

V.3

El Consejo Coordinador Empresarial. Una radiografía

MATILDE LUNA
RICARDO TIRADO

Proyecto Organizaciones
empresariales en México
CUADERNOS

1



Facultad de Ciencias
Políticas y Sociales

Instituto de
Investigaciones Sociales

Universidad Nacional Autónoma de México

El Consejo
Coordinador Empresarial.
Una radiografía

El Consejo Coordinador Empresarial. Una radiografía

**MATILDE LUNA
RICARDO TIRADO**

CONTENIDO

Presentación	9
Introducción	13
Perspectiva teórico metodológica	15
¿Pluralismo vs. corporativismo?	15
Modalidades de representación y modalidades corporativas	19
Propuesta metodológica	21
La estructura orgánica del CCE	31
La estructura mexicana de representación empresarial	32
Identidad	33
Órganos de dirección y de servicio	39
El perfil de los dirigentes	48
El perfil de los afiliados	58
El conflicto interno	81

ISBN

© 1992 por Facultad de Ciencias Políticas y Sociales-
Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM.

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta obra puede utilizarse o reproducirse por ningún medio electrónico o mecánico, sin permiso previo y por escrito del editor.

Primera edición: 1992.

Edición al cuidado de Marbella Marín.

Diagramación y formación: Grafos y Puntos S.A. de C.V

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Estructura del Consejo Coordinador Empresarial	34
Cuadro 2. Total de propietarios/empresarios y/o empresas en el país y total de afiliados indirectos al Consejo Coordinador Empresarial	40
Cuadro 3. Composición de los órganos directivos del CCE	42
Cuadro 4. Los centros de servicio del CCE	45
Cuadro 5. El perfil de los dirigentes	49
Cuadro 6. El CCE, las facciones políticas y las organizaciones empresariales	66
Cuadro 7. Estructura base de la representación del sector privado para la negociación del Tratado de Libre Comercio	71
Cuadro 8. El CCE y sus organizaciones afiliadas	72
Cuadro 9. Pluralismo y corporativismo en el CCE ...	77

Presentación

Este cuaderno forma parte de una serie destinada a publicar los avances del proyecto de investigación titulado Organizaciones Empresariales en México, cuyo objetivo principal es profundizar en el conocimiento de la acción colectiva y de las estructuras de representación de los empresarios mexicanos.

Se ha centrado la atención en el estudio de las grandes organizaciones empresariales por considerar que constituyen un fecundo campo para la investigación política y sociológica que, a su vez, ofrece posibilidades de desarrollo del conocimiento en un doble sentido: coyuntural y teórico.

Debido al importante papel que los empresarios desempeñan en el sistema político mexicano, el estudio de sus organizaciones a lo largo de los últimos quince años proporciona un punto de vista privilegiado para comprender los profundos cambios económicos, sociales y políticos ocurridos en México durante ese lapso. En este sentido, hemos considerado que la fundación del Consejo Coordinador Empresarial en 1975 constituye un límite que permite separar dos etapas en la historia de las organizaciones a lo largo del siglo: la regida fundamentalmente por las grandes organizaciones sectoriales creadas entre 1917 y 1945 y la actual, centrada en torno al propio Coordinador Empresarial y caracterizada por el surgimiento de nuevos grupos de empresarios organizados, dentro y fuera del CCE, así como por una presencia política de los empresarios mucho más notoria y determinante que en las décadas anteriores. El estudio de las organizaciones empresariales menores, desde perspectivas regionales y/o sectoriales, añade elementos de comprensión que ilustran la diversidad de este sector y su distinta relación con el resto de la sociedad, de acuerdo con las condiciones particulares en que se desempeña.

En la medida en que dentro de las agrupaciones empresariales se conjugan las complejas relaciones entre estructura y acción, así como entre poder económico y poder político, el estu-

dio empírico de su estructura y comportamiento aporta elementos para la discusión de problemas centrales de la sociología política, tales como el estatuto de los grupos de interés, la formación de entidades colectivas, la representación política, los mecanismos de toma de decisiones y la participación de los actores individuales y colectivos en el sistema político, entre otros.

Estos cuadernos publican los primeros resultados de nuestra investigación, mediante los cuales se pretende ampliar el interés en el tema y aportar nuevos conocimientos y reflexiones surgidos del estudio concreto de las organizaciones de los empresarios mexicanos.

El material incluido es producto de una acuciosa y sistemática investigación de carácter monográfico, que incluye la estructura de las organizaciones estudiadas, sus antecedentes históricos, formas de elección y trayectoria de los dirigentes, características socioeconómicas de la membresía, carácter de la actuación política y representatividad, entre otros aspectos. A partir de posiciones teóricas diversas—de acuerdo con la formación y perspectiva de cada investigador— se presentan interpretaciones globales acerca del papel desempeñado por las organizaciones empresariales respecto de sus agremiados, de la sociedad y del sistema político.

De esta manera, los trabajos incluidos proporcionan un estudio actualizado del sector empresarial —con énfasis en los cambios ocurridos durante los últimos quince años— y profundizan en aspectos que, con muy pocas excepciones, han sido tratados con un amplio nivel de generalidad.

Organizaciones Empresariales en México es un proyecto interinstitucional integrado por los siguientes profesores e investigadores de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales y del Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM, así como de la Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Azcapotzalco y de El Colegio de México: Carlos Alba, Hubert Carton, Celso Garrido, Matilde Luna, Cristina Puga, Ricardo Tirado, Carmen Solórzano, Francisco Valdés y Alicia Ziccardi. El trabajo se desarrolla dentro del Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM y cuenta con un financiamiento otorgado por la Dirección General de Asuntos del Personal Académico de la UNAM como parte del Programa de Apoyo a la Investigación

e Innovación Docente, el cual ha permitido la realización de esta colección de cuadernos.

Cristina Puga Espinosa y Matilde Luna Ledesma
Responsables del proyecto

INTRODUCCIÓN

El Consejo Coordinador Empresarial (CCE), creado en 1975, constituye la entidad política más importante para la acción colectiva del empresariado mexicano. Su importancia se deriva de cinco elementos principales: su vocación de representar al conjunto del empresariado nacional; su cobertura, en tanto que agrupa a las principales organizaciones empresariales del país, mismas que cuentan con más de 900 000 empresarios afiliados; su origen autónomo respecto del gobierno; su alta jerarquía —en tanto que es una asociación de asociaciones—, permanencia y reconocimiento gubernamental, y su influencia en las transformaciones económicas y políticas que han ocurrido en el país desde 1975. Su estudio es fundamental, tanto para explorar la estructura de representación empresarial en México y las modalidades de la acción política de este actor social, como para profundizar el conocimiento de los cambios en las instituciones políticas y en los procesos de desarrollo económico.

A pesar de su relevancia, el CCE ha sido relativamente poco estudiado. Si bien existen diversos trabajos que se han referido al momento y las circunstancias de su creación o que han incorporado el estudio de las posiciones del consejo en diversos análisis sobre el comportamiento político de los empresarios en diferentes periodos y situaciones, no existe, sin embargo, una evaluación cabal de las raíces históricas de su creación, ni una visión global de la trayectoria del consejo, que expliquen la politización del empresariado en un periodo de cambios signifi-

ficativos y su efecto en el sistema político. Además, el conocimiento sobre su composición es mínimo y prácticamente ha sido nulo el análisis de su funcionamiento interno y del perfil de sus dirigentes.

Este trabajo se limita a explorar el segundo conjunto de problemas mencionados, en tres apartados básicos. El primero tiene como objetivo esbozar los lineamientos teóricos y metodológicos que pueden orientar un trabajo amplio sobre la acción organizada de los empresarios. Para el desarrollo de esta investigación hemos adoptado como guías analíticas las relativas a la composición interna de los organismos empresariales. El segundo apartado tiene por objetivo analizar las características del CCE y comprende los siguientes temas: la identidad del organismo, sus órganos de dirección y de servicio, el perfil de los dirigentes y el estudio comparado de sus organismos afiliados. En el tercer apartado se analiza el conflicto interno que se suscitara en el periodo 1989-1990.

Un trabajo posterior se referirá propiamente a la actuación del CCE; abordará el análisis de su fundación y trayectoria en el periodo 1975-1990, para profundizar en las formas de la acción política empresarial y su efecto en el régimen político y en los cambios en el modelo de desarrollo.

PERSPECTIVA TEÓRICO METODOLÓGICA

¿Pluralismo vs. corporativismo?

Las agrupaciones empresariales, incluidas las mexicanas, se han estudiado particularmente desde la perspectiva de las teorías corporativas o desde la perspectiva pluralista.¹ La relación que tienen entre sí estos dos enfoques depende de la capacidad explicativa que se les asigne. Es decir, si se les concibe, a cada uno, como sistemas teóricos capaces de dar cuenta de un muy variado conjunto de fenómenos y de relaciones entre hechos, estamos frente a una relación de exclusión entre ambos sistemas.² Si el corporativismo y el pluralismo se consideran como meras herramientas analítico descriptivas, cuya pertinencia depende más de las características del fenómeno que de la coherencia lógica del aparato teórico, ambos enfoques pueden coexistir como tipos ideales.³

¹ En el caso de México pueden mencionarse, respecto a las teorías corporativas, los siguientes trabajos: Concheiro, Elvira, Juan Manuel Frago y Antonio Gutiérrez, *El poder de la gran burguesía*, Ediciones de Cultura Popular, México, 1979; Leal, Juan Felipe, *La burguesía y el Estado mexicano*, Ediciones El Caballito, 3a. edición, México, 1975, y Luna, Matilde, *Empresarios y cambio político*, Ediciones Era, México (en prensa). En relación con la perspectiva pluralista véanse: Arriola, Carlos, *Los empresarios y el Estado 1970-1982*, UNAM y Miguel Ángel Porrúa, México, 1988 y Shafer, Robert J., *Mexican business organizations. History and analysis*, Syracuse University Press, Syracuse, 1973.

² Este ha sido el caso de los trabajos sobre México.

³ Como ejemplo de esta perspectiva véanse los trabajos de Schmitter, Philippe, en particular el realizado en colaboración con Wolfgang Streeck, *The organization of*

Este trabajo se ubica en el segundo caso. Sin embargo, cabe advertir que cada uno de estos enfoques asume presupuestos teóricos, metodológicos, históricos y aun ideológicos o normativos específicos, que es necesario considerar para dar sustento a la coherencia lógica que en el segundo caso se tiende a subordinar, y para darle sentido a la proposición de analizar al Consejo Coordinador Empresarial desde la perspectiva de un juego complejo entre pluralismo y corporativismo, que es la que nos parece más productiva. Se trataría, en suma, de observar cuáles son las potencialidades y limitaciones más importantes de cada enfoque y, en su caso, de echar mano incluso de otras herramientas analíticas para enriquecer el estudio del CCE, como son las derivadas de las teorías de las élites para el estudio del perfil de los dirigentes.

De manera muy general puede decirse que en el modelo pluralista las organizaciones empresariales son conceptualizadas como grupos de interés o grupos de presión que, en igualdad de circunstancias con otros grupos sociales y bajo ciertas reglas del juego establecidas, compiten entre sí y con otros actores en el "mercado político" para obtener beneficios o promover ciertos intereses. En casos extremos, en este modelo la importancia de los individuos y las empresas como entidades políticas involucradas en la negociación tiende a ser mayor que la atribuida a las organizaciones —en nuestro caso las empresariales—, cuya estructuración es débil y fragmentada. El pluralismo está, a su vez, asociado con un relativo predominio del mercado (con relación al Estado) en el intercambio económico y político, así como con un peso significativo de la política de partidos y de las estructuras parlamentarias en la toma de decisiones.

El enfoque corporativista en su versión extrema, es decir, como corporativismo estatal, supone organizaciones fuertemente estructuradas que tienen el monopolio de la representación de los intereses empresariales y un control sobre los afiliados. Este es un modelo característico de los gobiernos hiperactivos y con frecuencia, como en el caso mexicano, está

business interests. A research design to study the associative action of business in the advanced industrial societies of Western Europe, Berlín, octubre de 1981 (mimeog.), así como el trabajo de Cawson, Alan, *Corporatism and political theory*, Basil Blackwell, Oxford, 1986.

asociado a un bajo perfil de actividad de los partidos políticos y de las estructuras parlamentarias.

En un periodo de profundos cambios, como los experimentados en México en la década de los ochentas, pareciera ser que, desde una mirada impresionista, se transita de la economía "mixta" a la economía de mercado y del dominio del partido oficial a la lógica de las mayorías políticas. La dinámica de estos dos modelos de intermediación de intereses y de representación política es particularmente relevante si se toman en cuenta los cambios para mostrar las especificidades del caso mexicano.

Se descartan, sin embargo, los dos siguientes presupuestos del modelo pluralista: 1) que todos los grupos de interés o de presión son equivalentes, ya que tiende a diluirse la importancia estructural de los organismos empresariales, particularmente su poder económico,⁴ y a ignorarse los alcances de su acción y de su historia; 2) que existe una relación de exterioridad entre el gobierno y los empresarios, en tanto que se ignora un ámbito de coincidencia de sus intereses, particularmente a largo plazo y 3) la predisposición del modelo pluralista a ignorar conflictos agudos entre el gobierno y los empresarios. En efecto, aun cuando el modelo pluralista suele tener como referente más abstracto las teorías del conflicto —a diferencia de los modelos neocorporativos que se apoyan en las teorías de la gobernabilidad y la representación funcional—, se trata de conflictos que se manejan dentro de las reglas del juego establecidas. De manera que aquéllos capaces de generar transformaciones en los mismos principios de organización y valores reconocidos, son vistos como meros fenómenos disruptivos.

En cuanto al modelo corporativista, puede decirse que —sobre todo en los estudios sobre el caso mexicano— se privilegió su dimensión como mecanismo de control de los trabajadores. La inclusión de las organizaciones empresariales en los enfoques corporativistas en los años setentas, se limitaron por lo general a confirmar la vocación corporativa del Estado mexicano y enfatizaron el "creacionismo" estatal de instituciones: el

⁴ Una crítica en este sentido, desde la propia perspectiva pluralista, se encuentra en Lindblom, Charles E., *Politics and markets*, Basic Books Inc., Publishers, New York, 1977.

cómo y, sobre todo, el porqué estas organizaciones en asociación con el Estado ejercían un control sobre los trabajadores. Todo ello en el marco de un gobierno hiperactivo como el de esa década y desde una perspectiva global (bajo las claves de Estado y sociedad).⁵ Otras dimensiones del problema se refieren a su caracterización, en tanto mecanismo de participación, en la toma de decisiones o como factor de identidad y diferenciación. Aspectos que han sido apenas tratados a finales de los ochentas.⁶ En particular, fueron poco estudiados los organismos empresariales en cuanto a su papel en las políticas de concertación,⁷ pues la gran mayoría de los trabajos sobre la acción política empresarial se han dedicado a investigar los conflictos con el gobierno.

Tanto la perspectiva pluralista como la corporativista han tendido a enfatizar el campo relativo al intercambio político o al sistema de relaciones entre los empresarios y el gobierno, y muy poco se ha atendido la estructura interna o la capacidad técnica política del empresariado para actuar colectivamente.⁸

Finalmente, consideramos que dada la complejidad y dinamismo del periodo bajo estudio, se requiere ampliar el abanico de modalidades posibles de representación e intermediación de intereses.

⁵ Véanse en esta línea de análisis Concheiro, E. *et al.*, *op. cit.* y Leal, J. F., *op. cit.*

⁶ Para una exploración inicial de estos temas, en relación al empresariado, véase Luna, M., *op. cit.* y para un análisis multisectorial el libro coordinado por Luna, M. y Ricardo Pozas (coords.), *Relaciones corporativas en un periodo de transición*, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México, (en prensa), parte IV.

⁷ Una excepción son los trabajos de Luna, M. *op. cit.*, para el periodo 1970-1987, y el artículo de Jacobo, Edmundo y Matilde Luna y Ricardo Tirado, "Empresarios, pacto político y coyuntura actual en México", *Estudios Políticos*, vol. 8, núm. 1, enero-marzo de 1989, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México, pp. 4-15, para el periodo 1987-1989.

⁸ Una excepción importante es el trabajo de Schmitter, Ph. y Streeck, W., *op. cit.*, quienes desde la perspectiva de la economía política del neocorporativismo se proponen indagar sobre las modalidades organizativas de las asociaciones empresariales, considerando esta dimensión como parte fundamental del estudio de los contratos sociales y del proceso de elaboración de políticas públicas.

Modalidades de representación y modalidades corporativas

Se parte de que existe una amplia gama de modalidades de mediación entre los empresarios y el poder público, no necesariamente excluyentes sino que, más bien, por lo general se combinan para configurar un híbrido dispositivo institucional a través del cual los empresarios procesan sus demandas específicas.

No obstante esta factible combinación de las formas de representación, los regímenes políticos se han caracterizado por el lugar que confieren a las diversas vías de acceso al poder público; esto es, por su jerarquía o importancia relativa. Además, puede decirse que si bien en principio toda combinación es posible, su éxito o viabilidad depende, entre otros factores, de que se cumplan los presupuestos ideológicos y políticos que las formas dominantes suponen.

Para fines de este trabajo hemos distinguido cinco formas principales de representación: la corporativa, la clientelista, la pluralista, la partidaria y la directa. A cada una de ellas corresponde, desde el punto de vista lógico, aunque no siempre desde un enfoque empírico, como se verá en el análisis de la trayectoria del CCE, un tipo de sujeto o entidad política, y también cada una de estas modalidades opera sobre bases de legitimidad o valores determinados, e implica reglas del juego específicas que caracterizan tanto las relaciones con el gobierno como con sus representados.

Respecto al empresariado puede decirse que el corporativismo alude a organizaciones principalmente gremiales y a sus dirigentes, que tienen un acentuado monopolio de la representación de intereses frente al Estado y un alto grado de institucionalización. Como base de su legitimidad, el corporativismo postula una equivalencia formal entre empresarios y trabajadores y un arbitraje estatal. A su vez, el clientelismo se refiere a individuos o grupos económicos con posiciones estratégicas en la estructura económica o política, en un momento dado, y que por lo general negocian con el gobierno apoyos económicos a cambio de apoyos políticos. En comparación con el corporativismo que tiene un alto grado de institucionaliza-

ción y rigidez, el clientelismo, a costa de una representatividad efectiva, tiende a flexibilizar los canales de negociación y procesamiento de demandas y a ofrecer canales de movilidad social y política.

El pluralismo corresponde a grupos de interés o de presión cuyos referentes pudieran ser hasta organizaciones y asociaciones que no necesariamente tienen una posición estratégica, pero que compiten con otros grupos u organizaciones para tutelar los intereses que representan. Éstos pueden llegar a articularse en torno a demandas muy específicas de carácter económico (p. ej. frente a una política fiscal), de carácter social (p. ej. frente a la educación pública o en contra del aborto), o político (como el respeto al voto) y tienen por ello una base social compleja, es decir, de composición social heterogénea. A la representación ciudadana corresponden los partidos, como alternativa privilegiada de acceso al poder público; su representación, en este caso, está sujeta a la regla de las mayorías políticas. Por último, la forma de representación directa se refiere a los empresarios como individuos que simultáneamente conjugan su posición económica con una posición política en el gobierno.⁹

Puesto que en México las relaciones corporativas tienen un lugar principal en la estructura de representación, y que sus transformaciones han sido particularmente importantes en el ámbito empresarial a partir de la creación del CCE, resulta útil tomar algunos subtipos que diversos autores han distinguido. Desde esta perspectiva se retoma la diferencia entre un corporativismo estatal, impuesto desde arriba y con un grado relativamente alto de control gubernamental, y uno social o liberal, que “emerge desde abajo con el consentimiento voluntario de las categorías de interés involucradas” y que no está sujeto a reglas gubernamentales, pero que, sin embargo, goza de un amplio reconocimiento público. El trabajo retoma asimismo la distinción entre un corporativismo tripartita, en el que el go-

⁹ Desde una óptica general, es decir, no estrictamente referida al empresariado y a su composición como sujeto político, véase sobre formas de representación Jessop, Bob, *The capitalist state: marxists theories and methods*, Martin Robert and Co., LTD., Londres, 1982, quien incluye además otras modalidades. Respecto a las diferencias específicas entre pluralismo y corporativismo, véase Schmitter, Ph., “Corporativismo (corporativismo)”, en Luna, M. y R. Pozas (coords), *op. cit.*

bierno, los trabajadores y los empresarios están representados sobre bases paritarias, y otro bipartita con representación solamente empresarial y gubernamental. También se adopta la distinción entre un macrocorporativismo, que consiste en acuerdos de carácter nacional “que involucran la coordinación de políticas a través de múltiples sectores económicos y campos de políticas públicas”, que con frecuencia adoptan la forma de “pactos sociales”; un mesocorporativismo “que opera a nivel de sectores específicos y también de regiones” y un microcorporativismo que alude a la “concertación de intereses organizados a nivel de empresas o comunidades locales”.¹⁰ Por último, y en función de las demandas empresariales que datan desde la fundación del CCE —en el sentido de prevenir o suprimir “una perversión política” de los organismos gremiales, y la más vieja: desligar las organizaciones sindicales del partido oficial— resulta útil la distinción entre un corporativismo económico, centrado exclusivamente en demandas, negociaciones y organizaciones relativas al ámbito de la producción, y un corporativismo político, cuya característica principal sería la de articular una relación orgánica entre las representaciones de intereses económicos y los partidos políticos, y el planteamiento de demandas estrictamente políticas que se suman a las económicas. Esta última distinción se establece no porque se tome por cierto el discurso empresarial, sino porque interesa observar las inconsistencias e implicaciones de este discurso, así como las modalidades diferenciadas del corporativismo y sus respectivas bases de legitimidad.

Propuesta metodológica

Esta propuesta parte de la concepción del empresariado como un sujeto político heterogéneo, en cuya configuración interviene, además de su posición en la estructura de relaciones socio-políticas, el ámbito institucional de su acción colectiva que,

¹⁰ Las citas corresponden al texto de Schmitter, Ph., *op. cit.*, quien incluye además otros subtipos. Para el caso particular de México, y en relación específica a los empresarios, véase sobre bipartismo y tripartismo y sobre corporativismo estatal y social Luna, M., *op. cit.*

particularmente en el caso de México remite a las organizaciones empresariales (OEs).

La propuesta se desdobra en tres apartados, en ellos se tratan: los criterios para analizar las características y la trayectoria de las OEs; los parámetros para el estudio de las correlaciones de fuerzas en que se inscriben las organizaciones y la dinámica de los procesos en que están insertas esas correlaciones; finalmente, los criterios para analizar la heterogeneidad política del empresariado. El tratamiento de estos aspectos revisa instrumentos que partiendo del "interior" de las OEs, incorporan progresivamente nociones apropiadas para el análisis del más amplio contexto sociopolítico en que aquéllas actúan.

1. Características y trayectoria de las OEs

Para estudiar a las organizaciones empresariales es útil la distinción analítica entre estructura y comportamiento. La estructura alude a lo que la organización empresarial es en sí misma y el comportamiento a las intervenciones de la organización en el ámbito social en que existe. Desde luego, esta distinción es solamente de carácter analítico, pues ciertas acciones definen a la organización y algunos datos estructurales determinan ciertos comportamientos.

La estructura

Las características de las OEs pueden analizarse atendiendo a los siguientes elementos principales: a) identidad de la organización; b) dirección de la organización; c) perfil de los dirigentes, y d) perfil de los afiliados.

Al analizar cada uno de estos elementos deben considerarse los siguientes puntos:

a) Identidad de la OE. Aquí se consideran un conjunto de determinaciones que dan a la organización un perfil propio. Algunos de estos indicadores son: la coyuntura de creación de la OE, sus principios y objetivos formales, el nombre, en tanto que a través de él la agrupación convoca y se autodefine, el tipo de afiliación de sus asociados, la definición de los intereses

territoriales o sectoriales que tutela, su estatus jurídico y los vínculos con otras agrupaciones empresariales y de otro tipo.

b) Órganos de dirección. Cada organización tiene sus propias reglas de gobierno interno (escritas y no escritas), que crean cuerpos y cargos de dirección con diferentes facultades y mecanismos por medio de los cuales pueden los individuos acceder a dichas instancias y puestos.

c) Perfil de los dirigentes. La organización empresarial es un espacio privilegiado de procesamiento de factores económicos, políticos e ideológicos que dan como resultante una representación específica. Es fundamental analizar quiénes son los dirigentes de la organización y qué es lo que representan. Para ello es preciso indagar a qué intereses económicos se vincula directamente el dirigente, qué posiciones ideológico políticas sustenta y todos los datos biográficos que permitan precisar cuál es el sentido de su acción (antecedentes familiares, profesionales, culturales, desempeño político, pertenencia a otras organizaciones y dirección de las mismas, etc.).

La cuestión de los dirigentes plantea, por un lado, el problema de su carácter: ¿se trata de auténticos líderes?, es decir, de conductores carismáticos o caudillos involucrados en la lucha ideológico política o de simples técnicos burocráticos que reducen su acción a la estricta e incolora gestión económico administrativa. Este carácter de la dirigencia puede deducirse de la jerarquía, permanencia y simultaneidad de su presencia en los cuerpos directivos de las OEs y, desde luego, del tono de su actuación.

Otro problema que suscita el análisis de los dirigentes es el de su relación de coincidencia, distancia o cercanía con la élite empresarial, es decir, con el conjunto de la cúspide del sector privado: los accionistas, directores y administradores de las empresas más importantes del país.

El problema de los dirigentes se vincula, pues, directamente con el de la representación y la acción. ¿Qué intereses económicos, políticos e ideológicos están representados en la dirección de las organizaciones empresariales? ¿Qué relación existe entre la cúpula dirigente y la base de los afiliados? ¿Hasta qué punto aquéllos representan a éstos? ¿Qué conflictos se dan al interior de la organización? ¿Qué luchas genera la conquista de la dirigencia de la agrupación?

d) Perfil de los afiliados. La materia de este punto es el análisis de las bases de la organización. Aquí lo importante es considerar a las empresas, las personas o los organismos afiliados, su modo característico de inserción en el aparato productivo y la manera en que se interrelacionan dentro de la organización. Son, pues, importantes los indicadores relativos al tamaño de las empresas, su estratificación, los sectores en que operan, su relación con los mercados nacional e internacional, etc. En el caso de las organizaciones de organizaciones, se trata de observar las características de la representación que ostentan y su interacción.

La acción-reacción

Pueden distinguirse diferentes tipos de acciones por parte de las organizaciones empresariales, diferenciables de acuerdo con la naturaleza del ámbito en que éstas se inscriben —administrativo, partidario o cívico—; al carácter de las demandas que se formulan —económicas, políticas o sociales—; a los objetivos que se persiguen —intereses específicos o generales, cambios en las formas de participación o imposición de ciertos valores—; al tipo de reacción empresarial frente a las iniciativas gubernamentales o de otras fuerzas políticas —desinversión, fuga de capitales, configuración de nuevas organizaciones, liga directa con otros partidos o alianzas con otras fuerzas—, y a los discursos en los que se construyen diferentes tipos de sujeto empresarial —inversionista, ciudadano o sujeto complejo.

De este modo podemos distinguir cuatro diferentes tipos de acción-reacción política, en sentido amplio, de las organizaciones empresariales: a) acción económico administrativa; b) acción político partidaria; c) acción de carácter normativo y d) acción cívica.

Cada uno de estos tipos de acción hace referencia a un determinado circuito de relaciones que, aunque se vincula e integra con los otros, tiene su propia normatividad (reglas y valores) e instituciones. Por otra parte, entre los diferentes tipos de acción de cada OE tiende a establecerse una coherencia que permite discernir un perfil ideológico político de la organización en

cuestión y, en un segundo momento, un alineamiento político de esa organización con otros actores.

a) La acción económico-administrativa es el tipo de comportamiento que se inscribe en el régimen político administrativo y se propone la participación en los procesos de formulación y ejecución de las políticas públicas y en el diseño de los propios mecanismos de decisión y acuerdo. En este sentido, los objetivos de la acción pueden ser: la obtención de un bien específico, ya sea de manera directa (p. ej. un subsidio) o indirecta (p. ej. una ley favorable); o cambios en las formas de participación en los procesos de concertación y en las modalidades de los pactos sociales. En este ámbito de acción la organización aparece principalmente como gestora de intereses específicos del empresariado, y su conceptualización como grupo de presión o como corporación adquiere mayor relevancia analítica.

Para el estudio de la acción económico administrativa de las OEs es pertinente distinguir las modalidades dominantes de las estrategias de formulación de las políticas públicas (por ejemplo el modo burocrático, el incrementalista, el consensual o el de planeación); de intervención económica del estado; de los pactos sociales o mecanismos de negociación, así como de las relaciones corporativas (estatal o societal; bipartita o tripartita). El estudio de la composición de la burocracia política y del intercambio de personal entre ésta y la dirección de las OEs, por ejemplo desde la perspectiva de la teoría de las élites, puede arrojar luz sobre el sentido político de la acción de las OEs en el ámbito económico administrativo.

En el terreno del discurso, es importante la exaltación o la descalificación de un determinado tipo o tipos de empresarios (el exportador, el inversionista, el financiero, el especulador, el pequeño empresario, etc.).

b) La acción político partidaria de las OEs es aquella que se inscribe en el marco de la política de partidos y los procesos electorales. El móvil fundamental es obtener una mayor cuota de poder de manera directa. En este ámbito de acción es útil caracterizar las relaciones formales o informales de las OEs con los partidos políticos y las asociaciones cívicas que intervienen en los procesos electorales, definir las coincidencias de sus objetivos y el establecimiento de alianzas.

Al igual que en el caso anterior, las relaciones y el intercambio de personal entre las direcciones de los partidos y las OEs puede resultar muy significativa para estudiar el corporativismo político y la representación directa.

En el terreno del discurso, la construcción de la identidad del empresario como ciudadano, político o corporación resulta relevante.

c) La acción de carácter normativo se propone inducir modificaciones fundamentales en los principios de organización y en los valores del régimen político económico (por ejemplo en sus estructuras de representación y en el modelo de desarrollo).

d) La acción cívica se propone impulsar una visión del mundo, que dé respuestas a las cuestiones fundamentales que se plantean en los ámbitos de la moral, la cultura, la educación y la comunicación social. En este tipo de acción el sujeto empresarial aparece como un sujeto complejo (p. ej. con las identidades simultáneas de empresario, padre de familia, vecino de una comunidad, etc.) y las relaciones entre las OEs y otras asociaciones sociales o cívicas no empresariales o con movimientos sociales más amplios adquieren particular interés.

2. La correlación de fuerzas y la dinámica de los procesos

Desde nuestro punto de vista la acción del agente empresarial como la de todos los agentes sociales es ininteligible si no se la explica en el contexto del entramado de las relaciones y los procesos de la sociedad.

Vistos en perspectiva histórica, relaciones y procesos tienen cierta estabilidad pero también sufren cambios. Así distinguimos periodos que se caracterizan por la estabilidad y el acuerdo prevalecientes y coyunturas de cambio que, dependiendo de su tipo (estatizante o privatista), dan lugar a diferentes comportamientos políticos y hasta transformaciones de largo alcance.

En los periodos de estabilidad y acuerdo sociales tiende a generarse un perfil de acción político ideológica de baja intensidad, pues los agentes sociales están "despolitizados". Por el contrario, en las coyunturas de cambio los agentes sociales se politizan.

En cuanto a la acción del agente empresarial en estas situaciones, pueden construirse tres tipos ideales: el de la estabilidad, inercia y acuerdo; el de cambio y conflicto y el de cambio con acuerdo.

El tipo ideal de estabilidad, inercia y acuerdo

No hay desajustes ni crisis económica; las relaciones y las políticas se desenvuelven por inercia de acuerdo con un patrón probado. Los agentes sociales populares no se movilizan. El gobierno no intenta hacer ninguna reforma de fondo. Los empresarios permanecen tranquilos y despolitizados. Las OEs más combativas, de mayor presencia política y de fines más amplios, languidecen en la inactividad. Los dirigentes de las OEs se burocratizan y tienden a eternizarse en sus puestos. Por contraste las OEs más especializadas están muy activas, desempeñando una acción típica de grupos de presión, procurando cada una la tutela de los intereses especialísimos que promueven. Este tipo ideal es útil para analizar el periodo 1940-1970 en México.

El tipo ideal de la coyuntura de cambio estatizante y conflicto

La economía sufre graves desajustes o entra en crisis. Los agentes sociales populares se movilizan. El gobierno intenta hacer reformas de corte estatizante. Los empresarios se sienten amenazados y se politizan. Las OEs más combativas, las de mayor envergadura y de fines más amplios, se fortalecen y desarrollan una acción de clase, insertándose a veces en movimientos sociales de derecha que involucran a otros agentes y actores sociales. Por otra parte, la dirigencia de las OEs suscita ahora disputas entre los empresarios. Los dirigentes de las OEs se renuevan y se perfila una tendencia, según la cual, los más combativos desplazan a los más negociadores. Dado que las relaciones con el gobierno se rompen o se lesionan, las OEs especializadas tropiezan con dificultades para ejercer su acción de grupos de presión. Sin embargo, contrariamente a lo que podría suponerse, en la coyuntura de cambio y conflicto no se produce una unidad monolítica del empresariado amenazado.

Aunque hay unidad en contra de la amenaza y existe consenso empresarial acerca de la necesidad de frenarla, es frecuente que se produzca una división en cuanto a la estrategia de la defensa empresarial: un sector del empresariado opta por la confrontación abierta y otro por la negociación. De este modo, en la coyuntura de conflicto y cambio se hacen visibles las facciones empresariales. Esta construcción analítica es pertinente para estudiar coyunturas como las de 1934-1940, 1959-1961, 1970-1976 y 1981-1985.

El tipo ideal de la coyuntura de cambio privatista acordado

Hay un acuerdo básico entre los empresarios y el gobierno para realizar reformas de corte privatista al modelo de desarrollo. El gobierno y la cúpula empresarial negocian entre sí y con actores externos públicos y privados, las características de una nueva reinserción del país en la economía mundial. Ciertos sectores del empresariado que no enganchan en el nuevo esquema se oponen, pero son marginados, aunque su desplazamiento genera conflictos en las organizaciones cúpula.

A diferencia de la situación previa, en la que la oposición política más importante proviene de sectores dominantes, en esta situación los cambios producen resistencias de sectores populares que tienen expresión en formas de oposición política.

Las organizaciones empresariales cupulares y el gobierno tienden a aliarse, tanto para imponer cambios internos como para fortalecer su posición frente a actores o situaciones externas. Este cuadro es útil para analizar el periodo 1946-1952 y el iniciado en 1986.

3. Las facciones empresariales

El análisis empírico del comportamiento de las OEs nos muestra de inmediato que no existe un bloque monolítico empresarial, sino que la acción de los empresarios y sus organizaciones es variada. Pero el mismo tipo de análisis muestra también que la diversidad de la acción empresarial no es "infinita", de modo tal que encontremos tantas acciones como empresarios individuales hay. Es de esa forma que podemos construir un reperto-

rio limitado de acciones empresariales vinculado consistentemente a otro repertorio de organizaciones empresariales en las que se producen o reproducen. Es decir, es posible establecer ciertos alineamientos que muestran como en determinado momento ciertas OEs se comportan de acuerdo con un patrón de acción político ideológica, que se distingue de otras OEs con otro patrón de acción.

Las facciones empresariales son corrientes de acción ideológica política, cuyo referente empírico más directo son los líderes que aparecen y son reconocidos en la escena política como representantes de los empresarios. Ahora bien, estos líderes remiten, casi siempre, a algún tipo de organización empresarial en torno a la cual se ha forjado ese liderazgo.

Esta noción permite establecer relaciones de adhesión o yuxtaposición entre las diferentes organizaciones empresariales y entre éstas y otras entidades, definiéndose entre ellas afinidades y contraposiciones que no se sustentan en vínculos jurídicos sino político ideológicos y orgánico estructurales.

Como se señaló en la introducción, este primer trabajo alude fundamentalmente a las características internas del CCE, y en este sentido se limita al análisis de las capacidades técnico políticas del empresariado para actuar colectivamente. Las conclusiones más generales en torno a estas capacidades y al modelo de representación empresarial que se ha ido configurando a raíz de los cambios experimentados en México desde la década de los ochentas, dependerán del estudio de la trayectoria del CCE.

LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL CCE

No puede concebirse la política en México sin tomar en cuenta a muchas agrupaciones que de un modo u otro participan en el juego político con la representación de diferentes grupos sociales.

Históricamente, la mayoría de esas organizaciones se desempeñaron como vehículos de representación de los intereses de sus agremiados y de interlocución con el gobierno; de participación agregada en las políticas de desarrollo o de negociación de acuerdos con la burocracia política. Muy significativo fue que el Estado impulsara la creación de muchas de ellas, que integradas luego a una red corporativa permitieron al gobierno, según el caso, diferentes grados de control político sobre esos grupos.

En ese sentido, tanto la Confederación de Trabajadores de México como la Confederación Nacional Campesina, la Concanaco y la Concamin comparten en diversos grados algunos rasgos comunes.

El nacimiento del Consejo Coordinador Empresarial simultáneamente quiebra y continúa una tradición de organización empresarial cuyas características básicas se conformaron en las décadas de los treinta y los cuarenta, tanto porque incorpora a organizaciones con una larga tradición, como por el hecho de que introduce nuevas modalidades de relación con el gobierno.

La estructura mexicana de representación empresarial

Los empresarios que operan en México han constituido una amplia y espesa red de agrupaciones que afilian a empresas y empresarios de todos los sectores y tamaños y que se extienden por toda la geografía del país.

Dentro de este enorme y heterogéneo conjunto de organizaciones empresariales se distinguen algunas muy importantes entre las que figura, desde luego, el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) y sus siete afiliadas. Son también muy importantes, aunque no tengan relación orgánica con el CCE, algunas organizaciones "cúpula" (organizaciones de organizaciones) que representan al campo: la Confederación de la Pequeña Propiedad Agrícola, Ganadera y Forestal y la Confederación Nacional Ganadera, más conocidas por sus siglas CNPP y CNG que son, junto con algunas otras agrupaciones de productores de cultivos especializados o de algunas regiones —Sinaloa y Sonora— y el Consejo Nacional Agropecuario (CNA) las principales aglutinadoras de los propietarios y empresarios del sector agropecuario; la Unión Social de Empresarios Mexicanos (USEM) que representa a cerca de 2 000 empresarios identificados por su visión social cristiana y, finalmente, la Cámara Americana de Comercio (CAMCO) que agrupa a las filiales de empresas extranjeras, sobre todo estadounidenses, pero también a muchas importantes empresas nacionales, las cuales hacen una suma total de aproximadamente 3 000 afiliados.

El interés de este trabajo se centra, sobre todo, en un subconjunto muy grande y formalmente integrado, que desde el punto de vista de su estructura orgánica tiene la forma de un cono en cuyo vértice está la instancia más alta del sistema, la llamada "cúpula de cúpulas" del sector privado mexicano, el Consejo Coordinador Empresarial, y en su base se encuentran alrededor de 900 000 empresarios agrupados en siete organizaciones, a saber: la Confederación Nacional de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (Concanaco-Servitur, más conocida simplemente como Concanaco), la Confederación de Cámaras Industriales (Concamin), la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), el Consejo

Nacional Agropecuario (CNA), el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN), la Asociación Mexicana de Casas de Bolsa (AMCB) y la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS) (véase cuadro 1).

Este conjunto, nucleado por el CCE, es extremadamente heterogéneo, amplio y complejo, y está cruzado por múltiples contradicciones. Sin embargo, ha sido capaz hasta ahora de erigirse, no sin problemas como se verá, como el más importante y legítimo representante del empresariado nacional.

Identidad

El 7 de mayo de 1975 se hizo del conocimiento público la constitución del organismo denominado Consejo Coordinador Empresarial.¹¹ La *Declaración de Principios* de la nueva entidad al postular, en esa coyuntura, como sus principios fundamentales el derecho natural e inabordable de propiedad privada, a la empresa privada como célula básica de la economía, la creación de riqueza como responsabilidad a cargo de la iniciativa privada, la subsidiariedad del Estado en materia económica y la reprobación de la lucha de clases, puso en claro que con la creación del CCE los empresarios se proponían la fundación de un frente de todo el empresariado nacional, de innegable cariz político, con objeto de contribuir a frenar el reformismo del gobierno del presidente Echeverría e influir en la cercana sucesión presidencial.

Sin embargo, pese a los amplios y fuertes objetivos fijados a la nueva agrupación, el nombre oficial dado al Consejo Coordinador Empresarial y las restricciones impuestas al propio organismo y a sus dirigentes, traslucieron la intención de sus fundadores de que la nueva entidad tuviese escasa densidad, no asumiera demasiadas facultades ni se autonomizara demasiado de sus asociadas.

En efecto, la elección del término "consejo", pese a que esta palabra no designa alguna figura jurídica precisa, refleja la

¹¹ Véase la prensa de la ciudad de México del día 8 de mayo de 1975. Formalmente el CCE se constituyó apenas el 5 de agosto de 1976, fecha en que los representantes de las seis organizaciones fundadoras otorgaron la escritura 19 801 ante el notario público Luis Angoitia Gaxiola.

Cuadro 1
ESTRUCTURA DEL CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL (CCE)

	Concamin	AMCB	CMHN	AMIS	CNA	Concanaco	Coparmex
Organizaciones principales:							
Organizaciones bases:	75 cámaras y 42 asocs.*				27 orgs.	261 cámaras	57 centros
Número aproximado de sus afiliados:	125,000	25	37	59	250,000	500,000	30,000
Porcentaje**:	13.8%	0.003%	0.004%	0.006%	27.6%	55.2%	3.3%
Sector de actividad principal:	industria	finanzas	varios	seguros	agropec.	comercio	varios

Fuentes: Documentos de las organizaciones empresariales e investigación directa.

*Incluye a la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (Canacintra) que agrupa ella sola a unos 82,000 afiliados.

**Porcentaje de los afiliados a cada organización respecto al total de los 905,121 afiliados indirectos al CCE.

Abreviaturas:

Concamin: Confederación de Cámaras Industriales

AMCB: Asociación Mexicana de Casas de Bolsa

CMHN: Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

AMIS: Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros

CNA: Consejo Nacional Agropecuario

Concanaco: Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio

Coparmex: Confederación Patronal de la República Mexicana

intención de constituir una entidad cúpular poco concentrada de la representación empresarial del país, ya que un consejo es más bien un cuerpo consultivo que emite simples opiniones.

El término "coordinador", inscrito como objetivo de la nueva entidad, en su nombre mismo refuerza lo antes dicho, puesto que coordinar es solamente enlazar o conjugar las acciones de distintas entidades o personas para que esa conjunción de acciones produzca un resultado coherente de acuerdo a un propósito. El CCE fue entonces creado como una entidad "ligera" y, aunque supraordinada a las organizaciones asociadas que lo fundaban, no concentradora de las facultades de sus distintas organizaciones afiliadas. Dos reflejos más de esto son, por una parte, la prohibición expresa para que el consejo creara cualquier tipo de delegaciones, representaciones o agencias en provincia y el reducidísimo número de las personas que constituyen su personal propiamente dicho: seis personas.¹²

Por otra parte, el término "empresarial" en el nombre del consejo remite a la noción de empresario que evidentemente es fundamental en la identidad que el propio CCE pretende construirse.

Por empresario puede entenderse "quien organiza, promueve o maneja y asume los riesgos de un negocio",¹³ o "el coordinador de capital y trabajo para la producción de bienes y servicios", que en su tarea realiza "un trabajo de innovación, de dirección, de asunción de riesgos y de organización".¹⁴

En las definiciones del CCE está implícita la visión del empresario como organizador creativo que arriesga recursos para producir y ganar. Los empresarios de manera comprensible reivindican esta prestigiosa noción para autodesignarse y llamar a su organización cúpula. Así para el presidente fundador del CCE, los empresarios son "individuos que han demostrado, a lo largo de su vida, no sólo una gran capacidad de organización sino originalidad, audacia y fuerza de creación, que han hecho posible el desarrollo del país. En el capitalismo son las

¹² Este número excluye a los empleados de los centros de servicio del CCE. Véase más adelante la parte relativa a esos centros.

¹³ Esta definición está inspirada en las acepciones que da a la palabra *entrepreneur* el *Webster Third New International Dictionary*, Merriam-Webster Inc., Springfield, 1986, p. 759.

¹⁴ Citas tomadas del texto de la *Declaración de Principios* del propio CCE.

minorías directoras de empresarios las que dinamizan a la sociedad. Esa minoría directora de los empresarios constituye una fuerza fenomenal que, bien orientada, hace una nación. Ahí está el caso de los Estados Unidos (y)... tantos países europeos que tienen una cultura contemporánea, con todos sus defectos, pero al fin y al cabo una cultura contemporánea muy desarrollada, precisamente en base a esas minorías de empresarios que son creadores de riqueza... y también de poder... en el buen sentido de la palabra".¹⁵

Pero si a estas ideas schumpeterianas nos atenemos, es previsible que muchos de los afiliados al CCE, tal vez la gran mayoría, no empaten con ellas, ya que más bien se trata de rutinarios propietarios que asumen pocos riesgos al invertir recursos para obtener ganancias seguras, aunque, tal vez, éstas sean pocas en la gran mayoría de los casos.

Por otra parte la noción subsume a la de "patrón" que identifica a la Coparmex o las de "comerciante" o "industrial" o cualquier otro tipo de productores que dan sustento a la Concanaco, la Concamin y las demás asociaciones sectoriales. Queda entonces claro que al proclamarse como coordinador "empresarial", el CCE se autopropuso como la asociación incluyente y representante de todos los empresarios del país. Esta autodefinición fue casi universalmente aceptada por la sociedad mexicana.

Desde el punto de vista jurídico, de acuerdo con el principio sustentado en su *Declaración de principios* de que el empresario "tiene el derecho y el deber de asociarse constituyendo organizaciones intermedias", el consejo se fundó como una organización "libre" en un doble sentido, primero porque se constituyó como asociación civil de derecho privado, creada por la simple voluntad de sus afiliados, y segundo porque sus miembros lo son por afiliación voluntaria. Es, desde luego, una institución distinta de los sindicatos patronales sujetos a la Ley Federal del Trabajo y a las "instituciones públicas de carácter autónomo" reguladas por la ley de cámaras de comercio e in-

¹⁵ Fortson, James R., "(Entrevista a) Juan Sánchez Navarro", *Cara a cara*, Vol. III, Juan Pablos Editor, México, 1980, p. 452.

dustria e inmune, por lo tanto, a las taxativas que esas leyes imponen.¹⁶

El CCE es, además, una asociación de asociaciones, es decir una organización creada para agrupar única y exclusivamente a asociaciones que a su vez afilian directamente a empresarios o empresas o a organizaciones de nivel inferior que agrupan a miembros individuales.

El elenco de las seis organizaciones fundadoras del CCE: Concanaco, Concamin, Coparmex, CMHN, ABM y AMIS se ha modificado en el periodo transcurrido entre 1975, año de su fundación y la fecha actual. Por una parte se desafilió una organización, la ABM, y por otra se produjeron dos ingresos: el de la Asociación Mexicana de Casas de Bolsa (AMCB) y el del Consejo Nacional Agropecuario (CNA).

Desde el punto de vista de los sectores económicos organizados y afiliados al CCE, se advierte que el Consejo es una organización plurisectorial, pues incluye en su seno a organizaciones de empresas de todos los sectores (agropecuario, industrial, comercial, financiero y de seguros). A través de estas organizaciones el CCE pretende afiliarse a todos los empresarios del país, sin rechazar a ninguna empresa o empresario por razones de sector, tamaño o lugar de ubicación de la empresa.

Es decir, el CCE tiene la vocación de afiliarse indirectamente a todos los empresarios del país, independientemente de los sectores económicos en que operen, del tamaño que tengan las empresas y de la región geográfica en que éstas se ubiquen. Sólo que la estructura orgánica de la institución privilegia la presencia de los empresarios organizados por sectores de actividad económica y subordina la presencia a los agrupados de acuerdo con los criterios de tamaño de las empresas y regiones geográficas de ubicación. Los principales beneficiarios de este privilegio son, como se verá más adelante, las más grandes empresas del país ubicadas en la capital de la república.

Algunas sombras empañan, sin embargo, el ejercicio de la libertad en la creación y en la afiliación del CCE. Por una parte está el hecho de que al CCE lo fundaron seis organizaciones básicas mediante un simple acuerdo entre sus presidentes. No

¹⁶ Véase sobre los diferentes tipos de organizaciones empresariales Tirado, Ricardo, "El corporativismo empresarial mexicano", en Luna, M. y Ricardo Pozas (coords), *op. cit.*

hay indicios de asambleas en las que las asociaciones que constituyeron el nuevo organismo hayan aprobado proceder de esta manera.¹⁷ Otro tanto puede decirse de los actos de adhesión de las dos agrupaciones que se han sumado al consejo después de su fundación. Lo anterior es importante si se considera que las organizaciones asociadas pueden eventualmente escindirse del CCE, también por la simple voluntad de sus presidentes en turno.

Otro problema es que cada una de las siete organizaciones tiene sus propios asociados —que en conjunto suman un poco más de 900 000—, mismos que en sentido estricto no son afiliados al CCE y sólo lo son de modo indirecto. Además, de esa enorme cantidad de afiliados indirectos, el 69% (la suma de los agrupados en la Concanaco y la Concamin) lo son compulsivamente, en tanto que su pertenencia a estas organizaciones no es libre sino que obedece a los mandatos de una ley.¹⁸

Al considerar la libre creación del CCE y la libre afiliación a él, debe pues tenerse presente que sus auténticos afiliados son sólo siete organizaciones; que la garantía jurídica de su adhesión al consejo no es muy sólida; que la masa de los empresarios son sólo sus afiliados indirectos; que su estructura orgánica privilegia a las organizaciones por sector en detrimento de las constituidas en función del tamaño o región y que una buena parte de estos afiliados indirectos lo son por obligación legal.

Por lo mismo y pese a la fortaleza que proyecta el CCE, desde su origen porta en su constitución esos elementos de fragilidad. Algo de esto se refleja en la expresión tan gráfica de “cúpula de cúpulas” con que frecuentemente se alude al consejo y que sus dirigentes suelen rechazar. Se observa, sin embargo, una disciplina notable en el consejo, que se expresa en el relativamente alto grado de unidad y de consenso con el que públicamente aparece, mismo que deriva de recursos políticos que superan problemas formales o legales.

La vocación aglutinadora del consejo, con las modalidades y limitaciones especificadas, se ha realizado en gran parte. Si se

¹⁷ Escritura pública 19 801 del 5 de agosto de 1976 ante el Notario Luis Angoitia Gaxiola. Sin duda si Concanaco, Concamin y Coparmex hubieran realizado asambleas para resolver sobre su participación en la creación del CCE, éstas habrían trascendido a la prensa.

¹⁸ Ley de Cámaras de Comercio y de las de Industria, artículo 5.

considera el número total de los propietarios-empresarios y/o empresas existentes en el país y se le compara con el del total de los afiliados indirectos al consejo, se encuentra que éste cubre alrededor del 33% del total, cifra que sin duda es muy alta (véase el cuadro 2), no obstante que a su magnitud contribuyen decisivamente, como se dijo antes, las aportaciones de miembros obligados de la Concanaco y Concamin.

Visto lo anterior, puede concluirse que el CCE es la organización más representativa y legítima del empresariado nacional en su conjunto.

Órganos de dirección y de servicio

El CCE tiene tres instancias de dirección o gobierno interno: la presidencia, el comité ejecutivo y el consejo directivo. El presidente, a quien corresponde representar al organismo, es designado por los votos de las siete organizaciones afiliadas al consejo. Es necesaria una mayoría calificada de cinco de los siete votos para que sea válida una designación. A raíz de las diferencias suscitadas entre los principales organismos constitutivos del CCE, se acordó en 1989 modificar los estatutos, de modo tal que la elección del presidente del CCE se haría, en el futuro, seleccionándolo de una terna que propondría sucesivamente al consejo directivo, cada una de las organizaciones del consejo, comenzando por la Concanaco.

Las funciones del presidente han sido materia de preocupación, tensiones y diferencias al interior del consejo, desde su creación en 1975. En efecto, ya desde entonces se advirtió en el nombre de “coordinador” y no de “presidente” que se dio al máximo cargo de dirección del flamante organismo, que los fundadores de la agrupación tenían la intención de contener en el papel de un simple coordinador a quien ostentara el máximo cargo del nuevo organismo. Esta intención original se corroboró con la corta duración que se dio al ejercicio del cargo de coordinador: seis meses.

Parece claro que los creadores de la institución tenían que en la delicada coyuntura política de 1975, el dirigente en turno del consejo comprometiera a las instituciones afiliadas y al

Cuadro 2

TOTAL DE PROPIETARIOS/EMPRESARIOS Y/O EMPRESAS EN EL PAÍS Y TOTAL DE AFILIADOS INDIRECTOS AL CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL

Sector	En todo el país:		En el CCE:		
	N	%	Organización	N	%
Agropecuario*	1 390 398	100.00	CNA	250 000	17.98
Industrial**	144 490	100.00	Concamin	125 000	86.51
Comercial y de servicios***	1 160 041	100.00	Concanaco	500 000	43.10
Seguros	59	100.00	Amis	59	100.00
Casas de bolsa	25	100.00	AMBC	25	100.00
TOTAL	2 695 013	100.00		875 084	32.47

Fuentes: *Resultados oportunos de censos económicos*, INEGI, México, 1989, documentos empresariales e investigación directa.

Notas:

La diferencia entre los 875 084 afiliados al CCE que aquí aparecen y los 905 121 del Cuadro 1 se explica por la doble afiliación de los 30 037 asociados a la Coparmex y al CMHN.

* Incluye 1 385 372 propietarios de predios (ejidales y privados) mayores de 5 hectáreas y 5 026 empresas pesqueras.

** Incluye 137 206 empresas manufactureras, 2 002 mineras, 36 eléctricas y 5 246 de construcción.

*** Incluye 749 827 empresas comerciales y 410 214 de servicios. No incluye finanzas.

empresariado en general con alguna postura inadecuada. De ahí los límites impuestos al titular del principal cargo directivo.

Sin embargo, esto cambió pronto al modificarse la denominación de "coordinador" por la de "presidente" y extenderse el periodo a un año. De ese modo el sucesor de Juan Sánchez Navarro, Armando Fernández Velasco, ya fue investido de la categoría de "presidente" del organismo y el periodo de su gestión se extendió a un año. Aparentemente el cambio obedeció a que las posiciones asumidas por su antecesor nunca produjeron disidencias y se quiso reforzar la representatividad del dirigente y a que la duración original del periodo era tan corta que apenas se comenzaba a trabajar cuando ya había que entregar la estafeta al sucesor.

Directamente vinculado con lo anterior está la cuestión de las tareas encomendadas al CCE y a su presidente, que recientemente han sido motivo de amplia discusión y hasta disputa entre las organizaciones miembros del consejo. En efecto, las organizaciones disidentes han insistido en que la agrupación no es una "cúpula de cúpulas", es decir, que no es un organismo rector, dirigente y portavoz de sus afiliados directos, sino solamente un coordinador que deberá ceñirse a las directrices que le señalen sus comités directivo y ejecutivo.

Otro punto de interés es la creación de dos vicepresidencias del CCE, ocupadas por otros tantos prominentes empresarios. Aunque hoy han desaparecido esas vicepresidencias queda la pregunta de cuál fue el objetivo que se pretendió alcanzar con su creación. Una interpretación es la que propone que se quería reforzar la autoridad del CCE y su presidente. Otra, contraria, plantea que se quería disminuir la autonomía del presidente del CCE, colocándole muy cerca dos fuertes contrapesos.

En la actualidad el comité ejecutivo está compuesto por veinte miembros: el presidente, el secretario (director del CCE), los presidentes de cada una de las siete organizaciones que forman al CCE, siete invitados permanentes, designados uno por cada una de las mismas siete organizaciones y, a título de invitados, los presidentes de la Canaco de la Ciudad de México, la Canacindra, el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP) y el Centro de Estudios Sociales (CES). Como se puede ver, además de los siete miembros representantes de las afiliadas hay otros trece miembros (véase el cuadro 3). Estos 13

Cuadro 3
COMPOSICIÓN DE LOS ÓRGANOS DIRECTIVOS DEL CCE

I. Presidencia	
Presidente	1
TOTAL	1 persona
II. Comisión Ejecutiva	
Presidente del CCE	1
Secretario del CCE	1
Presidentes de 7 organizaciones afiliadas	7
Invitados *	4
Invitados permanentes**	7
TOTAL	20 personas
III. Comité Directivo.	
Presidente del CCE	1
Secretario del CCE	1
Tesorero del CCE	1
6 consejeros de c/una de las 7 afiliadas	42
3 últimos expresidentes del CCE	3
Presidentes de los 4 centros de servicio	4
Presidentes de las 3 comisiones del CEFYL	3
Invitados permanentes	n.d.
TOTAL	55 personas

Fuente: Documentos del CCE e investigación directa.

*Los presidentes de la Concanaco de México, D.F., la Canacindra, el CESP y el CES. Con voz pero sin voto.

**Uno por cada uno de las siete organizaciones afiliadas. Con voz pero sin voto.

miembros tienen derecho a voz pero no a voto. En las cuestiones decisivas como la designación del presidente del CCE sólo pueden votar los siete presidentes de las siete afiliadas. Es decir, cada una de las siete organizaciones, independientemente de su número de afiliados, dispone de un séptimo (14.28%) del poder de decisión.

El consejo directivo, por su parte, está integrado por más de 55 miembros: el presidente y el tesorero, el secretario, seis consejeros por cada uno de los siete organismos adheridos al CCE, además de los tres últimos presidentes del CCE y los presidentes de los cuatro centros de estudios del CCE y las tres comisiones del Centro de Estudios Fiscales y Legislativos (CEFYL), además de algunos invitados permanentes.

En torno a la integración del comité ejecutivo y del consejo directivo, salta a la vista una cuestión importante: estas instancias no se conforman solamente con los representantes de las asociaciones afiliadas e incluyen a otro tipo de miembros que sin representar a aquéllas también participan en las decisiones.

Finalmente, se hace mención a la disposición original de 1975 para que al menos 15 (el 42%) de los 36 representantes de las organizaciones integrantes del consejo directivo sean de provincia. Conscientes de que la representación por sectores económicos organizados discriminaba a las agrupaciones de provincia, los fundadores del CCE aseguraron un límite mínimo a la presencia de empresarios del interior del país. Como se verá más adelante, esas medidas no han conseguido eliminar los reclamos de los empresarios de provincia que acusan al CCE de elitista y centralista.

Anexos a sus principales funciones de intervención política, muchas organizaciones empresariales, el CCE entre ellas, han desarrollado en los últimos décadas una amplia gama de servicios técnicos que incluyen: tareas de recopilación y sistematización de información, investigación y análisis de determinadas problemáticas, asesoría a las empresas en diferentes áreas, realización de seminarios y publicación de revistas, informes y libros especializados.

El desarrollo de estos servicios se ha vuelto crecientemente importante, en la medida en que la intervención de las organizaciones se ve precisada a fundamentarse en información y

análisis sólidos y sofisticados, cuya generación requiere del desarrollo de capacidades técnicas.

Esto es así porque en todo el mundo, y en eso nuestro país no es excepción, los problemas de la administración pública se han hecho cada vez más complejos y los gobiernos han recurrido a técnicos especializados que tienen un alto dominio del área que les ha sido asignada y también porque la "técnica" se ha convertido en un recurso político.

Ante esta situación las entidades empresariales se han visto precisadas a tecnificarse para poder ser interlocutores del gobierno, de sus diferentes agencias especializadas y de los cada vez más numerosos organismos internacionales con los que negocian.

Progresivamente las organizaciones se han dado cuenta de que para influir en los centros de toma de decisiones del Estado es necesario esgrimir argumentos sostenidos en resultados de investigaciones sólidamente realizadas. Al mismo tiempo han descubierto que no hay mejor instrumento para frenar a un socio impertinente que les reclama hacer por él gestiones improcedentes, que los estudios técnicos que "demuestran" cual es la solución adecuada a un problema.

Por otra parte el *staff* de las organizaciones, es decir, el personal a sueldo que se ocupa de la vida cotidiana de la organización, se ha percatado de que una mayor y mejor calificación técnica y profesional le asegura más altas dosis de poder y autonomía frente al gobierno, los empresarios asociados y los dirigentes de las agrupaciones a las que prestan sus servicios. Por todo lo anterior es notoria la tendencia, incipiente pero firme, a que las organizaciones desarrollen centros de servicios que se perfilan como cerebros de esas instituciones.

El CCE cuenta a la fecha con cuatro de estos centros de servicios: el Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales (CEMAI), el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP), el Centro de Estudios Sociales (CES) y el Centro de Estudios Fiscales y Legislativos (CEFYL) (véase el cuadro 4).

Estos cuatro centros de servicio del CCE son distintos entre sí, sobre todo por el diferente grado de autonomía que tienen respecto del CCE y por el distinto grado de consolidación que como institución ha logrado cada uno de ellos.

Cuadro 4
LOS CENTROS DE SERVICIO DEL CCE

NOMBRE:	CEMAI	CEESP	CES	CEFYL
Fecha de creación	1951	1963	1977	1980
Estatus jurídico	Asoc. civil	Asoc. civil	Dependencia CCE	Dependencia CCE
Relación con CCE	Autónomo	Autónomo	Depende	Depende
Tiene afiliados	Sí	Sí	No	No
Patrocinadores	Sí	Sí	No	No
Identidad de Patrocinadores	OES	OES	No tiene	No tiene
Carácter de la entidad	Asociación y centro	Asociación y centro	Centro	Centro
Servicios que presta	Promoción com. ext.	Análisis económ.	Análisis sociopol.	Análisis jurídico
Profesionalismo del centro	Regular	Mucho	Regular	Mucho
Difusión pública de sus servicios	Regular	Mucho	Poco	Poco
Conocimiento público del centro	Mucho	Mucho	Poco	Poco
Presidentes de centros	Prominentes	Prominentes	Prominentes	No prominentes
Tamaño del <i>staff</i>	Sin/inf.	36	18	5

Fuente: Documentos del CCE, entrevistas e investigación directa.

El grado de autonomía de los centros puede calibrarse tomando como indicadores, en cada caso, su estatuto jurídico, los recursos económicos de que dispone, las relaciones que establece con otras entidades y la prominencia de sus dirigentes.

La consolidación de los centros puede, a su vez, medirse de acuerdo con los criterios de antigüedad de la institución, conocimiento público de su existencia y reconocimiento externo de la calidad de los trabajos que realiza.

Atendiendo a las características distintivas de los cuatro centros, resulta que dos de ellos son notoriamente más autónomos y están más consolidados que los otros dos.

Se trata del CEMAI y el CEESP, instituciones nacidas, ambas, antes de la fundación del propio CCE, con el estatuto jurídico de asociaciones civiles (la primera en 1951 y la segunda en 1963). Actualmente el CEMAI es todavía una asociación civil con personalidad jurídica y patrimonio propios, mientras que el CEESP, aunque jurídicamente independiente, se convirtió en 1975, cuando se creó el CCE, en un departamento especializado adyunto al consejo. El caso del CEMAI es en realidad confuso, pues funciona con el doble carácter de asociación libre y departamento de asesoría y promoción en materia de comercio exterior del CCE. Entre sus socios fundadores, socios activos y patrocinadores figuran las más grandes y conocidas OEs: CCE, Concanaco, Concamin, Coparmex, AMIS, Canaco-D.F., Canacintra, AMCB, CNA y CMHN y algunas decenas de grandes empresas exportadoras. Por estas características el CEMAI es la más autónoma de las instituciones de servicio del CCE. El CES y el CEFYL son, en cambio, de reciente creación y sólo nacieron como centros de servicio en el seno mismo del CCE.

En cuanto a los recursos económicos disponibles, el CEMAI tiene los suyos propios, obtenidos, entre otros medios, de los apoyos que le proporcionan sus patrocinadores. El CEESP parece tener también el apoyo económico de sus antiguos patrocinadores (Concanaco, Concamin, Coparmex, AMIS, Canaco-D.F., ABM, CMHN, Canacintra, Anierm, CCE, CNA, AMCB) y socios, y aunque no se cuenta con cifras sobre los montos de su presupuesto, el tamaño de su *staff* indica que es grande, ya que le permite contar con 36 personas, mientras que el CCE propiamente dicho sólo emplea a seis personas. El CES, por su parte, tiene un total de 18 empleados y CEFYL cinco, lo cual muestra

que además de ser jóvenes, estos dos centros tienen recursos más limitados.

Desde el punto de vista de las relaciones que estas instituciones han establecido, del CEMAI puede decirse que posee una red muy amplia a nivel mundial, básicamente a través de unos 70 "comités bilaterales de hombres de negocios" que vinculan binacionalmente a los mexicanos con sus iguales de otros países en los cinco continentes. El CEESP, por su parte, tiene relaciones con múltiples agencias gubernamentales, organismos internacionales y empresas que le suministran la información que procesa para sus análisis. El CES y el CEFYL hacen nuevamente contraste, pues no parecen abundar en relaciones del tipo de las que sus adláteres tienen.

En cuanto a la calidad de los dirigentes de los centros de servicio, sin duda el CEMAI y el CEESP, pero también el CES, los han tenido de primera línea. Han sido prominentes empresarios ampliamente conocidos en los medios económicos y políticos de México. Algunos de ellos son: del CEMAI, Enrique Madero Bracho y Juan B. Morales Doria; del CEESP, Alejandro Álvarez Guerrero, Gastón Azcárraga Tamayo, Antonio Del Valle Ruiz y Carlos Represas (entre sus directores destaca Gustavo Romero Kolbeck, que luego realizaría una exitosa carrera en el sector público); del CES, Andrés Marcelo Sada y Lorenzo Servitje. Los del CEFYL, en cambio, son abogados de empresa solamente distinguidos por su alto nivel profesional.

Por cuanto atañe al conocimiento público de la existencia de estos organismos, es claro que el CEMAI y el CEESP son muy conocidos en los ambientes empresariales, gubernamentales, políticos y periodísticos. Sus nombres son frecuentemente citados y las posiciones que asumen ante los diferentes problemas son reseñadas y seguidas con atención por la prensa. En particular, son notorios la influencia y el reconocimiento externo a la calidad de los trabajos del CEESP, mismos que se manifiestan en la frecuencia con que se citan sus publicaciones, se reproducen sus cuadros y se publican sus opiniones y pronósticos sobre la marcha de la economía nacional.

El CES y el CEFYL son, en cambio, menos conocidos y mucho menos citados. De hecho, es raro encontrar en la prensa alguna referencia a sus posturas, no obstante que editan diferentes publicaciones como los folletos de la colección Documentos del

CES que difunden los discursos más importantes de los presidentes del Consejo y la revista de la comisión de estudios legislativos del CEFYL.

En síntesis, los centros más viejos, más grandes y consolidados antes del nacimiento del CCE son más independientes de éste que los centros más nuevos, más pequeños, en proceso de consolidación y nacidos de iniciativas originadas en el propio CCE.

El perfil de los dirigentes

A lo largo de los quince años transcurridos desde su fundación en 1975 hasta 1991, el Consejo Coordinador Empresarial ha tenido nueve dirigentes empresariales que han sido las cabezas máximas del organismo. Sus nombres, de acuerdo con el orden en que han ocupado el cargo de presidentes del consejo, son: Juan Sánchez Navarro (JSN) que tomó posesión de su cargo en 1975, Armando Fernández Velasco (AFV) 1976, Jorge Sánchez Mejorada (JSM) 1977, Prudencio López Martínez (PLM) 1979, Manuel J. Clouthier del Rincón (MC) 1981, Jorge Chapa Salazar (JCH) 1983, Claudio Xavier González Laporta (CXG) 1985, Agustín Francisco Legorreta Chauvet (AL) 1987 y Rolando Vega Íñiguez (RV) 1989. Estudiarlos es importante porque su "estilo personal" se proyecta de múltiples maneras sobre la organización. A continuación se analizan un conjunto de variables que configuran su perfil de dirigentes y que están resumidas en el cuadro 5.

La duración en el cargo máximo de dirección del consejo ha sido en promedio de 1.75 años. Al principio la duración del periodo era de seis meses (que en realidad fueron nueve), luego fue de un año y, más tarde, parece que definitivamente, se amplió, incluyendo reelecciones, a dos años, duración que han tenido las gestiones de los últimos siete presidentes del CCE en funciones hasta mediados de 1991.

De los nueve dirigentes, seis provienen de la ciudad de México y tres de los estados. De éstos, uno se formó en la ciudad de México, por lo que en muchos aspectos es también un capitalino. Lo anterior parece dar cuenta de que el centralismo general que permea en el país, tiene también su correlato en la

CUADRO 5
EL PERFIL DE LOS DIRIGENTES

Nombre	Sánchez N.	Fernández	Sánchez M.	López M.	Clouthier	Chapa	C. X. González	Legorreta	Vega
Año en que inició su gestión	1975	1976	1977	1979	1981	1983	1985	1987	1989
Lugar en el que nació	D.F.	D.F.	D.F.	D.F.	Sinaloa	Nuevo León	Sonora	D.F.	D.F.
Familias	Latifundistas expropiados	—	—	—	Latifundistas expropiados	Dirigentes empresariales	—	Dinastía empresarial	Dinastía empresarial
Especialidad de estudios superiores	Derecho	—	Química	Contaduría	Ingeniería	Administración	Ingeniería	Relaciones Industriales	Contaduría
Institución de estudios superiores	UNAM	—	UNAM	UNAM	Privada mexicana	Privada en EU	Privada en EU	Privada mexicana	UNAM
Especialidad de estudios de posgrado	Derecho y filosofía	—	—	—	—	—	Administración	Administración, economía y diplomacia	—
Institución de estudios de posgrado	Privada española	—	—	—	—	—	Privada mexicana	Privada en EU	—
Características de la empresa	Industrial grande nacional	Comercial media nacional	Industrial grande extranjera	Industrial media nacional	Agroindustrial media nacional	Comercial media nacional	Industrial grande nacional	Financiera grande nacional	Financiera grande nacional
Vinculación principal con la empresa	E	E/A	E	E/A	E/A	E/A	E	E/A	E/A
Carreras previas en las OES	Concamin USEM	Concainco Coparmex	Concamin	Concamin	Coparmex, CCE de Sinaloa	Concainco CCE de Nuevo León	CMHN	ABM CMHN	ABM CMHN
Tendencia Política	—	—	—	—	Hacia el PAN	Hacia el PAN	Hacia el PRI	Hacia el PRI	Hacia el PRI
Actuación al frente del CCE	Radical	Radical	Radical	Moderado	Radical	Radical	Moderado	Moderado	Moderado

Fuente: investigación directa.

NOTA: E: como ejecutivo; E/A: como ejecutivo y accionista importante.

dirigencia del empresariado nacional. Pudiera ser también que el dispositivo orgánico que privilegia al interior del CCE a los grandes grupos y empresas de la ciudad de México esté induciendo el acceso de dirigentes de la capital.

Es significativo también que los dos dirigentes empresariales que provienen de los estados, nacieron y se formaron en Sinaloa y Nuevo León, sitios en que la militancia empresarial ha sido notable desde hace tiempo.

Familias

Por lo que respecta a las familias de los nueve dirigentes, cinco ameritan alguna mención. Dos de los dirigentes son descendientes de grandes latifundistas del norte. La familia de uno de ellos, los Sánchez Navarro, se remonta a la Colonia. Su latifundio, ubicado en tierras de la actual Coahuila, ha sido considerando entre los más grandes de México. Uno los miembros de esta familia, bisabuelo del dirigente empresarial que nos ocupa, fue miembro del gobierno del emperador Maximiliano a mediados del siglo pasado, razón por la cual a la caída del Imperio le fue expropiada una parte de sus tierras. Muchas décadas después los gobiernos surgidos de la revolución consumirían la expropiación de las tierras que quedaban aún en manos de la familia. Este dirigente, por cierto, está casado con una descendiente de latifundistas porfirianos.

El otro descendiente de latifundistas que sufrieron también la expropiación de sus tierras en la década de los treinta bajo la acción del gobierno cardenista es nieto de un emigrante francés asentado originalmente en Guaymas durante el porfiriato. Después de la expropiación sufrida, la familia Clouthier se trasladó a Culiacán, donde adquirió un predio de 200 hectáreas que el dirigente conservó y explotó hasta su prematura muerte en 1989.

La tercera familia digna de mención es la del banquero Legorreta, cuyos abuelo, tío, padre y hermanos estuvieron ligados desde el porfiriato hasta la expropiación bancaria de 1982 al Banco Nacional de México, una de las dos instituciones bancarias más grandes del país, bajo su control desde mucho tiempo atrás. Esta familia es prototípica de las dinastías empresaria-

les iniciadas durante el porfiriato y que después de la revolución supieron acomodarse a la nueva situación y convertirse en influyentes participantes en la elaboración de la política económica y en la dirección política del empresariado.

El cuarto caso atañe a Rolando Vega, yerno del general revolucionario Aarón Sáenz, embajador y gobernador de Nuevo León, ministro de Estado en varias ocasiones, sucesor político de uno de los más grandes caudillos de la Revolución y precandidato a la Presidencia de la República en 1929, quien a partir de negocios relacionados con la industria azucarera primero y con las finanzas después, devino en uno de los más poderosos magnates de México. Retirado de la política el general Aarón Sáenz, otro de sus yernos, Julio Hirschfield Almada (concuño de Rolando Vega y empresario por sus propios fueros) fue secretario de Turismo en el gobierno del presidente Echeverría. La familia, a quien se expropiara su banco en 1982, sigue activa en el mundo de los negocios y la política empresarial. En la actualidad un cuñado de Rolando Vega, hijo del general, y uno de sus propios hijos desempeñan puestos de dirección en las organizaciones empresariales: el hijo del dirigente al frente de la importante asociación de casas de bolsa que es una de las integrantes del CCE.

Finalmente está el caso del dirigente Jorge Chapa, oriundo de Monterrey. En su familia —ligada a la “Casa Chapa”, una cadena comercial del norte del país— han proliferado los dirigentes empresariales locales: uno de sus hermanos fue presidente de la Concanaco recientemente, y otro ha sido alcalde de un municipio del área conurbada de Monterrey.

Edades al tomar el cargo

Las edades de los dirigentes oscilan entre los 45, el más joven, y los 67 años, el más viejo; la edad promedio es de 54.3 años. Los dos primeros dirigentes fueron sexagenarios, pero luego se perfiló una clara tendencia a la designación de dirigentes más jóvenes, misma que se interrumpió bruscamente en 1989 con la llegada de Rolando Vega, de 67 años, a la presidencia del CCE. La ascensión de un hombre de las características de Rolando Vega, tanto por su edad como por su formación académica y la

familia a que pertenece, puede interpretarse como la intencionalidad de reforzar los viejos y probados métodos de negociación con el gobierno, en una época de cambio privatista con acuerdo de por medio.

Estudios

Salvo uno de los dirigentes, todos cursaron estudios superiores, lo que refleja la acentuada tendencia a la desaparición del viejo empresario que se forjaba en los avatares de la llamada "escuela de la vida".

En cuanto a los estudios profesionales realizados se observa un predominio de los peritos en administración y finanzas sobre los técnicos especialistas en cuestiones relativas a la producción (ingenieros y químicos) y la tendencia parece apuntar a un reforzamiento de aquéllos, pues los cuatro últimos dirigentes han sido especialistas en administración y finanzas o, como se verá, han hecho estudios de posgrado en ese campo.

Desde el punto de vista de las instituciones educativas en las cuales los dirigentes realizaron sus estudios superiores, la mitad de ellos —en general los dirigentes de los primeros años del CCE— los hizo en una sola institución pública: la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Se refleja en ello el singular papel que esa institución jugó durante décadas como la principal formadora de cuadros dirigentes de los sectores público y privado. La otra mitad de los dirigentes, en general los que han encabezado al CCE en los últimos nueve años, se formó en instituciones privadas nacionales o extranjeras. Por lo tanto, la tendencia actual apunta hacia estas últimas instituciones como las suministradoras de los cuadros dirigentes del sector privado, tal y como se ha perfilado en los últimos años, incluso dentro del sector público. Se hace notar, sin embargo, que el presidente del CCE en 1989-1991 ha roto, al menos temporalmente, la tendencia mencionada, ya que él proviene de la UNAM.

De los nueve dirigentes, tres realizaron estudios de especialidad o posgrado. Uno, el presidente fundador y reconocido ideólogo del empresariado en décadas anteriores, Juan Sánchez Navarro, estudió filosofía y derecho en España antes de la

era franquista; los otros dos, Claudio X. González y Agustín Legorreta, enriquecieron su formación estudiando cursos de administración y economía, en México y Estados Unidos. Como se adelantó antes, se confirma así una tendencia a seleccionar dirigentes mejor formados, de preferencia en instituciones nacionales privadas o extranjeras y más bien en el campo de las disciplinas administrativas y financieras.

Empresas y tipo de vinculación

Como se dijo antes, el grupo de líderes empresariales a que venimos haciendo referencia no es homogéneo por varias razones. Una de ellas, muy importante, es el diferente peso económico que cada uno de ellos representa directamente. De ese modo tenemos que mientras algunos de ellos presiden, dirigen y aconsejan a decenas de empresas entre las que se cuentan algunas de las más importantes del país, otros sólo se vinculan a unos pocos negocios de importancia media.

El análisis de algunas de las características más importantes de las nueve unidades de capital a las cada uno de los nueve dirigentes empresariales están más estrechamente ligados, muestra que de las nueve unidades de capital principales, cuatro se ubican en el sector industrial, dos en el financiero, dos en el comercial y uno en el agroindustrial. Asimismo, en cuanto al tamaño puede afirmarse que cinco son grandes y cuatro medianas. Además, siete son de capital total o mayoritariamente nacional y dos extranjero.

Tomando simultáneamente los tres indicadores, se tiene el siguiente resultado: predominan dos grandes empresas financieras nacionales, dos grandes empresas industriales nacionales y dos medianas empresas comerciales. Es decir, en el máximo nivel del CCE están representados de manera directa la gran industria de capital nacional, los grandes financieros nacionales y el mediano comercio también nacional. La tendencia parece apuntar a un reforzamiento de la gran industria extranjera y principalmente de las grandes finanzas nacionales, ya que de ahí han provenido mayoritariamente los últimos dirigentes del CCE.

Por lo que respecta a los vínculos personales de estos dirigentes con las unidades de capital, durante su gestión al frente del consejo empresarial, resulta que de los nueve líderes empresariales, todos eran los dirigentes máximos de sus empresas al momento de ser designados presidentes del coordinador.

Sin embargo, de los nueve líderes empresariales mencionados tres eran sólo o principalmente ejecutivos de las empresas, ya que aparentemente no tenían una participación accionaria decisiva, lo que establece una diferencia con los otros seis que además de dirigentes o ejecutivos son también importantes accionistas o propietarios de ellas o miembros de las familias que las controlan. La tendencia, mostrada en el acceso de Legorreta y Rolando Vega a partir de 1987, parecería indicar que los dirigentes-accionistas fuertes, miembros de auténticas dinastías empresariales con una gran influencia política, ganan mayores espacios de representación empresarial.

Carrera empresarial

Lo asentado en el punto anterior se corrobora al analizar las trayectorias de estos líderes en las organizaciones empresariales, previas a su llegada a la presidencia del CCE, ya que se observa una clara tendencia —evidente en los tres últimos presidentes del CCE— a que los dirigentes provengan de las organizaciones empresariales más elitistas, como el CMHN y la desaparecida ABM, que agrupan a sólo unas decenas de grandes empresarios y carecen prácticamente de cualquier base directa de sustentación social. En efecto, hasta antes de 1985, fecha en que se inaugura la etapa de los dirigentes surgidos de estas organizaciones elitistas, los seis dirigentes que había tenido el CCE provenían todos de las grandes organizaciones: tres fueron presidentes de la Concanaco, tres de la Concamin y dos de la Coparmex (uno de ellos fue tanto de Concanaco como de Concamin y otro de Concanaco y Coparmex).

Participación en otras organizaciones

Los antecedentes de participación de los dirigentes de las organizaciones empresariales en otro tipo de asociaciones de la

sociedad civil exhiben nuevamente la heterogeneidad del grupo. Mientras que cuatro de ellos han tenido una gran participación en agrupaciones de distinta índole, a tres no se les ha detectado en ninguna agrupación de carácter no empresarial.

De cualquier manera, los que sí han participado, predominantemente lo han hecho en instituciones de carácter estudiantil, en las de tipo educativo, académico y cultural y en las de fines filantrópicos (beneficencia y asistencia). En los dos casos de dirigentes que militaron alguna vez en algún partido político de oposición se advierte, además de una gran actividad en muchas otras organizaciones, una participación temprana en agrupaciones estudiantiles.

Los dos casos de participación en organizaciones cívico religiosas se dan significativamente entre los dos empresarios que son de provincia y tienen antecedentes en las organizaciones de trayectoria más combativa: Concanaco y Coparmex.

Militancia política

Por lo que atañe a las relaciones políticas de los líderes con el partido oficial, el gobierno y los partidos opositores, en seis de los nueve casos se encontraron vínculos.

De los seis, tres militaron en la oposición: uno de ellos, Jorge Sánchez Mejorada, en realidad sólo anunció su decisión de hacer oposición política partidaria creando un partido político empresarial; otro más, Juan Sánchez Navarro, militó en el Partido Acción Nacional cuando joven, pero pronto desistió de ello y se acercó al gobierno, dentro del cual incluso aceptó, muchos años después, un puesto menor; el tercero, Clouthier, merece mención aparte, ya que no obstante haber ingresado al PAN apenas en 1985, en 1986 figuró ya como candidato a la gubernatura de Sinaloa y en 1988 a la Presidencia de la República. Es de señalarse que antes de ser opositor político, Clouthier había estado muy cerca del gobierno y su partido, tanto que —se dice— en los primeros años de la década de los setentas intentó ser el candidato priísta a la presidencia municipal de su ciudad natal.

A los otros tres, por su cercanía con el gobierno y el PRI durante el desempeño de sus cargos, puede clasificárseles como

filopriistas, y se trata sobre todo de los últimos dirigentes que han presidido al CCE. Esto pone de manifiesto una tendencia del CCE a designar líderes muy vinculados al gobierno y su partido.

Actuación política empresarial

El análisis de la actuación de los nueve dirigentes del CCE muestra una primera fase en que los líderes confrontaron al gobierno en el periodo 1975-1979 —que se explica por el intenso conflicto entre el gobierno del presidente Echeverría y los empresarios— principalmente al principio de esa etapa y su resaca, seguida de otra de reflujo y conciliación que le tocó vivir al dirigente del CCE durante 1979-1981.

Coincidentemente con el desencadenamiento de la crisis económica y la expropiación bancaria sucedió luego otra fase de politización empresarial y surgimiento de dirigentes duros como Clouthier, que arranca en 1981 y concluye en 1985, al asumir abiertamente el gobierno el proyecto modernizador de corte neoliberal, con lo cual se inaugura una etapa nueva de líderes moderados que se extiende desde 1985 hasta la actualidad.

Examinando a grandes rasgos la actuación política de estos nueve líderes de los empresarios mexicanos, se aprecia que —con las oscilaciones señaladas— han predominado los radicales sobre los moderados, pero la tendencia apunta ahora hacia la consolidación de la hegemonía de los moderados. Así lo muestra otra vez la trayectoria de los tres últimos conductores de la cúpula de cúpulas empresariales, que sin duda alguna han sido muy conciliadores, no obstante que paradójicamente dos de ellos fueron personal y directamente afectados por la expropiación bancaria de 1982.

Es difícil llegar a conclusiones definitivas cuando se analiza un conjunto tan pequeño como es el integrado por los nueve dirigentes del CCE entre 1975-1991. Sin embargo, algo que aparece con claridad es que se trata de un grupo heterogéneo respecto a las características de sus familias, en cuanto a los estudios que realizaron y las instituciones en donde cursaron; también en lo que atañe a las características y el peso

económico de las empresas a las que están vinculados directamente y en relación con sus carreras previas en las organizaciones empresariales, en lo que se refiere a su participación en otras organizaciones no empresariales de la sociedad civil, a sus filiaciones políticas y a su actuación como dirigentes empresariales.

Dentro de esta diversidad se bosquejan, sin embargo, dos subconjuntos; uno de empresarios económicamente muy fuertes procedentes de las organizaciones empresariales elitistas, moderados en su actuación como líderes políticos del CCE, tendencialmente priistas y pragmáticos en sus relaciones con el gobierno. Y otro de dirigentes ligados a empresas de menor importancia, pro panistas, con posiciones liberal conservadoras y antecedentes en las organizaciones que tienen numerosos afiliados (Concamín, Concanaco y Coparmex). Hay una tendencia en el último lustro, de acuerdo con la cual el primer grupo —que en otros trabajos hemos llamado moderados o tecnocráticos— tiende a preponderar sobre los radicales o liberal conservadores, de modo tal que en ese periodo las características de los dirigentes del consejo transitan por cambios que hemos definido de la siguiente manera: 1) de técnicos de la producción a técnicos de la administración y finanzas; 2) de graduados en la UNAM a graduados en instituciones privadas nacionales o extranjeras; 3) de empresarios vinculados a empresas de importancia económica no tan considerable a empresas gigantes; 4) de empresas industriales y comerciales a financieras; 5) de directores a directores-accionistas; 6) de afinidad partidaria tendencialmente panista a otra tendencialmente priista; 7) de antecedentes en las grandes asociaciones empresariales a las elitistas; 8) de empresarios medios a la élite más encumbrada y 9) de empresarios recién formados o pertenecientes a viejas familias terratenientes a empresarios provenientes de las dinastías familiares de las finanzas.

Este tránsito no ha estado exento de problemas para el CCE, y el principal de ellos es, tal vez, el cuestionamiento que los liberal conservadores han hecho del liderazgo de los moderados tecnocráticos.

El perfil de los afiliados

En lo que respecta a sus afiliados, el CCE presenta también, a primera vista, una composición altamente heterogénea, pues el rango de los organismos que agrupa varía entre lo que puede considerarse propiamente como un club de hombres prominentes (el CMHN) y organismos con un alto nivel de estructuración (como Coparmex, Concanaco y Concamin); entre asociaciones cuyo ingreso es selectivo (el CMHN) y organismos de afiliación compulsiva u obligatoria (como Concamin y Concanaco); entre las asociaciones pequeñas (como AMCB y AMIS) y las supergrandes por su número de afiliados (como Concamin y Concanaco); entre las que tutelan intereses sectoriales específicos (como la AMCB, AMIS, Concanaco y Concamin) y las plurisectoriales (como Coparmex) y así sucesivamente.

Sin embargo, la heterogeneidad en la composición del consejo es tanto factor de su fuerza como de su debilidad. Comenzaremos por definir la primera.

Fuerza del CCE: una estructura orgánica de división funcional del trabajo

Un factor central de la capacidad técnica del consejo para coordinar las acciones del sector privado y presentarse como vocero del empresariado en su conjunto es el carácter especializado de sus organismos afiliados. Estos comprenden prácticamente a todos los sectores de la economía y también a todas las principales organizaciones que los representan: la industria (la Concamin), el comercio y los servicios (la Concanaco), las actividades agropecuarias (el CNA), las finanzas (antes de la nacionalización bancaria con la ABM y después con la AMCB) y los seguros (la AMIS). Sus dos organizaciones que no responden a esta lógica, el CMHN y la Coparmex, (por diversos motivos plurisectoriales) tienen funciones formales distintas a las anteriores y, por lo tanto, en principio no compiten con ellas. El CMHN, que representa a grandes grupos que operan simultáneamente en diversos sectores de la economía, tiene objetivos estatutarios de carácter muy general o abstracto, como son: apoyar y difundir las grandes causas del empresariado y del

país; divulgar en el extranjero la historia y los progresos culturales, educativos, socioeconómicos y políticos del país, y contribuir a su desarrollo y progreso.¹⁹ La Coparmex es un sindicato patronal que por sus objetivos originales tendría como ámbito de acción, por una parte, su relación con los sindicatos de trabajadores, en el marco de negociaciones colectivas relativas al capital y el trabajo, y por la otra su interlocución con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Desde sus orígenes se advierte que el CCE tuvo como objetivo central aglutinar a las principales organizaciones de cada sector económico. Es interesante notar, sin embargo, que cuando se fundó estuvo ausente el sector agropecuario. Ninguna de las organizaciones de ese sector, la Confederación Nacional de la Pequeña Propiedad (CNPP), ni la Confederación Nacional Ganadera (CNG) fueron incluidas. Esto puede explicarse por las diferencias políticas entre las dos grandes organizaciones del campo y el grupo animador del CCE. En efecto, tanto la CNPP como la CNG son organizaciones muy cercanas al Partido Revolucionario Institucional (PRI) y por lo tanto desafines con el proyecto del CCE en el año de su creación.

Esto es aún más claro en el caso de la CNPP, organización que incluso está afiliada al sector popular del PRI y que en el momento de la fundación del CCE era comandada por el senador priísta Gustavo Guerra Castaños, quien había venido apoyando la política agraria del presidente Echeverría que los terratenientes, agricultores y el empresariado en general repudiaban. De hecho, el apoyo de Guerra Castaños y la CNPP a la política echeverriísta indujo escisiones de algunas de las federaciones estatales de esta organización y finalmente a la fundación, en diciembre de 1975, de la Unión Agrícola Nacional, de efímera duración, que pretendió rivalizar con la CNPP constituyéndose en la gran unificadora de todos los productores del campo mexicano.²⁰ La UNAN es de ese modo un antecedente claro del Consejo Nacional Agropecuario, fundado el 24 de abril de 1984 e incorporado un tiempo más tarde al CCE.

¹⁹ Del Cueto y Donde, Francisco, "Discurso por el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios ante los organismos cúpula", ponencia presentada en el Seminario ¿Qué son y que hacen los organismos empresariales?, 28-29 de julio de 1989, Toluca, (mimeo).

²⁰ Tirado, Ricardo, *Las organizaciones empresariales del sector agropecuario: la CNPP y la CNG*, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México, 1982 (mimeo).

Dentro de esta lógica de división funcional del trabajo, cabe mencionar la segunda afiliación, posterior a la fundación del consejo, que correspondió a la Asociación Mexicana de Casas de Bolsa —creada en 1980 y afiliada al CCE en 1985, después de la desaparición de la Asociación de Banqueros de México (ABM)—, como consecuencia de la expropiación de los bancos privados en septiembre de 1982. Las casas de bolsa, como ha sido ampliamente documentado, se constituyeron en una especie de banca privada paralela y se convirtieron en un segmento del sector financiero de creciente importancia.

Como antes se mencionó, llama la atención, respecto a estas dos inscripciones a la organización, el silencio en que se realizaron, ya que su admisión no parece haber requerido de más trámites que la aprobación de los representantes de las demás organizaciones afiliadas y no hay información disponible que indique que las dos nuevas afiliadas hayan realizado asambleas *ad hoc* para decidir el sentido de su voto en favor o en contra de su adscripción al CCE. Con estas nuevas afiliaciones se incluía a todo el conjunto de los sectores de la economía nacional.

Principales debilidades del CCE en relación con su composición interna

Si bien en principio puede hablarse de una diferenciación interna de las áreas de competencia en el CCE, aparecen dos problemas principales relativos a su composición que pueden considerarse como fuentes potenciales de conflicto interno. El primero es la triplicación *de facto* de las atribuciones del CCE, la Coparmex y el CMHN. El segundo es la subrepresentación de los empresarios pequeños y medianos y de los intereses regionales, dada la estructura funcional del CCE.

Vocaciones políticas en competencia

En cuanto al primer problema, si bien la Coparmex tiene un campo de acción específico —diferente en principio al del resto de las organizaciones—, de hecho, históricamente ha cumplido funciones más amplias e incluso (de acuerdo con sus estatutos

actuales) se plantea objetivos de orden muy general, como son: promover el “bien común” y estudiar, mejorar y defender los intereses de sus agremiados a través de los fines de servir, unir, comunicar y representar a todos sus “libremente asociados”. Definida como “sociedad intermedia de empresarios coaligados y/o sindicalizados” convoca a “los empresarios”, independientemente de la actividad específica a la que se dedican, y en torno a “una doctrina económica social común”. Y al igual que el CCE tiene la vocación de representar al empresariado en general en virtud de su manifestación explícita de que: “Es la única Institución que agrupa a todo tipo de empresarios, universalidad que le confiere la representatividad del sector empresarial en su conjunto”.²¹ Algo similar sucede con el CMHN, ya que ha mostrado indudables pretensiones de dirigir políticamente al empresariado nacional. Puede entonces advertirse que con características distintas, la Coparmex y el CMHN tienen objetivos políticos de rango similar a los del CCE.

El traslape entre el CCE y el CMHN no genera tantos problemas. En primer lugar porque este último no pretende representar, aunque sí dirigir, a todo el empresariado y, además, porque, al menos por ahora, no hay entre ellos competencia política, dada la posición hegemónica del CMHN en el consejo. La duplicación entre el CMHN y la Coparmex sí es en cambio problemática, porque ambas organizaciones tienen la vocación de dirigir políticamente a todo el empresariado.

Finalmente, la superposición de funciones y la tensión entre la Coparmex y el CCE se explican porque las dos organizaciones tienen, además de la vocación de dirigir, la de representar a todo el empresariado. Esta competencia entre el CCE y la Coparmex se acentúa a partir de que no solamente la Coparmex ha venido ampliando sus funciones, sino también porque el CCE ha invadido las atribuciones propias de la Coparmex. Este ha sido el caso de las negociaciones colectivas en materia de salarios y precios, en el marco de los pactos sociales que se suceden desde 1987.

Otra característica común de estas dos organizaciones es la existencia paralela de entidades o agencias de análisis y servi-

²¹ Documento de Coparmex reproducido en Centro Empresarial de Puebla, *Directorio de socios*, México, 1991.

cios de carácter general (es decir, no especializado sectorialmente, como es en el resto de las organizaciones). Son los casos, por ejemplo, del Centro de Estudios Económicos del Sector Privado y del Centro de Estudios Sociales, por el lado del CCE, y del Instituto de Propositiones Estratégicas por la Coparmex (que si bien es jurídicamente independiente de esta organización, fue creado por ella y hay un intercambio de personal en las respectivas dirigencias); del Centro de Estudios Fiscales y Legislativos del CCE y de la Comisión de Estudios Legislativos de la Coparmex; o de las respectivas comisiones de estudios laborales (en el caso del CCE, adscrita al Centro de Estudios Sociales). La Coparmex, además, tiene comisiones de formación, de comunicación ideológica, de relaciones internacionales, de medios de comunicación, de educación y de relaciones políticas, además de otras de carácter más administrativo.

La problemática relación entre estas dos organizaciones pareciera expresarse y profundizarse en el cambio de nombre de los centros "patronales" adscritos a la Coparmex, por centros "empresariales", y en la creación de consejos empresariales regionales (en Puebla, Oaxaca, Baja California y otros estados) que son más afines a los empresarios radicales (Coparmex y Concanaco) y son independientes del CCE.

La explicación de la presencia de la Coparmex en el CCE, no obstante que se traslapan, pasa por la consideración del peso de su larga trayectoria política, de su proverbial combatividad, de su numerosa afiliación voluntaria y de su arraigo en muchas ciudades de provincia, especialmente en el norte de la República y, sobre todo, en Monterrey, lugar que ha sido su principal bastión desde su creación. Y pasa también, desde luego, por su participación en la iniciativa de fundar el CCE.

La subrepresentación en el Consejo

En lo que conformaría la cultura asociativa del sector privado mexicano, quedarían fuera del dominio del consejo cuatro tipos principales de intereses, considerados en su especificidad. Los definidos en función del tamaño de las empresas; los intereses de carácter regional, que sólo están representados indirecta-

mente; los relativos a la asociación en torno a valores sociales o a la militancia política y los del sector externo.

En el primer caso se trataría fundamentalmente de la Canacinttra (organización que agrupa sobre todo a pequeños y medianos industriales), que ha tenido una posición ambigua en el consejo, o de menor jerarquía a la del resto de las organizaciones afiliadas. Esta cámara, al igual que la Cámara Nacional de Comercio del D.F. (que son las mayores cámaras del país en sus respectivos ámbitos, y que han mantenido una relativa autonomía política respecto a sus organismos cúpula sectoriales) en diversas ocasiones han firmado documentos del CCE en los que aparentemente se les reconoce la misma jerarquía que tienen las organizaciones oficialmente consideradas como integrantes del consejo, mientras que en otras ocasiones no figuran. De cualquier manera, de acuerdo con la nueva estructura del consejo los presidentes de ambas agrupaciones son miembros de la comisión ejecutiva del CCE, a título de invitados con voz pero sin voto.

Respecto a la Canacinttra es pertinente recordar que en 1975 declinó participar como una de las fundadoras del CCE, porque, según el presidente de esa cámara industrial, las posiciones del nuevo organismo no eran compatibles con las de corte nacionalista que tradicionalmente había apoyado su organización y, además, eran ajenas a los intereses de sus agremiados.²² Esta posición fue criticada por varias delegaciones de la Canacinttra en provincia y fue una de las causas por la cual, meses más tarde, en marzo de 1976, el presidente de esa cámara haya sido derrotado en sus intenciones reeleccionistas por un empresario afín a las posiciones del CCE y a las del empresariado más radical. Consecuentemente con ello, muy pronto la firma de la Canacinttra aparecería en desplegados del CCE junto con las organizaciones fundadoras. Sin embargo, en los años ochentas la Canacinttra tendría una posición cada vez más marginal, en la medida que el resto de las organizaciones asumirían posicio-

²² "Como nuestros antecesores, mantuvimos a nuestra institución, al margen de aquellos organismos que pretendieron someternos a intereses ajenos a los de nuestro país y reafirmamos que somos auténticos nacionalistas, con ideologías y sistemas de acción progresistas y constructivos, ya que sólo así podremos lograr el desarrollo armónico e independiente de nuestra patria", Ranero, Amilcar, *Informe a la Trigésima Quinta Asamblea General Ordinaria*, Canacinttra, México, febrero de 1976, p. s/n.

nes crecientemente abiertas hacia la economía internacional, con lo cual los menores quedaron aún más relegados.

La presencia del CMHN acentúa la asimetría interna del CCE, ya que su afiliación responde a la representación de los supergrandes grupos, en un universo en el que el tamaño de las empresas no es un criterio de membresía. Esta presencia no parece tener más explicación que el reconocimiento de los demás dirigentes empresariales al liderazgo del grupo de magnates que componen el CMHN y su organización. Hay, por otra parte, indicios fuertes de que fueron precisamente los empresarios del CMHN y de la Coparmex los que tomaron la iniciativa de fundar el CCE en 1975, cuando el conflicto con el gobierno del presidente Echeverría se exacerbaba. Esto explica, en suma, por qué se constituyó una organización tan asimétrica como es el CCE.

En contraste con la subrepresentación de los intereses de los medianos y pequeños empresarios, los supergrandes tienden a estar sobrerrepresentados a través del CMHN, la AMCB y la AMIS, dado su frecuente carácter de grupos financieros. En este sentido, la admisión en el consejo de la AMCB, a la que antes se hizo referencia, incrementó el peso del sector financiero, ya que vía el CMHN, la AMIS y esa asociación suele producirse un fenómeno de doble y triple afiliación de los grupos y empresarios supergrandes, que aumenta la concentración del poder de decisión en las tres agrupaciones y el peso de esas tres elitistas asociaciones en el CCE. Esta concentración se da, por ejemplo, en el caso de un magnate que a título personal es socio del CMHN, pero además tiene una aseguradora afiliada a la AMIS y una casa de bolsa a la AMCB.

La sobrerrepresentación de los supergrandes se manifiesta consecuentemente en su muy dispar cuota de participación en los órganos decisorios del consejo, en tanto que apenas el 0.01% de los afiliados indirectos (los 121 que agrupan el CMHN, la AMIS, y la AMCB) disponen de tres séptimos (el 42.85%) de los votos, otro 55% (los afiliados a la Concanaco) sólo dispone de un séptimo (14.28%).

Esta representación asimétrica ha sido una fuente de conflicto interno, especialmente en el contexto de un proceso de acentuada polarización económica del empresariado, y por la manera cupular en que se procesaron los cambios en las estra-

tegias de desarrollo en los últimos quince años. En particular la Coparmex, que asocia un gran número de pequeños y medianos empresarios, al igual que la Concanaco, echaron mano de este recurso político para enfrentarse a la dirección "aristocrática" del consejo a finales de los ochentas y principios de los noventas, como se verá más adelante.

Otra fuente de tensión se deriva de la exclusión formal de los intereses locales o regionales. En tanto que la ubicación geográfica no es un criterio de adscripción al consejo, los empresarios de provincia sólo están representados indirecta y subordinadamente a través de la Coparmex y la Concanaco, que son precisamente las organizaciones que tienen una estructura regional, además del CNA —que posee una estructura mixta y se sustenta en una fuerte base social local (específicamente en el noroeste)— y la Canacinttra, que agrupa a sus afiliados por "secciones" industriales especializadas y por delegaciones regionales. Lo anterior provoca que una gran parte del empresariado industrial de provincia afiliado a cámaras especializadas por rama o producto carezca de órganos que representen sus intereses regionales.

La representación que discrimina a las organizaciones empresariales por tamaño y región ha tenido un correlato en los alineamientos político ideológicos que actúan en el CCE (véase cuadro 6). En el espectro de las posiciones políticas en el consejo, que se ha estudiado a través de los agrupamientos ideológico políticos producidos a lo largo de los ochentas, se han distinguido tres configuraciones de este tipo²³: la de los liberal conservadores, que tiene sus antecedentes en el empresariado más radical representado por la Coparmex, la Concanaco y el CNA; la de los tecnocráticos, que es una nueva facción representada por el CMHN, la AMCB y la AMIS, y una facción abandonada tibiamente por la Canacinttra, que de algún modo representa los intereses de pequeños y medianos empresarios. Puede observarse que esta heterogeneidad y la tensión política interna generada por el dominio de los tecnocráticos tiene su correlato en las características y diferencias estructurales ob-

²³ Véase Jacobo, Edmundo, Matilde Luna y Ricardo Tirado, "Empresarios, pacto político y coyuntura actual en México", *Estudios políticos*, Vol. 8, Núm. 1, enero-marzo de 1989, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México, pp. 4-15 y Luna, M., *Empresarios y cambio político*. México 1970-1987, Ediciones Era, México, (en prensa).

CUADRO 8
EL CCE Y SUS ORGANIZACIONES AFILIADAS*

ORGANIZACIÓN	FECHA DE FUNDACION	ESTATUS JURIDICO	TIPO DE AFILIACION	BASE DE AFILIACION ¹	NUMERO DE AFILIACIONES ² (Organizaciones)	NUMERO DE AFILIADOS (Individuos)	COBERTURA APROXIMADA ³	CRITERIOS DE MEMBRESIA ⁴	SECTORES	DOMINIO ⁵	TIPO DE ESTRUCTURA ⁶
CCE	7 mayo 1975 ⁷	Asociación Civil	Voluntaria	Organizaciones	7	905,121	Amplia	Organizaciones sectoriales "supra"	Plurisectorial	General	Medio
CMHN	13 sept. 1962	Asociación Civil	Por invitación	Personas	—	37	Medio	Cabezas de los principales grupos.	Plurisectorial	General	Débil
AMCB	16 mayo 1980	Asociación Civil	Voluntaria	Empresas	—	25	Amplia	Casas de Roba	Financiero	Especializado	Fuerte
AMIS	1 agosto 1946	Asociación civil	Voluntaria	Empresas	—	59	Amplia	Instituciones de seguros	Financiero	Especializado	Fuerte
AIM ⁷	12 nov. 1928	Asociación civil	Voluntaria	Empresas	—	82	Amplia	Instituciones financieras	Financiero	Especializado	Fuerte
CNA	27 abril 1984	Asociación civil	Voluntaria	Mixta ⁸	27	250 000	Reducida	Organismos productores	Agropecuario y agroindustrial	Medio	Débil
COPARMEX	26 sept. 1929	Sindicato	Voluntario	Cámaras regionales/empresas	57 ⁹	30 000	Reducida	Patrones y empresarios	Plurisectorial	General	Fuerte
CONCANACO	12 julio 1917	Institución pública autónoma	Obligatoria	Cámaras regionales/empresas	261	500 000	Medio	Comerciantes y prestadores de servicios	Comercio, servicios y turismo	Medio	Fuerte
CONCAMIN	13 sept. 1918	Institución pública autónoma	Mixta ¹⁰	Cámaras y asociaciones esp. y empresas	75 cámaras, 42 asoc.	125 500	Amplia	Industriales	Industria	Medio	Fuerte
CANACINTRA ¹¹	5 dic. 1941	Institución pública autónoma	Obligatoria	Empresas, deleg.	71 deleg.	82 000	Amplia	Industriales	Industria	Medio	Fuerte

Fuentes: documentos de las organizaciones empresariales e investigación directa.

1. En su caso se incluyen el primero y el segundo niveles de afiliación.

2. Se refiere al número de afiliados en 1984, excepto en el caso de la Ase cuyo dato corresponde a 1982.

3. Se refiere al número de afiliados en relación al total de miembros potenciales de la organización, de acuerdo a su criterio de membresía (véase Cuadro 2). Amplia correspondiente a rango de 90-100%; media de 33-89%; reducida al de 0-1-33%.

4. El dominio está definido en este cuadro por la combinación de tres variables: los criterios de membresía, los objetivos de la organización y los servicios que presta. El dominio general se refiere a una convocatoria no especializada (empresarios, patrones, hombres de negocios) y privilegio de objetivos y servicios de carácter general o abstracto. El dominio especializado se refiere a una convocatoria con un grado relativamente alto de especialización, y el dominio medio se ubica en un nivel entre este último y el primero.

* Este cuadro fue elaborado con la colaboración de Magdalena Hernández.

4. Se refiere al grado de complejidad de la organización, de profesionalización y de especialización de los servicios que presta a sus afiliados. Se fijaron tres posiciones al respecto: débil, media y fuerte.

5. Se consigna aquí la fecha en la que se publicó la constitución del CCE.

6. Se incluye porque pertenece al CCE, los sectores que pertenecen por la nacionalización del CCE.

7. Incluye productores, asociaciones, federaciones y cooperativas especializadas y regionales.

8. La Coparmex integra también a 8 federaciones de sindicatos de trabajadores especializados y regionales.

9. Asociadas, más los socios directos de la zona metropolitana del Valle de México.

10. Obligatoria para las cámaras y voluntaria para las asociaciones.

11. Aunque esta organización no tiene la misma jerarquía que el resto de las agrupaciones y jurídicamente pertenece a la Concamin, se incluye por su importancia y relativo autonomía.

servadas en las organizaciones que componen el consejo. En este sentido, cabe recordar no solamente la base regional de la facción liberal conservadora que se contraponen a los tecnocráticos, sino también que la Coparmex, la Concanaco, el CNA y la Canacinttra agrupan, además de algunos grandes, a pequeños y medianos empresarios. Esto ocurre aunque los tres primeros organismos presentan perfiles ideológico políticos distintos a los de la Canacinttra.

Siguiendo con esta argumentación, un factor que explicaría la posición política ambigua de la Concamin (señalada en el mismo cuadro 6) pudiera obedecer no sólo a la presencia de la Canacinttra y otras cámaras industriales —en su mayoría pequeñas y medianas— en su seno, sino también a su subestructura mixta. Además de regirse por el agrupamiento de las empresas del sector industrial, Concamin incluye cámaras que al criterio de representación especializada suman un criterio geográfico (por ejemplo las de la Industria Alimenticia de Jalisco, de la Industria de Transformación de Nuevo León, de la Industria Textil de Puebla y Tlaxcala, etc.) y algunas asociaciones de industriales estatales (de los estados de México, Oaxaca y Veracruz) o locales (como la Asociación Industrial Tlalnepantla y la Asociación Industrial Vallejo), que pueden llegar a identificarse más con el grupo de organismos de estructura regional. En cuanto al peso numérico de este tipo de organizaciones en la Concamin, se observa que sólo un poco más de la tercera parte de sus cámaras son de tipo regional, adicionalmente a su adscripción por rama, y que una sexta parte de sus asociaciones son locales.

La subrepresentación de los intereses regionales se atempera con la medida estatutaria del CCE, que dispone que al menos el 42% de los miembros del Comité Directivo sean de provincia. Aunque esto ciertamente corrige en parte el problema indicado, no supera la cuestión de fondo. Cabe mencionar aquí también, la recomendación similar del CMHN que agrupa a los presidentes o directores de los principales grupos empresariales: "llenar vacantes con personalidades distinguidas de provincia".

La prosecución de valores sociales y la militancia partidaria parecerían criterios de organización que han ido pasando a un segundo plano como motivo exclusivo de acción colectiva, para dar lugar a una estructura predominantemente técnica-econó-

mica, al menos en el plano más general y formal de la representación empresarial. Estaríamos hablando en primer término de la exclusión en el CCE de organismos como la USEM, afiliada a una gran organización internacional que agrupa a empresarios y directores de empresas por su identificación con la doctrina social de la Iglesia, cuyos objetivos formales son "unir, orientar y motivar a los directores de empresa para que a la luz del movimiento social cristiano se comprometan a su mejoramiento personal, a la transformación de la empresa y del medio empresarial y a contribuir a la edificación de una sociedad más justa, más libre y más humana".²⁴

En segundo término se trataría de organismos como la Confederación de la Pequeña Propiedad y la Confederación Nacional Ganadera, adscritos (en el primer caso) o muy cercanos (en el segundo caso) al PRI, que prácticamente han sido desplazados (la CNPP) o integrados (la CNG) por el Consejo Nacional Agropecuario. Paradójicamente, en los ochentas se intensificó la relación entre empresarios y partidos, tanto por el lado del PRI como del PAN, aunque particularmente en lo que a las organizaciones se refiere destaca la frecuente cercanía de Coparmex con el PAN y específicamente el tránsito de su personal (el caso más representativo es el de Clouthier, quien también fuera dirigente del CCE). En cuanto al CMHN y los supergrandes, destacan sus relaciones con el PRI (p. ej. participaron en un comité de finanzas del D.F. con ese partido durante la campaña del candidato presidencial en 1988) y, sobre todo, sus intensas relaciones con el gobierno, llegándose también al intercambio de personal de la dirigencia del CCE al gobierno (es el caso de Claudio X. González que se convirtió en 1988 en asesor presidencial). En este mismo sentido son de mencionarse como aspectos novedosos, por una parte, la creación, en los ochentas, de organismos patrocinados por los empresarios y abocados a la defensa del voto, como Desarrollo Humano Integral (DHIAC) y el Ejército Democrático del Norte. Aquí nuevamente la Coparmex se propone acciones en esta línea.²⁵ Y, por otra parte, la presencia, aunque aún discreta, de asociaciones cuyos criterios de

²⁴ Folleto USEM, México, s/f, p. 1.

²⁵ Véase Luna, Matilde, Ricardo Tirado y Francisco Valdés, "Businessmen and politics in Mexico, 1982-1986", en Maxfield, Sylvia y Ricardo Anzaldúa, *Government*

membresía son la edad o el género. Son de mencionarse, por ejemplo, la Asociación Mexicana de Mujeres Jefes de Empresas, A.C. y una agrupación de empresarios jóvenes de la Coparmex.

El sector externo amerita una evaluación especial por la creciente importancia que ha ido adquiriendo a lo largo de los ochentas y noventas. Tradicionalmente, la representación en este sector se ha caracterizado por una estructura de tipo pluralista, en el sentido de la existencia de múltiples organizaciones con una interacción autónoma y adscripción voluntaria, sin una división clara de funciones entre ellas, y en la que los individuos y las empresas, más que las propias organizaciones, tenían un papel principal. Entre las organizaciones más importantes deben mencionarse las siguientes: la Anierm (Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana) que pertenece a la Concamin; la Cámara de Comercio México-Estados Unidos; el Comité Bilateral México-Estados Unidos; el Cemai (Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales) con presencia en el CCE y tres organismos más creados a lo largo de los ochentas que son el Capítulo Mexicano de la Cámara Internacional de Comercio, muy ligado a la Coparmex; el Consejo Nacional de Comercio Exterior, que es un organismo mixto (público y privado) y la Coordinadora de Organizaciones Empresariales de Comercio Exterior (Coece). En ese contexto destaca la creación de una superestructura unitaria del sector privado para la negociación del tratado de libre comercio con los Estados Unidos y Canadá. Por su jerarquía, a la cabeza se encuentra el CCE, seguido de la Coece (integrada por la Concanaco, la Coparmex, la Concamin, la AMIS, el CMHN, el CNA, la AMCB, la Canaco México, la Canacindra, el Cemai, la Anierm, el Conacex, la Cámara de Comercio México-Estados Unidos y el Capítulo Mexicano de la Cámara Internacional de Comercio) y el personal ejecutivo y de asesoría legal y tecnológica. En el cuarto nivel, en la base de la estructura por sectores y ramas, se encuentra por una parte el CEESP y por la otra la oficina de apoyo admi-

and private sector in contemporary Mexico, Monograph Series 20, Center for U.S.-Mexican Studies, University of California, San Diego, 1987, pp. 13-44, y en particular las conclusiones de la LVIII Asamblea Nacional Ordinaria de la Coparmex, celebrada en México, D.F. el 14 y 15 de marzo de 1991.

nistrativo, político y técnico de la COECE en Washington (véase el cuadro 7). Por el papel que ha empezado a desempeñar este dispositivo y su carácter sectorial, seguramente reforzará al CCE en sí mismo y como interlocutor del gobierno.

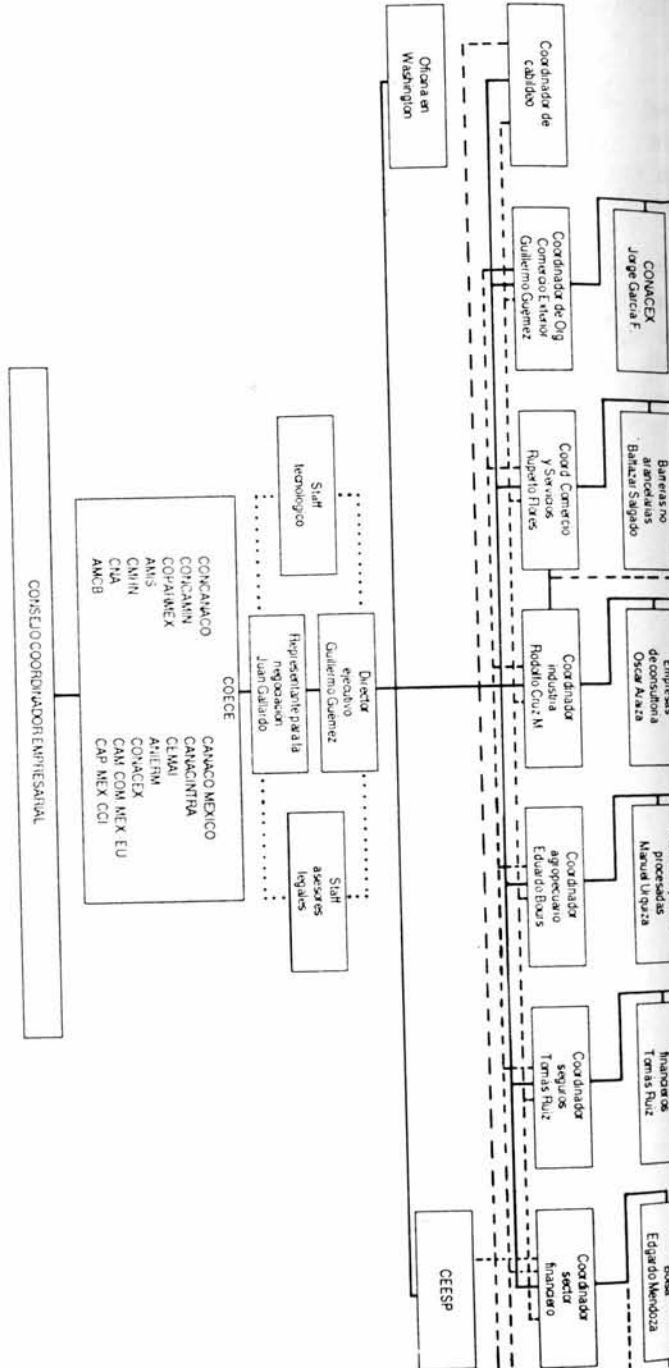
Las propiedades de los organismos afiliados

Como se señalaba en la introducción a este apartado, el CCE presenta un alto grado de heterogeneidad. Hasta aquí se ha hecho referencia al aspecto funcional y por otra parte a los campos de superposición y los problemas de subrepresentación. El propósito ahora es destacar las diferencias internas del consejo, desde la perspectiva de sus organismos afiliados, agrupados de acuerdo con diferentes criterios, con el objetivo de observar las propiedades de la estructura de representación derivadas de este universo (véase el cuadro 8). Los modelos pluralista y corporativo constituyen una clave útil para el análisis de las propiedades de las agrupaciones empresariales.²⁶

Para este análisis hemos considerado importante incluir a la Asociación de Banqueros de México, tanto porque fue parte constitutiva del consejo hasta su desaparición, como porque ante la reprivatización de la banca en 1990 es muy probable su reactivación y reincorporación. También se ha considerado a la Canacintra por su gravitación en el seno del consejo. Finalmente se incorpora al propio CCE, en tanto que no sólo se ha ergido en el representante del empresariado en su conjunto, sino, a veces, se ha comportado como una asociación más del empresariado.

Por sus orígenes, y en particular por su fecha de creación, las organizaciones empresariales pueden agruparse de la siguiente manera: las que se constituyeron luego del periodo revolucionario, es decir, en la etapa de la configuración del Estado moderno mexicano. Son los casos de la Concanaco (1917), la Concamin (1918), la ABM (1928) y la Coparmex (1929). Continúa un segundo periodo que va de 1932 a 1941, durante el cual

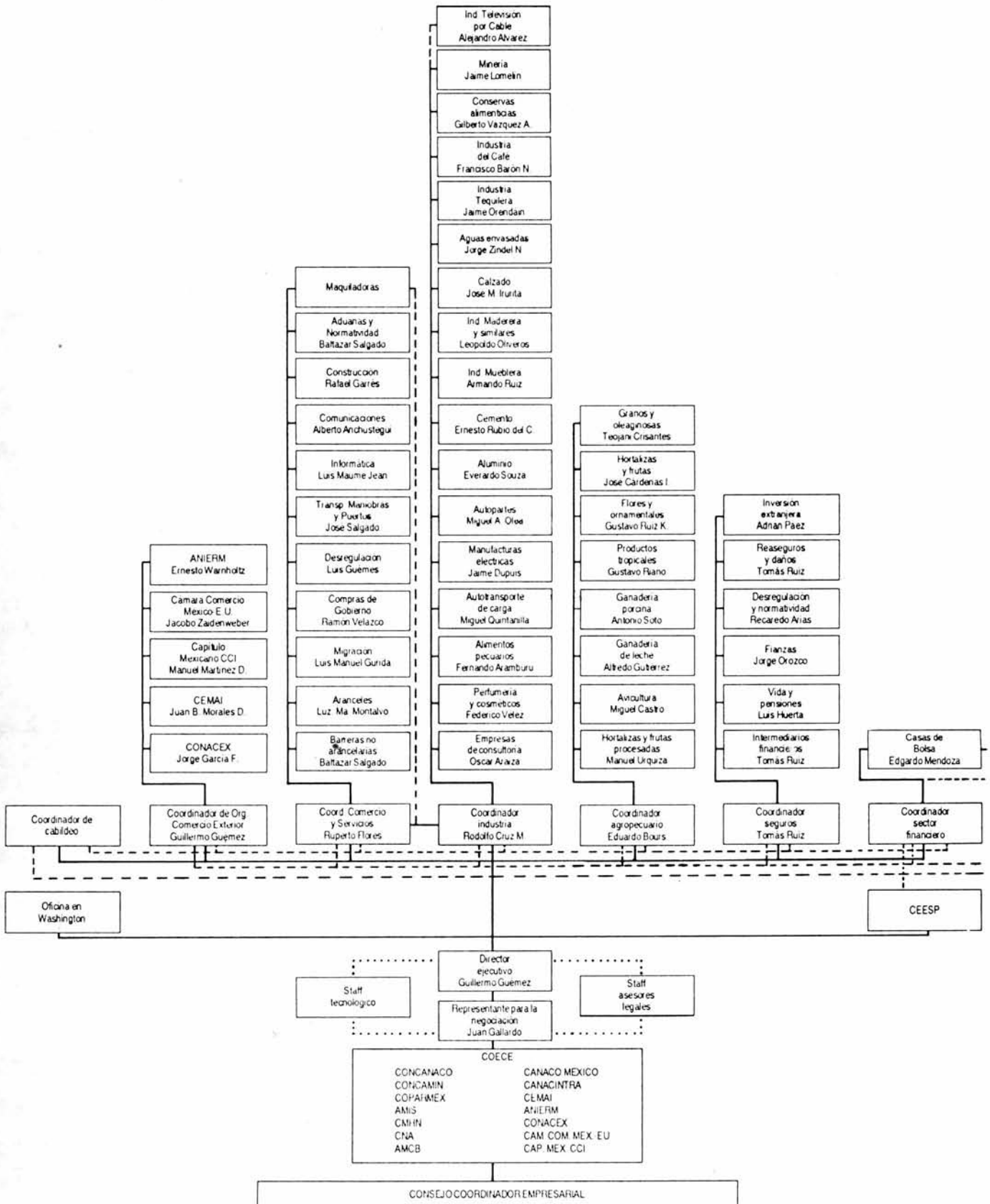
²⁶ Para esta clasificación, véase el cuadro 8, se han tomado algunos criterios definidos en Schmitter, Ph. y Streeck, W., *op. cit.*, además de algunos otros que consideramos importantes.



Fuente: Expansión, noviembre 7, 1990, p.p. 60.

Cuadro 7
ESTRUCTURA BASE DE LA REPRESENTACIÓN DEL SECTOR PRIVADO PARA LA NEGOCIACIÓN
DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO

Organismo de la Coordinadora de Organizaciones Empresariales de Comercio Exterior



Estas tensiones pueden sintetizarse en el privilegio de los acuerdos cupulares, la discriminación de ciertos intereses y el monopolio y la pugna interna por la representación frente a una amplia diversidad de las organizaciones afiliadas y de los afiliados indirectos.

Parecería así que para adecuarse a los cambios de la modernización, para estar acordes con la apertura de la economía, con la democratización y, en particular, con la flexibilización del sindicalismo y las relaciones laborales, la estructura de representación empresarial requeriría también de la flexibilidad de los organismos empresariales así como de una mejor representatividad.

EL CONFLICTO INTERNO

Debido al gran crecimiento de la economía mexicana a partir de la década de los cuarentas, el empresariado mexicano experimentó importantes transformaciones. Aunque proliferaron muchas nuevas organizaciones, la estructura de representación empresarial conformada en aquella década y en la que le precedió, no se modificó su estructura para adecuarla a las nuevas realidades.²⁷

Los desacuerdos comenzaron a manifestarse tempranamente en las escisiones sufridas por la Canacina para constituir las cámaras regionales de la industria de transformación de Jalisco y Nuevo León y las cámaras nacionales de las industrias del papel, hierro y acero, cemento, hule, artes gráficas, etc.; en las disputas de otras ramas con Canacina para obtener, sin éxito, la autorización para organizarse en cámaras autónomas (sobre todo las industrias química y automotriz); en la creación de cámaras "industriales" por parte de diversas ramas de servicios, como las de alimentos condimentados, salones de belleza, tintorerías y lavanderías, etc.; en la proliferación de asociaciones de industriales de ciertas ramas y regiones que por una u otra razón no se habían constituido en cámaras industriales; en los intentos de los empresarios del turismo interesados en organizar cámaras especializadas en su campo,

²⁷ Véase Hernández, Rogelio, "Los problemas de representación en las organizaciones empresariales", ponencia presentada al IV Encuentro de Investigadores sobre Empresarios y Empresas, COMECSO, abril de 1990.

con independencia de la Concanaco; en los reclamos de las cámaras del pequeño comercio para que se modificara la ley de cámaras y se permitiera la creación de una confederación que agrupara a esos organismos con autonomía respecto de la Concanaco. Más recientemente, en la década de los ochentas, surgieron organizaciones como la Asociación Nacional de la Industria de Transformación (ANIT), la Confederación Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Industria (CONAMIN) y el Consejo Coordinador de Asociaciones Industriales (COCAI), que nacidas al margen de la ley de cámaras demandan ajustes a las estructuras de representación existentes.²⁸

En conjunto, los problemas más graves parecen apuntar a la ausencia de estructuras adecuadas para la representación de los intereses empresariales, de acuerdo con los criterios de tamaño y región geográfica, observados en el apartado previo. Estos problemas y reclamos han encontrado resonancia en el seno del Consejo Coordinador.

La representación de un conjunto tan amplio, heterogéneo y complejo como es el universo de afiliados indirectos al Consejo Coordinador Empresarial ha generado, a partir de fines de los ochentas y principios de los noventas, tensiones crecientes que se han hecho visibles sobre todo en forma de disputas por la dirigencia del propio CCE.

Aunque estas tensiones han sido contenidas (esa impresión dio la elección de Rolando Vega como presidente interino del CCE en 1989, su reelección en 1990 y la normal elección de su sucesor) están latentes y eventualmente podrían desencadenar un conflicto en el sistema de representación de los intereses empresariales.

Las tensiones a que se alude están vinculadas a los factores principales que a continuación se mencionan.

Es indudable que en términos generales el corporativismo está muy desacreditado en México, pues la forma en que se le practica contradice demandas generalizadas de democratización y descentralización que inquietan al país en la coyuntura actual. A guisa de ejemplo, puede mencionarse el consenso existente respecto a que el deterioro sufrido por el PRI y sus

²⁸ Sobre estas pequeñas asociaciones véase Puga, Cristina, "La disidencia empresarial", Proyecto Organizaciones Empresariales en México, UNAM, México, 1991, (mimeo.).

sectores obedece en gran parte a lo obsoleto de las instituciones corporativas, particularmente la del corporativismo sindical.

Y aunque el corporativismo empresarial y su pivote central, la afiliación obligatoria, ciertamente no comparten en la misma forma el desprestigio de sus símiles laborales, de todos modos están siendo cuestionados por los propios empresarios (sobre todo micro, pequeños y medianos) reacios a la afiliación obligatoria y no parece remoto que tenga que modificarse.²⁹

Si el surgimiento del CCE significó un cambio importante en el corporativismo estatista, una modificación de esa índole terminaría por desmantelarlo e iniciaría un periodo de transformaciones y ajustes que seguramente rematarían en un cuadro de instituciones y organizaciones empresariales muy diferentes del actual.

Otra de las cuestiones que ha suscitado críticas mucho más candentes al CCE, se refieren a la existencia de una gran concentración del poder de decisión en su seno. Un grupo extremadamente pequeño de grandes empresarios, se arguye, tiene un peso muy considerable en los órganos de dirección del CCE. Esto ocasiona que grandes sectores del pequeño y mediano empresario, particularmente los de provincia, se sientan excluidos de la dirección y los procesos de toma de decisiones del CCE, en beneficio de los más poderosos empresarios y empresas y las tres organizaciones más concentradas del consejo: el CMHN, la AMIS y la AMCB.³⁰ Los mismos que las cuestionan han sugerido que las organizaciones del sector financiero se fusionen y sólo tengan el peso de una sola organización al interior del CCE.³¹

Asimismo, hay inconformidad en algunos sectores empresariales con la actuación política del CCE y sus dirigentes principales. Para muchos empresarios y algunos dirigentes, los últimos líderes del CCE (Claudio X. González, Agustín Legorreta y Rolando Vega) han sido demasiado "gobiernistas", es decir, demasiado sumisos a las posiciones oficiales, tanto en el terre-

²⁹ Véase la impugnación que algunos dirigentes empresariales hicieron de la afiliación obligatoria en *Excelsior*, 23 de marzo de 1991.

³⁰ Véanse las declaraciones de dirigentes de la Concanaco denunciando que el "resquebrajado" CCE está al servicio de "los 300" y el gran peso que en él tiene el sector financiero. *El Universal*, 24 de mayo y 2 de junio de 1990.

³¹ Declaraciones del presidente de Concanaco en el sentido de que AMIS, AMCB y la naciente Asociación Nacional Bancaria integren un sólo organismo, y del propio presidente del CCE en sentido parecido, *El Universal*, 26 de mayo de 1990.

no de la política económica como en el de la política en general.³²

Estas inconformidades se vinculan con el descontento en algunos sectores empresariales, por lo que han considerado una extralimitación de los presidentes del CCE respecto de las funciones que les fueron encomendadas. El Consejo Coordinador Empresarial, se ha dicho, es un simple coordinador y no una "cúpula de cúpulas" rectora del sector privado y, por tanto, carece de facultades para comprometer a sus afiliados indirectos.³³ Más concretamente, se han cuestionado la participación y los compromisos asumidos por esa entidad empresarial en los pactos económicos antinflacionarios, suscritos y renovados a partir de diciembre de 1987, mediante los cuales el gobierno ha impuesto ciertas taxativas —en particular ciertos controles de precios— a los empresarios. Incluso, en determinados momentos, el CCE pareció operar como un instrumento para presionar a los empresarios a aceptar compromisos que, de otra manera, muy probablemente hubieran rechazado.³⁴ Al respecto, significativamente el propio presidente del CCE consideró apropiado aclarar que en la concertación de tales pactos habían participado y firmado junto con él los representantes de las agrupaciones empresariales asociadas. Sin embargo, unos meses más tarde, al realizarse el 6 de diciembre de 1990 una nueva ampliación del Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico, por primera vez no aparecieron las firmas de los pactantes en el documento que se hizo público.³⁵ Se dice que la razón de esta omisión fue que algunas de las entidades empresariales se negaron a firmar.

Los principales impugnadores de la élite dirigente del CCE han sido los empresarios de la facción "liberal conservadora", encabezada por los dirigentes de la Concanaco y la Coparmex en 1989 y 1990 (Ernesto García Suárez y Jorge Ocejo Moreno), que con el apoyo del CNA trataban de colocar en la presidencia

³² "Agachones, servilistas" llamó un vicepresidente de Concanaco a los dirigentes del CCE, *El Universal*, 2 de junio de 1990.

³³ *El Universal*, 4 de mayo de 1990.

³⁴ El presidente de la Concanaco, por ejemplo, declaró que las empresas comerciales pequeñas y medianas han resultado muy perjudicadas por el Pacto y saldrían de la concertación, *Uno más uno*, 4 de junio de 1990.

³⁵ Véase *La Jornada*, 7 de diciembre de 1990.

del CCE al expresidente de la Coparmex Bernardo Ardavín, enfrentándolo a Vicente H. Bortoni, ex presidente de la Concanaco, que contaba con el apoyo de esta confederación de industriales, la AMIS y la AMCB, en tanto que el CMHN, aunque se inclinaba también hacia Bortoni, no se pronunciaba abiertamente por ninguno. Esto último no carece de sentido, ya que el voto del CMHN no hubiera sido útil al propósito de llevar a Bortoni a la presidencia del CCE, puesto que se necesitaban cinco de los siete votos posibles para lograr ese objetivo.

Estas diferencias en torno a la designación del presidente del CCE se solucionaron temporalmente mediante la elección interina del financiero Rolando Vega, misma que meses después se ratificó como definitiva por un año más. Sin embargo, los impugnadores han obtenido una reforma estatutaria que modificó la forma de designación del presidente del CCE, ya que en el futuro éste será designado por los representantes de las siete organizaciones afiliadas, escogiéndolo de una terna que por turno les propondrán cada una de las siete organizaciones, comenzando por la Concanaco.³⁶

El conjunto de estas tensiones hace que la estructura de representación empresarial presente algunas cuarteaduras. La representación que ostentan las grandes corporaciones empresariales ha sido crecientemente cuestionada en su legitimidad, sobre todo por la afiliación forzada de un buen número de los asociados a esos organismos y la discriminación que sufren los empresarios pequeños, medianos y los de provincia. De lo anterior podría concluirse que si se liquida la obligación de afiliarse (corren rumores de que existe un proyecto de ley en ese sentido), podría sobrevenir una crisis de representación, ya que se trasformaría sustantivamente el mapa de toda la estructura al modificarse el peso político relativo de las organizaciones, tanto por la segura y severa merma de afiliados que sufrirían las agrupaciones existentes como por la dispersión atomizada en que seguramente permanecerían muchos empre-

³⁶ En torno a las tensiones en el CCE en 1989-90 pueden verse Vega I., Rolando, "Acuerdo del Consejo Directivo del CCE", en *Boletín Jurídico*, Comisión de Análisis Legislativo del CCE, núm. 29, agosto 1990, p. 35; "Pugnas empresariales", en *Expansión*, núm. 543, 20 junio 1990, pp. 96-102, y las notas de prensa aparecidas en 1990 en *La Jornada* del 26 febrero, 24 y 26 mayo, 1, 8 y 12 junio y 4 julio, en *Excelsior* del 15, 27 y 29 junio, *El Universal* del 24 y 26 mayo y *El Financiero* del 1 junio y el 29 agosto.

sarios micro, pequeños y medianos, incapaces de organizarse por su propia cuenta y por la eventual constitución de nuevas organizaciones empresariales rivales que representarían a otros sectores, tamaños de empresas, regiones e ideologías. Es claro también, por otra parte, que al irse los miembros obligados, las organizaciones subsistentes incrementarían la calidad de la representación de quienes voluntariamente permanecieran en ellas.

La élite dirigente de los empresarios, por su parte, sabe bien que estos fenómenos deteriorarían la legitimidad de la representación "del empresariado nacional" que ahora detenta. Como este recurso político ideológico es muy valioso, no parece viable que esa élite se disponga a dar pasos conducentes a la desaparición de la afiliación obligatoria. Tampoco el gobierno da muestras de estar dispuesto a desmantelarla, posiblemente porque la destrucción de los mecanismos corporativos implicaría, entre otras cosas, privarse de dispositivos adecuados para la interlocución directa con la representación formal de "todo el empresariado" y la instrumentación de acuerdos como el Pacto de Estabilidad y Crecimiento Económico (PECE) y el eventual Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, que necesitan para su viabilidad del consenso del empresariado.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

RECTOR

Dr. José Sarukhán

SECRETARIO GENERAL

Dr. Salvador Malo Álvarez

SECRETARIO GENERAL DE PUBLICACIONES

Mtro. Vicente Quirarte

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

DIRECTOR DE LA FACULTAD

Dr. Juan Felipe Leal y Fernández

SECRETARIO GENERAL

Mtro. Francisco González Ayerdi

COORDINADOR DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

Lic. Alberto Enríquez Perea

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PUBLICACIONES

Lic. Irma Osnaya

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIALES

DIRECTOR

Dr. Ricardo Pozas Horcasitas

SECRETARIA ACADÉMICA

Dra. Rosalba Casas

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PUBLICACIONES

Dra. Sara Gordon Rapoport

El Consejo Coordinador Empresarial.
Una radiografía, de Matilde Luna y Ricardo Tirado, se terminó de imprimir en mayo de 1992, por Grafos y Puntos, S.A. de C.V., Beta 97, colonia Romero de Terreros, México, 04310, D.F.
La edición consta de 500 ejemplares más sobrantes para reposición.