

<sup>589</sup> Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. *Op.cit.*, p.125.

Pasando a revisar el consumo específico de estas figuras, entre los productos y servicios que consumen podemos discernir dos grandes grupos, si bien lo que siempre subyace es el consumo de aquellos productos y/o servicios que ayudan a dar señales externas claras de la pertenencia a una élite, a un grupo de selectos consumidores. Por un lado estaría lo que podríamos llamar, propiamente, consumo de productos y, en ocasiones, de servicios (productos tecnológicos, de moda de vestir, coches, actividades deportivas, de ocio, vacacionales, etcétera) diferenciadores. Por otro lado, estaría el consumo, por así decirlo, que constituye la pertenencia a determinados clubes o sociedades de casi imposible acceso a la inmensa mayoría de miembros de las realidades sociales donde desempeñan sus actividades y donde, socialmente, son conocidos y reconocidos como elitistas y selectos (asociaciones de líderes empresariales, clubes sociales, deportivos, reconocimiento explícito y notorio en restaurantes selectos, etcétera). Recorramos pues, estas dos tipologías de consumo.

En primer lugar queremos profundizar en el consumo de productos y servicios “diferenciadores”. Empezamos por los productos tecnológicos de consumo de última generación. Estas figuras son un claro mercado objetivo para los teléfonos móviles más innovadores y recientes, para las últimas evoluciones de ordenadores portátiles, *tablets*, *i-pads*, etc. Aun a pesar de la enorme expansión de los mismos y de su extendido consumo por buena parte de los ciudadanos occidentales, el consumo inmediato (en cuanto surge la novedad) y acelerado (con sustitución inmediata por la siguiente generación de producto sustitutivo) de este tipo de productos marca, a nuestro juicio, una diferencia respecto al consumidor habitual de esta tecnología. Es obvio que de dichos productos tecnológicos efímeros (ya que quedan superados por nuevos lanzamientos a los pocos meses de su adquisición) no se utiliza, en la inmensa mayoría de los casos y, en todos los casos a los que hemos tenido acceso, ni el 10% de sus capacidades técnicas reales. Para nuestras figuras no es en absoluto necesario, ni tampoco es su objetivo, utilizar todas esas capacidades. Lo auténticamente relevante es poseer esos productos, ser los primeros en tenerlos, que el entorno sea consciente de que los poseen y, en cuanto surja la oportunidad, dejarlos de tener (por “obsoletos”) y adquirir la siguiente novedad tecnológica puntera. Se trata tan sólo de poder mostrar que se dispone de la última novedad, de pretender que no se pueden ejercer sus importantes y complejas funciones directivas sin estar completamente “a la última” de los desarrollos tecnológicos más recientes, aunque estos aun no estén completamente desarrollados ni contrastados, ni aunque estos últimos avances supongan realmente una

capacidad real de mejorar la eficiencia del desarrollo de sus funciones. Al mismo tiempo, se trata de mostrar que se es parte de ese reducidísimo grupo de elegidos que debe, y puede, consumir esos productos tecnológicos de última generación. En muchísimas ocasiones, a lo largo de nuestras entrevistas, hemos podido comprobar que la última y carísima generación de ordenadores personales ha sido utilizada, básicamente, como las muy antiguas máquinas de escribir.

Otro tipo de productos que estos ciudadanos consumen “necesariamente” están también asociados a una imagen específica de pertenencia a una élite. Determinados tipos (marcas) de bolígrafos o plumas, de relojes, de corbatas, de zapatos, de trajes, etc., forman parte de un determinado “uniforme” que clasifica, a simple vista, la pertenencia al determinado y selecto grupo de “altos ejecutivos”. En los últimos años se puede hacer un seguimiento de cuándo una determinada marca de artículos de escritura y, posteriormente, de complementos (*Montblanc*<sup>590</sup>), una determinada marca de corbatas (*Hermes*<sup>591</sup>), o de relojes (*Rolex*<sup>592</sup>), han ido centrando las “necesidades” de dichos ejecutivos a la hora de elegir y confeccionar el *atrezzo* necesario para que el personaje y su imagen estén alineados y sean claramente identificables. De la misma manera, estas marcas, han sido desplazadas por otras cuando, con la conveniente campaña de marketing, esos productos-marcas, han sido considerados obsoletos, superados, pertenecientes a la “vieja guardia”, y han debido ser, inmediatamente, sustituidos por “nuevos” productos-marca que, estos sí, eran de “vanguardia”.

Aunque no es el objetivo central de nuestra tesis sí que comentaremos cómo, en las escuelas de negocios, existen numerosos casos de estudio, tanto en las áreas estratégicas<sup>593</sup> como en la de marketing<sup>594</sup> y ventas, en las que se analiza cómo una

---

<sup>590</sup> Recomendamos la visita de las páginas web de algunos de estos productos para reconocer la exclusividad y elitismo que el consumo de estos complementos transmiten. Véase, por ejemplo [www.montblanc.com](http://www.montblanc.com). Consultado el 2 de mayo de 2014.

<sup>591</sup> Recomendamos la visita de las páginas web de algunos de estos productos para reconocer la exclusividad y elitismo que el consumo de estos complementos transmiten. Véase, por ejemplo [www.hermes.com](http://www.hermes.com). Consultado el 2 de mayo de 2014.

<sup>592</sup> Recomendamos la visita de las páginas web de algunos de estos productos para reconocer la exclusividad y elitismo que el consumo de estos complementos transmiten. Véase, por ejemplo [www.rolex.com](http://www.rolex.com). Consultado el 2 de mayo de 2014.

<sup>593</sup> Véase en IESE, el caso “*Tiffany & Company*”, publicado por primera vez el 5 de septiembre de 2007, en el enlace: <http://www.iese.com/es/tiffany-company-57524.html> consultado el 3 de mayo de 2014, donde también puede leerse, alineado con nuestras reflexiones sobre generación de valor: “*Improve its earnings per share by addressing various operational and strategic issues.? In response, Tiffany began to consider different actions to increase shareholder value*”.

<sup>594</sup> Véase en IESE, el caso “*L’Oreal and the globalization of the American beauty*”, publicado por primera vez el 28 de abril de 2005, en el enlace: <http://www.iese.com/es/l-oreal-and-the-globalization-of-american-beauty-32932.html> consultado el 3 de Mayo de 2014. Donde puede leerse: “*Examines L’Oreal’s acquisition of leading U.S. cosmetics brands, including Maybelline, Redken, and Kiehl’s, and their*

determinada marca consigue liderar estos productos de alta gama durante años o décadas y nuevas marcas, siguiendo determinadas estrategias y tácticas, consiguen desbancarlas y ocupar ese liderazgo durante la siguiente etapa temporal. De la misma manera, se estudia cómo retomar ese liderazgo, como “reinventar” la marca, cómo “reposicionar” el producto, cómo detectar y/o crear las nuevas tendencias y/o necesidades de consumo de determinados mercados objetivo. Es realmente fascinante observar la razón instrumental, en todo su esplendor, en el alineamiento de medios para alcanzar esos objetivos. Las figuras estudiadas son un “*target*”, un objetivo selecto, de todo este tipo de enseñanzas instrumentales de las escuelas de negocios estudiadas. Por último, y aun a riesgo de repetirnos, todos estos cambios en modas de consumo son tremendamente acelerados, como no podía ser de otra manera, dadas las necesidades y exigencias del capital impaciente.

Otro aspecto también singular de los patrones de consumo lo constituyen los coches a utilizar (tanto los coches de empresa como los de uso privado) por parte de estas figuras. En los primeros, dependiendo de la realidad social a la que se pertenezca (país, tipo de empresa, etc.) se reproduce siempre un mismo patrón. Gama alta<sup>595</sup>, colores sobrios, *fully equipped*, etc. Se pertenece, se tiene que pertenecer, a un club y se deben dar claramente las señales de esa pertenencia. Sus trajes<sup>596</sup>, sus coches, (en modelos y marcas) son, en cierta medida, como los uniformes de los niños/as en los colegios privados (en aquellos colegios que han mantenido esa tradición). Son

---

*subsequent renewal and globalization. Reviews the history of L'Oreal, now the world's largest cosmetics company, from its origins in France in 1907. The company entered the United States in 1953, and from 1990, expanded rapidly with the acquisition of U.S. brands, which were renewed and then taken international. Focuses on Kiehl's--since 1851, a quirky New York luxury brand--which L'Oreal acquired in 2000 and is now expanding globally. Shows how L'Oreal developed a portfolio of U.S. and European brands that are now sold globally. Explores the corporate strategy and marketing challenges facing consumer products firms as they globalize and how acquisitions can facilitate globalization”.*

<sup>595</sup> Véanse, por ejemplo, el posicionamiento de marca y de gama alta de BMW, [www.bmw.es](http://www.bmw.es) donde puede leerse, en su sección para vehículos de empresas, en el enlace: <https://www.bmw.es/home/accesosdirectos/Corporate/bmw-empresas/introduccion.html>, “Fieles a nuestra filosofía de que sólo las mejores soluciones son lo suficientemente buenas para BMW, hemos desarrollado un programa especial para cumplir con las necesidades de nuestros clientes más exigentes: las empresas. Como empresa, podrá disfrutar al máximo de beneficios exclusivos que le llevarán mucho más allá del mero placer de conducir”, consultado el 3 de mayo de 2014.

<sup>596</sup> Bien sean de las marcas Louis Vuitton, Armani, Gucci, etcétera. Véase, por ejemplo, Louis Vuitton• Moët Hennessy, en su página web: [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com), donde puede leerse, en el apartado de los valores de la multinacional, en <http://www.lvmh.com/the-group/lvmh-group/group-mission-and-values> : “*Group brands enjoy exceptional reputation. This would not amount to much, and could not be sustained, if was not backed by the creative superiority and extreme quality of their products. However, without this aura, this extra dimension that somewhat defies logic, this force of expression that transcends reality, the sublime that is the stuff of our dreams, Dior would not be Dior, Louis Vuitton would not be Louis Vuitton, Moët would not be Moët... The power of the companies' brands is part of LVMH's heritage. It took years and even decades to build their image. They are an asset that is both priceless and irreplaceable*”, consultada el 3 de mayo de 2014.

necesarios para ser identificados como pertenecientes a un determinado club, a un determinado clan. No es suficiente con serlo, hay que parecerlo, tiene que ser evidente a ojos de terceros. Es más, en distintos casos estudiados hemos asistido a un cambio inmediato de la “política de coches de empresa” cuando, en alguna reunión de sector, o en alguna feria internacional, se ha podido observar que “no se estaba transmitiendo la imagen de empresa correcta”, bien fuera por utilizar coches de excesiva gama (la excepción), bien fuera porque se transmitía un imagen “devaluada” de la empresa (la regla). En la misma línea, respecto a los coches de uso privado, donde se permiten muchas más licencias que en los “oficiales”, los llamados “de representación”, hay también un patrón común. En este caso no es la marca o el modelo, sino la singularidad. El producto elegido tiene que estar al alcance de unos pocos debido a la combinación de marca y precio. Se trata de mantener el elitismo, la exclusividad, la distinción respecto al resto de la realidad social que les observa. Se trata de un nuevo ejemplo de la utilización de otro de los paradigmas del capitalismo contemporáneo de consumo, que es fácilmente observable en los mecanismos de publicidad utilizados, consistente en destacar la pertenencia a un grupo exclusivo, a una minoría que tiene a su alcance productos o servicios que la inmensa mayoría no podrá consumir. En general, tal y como hemos podido constatar en todos los casos en los que hemos visto llegar a un nuevo primer ejecutivo a una determinada empresa, es muy habitual que, en los primeros días tras la toma de posición de un alto cargo, éste interpela sobre los usos y costumbres del sector en el que trabaja y de la empresa en la que aterriza. Es necesario saber esas normas de etiqueta para poder dar las correspondientes señales de pertenencia y de acomodo a la realidad que le toca representar. Al mismo tiempo, hemos podido observar cómo, también de manera casi inmediata, tras conocer los hábitos y usos, estas figuras proceden a hacer algún cambio visible (en su despacho, en el logo de la firma, en el slogan que la define, etcétera), como una especie de aviso para navegantes de que ha llegado y es capaz de provocar cambios “significativos” y “visibles”. Marca el terreno y empieza a dejar su huella... que el siguiente tratará, habitualmente, de borrar.

Esta caracterización de consumo privado elitista no es exclusiva del colectivo que estamos caracterizando. Hay otros, pero, en nuestra tesis, nos parece significativo destacar cómo estos ciudadanos, teniendo al alcance de su poder adquisitivo cualquier opción (incluida, dado su estatus, la no necesidad de dejarse arrastrar por modas de consumo, la no necesidad teórica de mostrar un sentido de pertenencia), acaban sucumbiendo a un patrón también definido por el propio sistema. Ni siquiera en esta

situación de libertad (económica) máxima a la hora de elegir diferentes opciones de consumo acaba cristalizando en una diferenciación real de hábitos de consumo (o de no consumo), sino en el gris y común campo de juego del consumo programado tan necesario para la expansión del propio sistema capitalista.

Por último, los más elitistas, en lo que poder económico dedicado a consumo se refiere, elegirán aviones de empresa, o yates y/o mansiones privados, seleccionarán destino y tipo de vacaciones, también bajo los mismos parámetros de modas, marcas, tendencias impuestas por los medios de comunicación en el momento, etcétera. Incluso, si no forma parte de sus hábitos históricos, deberán “formarse” en nuevas pasiones como las cacerías, monterías, golf, tenis, pádel, etc., que formen parte del colectivo social al que se han incorporado. Se tratará de pertenecer a un clan con todas sus características, señales de identidad, tendencias, maneras y modales. Hay que pertenecer al grupo, formar parte de él, cumplir sus normas de consumo y, sobre todo, es necesario que los demás se den cuenta y le “clasifiquen” dentro de ese grupo. A esta evolución de tipo de consumo es a la que nos hemos referido hace unas páginas cuando afirmábamos que, en los ejecutivos estudiados a lo largo de periodos largos de tiempo, hemos visto evolucionar sus deseos y necesidades desde una lista inicial que, en muchas ocasiones no coincidía con la que hemos descrito, hacia esta lista “oficial” de necesidades a cubrir, hasta esa lista predefinida de productos y servicios que están avalados por el consumo demostrado de la subclase social a la que se pertenece, a la que se desea pertenecer y, sobre todo, ser reconocido por todos como miembro de la misma. Por tanto, en estas figuras, en su caracterización como consumidores de productos y servicios, coinciden tanto las características generales del sistema capitalista contemporáneo (creación permanente de nuevas necesidades, obsolescencia programada, posicionamientos de marcas, etcétera) con las específicas de tratar de pertenecer a un grupo selecto de ciudadanos que pueden (y deben) consumir una determinada serie de productos y servicios que les caractericen, externamente, como socios, como miembros de ese grupo. Este comportamiento se reproduce tanto en el ámbito del desempeño de sus funciones como en sus vidas privadas.

En segundo lugar quisiéramos comentar la pertenencia a clubes y/o asociaciones que hemos podido analizar en nuestro trabajo de campo. A nuestro juicio, este tipo de consumo es diferente al anterior. No se trata tan sólo de incurrir en un determinado gasto en el proceso de compra de un producto y/o de un servicio como de alcanzar una serie de signos externos, en ocasiones con gasto y en ocasiones sin él, que realcen la

percepción de terceros respecto a la posición relativa que estas figuras alcanzan a nivel social y en paralelo de sus actividades profesionales. Empezaremos el análisis con un aspecto que está asociado a uno de los consumos mencionados anteriormente, el de productos y servicios de las escuelas de negocios de reconocido prestigio que nuestras figuras suelen utilizar. Formar parte de las asociaciones de exalumnos de estas escuelas de negocio<sup>597</sup> (tratando, en muchas ocasiones, de ocupar puestos relevantes en las comisiones ejecutivas u otros órganos de administración que estas organizaciones de exalumnos suelen tener, así como, en un nivel relativo menor, ocupar algún puesto representativo en las distintas promociones de los cursos a los que asistieron: presidente o secretario de promoción, por ejemplo) son algunos de los distintivos que estas figuras, a la hora de escribir su currículum, suelen destacar. No es sólo el haber participado de estos procesos de formación y de revalorización de ellos mismos como mercancías, sino el haber sido capaz, adicionalmente, de destacar en ellos y el participar en la organización futura de eventos de todo tipo: reuniones de antiguos alumnos, conferencias singulares, actos sociales, políticos y/o representativos de dichas escuelas y de sus “fuerzas vivas” en el mundo de la gestión, etcétera. Este tipo de interés, este tipo de consumo, estará en el denominador común de todas aquellas actividades que, a modo de ejemplo, repasaremos en los párrafos siguientes. En otras palabras, la pertenencia a élites singulares y representativas de una especie de aristocracia de la gestión constituye uno de los objetivos consumistas de estas figuras.

En este sentido, hemos podido inventariar y contrastar cómo, en muchos de los casos que hemos estudiado, los ciudadanos pertenecientes a estas élites han formado parte de asociaciones de líderes empresariales<sup>598</sup> (a título individual o en representación de las empresas que dirigen), en ámbitos provinciales, regionales, de comunidad autónoma<sup>599</sup>, estatales, etcétera, en representación de determinados intereses empresariales (básicamente, los del espíritu del capitalismo que hemos estado caracterizando a lo largo de esta memoria) y, derivado de ello, ocupando espacios en

---

<sup>597</sup> Véanse, en todas las páginas web de las escuelas de negocios estudiadas, las áreas de antiguos alumnos y de sus asociaciones. A modo de ejemplo, por centrarnos en algunas de las que existen en España, véase: [www.harvardclubofspain.com](http://www.harvardclubofspain.com) y, como otro ejemplo donde se destaca la exclusividad de pertenencia, véase: [www.iese.edu/es/ourcommunity/alumni/comunidad\\_internacional/comunidadinternacional.asp](http://www.iese.edu/es/ourcommunity/alumni/comunidad_internacional/comunidadinternacional.asp), donde puede leerse: “El Club de Alumni del IESE es un **entorno exclusivo** para los miembros de la IESE *Alumni Association*”, consultadas ambas el 5 de mayo de 2014.

<sup>598</sup> Como la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos, CEDE, por ejemplo. Véase: [www.directivoscede.com](http://www.directivoscede.com), consultada el 3 de mayo de 2014.

<sup>599</sup> Como la Confederación de Empresarios de Aragón CREA, véase [www.crea.es](http://www.crea.es) o la de la Confederación Empresarial Vasca, Confebask, véase [www.confebask.es](http://www.confebask.es), consultadas ambas el 3 de mayo de 2014.

revistas especializadas sectoriales, prensa general y/o económica, tertulias, conferencias, foros de opinión, etcétera. Esta pertenencia y, en muchos casos, el liderazgo que se ejerce desde estas posiciones con repercusiones públicas, se convierte en otra caja de resonancia de los criterios que el capitalismo contemporáneo define e impulsa para tener éxito en la expansión de sus criterios y del sistema en sí mismo<sup>600</sup>. Con el objetivo de mantener el anonimato de los ejecutivos y empresas estudiadas hemos decidido no reproducir aquí las publicaciones, conferencias, o ruedas de prensa a las que hemos asistido, o a las que hemos tenido acceso, a lo largo del trabajo de campo realizado. De la misma manera, no nos ha parecido conveniente especificar las asociaciones de empresarios, o las organizaciones que pretenden representar a la “sociedad civil” o a los “intereses empresariales”, que los ejecutivos que hemos estudiado han ocupado, y ocupan, en distintas comunidades autónomas, regionales o, en ámbito internacional, en otros países. Invitamos al lector a que, en su zona de mayor conocimiento, analice quiénes ocupan estos puestos representativos y/o quiénes firman determinados artículos de opinión económica, social y/o política y compruebe tanto el tipo de mensaje y su relación con lo que nosotros hemos llamado el espíritu del capitalismo contemporáneo, como la trayectoria profesional y el currículum de las personas que desempeñen estos roles.

También hemos podido comprobar, en muchos de los ciudadanos que hemos estudiado, cómo, además del desempeño de sus funciones ejecutivas y de su influencia en los ámbitos de las multinacionales que dirigen, también extienden su “liderazgo” y, en buena medida, sus criterios y valores, a otros tipos de organizaciones o clubes sociales, o deportivos. Bien sean estas asociaciones profesionales de sus respectivas formaciones universitarias, bien sean clubes de tenis o de golf, de manera que, una vez más, ese liderazgo, esas características sobresalientes en el mundo empresarial, sean también alabadas y valoradas en otros ámbitos sociales que, en principio, poco o nada debieran tener en común con los objetivos firmes y finales del capitalismo contemporáneo. Sin embargo, parece estar asimilándose que el éxito empresarial coloca

---

<sup>600</sup> Véase la página web de la CEOE, [www.ceoe.es](http://www.ceoe.es), donde pueden encontrarse múltiples referencias a su alineamiento con los criterios del capitalismo contemporáneo, por ejemplo, en el informe “Las reformas necesarias para salir de la crisis”, publicado por primera vez en 2013, en [http://www.ceoe.es/resources/image/las\\_reformas\\_necesarias\\_para\\_salir\\_de\\_la\\_crisis\\_1.pdf](http://www.ceoe.es/resources/image/las_reformas_necesarias_para_salir_de_la_crisis_1.pdf), consultado el 3 de mayo de 2014, donde puede leerse, en la página 7: “son necesarias reformas económicas y sociales que señalen a los agentes económicos que España mejora sus fundamentos, aumentando la capacidad de empresas y trabajadores a un entorno más competitivo, cambiante y global... la mejora de productividad, la flexibilidad para la reasignación de recursos humanos (...) exigen políticas y medidas que aseguren que los factores de producción puedan usarse de forma óptima”.

a estas figuras en una situación de reconocimiento social muy por encima del resto de los miembros de sus realidades sociales y estas figuras, conscientes de esta oportunidad adicional de reconocimiento, de prestigio atribuido por terceros, tengan también, en sus caracterizaciones como consumidores, un apetito insaciable para el consumo de estas posiciones de gran visibilidad social.

En la misma línea de posicionamiento social, aunque refiriéndonos a un aspecto diferente de pertenencia a clubes y/o asociaciones, quisiéramos comentar un aspecto que, no sólo en la cultura española, hemos encontrado en la mayoría de los casos estudiados. Se trata del “consumo” asociado al conocimiento y reconocimiento en restaurantes de lujo<sup>601</sup> (o selectos) y de determinados productos asociados a esta tipología de consumo como, por ejemplo, en el caso español, el conocimiento y consumo de vinos<sup>602</sup>. Buena parte de las actividades profesionales y sociales de una realidad social como la española, se realiza en comidas y/o cenas de negocios y/o en actos sociales. A lo largo de nuestro trabajo de campo hemos asistido a innumerables conversaciones sobre los restaurantes con estrellas de la guía *Michelin*. Pero no sólo conversaciones superficiales enumerando dichos restaurantes o haciendo clara referencia a que se ha comido o cenado en ellos en varias ocasiones sino conversaciones “eruditas” sobre sus trayectorias, sus cualidades relativas, sus subidas y bajadas en los *rankings* respecto a las modas de cada periodo, etcétera. Adicionalmente, era un éxito de posicionamiento individual si, al entrar en determinados restaurantes, el propietario salía a saludar a determinados ejecutivos y, efusivamente, se saludaban por sus nombres de pila o por algún detalle no muy público que demostraba una cercanía y un reconocimiento y un posicionamiento singular. No debe creer el lector que este “reconocimiento” mutuo era fruto de la casualidad, sino de la gestión de detalle... En la misma línea, si se nos permite la ironía, merecen los “profundos conocimientos” sobre vinos, variedades, añadas, orígenes, etcétera, que muchas de las figuras estudiadas han mostrado a lo largo de estos más de veinte años. Selecciones, en esos restaurantes con

---

<sup>601</sup> Con sus correspondientes rankings, como la guía *Michelin*. O la lista de “Los 50 mejores restaurantes del Mundo”. Véase, por ejemplo: [www.viamichelin.es](http://www.viamichelin.es), herramienta de búsqueda de restaurantes por localización geográfica, en <http://www.viamichelin.es/web/Restaurantes>, o véase también la lista de los mejores restaurantes en: [www.terra.es](http://www.terra.es), “Los mejores 50 restaurantes del mundo” publicado por primera vez el 28 de abril de 2014 <http://vidayestilo.terra.com.pe/gastronomia/conoce-los-50-mejores-restaurantes-del-mundo-de-2014,e028cb737a9a5410VgnVCM4000009bcceb0aRCRD.html> ambas noticias consultadas el 3 de Mayo de 2014.

<sup>602</sup> Fernández Cuesta, Juan, “Los 20 mejores vinos de España”. Publicado por primera vez en el diario ABC el 12 de Diciembre de 2013. [http://www.abc.es/viajar/restaurantes/20131213/abci-mejores-vinos-espana-201312121409\\_1.html](http://www.abc.es/viajar/restaurantes/20131213/abci-mejores-vinos-espana-201312121409_1.html), consultado el 3 de Mayo de 2014.

estrellas, de vinos carísimos basados en sus, supuestos, conocimientos de detalle de todas las variables anteriores que les permitieron, en cada caso, seleccionar la mejor opción. Podemos estimar que, a nivel global, la combinación estadística de esas variables supone, en la práctica, miles de combinaciones específicas posibles. Sólo comentaremos, para que se comprenda mejor nuestro sentido del humor respecto a estos “conocimientos”, que en *Harvard Business School*, a lo largo del estudio de un caso sobre marcas, diferencias reales y percepciones, el autor de la tesis asistió a una “cata ciega” de diferentes refrescos de cola. Tan sólo participaron aquellos que aseguraron que sólo bebían una determinada marca de refresco de cola y que siempre distinguirían, sin ninguna duda, su marca y su producto de cualquier otra alternativa comercial. Con una combinación de, tan solo, cuatro refrescos distintos ninguno de los 10 “expertos” identificó el refresco de la lata ciega de la que bebió<sup>603</sup>.

En definitiva, con todos los comentarios de los párrafos anteriores en lo que a la caracterización de estas figuras como consumidor se refiere, y, sobre todo, atendiendo a su presencia e influencia social, también queremos reflexionar sobre cómo estas figuras se convierten, parcialmente, en una referencia para otros, en una especie de iconos que marcan una cierta tendencia en las ambiciones del consumo elitista de otros miembros de las realidades sociales donde ejercen su influencia. Se convierten, a nuestro juicio, en unas figuras de referencia. A lo largo de nuestra descripción de estos sujetos y de sus distintas caracterizaciones se ha ido poniendo de manifiesto, progresivamente, que su influencia sobre terceros es tremendamente significativa. Por ejemplo, y como ya hemos destacado, lo es en los aspectos estrictamente profesionales que inciden en la conducción de vida profesional de las personas bajo su responsabilidad. De la misma manera, a nuestro juicio, influyen significativamente en aspectos de consumo de terceros en función de las modas que ellos mismo siguen y de ese peregrinaje por el autopoicionamiento como consumidor de élite de productos y servicios ficticiamente exclusivos. Hemos podido observar, a lo largo del desarrollo de nuestra tesis, cómo las características de su comportamiento consumidor han incidido significativamente en otros que, o bien trataban y optaban por acercarse a esas posiciones y, por tanto, debían aprender sobre sus gustos y tendencias, o bien terceros que, conocedores de su poder y de las potenciales consecuencias de su ejercicio, han pretendido, manteniendo una cierta distancia, asemejarse prudentemente a aquello que parecía gustar a estas figuras, eso sí,

---

<sup>603</sup> Test realizado a lo largo del curso AMP 162 (*Advanced Management Program*) en abril y mayo de 2002 en la *Harvard Business School*.

sin confundirse con ellas, sin cometer el riesgo de que alguno de ellos fuese percibido como alguien que trataba de posicionarse a una altura que “no le correspondía”. En el primer grupo hemos visto a mandos intermedios aprendiendo a jugar a tenis, golf o pádel; a expatriados identificándose con las “culturas locales” en lo referente a restaurantes o locales de moda; a ejecutivos junior tratando de profundizar en su conocimiento de determinadas actividades culturales apreciadas por las figuras estudiadas (teatro, ópera, danza, música) y formándose respecto a ellas; pidiendo apoyos y referencias para poder ser aceptados en determinados clubes de golf o tenis; adquiriendo abonos anuales en teatros; comprando buena parte del *atrezzo* (bolígrafos de marca, teléfonos móviles, portátiles o *tablets* de última generación, corbatas de Hermes, relojes llamativos) y un larguísimo etcétera de consumos descritos en los apartados anteriores. Respecto a los segundos, aquellos que, con algo más de miedo que de respeto analizaban a estas figuras y a sus comportamientos como consumidores desde una prudente lejanía, hemos asistido a cómo, selectivamente, se elegía un determinado tipo de vacaciones o de actividad de ocio (senderismo, asistencia a centros de spa, etcétera), a alguna celebración familiar, debidamente comentada, en un restaurante “estrellado”, etcétera. Hemos identificado el deseo de otros de tener algún signo externo de consumo que permitiera hacer un guiño a sus superiores jerárquicos y, al mismo tiempo, dar señales en su entorno social de que su posicionamiento como consumidor estaba subiendo unos cuantos peldaños al asemejarse al de las figuras estudiadas. Estos juegos sociales de consumo propio en función de la percepción que se genera en terceros, obviamente, no es exclusivo de estas figuras ya que, a nuestro juicio, forma parte de los criterios que el espíritu del capitalismo contemporáneo expande entre las sociedades sobre las que expande su dominio, aunque nos parece que, en el caso de los sujetos que hemos estudiado, y atendiendo a su posicionamiento e influencia social más allá de sus meras funciones ejecutivas, valía la pena ponerlo expresamente de manifiesto.

Hay un último aspecto que ha ido apareciendo y desapareciendo de las distintas versiones de nuestra tesis doctoral por su singularidad y por su carácter especialmente desagradable. Un poco más adelante hacemos referencia a una serie de producciones cinematográficas que en los últimos tres años se han comercializado sobre las figuras en las que hemos centrado nuestra tesis doctoral. En concreto, nos referimos a la película

*Inside Job*<sup>604</sup> y sus referencias a actividades sórdidas de estas figuras. Se trata ciertamente de comportamientos ilegales en el desempeño de sus funciones y en sus actividades como consumidores. Tanto si nos refiriésemos a sobornos, como a comisiones ilegales, como al consumo de drogas o de prostitución<sup>605</sup>, nuestras reflexiones, probablemente, debieran coger otro rumbo. Un rumbo que, finalmente, hemos decidido no surcar, si bien, hubiésemos cometido, a nuestro juicio, el error de ocultar o pasar por alto, una serie de consumos, comportamientos, criterios y valores que desvirtuaría, en parte, nuestro esfuerzo por caracterizar estas figuras y contribuir a la generación de autoconciencia. Como será fácil de aceptar por el lector, no entraremos en detalles ni en citas literales de nuestros casos, pero nos sentimos en la obligación de informar y de afirmar que, simplemente, todo vale para alcanzar los objetivos de maximizar el beneficio en el menor plazo y de alimentar este beneficio con el crecimiento y con la expansión global. Hemos podido comprobar que la afirmación “todo vale” ha adquirido unas dimensiones y unas realidades que, sinceramente, al iniciar nuestra carrera profesional, nos parecían más de guiones cinematográficos esperpénticos que de posibles realidades empresariales. Estas décadas pasadas nos permiten sentirnos, por así decirlo, más que confortables con esta afirmación y con el convencimiento de que se produce un total alineamiento de medios lícitos e ilícitos para la consecución de los resultados. No sería justo ni completo no afirmar que hemos encontrado excepciones a estos comportamientos y valores. Excepciones minoritarias pero excepciones, al fin y al cabo.

En los apartados anteriores hemos caracterizado tanto al ciudadano medio exigido y creado por el capitalismo contemporáneo, desde la perspectiva del requerido incremento de consumo, como, posteriormente, a los ciudadanos pertenecientes a las figuras investigadas. En el consumidor contemporáneo exigido por el capitalismo contemporáneo se requiere una aceptación e, incluso, entusiasmo por la adquisición permanente de nuevos lanzamientos que, de manera planificada, devienen obsoletos a una extraordinaria velocidad. Tanto es así, que tras el acto de consumo, de manera

---

<sup>604</sup> “*Inside Job*” (2010), dirigida por Charles Ferguson. Traducida también como “Trabajo Confidencial” o “Dinero Sucio”.

<sup>605</sup> Como ya mencionamos en el caso de Volkswagen y sus negociaciones con sindicatos. Véase: Comas, José. “El ‘caso Volkswagen’ llega al parlamento”. Publicado en El País por primera vez el 6 de enero de 2007. [http://elpais.com/diario/2007/01/06/internacional/1168038012\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2007/01/06/internacional/1168038012_850215.html), consultado el 30 de abril de 2014, donde puede leerse: “Durante años, la dirección de VW procuró ganarse la voluntad del comité obrero y su consentimiento con los planes empresariales de racionalización a base de pagar viajes de placer, con prostitutas y viagra incluidos, a los representantes sindicales.”

sistemática, el producto o servicio ya se puede, se debe, considerar “de la generación anterior” o, lo que es lo mismo, obsoleto, por ello, al ciudadano consumidor se le exige un abandono rápido de los productos y servicios ya adquiridos y utilizados. Se trata, como hemos visto, del imperio de lo efímero. De la misma manera, se potencia su derecho ilimitado a generar, a poseer, y a disfrutar de, todo tipo de deseos y anhelos, y además, a hacerlo, todo ello, de la manera más inmediata posible. Esta característica convierte al ciudadano contemporáneo en un consumidor compulsivo y caprichoso, centrado exclusivamente en sí mismo y en su propio interés, que parece anclarlo en una eterna adolescencia. Esta caracterización del ciudadano medio enlaza con buena parte de las reflexiones que hemos expuesto a lo largo de esta tesis tanto al estudiar y conversar con otros autores (Sennett, Lipovetsky, Bauman) como en los hallazgos y reflexiones que hemos podido realizar a lo largo de nuestro trabajo de campo e investigación. Cuando hemos repasado con Lipovetsky las distintas fases de expansión del capitalismo hemos reflexionado sobre las necesidades de encontrar mercados nuevos para poder consumir las nuevas e ingentes capacidades de producción que la técnica y la tecnología eran capaces de generar. Durante un periodo bastó con ampliar externamente los mercados. Así, se trataba de pasar de mercados locales a regionales, o a nacionales, o a internacionales o, finalmente, a mercados globales. No se necesitaba tanto la conversión del ciudadano enfocado a la producción en una nueva faceta de consumidor sino que se trataba de encontrar nuevos colectivos sociales donde comercializar dichos productos. No obstante, esta ampliación externa se demostró insuficiente para absorber las enormes producciones conseguidas. Por ello, se requirió, según los criterios básicos de la razón instrumental, una ampliación de la capacidad de consumo de los individuos, y por extensión, de sus realidades sociales. El esquema no podía ser, exclusivamente, que unos produjeran y otros consumieran. Era necesario que todos o, al menos, la mayor parte de los ciudadanos, pasasen a engrosar las filas del ejército consumidor. Ya no era ni posible ni conveniente, la ascesis del ciudadano productor, era necesaria su reconversión en consumidor, y no en un consumidor cualquiera, sino en un consumidor obsesivo. Además, de manera instrumental, para acelerar las capacidades individuales de consumo y la expansión acelerada del sistema, como hemos visto, se le proporcionaba acceso a deuda para acelerar ese consumo. Mediante las técnicas de mercadotecnia, de *marketing*, se inició la conformación de este ciudadano consumidor. No sólo se identificaban las necesidades de los potenciales consumidores de distintos “nichos” o segmentos de mercado para, a posteriori, diseñar, fabricar y comercializar

los productos que colmaban estos requerimientos de los ciudadanos, sino que, mediante los medios de comunicación, se creaban nuevas necesidades aparentes para las que, obviamente, también se disponían de los productos y servicios necesarios para satisfacer, para colmar, esa nueva y sobrevenida sed de consumo. Además, todos estos productos no podían (no debían) ser duraderos sino que debían ser sustituidos, de la manera más rápida posible, por nuevos, más potentes y más sofisticados, productos alternativos. Esta cadena de acontecimientos y necesidades que el propio sistema identificaba y requería para su propia expansión, se constituyen en los impulsores de la generación, de la conformación, de la fabricación, de ese nuevo ciudadano universal consumidor que, convenientemente “programado”, sirve eficaz y eficientemente a la razonabilidad instrumental que lidera los criterios y valores del sistema capitalista contemporáneo. Y esta exigencia de producción del ciudadano consumidor es, a nuestro juicio, un primer paso en la caracterización de dicho ciudadano en su faceta consumidora. Así, el logro del sistema consiste en “secuestrar” al ciudadano no sólo en su tiempo productivo (como originariamente sucedió), sino que extiende sus exigencias y su conformación individual y social, al extender sus requerimientos “*around the clock*”, es decir, tanto al tiempo dedicado al trabajo como todo el resto del tiempo disponible para el ocio y resto de actividades familiares, sociales y/o políticas

En las figuras estudiadas, la alta dirección, en la faceta de consumidor, coinciden tanto las características generales del sistema capitalista contemporáneo (creación permanente de nuevas necesidades, obsolescencia programada, posicionamientos de marcas, etcétera) con las específicas de tratar de pertenecer a un grupo selecto de ciudadanos que pueden (y deben) consumir una determinada serie de productos y servicios que les caractericen, externamente, como miembros de ese grupo. Este comportamiento se reproduce tanto en el ámbito del desempeño de sus funciones como en sus vidas privadas. Así, durante su proceso de conformación como mercancía, estas figuras consumen productos y servicios suministrados por las escuelas de negocios de reconocido prestigio (no sólo aquellas que hemos estudiados en profundidad sino también sus competidoras), no sólo para conocer y aplicar eficientemente los criterios del espíritu del capitalismo contemporáneo sino para mejorar su propio valor de cambio en el mercado en el que deben posicionarse. Estas formaciones son tanto generalistas, algo menos volátiles en el tiempo, como específicas y seguidoras de modas de gestión que el capitalismo debe abrazar para potenciar su crecimiento y expansión. Como productores, el consumo de consultores de reconocido prestigio que les protejan contra

futuras responsabilidades ante resultados negativos y de asesores externos que cubran áreas específicas de conocimiento, que dichas figuras no poseen pero que el capitalismo contemporáneo exige para cumplir sus propias necesidades de aparente legalidad, de supuesta transparencia, y de cierto grado de razonamiento técnico y científico, es realmente paradigmático. Sustancialmente relevante nos parece el consumo y la exclusión que, a partir de las decisiones de estas figuras, se realiza del resto de ciudadanos y de las realidades sociales. Estas figuras son las que, en la práctica, lideran los procesos de exclusión contemporánea. Por último, en su faceta de consumidores privados hemos analizado cómo se producen consumos selectivos de productos y servicios destinados “para unos pocos” que les conforman, a nivel global, como una especie de subclase social que presenta una serie de hábitos de compra y de comportamiento que coinciden con los análisis de Bourdieu al crear sus conceptos de “*habitus*” y campo. La pertenencia a determinadas asociaciones, clubes y/o círculos selectos, así como la influencia que ejercen, más allá del desarrollo de sus actividades ejecutivas, en las realidades sociales donde viven les hace adquirir un estatus de figuras de referencia, de iconos que marcan tendencias de consumo que otros, aunque sea a distancia, tratan de seguir. En el caso de estos sujetos, aun a pesar de que su información sobre las capacidades técnicas de los nuevos lanzamientos es mayor y más sofisticada y de que su libertad económica les permitiría tomar decisiones de consumo alejadas de las modas, criterios y tendencias que el propio sistema capitalista genera, su comportamiento es, en muchos aspectos, idéntico al del resto de ciudadanos fabricados por el sistema. Por ello, el consumo acaba siendo de pertenencia a lo que el propio sistema ha predefinido como cuasi obligatorio para que el posicionamiento y reconocimiento social de unas determinadas figuras sea el adecuado.

En la alta dirección de las empresas multinacionales la combinación del perfil consumidor, enfocado en sí mismo, obsesionado con la pertenencia a un clan con todas sus señas de identidad, con la voluntad de colmar sus ingentes deseos de consumo en la inmediatez, su elevado poder adquisitivo, su derecho a todo a cambio, en la práctica, de nada, conjugado con el poder que atesora en sus posiciones ejecutivas y su racionalidad instrumental al servicio del capital impaciente y apátrida constituye, a nuestro juicio, una combinación completa y compleja (y de alto riesgo para sus conciudadanos) que es paradigmática de la abrumadora victoria del capitalismo contemporáneo conformando, fabricando, todo aquello que necesita para su propia expansión.

Por último, nos hemos atrevido a añadir en la bibliografía las referencias de tres películas realizadas y comercializadas en los últimos años porque, de distintas maneras y con diferentes enfoques, hacen un repaso a parte de las descripciones, reflexiones y caracterizaciones que, a lo largo de estas páginas, hemos realizado. Algunas son ficticias y tan sólo recogen algún estereotipo de la alta dirección de las empresas multinacionales contemporáneas (como “*Margin Call*”<sup>606</sup>, por ejemplo). Otras reconstruyen parte de la crisis desatada en 2007 en sus orígenes, analiza la crisis de grandes corporaciones en Estados Unidos y la intervención gubernamental para evitar, parcialmente, su caída y el colapso del sistema financiero (“*Too big to fail*”<sup>607</sup>). Por último, más como documental que como producción comercial, en *Inside Job*<sup>608</sup>, se reproducen una serie de entrevistas a decanos de universidades y de escuelas de negocios, a ejecutivos del más alto nivel donde se evidencian, de manera fidedigna, algunas de las conclusiones que nosotros hemos alcanzado. Invitamos al lector, si así le pareciese oportuno, a disfrutar de una tarde imaginaria con el espíritu del capitalismo y algunas de las figuras objeto de nuestra tesis.

---

<sup>606</sup> “*Margin Call*” (2011), dirigida por J.C. Candor.

<sup>607</sup> “*Too Big to Fail*” (2011), dirigida por Curtis Hanson. Traducida como “Demasiado grande para caer”.

<sup>608</sup> “*Inside Job*” (2010), dirigida por Charles Ferguson. Traducida también como “Trabajo Confidencial” o “Dinero Sucio”.

## **Capítulo 6.**

### **Conclusiones.**

En nuestra tesis hemos analizado el capitalismo contemporáneo y a los gestores de las empresas multinacionales cotizadas desde dos perspectivas. Lo hemos hecho “desde dentro”, dada tanto la experiencia acumulada de más de veinte años en ambientes multinacionales e internacionales en posiciones similares o idénticas a las de esta alta dirección, como el haber tenido acceso a entrevistar, en repetidas ocasiones, a más de 400 miembros, provenientes de los cinco continentes, de este colectivo; y “desde fuera”, a partir del estudio de autores relacionados con los objetivos de nuestra tesis y de nuestra propia reflexión y pensamiento sobre las realidades estudiadas. Así, en esta tesis hemos conjugado experiencia directa real y reflexión filosófica sobre el capitalismo contemporáneo y, principalmente, sobre las figuras estudiadas. El objetivo de nuestra tesis lo constituye tanto una aportación adicional a la caracterización del capitalismo contemporáneo, a su razonabilidad instrumental y a sus extraordinarias exigencias para con el ciudadano que le es coetáneo como, más concretamente, diagnosticar la conformación de esta alta dirección, sus rasgos clave, su caracterización y los criterios y valores que subyacen a su estricta y global conducción de la expansión del capitalismo contemporáneo y de sus criterios. En definitiva, queremos contribuir a la autoconciencia sobre una realidad, el capitalismo contemporáneo y, más específicamente, los sujetos estudiados, ciertamente hostil con los objetivos ilustrados de emancipación del hombre.

Lo hacemos porque el capitalismo es un sistema que se extralimita a los aspectos meramente económicos y que determina todo un orden social y de vida. Como hemos desarrollado en los capítulos 1 y 2 su influencia moral y normativa, su relevante presencia e influencia en ámbitos sociales y políticos, su íntima relación con los intelectuales, con la cultura y las universidades, su utilización de potentes medios de comunicación para la expansión de sus propios criterios y valores y la instrumentalización, la cosificación de todos los recursos, incluidos los ciudadanos, para la obtención del máximo beneficio en el menor plazo, ha convertido al capitalismo, con sus “leyes” económicas y sus derivadas, en la más poderosa fuerza contemporánea en lo que a sus influencias e impactos sobre los ciudadanos se refiere. Por tanto, nuestras conclusiones sobre la caracterización del capitalismo contemporáneo así como

la selección de las empresas multinacionales cotizadas (que controlan, a través de sus gestores, casi el 50% del producto interior bruto mundial) nos parecen de una relevancia singular al pensar, al reflexionar, sobre los criterios que rigen la conformación (la fabricación) del individuo contemporáneo, en la constitución de las sociedades y sus normas de funcionamiento y, en definitiva, en la configuración del orden global.

El capitalismo, lejos de ser un concepto estático y permanente, evoluciona y sus caracterizaciones, sus formas, son distintas en diferentes momentos de la historia. Hemos caracterizado estas fases desde inicio del siglo XX hasta nuestros días de la mano de los trabajos de Weber, Sombart, Lipovetsky, Boltansky y Chiapello. A lo largo de estas evoluciones del capitalismo, el sistema se ha mostrado capaz de adaptarse a los nuevos requerimientos y críticas sociales, incorporando a su discurso y a su propaganda aquellos aspectos que le permitieran desactivar dichas críticas al tiempo que no perdía ni dirección ni empuje en la obtención de su propio objetivo, de su acelerado y permanente crecimiento y de su expansión global. A lo largo de su evolución, diversos autores han destacado sus características fundamentales, su espíritu, al mismo tiempo que destacaban a determinados colectivos, a determinadas figuras, como las más alineadas a dichos criterios (bien fueran las características éticas del protestante, bien fuera la figura del burgués de inicios del siglo XX), como las más representativas del capitalismo de un determinado periodo.

En nuestra reflexión, alineada con estos precedentes filosóficos, hemos procedido a caracterizar al capitalismo de las últimas décadas del siglo XX y de inicios de este siglo XXI y hemos concluido que, en todas sus formas y momentos, y si cabe, aún más singularmente en el capitalismo de nuestros días, la razón instrumental, ignorando fines (y sus potenciales bondades y/o posibles limitaciones) pero alineando eficientemente los medios productivos, como sistema de producción que es, caracteriza el proceder del sistema, su racionalidad, si bien identificamos y destacamos otros rasgos que diferencian el actual con versiones anteriores. La instrumentalidad del razonamiento no aborda la bondad de los fines del proceso capitalista. Se centra en la eficiencia, en el alineamiento más eficaz posible de todos los medios a disposición del sistema. Su enorme capacidad tecnológica y técnica le ha permitido incrementar las capacidades productivas hasta niveles escasamente imaginables hace medio siglo y, asociada a esta ingente capacidad de producción, la fabricación del ciudadano consumidor se ha convertido en un requerimiento, en una necesidad que el propio sistema ha generado y que, indudablemente, el propio sistema es capaz de resolver, fabricando esa tipología de

ciudadano, y superando, de este modo, las limitaciones a su propia expansión. El capitalismo contemporáneo, ahondando ya en sus diferencias con formas anteriores, exige el máximo beneficio en el menor plazo, la aparición del capital impaciente internacional y apátrida fundamenta una economía financiera, a diferencia de la economía real, que condiciona el comportamiento de los gestores al frente de las empresas multinacionales cotizadas que, bajo la implacable exigencia del capitalismo impaciente, deben fomentar el crecimiento permanente y global de sus corporaciones persiguiendo un incesante e ilimitado crecimiento de los beneficios. La separación entre la propiedad (el capital) y el gestor (nuestras figuras), como diferencia sustancial con respecto al burgués de Sombart, genera unas exigencias de criterios de gestión, de valores, de conducción de vida, de toma de decisiones predeterminadas por la razón instrumental que, utilizando también a estos sujetos y sus privilegiadas posiciones, el sistema capitalista contemporáneo expande a todos los ámbitos de las realidades sociales contemporáneas.

A partir de la instrumentalidad del razonamiento del sistema, algunas de nuestras inquietudes quedaron rápidamente esclarecidas. El fracaso ilustrado encarnado en una racionalidad humana instrumental (véase el capítulo 1) conlleva que no se cuestionen los fines del propio sistema capitalista que, sin duda, alcanza más allá de las realidades económicas inundando las realidades sociales y políticas mediante la conformación del ciudadano contemporáneo. Toda la razón del sistema se focaliza en alinear medios para conseguir su único fin, la perpetuación de propio sistema capitalista mediante su crecimiento y su expansión. Los fines, como vimos de la mano de la Escuela de Frankfurt, quedan fuera del alcance de la razón instrumental. Por lo tanto, la pregunta sobre el incierto (o irrealizable e inasumible) futuro derivado de la premisa del crecimiento ilimitado carece de sentido en esta su racionalidad. No existe ese futuro, cuando se haga presente ya se gestionará, igualmente, de manera instrumental. El fin último está fuera de la discusión racional que el propio sistema exige. Por tanto, nuestra preocupación no es, ni será, la del sistema, por lo que éste no la acometerá ni ahora ni más adelante.

En este entorno, a diferencia de las correlaciones que otros autores han realizado entre distintos momentos del capitalismo con distintas estructuras empresariales y distintas figuras nosotros concluimos que, en el periodo de nuestro trabajo, no se trata de una simple correlación, sino de causalidad. El sistema capitalista produce todo aquello que necesita para mejorar su eficiencia y alcanzar sus dos objetivos: la máxima

generación de beneficio en el menor plazo y el acelerado crecimiento del sistema y, por ende, su expansión global. Nada hay de natural o de accidental en la existencia de las empresas multinacionales cotizadas, en la existencia de nuestras figuras o en la existencia del ciudadano consumidor. Son mercancías o instituciones que devienen necesarias para que el capitalismo alcance sus objetivos. Y, si son medios necesarios, el sistema identificará estas necesidades, definirá los atributos que deben atesorar, los fabricará, los adquirirá y los utilizará tanto en cuanto sean útiles, y comparablemente más competitivos que otros, para la consecución de los resultados exigidos por el capital impaciente. Es en este razonamiento instrumental y en esta caracterización del espíritu del capitalismo contemporáneo donde nuestros sujetos alcanzan la proporción, la significación, de emblemáticos y paradigmáticos de los criterios, de los valores del sistema y sus exigencias para con la sociedad contemporánea. Así, alinear los medios para alcanzar esta expansión conlleva la conformación, la fabricación, no sólo del ciudadano medio (ése tan descarnadamente descrito por Sennett, Lipovetsky o Finkelkraut, entre otros) sino, de manera significativa y singular, la producción en serie de la élite que compone el colectivo objeto de nuestro estudio. Nada es dejado al azar. Estas figuras, seleccionadas en el campo de juego global, son formadas sistemáticamente como una mercancía alineada con los rasgos y exigencias del capitalismo contemporáneo (separación de propiedad y gestión, la exigencia del máximo beneficio en el menor plazo, el crecimiento acelerado y la globalización, etcétera. Véase el capítulo 2).

Nosotros caracterizamos a estos sujetos desde las tres perspectivas que el capitalismo confiere y exige al ciudadano que le es contemporáneo, como mercancía, como productor y como consumidor. En la caracterización como mercancía la conclusión clave que rige nuestro discurso es que el capitalismo fabrica todo aquello que necesita y, por tanto, conforma y fabrica a la alta dirección como una mercancía de alta cualificación necesaria para su expansión. No es correlación, no es casual. Los atributos están predefinidos. Hemos descrito y destacado cómo las Escuelas de Negocios se crean para atender una necesidad del sistema, la fabricación de una élite, de la alta dirección de las empresas multinacionales cotizadas que comprenda las exigencias del capital impaciente y que sea capaz de maximizar los beneficios. Es en estas escuelas donde nuestras figuras son fabricadas con criterios unidimensionales y globales. Independientemente del origen geográfico, cultural, de creencias religiosas, los gestores responden a una serie de criterios y de valores únicos que les condicionan a

tomar siempre aquellas decisiones que mejor respondan a la maximización de beneficios en un campo de juego global. La imperante racionalidad instrumental del capitalismo, como triste e inesperado corolario del intento emancipador de la Ilustración, de manera ciertamente violenta, sistemática, eficiente y mecanizada conforma también a los ciudadanos que necesita para su propia expansión y, de manera singular, a las figuras objeto de nuestro estudio a las que conforma como una selecta mercancía, uniforme y eficiente, que debe liderar la ejecución de todos sus criterios y valores para su propia expansión y crecimiento. Estas figuras, en su caracterización como mercancía (como hemos detallado en el capítulo 3), atesoran todos los atributos relacionados con conocimientos técnicos, con habilidades y con valores, entendidos estos últimos como los criterios a aplicar en la toma de decisiones, que satisfagan todas las necesidades, requerimientos y exigencias que el propio sistema plantea para su propia expansión.

En lo que respecta a la faceta productora nuestra conclusión clave consiste en verificar y mostrar que los criterios de acción, únicos y universales, que estas figuras utilizan en el desarrollo de sus funciones son, como no podría ser de otra manera, completamente instrumentales y alineados con la cosificación, instrumentalidad y los objetivos del espíritu del capitalismo contemporáneo. La conformación del carácter ejecutivo responde a las exigencias y necesidades del sistema y la única confrontación, posible y probable, proviene del conflicto de intereses entre el capital impaciente y sus exigencias, de un lado, y, de otro, de las prioridades de estos sujetos, como actores activos que son en el desarrollo de sus carreras profesionales, en lo que respecta a sus propios intereses de enriquecimiento, progresión profesional y mantenimiento de sus posiciones ejecutivas. Nuestros gestores no se enfrentan a ningún dilema ético a la hora de tomar decisiones como, por ejemplo, de cierres de plantas productivas, de deslocalización, de utilización de condiciones cercanas al esclavismo en centros productivos de países en vías de desarrollo. Tan sólo, desde su racionalidad, desde sus valores tal y como ha sido conformado su carácter, hacen lo que es “correcto” en su lógica instrumental: lo correcto es hacer todo aquello que sea conveniente para maximizar los beneficios en el menor plazo (mientras salvaguardan su propia carrera profesional de alta dirección). Estas figuras, en su faceta productiva, como ejecutivos en el ejercicio de sus funciones, son un paradigmático exponente de la eficiencia exigida por la razón instrumental. Sus conocimientos, habilidades y criterios son puestos eficientemente al servicio, de manera permanente e incansable, de la maximización de

beneficios en el menor plazo posible. Para ello, cualquier medio que facilite y acelere este proceso será utilizado de manera eficaz e inmediata. De la misma manera, cualquier impedimento, legal, ético, moral o de cualquier otra índole, que pudiese aparecer en el camino, será “gestionado” con la mejor herramienta o medio disponible. Hemos detallado en la tesis (capítulo 4) cómo, adicionalmente a los quehaceres asociados a la propia perpetuación en el cargo, la máxima generación de valor no entiende de posibles limitaciones ni de justificaciones de fracaso. La alta dirección de las multinacionales cotizadas, como se ha indicado en varios de los ejemplos detallados en dicho capítulo, hará todo aquello que sea necesario para alcanzar los resultados, moral o amoral, legal o ilegal. Por lo tanto, creemos haber puesto en evidencia que las llamadas a la ética en los negocios en sus muchas y distintas formas (como, por ejemplo, en lo que respecta a la responsabilidad social corporativa) se encontrarán con el muro infranqueable de los rasgos del capitalismo contemporáneo, singularmente encarnados en nuestras figuras en su faceta productiva. Es un ejemplo más de la racionalidad instrumental, se alinean medios para alcanzar el fin. No se juzga ni se piensa ni el fin en sí mismo, ni los medios a utilizar, ni en las consecuencias laterales generadas, tan sólo se calculan probabilidades de éxito y se mide el grado de dicho éxito en función de la maximización de beneficios en el menor plazo, tanto en lo que respecta a la gestión de una compañía dada, como en lo que respecta a la propia expansión del sistema desde una perspectiva sistémica. Estas figuras, además, ganan importancia en tanto que son los únicos trabajadores que mantienen el saber como atributo relevante de su caracterización como fuerza de trabajo. Estos sujetos son los únicos que, en cierta manera, gobiernan las máquinas y éstas, que concentran el saber hacer contemporáneo desplazando al antiguo productor, gobiernan al resto de trabajadores. Todo ello, como ya hemos indicado, sin olvidar y dando prioridad, desde la perspectiva de estas figuras, a su propia maximización del beneficio personal y, como condición básica e indispensable, el mantenimiento de su puesto.

Por último, en la faceta consumidora, nuestra conclusión principal radica en que, como consecuencia de la instrumentalidad de todo el sistema y, más específicamente de nuestras figuras, el principal consumo atribuible a estos sujetos es el consumo de otros ciudadanos mientras se persigue y logra la maximización de beneficios en el menor plazo y la expansión global del sistema. Este consumo de otros, en definitiva, contribuye a reproducir a estas élites gestoras desde la atalaya en la que el capitalismo contemporáneo les sitúa. En la caracterización de estas figuras como consumidores

(véase el capítulo 5), podemos destacar dos conclusiones. Por un lado, al definirlos como una élite privilegiada de consumidores, aúnan las características más relevantes que hemos visto de la mano de la obra de Lipovetsky. A pesar de su privilegiada posición, son esclavos de ese consumo “diferenciador” de productos y servicios ultramodernos, sobre cualificados, minoritarios, distintivos, que permiten reconocer al individuo como miembro de un determinado y selecto club de elegidos distante del común de los consumidores. Por otro lado, desde las posiciones que ocupan queremos insistir en su capacidad (su obligada determinación) de “consumir a otros ciudadanos”, bien sea por selección o por exclusión. Cuando se despersonaliza la toma de decisiones sobre cierres de empresas, deslocalizaciones, realización de nuevas inversiones, etcétera, refiriéndose a términos etéreos como “el sistema”, “la economía”, “la competitividad” o lo que es peor, a que las cosas, hoy en día, “son así”, desde nuestra caracterización y reflexión, se nos antoja evidente que son estas figuras las que, una vez fabricadas y en el ejercicio de su faceta productiva, deciden consumir o no a un determinado ciudadano en su faceta de productor o de consumidor; deciden elegir o rechazar una determinada realidad social en función de sus condicionamientos salariales, legales, fiscales o de cualquier otro tipo que afecten a su potencial de generación de valor (beneficio para el accionista) en comparación con otras realidades sociales; deciden, en definitiva, qué ciudadano y/o realidad social es elegida y/o excluida para la expansión del capitalismo contemporáneo o, para ser más específicos, durante qué periodo son incluidos, consumidos, y cuándo son excluidos.

Es pues, nuestra conclusión que estas figuras, aun no habiendo sido hasta ahora estudiadas y caracterizadas desde la perspectiva que hemos utilizado, son claves para la comprensión del capitalismo contemporáneo y de su descomunal capacidad de expansión por encima de realidades sociales, políticas y de condicionantes regulatorios y/o legales. No sólo son los que lideran la conformación del ciudadano contemporáneo como productor y/o consumidor y, por extensión, de sus realidades sociales y políticas, sino que estos sujetos expanden su ideario y su pensamiento único global al servicio de las exigencias del capital impaciente que, a su vez, los fabrica, los selecciona y, llegado el momento, también los excluye.

En paralelo a la caracterización de la alta dirección de las empresas multinacionales cotizadas hemos reflexionado sobre los principales rasgos y retos del ciudadano medio en su condición de mercancía, de productor y de consumidor. Como mercancía/productor, y alineados con las reflexiones de Sennett, creemos que el

productor medio de una multinacional cotizada se enfrenta a inabordables retos de inutilidad sobrevenida (frente a desarrollos tecnológicos, frente a esas máquinas que, en la actualidad, poseen el saber, el conocimiento productivo), a una imposibilidad de competir, desde los países desarrollados occidentales, con el resto de trabajadores en el campo de juego global (ante condiciones laborales extraordinariamente abusivas en los países en vías de desarrollo), al riesgo permanente e inevitable de una exclusión de sistema (cuando deje de ser suficientemente rentable frente a otras alternativas en el mercado global de productores) y, en consecuencia, a la imposibilidad de incidir en su propia conducción de vida ante las exigencias de máxima rentabilidad, de cambio permanente y acelerado en los requerimientos de talento, de un permanente abandono de lo conocido, de una valoración subjetiva de su potencialidad y, en definitiva, de estar ubicado en una imparable carrera hacia su propia exclusión. Este productor medio está expuesto, subyugado, a las figuras objeto de nuestra tesis y a su perfecto alineamiento con la razonabilidad instrumental al servicio de los objetivos del capital impaciente del capitalismo contemporáneo. Nada puede hacer ante su poder y su implacabilidad.

En lo que respecta a su faceta consumidora, el cúmulo de “derechos” inviolables y máximos a la felicidad, al consumo ilimitado y merecido, a colmar todos los sueños y anhelos hedonistas que, de manera eficiente, se le programa para que los genere, le confiere un perfil de eterna adolescencia en el imperio de lo efímero (planificado y ejecutado por nuestras figuras en el desarrollo de sus funciones). Esta conformación individual, y rabiosamente individualista, a requerimiento y exigencia del capitalismo contemporáneo, de consumidor convulsivo y eternamente insatisfecho le coloca entre la insalvable paradoja de tratar de sobrevivir a la también exigida precariedad laboral, para “ser competitivo” como productor global y, al mismo tiempo, tener que atesorar una lista interminable de derechos y deseos por satisfacer, que debiera consumir con un mayor poder adquisitivo que, en su faceta productiva, también le es negado. Por si esta situación no fuese, en sí misma, inmanejable, además, a nuestro criterio, esta conformación como consumidor insaciable le imposibilita para convertirse en un ciudadano, desde el punto de vista ilustrado, como reflexionamos de la mano de Finkelkraut.

En definitiva, en nuestra caracterización del capitalismo contemporáneo a través de sus figuras hoy más emblemáticas, la alta dirección de las empresas multinacionales cotizadas, concluimos que la aplastante racionalidad instrumental, y la enorme potencia del capitalismo contemporáneo, fabrica violenta y eficientemente un tipo de ciudadano,

un tipo de sociedad, que está completamente al servicio del propio sistema y de sus fines. Estos ciudadanos, esta sociedad contemporánea, no tienen fines propios, colectivamente elaborados, que pudieran tender hacia el bienestar, a la equidad, a la emancipación, sino que actúan bien al contrario, puesto que, sometidos a la razón instrumental, sólo sirven a la exigencia ciega del crecimiento del capitalismo contemporáneo, originando la siguiente paradoja: se constituye una sociedad racional en sus medios e irracional en sus fines, se trata de una sociedad escrupulosamente racional en sus tareas, en sus funciones e instituciones particulares y definitivamente irracional en su totalidad. Los ciudadanos contemporáneos son violentamente fabricados al servicio de sus indiscutibles y no reflexionados fines, la maximización del beneficio en el menor plazo y la expansión del propio sistema, quedando, estos propios ciudadanos y su posible emancipación, fuera de los objetivos finales del mismo. Se trata de una racionalidad económica y de una irracionalidad ética. Los ciudadanos contemporáneos, así como las figuras estudiadas, los gestores, tan solo ocupan la categoría de medios a utilizar eficientemente mientras su rentabilidad comparada sea atractiva. Nuestras figuras, sin fisuras, dueñas del saber, ejecutan y expanden estos criterios sin ningún conflicto ético, puesto que, para su racionalidad, para la del sistema, lo correcto es lo conveniente.



## Capítulo 7.

### Bibliografía.

#### 7.1. Bibliografía Filosófica y Sociológica.

ADORNO; Th.W., (2007), *Dialéctica de la Ilustración*, Madrid, Ediciones Akal, S.A..

BAUDRILLARD, Jean, (2008), *Cultura y Simulacro*, Barcelona, Editorial Cairós, S.A.

BAUMAN, Zygmunt, (2005), *Modernidad y ambivalencia*. Barcelona, Anthropos Editorial.

----- (2007), *La modernidad líquida*, Buenos Aires, Fondo de cultura económica.

----- (2008), *Els reptes de l'educació en la modernitat líquida*, Barcelona, AtmArcadia, S.L.

----- (2009a), *Tiempos líquidos*, Barcelona, Tusquets Editores, S.A.

----- (2009b), *El arte de la vida*, Barcelona, Editorial Paidós Ibérica, S.A.

----- (2010), *Mundo consumo*, Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

----- (2013), *Sobre la educación en un mundo líquido*, Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

----- (2014), *¿La riqueza de unos pocos nos beneficia a todos?*, Barcelona, Espasa Libros, S.L.U.

BECK, Ulrich, (1988), *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*, Barcelona, Paidós.

BERMUDO, José Manuel, (2005), *Filosofía política, Volumen III, Asaltos a la razón política*, Barcelona, Ediciones del Serbal.

BERMUDO, José Manuel y Montse LAVADO (2003), *Retos de la Razón Práctica. Reptes de la Raó Pràctica*. Barcelona, Publicacions de la Universitat de Barcelona.

BOLTANSKY, Luc, (1982), *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Paris, Les Éditions de Minuit.

----- (2007), *La souffrance à distance*, Mesnil-sûr-l'Estrée, Éditions Métailié, Collection Folio essais.

BOLTANSKY, Luc y Ève Chiapello (2002), *El nuevo espíritu del capitalismo*, Madrid, Ediciones Akal, S.A.

BOURDIEU, Pierre, (1999), *La miseria del mundo*, Madrid, Ediciones Akal.

----- (2005), *Pensamiento y acción*, Buenos Aires, Libros del Zorzal.

----- (2007), *Razones prácticas*, Barcelona, Editorial Anagrama, S.A.

----- (2008a), *El sentido práctico*, Madrid, Siglo XXI de España Editores.

----- (2008b), *Homo Academicus*, Madrid, Siglo XXI de España Editores.

BOURDIEU, Pierre y L. Wacquant (2001), *Las argucias de la razón imperialista*, Barcelona, Editorial Paidós.

FINKIELKRAUT, Alain, (1990), *La derrota del pensamiento*, Barcelona, Editorial Anagrama, S.A.

----- (1998), *La humanidad perdida*, Barcelona, Editorial Anagrama, S.A.

----- (2006), *Nosotros los modernos*, Madrid, Ediciones Encuentro, S.A.

HESSEL, Stéphane, (2011), *Indigneu-vos!*, Barcelona, Columna Edicions, S.A. Destino.

HORKHEIMER, MAX, (2000), *Teoría Tradicional y Teoría Crítica*, Barcelona, Paidós.

----- (2001), *Autoridad y Familia y Otros ensayos*, Barcelona, Paidós.

----- (2002), *Crítica de la Razón Instrumental*, Buenos Aires, Editorial Sur.

HORKHEIMER, Max y Theodor W. ADORNO, (1994), *Dialéctica de la Ilustración*, Madrid, Trotta.

LIPOVETSKY, Gilles, (2007), *La felicidad paradójica. Ensayo sobre la sociedad del hiperconsumo*, Barcelona, Editorial Anagrama, S.A.

----- (2008a), *La sociedad de la decepción, entrevista con Bertrand Richard*, Barcelona, Editorial Anagrama, S.A.

----- (2008b), *El crepúsculo del deber*, Barcelona, Editorial Anagrama, S.A.

----- (2009), *El imperio de lo efímero*, Barcelona, Editorial Anagrama, S.A.

----- (2010), *La era del vacío*, Barcelona, Editorial Anagrama, S.A.

LUTTWAK, Edgard, (2000), *Turbocapitalismo, quiénes ganan y quiénes pierden en la globalización*, Barcelona, Editorial Crítica.

LLOP, Rubén. (2013a), *Cartas a Rubén*, Barcelona, Editorial Proteus, Abril 2013.

MARCUSE, Herbert, (1968), *El final de la utopía*, Esplugues de Llobregat, España, Ariel, S.A.

----- (2007), *La dimensión estética*, Madrid, Editorial Biblioteca Nueva, S.L.

----- (2008), *Eros y civilización*, Barcelona, Ariel, S.A.

----- (2009), *El hombre unidimensional*, Barcelona, Ariel, S.A.

PIGEM, Jordi, (2009), *Buena crisis. Hacia un mundo postmaterialista*, Barcelona, Editorial Kairos.

RIESMAN, David, (1965 a), *Abundance for what? & Other essays*, Garden City, New York, Anchor Books Doubleday & Company, Inc.

----- (1965 b), *The Lonely Crowd*, New Haven, Connecticut, The Yale University Press.

ROUSSEAU, Jean-Jacques, (2011). *Discursos. El contrato social. Emilio*, Madrid, Editorial Gredos S. A.

SAVATER, Fernando, (2009), *Historia de la filosofía sin temor ni temblor*, Madrid, Editorial Espasa Calpe, S.A.

SENNETT, Richard, (2003), *La corrosión del carácter, Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, Barcelona, Editorial Anagrama, S.A.

----- (2007), *La cultura del nuevo capitalismo*, Barcelona, Editorial Anagrama, S.A.

----- (2009), *El artesano*, Barcelona, Editorial Anagrama, S.A.

SOMBART, Werner, (2005), *El burgués; Contribución a la historia espiritual del hombre económico moderno*, Madrid, Alianza Editorial.

WEBER, Max, (2004), *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, México D.F., Fondo de cultura económico.

## **7.2. Bibliografía en Administración y Dirección de Empresas.**

AGUILAR LÓPEZ, J; José Luis ANDONEGUI; Carlos ESPINOSA; Javier HERNÁNDEZ LÓPEZ; Samuel HUSENMAN; Ignacio MAZO; José Ramón PIN ARBOLEDAS; José Miguel RODRÍGUEZ ANTÓN; Diego SÁNCHEZ DE LEÓN y Guido Stein. Coordinador: José AGUILAR LÓPEZ (2003), *La gestión del cambio*, Santa Perpetua de la Moguda, Barcelona, A&M Gràfic, S.L.

ANSOFF, H.I. (1965), *Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill.

BEER, M., VOELPEL, S. C., LEIBOLD, M., & TEKIE, E. B. (2005). “Strategic management as organizational learning: Developing fit and alignment through a disciplined process”, *Long Range Planning*, 38(5), 445-465.

BRAYBROOKE, D y LINDBLOM, C.E. (1963), *A Strategy of Decision*, New York, Free Press.

BURGELMAN, R.A., (1983), “A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm”, *Administrative Science Quarterly*, vol.: 28, June 1983, pp.: 223-244.

BURKE, W.W., (2008), *Organization Change. Theory and practice*, Thousand Oaks, California, Sage Publications, Inc.

CHANDLER, A.D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial Enterprise*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press.

COLLINS, Jim, (2001), *Good to great*, New York, Harper Collins Publishers, Inc.

CYERT, R.M. y MARCH, J.G., (1963), *A behavioural theory of the firm*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.

DUTTA, S. y MANZONI, J.F., (1999), *Process re-engineering, organizational change and performance improvement*, Maidenhead, Berkshire, Mcgraw-Hill.

HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1994), *Competing for the future*, Boston, Harvard Business School Press.

KOTTER, P. John, (1996), *Leading Change*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press,

KOTTER, P. John y Dan S. COHEN, (2002), *The heart of change: real-life stories of how people change*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press,

KOTTER, J.P., James C. COLLINS; Jerry I. PORRAS; Jeanie D. DUCK; Tracy GOSS; Richard PASCALE; Anthony ATHOS; Roger MARTIN; Paul STREBEL; Norman R. AUGUSTINE; Robert H. SCHAFFER y Harvey A. THOMSON, (2001), *Gestión del cambio*, Bilbao, Ediciones Deusto, S.A.

LEARNED, E.P., CHRISTENSSEN, C.R., ANDREWS, K.R. y GUTH, W.D. (1965), *Business Policy: Text and cases*, Homewood, Illinois, Irwin.

LLOP, Rubén, (2007), “La responsabilidad social corporativa en épocas de cambio y crisis”, Bilbao, *Harvard Deusto Business Review*, Junio 2007, pp.: 40-48.

----- (2009), *Creación e implementación de un modelo de diagnóstico y un modelo de intervención en situaciones empresariales de cambio y crisis*, Donostia-San Sebastián, ESTE-Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Tesis Doctoral en Economía y Dirección de Empresas, Universidad de Deusto.

----- (2013b) “La economía real y la financiera, dos mundos desconectados”, *Catalunya Empresarial*, Nº 243, 2013, p. 20-23.

----- (2013c) “Entrevista a Rubén Llop, profesor del departamento de política de empresa de EADA”, *Eadaview, Formación y empresa*, Número 23, Noviembre 2013, p.6-9.

LLOP, Rubén, y GARCÍA-ARRIZABALAGA, I., (2011a), *Transformando Crisis Empresariales*, Barcelona, Editorial Kit Book. Abril 2011.

----- (2011b); “Using Change and Crisis Management as an Opportunity to Create a Competitive Advantage”, IMDA Congress, Poznan, Julio de 2011. Esta comunicación ha sido publicada en unos *proceedings* indexados en el \*ISI CONFERENCE PROCEEDINGS CITATION INDEX\*

----- (2012a), “La comunicación en situaciones empresariales de cambio o crisis. Un estudio de casos en el País Vasco”, *Revista de Estudios Empresariales*, ESTE, San Sebastián, Universidad de Deusto, Nº 139, 2012/2, páginas 51 a 61.

MAGEE, D., (2003), *Comment Carlos Ghosn a sauvé Nissan*, Paris, Dunod.

MINTZBERG, H., (1978), “Patterns in Strategy Formation”, *Management Science*, Vol.: 24, number 9, May 1978, pp.: 934-948

----- (1979), *The structuring of organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.

MINTZBERG, H., y LAMPEL, J., (1999), “Reflecting on the Strategy Process”, *Sloan Management Review*, Spring 1999, pp.: 21-30.

MINTZBERG, H., y McHUGH, A., (1985), “Strategy Formation in Adhocracy”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.: 30, June 1985, pp.: 160-197.

MINTZBERG, H., y WATERS, J.A., (1985), "Of strategies, deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*, Vol.: 6, July-September 1985, pp.: 257-272.

NORMANN, R., (1977), *Management for growth*, New York, Wiley.

PORTER, M.E., (1980), *Competitive Strategy*, New York, Free Press.

----- (1985), *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, New York, Free Press.

QUINN, J.B., (1980), *Strategies for Change: logical incrementalism*, Homewood, Illinois, Irwin.

RHENMAN, E., (1973), *Organization Theory for long-range planning*, London, Wiley.

SELZNICK, P. (1957), *Leadership in Administration: A sociological Interpretation*, Evanston, Illinois, Row Peterson.

SLATTER, Stuart y David LOVETT, (1999), *Corporate Turnaround*, Londres, Penguin Books.

STREBEL, Paul, (1992), *Breakpoints: how managers exploit radical business change*, Boston, Harvard Business School Press.

WEIK, K.E., (1979), *The social psychology of organizing*, Reading, Massachusetts, Adison Wesley.

### **7.3. Bibliografía sobre Metodología de Investigación.**

EISENHARDT, K.M, (1989), "Building Theory from case study research", *Academy of Management Review*, Vol.: 14, N° 4, pp.: 532-550.

EISENHARDT, K.M. y GRAEBNER, M.E., (2007), “Theory Building from cases: opportunities and challenges”, *Academy of Journal Management*, Vol.:50, N° 1, pp.: 25-32.

HERNÁNDEZ, Roberto, Carlos FERNÁNDEZ-COLLADO y Pilar BAPTISTA LUCIO, (2006), *Metodología de la Investigación*, México D.F., McGraw-Hill Interamericana.

RODRIGUEZ GÓMEZ, Gregorio, Javier GIL FLORES y Eduardo GARCÍA JIMÉNEZ, (1999), *Metodología de la Investigación Cualitativa*, Archidona, Málaga, Ediciones Aljibe, S.L.

STAKE, R.E., (1999), *Investigación con estudio de casos*, Madrid, Ediciones Morata, S.L.

VALLÉS, Miguel, S., (2003), *Técnicas cualitativas de investigación social*, Madrid, Editorial Síntesis, S.A.

#### **7.4. Referencias en Internet.**

ABC (2012). “Los 15 sueldos más altos de los empresarios del Ibex 35”, publicado por primera vez el 17 de julio de 2012, <http://www.abc.es/20120717/economia/abci-sueldos-directivos-ibex-201207171145.html>. Consultado el 9 de enero de 2014.

AGENCIAS (2007). “La comisión multa a Telefónica con 152 millones por dificultar la competencia en ADSL”, publicado por primera vez en el periódico El País el 4 de julio de 2007, en [http://economia.elpais.com/economia/2007/07/04/actualidad/1183534378\\_850215.html](http://economia.elpais.com/economia/2007/07/04/actualidad/1183534378_850215.html) . Consultado el 5 de mayo de 2014.

AGENCIAS (2011). “Rato: Bankia es una inversión muy sólida que tendrá accionistas muy satisfechos”, publicado por primera vez en el diario ABC el 20 de julio de 2011, en <http://www.abc.es/agencias/noticia.asp?noticia=881274>. Consultado el 13 de enero de 2014.

AGENCIAS (2013). “La UE sanciona a Repsol y Cepsa por competencia desleal en la venta de asfalto”, publicado por primera vez en el periódico La Opinión a Coruña el 17 de septiembre de 2013, en <http://www.laopinioncoruna.es/economia/2013/09/17/ue-sanciona-repsol-cepsa-competencia/763000.html> Consultado el 10 de enero de 2014.

ANASAGASTI, Ignacio (2013). “Seat pondrá en marcha un plan de reducción de costes que contempla la salida de 250 empleados indirectos”, publicado por primera vez en La tribuna de automoción el 22 de octubre de 2013, en [http://www.latribunadeautomocion.es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5342:seat-pondra-en-marcha-un-plan-de-reduccion-de-costes-que-contempla-la-salida-de-250-empleados-indirectos&catid=75:seat](http://www.latribunadeautomocion.es/index.php?option=com_content&view=article&id=5342:seat-pondra-en-marcha-un-plan-de-reduccion-de-costes-que-contempla-la-salida-de-250-empleados-indirectos&catid=75:seat). Consultado el 10 de enero de 2014.

ARROYO, Francesc (2014). “Pensar después de Foucault”, publicado por primera vez en El País, el 17 de julio de 2014, en: [http://cultura.elpais.com/cultura/2014/07/10/babelia/1405025626\\_682624.html](http://cultura.elpais.com/cultura/2014/07/10/babelia/1405025626_682624.html), consultado el 17 de julio de 2014.

BARRANCO, Justo (2009). “Richard Sennett: el capitalismo se ha hecho hostil a la vida”, publicado por primera vez en el periódico La Vanguardia el 23 de Diciembre de 2009, en <http://www.lavanguardia.com/cultura/20091223/53850950334/richard-sennett-el-capitalismo-se-ha-hecho-hostil-a-la-vida.html> Consultado el 13 de enero de 2014.

BLANCHAR, Clara (2013). “Acuerdo entre los sindicatos y Nissan para fabricar un coche en Barcelona”, publicado por primera vez en el periódico El País el 30 de enero de 2013, en [http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/01/29/catalunya/1359455473\\_184921.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/01/29/catalunya/1359455473_184921.html), Consultado el 13 de enero de 2014.

BMW (2014), Descripción de atributos de sus coches para empresa. [www.bmw.es](http://www.bmw.es)  
<https://www.bmw.es/home/accesosdirectos/Corporate/bmw-empresas/introduccion.html>. Consultado el 3 de Mayo de 2014.

CARREÑO, B. (2013), “Los salarios cayeron en España un 12% entre 2010 y 2012”. Publicado por primera vez en el periódico El Diario, el 10 de octubre de 2013.  
[http://www.eldiario.es/economia/salarios-cayeron-Espana\\_0\\_184432340.html](http://www.eldiario.es/economia/salarios-cayeron-Espana_0_184432340.html). Consultado el 13 de enero de 2014.

CEMEX (2014). “Código de buen gobierno corporativo”, en <http://www.cemexlatam.com/ES/Inversionistas/GobiernoCorporativo.aspx>. Consultada el 13 de Enero de 2014,

CEOE, (2013). “Las reformas necesarias para salir de la crisis”, publicado por primera vez en 2013,  
[http://www.ceoe.es/resources/image/las\\_reformas\\_necesarias\\_para\\_salir\\_de\\_la\\_crisis\\_1.pdf](http://www.ceoe.es/resources/image/las_reformas_necesarias_para_salir_de_la_crisis_1.pdf). Consultado el 3 de mayo de 2014,

CINCO DÍAS (2013). “La farmacéutica Teva despedirá a 5.000 empleados”, publicado por primera vez en el periódico económico Cinco Días el 10 de octubre de 2013, en [http://cincodias.com/cincodias/2013/10/10/empresas/1381414386\\_736834.html](http://cincodias.com/cincodias/2013/10/10/empresas/1381414386_736834.html). Consultado el 10 de enero de 2014.

COMAS, J. (2007). “El ‘caso Volkswagen’ llega al parlamento”. Publicado en El País por primera vez el 6 de enero de 2007.  
[http://elpais.com/diario/2007/01/06/internacional/1168038012\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2007/01/06/internacional/1168038012_850215.html). Consultado el 30 de abril de 2014.

DBS (2014). “Máster universitario en finanzas”, en <http://www.dbs.deusto.es/cs/Satellite/dbs/es/programas/postgrados-universitarios-0/master-universitario-en-finanzas/programa>. Consultado el 4 de mayo de 2014.

EFE (2008). “Volvo pagará multa de 7 millones de euros por comisiones ilegales a Sadam Hussein”, publicado por primera vez en El Confidencial el 20 de marzo de 2008, en [http://www.elconfidencial.com/mercados/archivo/2008/03/20/65\\_volvo\\_pagara\\_multa\\_millones\\_comisiones\\_ilegales.html](http://www.elconfidencial.com/mercados/archivo/2008/03/20/65_volvo_pagara_multa_millones_comisiones_ilegales.html) . Consultado el 14 de enero de 2014.

EL HUFFINGTON POST. “Rebaja de salarios. La Comisión Europea pide una devaluación interna para reducir el paro”. Publicado por primera vez en el periódico digital El *Huffington Post* el 6 de agosto de 2013, en [http://www.huffingtonpost.es/2013/08/06/bruselas-pide-bajar-salarios\\_n\\_3714548.html](http://www.huffingtonpost.es/2013/08/06/bruselas-pide-bajar-salarios_n_3714548.html). Consultado el 13 de enero de 2014.

EL MUNDO (2013). “Siemens pagó coimas en San Pablo”, publicado por primera vez en el diario Página 12 el 8 de agosto de 2013, en <http://www.pagina12.com.ar/diario/elmundo/4-226241-2013-08-08.html>. Consultado el 30 de abril de 2014,

EL PAÍS (2013). “Competencia multa a empresas y autoridades del Puerto de Valencia”, Publicado por primera vez en el periódico El País el 2 de octubre de 2013, en [http://economia.elpais.com/economia/2013/10/02/actualidad/1380727953\\_186102.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/10/02/actualidad/1380727953_186102.html). Consultado el 10 de enero de 2014.

ENCUESTA DE POBLACIÓN ACTIVA (2014), publicada por el INE (Instituto Nacional de Estadística) publicado por primera vez el 23 de enero de 2014. [www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0413.pdf](http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0413.pdf). Consultada el 23 de Abril de 2014.

ESADE (2013). “Máster de Especialización en Derecho” en <http://www.esade.edu/masters-derecho/esp>. Consultado el 10 de septiembre de 2013.

ESADE (2014). “*Executive Master* in Finanzas”, en <http://www.esade.edu/executive-masters/esp/programas/master-finanzas>. Consultado el 4 de mayo de 2014.

ESADE (2014). “*Executive Master in Corporate Finance*”, en <http://www.esade.edu/executive-masters/esp/programas/master-corporate-finance>. Consultado el 4 de mayo de 2014.

EUROPA PRESS (2010). “Expedienta a 53 constructoras por reparto de contratos y fijación de precios”, publicado por primera vez en el periódico El Mundo el 24 de febrero de 2010, en <http://www.elmundo.es/elmundo/2010/02/24/suvienda/1267027860.html?a=467d1c5eac4d9816abe83843972ee748&t=1389369328>. Consultada el 10 de enero de 2014.

EUROPA PRESS (2012). “Multa récord de 1.700 millones a seis grandes bancos por manipular el Euribor y el Libor”, publicado por primera vez en El economista el 4 de Diciembre de 2012, <http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/nuezene14/empresas-finanzas/noticias/5367092/12/13/Multa-record-de-1700-millones-a-seis-grandes-bancos-por-manipular-el-euribor.html>. Consultado el 16 de enero de 2014.

EUROPA PRESS (2013). “Imputada la auditora de Pescanova por falseamiento de información económica”, Publicado por primera vez en el periódico La voz de Galicia, el 18 de octubre de 2013, en <http://www.lavozdegalicia.es/noticia/economia/2013/10/18/imputada-auditora-pescanova-falseamiento-informacion-economica/00031382109949583495196.htm>. Consultado el 11 de enero de 2014.

EUROPA PRESS (2013). “Los suizos se niegan en referéndum a limitar los salarios elevados”, publicado por primera vez el 24 de noviembre de 2013, en <http://www.europapress.es/internacional/noticia-suizos-niegan-referendum-limitar-salarios-elevados-primeros-resultados-20131124131118.html>. Consultado el 10 de enero de 2014.

EUROPA PRESS (2013). “Competencia expedienta a siete entidades de certificación por fijación de precios”, Publicado por primera vez en el periódico El País el 12 de diciembre de 2013, en [http://economia.elpais.com/economia/2013/12/12/actualidad/1386867695\\_278790.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/12/12/actualidad/1386867695_278790.html). Consultado el 14 de enero de 2014.

EUROPA PRESS (2013). “Los accionistas minoritarios de Pescanova tachan de tomadura de pelo la elección de Damm para reflotar la firma”, publicado por primera vez en El economista el 16 de diciembre de 2013, en <http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/edarlingnov13/empresas-finanzas/noticias/5396598/12/13/Accionistas-minoritarios-de-Pescanova-tachan-de-tomadura-de-pelo-la-eleccion-de-Damm-para-reflotar-la-firma.html>. Consultado el 11 de enero de 2014.

FERNÁNDEZ, David (2013). “Los 15 ejecutivos mejor pagados del Ibex 35”. Publicado por primera vez en El País el 21 de Marzo de 2013, en [http://www.elpais.com/economía/2013/03/21/1363896828\\_421008.html](http://www.elpais.com/economía/2013/03/21/1363896828_421008.html). Consultado el 21 de abril de 2014.

FERNÁNDEZ CUESTA, J. (2013), “Los 20 mejores vinos de España”. Publicado por primera vez en el diario ABC el 12 de Diciembre de 2013, en [http://www.abc.es/viajar/restaurantes/20131213/abci-mejores-vinos-espana-201312121409\\_1.html](http://www.abc.es/viajar/restaurantes/20131213/abci-mejores-vinos-espana-201312121409_1.html). Consultado el 3 de Mayo de 2014.

FINANCIAL TIMES (2014). “Global MBA Ranking 2014”, en <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/global-mba-ranking-2014>. Consultado el 28 de abril de 2014.

F. Joan, (2006), “Friedman y la RSC”, publicado por primera vez en su blog el 20 de noviembre de 2006 en <http://ideesblog.blogspot.com.es/2006/11/friedman-y-la-rsc.html>. Consultado el 4 de Mayo de 2014.

FORBES (2013). “*America’s highest paid Chief Executives*”, en [http://www.forbes.com/lists/2012/12/ceo-compensation-12\\_rank.html](http://www.forbes.com/lists/2012/12/ceo-compensation-12_rank.html). Consultado el 9 de enero de 2014.

FORBES (2013). “*CEO compensation*”, en [http://www.forbes.com/lists/2012/12/ceo-compensation-12\\_John-H-Hammergren\\_ESV7.html](http://www.forbes.com/lists/2012/12/ceo-compensation-12_John-H-Hammergren_ESV7.html). Consultado el 9 de enero de 2014.

FREIRE, E. (2012). “Las otras grandes empresas que abandonaron Sevilla”. Publicado por primera vez en el periódico ABC el 19 de diciembre de 2012, en <http://www.abcdesevilla.es/economia/20121219/sevi-alcala-guadaira-roca-201212181357.html>. Consultado el 13 de enero de 2014.

FRIEDMAN, M. (1970). “*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*”. Publicado por primera vez el 13 de septiembre de 1970, en *The New York Times Magazine*, <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>. Consultado el 17 de enero de 2014.

HARVARD (1985). “*Human resources at Hewlett Packard*”, publicado por primera vez el 6 de mayo de 1985, en <http://cb.hbsp.harvard.edu/cb/search/Human%2520Resources%2520Hewlwt%2520Packard?Ntk=HEMainSearch&N=0> Consultado el 5 de mayo de 2014.

HARVARD (2012). “*Advanced Management Program*”, en <http://www.exed.hbs.edu/programs/amp/Pages/default.aspx>, Consultado en febrero de 2012.

IBERDROLA, “Equipo Humano”, en <http://www.iberdrola.es/webibd/corporativa/iberdrola?IDPAG=ESWEBCONEMPGEQ UIPOHUMAN>. Consultado el 13 de enero de 2014.

IESE (2005). “*L’Oreal and the globalization of the American beauty*”, en <http://www.iesep.com/es/l-oreal-and-the-globalization-of-american-beauty-32932.html>. Consultado el 3 de Mayo de 2014.

IESE (2007). “*Tiffany & Company*”, en <http://www.iesep.com/es/tiffany-company-57524.html>. Consultado el 3 de mayo de 2014

IESE (2012). “Programa de Dirección General”, en <http://www.iese.edu/es/executive-education/programas-perfeccionamiento-directivo/pdg/>. Consultado en febrero de 2012.

IESE (2012). “Programa de Desarrollo Directivo”, en <http://www.iese.edu/es/executive-education/programas-perfeccionamiento-directivo/pdd/>. Consultado en febrero de de 2012.

IESE (2014). “Programa de liderazgo para la gestión pública”, en <http://www.iese.edu/es/executive-education/programas-sectoriales/liderazgo-gestion-publica>. Consultado el 5 de mayo de 2014.

IESE (2014). “Programa de evaluación de las políticas públicas y los programas sociales”, en <http://www.iese.edu/es/executive-education/programas-sectoriales/evaluacion-politicas-publicas-programas-sociales/>. Consultado el 5 de mayo de 2014.

IESE (2014). “Programa de gestión estratégica y liderazgo social”, en <http://www.iese.edu/es/executive-education/programas-sectoriales/gestion-estrategica-liderazgo-social/>, consultado el 5 de mayo de 2014.

IESE (2014). Descripción de la Asociación de ex alumnos de IESE. Véase: [www.iese.edu/es/ourcommunity/alumni/comunidad\\_internacional/comunidadinternacional.asp](http://www.iese.edu/es/ourcommunity/alumni/comunidad_internacional/comunidadinternacional.asp). Consultada el 5 de Mayo de 2014.

IESE (2014). “Programa de comunicación y liderazgo en campañas electorales”, en <http://www.iese.edu/es/executive-education/programas-sectoriales/comunicacion-liderazgo-electorales/>. Consultado el 5 de mayo de 2014.

IESE (2014). Estructura del programa “MBA” en: <http://www.iese.edu/en/mba/program-structure/>. Consultado el 17 de enero de 2014.

IESE (2014). Programas de dirección general y de liderazgo pueden consultarse en: <http://www.iese.edu/en/executive-education/general-management-programs/index.html>. Consultado el 17 de enero de 2014.

IESE (2014). Cursos de dirección estratégica pueden consultarse en el siguiente enlace: <http://www.iese.edu/en/executive-education/short-focused-programs/areas/strategic-management/>. Consultado el 17 de enero de 2014.

IESE (2014). “*Value creation through effective boards*”, en: <http://www.iese.edu/en/executive-education/short-focused-programs/strategic-management/value-creation-through-effective-boards/>. Consultado el 17 de enero de 2014.

IESE (2014). “Gestión de equipos de alto rendimiento”, en: <http://www.iese.edu/es/executive-education/programas-enfocados/liderazgo-direccion-personas/gestion-equipos-alto-rendimiento/>. Consultado el 17 de enero de 2014.

IESE (2014). “Liderando proyectos estratégicos”, en: <http://www.iese.edu/es/executive-education/programas-enfocados/operaciones-tic/liderando-proyectos-estrategicos/>. Consultado el 17 de enero de 2014.

IESE (2014). “*Driving change successfully*”, en: <http://www.iese.edu/en/executive-education/short-focused-programs/strategic-management/driving-change/>. Consultado el 17 de enero de 2014.

IESE (2014). “Liderarme para liderar: desarrolla tus competencias directivas”, en: <http://www.iese.edu/es/executive-education/programas-enfocados/liderazgo-direccion-personas/mejorar-competencias-directivas-cad/>. Consultado el 17 de enero de 2014.

IESE (2014). “*Coaching* directivo: desarrollando el talento en la organización”, en: <http://www.iese.edu/es/executive-education/programas-enfocados/liderazgo-direccion-personas/coaching-directivo/>. Consultado el 17 de enero de 2014.

IESE (2014). “Dirección estratégica de recursos humanos: personas, crecimiento y Resultados”, los detalles del curso están en <http://www.iese.edu/es/executive-education/programas-enfocados/liderazgo-direccion-personas/direccion-personas-enfoque-estrategico/>. Consultado el 17 de enero de 2014.

IESE (2014). “Comunicar con eficacia y persuasión”, en <http://www.iese.edu/es/executive-education/programas-enfocados/liderazgo-direccion-personas/comunicar-eficacia-persuasion/>. Consultado el 17 de enero de 2014.

IESE (2014). “*Managing people across cultures*”, en: <http://www.iese.edu/en/executive-education/short-focused-programs/leadership-people-management/managing-people-across-cultures/>. Consultado el 17 de enero de 2014.

IESE (2014). “*Doing business globally: leading in a matrix organization*”, en: <http://www.iese.edu/en/executive-education/short-focused-programs/strategic-management/global-business/>. Consultado el 17 de enero de 2014.

IESE (2014). “La responsabilidad social como agente de cambio ante los nuevos retos”, en: <http://www.iese.edu/es/executive-education/programas-enfocados/direccion-estrategica/responsabilidad-social-como-agente-cambio/>. Consultado el 17 de enero de 2014.

IMD (2012). “*Executive MBA (EMBA)*”, en <http://www.imd.org/executive-mba/#/home/>. Consultado en febrero 2012.

IMD (2012). “*MBA*”, en <http://www.imd.org/programs/mba/programstructure/index.cfm>. Consultado en Febrero 2012.

IMD (2014). “*Building on Talent*”, en <http://www.imd.org/executive-education/bot/leadership-development/description-dates-fees/>, consultado el 4 de Mayo febrero de 2014.

INSEAD (2012). “*Global Executive MBA*”, en <http://global.emba.insead.edu/>. Consultado en Febrero 2012.

INVESTOPEDIA (2014). “*Earnings per share-EPS*”, en <http://www.investopedia.com/terms/e/eps.asp>. Consultado el 9 de enero de 2014.

INVESTOPEDIA (2014). “*Quarter Q1, Q2, Q3, Q4*”, en <http://www.investopedia.com/terms/q/quarter.asp> Consultado el 9 de enero de 2014.

KAPLAN, Steven and Bernadette MILTON, (2008), “*How has CEO turnover changed?*”, University of Chicago Business School, agosto de 2008, en <http://faculty.chicagobooth.edu/steven.kaplan/research/km.pdf> Consultado el 10 de enero de 2014.

KAPNER, Suzzane (2012). “*Citi's New Chief Launches First Cost-Cutting Salvo*”, publicado por primera vez en *The Wall Street Journal*, el 5 de diciembre de 2012, en <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887323501404578161031803891150>. Consultado el 10 de enero de 2014.

LLOP, Rubén, (2012b), “*La Gioconda pintada por un ciego. ¿Puede el capitalismo ser social?*”. *Revista Oxímora*, Revista Internacional de Ética y Política, Número 1, Otoño 2012, p. 165-181. Facultad de Filosofía, Universidad de Barcelona, 2012, en <http://revistes.ub.edu/index.php/oximora/index> Consultado el 15 de febrero de 2014.

LLOP, Rubén (2013). “*Sobre lo correcto y lo conveniente*”. Publicado por primera vez en el diario La Comarca el 8 de marzo de 2013, en <http://www.lacomarca.net/component/k2/item/1046-los-comites-de-empresa>. Consultado el 9 de enero de 2014.

L'ORÉAL (2014). “*Because You are worth It*”, en: <http://www.lorealparisusa.com/en/about-loreal-paris/because-youre-worth-it.aspx>. Consultado el 17 de enero de 2014.

LOUIS VUITTON•MOËT HENNESSY (2014). Referente a los valores de la compañía, <http://www.lvmh.com/the-group/lvmh-group/group-mission-and-values>. Consultado el 3 de mayo de 2014.

MATEU DE ROS, Rafael (2010). “Accionistas, consejos, conflictos y limitaciones”, publicado por primera vez en El País el 7 de marzo de 2010, en [http://elpais.com/diario/2010/03/07/negocio/1267970607\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2010/03/07/negocio/1267970607_850215.html). Consultado el 11 de enero de 2014.

PATIÑO, M.A. y C. MORÁN (2010). “Sánchez Galán ataca a ACS y aboca la pelea a la vía judicial”, publicado por primera vez en el diario Expansión el 24 de marzo de 2010, en <http://www.expansion.com/2010/03/23/empresas/energia/1269381134.html>. Consultado el 11 de enero de 2014.

PÉREZ, Claudi (2013). “Bruselas da el primer golpe a la banca”, publicado por primera vez en el periódico El País el 4 de diciembre de 2013, en [http://economia.elpais.com/economia/2013/12/04/actualidad/1386147737\\_302233.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/12/04/actualidad/1386147737_302233.html). Consultada el 10 de enero de 2014.

POZZI, Sandro (2012). “10 años de cárcel al hermano de Madoff”, publicado por primera vez en El País el 21 de diciembre de 2012, en [http://economia.elpais.com/economia/2012/12/21/actualidad/1356098900\\_452063.html](http://economia.elpais.com/economia/2012/12/21/actualidad/1356098900_452063.html). Consultado el 11 de enero de 2014.

PSIQUIATRÍA NET (2009). “Bristol Myers, fijación de precios ilegales”, publicado por primera vez el 29 de octubre de 2009, en <http://psiquiatrianet.wordpress.com/2009/10/29/bristol-myers-fijacion-de-precios-ilegales/> Consultado el 10 de Enero de 2014.

SÁNCHEZ, Joan-Eugeni, (2008). “El poder de las empresas multinacionales”, presentado en el X Coloquio Internacional de Geocrítica, Universidad de Barcelona, Barcelona, 26-30 de mayo de 2008. <http://www.ub.edu/geocrit/-xcol/449.htm>. Consultado el 4 de Enero de 2014.

TERRA. (2014). “Los mejores 50 restaurantes del mundo” publicado por primera vez el 28 de abril de 2014. <http://vidayestilo.terra.com.pe/gastronomia/conoce-los-50-mejores-restaurantes-del-mundo-de-2014,e028cb737a9a5410VgnVCM4000009bcceb0aRCRD.html>. Consultado el 3 de Mayo de 2014.

THE ECONOMIST (2013). “Full time MBA ranking”, en <http://www.economist.com/whichmba/full-time-mba-ranking>. Consultado el 10 de septiembre de 2013

TOPUNIVERSITIES (2013). “*QS World University Rankings-201*” en <http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2012>. Consultado el 10 de septiembre de 2013.

VALERO, Miguel Ángel (2013). “Los ejecutivos de los bancos cobran hasta 76 veces el salario mínimo de su plantilla”, publicado por primera vez en Diario abierto el 19 de diciembre de 2013, en <http://www.diarioabierto.es/162302/los-ejecutivos-de-los-bancos-cobran-hasta-76-veces-el-salario-minimo-de-su-plantilla>. Consultado el 10 de enero de 2014.

VELOSO, M. (2013). “Bruselas multa a Telefónica y Portugal Telecom con 79 Millones por un pacto de no competencia”, publicado por primera vez en el periódico ABC el 23 de enero de 2013, en <http://www.abc.es/economia/20130123/abci-castiga-telefonica-portugal-telecom-201301231337.html> . Consultado el 5 de mayo de 2014.

VELOSO, M. (2013). “Qué es y cómo te afecta la cláusula suelo que han eliminado BBVA y Cajamar”, publicado por primera vez en el periódico ABC el 14 de junio de 2013, en <http://www.abc.es/economia/20130613/abci-hipotecas-clausula-suelo-201306122040.html>. Consultado el 16 de enero de 2014.

VIA MICHELIN (2014). Herramienta de búsqueda de los mejores restaurantes según la Guía Michelin. Véase: <http://www.viamichelin.es/web/Restaurantes>. Consultada el 3 de mayo de 2014.

WHARTON (2005). “Por qué fracasan tantas fusiones”, publicado por primera vez el 14 de septiembre de 2005, en <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=927>. Consultado el 4 de mayo de 2014.

### **7.5. Páginas Web consultadas.**

<http://online.wsj.com/europe> acceso a la página web de la versión *on line* para Europa del diario *The Wall Street Journal*.

[www.abc.es](http://www.abc.es) Página web del periódico abc.

[www.bcg.com](http://www.bcg.com) Página web de la empresa de consultoría estratégica *The Boston Consulting Group* de ámbito global.

[www.bmw.es](http://www.bmw.es) Página web de la marca de coches de alta gama BMW.

[www.brain.com](http://www.brain.com) Página web de la empresa de selección de alta dirección *Brain Transearch*.

[www.cemexlatam.com](http://www.cemexlatam.com) Página web de la organización sudamericana de la empresa CEMEX, Cementos de México, multinacional y cotizada, especializada en producción y comercialización de cementos.

[www.ceoe.es](http://www.ceoe.es) Página web de la Confederación de Organizaciones Empresariales, de ámbito español.

[www.confebask.es](http://www.confebask.es) Página web de la Confederación Empresarial Vasca, Confebask.

[www.crea.es](http://www.crea.es) Página web de la Confederación de Empresarios de Aragón CREA.

[www.dbs.deusto.es](http://www.dbs.deusto.es) Página web de la escuela de negocios *Deusto Business School*, adscrita a la Universidad de Deusto, con sede central en Bilbao.

[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) Página web de la empresa multinacional Deloitte, perteneciente a las llamadas “Big 4”, de servicios de consultoría de alta dirección, asesorías especializadas y auditoría.

[www.diarioabierto.es](http://www.diarioabierto.es) Página web del periódico Diario abierto.

[www.directivoscede.com](http://www.directivoscede.com) Página web de la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos.

[www.economist.com](http://www.economist.com) Página web de la revista *The Economist*.

[www.eada.edu](http://www.eada.edu) Página web de la escuela de negocios EADA (Escuela de alta dirección y administración) con sede central en Barcelona (España).

[www.egonzhender.com](http://www.egonzhender.com) Página web de la empresa de selección de alta dirección *Egon Zhender*.

[www.eleconomista.es](http://www.eleconomista.es) Página web del diario económico El economista.

[www.elpais.com](http://www.elpais.com) Página web del periódico El País.

[www.esade.edu](http://www.esade.edu) Página web de la escuela de negocios ESADE (escuela superior de administración y dirección de empresas) con sede central en Barcelona.

[www.europapress.es](http://www.europapress.es) Página web de la agencia de noticias Europa Press.

[www.expansion.com](http://www.expansion.com) Página web del diario económico Expansión.

[www.ey.com](http://www.ey.com) Página web de la empresa multinacional E&Y, perteneciente a las llamadas “Big 4”, de servicios de consultoría de alta dirección, asesorías especializadas y auditoría.

[www.forbes.com](http://www.forbes.com) Página web de la revista económica Forbes.

[www.ft.com](http://www.ft.com) Página web del periódico económico internacional *Financial Times*.

[www.harvardclubofspain.com](http://www.harvardclubofspain.com) Página web del club de ex alumnos de Harvard residentes en España.

[www.hbs.edu](http://www.hbs.edu) Página web de la escuela de negocios de la universidad de Harvard (*Harvard Business School*), con sede central en Boston (USA)

[www.hermes.com](http://www.hermes.com) Página web de los productos de lujo de la empresa *Hermes*.

[www.huffingtonpost.es](http://www.huffingtonpost.es) Página web de periódico digital *Huffington Post*.

[www.iberdrola.es](http://www.iberdrola.es) Página web de la empresa multinacional de origen español Iberdrola centrada en petróleo, gas y derivados.

[www.iese.edu](http://www.iese.edu) Página web de la escuela de negocios IESE (instituto de estudios superiores de empresa), adscrita a la Universidad de Navarra, con sede central en Barcelona (España).

[www.imd.org](http://www.imd.org) Página web de la escuela de negocios IMD (*Institute for Management Development*), con sede central en Lausanne (Suiza).

[www.ine.es](http://www.ine.es) Página web del Instituto Nacional de Estadística.

[www.insead.edu](http://www.insead.edu) Página web de la escuela de negocios INSEAD (*Institute Supérieur de Administration et Direction*), con sede central en Fontainebleau, (Francia).

[www.investopedia.com](http://www.investopedia.com) página web que define conceptos financieros de manera divulgativa.

[www.kpmg.com](http://www.kpmg.com) Página web de la empresa multinacional KPMG, perteneciente a las llamadas “*Big 4*”, de servicios de consultoría de alta dirección, asesorías especializadas y auditoría.

[www.lacomarca.net](http://www.lacomarca.net) Página web del diario La Comarca, diario regional de la comarca del Bajo Martín de la provincia de Teruel, España.

[www.lavozdeg Galicia.es](http://www.lavozdeg Galicia.es) Página web del periódico La voz de Galicia.

[www.latribunadeautomocion.es](http://www.latribunadeautomocion.es) página web del periódico digital La Tribuna de Automoción.

[www.lorealparisusa.com](http://www.lorealparisusa.com) Página web de la multinacional de productos de belleza L'Oréal.

[www.lvmh.com](http://www.lvmh.com) Página web de la empresa multinacional de productos de lujo *Louis Vuitton • Moët Hennessy*.

[www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com) Página web de la empresa de consultoría estratégica *Mckinsey* de ámbito global.

[www.montblanc.com](http://www.montblanc.com) Página web de los productos de lujo de la empresa *Montblanc*.

[www.normanbroadvent.com](http://www.normanbroadvent.com) Página web de la empresa de selección de alta dirección *Norman Broadvent*.

[www.opec.org](http://www.opec.org) Página web de la “*Organization of the Petroleum Exporting Countries*”, Organización de los países exportadores de petróleo, en castellano, OPEP.

[www.pwc.com](http://www.pwc.com) Página web de la empresa multinacional PWC, perteneciente a las llamadas “*Big 4*”, de servicios de consultoría de alta dirección, asesorías especializadas y auditoría.

[www.rolex.com](http://www.rolex.com) Página web de los productos de lujo de la empresa *Rolex*.

[www.spencerstuart.com](http://www.spencerstuart.com) Página web de la empresa de selección de alta dirección *Spencer Stuart*.

[www.sycamrop.com](http://www.sycamrop.com) Página web de la empresa de selección de alta dirección *Seelinger* y Conde.

[www.terra.es](http://www.terra.es) Página web consultada en relación a los mejores restaurantes del mundo.

[www.thebostonconsultinggroup.es](http://www.thebostonconsultinggroup.es) Página web de la empresa de consultoría estratégica *The Boston Consulting Group* en su división española.

[www.topuniversities.com](http://www.topuniversities.com) Página web donde se resumen diferentes rankings de excelencia de las universidades más prestigiosas a nivel global.

[www.ub.edu](http://www.ub.edu) Página web de la Universidad de Barcelona.

[www.viamichelin.es](http://www.viamichelin.es) Página web de la Vía Michelin utilizada para identificar los mejores restaurantes de inicios de 2014.

[www.wharton.upenn.edu](http://www.wharton.upenn.edu) Página web de la Universidad de Wharton en Pensilvania, USA.

#### **7.6. Filmografía recomendada.**

“*Inside Job*” (2010), dirigida por Charles Ferguson. Traducida también como “Trabajo Confidencial” o “Dinero Sucio”.

“*Margin Call*” (2011), dirigida por J.C. Candor.

“*Too Big to Fail*” (2011), dirigida por Curtis Hanson. Traducida como “Demasiado grande para caer”.