

00462

3

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**EL CONSEJO MEXICANO DE HOMBRES DE NEGOCIOS:
SURGIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN.**

**TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN CIENCIA POLÍTICA**

PRESENTA:

MARCELA BRIZ GARIZURIETA

Directora: Dra. Gina Zabludovsky kuper

280673

México, D.F., marzo del año 2000.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

INTRODUCCION		5
1.	EL CONSEJO MEXICANO DE HOMBRES DE NEGOCIOS	
	• La importancia del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios	11
	• Las dificultades que ha enfrentdo el estudio del CMHN	24
	• Los propósitos de la presente investigación (planteamiento y categorías teóricas)	27
2.	SISTEMA POLÍTICO Y EMPRESARIOS	
	• El Estado surgido de la revolución	46
	• Los Empresarios y su papel en el nuevo Estado	52
	• Principales conflictos entre el gobierno y los empresarios	56
	• Las relaciones de colaboración entre gobierno y empresarios	59
	• Alternativas de acción política de los empresarios	65
	• La importancia de la cercanía con el poder político	67
3.	SURGIMIENTO DEL CONSEJO MEXICANO DE HOMBRE DE NEGOCIOS	
	• Antecedentes	71
	• Los empresarios se organizan	73
	• Análisis de una conducta estratégica	80
	• La economía y los intereses en juego	85
	• Los problemas sindicales	96
	• El discurso del gobierno	98
	• Los actos del gobierno	104
	• La agitación social provocada por la revolución cubana	111
	• Las divisiones al interior de la familia revolucionaria	114
	• Las presiones empresariales frente a Punta del Este	124
	• Explicación de una posible conducta estratégica	126

4.	LA CONSOLIDACIÓN DEL CONSEJO MEXICANO DE HOMBRES DE NEGOCIOS	
	• El rompimiento de las reglas	134
	• De comité de relaciones públicas a organización formal	136
	• La tensión de las relaciones entre los empresarios y el gobierno de Luis Echeverría	145
	• Una conducta estratégica en marcha	153
	• Hacia un nuevo liderazgo empresarial	163
	• Hacia la consolidación	182
	• Reflexiones finales	194
	BIBLIOGRAFÍA CITADA	201
	ANEXO DOCUMENTAL	206

“La historia humana es creada por actividades intencionales, pero no es un proyecto intentado; escapa siempre al afán de someterla a la dirección consciente. Pero ese afán es puesto en práctica de continuo por seres humanos que operan bajo la amenaza y la promesa de ser ellos las únicas criaturas que hacen su ‘historia’ a sabiendas”.

Anthony Giddens.

INTRODUCCION

Comencé a trabajar en la idea de realizar un análisis sobre el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios a principios del año de 1992 . Mi objetivo parecía casi imposible, en vista de que no había forma de penetrar en este cerrado grupo, del cual apenas se tenían algunas referencias muy generales. No obstante, mi idea persistió, por lo que busqué la forma de establecer contacto con algunos de sus integrantes. Fue así como conocí a Juan Sánchez Navarro, quien con su característico don de gentes ofreció ayudarme en mi propósito. A partir de ahí comenzamos a tener una serie de charlas informales. Don Juan me sugirió entrevistar a otros miembros del Consejo, como Justo Fernández y Enrique Hernández Pons (el Duque de Herdez), quien fungía entonces como presidente del grupo. A Justo Fernández no me fue posible encontrarlo, dado que pasa una buena parte de su tiempo en Veracruz; a Enrique Hernández Pons logré entrevistarle gracias a un llamado que Don Juan le hizo para que accediera a recibirme, aunque la entrevista fue muy breve. Don Enrique Hernández Pons no soltó prenda; debo decir, sin embargo, que fue muy cordial, pero cuando le pedí que accediera al menos a darme una lista de los integrantes del CMHN y los estatutos que regían a la organización, se negó.

Ante mis frustrados intentos por conseguir información sobre el CMHN volví a buscar a Don Juan. Para entonces finalizaba ya el año de 1993 y debo decir que no guardaba muchas esperanzas; pero para mi sorpresa, Don Juan le pidió a una de sus secretarias que trajera de la planta de la Cervecería Modelo los archivos del CMHN y me los prestara. Cuando recibí

información, no podía creerlo. Se trataba de dos pesados costales llenos de viejos expedientes con los que por un momento me sentí poseedora de un tesoro invaluable.

Pero pronto me desengañé. Para empezar, los documentos no guardaban un orden cronológico completo; comenzaban en 1970 abarcando casi todo el periodo de Luis Echeverría y, con un pequeño corte, continuaban en 1976 hasta 1978, dejando una laguna enorme en los últimos cuatro años de gobierno de López Portillo y, sobre todo, de un hecho tan fundamental como fue la nacionalización bancaria. Luego aparecía un solo documento correspondiente a 1987, que daba cuenta del encuentro entre Carlos Salinas de Gortari, entonces precandidato a la presidencia de la República, y el CMHN, quedando casi sin referencia alguna el gobierno de Miguel de la Madrid. De ahí, la información volvía a tener regularidad a partir de 1992.

Otro problema era la falta de consistencia interna de la información; en lo relativo a la presidencia de Echeverría y los dos primeros años de la de López Portillo, se trataba de actas que consignaban los diferentes puntos tratados en las reuniones del grupo, así como de documentos de análisis sobre diferentes tópicos de interés o sobre las intervenciones del grupo ante el presidente de la República; el resto eran fundamentalmente comunicaciones diversas, listados de integrantes, recortes periodísticos y alguno que otro documento de análisis.

Ante esta situación decidí entonces reconstruir el contexto en el que el CMHN había surgido, a partir de la lectura de textos sobre la época, así como de material hemerográfico. Posteriormente traté de concentrarme en el periodo sobre el que había

mayor información entre los documentos del archivo, es decir, el sexenio echeverrista. Al cabo del tiempo, obtuve tanta información, que su procesamiento me resultaba difícil, pero el ejercicio me sirvió para percatarme que los momentos políticos que estaba eligiendo para estudiar el CMHN eran de fundamental importancia para entender el sentido de su acción y que además constituían periodos muy importantes para explicar la consolidación del poder económico en México, así como la formación del empresariado como actor político relevante. Y aunque en un principio me tentó la idea de escribir una especie de gran reseña del CMHN, haciendo uso de todo el material con el que contaba, pronto entendí que era más fructífero concentrarme en estos dos momentos políticos tan importantes en la vida de esta organización.

El avance de mi tesis, sin embargo, se vio limitado por problemas de carácter personal y por la necesidad de cubrir largas jornadas de trabajo asalariado. No obstante, en la medida de mis posibilidades seguía avanzando y continuaba visitando a Juan Sánchez Navarro. A principios de 1998, Don Juan me presentó a Alicia Ortiz Rivera, quien había elaborado por encargo de él su biografía y se proponía desarrollar su tesis de maestría sobre el CMHN, por lo que me pidió que me reuniera con ella. Alicia y yo nos entrevistamos en un par de ocasiones, y en realidad fue muy poco en lo que pude aportarle, ya que ella contaba, en lo esencial, con la misma información que yo, y además ya había elaborado la biografía de Don Juan. Por otra parte, mis propósitos se habían concentrado en los dos periodos señalados, mientras que ella pensaba hacer el análisis del Consejo desde su surgimiento hasta la actualidad. Poco tiempo después Alicia presentó su tesis y me hizo el favor de obsequiarme un ejemplar. Considero que su trabajo tiene el mérito de haber sido el primer documento que concentra su esfuerzo en el CMHN.

La aparición de la tesis de Alicia reforzó más mi objetivo de profundizar en las dos coyunturas políticas señaladas, con el objeto de contribuir un poco más a desentrañar la historia del CMHN. En este sentido, creo que se trata de análisis que se complementan y permiten profundizar en el conocimiento de este grupo, del cual varios años atrás estudiosos como Roderic A. Camp, Miguel Basáñez y Francisco Valdés, principalmente, habían resaltado su importancia, en trabajos que, sin embargo, tenían como propósito investigaciones más amplias sobre los empresarios en México.

Mi análisis se concentra en dos momentos políticos de la vida del CMHN: su surgimiento, ocurrido en 1962, durante el régimen de López Mateos, en el que se libra una lucha campal en los medios políticos por influir en el modelo de desarrollo económico del país; y en el periodo de Luis Echeverría, durante el cual las políticas reformistas del régimen conducen a un fuerte enfrentamiento entre los empresarios y el gobierno, que desde mi punto de vista sirve para que este grupo de grandes empresarios se consolide.

El documento está estructurado en cuatro grandes apartados. El primero, titulado el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, trata en principio de ubicar el tema describiendo algunas de las características particulares del Consejo en la actualidad y resalta su importancia política. En este apartado también se abordan las dificultades que ha enfrentado el estudio de este grupo y se analizan los trabajos que se han ocupado en describirlo; para pasar después al planteamiento de la investigación, que incluye las categorías teóricas que sustentan el análisis. El segundo capítulo, denominado Sistema Político y Empresarios, busca conformar un marco histórico que permita interpretar a la luz

de la trayectoria de las relaciones del régimen político y los empresarios, el sentido de la acción de estos últimos en los dos momentos políticos estudiados. El tercer apartado se concentra en el surgimiento del CMHN y analiza con detenimiento el contexto en el que este hecho ocurre, buscando entender las motivaciones de los empresarios para organizarse, y la intencionalidad de su conducta estratégica. Finalmente, el cuarto capítulo pretende descifrar la conducta estratégica adoptada por el CMHN durante el régimen echeverrista, la cual considero le permite no sólo salir victorioso del enfrentamiento con el gobierno, sino consolidarse como grupo e institucionalizar su actuar tanto con el gobierno como en la estructura del sector empresarial; enseguida trato de tender un pequeño puente hacia el periodo de Lopez Portillo, con la finalidad de abordar la transformación de la estructura del Consejo en el año de 1978, a partir de la cual el grupo pretendía alcanzar una mayor injerencia en las grandes decisiones políticas. Este último capítulo concluye con algunas reflexiones que pretenden servir de estímulo para la profundización en el tema.

Estoy consciente que mi trabajo tiene las limitaciones propias de ser uno de los pioneros sobre el CMHN y de las dificultades que enfrentó la reconstrucción de los hechos, fundamentalmente en la coyuntura del surgimiento del grupo. Advierto que cuando abordo este periodo recurro a una descripción de sucesos un tanto detallada, que implica un gran rodeo, el cual, sin embargo, dada mi necesidad de desentrañar las posibles causas que influyeron en el ánimo de los empresarios para organizarse, creo que fue necesario.

Pienso asimismo que mi estudio sobre el CMHN aporta información relevante y nuevas líneas de investigación en los dos momentos políticos estudiados. Por otra parte, creo que el

tratamiento teórico que incorporo resulta también un aporte novedoso, que ha sido poco aplicado a estos temas en México.

Agradezco a Gina Zabudovsky, su paciencia como directora de este proyecto y el estímulo que siempre recibí de su parte en los momentos más críticos de mi investigación. De igual forma, quiero agradecer a Carlos Gallegos, quien fungió como mi tutor durante la maestría, su orientación y observaciones sobre esta tesis. Advierto, sin embargo, que la responsabilidad de su contenido es completamente mía. Este trabajo también tiene una deuda con un amigo entrañable: Manuel Diego, quien me hizo favor de revisarlo y sugerirme cambios en el estilo de la redacción.

Finalmente, no quiero dejar de agradecer a Don Juan Sánchez Navarro el apoyo que me brindó, sin el cual no hubiera sido posible el desarrollo de este análisis.

1. EL CONSEJO MEXICANO DE HOMBRES DE NEGOCIOS

- **La importancia del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios**

Organismo donde los empresarios del más alto nivel toman las principales decisiones, cuerpo de élite del empresariado, club de amigos millonarios, consejo de asesores presidenciales, auténtica élite del poder, especie de hermandad con la intención deliberada de mantener en secreto sus actividades; son en parte los calificativos que ha recibido el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios por diversos estudiosos de la política y el empresariado en México.¹

Sin embargo, las preguntas básicas sobre el verdadero origen, forma de operar, desarrollo, influencia política, integración y estructura de este grupo empresarial apenas comienzan a tener respuesta². Su estudio detallado se vio limitado durante muchos años, debido a la escasa información que existía sobre el tema, ya que como uno de sus estudiosos señala, en su actuación prevaleció el propósito de mantener en secreto sus actividades.

En consecuencia, tratar de abundar sobre algunas de estas interrogantes, constituye una tarea de importancia fundamental para el estudio de los empresarios en México y la correlación de fuerzas imperante en las relaciones de poder al interior del Estado.

El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN) es una organización de empresarios en la cual se encuentran agrupados cuarenta de los hombres económicamente

¹ Consúltense entre otros, a Roderic A. Camp, Los Empresarios y la Política en México, México, D.F., Fondo de Cultura Económica, 1990; Miguel Basañez, La Lucha por la Hegemonía en México, 1968-1990, México, D.F., Siglo XXI Editores, Lorenzo Meyer, Excelsior, 4 de marzo de 1993.

² El único trabajo sistemático sobre el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios que existe, es el recientemente publicado a manera de tesis por Alicia Ortiz Rivera, al cual me he referido en la Introducción, Consejo Mexicano de Hombres de Negocios: ¿ Poder Trás la Silla Presidencial ?, México, D.F., Tesis de Maestría en Sociología Política, Instituto Dr. José María Luis Mora, 1998.

más poderosos del país. Este grupo se ha mantenido operando desde 1962, año en el que surge en medio de un enfrentamiento entre las principales fuerzas políticas de la llamada "familia revolucionaria", con motivo de la revolución cubana y el recrudecimiento de la guerra fría.

Según uno de sus fundadores, el CMHN tuvo dos etapas: la primera, en su origen, fue enfocada a presentar una imagen ante el exterior (especialmente hacia Estados Unidos y Europa) con la que se negara « la situación de incertidumbre » que se había creado con las declaraciones del presidente de la Comisión Permanente del Congreso de la Unión, Emilio Sánchez Piedras, en apoyo a la revolución cubana, y del presidente López Mateos sobre la orientación de su gobierno "de extrema izquierda dentro de la Constitución". La segunda, se enmarcó internamente, y estuvo orientada a "hacer que el punto de vista del sector empresarial fuera tomado en cuenta".³ Esta segunda etapa, como se verá más adelante, se inscribe en el marco del enfrentamiento entre los empresarios y el gobierno de Luis Echeverría, la cual conduce a la intensificación de las actividades del CMHN y del resto de las organizaciones empresariales, proceso que culmina con la unificación de este sector a partir de la creación del CCE.

A diferencia de otras organizaciones empresariales, el CMHN agrupa a empresarios, no a empresas; su sistema de afiliación es selectivo, es decir, para ingresar a él se requiere ser invitado, por lo menos por dos miembros de la organización y el ingreso tiene a su vez que ser aprobado por el resto del grupo; los aspirantes deben cubrir una serie de requisitos, entre los que destaca el ser accionista o presidente del consejo de administración de alguna de las empresas más importantes del sector privado del país, además de ser reconocido por su "honorabilidad, moralidad, prestigio y actuación destacada en el sector empresarial". También, entre otras de sus características más importantes, está la confidencialidad que se exige a sus miembros, los cuales se comprometen a no revelar los asuntos tratados en el

³ Entrevista personal con Juan Sánchez Navarro, 1992.

seno de la organización, como tampoco a hacer declaraciones públicas en nombre del Consejo.⁴

Desde su surgimiento el CMHN ha mantenido una estrecha cercanía con los representantes del poder político del país. Incluso en el régimen de López Mateos cuando el gobierno logró recuperar la confianza de los empresarios, las relaciones mejoraron sensiblemente. Así lo afirma uno de sus fundadores: "López Mateos comenzó socializante, intervencionista, y terminó todo lo contrario, influyó en su cambio la reacción de las confederaciones⁵. Con Díaz Ordaz el grupo mantuvo relaciones cordiales y una comunicación fluida y permanente. Los problemas sobrevinieron hasta el régimen echeverrista, etapa en la que el grupo se da a la tarea de adquirir mayor institucionalidad y organización y en la que se fortalece, después de salir victorioso de un agudo enfrentamiento con el gobierno y lograr influir de manera decisiva en la unificación empresarial a través de la creación del Consejo Coordinador Empresarial, en 1975.

El CMHN ha adoptado como mecanismo básico de operación el contacto permanente con los representantes del gobierno en turno, aún en tiempos de crisis y enfrentamientos. En forma regular se reúne con todos los secretarios de Estado y con el presidente de la República.

Para Roderic A. Camp, quien a lo largo de sus investigaciones sobre los empresarios en México se ha ocupado de describir algunas de las características del CMHN, el poder de este grupo "está en proporción directa con quienes son sus interlocutores".⁶

⁴ Estatutos del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, 1995

⁵ Entrevista personal a Juan Sánchez Navarro, 1993. Sobre la "reacción de las confederaciones" el empresario se refiere a un famoso desplegado que hicieron publicar en 1960 la CONCANACO, la CONCAMIN y la COPARMEX, con el título ¿Por cuál camino señor presidente?, en el que además de protestar por la política de estatizaciones del régimen, pedían al ejecutivo definir el rumbo de su gobierno en materia de política económica. Excelsior, 24 de noviembre de 1960.

⁶ Entrevista realizada a Roderic A. Camp por el periodista Ignacio González Reyna, El Financiero, 19 de enero de 1993.

En efecto, este acceso permanente a las altas esferas de la política y su poder de interlocución le proporciona al CMHN importantes oportunidades de influir en las decisiones fundamentales del país, sobre todo en materia de política económica, aspecto que se ha constituido en la principal preocupación del grupo. El gobierno, por su parte, utiliza "su capacidad de cabildeo.... para sondear la aceptación de las decisiones políticas y económicas mas importantes".⁷

La influencia del CMHN en las decisiones de política económica ha venido acentuándose en la medida en que el poder económico de los grandes grupos va en ascenso y, sobre todo, a partir de los cambios estructurales que sufrió la economía del país durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, particularmente con el proceso de privatización de empresas públicas, la apertura económica y la Ley de Inversiones Extranjeras, aspectos que fortalecieron el poderío económico privado, limitando la capacidad de acción autónoma del gobierno. Por ello, como afirma Camp, la influencia del CMHN en la política económica "es creciente porque el actual gobierno requiere mantener al capital dentro del país...y en el futuro lo será más".⁸

Vale en este sentido hacer un paralelismo con lo ocurrido en los Estados Unidos a partir de los años veinte y que se evidenció en forma más marcada después de la Segunda Guerra Mundial, cuando el poder económico de las grandes compañías hacía necesaria una relación más estrecha del gobierno con ellas, por lo cual un analista de las corporaciones de ese país en los años cincuenta, llegaba a la siguiente conclusión:

Todo Presidente que quiera gobernar un país próspero depende de las grandes corporaciones por lo menos tanto –y probablemente más- como éstas dependen de él. Su dependencia no es muy diferente a la del Rey Juan respecto a lo barones terratenientes de Runnymede, donde nació la Carta Magna.⁹

⁷ Ibidem.

⁸ Ibidem.

⁹ John Knox Jessup, "A political Role for the Corporation", Fortune, agosto de 1952. Citado por C, Wright Mills, en: La Elite del Poder, México, D.F., Fondo de Cultura Económica, décima reimpresión, 1989, p. 164.

Esto sucede también desde hace varios lustros en México, en donde los representantes de los grandes grupos económicos colaboran con el gobierno en turno y reclaman cada vez en mayor medida su participación en las más importantes decisiones políticas. El hecho de que en nuestro caso particular este tipo de colaboración se haya mantenido oculta, corresponde, como lo señala Lorenzo Meyer, a una actuación que "está perfectamente adaptada al tipo de política que se hace en México".¹⁰

De manera similar a la forma en que se desarrollaron por muchos años las relaciones entre el gobierno y la Iglesia Católica, las mantenidas entre los grandes empresarios y aquél, adquirieron un carácter semisecreto. Estas relaciones se caracterizaron hasta hace muy pocos años por mecanismos de interlocución muy peculiares, los cuales tuvieron que ser creados por los propios empresarios para incidir en las grandes decisiones que afectan la vida política y económica del país; prueba de ello es la existencia del CMHN.

Por ello, aunque parezca una observación muy obvia en estos tiempos, hay que precisar que los grandes empresarios que se agrupan en el Consejo y los que no estando dentro de él representan importantes compañías e intereses, están lejos de ser hombres dedicados únicamente a la maximización de sus ganancias en sus particulares campos de acción, sin participar en el juego político. Al respecto Wright Mills nos hace un importante señalamiento:

Nos hemos acostumbrado a creer que el hombre económico del Siglo XIX era un astuto "especialista" en negociar y regatear. Pero la aparición de la gran sociedad anónima y la intervención cada vez mayor del gobierno en el campo económico han seleccionado y formado hombres económicos privilegiados que no son tanto negociadores y regateadores en el mercado como directivos profesionales y hábiles políticos economistas¹¹.

¹⁰ Lorenzo Meyer, *Excelsior*, 4 de marzo de 1993.

¹¹ C. Wright Mills, *...* op cit., p. 162.

El CMHN está formado por esos hábiles políticos economistas, como los llama Mills y en ese sentido han venido actuando y actúan de manera cada vez más relevante. Su acción se manifiesta tanto en las relaciones de colaboración con el gobierno, en su capacidad de presión en los momentos de crisis política y económica, en su veto a políticas específicas y a iniciativas gubernamentales que considera lesivas a la libre empresa, en su participación en la selección de precandidatos del partido oficial a la presidencia de la República e, incluso, en su apoyo económico para la realización de campañas de ese partido, como quedó de manifiesto en la cena de recolecta de fondos para el PRI, realizada en la casa de Antonio Ortiz Mena, en febrero de 1993.

Las relaciones de colaboración entre el gobierno y el CMHN se instensificaron durante el régimen de Carlos Salinas de Gortari, cuando desde la campaña presidencial algunos de sus miembros decidieron salir del anonimato y participaron en la Comisión de Financiamiento del PRI, entre ellos, Antonio Madero Bracho, Fernando Senderos Mestre y Carlos Slim Helú. Otros de sus integrantes participaron abiertamente en la administración salinista; los ejemplos más sobresalientes son los de Claudio X. González, quien fue nombrado asesor presidencial y el de Juan Gallardo Thurlow, que fue representante del sector empresarial en las negociaciones del TLC. Aunque hay que apuntar que entre las normas del Consejo se establece que ningún miembro puede ocupar un cargo público, a menos que solicite una licencia durante el lapso en que lo desempeñe, dichos nombramientos fueron considerados como excepciones de colaboración que no ameritaban el retiro de la asociación. Este no fue el mismo tratamiento para asociados como Miguel Alemán Velasco¹², Alberto Santos de Hoyos y Gilberto Borja Navarrete, los dos primeros electos senadores de la República y el tercero nombrado por la administración de Ernesto Zedillo como director de Nacional Financiera, en virtud de que estos cargos requerían atención de tiempo completo y por tanto la separación temporal de la organización¹³.

¹² Posteriormente Alemán Velasco fue electo Gobernador de Veracruz, por lo que hasta la fecha se mantiene fuera del CMHN.

¹³ Entrevista personal a Juan Sánchez Navarro, 1995.

La activa colaboración del CMHN con el gobierno de Carlos Salinas fue tal¹⁴, que podemos encontrar casos en los que en lugar de que el grupo gestionara entrevistas con altos funcionarios, éstos recurrían a él para conocer sus opiniones sobre diversos asuntos o políticas en vías de implementación.¹⁵

Como ejemplo claro y fundamental de colaboración del CMHN con el régimen salinista se puede señalar el apoyo que aquél prestó para coordinar e intensificar gestiones ante los miembros del Congreso norteamericano, tendientes a lograr su voto favorable al Tratado de Libre Comercio. Entre las acciones realizadas por el CMHN para ese efecto estuvieron el proporcionar nombres de "contactos" (dirigentes de grandes empresas en los Estados Unidos), a los que se les haría llegar una carta invitándolos a realizar una intensa labor de convencimiento a los congresistas norteamericanos¹⁶; asimismo, el CMHN financió una campaña de publicidad en aquel país, con el objeto de contribuir a crear un clima de aceptación al tratado comercial¹⁷.

Esta colaboración de los miembros del CMHN con el régimen salinista les fue ampliamente retribuida; un ejemplo de esto fue la participación de muchos de ellos en el proceso reprivatizador, en el que pudieron adquirir las instituciones bancarias más importantes del país¹⁸, y algunas empresas de gran relevancia como fue el caso de Teléfonos de México, adquirida por el Grupo Carso, de Carlos Slim Helú, o la empresa minera Cananea, con la

¹⁴ Sobre la estrecha relación que prevaleció entre los grandes empresarios y el gobierno de Carlos Salinas, consúltese, Elvira Concheiro, El Gran Acuerdo, México, D.F., Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM/ Ediciones ERA, 1996.

¹⁵ Citatorio que envía el secretario del CMHN a los asociados para que estén presentes en la reunión que les ha solicitado el Dr. Jaime Serra Puche, secretario de Comercio y Fomento Industrial, 19 de agosto de 1992.

¹⁶ Entre las tareas que se sugerían a los empresarios norteamericanos estaban. inscribir a la empresa en la coalición USA*NAFTA y nombrar a un funcionario responsable de la coordinación con esa coalición, escribir cartas a sus diputados y senadores a nombre de la empresa; motivar a sus empleados para escribir a sus diputados y senadores; visitar a sus diputados y senadores en su Distrito, especialmente en el mes de agosto; visitar a sus diputados y senadores en Washington, estar dispuestos a presentar testimonio público en audiencias del Congreso en Washington; escribir editoriales en la prensa local y participar en otros medios de comunicación como la radio y televisión. Carta confidencial del secretario del CMHN a sus miembros, 29 de julio de 1993.

¹⁷ Comunicación urgente del secretario del CMHN a sus miembros, 9 de octubre de 1993.

¹⁸ Roberto Hernández encabezó el grupo que adquirió Banamex, Eugenio Garza Lagüera el de Bancomer, Adrián Sada González el de Serfin, Agustín Legorreta, el de Comermex y Antonio del Valle el del Banco Internacional. Revista Epoca, No. 58, 13 de julio de 1992.

cual el grupo de Jorge Larrea consolidó su control sobre el sector, por citar sólo algunos de los casos más representativos.

Como se señaló antes, la actitud del CMHN de apoyo abierto al régimen salinista y al partido oficial se evidenció también en la famosa cena que organizó en su casa el exsecretario de Hacienda, Antonio Ortiz Mena, en la cual más de la mitad de los asistentes eran miembros del grupo. La noticia, filtrada en el diario *El Economista*, fue publicada el viernes 26 en los términos siguientes:

El 23 de febrero en casa del exsecretario de Hacienda, Antonio Ortiz Mena y en presencia del presidente de la República, el líder formal del PRI, Genaro Borrego, pidió a 25 de los más importantes capitalistas mexicanos ahí reunidos –casi todos miembros del exclusivo Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN) –una contribución para las arcas del partido de Estado de 25 millones de dólares per cápita como mínimo [...] Y en este país donde 46.8% de los hogares reciben apenas el equivalente a tres salarios mínimos, la respuesta de los 25 fue positiva. Es más Emilio Azcárraga (Televisa), declaró "haber ganado tanto" en los tiempos que corren, que ofreció una suma aún mayor.¹⁹

Entre los empresarios asistentes a la cena se encontraba Manuel Espinosa Yglesias, quien perteneció al CMHN en sus primeros años de existencia, pero que renunció a él muy probablemente con motivo de la nacionalización bancaria, y que en días posteriores al ser entrevistado por la prensa, manifestó su deseo de colaborar económicamente con el PRI, no obstante ser "el empresario mexicano que más ha perdido en este siglo". Sin embargo, señaló que asistió a la reunión porque fue invitado a pesar de no pertenecer al CMHN, del cual se retiró por considerar que esa organización no ejercía la crítica hacia el sistema:

Dentro del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios yo tuve varias discusiones porque no le entrábamos al problema de frente. Los empresarios no han sido críticos fuertes.²⁰

¹⁹ Citado por Lorenzo Meyer, op. cit.

Espinosa Yglesias, quien representa la otra cara de la moneda de los exitosos integrantes del CMHN, dijo haber sido "lastimado" por los gobiernos de Miguel de la Madrid y de Carlos Salinas de Gortari y, en un tono un tanto irónico, se refirió a la pérdida de Bancomer en el proceso de reprivatización bancaria, institución que controlaba hasta antes de la nacionalización, en 1982:

Hice una oferta simbólica de 1,800 millones de dólares, que fue la más baja. No podía competir con gente que podía hacerlo. Eugenio Garza Lagüera fue muy amable conmigo. Primero no estaba interesado en el banco, después se interesó y se hizo de él. Pidió prestados 1,000 millones de dólares, pagó luego con las acciones que vendió. Así que fue un negocio muy bueno para Garza Lagüera, muy bien hecho. Yo no pude entrar al banco. No es porque no haya querido. Es porque no me dejaron. Posiblemente por mi edad, por lo que usted quiera. Posiblemente el secretario Aspe tuvo razón. Muy buen secretario de Hacienda...²¹

No obstante el cuidado que Espinosa Yglesias pone en sus palabras deja entrever su molestia hacia el régimen que lo dejó fuera de la reprivatización bancaria y le impidió recuperar el banco que había controlado durante varias décadas. No ocurrió lo mismo con otros exbanqueros como Agustín Legorreta, quien luego de haber perdido Banamex, se refugió en el terreno bursátil, a través de la casa de bolsa Inverlat, con excelentes resultados que le permitieron reincorporarse como banquero tras la adquisición, no de Banamex, pero sí de una importante institución como Comermex (después Inverlat).

Quizás el contraste de estas dos historias tenga que ver justamente con la aparente tibieza que Espinosa Yglesias critica del actuar de los miembros del CMHN, quienes evitaron en todo momento el enfrentamiento con los representantes del poder político en turno y lejos de pelearse con el adversario, decidieron unirse a él. Los enfrentamientos quedaron para las confederaciones del sector privado, aunque con diversos matices, en función del momento o la situación en disputa. El Consejo, en cambio, actuando como un club político, mantuvo relaciones cordiales con el presidente y sus más allegados colaboradores, lo que, sin duda, le redituó beneficios.

²⁰ Revista Proceso No. 855, 22 de marzo de 1993.

²¹ Ibidem.

Juan Sánchez Navarro, fundador y miembro del CMHN hasta finales de enero de 1997, cuando a causa de algunos desacuerdos con el entonces presidente de la asociación, Claudio X. González, presentó su renuncia²², fue uno de los ausentes en la cena de recolección de fondos del partido oficial y en días posteriores manifestó su postura ante la prensa: "Yo no soy priísta....Ni pertenezco a ningún otro partido. Soy un empresario independiente..." Dijo no haber asistido a la cena porque no lo invitaron. "...Y no me invitaron por varias razones: primero porque no soy del PRI; segundo porque no tengo 25 millones de dólares, y tercero, porque a lo mejor hubiera dicho yo alguna cosa que habría roto la armonía de la reunión". Sin embargo, su opinión sobre el gobierno de Salinas fue favorable, debido a "...las decisiones que ha tomado el Presidente en el curso de su gobierno, y que han tenido la fuerza de una transformación y una revolución que no tiene antecedentes en este país".²³

Sánchez Navarro consideró que la contribución económica de los grandes empresarios al PRI, implicaría que éstos tuvieran una mayor influencia en las decisiones del gobierno y se mostró asombrado por la presencia de Carlos Salinas de Gortari en la cena. Sobre los empresarios que asistieron manifestó que no le sorprendía que estuvieran dispuestos a apoyar económicamente al PRI, ya que "...todos son priístas. Unos claramente lo han manifestado con anterioridad y otros lo dicen en privado, pero todos son priístas". No obstante, criticó la forma secreta en que se llevó a cabo la reunión:

Como decía Reyes Heróles, la forma es fondo. Y creo que esta reunión no fue bien meditada. Porque supongo que era una reunión entre congéneres, entre compañeros de ideología del partido y que no iba a salir a la luz pública. Y que se quería que se creara lo que lo que llama Ortiz Mena un fideicomiso para que tenga un capital el PRI...Personalmente, hubiera querido que de una manera clara, abierta, se dijera: Vamos a reunir a los empresarios que sean del PRI, vamos a estudiar con ellos el financiamiento de nuestro partido. O bien, se hubiera hablado con cada uno de ellos en lo particular. Sin necesidad de una reunión privada, poco clara....²⁴

²² Entrevista personal con Juan Sánchez Navarro, 29 de enero de 1997.

²³ Revista Proceso No. 853, 8 de marzo de 1993.

²⁴ Ibidem. La severa crítica que despertó en la opinión pública la cena de recolecta de fondos para el PRI, motivó a Miguel Alemán Velasco a desarrollar un amplio estudio sobre las experiencias de financiación

Pero el CMHN no sólo se ha distinguido por su actitud de colaboración con el gobierno y el partido en el poder; también presiona y lo sabe hacer muy bien. La primera experiencia en este sentido fue justamente en el momento de su surgimiento, cuando en unión con las confederaciones empresariales logró el cambio del discurso y la definición del régimen de López Mateos en materia de política económica:

Nosotros estábamos convencidos de que en esas fechas –mediados de los años sesenta- el país avanzaba hacia el socialismo, por lo que el CMHN hizo publicar un desplegado avalado por todas las organizaciones privadas al que pusimos como título ¿Por cuál camino señor presidente? ...Luego de ello el rumbo del gobierno cambió radicalmente; ello nos reveló que nuestra voz pesaba....²⁵

Posteriormente, con Luis Echeverría -por mencionar sólo algunos ejemplos de la capacidad de presión del grupo- cuando los empresarios advirtieron que no podrían influir para que el régimen modificara su actitud reformista, el CMHN decidió enfrentar con todos los elementos a su alcance las políticas que consideraba lesivas a los intereses de la libre empresa y optó por desarrollar una estrategia tendiente a conformar un frente de defensa empresarial, lo que permitió la unificación de las organizaciones empresariales en el CCE y el fortalecimiento del grupo.

En ocasiones más recientes puede percibirse la injerencia del CMHN en delicadas definiciones políticas, como ocurrió después de las elecciones de 1988, en las que el triunfo de Carlos Salinas de Gortari fue seriamente cuestionado respecto a su contrincante

de los partidos políticos en el mundo. Consúltese al respecto, Miguel Alemán Velasco, Las Finanzas de la Política, México, D.F., Editorial Diana, 1995.

²⁵ Cita de Roderic A. Camp en entrevista que realizó a éste el periodista Ignacio González Reyna, op. cit. Es importante destacar que el desplegado al que se refiere el empresario informante de Camp se publicó en noviembre de 1960, por parte de la CONCANACO, la CONCAMIN y la COPARMEX, al cual se hizo referencia en una nota anterior en este trabajo, y que en esa fecha el CMHN todavía no se creaba; su surgimiento fue dos años después, el 13 de septiembre de 1962. No obstante, el redactor de ese desplegado fue Juan Sánchez Navarro, entrevista personal con Juan Sánchez Navarro, 1992.

Cuauhtémoc Cárdenas, por lo cual el régimen mostró en un principio señales de indefinición sobre la posible necesidad de negociar con las fuerzas opositoras. En esa coyuntura, el CMHN estimó conveniente reunirse con Carlos Salinas "para pedirle que llegara a un límite en la política de 'concertación', pues 'negociar y ceder más allá de la ley era un síntoma de debilidad' ".²⁶

Otro ejemplo del actuar del CMHN en momentos difíciles para la toma de decisiones políticas, nos lo da una nota publicada en el periódico El Financiero en el mes de febrero de 1995, en la cual se afirma que horas antes de que se anunciara la identificación del Subcomandante Marcos y la administración zedillista decidiera asestar un golpe contra el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN), el secretario de Gobernación, Esteban Moctezuma, se reunió con los miembros del CMHN. La nota señala que además de la situación de Chiapas, en la reunión se tocaron los temas de los asesinatos de Luis Donaldo Colosio, de José Francisco Ruiz Massieu y del Cardenal Juan Posadas Ocampo, y fueron tratadas también la situación poselectoral de Tabasco y las elecciones de Jalisco.²⁷

El acceso del CMHN a las pasarelas de precandidatos del partido oficial es otra de las muestras de su gran influencia política. Esta práctica se ha vuelto institucional desde el sexenio de Gustavo Díaz Ordaz. Cada seis años desfilan frente al grupo los aspirantes a suceder al presidente en turno. Un caso del que se tiene mayor registro, es el de la sucesión de Miguel de la Madrid, y de la reunión que el CMHN sostuvo con Carlos Salinas de Gortari en esa coyuntura. El mismo de la Madrid narra el hecho:

Se acostumbraba desde hacía dos o tres sucesiones que iban los secretarios de Estado ya en el último año a platicar con el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios; ellos me pidieron autorización para invitarlos; yo les dije que sí e inclusive los sorprendí un poco, porque además de los seis que ya se habían perfilado les dije: ' Inviten a otros de los secretarios distinguidos como puede ser Soberón o García Sainz', no recuerdo si a algún otro. Se sorprendieron pero siguieron esa sugerencia; ya en alguna fecha de septiembre me fue a ver el vocero de ellos y me dijo: ' Oiga usted, pues todos los secretarios que hemos invitado causaron muy buena impresión

²⁶ Cita de palabras de Juan Sánchez Navarro, en entrevista de Ignacio González Reyna, op. cit.

pero destacan tres: Bartlett, Del Mazo y Salinas. Me pidieron mis mandantes que le transmitiera únicamente ese recado, porque dentro de este Consejo de Hombres de Negocios las opiniones están divididas, no llegamos a una conclusión definitiva, pero esos tres nos parecieron los más capacitados...²⁸

De acuerdo a los archivos del CMHN éste se reunió con Carlos Salinas el 14 de agosto de 1987. En dicha reunión, el CMHN le solicitó a Salinas exponer sus expectativas y puntos de vista respecto a la problemática del país y sus propuestas para abordarla:

Muy estimado secretario de Programación y Presupuesto:

El señor Licenciado Miguel de la Madrid Hurtado, presidente de la República ha tenido a bien autorizar al Consejo Mexicano de Hombres de Negocios para invitar a un pequeño grupo de su Gabinete, con la finalidad de poder dialogar con ellos sobre la próxima sucesión presidencial. Debemos a ese hecho la grata oportunidad de tenerlo con nosotros y así conversar sobre el tema, dada su posición de precandidato a la Suprema Magistratura del País.

Hemos ya comentado con anteriores interlocutores, que consideramos que este diálogo adquiere especial trascendencia, toda vez que independientemente de los riesgos y tensiones normales que provoca el proceso de sucesión presidencial, tiene ahora como características adicionales la grave crisis económica que padecemos, así como la necesidad imperiosa de modernizar integralmente al País.

Deseamos hacer mención que nosotros entendemos esta indispensable modernización, no sólo en cuanto aspectos económicos como la apertura comercial al exterior, la reconversión industrial o el redimensionamiento del Sector Público, sino en un concepto más amplio que comprende la necesidad de modernizar las actividades educativas, las políticas, las sociales y todas aquellas rectoras de la vida nacional.²⁹

²⁷ El Financiero, 13 de febrero de 1995.

²⁸ Jorge G. Castañeda, *La Herencia*, México, D.F., Editorial Extra Alfaguara, 1999, p. 160.

²⁹ Palabras preparadas para la comida que ofreció el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios al Lic. Carlos Salinas de Gortari, secretario de Programación y Presupuesto, 14 de agosto de 1987, archivo del CMHN.

Una vez que los candidatos del partido oficial son designados, el Consejo se ha preocupado por mantenerse cercano a ellos, con el propósito de exponerles sus posiciones, principalmente enfocadas a influir en la política económica del país. De esta práctica y de la capacidad del CMHN de influir en la planeación de las acciones del gobierno, existen mayores evidencias en los últimos tiempos. Un mes después de que Ernesto Zedillo fuera designado candidato, el Consejo se reunió para preparar los programas de acción empresarial que apoyaran en la elaboración del nuevo Plan de Gobierno, a solicitud del propio candidato. En esta ocasión también el Consejo elaboró un prontuario de los pronunciamientos que debía realizar el candidato sobre el sector empresarial.³⁰

Lo anteriormente reseñado permite constatar la creciente importancia que ha adquirido el CMHN y su alto grado de injerencia en los asuntos de interés nacional. Si bien la evolución del grupo forma parte de un proceso en el que se han ido perfeccionando sus mecanismos de operación interna, también han influido en su fortalecimiento la consolidación del poder económico en México y, de manera particular, la capacidad que ha demostrado esta organización para desarrollar conductas estratégicas en momentos críticos de la vida nacional.

- **Las dificultades que ha enfrentado el estudio del CMHN**

Como se apuntó con anterioridad, el estudio del CMHN se ha visto limitado por la falta de información disponible. El actuar discreto del grupo, sin pronunciamientos públicos y sin ostensible movimiento, son factores que impidieron por muchos años penetrar a esta casi enigmática organización de poderosos empresarios.

La unificación empresarial en 1975, a raíz de la creación del Consejo Coordinador Empresarial, hizo visible al CMHN, cuando éste pasó a formar parte de la estructura del nuevo organismo; sin embargo, aunque a partir de ello los estudiosos se percataron de su

³⁰ Comunicación del secretario de CMHN a todos sus miembros, solicitándoles su presencia con el fin

existencia y algunos se esforzaron por definir someramente sus principales características, sus propósitos siempre se toparon con la gran limitación de la falta de información propia de un grupo que mantiene sus actividades bajo la más absoluta discreción.

Encontramos así diversos abordajes del CMHN, algunos con una intención más clara de escudriñar en su actuar, su importancia política y sus motivaciones. No obstante, hasta fechas recientes, ningún análisis se había propuesto el estudio específico del grupo, se trataba más bien de investigaciones con un carácter más general sobre los empresarios y la política, que en algunos de sus apartados se refieren a la existencia del Consejo.

Entre los autores que han abordado el CMHN está Roderic A. Camp, quien en diversos artículos ha insistido en la importancia de este grupo; particularmente en su libro *Los Empresarios y la Política en México*³¹, proporciona una visión general de esta asociación de empresarios; en realidad, hasta hace poco, era quizás el autor que mas información había logrado reunir sobre el Consejo. Además de proporcionar una lista de sus integrantes, señalar sus principales características, sus debilidades y su importancia política en la pirámide empresarial, Camp se preocupó por observar la injerencia del grupo en algunas coyunturas críticas recientes. No obstante, la carencia de información limitó su análisis.

Miguel Basáñez³² por su parte, es el autor que quizás más tempranamente planteó un desarrollo más analítico sobre el CMHN, y destacó la poca atención que había recibido el estudio de esta asociación de empresarios. No obstante, de nueva cuenta la carencia de información sobre el tema se constituyó en una limitante para su profundización, además de que el trabajo de Basáñez tenía un propósito más general. Sin embargo, pone el acento en el poder político y económico del CMHN y plantea que durante la confrontación de los empresarios con el gobierno de Echeverría, la Cámara Americana de Comercio se valió del Grupo Monterrey para "romper el liderazgo" del CMHN al interior del sector privado. Esta afirmación y las preguntas que deja asentadas para ulteriores análisis, cuyas principales preocupaciones se centran en medir el grado de participación de las transnacionales al

descrito, 26 de abril de 1994.

³¹ Roderic A. Camp, *Los empresarios.....op. cit.*

³² Miguel Basáñez, *La Lucha.....op. cit.*

interior del CMHN y en la creación del CEE, constituyen líneas de investigación que merecen ser retomadas.

Más recientemente también Francisco Valdés se ocupa de analizar el CMHN.³³ Aunque, como él mismo lo advierte, no contó con la información necesaria para ampliar sus interpretaciones sobre el grupo, enfatiza su importancia al interior de la estructura del sector empresarial, da cuenta de algunas de sus principales características, en especial de su carácter discreto, de su acceso directo a los representantes del poder político, de sus objetivos iniciales, de sus criterios de selección, de su membrecía, y enlista las principales empresas que representan sus miembros; menciona asimismo algunos de los mecanismos internos de organización que adoptó el Consejo en unas de sus reformas estatutarias, en 1974. No obstante, lo más importante del planteamiento de Valdés sobre el CMHN es el análisis sobre la coyuntura de su surgimiento, en el que ofrece datos muy importantes para esclarecer el hecho, aunque no profundiza en el mismo. Este último aspecto lo preciso en un apartado posterior.

Finalmente, como ya he mencionado en la introducción, el único trabajo que a la fecha ha tenido por objeto principal el estudio del CMHN es la tesis presentada recientemente por Alicia Ortiz, dentro del programa de Maestría de Sociología Política del Instituto José María Luis Mora³⁴. Esta tesis, como también señalé antes, tiene el mérito de haber sido el primer trabajo sistemático que se ha publicado sobre el CMHN. No obstante que su intención es abarcar en un solo tramo el estudio del grupo, lo cual le impide desarrollar un análisis más profundo de las diferentes coyunturas o momentos políticos en los que éste actúa, se trata de un trabajo que da cuenta en general del desarrollo del CMHN a lo largo de su historia, por lo que considero que es un importante esfuerzo que ha permitido dar a la luz información que antes era inaccesible para los estudiosos de los temas empresariales y que ahora se presenta en un desarrollo integrado y coherente, para servir de base a investigaciones que persigan mayor profundidad.

³³ Francisco Valdés Ugalde, Autonomía y Legitimidad. Los empresarios, la política y el Estado en México, México, D.F., Siglo XXI Editores, 1997.

³⁴ Alicia Ortiz, El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios,...op. cit.

- **Los propósitos de la presente investigación**

I. ¿Qué se pretende analizar ?

Como se anotó al inicio, el propósito de mi trabajo es analizar fundamentalmente dos momentos políticos en la trayectoria del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN):

1. **Su surgimiento:** el cual ocurre a mediados del régimen de Adolfo López Mateos, en una coyuntura de gran pugna al interior de la “familia revolucionaria” y ante acontecimientos de orden internacional como la revolución cubana y la expansión de Estados Unidos hacia América Latina.
2. **Su fortalecimiento:** que, desde mi punto de vista, se da durante el régimen de Luis Echeverría, como producto del enfrentamiento entre el gobierno y los empresarios; situación que permite ver la capacidad de este grupo para dirigir estrategias tendientes a unificar al sector empresarial y a consolidar su posición tanto al interior de este sector como frente al gobierno.

Sin conformarme con estudiar el CMHN aislado del contexto histórico y sólo alcanzar un acercamiento a su estructura interna, sus modos de operación, membrecía, y referencias anecdóticas de sus encuentros con los representantes de los diferentes gobiernos en turno, que sin duda son aspectos importantes, pero que dejan un gran hueco interpretativo respecto

a su "sentido" de ser y de actuar, he buscado por todos los medios herramientas teóricas que me permitan aproximarme más a fondo a su análisis.

Por esta razón, y ante la necesidad de abordar los momentos políticos en las coyunturas específicas que le dieron vida y significado a la acción de este grupo, he optado por apoyarme en las categorías y conceptos de la Teoría de la Estructuración, formulada por Anthony Giddens, quien intenta ofrecer una metodología que permita superar el dualismo entre estructura y actuación, muy arraigado en la teoría social. Este dualismo ofrece interpretaciones parciales de la realidad: ya sea al magnificar la capacidad constrictiva de las estructuras sociales, como al querer interpretar todo a partir de la actuación de seres superdotados que pueden cambiar a su antojo el medio que les rodea.

De ahí que como punto de partida asumo, con Giddens, la necesidad de concebir la dualidad de estructura, que implica reconocer la influencia mutua entre estructura y actuación en el curso de una interacción social. Se trata de concebir la reproducción de sistemas sociales a partir de "actividades inteligentes" de actores entendidos y situados en un tiempo y un espacio, que al aplicar reglas y recursos en diversos contextos de acción, producen y reproducen prácticas sociales en una permanente interacción. En este flujo de acción surgen consecuencias no buscadas por los actores, que pueden conducir a condiciones inadvertidas "de la acción en un proceso de retroalimentación".³⁵

³⁵ Anthony Giddens, La Constitución de la Sociedad, Bases para la Teoría de la Estructuración, Buenos Aires, Argentina, Amorrortu Editores, reimpresión, 1998.

II.- Los conceptos y categorías a utilizar

En la dualidad de estructura están implícitos conceptos que requieren ser planteados con toda claridad para evitar caer en equívocos en el desarrollo e interpretación del análisis. Por ello, a continuación hago referencia tanto a los más generales, que me permitirán estructurar un marco interpretativo para mi trabajo, como a los más sugerentes para los fines de mi investigación.

Quiero advertir, sin embargo, que la secuencia que adopto está guiada simplemente por el ánimo de ordenar en una forma esquemática la explicación de los conceptos, ya que como se advertirá más adelante, la Teoría de la Estructuración es un método dialéctico y complejo que no es fácil de aprehender en una separación estricta de sus nociones.

En primer término, me referiré al **concepto de estructura**, que en una acepción técnica se refiere a reglas y recursos que están recursivamente implícitos en sistemas sociales; es decir que “se recrean de continuo a partir de los mismos recursos que los constituyen”. Pero en un sentido general, estructura alude a los aspectos institucionalizados de una sociedad. Giddens aclara que en ambos casos se trata de una “categoría genérica” y que estructura “existe sólo como huellas mnémicas, la base orgánica de un entendimiento humano y actualización en una acción”. Estructura en este sentido implica referirse a los elementos que contiene un sistema social independientemente del tiempo, del espacio y de los sujetos,

aunque la estructura no es externa a los individuos “en tanto huellas mnémicas y en tanto ejemplificada en prácticas sociales”³⁶

Una estructura presenta “**propiedades estructurales**”, que son “características articuladas de sistemas sociales, en especial características institucionalizadas, que se estiran por un espacio y un tiempo”. Las propiedades estructurales son tanto “el elemento y el resultado de las actividades consumadas de manera contingente por actores situados” y “expresan formas de dominación y poder”; se trata en consecuencia características estructuradas. A las propiedades estructurales más sedimentadas en una sociedad, Giddens las distingue con el término de “**principios estructurales**”, ya que constituyen principios de organización que dan lugar a formas discerniblemente consistentes de distanciamiento espacio-temporal sobre la base de precisos mecanismos de integración societaria”. Es decir, los principios estructurales son aquellos elementos organizativos o estructurantes que alcanzan mayor “estiramiento” espacio-temporal. Finalmente, Giddens distingue también “**instituciones**”, como “las prácticas que poseen mayor extensión espacio-temporal, al interior de totalidades sociales”³⁷.

Como categoría más operativa, Giddens distingue “**estructuras**” de “estructura”, para referirse a “conjuntos de reglas-recursos que intervienen en el ordenamiento institucional de sistemas sociales”; se trata de los aspectos estructurales que permiten alcanzar “relaciones de transformación y de mediación”, como “conmutadores de circuito”³⁸ en una

³⁶ Ibid. Véanse pp. 61, 215, 396.

³⁷ Ibid. pp. 54, 221, 397.

³⁸ "Por circuitos de reproducción entiendo 'itinerarios' de procesos con una definición muy clara que hacen realimentación sobre su fuente, sea o no sea esta realimentación registrada reflexivamente por agentes en posiciones sociales específicas. Cuando Marx emplea la expresión 'circuitos de capital' parece tener en

relación sistémica. Estructuras también son denominadas por Giddens “conjuntos estructurales” y señala que están formados por la convertibilidad mutua de reglas y recursos que intervienen en una reproducción social³⁹

Aquí, después de una síntesis esquemática de estructura y sus características estructuradas y estructurantes, se llega a la necesidad de pasar a dar referencia a los elementos fundamentales de la estructuración, sin los cuales no es posible entender la dualidad de estructura. Se trata de las “reglas” y “recursos”, cuya connotación permite distinguir tres dimensiones de la estructuración: **significación, legitimación y dominación.**

No obstante, antes de abordar ese punto, es indispensable tener en claro que Giddens rechaza enérgicamente la idea de que una estructura social únicamente constriñe la acción de los actores. Lejos de ello, este autor sostiene que una estructura es tanto constrictiva como habilitante.⁴⁰

Giddens nos indica que “no es posible separar reglas de recursos, que denotan los modos por los cuales relaciones transformativas se integran, en acto, a la producción y reproducción de prácticas sociales”. **Reglas** son prácticas rutinarias, institucionalizadas en una vida social, como “técnicas y procedimientos generalizables que se aplican a la escenificación/ reproducción de prácticas sociales”. Y denotan tanto constitución de sentido, como sanciones a modos de conducta social. Giddens distingue dos tipos

mente algo de esta clase; no obstante, yo quiero denotar condiciones reales de reproducción social, mientras que Marx a veces usa la expresión para referirse a lo que he denominado conjuntos estructurales”. Ibid., pp. 221-222.

³⁹ Ibid., pp. 215-216

fundamentales de reglas que interesan a la teoría social: las **de carácter tácito**, que generalmente son intensivas, pero informales y débilmente sancionadas y, las **discursivas**, que aunque son más superficiales, contienen mayor formalidad y con frecuencia son fuertemente sancionadas. Para él las que tienen un mayor influjo en la vida social son generalmente las primeras. El caso de las leyes es un ejemplo de aquellas reglas que además de formularse discursivamente, reciben una codificación formal.⁴¹

Los “**recursos** son medios a través de los cuales se ejerce el poder”. De acuerdo con Giddens una dominación implica la movilización de “dos tipos discernibles de recursos”: “**recursos de asignación**” y “**recursos de autoridad**”; ambos denotan “tipos de aptitud transformativa”, los primeros “generan mando” sobre objetos o bienes materiales y los segundos sobre personas o actores.⁴²

Entender el papel que juegan las reglas y los recursos en una interacción social, nos lleva ahora a incorporar en esta breve esquematización elementos básicos sobre la actuación de los actores y más precisamente sobre el sentido de su actuación, y unirlos con la noción de poder. Estos son, a mi juicio, la “**conciencia práctica**”, y la “**conciencia discursiva**” de los actores sociales, que están ineludiblemente ligadas con un “**obrar**” “**intencional**”. **Conciencia práctica**, es todo aquello que los actores saben sobre su entorno y sobre las prácticas sociales que desarrollan cotidianamente:

⁴⁰ Al respecto, véase como Giddens distingue tres tipos de constreñimiento: constreñimiento material, constreñimiento asociado con sanciones y constreñimiento estructural.

⁴¹ Ibid. pp. 54-59.

⁴² Ibid., pp. 52,69.

Conciencia Práctica consiste en entender las reglas y las tácticas por las que se constituye y reconstituye la vida social diaria en tiempo y espacio...El examen del preciso saber que los actores tienen, y el modo en que aplican ese saber en su conducta práctica (en la que se empeñan actores legos lo mismo que observadores sociales), requiere emplear los mismos materiales –una inteligencia de prácticas organizadas recursivamente- de donde se extraen las hipótesis de ese saber. La medida de su <<validez>> viene dada por el alcance en que los actores sean capaces de coordinar sus actividades con otros de manera de llevar adelante los propósitos en que su conducta se compromete.⁴³

Por su parte, podemos entender por “conciencia discursiva”, todo aquello que los actores son capaces de decir sobre su entorno y sobre su actuar. Se trata de la capacidad de los sujetos de registrar reflexivamente su acción:

Actores humanos no sólo son capaces de registrar sus actividades y las de otros en la regularidad de una conducta cotidiana; pueden también <<registrar ese registro>> en una conciencia discursiva. <<Esquemas de comprensión>> son los modos de prefiguración integrados en los reservorios de saber de los actores que se aplican reflexivamente para el mantenimiento de una comunicación[...]La comunicación de sentido, como todos los aspectos de la contextualidad de la acción no se debe ver meramente como algo que ocurre <<en>> un espacio tiempo. Los agentes, por rutina, integran rasgos temporales y espaciales de encuentros en procesos de constitución de sentido[...]”⁴⁴

El hecho de que una comunicación de sentido vaya más allá de contextos precisos de interacción social, hace al concepto de **comunicación** mucho más abarcante, que el mero registro reflexivo de una acción en situaciones de copresencia.

Ahora bien, el hecho de que actores que poseen una conciencia discursiva, como seres entendidos e intencionados y que actúan en un contexto determinado bajo circunstancias

⁴³ Ibid.p.123.

⁴⁴ Ibid.p.63.

dadas, no implica que su **obrar** denote su deseo de hacer ciertas cosas, sino “su capacidad de hacer esas cosas” Esto significa que “Obrar concierne a sucesos de los que un individuo es el autor, en el sentido en que el individuo pudo, en cada fase de una secuencia dada de conducta, haber actuado diferente. Lo que ocurrió no hubiera ocurrido si el individuo no hubiera intervenido”⁴⁵.

Para precisar lo anterior, es indispensable recurrir a aclarar lo que Giddens entiende por **intencional**:

Defino este concepto como lo propio de un acto del que su autor sabe o cree, que tendrá una particular cualidad y resultado y en el que ese saber es utilizado por el autor del acto para alcanzar esa cualidad o resultado. Si la caracterización que damos de obrar es correcta, tenemos que distinguir la cuestión de lo que un agente <<hace>> de lo que es <<buscado>> o de los aspectos intencionales de lo que hace.⁴⁶

Vale la pena aquí hacer un pequeño paréntesis para referirnos a las “**consecuencias no buscadas**” de las acciones de los actores; en este sentido, Giddens nos advierte que el “entendimiento humano es siempre limitado” y que las acciones producen consecuencias no buscadas, las cuales “pueden dar origen a condiciones inadvertidas de la acción en un proceso de retroalimentación”.⁴⁷

La argumentación que se dio con anterioridad sobre el sentido de una acción, nos permite ahora de nuevo abordar las dimensiones de significación, dominación y legitimación que se dejaron en suspenso más arriba. Al respecto Giddens nos indica que las estructuras de significación no pueden prescindir de las de legitimación y dominación. Esto significa que sólo a partir del proceso de registro reflexivo de la acción y de la comunicación de sentido, cobran forma el poder y la dominación. Para Giddens poder es el “medio de obtener que se hagan las cosas,⁴⁸ por eso insiste en que el poder y la dominación no sólo son problemas “.. de asimetrías de distribución, sino que se debe entender que son inherentes a una

⁴⁵ Ibid. p. 46.

⁴⁶ Ibid. p. 47.

⁴⁷ Ibid. p. 63.

⁴⁸ Ibid.p. 205.

asociación social (o diría, a una acción humana como tal).En consecuencia –aquí debemos tomar en cuenta también las implicaciones de los escritos de Foucault- , el poder no es un fenómeno intrínsecamente nocivo ni la mera capacidad de <<decir que no>>; tampoco una dominación puede ser <<superada>> en alguna sociedad conjetural del futuro, según fue la aspiración característica de al menos ciertas corrientes de pensamiento socialista”.⁴⁹

Hasta aquí, creo que es factible abordar, ya, dos conceptos con los que cerraría mi andar general por la Teoría de la Estructuración para fines interpretativos de mi análisis. Estos son lo que Giddens entiende por **sistema social y el análisis de una conducta estratégica**.

Sobre el primero vemos que Giddens hace particular diferencia entre estructura(s), a las que ya nos hemos referido en un principio, sistemas sociales y estructuración. Y en un esfuerzo interpretativo, para diferenciar niveles en la dualidad de estructura, esboza estructura (s), así unidas, tanto en singular como en plural, como : “reglas y recursos o conjuntos de relaciones de transformación que se organizan como propiedades de sistemas sociales”; enseguida esquematiza sistema o sistemas sociales como: “relaciones reproducidas entre actores o colectividades, organizadas como prácticas sociales regulares”, y por último, se refiere a estructuración, como las “condiciones que gobiernan la continuidad o transmutación de estructuras y, en consecuencia la reproducción de sistemas sociales”.Creo que este cuadro ejemplificativo, permite ubicar el concepto de sistema social como un espacio de síntesis de la reproducción de sistemas sociales; aunque hay que advertir, para evitar equívocos, que no se trata de una síntesis inmutable, sino que se recrea de continuo a partir de actividades inteligentes de actores situados que aplican reglas y recursos en la diversidad de contextos de acción.⁵⁰

Habiendo aclarado el significado que para la Teoría de la Estructuración tiene el concepto de “sistema”, puedo pasar a deslindar lo que en esta misma teoría se entiende por “**análisis de una conducta estratégica**”, el cual, debo decir, constituirá la guía metodológica de mi trabajo de tesis. Al respecto vale reseñar algunos párrafos en los que Giddens describe el

⁴⁹ Ibid.p. 67.

⁵⁰ Ibid.p. 61, 196, 201.

proceder metodológico de este tipo de análisis, los cuales, a mi juicio, son más que elocuentes, después de toda la esquematización realizada con anterioridad:

Un análisis social que pone en suspenso instituciones socialmente reproducidas y que atiende al modo en que los actores hacen registro reflexivo de su obrar; al modo en que aplican reglas y recursos en la constitución de una interacción...En el análisis de una conducta estratégica el foco se pone sobre las modalidades con que unos actores utilizan propiedades estructurales en la constitución de unas relaciones sociales. Como se trata de una diferencia de acento, no existe una línea divisoria que se pudiera trazar entre ellos y, para cada uno es esencial completarse en principio con una atención prestada a la dualidad de estructura. El análisis de una conducta estratégica supone otorgar primacía a una conciencia discursiva y práctica y a estrategias de control en el interior de límites contextuales definidos. ⁵¹

III.- ¿ Cómo se va abordar en general el trabajo ?

En principio, voy a abordar mi trabajo tomando como marco general los conceptos implícitos en la **dualidad de estructura**. Tomaré como material de análisis tanto las características estructurales del sistema social mexicano en dos coyunturas específicas, como las cualidades de actores situados en ese tiempo y en ese espacio, que aplican reglas y recursos en su actuación, con una intención deliberada de incidir en la acción política.

Esto me obliga a ubicar temporal y espacialmente mi estudio en dos momentos: Los primeros años del gobierno de Adolfo López Mateos, específicamente el periodo 1958-1962, y el régimen de Luis Echeverría. Estos cortes se deben a la ubicación de los momentos políticos que interesan para desentrañar los motivos que guiaron el surgimiento del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios en septiembre de 1962, y las condiciones estructurales y estrategias del grupo que permitieron fortalecer su posición e influir en la unificación del sector empresarial. No obstante, estos cortes coinciden también con etapas que implicaron cambios de gran trascendencia en el desarrollo político, económico y social

del país. El primero constituyó, sin duda, el periodo de arranque en la transformación de los sistemas de producción y de internacionalización del capital, bajo la hegemonía de los Estados Unidos,⁵² en los que el “Milagro Mexicano” se hizo presente hasta agotar sus capacidades a principios de los años setenta.

El segundo da cuenta de la emergencia de un nuevo actor empresarial, cuyos contornos más precisos pueden observarse a finales del gobierno de Luis Echeverría, cuando el sector empresarial “...adoptó la forma de un programa de acción con perfiles más definidos y extensos”⁵³

En suma, diríamos que se trata de dos momentos en los que está implícito un proceso de fortalecimiento de los grandes grupos empresariales nacionales, cuyas capacidades de actuación se intensifican permitiéndoles revelarse y enfrentar enérgicamente las decisiones del gobierno que consideran lesivas a sus intereses.

Debo advertir, en principio, que mi trabajo no pretende seguir puntualmente ese proceso de cambio del sector empresarial en su conjunto, el cual constituye un vasto tema de investigación por sí solo, sino que busca centrarse únicamente en la trayectoria del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios en los dos momentos políticos ya señalados, y circunstancialmente, si la problematización lo requiere, dará cuenta de alguna coyuntura específica sobre el proceso de gestación de un nuevo actor empresarial.

Para iniciar el trabajo de análisis, debo dejar por sentado un marco histórico que permita trazar un puente explicativo tanto histórico como conceptual hacia los contextos en los que me voy a centrar. Por ese motivo, creo necesario ubicar sintéticamente, aunque con la mayor puntualidad posible, las características que el sistema político mexicano adoptó a raíz de la revolución. Ahí tendré que ubicar el rol que el nuevo Estado jugó en el ordenamiento social y esencialmente en el proceso de industrialización del país. En este

⁵¹ Ibid.p.314,393.

⁵² Al respecto, consúltase, Miguel Angel Rivera Ríos, Crisis y Reorganización del Capitalismo en México 1960/1985, México, D.F., Ediciones Era, Quinta Reimpresión, 1993.

⁵³ Francisco Valdés Ugalde,....op. cit.p. 155.

trayecto creo que debo tener en cuenta las diversas posiciones de la clase política y, concretamente, del grupo o fracción que se encuentra detentando el poder político en coyunturas determinadas.

Hecho lo anterior, debo realizar también una caracterización de los empresarios: ¿ cómo se integran al nuevo orden, qué papel desarrollan dentro de él, cómo son sus relaciones con los gobiernos en turno, cuáles son sus posturas, y, si están diferenciadas, cuáles responden a cada grupo en particular, qué opciones de actividad política tenían y cómo colaboran con los gobiernos ?; por precisar los cuestionamientos más importantes que contribuyan a trazar un hilo conductor en el trabajo.

Esta referencia histórica me obliga a incluir otras concepciones teóricas en mi estudio. En primer término, debo aclarar una concepción de Estado, que Giddens, aunque la trabaja en alguna parte de su obra, a mi juicio no la delimita.⁵⁴ Esto incorpora un nuevo problema, ¿cómo introducir un concepto de Estado que no altere mi ordenamiento metodológico general ? A lo que se suma, ¿ debo conceptualizar Estado o gobierno; o en dado caso ambos: uno en términos más generales y abstractos para referirme a una totalidad social organizada, para lo cual utilizaría Estado y otro más concreto para aludir específicamente al conjunto de personas y órganos que tienen conferido el ejercicio del poder en determinado momento?

También debo adoptar un concepto de empresario. Lo que me plantea la alternativa de aceptar o no una estructura de clases, la cual, por cierto, es perfectamente aceptada por Giddens⁵⁵. De aceptar de entrada una estructura de clases en una sociedad capitalista, creo que no debo usar necesariamente el concepto de “burguesía”, dadas las connotaciones particulares que éste término tiene, y sus limitaciones para englobar a esa totalidad tan diversa que hoy en día incluye el término empresario. De optar por una categoría general

⁵⁴ Véase en especial, Anthony Giddens, La Estructura de Clases en las Sociedades Avanzadas, Madrid, España, Alianza Editorial, reimpresión, 1980.

⁵⁵ “...no veo ninguna objeción particular a que se hable de ‘estructura de clases’ de la ‘estructura de sociedades industrializadas, etc., donde esos términos se usan para indicar de un modo general los aspectos institucionales importantes de una sociedad o un conjunto de sociedades”. Anthony Giddens, La constitución de la Sociedad....op. cit.p. 55.

para referirme a los empresarios, tengo que precisar qué entiendo por ella y a quiénes incluye. O quizás una vez adoptada genéricamente hacer énfasis en los diferentes tipos de empresarios que existen, buscando con ello lograr una diferencia para referirme al tipo de empresarios que se agrupan en el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios. Quizás esto salvaría el escollo.

IV. ¿ Qué otros conceptos voy a incorporar y de qué manera no se contraponen con mi orden metodológico general ?

En primer término, voy a utilizar la noción de Estado de Bob Jessop, quien considera que el Estado es una relación social que condensa el equilibrio de fuerzas de una sociedad y que, como tal, no tiene poder específico, sino que es un “ensamble de instituciones” en donde las fuerzas políticas se forjan a través de diversas formas de representación e intervención. Jessop no cree que el poder del Estado sea capitalista, sólo lo es “en la medida en que crea mantiene o restaura las condiciones necesarias para la acumulación del capital en circunstancias determinadas y no es capitalista en la medida en que no se realizan estas condiciones”.⁵⁶

Jessop rechaza de entrada la concepción instrumentalista que supone que el Estado es un espacio neutral y puede ser fácilmente apresado por cualquier fuerza o grupo político; igualmente, está en contra de una posición estructuralista que magnifique la capacidad de los constreñimientos en una sociedad capitalista:

Rechazamos aquellos enfoques alternativos que lo denotan [al Estado] en una unidad esencial como sujeto autónomo y/o como el apoyo de una función esencial. Esto significa que podemos

⁵⁶ Bob Jessop, “Corporativismo, parlamentarismo y democracia social”, en: Philippe C. Schmitter y Gerhard Lehbruch (coordinadores), *Neocorporativismo I. Más allá del Estado el Mercado*, México, D.F., Alianza Editorial, 1992. Bob Jessop, “*State Theory, Putting Capitalist States in their Place*”, Pennsylvania State, University Press, 1990

definir legítimamente al Estado en varias formas ya que no tiene una función esencial que establezca límites institucionales indiscutibles⁵⁷

La noción de Estado de Jessop me permite considerar mi objeto de estudio en coyunturas específicas, como lo he previsto desde el inicio de este planteamiento al adoptar la Teoría de la Estructuración, ya que de acuerdo con este autor, no es posible entender al Estado como una categoría general, sino sólo en circunstancias específicas, de manera de estar en condiciones de conocer la correlación de fuerzas que luchan a través de diversas formas de representación e intervención.

Por otra parte, Jessop ha desarrollado una línea metodológica conocida como “enfoque estratégico-relacional”, que guarda grandes similitudes con la Teoría de la Estructuración de Giddens, y de la cual se deriva su concepto de Estado. Existen, sin embargo, diferencias entre ambos autores, pero considero que para los fines de mi trabajo interesa más puntualizar las coincidencias:

1. El reconocimiento del influjo mutuo entre estructura y actuación.
2. La aceptación de que toda actuación humana tiene lugar y adquiere significado sólo en relación con escenarios constituidos y estructurados.
3. La capacidad constrictiva y habilitadora de la estructura.
4. La posibilidad de los actores de contar con un abanico de oportunidades o recursos de acuerdo a ciertos escenarios estructurados.
5. El reconocimiento de que actores intencionados e informados ponen en marcha conductas estratégicas que le permiten incidir en la estructura.

⁵⁷ Ibid., pp. 222-223.

Como se deriva de lo anterior, existen muchos puntos de encuentro entre la Teoría de la Estructuración de Giddens y el Enfoque Estratégico-Relacional de Jessop; aunque hay quienes consideran que el método de este último tiende más hacia el estructuralismo, cuando al hablar del Estado como ámbito estratégico, “...introduce la importante idea de que los sistemas y las estructuras en las que se inscriben son estratégicamente selectivos. Las estructuras y los modus operandi del Estado, por ejemplo, <<están más abiertos a unos tipos de estrategias políticas que a otros>>”.⁵⁸ Y en efecto, Jessop es muy categórico en este sentido. A continuación me permito citar textualmente esta afirmación:

En principio, el sistema del Estado es el lugar estratégico. Puede ser analizado como un sistema de estrategias selectivas, en otras palabras, como un sistema del cual su estructura y modus operandi están más abiertos hacia algunos tipos de estrategias políticas que otras. Entonces un tipo dado de Estado, una forma de Estado dada, una forma dada de régimen, será más accesible hacia algunas fuerzas que otras, de acuerdo a las estrategias que adopten para ganar el poder del Estado, y eso será más conveniente en la persecución de algunos tipos de estrategias económicas o políticas, dadas las formas de intervención y recursos que caracterizan al sistema. Creo que esta estrategia selectiva es más fructífera que la selectividad estructural, porque brinda mayor claridad al carácter relacional de esta selectividad. Por el impacto diferencial del sistema del Estado sobre la capacidad de las diferentes clases, las fuerzas persiguen sus intereses a través de diferentes estrategias en un tiempo dado que no está inscrito en el sistema de Estado, pero sí en la relación entre las estructuras estatales y las estrategias que las diferentes fuerzas adoptan⁵⁹.

Si bien lo anterior puede representar una diferencia sustancial entre los enfoques de Giddens y de Jessop, analizando ambas posiciones, pienso que ésta no es tan marcada, ya que en la medida en que Giddens toma como un punto de referencia fundamental el que los actores poseen recursos y los utilizan en su actuación estratégica, da por hecho que existen diferencias de accesibilidad de los actores sociales para incidir en el curso de una interacción social. No obstante Giddens aclara que incluso “...todas las formas de

⁵⁸ Al respecto, y con fines comparativos, consúltese Collin Hay, en: David Marsh y Gerry Stoker (eds), *Teoría y Métodos de la Ciencia Política*, Madrid, España, Alianza Editorial, 1995.

⁵⁹ Bob Jessop, *State Theory...* op. cit. p. 260. Traducción propia.

dependencia ofrecen ciertos recursos en virtud de los cuales los subordinados pueden influir sobre las actividades de sus superiores⁶⁰

Creo que esta precaución establecida por Giddens no niega sustancialmente la postura de Jessop, quien al alejarse del economicismo marxista incorpora como elementos de desigualdad las diferencias de género y las etnias. Sin embargo, me parece que la utilización de ambos autores depende del cuidado que se dé a lo largo del desarrollo del trabajo, y de la escrupulosidad con la que a cada paso se actúe.

Lo que sí es válido concluir en este sentido, es que Giddens y Jessop están más cerca uno del otro de lo que se supone:

...la conceptualización que hace [Jessop] de la relación entre estructura y actuación está claramente influida por la obra de Giddens (1979) que es en términos generales weberiano. Jessop critica la idea de estructuración de Giddens...pero su propia posición aunque es bastante heredada de Gramsci también se ha desarrollado a partir de Giddens...”⁶¹

Habiendo quedado de acuerdo en la adopción del concepto de Estado de Jessop, la siguiente cuestión, es decidir, si asumiré también el concepto de gobierno para diferenciar al primero como totalidad y espacio estratégico de fuerzas sociales, de los órganos y personas directamente encargadas de la administración del poder en un tiempo y un espacio determinados. En principio, creo que operativamente es una diferenciación útil, que considero es perfectamente aceptada y no altera el desarrollo del análisis a partir del marco

⁶⁰ Anthony Giddens, *La Constitución de la Sociedad...* op. cit. p. 52. A esta posibilidad que tienen los subordinados de influir en cierto momento sobre sus superiores, Giddens la llama “dialéctica del control en sistemas sociales” y en una definición breve de este concepto, señala que se trata de “El carácter de doble vía del aspecto distributivo del poder (poder en tanto control); el modo en que los menos poderosos administran recursos como para ejercer un control sobre los más poderosos dentro de relaciones de poder establecidas” Ibid. p 395.

⁶¹ David Marsh, en. David Marsh y Gerry Stoker (eds.) *Teoría y Métodos...* op. cit. p. 281. Hay quienes imponen a Giddens la “etiqueta” de weberiano, sin mediar ningún matiz, mientras que otros críticos han señalado que intenta producir una especie de síntesis entre Marx y Weber; al respecto el propio Giddens ha respondido a esas críticas. Véase, Anthony Giddens, *La Estructura de Clases...* op. cit. pp. 350-356.

teórico propuesto. En este sentido asumiré gobierno como la acepción propuesta por Lucio Levi:

...gobierno se apega más a la realidad del Estado moderno, y que ya no indica sólo el conjunto de las personas que detentan el poder del gobierno, sino el conjunto de los órganos a los que institucionalmente les está confiado el ejercicio del poder. En este sentido, el gobierno constituye un aspecto del Estado. En efecto, entre las instituciones estatales que llevan a cabo la organización política de la sociedad y que, en su conjunto, constituyen lo que de ordinario se define como régimen político, las que tienen la tarea de manifestar la orientación política del Estado son los órganos de gobierno.⁶²

Finalmente, el último problema a resolver en este apartado de adiciones metodológicas es el relativo al concepto que adoptaré para referirme a los empresarios.

Existe un consenso más o menos generalizado entre los estudiosos de los empresarios en México⁶³, respecto a la dificultad para ubicar una categoría que defina con precisión el término empresario, dada su diversidad y la complejidad de su acción como actor social. No obstante resulta necesario, para fines del presente análisis, ubicar a este sujeto social dentro de una definición, si se quiere operativa, pero que sea útil como instrumento analítico.

⁶² Lucio Levi, en: Norberto Bobbio et al. Diccionario de Política, México, D.F., Siglo XXI Editores, décima edición en español, 1997.

⁶³ Al respecto consúltense: Gina Zabudovsky, "Reflexiones en torno al estudio de los empresarios en México", en: Política y Gobierno, vol. I, núm. 1, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) enero-junio de 1994. Cristina Puga, México. Empresarios y Poder, México, D.F., Facultad de Ciencias Políticas y Sociales/ Editorial Miguel Angel Porrúa, 1993. Celso Garrido, La Evolución del Actor Empresarial, Proyecto de Organizaciones empresariales en México, cuadero no. 4, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales/Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, 1992. Francisco Valdés Ugalde, op. cit.

Mi propuesta, por tanto, es definir al empresario como aquel propietario de una empresa que dirige su funcionamiento o toma parte de sus principales decisiones⁶⁴. Esta definición permite excluir tanto a los propietarios que no desarrollan una función dentro de las empresas, como a los gerentes que teniendo altos puestos de dirección no son propietarios. En este último sentido, quiero dar relevancia a la propiedad privada como fundamento de la sociedad capitalista:

Independientemente del nivel de control de los gerentes en las empresas y del grado de difusión de la propiedad por acciones, continúa siendo cierto que la posesión de la propiedad a menudo proporciona un acceso directo al poder económico y más significativamente, a pesar de la vasta extensión del sector público en la sociedad neo-capitalista, es todavía cierto que la búsqueda de beneficios en cualquier tipo de inversión constituye el motor básico del sistema en su totalidad....la propiedad privada sigue siendo un instrumento fundamental en el sistema de poder de la sociedad capitalista.⁶⁵

La elección de una definición tan amplia de empresario, que a pesar de dar relevancia a la propiedad privada excluye a los propietarios que no actúan en la dirección de las empresas, se debe a la necesidad de acotar, para fines de mi estudio, una noción que permita dar cuenta de una conducta estratégica de actores que poseen una conciencia práctica y una conciencia discursiva de su actuar,⁶⁶ lo cual no sería posible si dentro de mi definición incluyo a propietarios que no realizan una función dentro de la empresa y por tanto no están involucrados en el curso de un obrar específico para desarrollar “estrategias de control en el interior de límites contextuales definidos”.⁶⁷

⁶⁴ Gina Zabłudovzky, Reflexiones,...op.cit., p.184.

⁶⁵ Anthony Giddens, La Estructura...op. cit., pp 321-322.

⁶⁶ Las nociones de conciencia práctica, conciencia discursiva y conducta estratégica, forman parte de la Teoría de la Estructuración, de Anthony Giddens y fueron expuestas con anterioridad.

⁶⁷ Ibid., p. 314.

Quiero destacar, sin embargo, que se trata de una noción genérica y, en función del desarrollo de mi trabajo, la actuación de este actor podrá cobrar un significado más específico en coyunturas sociales y políticas determinadas.

Por lo hasta aquí expuesto, de acuerdo al esquema definido para abordar mi investigación, en los próximos apartados desarrollo los puntos esbozados con anterioridad. Para ello, en el siguiente capítulo ubico mi tema de estudio, a partir de una breve caracterización del Estado surgido de la revolución y del papel que jugaron los empresarios en el nuevo orden, de manera de estructurar un breve marco de referencia histórico que permita entender el sentido de la acción empresarial y con ello la conducta estratégica adoptada por el CMHN en los dos momentos políticos en los que se centra mi análisis.

2. SISTEMA POLÍTICO Y EMPRESARIOS

- **El Estado surgido de la Revolución**

La formación del Estado posrevolucionario permitió el surgimiento de un gobierno fuerte y dadas las particularidades jurídico políticas que adoptó la Constitución, ese gobierno contó con la capacidad de arbitrar los conflictos entre capital y trabajo, elementos esenciales para conducir el proceso de industrialización del país. El incipiente desarrollo capitalista y la fortaleza con la que nacen las instituciones políticas, implicaron que los regímenes en turno asumieran el papel dirigente en la conducción de la economía.

Estos dos últimos aspectos imposibilitaron la existencia de un empresariado independiente, capaz de instrumentar un proyecto hegemónico, y no sólo eso, sino con posibilidades de proveerse sus propios medios de desarrollo.

El proyecto nacional popular que logró imponerse como hegemónico⁶⁸ al triunfo de la lucha armada fue el constitucionalista. El movimiento encabezado por Carranza tuvo la

⁶⁸ De acuerdo con Bob Jessop " La conquista de la hegemonía abarca tres áreas de liderazgo político, intelectual y moral. En primer término supone acercarse a distintas fuerzas estratégicamente significativas y repudiar las interpolaciones o atribuciones de intereses alternativos. En segundo lugar, implica la formulación de un proyecto nacional-popular de carácter general que tome en consideración los intereses 'económicos corporativos' particulares de las fuerzas sociales subordinadas. Finalmente supone la formulación de un 'paradigma político' dentro del cual se pueden negociar los conflictos entre intereses y demandas en competencia sin amenazar el proyecto global". Bob Jessop (traducción Cristina Puga y David Torres Mejía), en "Estrategias de acumulación, formas de Estado y proyectos hegemónicos", en:

virtud de haber sumado a una serie de fuerzas que quedaban excluidas tanto del maderismo como del zapatismo; el primero, a pesar de haber despertado la simpatía de gran parte de la población, enarbolando como principal bandera la democracia electoral, limitaba muchas de las reivindicaciones sociales que habían sido postergadas a lo largo de la dictadura porfirista.⁶⁹

El nuevo Estado producto de un gran pacto social surgió como ente supremo, garante del orden público y árbitro imparcial entre los diversos sectores sociales, características que lo hacen parecer en ocasiones un Estado bonapartista⁷⁰, en otras un Estado con autonomía relativa o también un Estado contradictorio que fomenta la acumulación del capital, pero que a su vez tiene que ceder a ciertas reivindicaciones de las clases no propietarias.

Siguiendo en este sentido a Bob Jessop, vemos cómo las fuerzas políticas que luchan por sus reivindicaciones en el campo estratégico del Estado mexicano, se van forjando en función de las condiciones económicas, políticas y sociales que presentan las diversas coyunturas históricas y las propiedades estructurales que las condicionan o habilitan, lo cual advierte la necesidad de tomar las precauciones pertinentes, a efecto de evitar encasillar al Estado mexicano en alguna de las definiciones anteriores. Debo advertir que

Estudios Políticos, nueva época, vol 3, enero-marzo de 1984, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.

⁶⁹ El análisis de los diversos planes políticos de los revolucionarios: el Plan de San Luis, enarbolado por Madero, el de Ayala, por Emiliano Zapata y el de Guadalupe por Carranza, permiten observar estas diferencias. Marcela Briz Garizurieta, Lázaro Cárdenas 1928-1932: una revolución social en Michoacán (la gestación del triunfo del proyecto radical de la revolución mexicana), Tesis de Licenciatura en Ciencia Política, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 1989.

⁷⁰ Me refiero con este término a la acepción inicial dada por Marx en el « 18 brumario de Luis Bonaparte », y no a las diferentes utilizaciones que tuvo este término con posterioridad. Sobre otras acepciones, consúltese, Sergio Pistone, en: Norberto Bobbio, Diccionario....op. cit. pp. 153-154.

esa precaución la asumo en forma particular para los fines de mi trabajo, el cual no intenta debatir sobre un problema tan complejo, que sin duda lo rebasa.

Sin embargo, considero que en México no existió un proyecto hegemónico de la clase capitalista, y no se dio, al menos en los años posteriores a la revolución como tampoco en el periodo de industrialización del país; aunque esto no implica que los intereses capitalistas no hayan estado presentes en el nuevo Estado, ni que en determinadas circunstancias las estrategias puestas en práctica por una determinada fracción o grupo no tuvieran efectos sobre él. Es esta la razón por la que Jessop insiste en la necesidad de recurrir al marco histórico específico para poder determinar las estrategias de acumulación del capital, ya que no existe una teoría abstracta que dé cuenta de los modos en que puede afianzarse una dominación de clase del capital.⁷¹ Este aspecto, sin embargo, requiere un tratamiento específico y rebasa también los propósitos del presente análisis.

Dadas las características que adoptó el nuevo orden, los gobiernos revolucionarios tuvieron como necesidad imperiosa la organización de la sociedad. Uno de los instrumentos organizativos fundamentales fue el PNR y su posterior proceso de corporativización, que permitió dar cauce a las luchas de los grupos participantes en el poder.

El proceso de corporativización también incluyó a los empresarios, a quienes la ley los obligó en el régimen cardenista⁷² a afiliarse a sus organizaciones, a través de las cuales

⁷¹ Bob Jessop, *State Theory...* op. cit. p.268.

⁷² Durante el régimen cardenista, en 1936, se promulgó la legislación que regularía a las organizaciones empresariales, la cual hacía obligatoria la afiliación de las empresas con capital superior a 500 pesos, y unificaba a comerciante e industriales. Esta ley estuvo vigente hasta el gobierno hasta 1941, año en que el gobierno de Avila Camacho expidió una ley de cámaras para cumplir con el reclamo empresarial de

podían constituirse en interlocutores del gobierno, aunque no se les incluyó como sector dentro del partido oficial, y con ello se limitaron sus posibilidades de participación política.

De esta forma, se edificó un marco de colaboración de fuerzas sociales, las cuales giraban alrededor del gobierno, quien dirigía, arbitraba y daba la última palabra sobre cualquier conflicto entre los diferentes actores sociales. Este proceso llevó varios lustros e implicó la búsqueda de equilibrios del nuevo Estado. En él estuvieron presentes múltiples pactos, conciliación de intereses y diversas estrategias encaminadas al logro de la estabilidad política del país..

Las fuerzas quedaron subsumidas en una estructura política cuyo centro rector era el presidente de la República, en quien recaían, además de las atribuciones formales que la Constitución le otorgaba, poderes metaconstitucionales en su calidad de virtual jefe del partido en el poder.

De acuerdo con Arnaldo Córdova, la construcción de una figura presidencial tan fuerte como la hemos conocido en el México posrevolucionario ocurre durante el cardenismo. La figura presidencial, a partir de Cárdenas, adquiere un valor extraordinario. Los sucesivos gobiernos tuvieron a su servicio un esquema institucionalizado de ejercicio del poder que encarnaría en la figura del presidente, por el sólo hecho de ocupar el cargo: "...esto equivale a decir que el poder presidencial se despersonalizaba con una vertiginosa rapidez, que el presidente, con tal independencia de su poder nacional, sería siempre y ante cualesquiera

organizarse por sector de actividad. Esta última ley estuvo vigente hasta 1996, fecha en que quedó abrogada con la expedición de la Ley de Cámaras y Confederaciones Empresariales en la que se suprime

circunstancias, un presidente fuerte, simplemente por su calidad de presidente, es decir, por el poder de la institución presidencial”⁷³

En efecto, la movilización popular que Cárdenas puso en marcha para defender los intereses de los trabajadores, la consolidación de las organizaciones obreras y campesinas, la reforma agraria, la legislación sobre expropiaciones en caso de interés público, la expulsión del Jefe Máximo y la nacionalización del petróleo dieron a la figura presidencial un poder por encima de todo y de todos.

La nacionalización del petróleo permitió también al Estado mexicano un mayor margen de maniobra tanto al interior como al exterior del país. De acuerdo con el mismo Córdova, esta medida produjo impactos fundamentales en el ámbito económico y político: “Desde el punto de vista económico, el petróleo nacionalizado constituía una base formidable para acelerar el proceso de desarrollo; desde el punto de vista político, permitía crear un interés que reunía a los sectores nacionalistas del país y aún a las masas, interés que podía siempre y en cualquier momento ser opuesto a la presión del exterior”⁷⁴.

El espíritu nacionalista y popular que cobra vida durante el régimen cardenista va a ser de fundamental importancia para la colaboración entre empresarios y trabajadores en el proceso de industrialización del país. Esta colaboración toma mayor vigor por la influencia de eventos exteriores, como la derrota de la República Española, el ascenso del fascismo en

la obligatoriedad de la afiliación empresarial a las organizaciones.

⁷³ Arnaldo Córdova, La Formación del Poder Político en México, México, D.F., Ediciones Era, Serie de Cultura Popular, SP 15, cuarta edición, 1975, pp. 54-55.

⁷⁴ *Ibid.*, p. 72.

Alemania y la Segunda Guerra Mundial, hechos que contribuyeron a unificar a las fuerzas de izquierda en torno del gobierno y del partido oficial y con ello a diluir cualquier opción de lucha independiente. Por su parte el conflicto bélico trajo también grandes oportunidades para el país en materia económica, al permitir sustituir importaciones y elevar las ventas al exterior, lo que hacía necesaria una estrecha colaboración entre empresarios y trabajadores.

Espíritu de tolerancia, conciliación, unidad y acercamiento entre los grupos, elevar la mira y trascender las disputas que se heredaban fueron los puntos centrales de la ofensiva conciliadora y, a lo lejos, la utopía: un México desarrollado, rico, boyante, producto de ese esfuerzo mancomunado, premio a las concesiones partidistas de clase y de grupo.⁷⁵

Esta evolución del Estado mexicano y el fortalecimiento del poder presidencial, sobre todo su capacidad de control de los sindicatos y del factor trabajo, hicieron necesario el desarrollo del empresariado en estrecha unión con los diferentes regímenes políticos: en esta medida el desarrollo económico estaba ineludiblemente ligado al poder político.

Así, el proceso de industrialización del país se dio por decreto gubernamental y los diferentes gobiernos procuraron el desenvolvimiento del capital, a partir de garantizar a los empresarios las condiciones óptimas para el crecimiento de sus empresas. A lo largo de este periodo podemos ver apoyos gubernamentales que van desde la exención de impuestos, bajos aranceles a la importación de ciertas materias primas, barreras arancelarias para productos manufacturados en el país, hasta subsidios en los costos de servicios públicos

⁷⁵ Luis Medina, « Origen y Circunstancia de la Unidad Nacional », en Foro Internacional, vol. 14, no. 3, El Colegio de México, enero-marzo, 1974, citado en : Juan Martínez Nava, Conflicto Estado empresarios en

necesarios para la producción, o congelamiento de precios para beneficio de la población trabajadora, que pueden ser considerados como un complemento o subsidio al salario.

Pero estas condiciones tan benéficas en lo económico para los empresarios, fundamentalmente para los grandes, tuvieron una contraparte en el ámbito de lo político: la aceptación tácita del poder presidencial. Aunque hay que decir que no se trataba de una aceptación voluntaria, sino de la incapacidad que éstos tenían para promover y lograr instaurar un proyecto hegemónico, dada su inmadurez como actores sociales y el escaso desarrollo económico del país.

- **Los empresarios y su papel en el nuevo Estado**

La revolución implicó un rompimiento entre los empresarios y los dirigentes revolucionarios. Los grupos económicos beneficiados por el régimen de Porfirio Díaz vieron en la Constitución de 1917 una amenaza latente. En especial los latifundistas, las compañías extranjeras concentradas fundamentalmente en la explotación de petróleo y minerales y los servicios de electricidad, como también los propietarios de bancos, quienes guardaban desconfianza después de la incautación que sufrieron por órdenes de Carranza en 1916.

Las posturas de los diferentes sectores eran sin embargo disímbricas y con cada uno de ellos los gobiernos posrevolucionarios buscarían puntos de encuentro, a través de los cuales se lograrían acuerdos para la colaboración.

Las compañías extranjeras⁷⁶, por ejemplo, no cesarían en sus intentos por evitar el cumplimiento de los preceptos establecidos en el artículo 27 constitucional. Su arma más importante fue alegar que la propia Constitución, en su artículo 14, consideraba que ninguna ley podía tener efecto retroactivo.

En el caso de los empresarios norteamericanos su primera acción fue constituir, con el apoyo de su gobierno, la Cámara Americana de Comercio, en el año de 1917, cuya finalidad era representar los intereses norteamericanos en México y ampliar sus actividades económicas en el país⁷⁷.

Años después, durante el régimen de Obregón, apoyados por su gobierno, los empresarios norteamericanos lograrían la validación de sus propiedades en México, a través de los Tratados de Bucareli, en los que el gobierno se comprometía a respetar los derechos de propiedad de los ciudadanos estadounidenses, no se daba carácter retroactivo a la Constitución respecto a sus propiedades y sociedades y se aceptaba la instalación de una convención especial de reclamaciones que atendería las pérdidas sufridas por las sociedades y ciudadanos norteamericanos del 20 de mayo de 1910 al 21 de mayo de 1920, acordándose

⁷⁶ La inversión extranjera estaba concentrada principalmente en capitales norteamericanos (43%) e ingleses (30%). José Ramón Medina Cervantes. El Estado Mexicano entre la Inversión Extranjera Directa y los Grupos Privados de Empresarios, México, D.F. Editorial Premia, 1984.

también el establecimiento de una convención general de reclamaciones en la que se recibirían las quejas sobre las pérdidas que hubieran sufrido los intereses norteamericanos desde el año de 1868 en adelante.⁷⁸

Por su parte, las preocupaciones de los empresarios manufactureros, en especial de los industriales textiles, estaban enfocadas a cuestiones más de orden laboral y a los costos implícitos que traían consigo las nuevas disposiciones constitucionales, como la jornada de ocho horas, la reducción del tiempo laboral para los jóvenes de entre 12 y 16 años a siete horas, el pago del séptimo día, el salario mínimo, la sujeción a las juntas de conciliación y arbitraje en los conflictos de orden laboral y la obligación de proporcionar habitación a bajo costo, escuela y servicios de enfermería a los trabajadores, entre otras. Estas inquietudes llevaron a la celebración del Primer Congreso Nacional de Industriales del cual surgió la CONCAMIN en el año de 1918⁷⁹.

Los comerciantes, cuya tradición gremial venía desde el establecimiento de la Cámara de Comercio de la Ciudad de México en el año de 1874, la cual se mantuvo en los años de la lucha armada, se unificaron en torno a la CONCANACO en el año de 1917⁸⁰.

⁷⁷ Sobre la constitución y desarrollo de la Cámara Americana de Comercio consúltese, Erwin Rodríguez Díaz, « La Cámara Americana de Comercio » en : Estudios Políticos, Vol. 1, No. 1, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, abril-junio de 1975.

⁷⁸ Véase John W. F. Dulles, Ayer en México, México, D.F., Fondo de Cultura Económica, segunda reimpresión, 1985, pp. 148-161. Adolfo de la Huerta consideraba que los Tratados de Bucareli habían sido impuestos por los Estados Unidos como condición para el reconocimiento del régimen de Obregón y « que eso, no solamente era indebido, sino innecesario ». Ibidem.

⁷⁹ Sobre el Primer Congreso de Industriales, consúltese Mario Ramírez Racaño, en : Julio Labastida (compilador), Grupos Económicos y Organizaciones Empresariales en México, México, D.F., Alianza Editorial/UNAM, 1986.

⁸⁰ Carlos Arriola Woog, Los Empresarios y el Estado, 1970-1982, Coordinación de Humanidades, UNAM/Miguel Angel Porrúa Editor, segunda edición corregida y aumentada, 1988, pp. 48-49.

Se ha señalado que tanto el congreso de industriales como el de comerciantes de los cuales surgieron las dos grandes confederaciones empresariales, fueron realizados a instancias del gobierno y que el propio Carranza estuvo en la inauguración del evento que dio vida a la CONCANACO ⁸¹. De ser así, puede deducirse que el gobierno carrancista puso interés en unificar a los empresarios con la finalidad de limar asperezas e inaugurar una nueva etapa de colaboración con éstos. No obstante, un análisis específico del Primer Congreso de Industriales deja ver que en el caso de este sector fueron los propios empresarios quienes propiciaron tal unificación ⁸².

Independientemente de lo anterior, la realidad fue que la constitución de estas dos grandes centrales empresariales, la posterior ratificación ⁸³ de los Tratados de Bucareli, y la posterior creación del Banco de México, durante el gobierno de Calles, que hizo partícipes a los banqueros del 49% de su capital social, constituyeron elementos fundamentales para restituir las relaciones entre los gobiernos revolucionarios y los empresarios nacionales y extranjeros.

Como se ha señalado, la buena disposición de los regímenes posrevolucionarios por entablar relaciones de colaboración con los empresarios fue acompañada de políticas de estímulo a la inversión, que aparecieron desde 1920, a través de exenciones de impuestos para el establecimiento de industrias en nuevas ramas, las cuales se ampliaron en 1927 y 1932. Una de las más destacadas leyes de protección a la industria de la época fue la ley de

⁸¹ Ibid., p. 48.

⁸² Véase, Mario Ramírez Racaño, ...op. Cit

⁸³ Cristina Puga, ...op. cit. p. 52. Tres años después de la creación del Banco de México se funda la Asociación de Banqueros de México (ABM), que aglutinó a los empresarios financieros del país, Ibid., p.53.

aranceles de 1930, que protegió a los productos textiles con gravámenes de entre el 40 y 100%. No obstante, las políticas de mayor alcance e integralidad orientadas al fomento y desarrollo industrial surgen hasta los años cuarenta.⁸⁴

Se puede decir hasta aquí que los primeros gobiernos revolucionarios trataron de establecer relaciones de cooperación con los empresarios y que estos últimos, en la medida en que veían que sus intereses no se lesionaban, colaboraron y aceptaron las reglas del juego que les imponía la legalidad del nuevo Estado.

No obstante, cuando surgieron situaciones de conflicto, en medio de coyunturas políticas en las que vieron la posibilidad de responder con energía a las decisiones del gobierno, actuaron en consecuencia, aunque siempre se enfrentaron con los límites que les imponía el sistema político establecido y la autoridad presidencial.

- **Principales conflictos entre gobierno y empresarios**

La primera controversia importante se dio a raíz de las discusiones en torno a la reglamentación del artículo 123 constitucional, conflicto que dio origen al surgimiento de la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), que adoptó la forma de

⁸⁴ Dale Story, *Los Empresarios y el Poder*, México, D.F., Consejo Nacional para la Cultura y las Artes/Grijalbo, Colección Industria, Estado y Política en México, 1990, pp. 57-58.

sindicato de patronos y que pugnaba porque el nuevo ordenamiento no tomara un papel parcial a favor de los trabajadores.⁸⁵

Cabe precisar que los empresarios no se oponían a la legislación laboral; ellos mismos habían demandado la reglamentación del artículo 123 constitucional, a efecto de que aquélla tuviera una aplicación federal, lo cual se debía a que en varios estados existían para entonces legislaciones muy avanzadas a favor de los trabajadores.⁸⁶

Sin embargo, la fundación de la COPARMEX obedeció también a otros factores; uno de los más importantes fue la necesidad de contar con una organización independiente del gobierno y capaz de enfrentarse a él, pues los empresarios que la fundaron consideraban que las agrupaciones existentes eran débiles y tímidas, lo que aunado al momento político hacía indispensable un organismo empresarial que impidiera el avance de los grupos revolucionarios en el control del Estado, “...los cuales se habían aglutinado en torno al Partido Nacional Revolucionario”.⁸⁷

La COPARMEX fue durante buena parte de su historia una de las organizaciones más combativas y radicales. El activismo político de esta organización la hizo coincidir durante el periodo cardenista con los grupos de choque conocidos como “camisas doradas”⁸⁸

⁸⁵ La COPARMEX se fundó a instancias del industrial regiomontano Luis G. Sada, quien encabezaba el Grupo Patronal, formado en 1928. Sobre el origen y desarrollo de esta organización consúltese, Jorge Laredo Buendía, Autoritarismo y Participación Empresarial: La Confederación Patronal de la República Mexicana, 1970-1988, Tesis de Licenciatura en Relaciones Internacionales, El Colegio de México, 1989.

⁸⁶ Una de esas legislaciones, a principios de los años veinte, fue impulsada por Francisco J. Múgica como gobernador de Michoacán, Marcela Briz Garizurieta, op. cit....p. 52.

⁸⁷ Jorge Laredo Buendía, op. cit. p.67.

⁸⁸ Ibid., pp. 58, 86.

Lo anterior permite distinguir en la COPARMEX características muy particulares que se aprecian más como rasgos de un grupo muy ideologizado, cuyas estrategias van más allá de una organización patronal preocupada por el desarrollo de sus empresas. Esto creo que tiene que ver en realidad con una coyuntura política sobrecargada ideológicamente. Por un lado, estaba el movimiento cristero, el cual a pesar de los arreglos entre el gobierno y la Iglesia en 1929, dejó focos de insurrección que se presentaron en varios estados de la república todavía durante los años treinta. También la coyuntura política de 1929 fue de suma tensión: primero, la creación del PNR y la candidatura de Vasconcelos como un aliento de lucha política de los sectores descontentos con los regímenes revolucionarios; después, los saldos de la contienda que benefició al candidato del partido en el poder, Pascual Ortiz Rubio.

Otro momento importante de tensión entre gobierno y empresarios tuvo lugar durante el régimen cardenista. Uno de los actos de protesta más destacados de ese periodo fue la movilización que realizaron los grupos empresariales de Monterrey en protesta por el fallo de la Junta de Conciliación y Arbitraje a favor de la declaración de huelga de los trabajadores de la Vidriera Monterrey. La ofensiva llegó hasta el paro de actividades durante dos días y los empresarios se manifestaron en las calles para repudiar la ‘invasión comunista rusa’. La respuesta del gobierno fue inmediata, el propio presidente acudió a conocer la problemática y a llamar a la concordia a los empresarios, advirtiéndoles sin embargo que, si se ‘sentían fatigados por la lucha social’, podían ‘entregar sus industrias a los obreros o al gobierno, pues eso será patriótico y no el paro’.⁸⁹

Este no fue el único motivo de tensión entre el gobierno cardenista y los empresarios, la ley de expropiación, el reparto agrario, las movilizaciones campesinas y obreras y, en general, las políticas reformistas del régimen, provocaron la inconformidad por parte del sector empresarial. No obstante, el episodio de Monterrey sirvió sin duda para hacer entender a este sector su papel en el nuevo Estado⁹⁰: dirigir sus empresas, producir, organizarse para la defensa de sus intereses y la colaboración con el gobierno, pero acatar la autoridad del poder político.

El mensaje fue bien entendido por los empresarios de Monterrey, quienes al poco tiempo respondieron al presidente con una actitud de respeto e incluso sumisión,⁹¹ sin que ello les impidiera posteriormente apoyar la candidatura de Almazán, quien representaba intereses opuestos al régimen de Cárdenas y cuyo proyecto ofrecía propuestas que resultaban atractivas a los empresarios.⁹²

- **Las relaciones de colaboración entre el gobierno y los empresarios**

La colaboración de los empresarios con los gobiernos posrevolucionarios comenzó a darse en la medida en que se restituyeron las relaciones entre ambos. La ya mencionada organización de comerciantes e industriales permitió a los empresarios entablar una comunicación con el gobierno.

⁸⁹ Juan Martínez Nava,...op. cit., pp. 91-92.

⁹⁰ Ibid., p.99.

⁹¹ Ibid., p.99.

⁹² Cristina Puga...op. cit.p. 99. Entre las propuestas de Almazán que resultaban de interés de los empresarios estaban la supresión del ejido, el garantizar la pequeña propiedad y la disminución de impuestos. Ibidem.

No obstante, también los vínculos individuales entre importantes empresarios y el gobierno se dieron en los primeros años posteriores a la revolución. Un caso que vale como ejemplo fue el de los banqueros Legorreta, accionistas del Banco Nacional de México, que en diferentes coyunturas de importancia para el gobierno mexicano le prestaron su apoyo, lo que les mantuvo en una estrecha relación con el poder político. Su colaboración más destacada inició en el régimen de Obregón, cuando el Banco Nacional de México intervino en la renegociación de la deuda ante el Comité Internacional de Banqueros, y su vínculo con los diferentes gobiernos se mantuvo, incluso con el de Cárdenas, toda vez que este banco tuvo una línea de desarrollo acorde a los preceptos nacionalistas del régimen.⁹³

Sin embargo, podemos considerar que fue el gobierno de Manuel Avila Camacho el que marcó la pauta de mayor conciliación con los empresarios, aunque hay que destacar que después de la nacionalización del petróleo el régimen cardenista fue más cauto en su relación con ellos, quizás en buena medida ante la cercanía de la sucesión presidencial que obligaba a mantener una mayor cohesión para evitar que se fortalecieran las fuerzas contrarias.⁹⁴

⁹³ Véase Nora Hamilton, « El estado y la Formación de la Clase Capitalista », en : Julio Labastida, op. cit. Se afirma que Calles consultaba a Agustín Legorreta respecto a la opinión de los empresarios, así como que la familia Legorreta intervino en la solución del conflicto cristero. Cristina Puga, op.cit. p. 130.

⁹⁴ Juan M. Martínez Nava, Conflicto Estado Empresarios...op. cit. pp. 114-117. En forma inusual Cárdenas acudió a una comida que le ofreció la CONCAMIN a mediados de 1939 y en su Quinto Informe de Gobierno aludió a los empresarios en tono reconciliatorio: ' El Gobierno de la Revolución no desconoce la importancia de la ayuda que puede prestar la inversión privada, la cual tiene legítimo campo de su acción para fortalecer la economía nacional y juzga que su actuación no es incompatible con la del Gobierno si se adapta a las exigencias de un programa de cuyos benéficos resultados a la postre disfrutará también'. Citado en Ibid.,p. 116.

No obstante, con Avila Camacho se percibe un clima de mayor cordialidad entre el gobierno y los empresarios. A pesar de que muchos de ellos habían abanderado la causa almazanista, pronto advirtieron que el sucesor de Cárdenas imponía una tónica diferente a su proyecto de desarrollo, al tiempo que buscaba la "unidad nacional" en aras de la industrialización del país.

En esta época surgió también la CANACINTRA que enarboló los principios nacionalistas de los regímenes posrevolucionarios y aglutinó en su seno principalmente a pequeños productores orientados básicamente al mercado interno. Esta organización, a pesar de estar incluida en la CONCAMIN, adoptó posturas independientes y por lo general apoyó las políticas dictadas por los diferentes gobiernos.

No hay duda de que sus organizaciones fueron los medios más útiles de los empresarios en su relación con los diferentes gobiernos para la defensa de sus intereses. Durante el régimen de Avila Camacho los empresarios logran la expedición de una nueva ley que les permitió organizarse en función de su sector de actividad, dado que la ley de 1936 expedida por Cárdenas no consideraba diferencias de sector. Estas nuevas condiciones de operación permitieron la negociación de problemáticas concretas y el desarrollo de estrategias de acuerdo a las necesidades particulares de cada sector.

Con Miguel Alemán las relaciones de colaboración del gobierno con los empresarios se estrecharon y diversificaron. El régimen no sólo tomó distancia de la etapa reformista sino que dio marcha atrás a varias de las reformas instrumentadas por Cárdenas; una de las

iniciativas más importantes en este sentido fue el amparo agrario, el cual se constituyó en un freno de la reforma agraria.

Durante el gobierno de Miguel Alemán se puede observar una gran actividad de las organizaciones empresariales y una mayor participación de los empresarios en la toma de decisiones de política económica⁹⁵. En esta época, las organizaciones empresariales fortalecen sus estructuras, perfeccionan sus métodos, amplían sus servicios, e incluso intentan difundir sus principios de libertad económica al resto de la sociedad, incidiendo en la educación de la niñez:

....con el fin de inculcar a la niñez 'la buena voluntad hacia la industria nacional y sus productos' en 1951 los líderes de la Concamin sugieren al gobierno un proyecto editorial conjunto de libros para escuelas primarias. La Secretaría de Educación Pública exigiría la obligatoriedad de estos textos cuya edición sería patrocinada, revisada y financiada por la industria nacional con la pretensión de que los libros sirvan como vehículo directo para enseñar a alumnos, maestros y padres de familia los beneficios que representa la industria privada para el país. ⁹⁶

En este periodo también aparecen nuevas asociaciones, consejos⁹⁷, comités y diversos medios que permiten una coordinación más estrecha entre el régimen y los empresarios. Muchas de las agrupaciones surgidas en esta época se distinguen "por el número reducido

⁹⁵ Al respecto consúltese, Gina Zabloudsky, « Propositiones para el estudio de las relaciones entre el Estado y empresarios durante el periodo presidencial de Miguel Alemán », en : Estudios Políticos, nueva época vol. 3, enero-marzo de 1984.

⁹⁶ Ibid., p. 23.

⁹⁷ Un ejemplo de este tipo de estructuras de coordinación es el Consejo Consultivo de la Política Económica y Fiscal que se crea en 1949 y en el que participan de parte del gobierno, " un representante directo del Presidente de la República, uno del secretario de Hacienda, el subsecretario de Economía y comisionados de la Concamin, la Concanaco y la ABM".Ibid. p. 24.

de sus miembros y por [.....] relaciones con el Gobierno basadas fundamentalmente en contactos personales”⁹⁸

Surgen también nuevos organismos de coordinación entre empresarios, que buscan establecer acciones conjuntas en determinadas tareas comunes, fundamentalmente en relación con las actividades de comercio exterior, como es el caso del Secretariado Mexicano de Relaciones Internacionales y el Comité Empresarial Mexico-Norteamericano de Hombres de Negocios.⁹⁹

En el año de 1947, la debilidad de la industria nacional de la época y la presión internacional, especialmente de Estados Unidos e Inglaterra, que comprometía a México a reducir sus tarifas arancelarias e ingresar al Acuerdo General de Tarifas Aduaneras y Comercio, (conocido por sus siglas en inglés como Gatt), unificó al gobierno y a los empresarios en un frente de defensa que rechazó en forma categórica la iniciativa. Compartiendo el mismo objetivo de defender la industria nacional de la competencia externa participan en la Conferencia de la Habana los representantes del gobierno mexicano conjuntamente con los de las organizaciones empresariales.¹⁰⁰

⁹⁸ Una de las asociaciones que toma este carácter es la Asociación Mexicana de Caminos que incluye a empresarios de la construcción y de la industria huleira. Entre las empresas que integraban esta asociación, estaban la Fundidora de Hierro y Acero de Monterrey, la ICA, la Ford, la General Motors y la Chrysler; algunos de los empresarios asociados eran Rómulo O’Farril, Agustín Legorreta y Aarón Sáenz. *Ibidem*.

⁹⁹ *Ibidem*. El Secretariado Mexicano de Relaciones Internacionales ha ido modificando su nombre, en 1957 cambia su denominación a Comité Coordinador de Actividades Internacionales de la Iniciativa Privada y en la actualidad se denomina Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales (CEMAI); en él participan empresarios vinculados al sector exportador e importador. *Ibid.*, p 24.

¹⁰⁰ *Ibid.*, pp. 24-25. Para más detalle de esta coyuntura, consúltese, Gina Zabudovsky, México, Estado y Empresarios, México, D.F., Escuela Nacional de Estudios Profesionales de Acatlán, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), 1980.

Este acontecimiento, y la “Campana de Recuperación Económica” impulsada por el gobierno de Miguel Alemán, tienen efectos determinantes en la definición de relaciones de colaboración de los empresarios con el gobierno y permiten a éstos entrar de lleno a participar en las definiciones de política económica. A decir de Gina Zabudovsky, respecto a los sucesos que desencadenó la Conferencia de la Habana, “... los líderes capitalistas tendrán un papel fundamental en la determinación de la política económica del régimen, pero además para la historia del movimiento patronal organizado las demandas tienen una importancia que rebasa su contenido. Como los mismos representantes privados señalan ‘esta es la primera vez en la historia del país que los dirigentes de la industria y el comercio se unen y estrechan voluntades para solicitar al Gobierno se les permita colaborar en la resolución de estos problemas que afectan tanto a los intereses del país como a una serie de intereses particulares’ ”.¹⁰¹

Pero a pesar de la comunión de objetivos entre el régimen alemanista y los empresarios no faltaron puntos de desacuerdo que los enfrentaran. Uno de los más importantes fue la promulgación en el año de 1950 de la Ley de Atribuciones del Ejecutivo en Materia Económica, cuya principal motivación fue la crisis económica que provocó la devaluación del peso en 1948. Esta ley daba al Ejecutivo facultades para la planeación de la producción y distribución de mercancías, la fijación de precios y la imposición de restricciones en materia de importaciones y exportaciones de productos, entre otras. Los empresarios calificaron al nuevo ordenamiento como una ley ‘que convierte al presidente en dictador económico’.¹⁰² Aunque este incidente constituyó un momento de tensión entre

¹⁰¹ Gina Zabudovsky, *Proposiciones para el estudio...* op. cit. p.25.

¹⁰² *Ibid.*, p. 26.

el gobierno de Alemán y los empresarios, no alcanzó la dimensión de otros conflictos y los empresarios se cuidaron de no atacar la figura presidencial; las críticas se dirigieron hacia sus colaboradores.¹⁰³

- **Alternativas de acción política de los empresarios**

En la medida en que el sistema político, a través de la fuerte figura presidencial y el partido oficial, consolidó su control, las alternativas de acción política fuera de las estructuras de poder se nulificaron, sobre todo para los empresarios. A pesar del surgimiento del Partido Acción Nacional en 1939, éste no fue una vía real de acceso al poder para el empresariado. El carácter confesional que adoptó este partido y su apego a principios ortodoxos y poco competitivos para la lucha electoral, limitaron su posibilidad de abanderar las causas empresariales.

El PAN como alternativa política se alejó más de los empresarios con el ascenso de Miguel Alemán al poder, quien en cierta forma arrebató al partido de Gómez Morín sus principales banderas. Alemán se rodeó además de jóvenes universitarios que daban prestigio a su gobierno, y que competían con la intelectualidad que le había otorgado cierta relevancia a los círculos estudiosos del PAN¹⁰⁴.

¹⁰³ Ibid., p.27.

¹⁰⁴ Sobre el Partido Acción Nacional, consúltese, Soledad Loaeza, El partido Acción Nacional, la larga marcha, 1939-1994, oposición y partido de protesta, México, D.F., Fondo de Cultura Económica, 1999.

Aunque el principal problema del PAN para atraer a los empresarios fue la ausencia de un programa alternativo al de los gobiernos revolucionarios que hiciera frente a la coyuntura económica y política que prevalecía en el país:

La ausencia de planteamientos de política industrial es una de las continuidades más notables de Acción Nacional. Este silencio puede explicarse como uno de los efectos de la hegemonía católica, que concentró la energía intelectual del partido en discusiones doctrinarias. El reflejo más notable de un discurso partidista de este tipo fue la ausencia de los industriales en la coalición panista por lo menos hasta los años ochenta; sólo los empresarios regiomontanos apoyaban al PAN periódicamente, pero para presionar al gobierno en relación con políticas o decisiones específicas¹⁰⁵

Otro elemento que influyó en que los empresarios no buscaran alternativas de lucha política electoral durante el gobierno alemanista, fue la inclusión de varios distinguidos representantes de ese sector en el gabinete: Antonio Ruiz Galindo y Germán Parra ocuparon, respectivamente, durante dos años la secretaría y la subsecretaría de Economía; Antonio Bermúdez quedó al frente de Petróleos Mexicanos; en el Instituto Mexicano del Seguro Social fue nombrado el empresario Antonio Díaz Lombardo, mientras que la secretaría de Obras Públicas y el Banco de México se asignaron a dos miembros de la Asociación de Banqueros: Manuel Gual Vidal y Carlos Novoa.¹⁰⁶

Estos nombramientos permitían a los empresarios tener confianza en la conducción de las principales dependencias y entidades que tenían a su cargo las definiciones más importantes

¹⁰⁵ Ibid., 192.

en materia de política económica y desarrollo de infraestructura, como es el caso principalmente de la Secretaría de Economía¹⁰⁷, el Banco de México y la secretaría de Obras Públicas.

Lo anterior permite apreciar la influencia que adquirieron los empresarios en las decisiones políticas del gobierno de Miguel Alemán; sin embargo, tal influencia quedaba limitada por la estructura misma del sistema político mexicano y la figura presidencial. De ahí que la única forma de influir en las políticas públicas fuera la cercanía con el presidente en turno y los miembros de su gabinete. Estas limitaciones fueron bien percibidas por los empresarios, lo que los obligó a buscar mecanismos de interlocución a través del contacto personal con los representantes del poder político, como sucedió durante el propio régimen alemanista, o años más tarde con el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, a partir de estrategias y propósitos más específicos.

- **La importancia de la cercanía con el poder político**

Las limitaciones que impuso el sistema político a los empresarios para tener una participación política activa, sobre todo por la vía electoral, y las experiencias vividas durante los diferentes regímenes, en los cuales el poder presidencial terminaba imponiéndose, dada la correlación de fuerzas imperante, que no favorecía a los empresarios, fueron factores que contribuyeron a que muchos de éstos asumieran una

¹⁰⁶ Gina Zabudovsky, *Proposiciones para el estudio*, op. cit. pp. 22-23.

actitud pragmática y buscaran como medio para incidir en las decisiones políticas la cercanía y los vínculos directos y personales con los representantes del gobierno.

Desde luego que en momentos coyunturales los empresarios contaron con elementos de presión que les permitieron influir en ciertas decisiones, o frenar algunas disposiciones que atentaban contra sus intereses. Las organizaciones empresariales sirvieron en gran parte como instancias de presión, aunque en determinadas circunstancias los empresarios recurrieron a medidas más drásticas, como la fuga de capitales y, cuando coincidieron con sus demandas, a la movilización de los grupos sociales más conservadores, como las asociaciones católicas, el movimiento sinarquista o el Partido Acción Nacional.¹⁰⁸

No obstante, la posibilidad de los empresarios de echar mano de la movilización de otras fuerzas sólo ha sido posible en la medida en que se han presentado situaciones de rechazo a decisiones gubernamentales que los han hecho coincidir con esos otros grupos, como es el caso, por ejemplo, de la expedición de los libros de texto gratuitos durante el gobierno de López Mateos, o también cuando ha sido posible para ellos vincular ante la opinión pública algún suceso con la amenaza del comunismo; práctica esta última que llegó a darse a lo largo de la historia de los conflictos entre los diferentes regímenes y los empresarios.

Sin embargo, como lo he señalado, en una actitud más pragmática muchos empresarios, sobre todo los grandes, que tenían mayores oportunidades de relacionarse con el poder

¹⁰⁷ A la renuncia de Antonio Ruiz Galindo, los sustituye Antonio Martínez Báez, quien contó con el apoyo de la Concamin. *Ibid.*, p. 22.

¹⁰⁸ Carlos Arriola Woog, ..., *op. cit.* p. 47.

político, optaron por hacerlo. Entendieron tempranamente la utilidad de los vínculos con el gobierno¹⁰⁹ y los límites que les imponían el sistema y la autoridad presidencial.

Coincido en este sentido con Cristina Puga, quien afirma que, “Las relaciones formales e informales con funcionarios [públicos] han sido ampliamente utilizadas por algunos empresarios y gracias a ellas han acrecentado sus negocios y asegurado sus rendimientos. Los contratos con dependencias del gobierno, la utilización de leyes, tarifas, aranceles y financiamientos en beneficio de algunos y perjuicio de otros; la información oportuna por parte del amigo funcionario, han sido elementos importantes en la consolidación de empresas, así como el puesto público ha constituido una forma de acumulación que permitió a muchos políticos iniciar su carrera empresarial”.¹¹⁰

Existen varios ejemplos de políticos que tomaron la carrera empresarial. Esto ocurrió desde los primeros años posteriores a la revolución; un ejemplo de este tipo es el caso de Aarón Sáenz, personaje cercano a Obregón y a Calles al que Nora Hamilton considera “el prototipo de revolucionario vuelto capitalista” y que fue socio del propio Calles en el ingenio azucarero que desarrolló en el Mante, Tamaulipas.¹¹¹ También son públicamente conocidos los casos de los expresidentes como Abelardo Rodríguez y de Miguel Alemán, quienes desarrollaron una actividad empresarial.

¹⁰⁹ Cristina Puga, ...op. cit. pp. 86-87. Puga, siguiendo a Shafer, señala como una necesidad de las organizaciones el establecimiento de « vínculos útiles con los grupos y organizaciones que controlan las asignaciones de autoridad y de recursos » Ibidem.

¹¹⁰ Ibid. p. 66.

¹¹¹ Al respecto consútese Nora Hamilton, ...op. cit. Arnaldo Córdova señala también que « la expresión ‘nuevos ricos’ era usada para designar a los grupos de políticos que fueron pasando por el Estado... » Arnaldo Córdova, ...op. cit. p.41.

De los empresarios que ingresaron a la actividad política también existen diversos ejemplos; en especial esta tendencia fue mayor durante el régimen de Miguel Alemán. En este gobierno también se dieron varios casos de políticos que optaron por seguir carreras empresariales:

El número de los políticos que luego siguieron carreras empresariales es menor que el de los políticos provenientes originalmente del sector privado, en promedio sólo 4% desde 1935. En el gobierno de Alemán el número de políticos que después siguieron carreras empresariales se elevó al doble de lo normal, más que en cualquier otro gobierno anterior o posterior.¹¹²

Podemos concluir en este apartado que cercanía con el poder político fue fundamental en el periodo de industrialización del país y esta realidad se impuso en la relación de los empresarios con los sucesivos gobiernos, y como se advierte a lo largo de esta exposición, fue producto de las características que adoptó el sistema político y en especial de la enorme influencia del poder presidencial. Incluso el propio Grupo Monterrey, considerado como parte del sector más conservador e independiente del empresariado, mantuvo la disciplina ante la autoridad presidencial, como se observó en los conflictos durante el régimen cardenista o en algunas coyunturas posteriores¹¹³.

¹¹² Roderic A. Camp, ...op. cit., p. 99.

3. SURGIMIENTO DEL CONSEJO MEXICANO DE HOMBRES DE NEGOCIOS

- **Antecedentes**

López Mateos inicia su gestión al frente de un país cuyas estructuras económicas, políticas y sociales se habían modificado sustancialmente en relación con los años primeros de la industrialización.

Si bien el país había logrado un desarrollo sostenido durante casi dos décadas, se habían acumulado serias contradicciones estructurales que obligaban al gobierno a definir nuevos patrones de crecimiento, para hacer frente a las demandas de una población en permanente crecimiento, y atender las presiones de un gran empresariado fortalecido económicamente, cada vez más vinculado al capital transnacional, y que se negaba a mantener los ritmos de inversión necesarios dada la falta de definición de los términos de la conducción del desarrollo.

No obstante que López Mateos tenía a su favor el haber llegado a la presidencia en un contexto de competencia política significativamente diferente que su antecesor¹¹³, heredó conflictos, como la huelga ferrocarrilera, la fragilidad de las finanzas públicas y la

¹¹³ En el año de 1985 el Director General de Vitro fue cesado por haber participado en el cierre de campaña del candidato a la presidencia Municipal de Monterrey por el Partido Acción Nacional. Cristina Puga, op. cit. p. 174.

¹¹⁴ Me refiero a la contienda política en la que Adolfo Ruiz Cortines tuvo que enfrentar la oposición de Miguel Henríquez Guzmán, quien después de separarse del PRI fundó con sus seguidores la Federación de Partidos del Pueblo y puso en riesgo el triunfo del candidato del partido oficial.

contracción de la inversión privada, que condicionaban internamente la actuación de su gobierno.

A estas circunstancias del país se sumaba, en el ámbito internacional, el recrudecimiento de la guerra fría cuyo punto de referencia en esa coyuntura era la triunfante revolución cubana, dada la orientación socialista que tomó el régimen de Fidel Castro y cuyos efectos en México tomaron la forma de enfrentamientos y confusiones, fundamentalmente en los medios empresariales, que no concluyó hasta que el gobierno asumió una postura definitiva con respecto a Cuba. Esta situación trajo también consigo una nueva estrategia de los Estados Unidos encaminada a ampliar su control sobre América Latina, en la que México constituía un territorio estratégico. Si bien López Mateos trató de mantener un equilibrio entre su relación con Cuba y Estados Unidos, sus márgenes de acción pronto se toparon con los constreñimientos que imponían su dependencia hacia este país.

En el ámbito interno, durante este periodo se observa una la polarización de las fuerzas políticas, que enfrentaba a dos prominentes figuras de la llamada "familia revolucionaria": Lázaro Cárdenas y Miguel Alemán; ambos expresidentes libraban una contienda política, con la confrontación de dos proyectos opuestos e irreconciliables de desarrollo. A esto se sumaban las necesidades de legitimación de un régimen que entre cuyos primeros actos se contó la represión a un sector representativo del sindicalismo: los ferrocarrileros.

En consecuencia, el gobierno de Adolfo López Mateos buscaría a toda costa restituir los equilibrios del sistema político, sensiblemente debilitados, vía una estrategia de acercamiento con todos los actores sociales, con el objetivo de reunir amplios consensos para lograr una estabilidad económica y social que permitiera al país salir del estancamiento en que se encontraba. Esta necesidad de dirigirse a todos los sectores

sociales produjo una acentuada ambivalencia del discurso de los dirigentes del régimen, incluso del mismo presidente, quien llegó a definir a su gobierno como “de extrema izquierda dentro de la Constitución”.

El gobierno también se enfrentó a la necesidad de ampliar los renglones de inversión pública, de manera de garantizar el crecimiento económico. Así, procedió a la compra de las compañías eléctricas, nacionalizó los ferrocarriles e incursionó en actividades estratégicas como la industria petroquímica, y la siderúrgica. Estos actos, sin embargo, dado el contexto en el que se dieron, no fueron bien vistos en los círculos empresariales.

- **Los empresarios se organizan**

El 13 de septiembre de 1962 surge un grupo de prominentes empresarios que busca mantener una relación directa con los principales representantes del poder político: el presidente de la República y sus más cercanos colaboradores.

Se trata de una agrupación que se distingue del resto de las organizaciones porque representa los intereses del gran capital nacional o, como bien señala uno de sus fundadores, es el organismo que “representa a la oligarquía en México”.¹¹⁵

De acuerdo con la misma fuente, esta asociación de empresarios, cuya primera denominación fue la de “Consejo de Relaciones Públicas de la Iniciativa Privada Pro México” y posteriormente la de “Consejo de Relaciones Públicas”, hasta adoptar su actual

nombre de “Consejo Mexicano de Hombres de Negocios” (CMHN), fue creada con la idea inicial de “enviar un mensaje hacia el exterior, principalmente hacia los Estados Unidos, de que México no correría la misma suerte que Cuba”. Una de las preocupaciones principales, refiere el empresario, fueron las declaraciones hechas por Emilio Sánchez Piedras, en apoyo a la revolución cubana ¹¹⁶

A diferencia del resto de las organizaciones empresariales el CMHN adoptó un sistema de afiliación personal. Sus miembros fundadores fueron todos ellos destacados empresarios de la época: César Balsa, Anibal de Iturbide, Jorge Larrea, Rómulo O’Farril, Bruno Pagliai, Carlos Prieto, Bernardo Quintana, Antonio Ruíz Galindo, Camilo Garza Sada, Juan Sánchez Navarro Peón y Carlos Trouyet. ¹¹⁷

Gran parte de estos empresarios estuvieron ligados a Miguel Alemán y uno de sus fundadores afirma que el expresidente seguramente sugirió a su amigo y socio, Bruno Pagliai, la idea de integrar esta agrupación ¹¹⁸.

La membrecía del CMHN fue desde sus inicios selectiva y limitada. Aunque en un principio no hubo restricción para que en él participaran gerentes o directivos de empresas, la selectividad del Consejo fue acentuándose hasta considerar como requisito para pertenecer al grupo, el ser propietario o accionista de una de las más grandes empresas del país.

¹¹⁵ Entrevista personal con Juan Sánchez Navarro, 1992.

¹¹⁶ Ibidem.

¹¹⁷ Ibidem.

¹¹⁸ Entrevista personal, con Juan Sánchez Navarro, 2 de septiembre de 1993.

Uno de los primeros documentos que dan cuenta de la operación del CMHN señala que esta organización se proponía “aportar su esfuerzo desde el ámbito del Sector Privado, en lo nacional e internacional, para el desarrollo y progreso de México”, mediante el cumplimiento de los siguientes tres propósitos: “A.- Estudio y conocimiento de la evolución y desarrollo de la economía mexicana y de los factores esenciales que determinan el comportamiento de la misma. B.- El planteamiento y posibles soluciones de los problemas esenciales que existen en la vida económica y social de México y cuya solución facilite el progreso del país. C.-La obtención con oportunidad, de los informes y útiles necesarios de los campos económicos y de las técnicas administrativas, que puedan proporcionar los socios del Consejo o cualquier otra fuente que se estime conveniente”.¹¹⁹

Independientemente de los propósitos anteriores, lo cierto es que el CMHN se constituyó en un mecanismo de acceso al presidente de la República y su gabinete, para tratar los problemas que preocupaban a los empresarios respecto a la conducción económica del país; se trataba en consecuencia del surgimiento de un grupo de carácter político y cómo tal deben de indagarse sus motivaciones.

No existe ningún pronunciamiento público que dé cuenta del nacimiento de la nueva organización empresarial, aunque hay algunas evidencias que apuntan a ubicar este hecho como una estrategia de un grupo de grandes empresarios vinculados con una fracción del poder político, representada por Miguel Alemán, para incidir en las grandes decisiones de política económica.

Curiosamente el mismo día en que nace el CMHN es publicado un desplegado en un diario de circulación nacional, firmado por el "Comité de la Iniciativa Privada", que sin nombrar directamente al presidente López Mateos lo aludía en un tono sarcástico con el título: ¿ Se puede preguntar hacia dónde vamos ?¹²⁰

El texto era un reproche a la conducta vacilante del régimen lopezmateísta y una acusación a las fuerzas de izquierda que festejaban su triunfo sobre la derecha y pretendían marginar a los empresarios de las decisiones de la política nacional, principalmente, decía, de la influencia en la sucesión presidencial, que se realizaría dos años después.

Somos un régimen representativo, una democracia, para hablar más claro - iniciaba diciendo el texto empresarial - y hay que suponer que cada ciudadano mexicano tiene el derecho no sólo de trabajar intensamente por la grandeza de México, también de preguntar a los hombres a los que el destino ha puesto en frente de la dirección del país ¿hacia dónde vamos ?"

...un régimen representativo debe ir a donde su pueblo quiere ir , sin despreciar a las minorías.

Los empresarios acusaban de realizar una campaña de difamación en su contra a las revistas Siempre, Tiempo y Política, las cuales "por razones tácticas" , decían, habían tomado como blanco de sus ataques al grupo Monterrey, acusándolo de "cuna del reaccionarismo". Se condenaba también la actitud de funcionarios y asociaciones -sin mencionar cuáles- de mantener una constante campaña de difamación contra la iniciativa privada.

¹¹⁹ Acta de la sesión plenaria del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, 29 de julio de 1970.

¹²⁰ Excelsior, 13 de septiembre de 1962.

Más adelante se aclaraba la posición de los empresarios respecto al libro de texto gratuito, que López Mateos, a pesar de la oposición empresarial, del clero y de los grupos conservadores, instauró durante su gobierno:

¿Es que el reclamar la existencia de textos de enseñanza que dentro de una planificación general permitan a los padres asegurar una educación de sus hijos, que no vaya contra los principios religiosos, sus ideas políticas, contra la religión y contra la disgregación familiar, a través de una educación sectaria, es ser reaccionario ?

Independientemente de todos los reclamos anteriores, los empresarios parecían tener una preocupación central, que aparece como una constante a lo largo del documento: el "Encuentro del Cupatitzio", calificado así por la prensa, que de esa manera aludía a la reunión que en ese sitio de Michoacán tuvieron el presidente López Mateos y los expresidentes Lázaro Cárdenas y Adolfo Ruiz Cortines, para inaugurar una obra de la Comisión Federal de Electricidad. Los empresarios aseguraban, retomando planteamientos de los editorialistas de izquierda, en particular de Carlos Fuentes, que el encuentro sirvió para conformar un frente político de centro-izquierda, con dos propósitos fundamentales:

Primero, el excluir de las decisiones que afectan a la sucesión presidencial a la extrema derecha y en particular al expresidente Miguel Alemán y su ' Frente Cívico Mexicano de Afirmación Revolucionaria '¹²¹. Segundo, el de promover en lo que falta del periodo presidencial una serie mínima de reformas capaces de llevar adelante el progreso del país.

Por último, se advertía el peligro de una alianza del gobierno con los "comunistas":

¹²¹ El Frente Cívico Mexicano de Afirmación Revolucionaria fue un grupo que encabezó Miguel Alemán en clara respuesta al Movimiento Liberación Nacional, al frente del cual sobresalía la figura de Lázaro Cárdenas. Más adelante se aborda el surgimiento de este grupo y su enfrentamiento con los cardenistas.

Se quiere justificar esta alianza asegurando que el fascismo pretende apoderarse del poder
¿quién puede creer eso? El peligro fascista nace siempre de la amenaza comunista .

Y concluía:

Si en Cupatitzio ha ocurrido cuanto comunistas y comunistoides afirman desde las páginas de 'Política' y 'Siempre', la respuesta está dada: nuestra democracia empieza a ser asesinada . De todos los mexicanos dependerá que el crimen no se consume, de que se despierte, de que nos enfrentemos a la amenaza para que este régimen y sus conquistas, que tanta sangre costó a nuestro pueblo no muera, para que México no sea la CUBA NUMERO DOS".

No existe ninguna certeza de que este desplegado haya sido precisamente el documento que dio vida al CMHN; no obstante, como se verá más adelante, varias coincidencias permiten relacionarlo con el surgimiento de este grupo, si no en forma directa, al menos con el ambiente que propició que los empresarios se organizaran en torno al CMHN, ya que resume con elocuencia el momento político y las preocupaciones que estaban presentes al menos en un sector del empresariado, por cierto bastante informado y atento a los acontecimientos políticos en esa coyuntura.

Entre los estudiosos que se han ocupado de señalar algunas de las características del CMHN, sólo Francisco Valdés resalta de manera importante este desplegado en uno de sus textos, aunque en un primer momento no lo relaciona directamente con el surgimiento del CMHN:

...en la medida en que en los primeros años del sexenio lopezmateísta la economía volvió a presentar signos de estancamiento, había un clima natural de incertidumbre entre los empresarios, que fue agudizado por el 'tono' de las políticas gubernamentales. Quizás por ello resulte tan significativo que el 13 de septiembre de 1962 se constituyera formalmente el (CMHN) y apareciera en la prensa, el mismo día, un desplegado firmado por el Comité Coordinador de la Iniciativa Privada, que no alcanzó a convertirse en ese momento en organización permanente, pero que fue un antecedente del futuro Consejo Coordinador Empresarial fundado en 1975.¹²²

De acuerdo con lo anterior, en esta primera referencia Francisco Valdés considera como hechos separados este desplegado de la fundación del CMHN, y lo relaciona más bien con lo que sería muchos años después el Consejo Coordinador Empresarial. No obstante, en un señalamiento posterior, Valdés indica que este desplegado "constituye la primera manifestación pública de este grupo", enfocando su análisis hacia la recurrente disputa del sector empresarial con el gobierno por participar en el desarrollo del país.¹²³

El hecho de que Valdés no haya profundizado más en esta coyuntura, se debe a que su estudio no está centrado en el tema, se trata de un análisis más general que abarca prácticamente todo el desarrollo contemporáneo del empresariado en México.

Mi opinión es que este desplegado debe considerarse como una pieza importante de esta investigación, ya que permite aproximar el análisis a los principales motivos de preocupación de los empresarios en el momento político en el que surge el CMHN.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

¹²² Franciso Valdés Ugalde, ...op. cit. p. 145.

¹²³ Ibid., p. 161. Es importante destacar que Francisco Valdés no consultó en forma directa el desplegado, sino que retoma una cita de Soledad Loaeza, la cual no permite una lectura más profunda de la coyuntura en cuestión.

La clara disputa entre los expresidentes Cárdenas y Miguel Alemán y la suspicacia de los grupos políticos ante el encuentro del primero con López Mateos y Ruíz Cortínes, invitan a buscar las motivaciones de los empresarios para organizarse en el CMHN en esta complicada trama de acontecimientos y en las luchas de los grupos por acceder a la toma de las principales decisiones del país, en especial por imponer un proyecto económico e incidir en la sucesión presidencial.

- **Análisis de una conducta estratégica**

En vista de lo anterior, y dadas las particularidades que adoptó el CMHN desde su surgimiento, podemos abordar desde la perspectiva del “análisis de una conducta estratégica” las motivaciones y la intencionalidad de este grupo de empresarios que deciden organizarse para tener acceso a las grandes decisiones políticas.

Como se apuntó en el apartado metodológico, para Giddens el análisis de una conducta estratégica debe poner énfasis en la forma en que actores entendidos que poseen una “conciencia práctica” y una “conciencia discursiva”, “utilizan propiedades estructurales en la constitución de relaciones sociales”, con el propósito de desarrollar y poner en práctica “estrategias de control en el interior de límites contextuales definidos”¹²⁴

Como actores entendidos, que poseen una conciencia práctica y una conciencia discursiva, me refiero a que los empresarios que deciden agruparse en el CMHN, quienes cuentan con

¹²⁴ Anthony Giddens, *la Constitución de la Sociedad...* op. cit. p. 314.

un saber de carácter tácito del contexto en el que actúan y son capaces de argumentar en forma discursiva ese saber. La acción de estos actores está entonces imbuida en un sentido, dado por el contexto en el que se desarrolla y cobra vida en la constitución de relaciones sociales a través de la influencia mutua de estructura y actuación.

Por otra parte, el obrar de estos actores depende de la capacidad de influir en el curso de los acontecimientos. De ahí que los empresarios que deciden organizarse en un grupo como el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, logrando tener acceso a los representantes del poder político, pudieron actuar en consecuencia, a partir de esa capacidad.

La posibilidad de determinar las capacidades de obrar del grupo debe remitirnos a la búsqueda de sus "aptitudes transformativas", en forma de "recursos de asignación", dados por su fortaleza económica, y "recursos de autoridad", los cuales les permiten ejercer poder. Es decir, cuáles son las aptitudes que poseen esos empresarios para poder ser tomados en cuenta por los representantes del poder político.

En consecuencia, este tipo de problematización debe distinguir las motivaciones de los actores y su capacidad de obrar en el contexto en el que se desarrolla su acción, y en función del análisis, habrá la necesidad de dar cuenta de algunas de las propiedades y principios estructurales, en tanto características institucionalizadas, que son utilizados por esos actores para influir en el curso de los acontecimientos, ya que de otra forma el hecho de que unos empresarios se agrupen de buena voluntad para, como ellos mismos afirman, "aportar su esfuerzo desde el ámbito del Sector Privado en lo nacional e internacional, para el desarrollo y progreso de México", no nos da grandes elementos para interpretar las

razones que en realidad los obligaron a actuar de esta forma. Tampoco la afirmación de uno de sus fundadores, en el sentido de que el grupo buscaba dar la imagen hacia los Estados Unidos “de que México no correría la misma suerte que Cuba”, puede constituirse en el propósito fundamental de estos actores para constituir una organización con características tan peculiares como lo es el CMHN. Es necesario por tanto, seleccionar y analizar los sucesos más relevantes que ocurren en la coyuntura en la que surge esta asociación de empresarios y problematizar en ellos con la profundidad y abarcamiento estructural que se requiera.

El problema a mi juicio, estriba en ubicar las referencias que están a nuestro alcance: primero de los actores, y segundo del contexto, a partir del cual podemos analizar con mayor grado de profundidad las propiedades estructurales del sistema, para de ahí dilucidar las posibles motivaciones de los actores y las intenciones de su conducta estratégica.

Sobre los actores:

1. Se trata de un pequeño grupo de once grandes empresarios que deciden organizarse para mantener una comunicación directa con la cúpula del poder político: el presidente de la República y sus principales colaboradores. Con excepción de Juan Sánchez Navarro y de Antonio Ruiz Galindo, quienes participaron en cargos dirigentes de las organizaciones empresariales, el resto de los fundadores del CMHN no contaban con una carrera política empresarial que pudiera darles representatividad en la estructura política del sector privado.

2. Se aduce discursivamente que el grupo tuvo como finalidad principal presentar una imagen positiva de México hacia el exterior, en el sentido de que este país no correría la misma suerte que Cuba. Esto significa que no tomaría el camino hacia el socialismo.
3. Entre los propósitos expresados por el grupo está el de “aportar su esfuerzo desde el ámbito del sector privado en lo nacional e internacional”, mediante el cumplimiento de objetivos como: el estudio de la economía mexicana y el planteamiento de soluciones a sus problemas fundamentales. Estos propósitos implican la búsqueda de influir en las decisiones de la política económica.
4. El grupo adopta como características la afiliación de tipo personal, la selectividad de su membresía, y, finalmente, entre lo más importante, mantiene en absoluta discreción su actuar.
5. Uno de los fundadores señala que la idea de crear el grupo fue del expresidente Miguel Alemán, a través del empresario Bruno Pagliai.
6. Adicionalmente, existe información que permite relacionar a varios de los empresarios que formaron el CMHN con el expresidente Miguel Alemán: Bruno Pagliai era socio del expresidente en la empresa Tubos de Acero, fundada en 1952; Antonio Ruíz Galindo fue secretario de Economía en el gabinete de Alemán y participó también en el directorio de la empresa Tubos de Acero; Rómulo O’Fárril

mantuvo vínculos de negocios con Miguel Alemán en la empresa Telesistema Mexicano; Bernardo Quintana fundó y acrecentó la empresa Ingenieros Civiles Asociados durante el gobierno de Alemán; Jorge Larrea compartió intereses con Bruno Pagliai y el propio Alemán en la compra de la American Smelting Company, durante el gobierno de López Mateos¹²⁵. Y en algunos casos existían vínculos de negocios entre el resto de los integrantes del grupo: Carlos Trouyet formó parte del directorio de la empresas Tubos de Acero (Alemán-Pagliai) y Jorge Larrea también estuvo relacionado con Trouyet al formar parte del directorio de Cementos Anáhuac¹²⁶

Sobre el contexto en el que se desarrolla el hecho

En este recuento existe la necesidad de precisar los principales acontecimientos que se pueden considerar como hechos que influyeron en la motivación de los empresarios para unificarse en el CMHN, y de ahí derivar algunas conclusiones que sirvan para desentrañar la intencionalidad de su obrar.

Dado que el surgimiento de este grupo tiene lugar en medio de una compleja trama de acontecimientos tanto de orden local como exterior, y que resulta difícil abstraerse de

¹²⁵ Antonio Ortiz Mena, *El Desarrollo Estabilizador: reflexiones sobre una época*, México, D.F., El Colegio de México/ Fondo de Cultura Económica, 1988, p. 204.

¹²⁶ Consúltase cuadro de las principales familias empresariales en México, en: Roderic. A. Camp,.....op. cit.pp. 224-230.

exponer muchos hechos dada su profunda relación, tengo la necesidad de recurrir a una exposición algo detallada que trata de conciliar los aspectos cronológicos con el grado de problematización que requieren las principales condiciones que pudieron haber influido en los empresarios para desarrollar una conducta estratégica. Se trata, en suma, de conocer tanto los hechos que más pudieron haber influido en su actuar, la intencionalidad que guardaba la estrategia puesta en marcha por los empresarios al organizarse y su capacidad de ser tomados en cuenta por los representantes del poder político.

- **La economía y los intereses en juego**

Durante 1958 la economía mexicana sufría una fuerte presión que llegó a amenazar con una nueva devaluación. Aspectos tales como los efectos de un nuevo periodo recesivo en los Estados Unidos y el acentuado proteccionismo de este país, así como de carácter político interno, derivados de una gran efervescencia sindical, a los que se sumaba la expectativa del cambio de gobierno, produjeron una situación difícil de manejar por parte de las autoridades:

Terminamos el año [1958] con una sensación vaga, indefinible pero generalizada y paralizadora, de temor a la inestabilidad monetaria. Rumores de toda índole, supuestos sobregiros muy elevados de la cuenta pública, versiones descabelladas, perversas o ignorantes sobre el valor externo de nuestra moneda, nos condujeron a la más temible de las enfermedades: el miedo.¹²⁷

¹²⁷ Antonio Ortiz Mena, cita de él mismo, en : op.cit. p. 81.

Para estas fechas el perfil de la economía mexicana había cambiado considerablemente . El proceso de industrialización que comenzó a repuntar al inicio de los cuarenta, estimulado por la segunda guerra mundial que obligaba a producir en el país muchos productos que anteriormente se importaban , permitió la diversificación de los sectores productivos en los que se sustentaba la economía, aumentando significativamente la participación de la industria manufacturera.¹²⁸

Este proceso de diversificación sectorial trajo consigo el fortalecimiento de los grupos económicos nacionales y con ello la mayor participación de las empresas transnacionales en las actividades manufactureras. La inversión de los capitales extranjeros fue concentrándose en la industria manufacturera durante los años de industrialización, en la medida en que la nacionalidad de éstos también se modificaba , para dejar a los Estados Unidos como principal inversor extranjero del país¹²⁹.

A partir de 1952 las agricultura y las manufacturas habían coincidido en su crecimiento, hasta 1958, año en el que la producción del campo mostró un descenso, del cual se recuperó el año siguiente aunque ya con una distancia considerable por debajo de las

¹²⁸ Las manufacturas mostraron un crecimiento constante de 6.2% anual, en el periodo 1936-1952, porcentaje que a partir de 1953 aumentó para mantenerse en índices de alrededor del 8 y casi 9%, como resultado de las políticas de sustitución de importaciones, así como por el desarrollo de la actividad siderúrgica, la fabricación de productos metálicos y de productos químicos principalmente. De esta forma, la importancia relativa de la industria manufacturera en el PIB tendió a aumentar, al pasar del 14% que representaba en 1936, al 17.4% en 1953. Leopoldo Solís, *La Realidad Económica Mexicana*, México, D.F., Siglo XXI Editores, vigésima edición, 1993, pp.171-172.

¹²⁹ En el año de 1958 más del 42% de la inversión extranjera directa se hallaba concentrada en las manufacturas, el 15% en la minería, el 19% en electricidad, gas y agua y el 16% en el comercio. Para ese mismo año la participación de Estados Unidos había aumentado al 75%, seguida muy a distancia de Canadá, cuya concentración apenas alcanzaba el 13%, mientras que el resto de la inversión la representaban diversos países con pequeños porcentajes. José Ramón Medina Cervantes,...op. cit.pp.79-80.

manufacturas.¹³⁰ No obstante, en ese periodo las exportaciones del sector agrícola y minero constituían más del 75% de las ventas al exterior,¹³¹ de ahí la extrema vulnerabilidad que presentaba la economía.

Poco años antes, en 1954, durante el régimen de Adolfo Ruiz Cortines, el peso se devaluó frente al dólar en un 44%, con lo que la nueva paridad se ubicó en 12.50 . Aunque Leopoldo Solís considera que sus efectos implicaron sólo un elemento de inflación transitorio y que finalmente prevaleció la estabilidad de precios¹³², la coyuntura no dejó de deteriorar el poder adquisitivo de los trabajadores y provocó la estrechez del mercado doméstico, a lo que se sumaron poco después los desequilibrios del mercado externo como producto de la reducción de las exportaciones y el aumento de las importaciones, fenómeno que a pesar de la devaluación persistió, sobre todo hacia los últimos dos años del régimen ruizcortinista.¹³³

Durante ese mismo periodo la inversión privada observó una sensible disminución, teniendo que ser compensada por la inversión pública. No obstante, la fragilidad de las finanzas públicas impedía hacer frente a los compromisos del gobierno y desde el punto de vista de los operadores económicos, una nueva devaluación conjugada con el escenario internacional, podía provocar una crisis de confianza entre los inversionistas

¹³⁰ Véase *La Economía Mexicana en Cifras*, Nacional Financiera, S.N.C., 1994.

¹³¹ Antonio Ortíz Mena,....op. cit., p.87.

¹³² *Ibid.*,p.101.

¹³³ Juan Martínez Nava,op. cit. p. 127. La balanza comercial había venido aumentando su déficit a partir de 1950, el cual alcanzó una elevación importante en los años 58 y 59. *Ibidem*.

Para lograr la confianza lo más importante era no devaluar y al efecto resultaba necesario diseñar y llevar a la práctica un programa económico creíble, que contara con el apoyo de los organismos financieros internacionales....Para dar sustento a nuestra decisión de no devaluar, era necesario crear una segunda reserva de divisas internacionales.¹³⁴

De ahí que la prioridad fundamental del régimen fue mantener la estabilidad económica. Con ese propósito y en la búsqueda de obtener recursos adicionales se solicitó el apoyo del FMI, organismo al que el gobierno de México presentó un programa de ajuste, entre cuyos puntos destacaban el mantenimiento de la libre convertibilidad del peso; el abatimiento del déficit fiscal; la reducción y control del gasto público, a partir de realizar esfuerzos por mejorar la situación financiera de las más importantes empresas controladas por el gobierno; el ajuste de precios y tarifas del sector público, en aras de incrementar los ingresos, y el control monetario y del crédito de las instituciones financieras gubernamentales¹³⁵.

Este programa económico permitió a México obtener un crédito tipo *stand-by* por 90 millones de dólares por parte del Fondo Monetario Internacional (FMI), así como otro por 100 millones de dólares a través del Eximbank de Estados Unidos, incrementando así las reservas del Banco de México en un monto que permitiera mantener la estabilidad¹³⁶.

A estos apoyos se sumaron en los primeros años del gobierno lopezmateísta, la transferencia de recursos prevista en la Alianza para el Progreso, programa que los Estados

¹³⁴ Antonio Ortiz Mena,...op. cit.p.85.

¹³⁵ Ibid., pp. 86-87

¹³⁶ Ibidem.

Unidos impulsaron como una forma de mantener el control sobre los países de América Latina, ante los acontecimientos de Cuba y el recrudecimiento de la guerra fría. El programa se dio a conocer en la reunión de Punta del Este Uruguay, realizada el mes de agosto de 1961, y entre sus principales objetivos establecía que los países de la región llevaran a cabo planes integrales de desarrollo enfocados a mantener un crecimiento económico per cápita no menor del 2.5%, la realización de una reforma social que atendiera de manera especial la problemática de tenencia y uso de la tierra, el aumento y diversificación de las exportaciones, el impulso a la educación y el abatimiento del analfabetismo, la estabilidad de precios, y una reforma fiscal favorable a los grupos más desfavorecidos¹³⁷.

Estos objetivos fueron parte del programa de gobierno, y atendían a la necesidad de hacer frente a las demandas más apremiantes de la población, lo que permitió al régimen actuar en esa dirección con el aval de los Estados Unidos y tener un margen de maniobra en sus negociaciones con la sociedad en su conjunto.

La Alianza para el Progreso, sin embargo, fue tan fugaz como el mismo gobierno del presidente Kennedy. A la muerte de éste las prioridades del nuevo gobierno norteamericano y sus políticas hacia América Latina cambiaron, lo que implicó que los países de la región tuvieran que abrirse más al capital transnacional para sustentar su propio desarrollo¹³⁸.

¹³⁷ Ibid., pp70-71.

¹³⁸ Véase, Ernesto López, sobre el desarrollismo, en : Norberto Bobbio et. al. Diccionario de política...op. cit.pp. 468-471.

Durante los años de industrialización la inversión en la industria manufacturera de parte de las empresas transnacionales se había concentrado fundamentalmente en el mercado de bienes intermedios (como caucho y sustancias químicas) y en la de bienes de consumo duradero, contribuyendo a consolidar el proceso de sustitución de importaciones. Así, para los años cincuenta las transnacionales se habían constituido en el “núcleo moderno de la industria en México”.¹³⁹

El carácter dependiente de la economía mexicana fue determinando a lo largo de los años de industrialización actitudes de rechazo o aceptación del empresariado nacional hacia el capital extranjero. Sin duda, se trataba de un problema que tenía que ver con situaciones muy particulares en función del sector económico, del tamaño de la empresa y de las condiciones específicas que ofrecía en determinado momento el mercado.

La necesidad de las empresas nacionales, en especial de las grandes, de tecnología, insumos y, en general, del “saber hacer” indispensable para poder producir internamente, obligó a que los empresarios mexicanos fueran viendo en el capital extranjero un aliado, más que un competidor; punto de vista que fue acentuándose en la medida en que las condiciones de desarrollo lo imponían¹⁴⁰.

¹³⁹ Olga Pellicer de Brody y Esteban L. Mancilla, El Entendimiento con Estados Unidos y la Gestación del Desarrollo Estabilizador, México, D.F., Colección Historia de la Revolución Mexicana, periodo 1952-1960, El Colegio de México, 1978. La etapa de mayor penetración de capital extranjero en el país coincide con los años inmediatamente posteriores a la Segunda Guerra Mundial y el periodo que destaca con el mayor incremento de capital extranjero es el de 1953-1958, que corresponde al gobierno de Adolfo Ruiz Cortines. Consúltese José Ramón Medina Cervantes, ...op. cit. pp. 64-65.

¹⁴⁰ Algunos empresarios vieron con simpatía el ingreso de capital extranjero en el país, desde los primeros años de la industrialización. Un caso a destacar es el de Agustín Legorreta, miembro fundador del CMHN, respecto del que su hijo refiere: “mi padre fue el principal impulsor de la inversión extranjera en México en los años de la posguerra. El resultado, firmas como Celanese Mexicana, Industria Eléctrica de México (Westinghouse), Jhon Deere y Kimberly Clark, entre varias más”. Revista Expansión, “El Salon del Empresario”, 28 de abril de 1993

La coparticipación de empresarios nacionales con extranjeros había llevado a la formación del Comité Bilateral de Hombres de Negocios Estados Unidos- México, en el año de 1951, cuya sección mexicana estaba representada por la CONCANACO; la CONCAMIN, la ABM y la AMIS, mientras que la norteamericana la representaba la Cámara de Comercio de los Estados Unidos. Este organismo tenía como propósito fundamental servir de medio de comunicación para la discusión de los problemas y el intercambio de ideas e información sobre los aspectos que afectaban las relaciones de negocio de ambos países.¹⁴¹

Durante los años cincuenta, sin embargo, el tema de la inversión extranjera en México comienza a ser motivo de debate, principalmente de parte de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CNIT), hoy CANACINTRA, que agrupaba a pequeños empresarios dedicados a nuevos giros industriales, a la que se unió una organización de intelectuales nacionalistas denominada “Círculo de Estudios Mexicanos”, que planteaba la necesidad de establecer una reglamentación clara para regular el ingreso de la inversión extranjera en el país¹⁴².

¹⁴¹ Boletín Trimestral del Comité Bilateral de Hombres de Negocios Estados Unidos – México, No. 1, julio de 1971. Sobre el Comité Bilateral de Hombres de Negocios México-Estados Unidos, consúltese Gina Zabloudsky.....

¹⁴² Olga Pellicer de Brody y Esteban L. Mancilla, *El entendimiento....*, op. Cit., p. 42. Cabe hacer mención, que pesar de algunos intentos por regular la inversión extranjera en el país, uno de ellos, a través de un decreto dictado durante el régimen de Avila Camacho, en 1944, el descontento que causó entre los inversionistas obligó al gobierno a revisarlo al año siguiente, para delimitar la mayoría del 51% de capital mexicano sólo a algunas actividades económicas. José Ramón Medina Cervantes,op. cit. p. 32. De esta forma, hasta los años setenta, cuando el gobierno de Luis Echeverría promovió la ley para regular la inversión extranjera en el país, el tema constituyó un rubro que los diferentes regímenes prefirieron dejar al olvido, ante el temor de provocar una estampida de capitales.

Entre las principales preocupaciones de los empresarios agrupados en la CNIT estaba la creciente participación de empresas extranjeras en las industrias y servicios básicos, como la explotación de los recursos mineros, los contratos establecidos por esas empresas con Pemex, y la prestación del servicio de energía eléctrica. En el renglón de la industria manufacturera los empresarios nacionalistas solicitaban que el gobierno impidiera la participación de capitales extranjeros en las ramas en las que la industria doméstica tenía capacidad para satisfacer la demanda interna; pedían también que se obligara a las empresas establecidas a consumir insumos producidos en el país y que se tomaran las medidas necesarias para que cesara la práctica creciente de compra de empresas nacionales por inversionistas extranjeros¹⁴³.

Aunque en realidad la inversión extranjera fue un tema de debate que estuvo presente y constituía una preocupación de parte de los empresarios en función de su giro, tamaño y las condiciones específicas de su mercado, considero, de acuerdo con Gina Zabludovsky, que diversos textos publicados en la época contribuyeron a sobredimensionar la importancia de la CNIT y otorgarle un papel político protagónico como grupo poseedor de un proyecto de desarrollo, que en realidad no tenía.¹⁴⁴

Esto no significa que el debate sobre la inversión extranjera no haya sido un tema importante de controversia en la coyuntura analizada, al cual el gobierno también tuvo que responder con sumo cuidado, ya que tampoco se puede minimizar la posición de la CNIT,

¹⁴³ David Torres Mejía "La Estabilización del Subdesarrollo Mexicano (1960-1970)", en : Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, No. 119, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, enero-marzo de 1985, p.119. Los empresarios de la CNIT llegaban incluso a plantear la necesidad de que el gobierno "cuya tarea era la de crear las condiciones para el desarrollo sostenido de la industria interna", se hiciera cargo de las industrias estratégicas en las que no pudiera participar el capital nacional". Ibid., p. 94

y de los grupos que en algún momento coincidieron con esta organización. Algunos analistas contrariamente a los que intentan sobredimensionar el papel de la CNIT, tienden a considerar a esta organización como un apéndice del gobierno, apreciación que también resulta limitada.¹⁴⁵

Comparto, por tanto, con Gina Zabludovsky la conclusión de Adolfo Aguilar Zinzer quien en rechazo a las posturas de Mosk y Vernon considera “que los industriales agrupados en la CNIT eran tan ‘duros’ con los de los altos mandos de la CONCAMIN, pero mientras los nuevos exigían un incremento de la protección para sus industrias, los viejos no necesitaban solicitarla, pues ya tenían y estaban en posibilidades de aliarse a grupos comerciales y bancarios más sólidos”.¹⁴⁶

Se trataba de posiciones muy particulares; en este sentido había opiniones diversas, unas más matizadas que otras, como es el caso de la del empresario Juan Sánchez Navarro, quien por encargo de la CONCANACO desarrolló un ensayo sobre la inversión extranjera en México, en el que defendía la primacía del capital nacional sobre el extranjero, considerando que este último debería ser complementario del ahorro interno, mientras que al referirse al papel del capital extranjero en la industria manufacturera, consideraba que era importante en el sector de bienes de capital¹⁴⁷.

¹⁴⁴ Gina Zabludovsky, México, Estado y Empresarios...op. cit.pp. 63-70.

¹⁴⁵ Ibidem.

¹⁴⁶ Ibid.,p.67.

¹⁴⁷ Olga Pellicer de Brody Esteban L. Mancilla, El Entendimiento...op. cit. pp. 38-40. A este respecto consúltense también la entrevista realizada por Ramón Beteta a Juan Sánchez Navarro, en : Ramón Beteta, Entrevistas y Pláticas, México, D.F. Editorial Renovación, 1961.

La complementariedad del capital extranjero se amplió en esos años a partir de iniciativas como la integración de la industria automotriz, que obligaba a que la fabricación de las partes automotrices incrementaran paulatinamente su contenido nacional; también a través de la mexicanización de la minería; ambas iniciativas beneficiaron en especial a los grandes empresarios nacionales, quienes en el caso de la minería pudieron adquirir, asociados con capitales extranjeros, empresas mineras muy importantes,¹⁴⁸ mientras que algunos otros se concentraron en ampliar su participación en la industria automotriz.¹⁴⁹

Un buen ejemplo en el que pueden constatar los beneficios que, en los años sesenta, trajo a los grandes empresarios nacionales el decreto de integración de la industria automotriz, es la fundación por parte de Bernardo Quintana de la empresa Equipos Clark de México, que un año después cambió su denominación a Tremec, la cual en breve se convirtió en la principal abastecedora de transmisiones para automóviles General Motors y Vamsa. Esta empresa había conseguido financiamiento en condiciones muy favorables y adicionalmente la Secretaría de Hacienda le concedió una exención del 40% en el impuesto sobre la renta a condición de que su capital social se mexicanizara en un 60% y que su producción tuviese un mínimo de 60% de contenido nacional.¹⁵⁰

Por lo analizado hasta aquí, podemos afirmar que el gobierno de López Mateos puso sumo cuidado en la conducción de la política económica y que sus acciones estuvieron dirigidas

¹⁴⁸ Sobre la mexicanización de la minería y el procedimiento de adquisición de estas empresas, consúltese, Antonio Ortiz Mena, ...op. cit. pp. 203-206.

¹⁴⁹ Una de las tesis de David Torres Mejía en su trabajo sobre el desarrollo estabilizador, es que tanto la integración de la industria automotriz, como la mexicanización de la minería y la nacionalización de la industria eléctrica, fueron instrumentos que sirvieron al régimen de López Mateos para negociar con la fracción empresarial nacionalista. David Torres Mejía, ...op. cit.

¹⁵⁰ Estudio Elaborado por FINEXIM, enero de 1967.

en todo momento a no inquietar a los capitales nacionales y extranjeros, así como a enviar señales positivas al gobierno norteamericano. Como lo refiere el mismo Antonio Ortiz Mena, principal operador de esta política:

El gobierno mexicano tuvo que ser sumamente cuidadoso en el manejo de sus relaciones con los gobiernos y los inversionistas extranjeros, y en general con la opinión pública internacional. La preocupación respecto a infiltraciones comunistas tanto en los países del Primer Mundo como en los que se encontraban en vías de desarrollo era generalizada [...] En lo económico, había que dejar claro que las acciones que tomaba el gobierno obedecían a una estrategia para lograr el desarrollo y no a una tendencia ideológica extranjera.¹⁵¹

Las autoridades hacendarias mantuvieron también un estrecho contacto con los empresarios nacionales respecto a los planes del gobierno; estos eran informados de la decisiones con toda antelación, tanto en forma individual como a través de sus diferentes organizaciones. Un caso que sirve de ejemplo es el de la nacionalización de la industria eléctrica, la cual fue preparada desde 1959 y tanto los organismos financieros internacionales, en especial el Fondo Monetario Internacional, como los empresarios nacionales, conocieron con toda anticipación los avances de las negociaciones en forma detallada.¹⁵²

¹⁵¹ Antonio Ortiz Mena, ...op. cit. p.78.

¹⁵² Ibid., pp. 191-203. Antonio Ortiz Mena refiere en este sentido, que en el mes de abril de 1960 se abordó el tema de la compra de las compañías eléctricas y que el empresario Anibal de Iturbide, miembro fundador

- **Los problemas sindicales**

1958 fue uno de los años más activos del sindicalismo en el país. En ese solo año estallaron 740 huelgas.¹⁵³Telegrafistas, petroleros, maestros, telefonistas, electricistas y ferrocarrileros, en forma casi simultánea, impulsaron movimientos reivindicativos que, en su mayoría, el gobierno pudo controlar.

No obstante, cuando las luchas sindicales llegaron a amenazar la capacidad de control del régimen éste no dudó en imponer su fuerza para reprimirlos. Los principales actores del periodo fueron los trabajadores ferrocarrileros. La huelga ferrocarrilera, cuyo desenlace fue el encarcelamiento de sus principales líderes, tocó fondo a principios de 1959, cuando el 28 de marzo fue asaltado el sindicato ferrocarrilero por el ejército y se dictaron órdenes de aprehensión contra sus líderes. La extrema actitud del gobierno fue justificada por el Procurador General de la República, Fernando López Arias, en el sentido de que el conflicto ferrocarrilero había tomado tintes que iban más allá de un simple problema de reivindicaciones obreras:

El movimiento de huelga de los Ferrocarriles que había promovido Demetrio Vallejo, no fue un simple movimiento de carácter obrerista, fue el principio de un movimiento político, de grandes proporciones que habrían de secundar otras organizaciones obreras para lograr el derrocamiento del Gobierno de la República y después dictar una nueva Constitución para

del CMHN expresó su incormidad argumentando « que la electricidad era una actividad que debía ser desarrollada por el sector privado ». Ibid., p.200.
¹⁵³ Ibid., p. 76.

México. Se trata de una conspiración en toda forma, como parte de un plan general para quebrantar el orden y hacer factible la realización de planes ideados y organizados por un país extraño, en contra de México y de todos los países de América. Vallejo ha incurrido en el delito de traición a la patria.¹⁵⁴

La extrema actitud del gobierno puede explicarse por una posible presión del gobierno norteamericano ante el temor de que este conflicto tomara mayores proporciones¹⁵⁵

En este sentido es importante señalar que ante el recrudecimiento de la guerra fría, los Estados Unidos habían mantenido una estrecha vigilancia sobre los movimientos obreros de América Latina. La American Federation of Labor desplegó una gran actividad en esos años, con el objeto de evitar la infiltración comunista en la región. Con el apoyo de su gobierno esta organización había creado en 1948 la Confederación Interamericana de Trabajadores, que posteriormente cambió al nombre de Organización Regional Interamericana de Trabajadores (ORIT), la cual en 1966 creó el Instituto Interamericano del Trabajo en la Ciudad de Cuernavaca, Morelos, cuya finalidad era preparar líderes sindicales opuestos al comunismo.¹⁵⁶

Los empresarios también ejercieron presión sobre el gobierno para que frenara la acción de los sindicatos, lo cual influyó en la decisión de reprimir al movimiento ferrocarrilero. Las

¹⁵⁴ Citado en Lázaro Cárdenas, *Obras, I-Apuntes 1957/1966*, México, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), 1973, pp. 105-106.

¹⁵⁵ Valentín Campa escribió en sus memorias, que en el desenlace del movimiento estuvo presente la mano de la CIA. Para ello cita un editorial publicado por Renato Leduc en el cual éste señala que una semana antes de la represión ferrocarrilera había llegado a México un experto de la CIA para asesorar al gobierno. Valentín Campa, *Mi Testimonio, memorias de un comunista mexicano*, México, D.F., Ediciones de Cultura Popular, 1988, p. 252.

¹⁵⁶ Antonio Ortiz Mena, ..op. cit. pp. 66-67.

organizaciones se mantuvieron atentas a los acontecimientos y poco antes del desenlace se pronunciaron conjuntamente porque el gobierno actuara para poner el orden.¹⁵⁷

A pesar de los límites impuestos por los Estados Unidos a México y la necesidad de mantener la confianza del capital nacional, el régimen lopezmateísta necesitaba buscar los consensos internos necesarios para establecer un equilibrio que le permitiera gobernar. Por ello, después del capítulo ferrocarrilero, que lo obligó a actuar drásticamente, como una forma de impedir que el movimiento obrero se saliera de sus cauces y sentara un precedente en otros sectores, el presidente trataría posteriormente de mostrar una actitud conciliadora con las organizaciones obreras e incluso un acercamiento hacia los militantes de izquierda, independientemente de que unos años después quedara en cuestión esa actitud, ante la liquidación por la fuerza del movimiento del líder agrarista Rubén Jaramillo¹⁵⁸.

El discurso del gobierno

Muy probablemente a causa del desenlace del conflicto ferrocarrilero y a raíz de la visita del presidente cubano Osvaldo Dorticós, en junio de 1960, el discurso de connotados

¹⁵⁷ Francisco Valdés, *op. cit.* p. 142

¹⁵⁸ Rubén Jaramillo se levantó en armas encabezando a un grupo de campesinos zapatistas de los estados de Morelos y Puebla a principios de los años cuarenta. Avila Camacho logró que el grupo de Jaramillo depusiera las armas a través de algunas concesiones. Posteriormente Jaramillo se sumó a la campaña del Gral Miguel Henríquez y ante el desenlace de ésta volvió a la insurrección. A finales de la década de los cincuenta el líder agrarista se proponía reorganizar el Partido Obrero y Agrario de Morelos, que el propio dirigente decía poco tiempo después contaba con 15,000 miembros en 29 comunidades. Jaramillo fue asesinado junto con su familia el 24 de mayo de 1962. Nunca se aclaró el crimen; algunos "testigos presenciales vieron a un cincuentenar de militares y civiles que viajaban en camiones y jeeps del ejército; los vieron detenerse ante la casa de Jaramillo; también los vieron salir armados como si hubieran enfrentado a un ejército". Ilán Semo, et. al. "El ocaso de los mitos, 1958-1968", en: Enrique Semo (coordinador), México, un Pueblo en la Historia, México, D.F., Alianza Editorial Mexicana, colección « El libro de bolsillo », cuarta reimpresión 1993, pp. 83-85.

miembros del régimen, incluido el del mismo presidente, comenzó a tomar un tono izquierdista que inquietó a los círculos empresariales y al gobierno norteamericano.

No obstante que López Mateos no cesaría en patentizar su apoyo al sector empresarial y de que los hechos del gobierno constarían sus intenciones, la ola de declaraciones no dejó de alarmar a los empresarios y de provocar un clima de incertidumbre entre diversos grupos conservadores, principalmente la Iglesia y los partidos Sinarquista y Acción Nacional.

El capítulo retórico lo inició el presidente del Partido Revolucionario Institucional, General Alfonso Corona del Rosal, quien en ocasión de una comida ofrecida a un grupo de legisladores del país que llegaban de una gira en el extranjero, afirmó: “que la Revolución mexicana seguía ‘viva y atenta a consumir íntegramente sus finalidades’. Afirmó también que la posición del PRI ante los problemas del país ‘es verdaderamente revolucionaria: la atinada izquierda ante los problemas de México’” .Lo dicho por Corona del Rosal fue secundado por el Presidente de la Gran Comisión de la Cámara de Senadores, Manuel Moreno Sánchez.¹⁵⁹

Pocos días después de estas declaraciones Corona del Rosal y el secretario de Gobernación, Gustavo Díaz Ordaz, hicieron esfuerzos por matizarlas, pero el propio presidente López Mateos evitaría el intento rectificador.

Durante una gira de trabajo por Guaymas, Sonora, la prensa abordó a López Mateos para cuestionarle si las afirmaciones del general Corona del Rosal y del senador Moreno

Sánchez, en el sentido de que la política de su régimen era de “izquierda moderada” eran correctas o cuál era el sentido político de ellas. A lo que López Mateos respondió:

Mire usted, la línea de política a la derecha o izquierda debe ser tomada desde el punto de vista de cuál es el centro. En realidad ustedes conocen cuál es el origen de nuestra Constitución, que emanó de una Revolución típicamente popular, que aspiraba a otorgar a los mexicanos garantías para tener mejores niveles de vida en todos los órdenes, a una mejor educación, a la salubridad, a la dignidad humana ... En este sentido... nuestra Constitución es de hecho una Constitución de origen popular de izquierda, en el sentido que se le quiera dar a la palabra izquierda en México. Ahora, mi Gobierno es, dentro de la Constitución, de extrema izquierda.¹⁶⁰

Las organizaciones empresariales en general fueron cautas en sus reacción a las declaraciones de López Mateos; no obstante, algunas agrupaciones como el Centro Patronal del Distrito Federal, dejaron ver su preocupación, y los industriales de Monterrey fueron más severos en sus críticas; aunque el tono de las posturas de las organizaciones nacionales puede ubicarse en la posición asumida por la CONCAMIN, que se apresuró a justificar lo dicho por López Mateos, en vista de que consideraba que “...la situación creada ante las declaraciones presidenciales ...podía ser ‘explotada’ en perjuicio del desarrollo económico y la paz social”¹⁶¹

¹⁵⁹ Juan M. Martínez Nava, ...op.cit.pp. 130-131.

¹⁶⁰ Excelsior, 2 de julio de 1960. El general Lázaro Cárdenas escribió en sus apuntes respecto a las declaraciones de López Mateos : "... su declaración en Guaymas, de que su gobierno es un ‘gobierno de extrema izquierda dentro de la Constitución’ fue una declaración hábil, habilísima, que alentó a sectores proletarios y burocracia, y que no inquietó a los capitalistas y conservadores del país, ni del exterior. El gobierno y el país siguieron su marcha normal, emprendida desde la iniciación del periodo 1958-64". Lázaro Cárdenas, Obras I- Apuntes 1957/1966...op. cit. p.234.

La CANACINTRA actuó de manera similar, aunque fue más allá en su apoyo y defensa al régimen, y poco después ofreció al presidente de la República una comida que sirvió para dar a la opinión pública una imagen de buen entendimiento entre los empresarios y el gobierno.¹⁶²

No obstante, la situación se complicó con las declaraciones hechas por el Presidente de la Comisión Permanente del Congreso de la Unión, Emilio Sánchez Piedras, quien en un intento de aclarar las declaraciones presidenciales, ante la “dolosa afirmación” de que extrema izquierda mexicana pudiera interpretarse como comunismo, aprovechó la ocasión para reafirmar su solidaridad con Cuba “en la disputa de este país con los Estados Unidos”¹⁶³.

La reacción del gobierno de Estados Unidos fue inmediata. Al día siguiente el embajador de México en ese país, Antonio Carrillo Flores, fue llamado por el subsecretario de Estado, Roy Rubottom, para que explicara las afirmaciones del diputado Emilio Sánchez Piedras y aclarara si éstas “debían interpretarse como hechas en nombre del gobierno mexicano”¹⁶⁴

Según apuntó un diario de circulación nacional, en el que apareció la noticia de la entrevista del embajador mexicano con el subsecretario de Estado de los Estados Unidos, Carrillo Flores aclaró a Rubottom que el Poder Ejecutivo era el encargado de desarrollar la política

¹⁶¹ Juan M. Martínez Nava, op. cit. pp. 134-139.

¹⁶² Ibidem.

¹⁶³ Excelsior, 8 de julio de 1960.

¹⁶⁴ Novedades, 9 de julio de 1960.

exterior de México, y que no había ninguna instrucción del gobierno que avalara las declaraciones de Sánchez Piedras.¹⁶⁵

Internamente las declaraciones de Sánchez Piedras desataron un ola de comentarios. Lo dicho por el presidente de la Comisión Permanente, principalmente en relación con la solidaridad que este expresó con Cuba, hizo más confuso el ambiente y provocó violentas críticas, principalmente de parte del Partido Acción Nacional y de la Unión Nacional Sinarquista. Las primeras, en voz de José González Torres, quien acusaba a Sánchez Piedras de mantener una actitud de sumisión ante el Presidente, y afirmaba que todo acto de solidaridad con el Gobierno de Castro Ruz debía interpretarse como "procomunista".¹⁶⁶

Por su parte, el dirigente nacional del sinarquismo, Ignacio González Gollaz expresó su preocupación porque declaraciones como la de Sánchez Piedras pudieran "acarrear lamentables consecuencias" para el país, ya que con ellas se agudizaba la incertidumbre entre los actores económicos. González Gollaz decía que estaba prevista una concentración mundial en Cuba el siguiente 26 de julio para celebrar el triunfo de la revolución de aquel país, en la que participarían los principales personajes del comunismo a nivel mundial y que también se hablaba de la posibilidad de que Nikita Krushov visitara México. El

¹⁶⁵ Ibidem. El embajador de estados Unidos en México, Robert C. Hill, también se entrevistó con el secretario de Relaciones Exteriores, Manuel Tello, para pedirle explicaciones sobre las declaraciones de Sánchez Piedras, a lo que éste respondió en forma similar a la explicación de Carrillo Flores. *Novedades*, 12 de julio de 1960.

¹⁶⁶ *Excelsior*, 9 de julio de 1960. En Cuba, las declaraciones del legislador mexicano fueron elogiadas por el propio comandante Fidel Castro Ruz, quien en la sede mexicana de ese país hizo mención de la declaración hecha por Emilio Sánchez Piedras, así como de la actitud mostrada por el general Lázaro Cárdenas hacia el pueblo cubano, a quien se refirió como "uno de los líderes más queridos de México y de América", expresando también su gratitud por el trato recibido por el gobierno del Presidente López Mateos. *El Popular*, 9 de julio de 1960.

dirigente sinarquista advertía el peligro de que el problema tomara mayores magnitudes, ya que, según decía "...la rojería está envalentonada. Siente que está en su momento".¹⁶⁷

Posteriormente, a mediados de septiembre de 1960, en ocasión de una sesión solemne de la Cámara de Diputados, convertida en tribuna de diversas delegaciones parlamentarias que visitaron México, entre ellas la de Estados Unidos, el diputado Sánchez Piedras provocó otro incidente, que condujo a la protesta de la delegación norteamericana, la cual se negó a asistir a la comida que después de la sesión ofrecía el Congreso Mexicano a los parlamentarios visitantes. En un boletín de prensa los legisladores norteamericanos expresaron su molestia sobre las declaraciones de Sánchez Piedras:

La delegación parlamentaria de los Estados Unidos está profundamente conmovida por el discurso pronunciado hoy miércoles 14 [de septiembre] por el diputado Emilio Sánchez Piedras en el Congreso Mexicano, en el que insinúa que el pueblo cubano está empeñado en una revolución para liberarse de fuerzas exteriores tan siniestras como las del nazismo, fascismo y franquismo. El orador dio claramente la impresión que tal influencia exterior, en el caso de Cuba, eran los Estados Unidos. La gente amante de la libertad, está por supuesto, enterada de que esto no es verdad.¹⁶⁸

¹⁶⁷ Ibidem. En tanto, los partidos de izquierda expresaron su solidaridad con las declaraciones de López Mateos y de Sánchez Piedras; en amplio sentido lo hizo el Partido Popular, mientras que el Partido Obrero Campesino, entre cuyos líderes se encontraba el escritor José Revueltas, apoyó las declaraciones con reservas: "Apoyamos...a López Mateos por lo que haga su gobierno por convertir en realidad práctica la declaración de Guaymas; pero sin salirnos del punto de vista de la clase obrera, así como el gobierno no se sale del punto de vista de su clase". Ibidem.

¹⁶⁸ Novedades 15 de septiembre de 1960.

Después de estos excesos retóricos, el régimen de López Mateos moderó su discurso, y se preocupó en cambio por mandar señales de tranquilidad a los empresarios, a través de sus más connotados y avalados representantes. De igual forma, sus actos de gobierno serían la mejor prueba de que su proyecto económico no estaba influenciado por tendencias de izquierda.

El propio Sánchez Piedras dio un viraje a su posición. Para mayo de 1961, el diputado Tlaxcalteca se había convertido en promotor de la inversión extranjera en México y, según se narra en un artículo periodístico, en esas fechas encabezó una misión a los Estados Unidos y Canadá para invitar a capitalistas de esos países a invertir en México.¹⁶⁹

- **Los actos del gobierno**

El gobierno de López Mateos fue muy activo. Se distinguió por iniciativas de importante significación en el ámbito laboral, educativo y agrario, que sin duda beneficiaron las condiciones generales de la sociedad, pero cuyo objetivo básico estuvo encaminado a impulsar el desarrollo del país y a garantizar la seguridad de los inversionistas nacionales y extranjeros; además, como se apuntó con anterioridad, su programa de gobierno coincidía con la estrategia de Estados Unidos hacia América Latina, lo cual le permitió contar con la venia de ese país.

¹⁶⁹ El Universal, 29 de mayo de 1961.

Se trata de un gobierno que podríamos calificar de modernizador, en la medida en que buscaba transformar las condiciones estructurales del país para pasar a una etapa de mayor desarrollo.

En este sentido, en el ámbito laboral, se promovieron reformas muy importantes como las realizadas al artículo 123 , a partir de las cuales se establecieron garantías para los trabajadores al servicio del Estado, a través del apartado “B”, creándose a su vez el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores al Servicio del Estado (ISSSTE); se estipuló el salario mínimo, y se concedió a los trabajadores la participación en las utilidades de las empresas¹⁷⁰.

La problemática del campo se enfrentó con la continuación del reparto agrario, la expedición de la ley reglamentaria del artículo 27 constitucional y la creación del Fondo Nacional de Fomento Ejidal¹⁷¹.

La educación también recibió un gran impulso en este sexenio con la implantación del Plan de Once Años y la creación de la Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos.¹⁷²

En la lógica de desarrollo que impulsó el gobierno de López Mateos estaba la necesidad de ampliar la inversión pública y de que el gobierno incrementara su participación en las ramas de la economía en las que la iniciativa privada no tenía interés de invertir, ya porque

¹⁷⁰ Martha Baranda y Lía García, López Mateos, Estadista Mexicano, México, D.F., Ediciones del Gobierno del Estado de México, s/f., pp. 40-41.

¹⁷¹ Ibid., pp., 38-39.

¹⁷² Ibid., pp. 41-42.

no le eran rentables o porque no contaba con los suficientes recursos para hacerlo. Por tanto, una de las políticas del régimen fue la nacionalización de la industria eléctrica y de los ferrocarriles, el establecimiento de la petroquímica y el impulso de la industria siderúrgica.

Algunas de estos actos de gobierno fueron vistos con desconfianza por el sector empresarial. En especial, a raíz de la nacionalización de la industria eléctrica, los empresarios mostraron sus reservas y su temor frente a la política de nacionalizaciones. Aunque, como ya se ha señalado, las autoridades mantuvieron un permanente contacto con los empresarios, informándoles de cada acto con la debida anticipación.

Debe destacarse también que la nacionalización de la industria eléctrica no se constituyó en una situación de conflicto con los inversionistas extranjeros que operaban esa industria, quienes incluso expresaron su satisfacción por el trato recibido. Al anunciar la medida durante su segundo informe de gobierno, el presidente explicó que el acto se había llevado a cabo 'sin lesionar derechos ni interés legítimo alguno y empleando procedimientos acordes con nuestro desarrollo general'¹⁷³

La nacionalización de la industria eléctrica constituyó uno de los instrumentos fundamentales del desarrollo. Las obras de infraestructura eléctrica desarrolladas a través

¹⁷³ David Torres Mejía, ...op. cit. p.96. Por otra parte, las condiciones de pago pactadas no fueron poco atractivas para las compañías. En el caso de la American and Foreign Power, se estableció un precio de compra de 70 millones de dólares, además del compromiso de parte del gobierno de asumir la deuda de la empresas que ascendía a otros 34 millones de dólares. El pago inicial fue de 5 millones de dólares y el resto quedó a cargo de Nacional Financiera, a través de obligaciones que se cubrirían en un lapso de quince años, con la promesa, cumplida, de invertir esa suma en empresas que no prestaran servicios públicos, para lo cual se estableció una compañía de inversiones. Ibidem.

de la Comisión Federal de Electricidad permitirían que la capacidad de generación pasara de 85,000 KW en 1960 a 5,190,474 KW en 1970.¹⁷⁴

No obstante lo anterior, la medida fue tomada en su momento con cierto recelo por parte de las organizaciones empresariales, con excepción de la CANACINTRA, que respaldó la decisión gubernamental, e incluso participó en la concentración de apoyo popular a esta medida realizada en el Zócalo de la capital.¹⁷⁵

En tanto, la CONCANACO, la CONCAMIN y la COPARMEX mostraron sus reservas con respecto a la nacionalización de la industria eléctrica. La primera se pronunció porque el gobierno estuviera consciente de la responsabilidad que había adquirido con la compra de las compañías eléctricas, esperando que se condujera con el más alto grado de eficiencia y calidad técnica, sin la influencia de factores políticos en la designación de directivos y empleados. La CONCAMIN fue más allá, al cuestionar lo que a su juicio constituía un fenómeno creciente de intervención estatal y al pugnar porque las empresas que estaban en poder del gobierno fueran puestas a la venta a la iniciativa privada. Finalmente, la COPARMEX adoptó una postura similar y se mostró preocupada porque la nacionalización de la industria eléctrica pudiera constituirse en “una tendencia hacia la estatización de las actividades económicas”.¹⁷⁶

¹⁷⁴ Evolución del Sector Eléctrico en México, en el 40 Aniversario de la Comisión Federal de Electricidad México D.F., Comisión Federal de Electricidad, 1977.

¹⁷⁵ Juan M. Martínez Nava,op. cit.p 141.

¹⁷⁶ Ibid., pp.141-142.

La preocupación de los empresarios por la política de nacionalizaciones del gobierno de López Mateos se expresó más nítidamente en un desplegado que apareció en los diarios nacionales el 24 de noviembre de 1960, el cual Juan Sánchez Navarro dice haber redactado personalmente.¹⁷⁷ El desplegado, con el título por demás elocuente, de "¿ Por cuál camino Señor Presidente ?"¹⁷⁸, se refería a la "intranquilidad" prevaleciente en la iniciativa privada con respecto a la política económica y el gasto público, los cuales estaban tomando "un camino que [parecía] contradecir los principios consagrados en la Constitución Política y puestos en práctica por los diversos Gobiernos Revolucionarios". Los empresarios definían que el régimen de la economía mexicana estaba basado en el respeto a la propiedad privada, " la cual tiene una función social y es el fundamento de las demás libertades individuales". Por tanto, expresaban su desconcierto y duda sobre la adquisición de empresas que había venido realizando el gobierno, aunque aclaraban que algunas de ellas se justificaban "desde el punto de vista político". Pero señalaban que "aparte de las adquisiciones ya realizadas, se [hablaba] en la provincia y en la capital de la compra de otras empresas en diversos sectores económicos: como en la siderurgia, los transportes, telecomunicaciones, el algodón y el azúcar" ". Esta situación, decían, las obligaba a hacer los siguientes cuestionamientos:

"1.- ¿Es justificado que el gasto público se utilice para la compra de empresas privadas, cuando los servicios del Estado: de salubridad, de educación, de caminos, etc. se encuentran muy lejos de estar satisfechos?

2.- ¿Es que nos encaminamos a través de un intervencionismo creciente, hacia el socialismo de Estado?

¹⁷⁷ Entrevista personal con Juan Sánchez Navarro, 1992.

¹⁷⁸ Excelsior, 24 de noviembre de 1960.

3.- ¿Estamos en el principio de una nueva política económica del gobierno?

Enseguida apuntaban la experiencia de países como Japón, Alemania, Francia e Italia, que lograron una exitosa industrialización después de la Segunda Guerra Mundial, gracias a las políticas de libre empresa adoptadas, ejemplos que contrastaban con Perú y Argentina, cuyo excesivo intervencionismo estatal había limitado su crecimiento. Por ello, veían la necesidad de que el gobierno de México diera "confianza y seguridad" al capital.

Finalmente, los empresarios decían tener "el derecho" de pedir al gobierno "el cumplimiento de la promesa varias veces reiterada, pero hasta ahora no cumplida" de vender a los particulares las empresas que no debían ser administradas por él, lo cual "vendría a poner de relieve que el Gobierno Federal continúa la trayectoria de los Gobiernos Revolucionarios..." Y concluía: "En este momento el país se encuentra ante circunstancias y problemas internacionales de muy difícil solución, por ello es que reiteramos nuestra tradicional tesis de colaboración con el Gobierno, dentro de una política clara, fundada en nuestras Leyes Constitucionales y cuya misión y tarea deben ser el desarrollo económico del país para mejorar las condiciones de vida materiales y espirituales de los mexicanos"

Este desplegado, más que constituir un reclamo de parte de los empresarios al régimen por su política de nacionalizaciones, con la cual, en parte, estaban de acuerdo, parece tener la clara intención de solicitar al gobierno la definición de su política económica, dadas las condiciones de incertidumbre que prevalecían en el país y el cúmulo de presiones que enfrentaba el régimen lopezmateísta dentro y fuera del aparato político.

Debe advertirse, además, que el desplegado fue publicado apenas unos meses después del capítulo retórico de tono izquierdista del gobierno , lo cual mantenía un ambiente de confusión en los medios empresariales.

Con evidente preocupación por la posición de las organizaciones empresariales, el gobierno se apresuró a dar respuesta a sus inquietudes, a través del secretario de Hacienda, Antonio Ortiz Mena y del de Industria y Comercio, Raúl Salinas Lozano. Ambos funcionarios presentaron una explicación pública a las organizaciones en la que señalaban que el gobierno de la República apoyaba el desarrollo empresarial y siempre se mantenía atento a sus necesidades; a tal grado de que cuando "... la iniciativa privada [había] solicitado la ayuda del gobierno para el mejor desenvolvimiento de sus negocios [...] siempre [había] encontrado una franca y amistosa ayuda"; aunque, cuando fuese necesario, estaría dispuesto "...a suplirla en sus ausencias o sustituirla en sus deficiencias..."¹⁷⁹

No obstante lo anterior, los empresarios mantuvieron una actitud expectante respecto a las definiciones que el gobierno asumiría en materia de desarrollo económico, a efecto de superar la coyuntura de estancamiento, así como, posteriormente, a la postura gubernamental frente a la revolución cubana.

Temerosos también frente al peligro que percibían de una posible "infiltración comunista" en México, estaban el clero y diversos grupos anticomunistas, que comenzaron a proliferar

¹⁷⁹ Antonio Ortiz Mena,op. cit. p.91.

en esas fechas, los cuales cerraron filas con los empresarios para presionar al gobierno ante cualquier señal que pudiera ser interpretada como una tendencia hacia el socialismo.

- **La agitación social provocada por la revolución cubana**

Con motivo de los acontecimientos registrados en Cuba, principalmente de la invasión frustrada de parte de los Estados Unidos a la isla en el mes de abril de 1961, México vivió una etapa de agitación política. Tanto los defensores de la revolución cubana como las fuerzas anticomunistas del país, presionaban al presidente López Mateos para que asumiera una posición al respecto.

Después de los hechos de Bahía de Cochinos las manifestaciones de repudio a la intervención se multiplicaron. Una de ellas se realizó en el Zócalo de la Ciudad de México con la presencia del general Lázaro Cárdenas.

Las respuestas de los grupos anticomunistas no tardaron en hacerse presentes, como ocurrió en Puebla, en donde un enfrentamiento entre jóvenes universitarios procastristas y miembros del Frente Universitario Anticomunista, llegó a la agresión física¹⁸⁰.

¹⁸⁰ La reseña de los hechos publicada en una revista de izquierda de la época, señala que reunidos en el zócalo de la ciudad los manifestantes anticomunistas lanzaron mueras a Fidel Castro y a Rusia, atacaron el artículo tercero constitucional y acusaron al gobierno mexicano de comunista, terminando por entonar el himno guadalupano «entre vivas a Cristo Rey». La nota señala también que cuando los jóvenes procastristas trataron de impedir que la concentración continuara, los manifestantes armados con bastones les propinaron una fuerte golpiza a varios de ellos. Al día siguiente vino la revancha de los universitarios procastristas, quienes después de una manifestación marcharon hacia uno de los colegios religiosos que

En protesta por el recrudecimiento de la violencia en ese estado, el Comité de la Iniciativa Privada de Puebla, organismo que habían formado las organizaciones empresariales y los clubes sociales existentes en la entidad, promovió una huelga de pagos de impuestos, con la finalidad de obligar al gobernador, Fausto Ortega, a que pusiera orden en la universidad.

El temor de los grupos conservadores sobre una posible instauración del comunismo en México, se había reforzado, además, por la decisión del gobierno de López Mateos de establecer, en 1959, la Comisión de Libros de Texto Gratuitos, que habría de definir el contenido obligatorio de la educación primaria. Esta medida produjo un fuerte rechazo de parte de los grupos conservadores y contribuyó a exacerbar la fobia comunista.

Por tanto, el clero católico coincidió en este capítulo de agitación social. En 1961 el cardenal Garibi, de Guadalajara, advertía a los fieles en una carta pastoral:

Asistimos a un espectáculo de angustia en que se halla sumida la humanidad ...por las teorías filosóficas que se han difundido por todas partes ... las ideas disolventes se extienden y propagan cada día, la inquietud se ha apoderado de todos porque no sabemos si el día de mañana esta o aquella porción de la tierra será sumida en el caos. Tratar de que el Estado ejercite el monopolio total, como pretende el comunismo, sobre la propiedad, sobre la educación ...es convertir a la nación en un despotismo¹⁸¹.

alojaban a los manifestantes agresores del día anterior y al pasar frente a él comenzaron a arrojar "más de un centenar de piedras". Revista Política 15 de mayo de 1961.

¹⁸¹ Citado por Fernando M. González y Carlos Alva Vega, en: Cúpulas empresariales y poderes regionales en Jalisco, Guadalajara Jalisco, Universidad de Guadalajara, cuadernos de difusión científica no. 14, Centro de Investigaciones en Ciencias Sociales, p. 63.

La agitación y las presiones anticomunistas también venían del exterior. Un ejemplo en este sentido fue la acusación que lanzó el presidente de Guatemala, Miguel Ydígoras, contra el general Lázaro Cárdenas, a finales de mayo de 1961, en relación a que se preparaba una invasión a su país desde una finca situada en la frontera con México, cuya propiedad se atribuía a Cárdenas. Ydígoras afirmaba, además, que había tráfico de armas en el norte de México, y que se pretendía no sólo atacar a Guatemala, sino también a El Salvador, Honduras y Nicaragua.¹⁸²

Con la intención de frenar los enfrentamientos de las fuerzas internas, López Mateos aprovechó su tradicional discurso del “día de la libertad de prensa”, para advertir que el gobierno no toleraría agitaciones. En esa ocasión el presidente, después de descalificar a fuerzas que pretendían confundir “a los pueblos libres e independientes”, tratando de crear un ambiente antagónico y de “alarmas infundadas”, criticó la negativa actitud de querer valerse de la libertad de prensa, para presentar de manera tendenciosa las noticias o juicios sobre los acontecimientos. El Presidente señaló que personas influidas “por los más extremos ‘ismos’” realizaban actos que lejos de procurar la unión entre los mexicanos, los llevaban a divisiones o pugnas en perjuicio del país, en momentos en los que México requería superar los desajustes económicos para extender los beneficios de justicia social a toda la población. Y en un claro mensaje tranquilizador a los empresarios, se refirió al lema de Juárez como “formula insuperable en defensa de la única posibilidad de convivencia humana: nada justifica atacar el derecho ajeno porque en él está la paz”.¹⁸³

¹⁸² Revista Política, 15 de junio de 1961.

¹⁸³ Ibidem.

El discurso de López Mateos fue recibido con simpatía por las organizaciones empresariales, el clero y los grupos conservadores, quienes de inmediato apoyaron el llamado al orden y la paz del Presidente; así lo manifestaron la Unión Nacional Sinarquista, la Asociación Nacional de Banqueros, la Confederación Nacional de Industriales, el Club de Sembradores de la Amistad de la Ciudad de México, la empresa Telesistema Mexicano (hoy Televisa) y la Iglesia católica en voz de su Arzobispo Primado, Miguel Darío Miranda y Gómez.¹⁸⁴

Los grupos de izquierda, en cambio, consideraron el mensaje del Presidente como una amenaza para las “fuerzas democráticas y antimperialistas” del país. Entre las intervenciones que destacan en este sentido, está la de Victor Flores Olea, quien en un artículo periodístico que comentaba el discurso presidencial advertía con ironía: “Ya nadie tiene derecho a equivocarse sobre el rumbo elegido por el régimen. Las dudas se han evaporado. Los malentendidos no se justifican...El capital mexicano puede dormir tranquilo”.¹⁸⁵

- **Las divisiones al interior de la familia revolucionaria**

López Mateos procuró sumar a los principales representantes de la "familia revolucionaria" a las tareas de su administración. A finales de 1961, seis expresidentes estaban colaborando con su gobierno: Pascual Ortiz Rubio, como representante gubernamental ante el Patronato de la Asociación Nacional de Ingenieros y Arquitectos de México; Emilio

¹⁸⁴ Ibidem.

¹⁸⁵ Ibidem.

Portes Gil, como director de la Comisión Nacional de Seguros; Abelardo Rodríguez, al frente de la Presidencia del Consejo Consultivo de Pesca, de la Secretaría de Industria y Comercio; Lázaro Cárdenas, como Vocal Ejecutivo de la Comisión del Río Balsas; Miguel Alemán, en la Presidencia del Consejo Nacional de Turismo, y Adolfo Ruíz Cortines, como Delegado Fiduciario de Nacional Financiera para el Estudio de Minerales no Metálicos.

No obstante, la agitación provocada por la revolución cubana se constituyó en el hecho que dio pauta a la expresión de una división que había venido gestándose desde el régimen de Avila Camacho en el seno del partido oficial y que permitió definir con claridad dos proyectos de país antagónicos dentro de la llamada “familia revolucionaria”: el de Lázaro Cárdenas, en torno a quien se había aglutinado la izquierda de dentro y fuera de ese partido; y el impulsado por Miguel Alemán, con quien convergían diversos grupos, todos ellos pertenecientes al PRI.

En una clara disputa ambos expresidentes y sus seguidores expondrían por diversos medios sus posiciones con respecto al rumbo que debía seguir el país y la postura que debía adoptar el gobierno de México hacia la revolución cubana.

En este contexto, se percibe un profundo enfrentamiento que exhibe la toma de posiciones de importantes miembros de la clase política, como es el caso del expresidente Abelardo Rodríguez, quien en un tono de suma beligerancia llamaba a los empresarios a organizarse. En un desplegado titulado “Despierten”, Rodríguez proponía la creación de un organismo mediante el cual los empresarios pudieran hacer frente a la “infiltración de las estupefacientes ideas del comunismo ruso-chino-cubano” Este organismo debería de trabajar en forma intensa “para crear en todo el país, centros de difusión de estos propósitos, a fin de que se vayan creando brigadas de choque, grupos preparados y bien

organizados de ciudadanos, especialmente los más jóvenes y, en particular los que hayan cumplido ya su servicio de conscripción militar, capaces de rechazar los actos de vandalismo, de subversión social, de provocación, que podríamos decir sin sanción alguna, vienen ejecutando los agentes del comunismo”¹⁸⁶.

El tono del desplegado y las medidas extremas que propone ilustran el ambiente tan álgido que prevalecía entonces en el país, el cual sin duda era aprovechado por los diversos grupos para tener injerencia en las grandes decisiones políticas. Una de las cuestiones que a mi juicio inquietaba a la clase política y también a los grandes empresarios, era el abierto apoyo del expresidente Lázaro Cárdenas a la revolución cubana y el temor de que el activismo cardenista pudiera despertar simpatías entre la sociedad.

Después del intento de invasión de Estados Unidos a Cuba, Cárdenas trató de ir a la isla para ofrecer su solidaridad al pueblo cubano, pero el gobierno se lo impidió. Días más tarde el expresidente se reunió con López Mateos, quien buscó persuadirlo de mantenerse al margen de la disputa entre Cuba y los Estados Unidos y de no “buscar pleitos ajenos”, ya que ante la situación económica que prevalecía en México había la necesidad de “obtener de nuestros vecinos todo lo que se pueda en beneficio del país”. Cárdenas pidió a López Mateos no olvidar que “Los favores que ofrece el gobierno norteamericano son siempre bajo condiciones lesivas”. La respuesta de Cárdenas molestó a López Mateos, quien “alzando la voz” le dijo: “se dice que los comunistas están encerrando a usted en una madeja peligrosa”. Cárdenas respondió que la campaña anticomunista obedecía a los intereses norteamericanos y que al mismo López Mateos se le había acusado en un tiempo de comunista: “Usted bien conoce que los que luchan por el progreso de México y por la

¹⁸⁶ Ibidem.

defensa del patrimonio nacional , no son desleales al país y quieren el cumplimiento de los postulados de la Revolución consagrados en la Constitución de 1917 ”.¹⁸⁷

En agosto de 1961 se dieron pronunciamientos que resultan ilustrativos para explicar la lucha que se libraba en los medios nacionales. Durante este mes salieron a la luz pública tres manifiestos¹⁸⁸: el del Movimiento de Liberación Nacional (MLN) que aglutinaba a los grupos de izquierda tanto del interior como de fuera del PRI, y en el cual participaba el general Lázaro Cárdenas; el del Frente Cívico Mexicano de Afirmación Revolucionaria, cuyos integrantes eran todos miembros de ese partido, y en donde convergían excallistas avilacamachistas, alemanistas y ruizcortinistas, alrededor de la figura del expresidente Miguel Alemán, y finalmente, el que fue calificado por los editorialistas de la revista Política, como "del gobierno"¹⁸⁹ porque, según decían, existían evidencias de que un grupo de excardenistas lo había elaborado por encargo del secretario particular del presidente López Mateos, con la finalidad de mediatizar el Movimiento de Liberación Nacional.

El Movimiento de Liberación Nacional se hizo público en un “llamamiento al pueblo de México”, donde definía que el objetivo de su lucha era “convertir en realidad” sus exigencias, sintetizadas en los siguientes puntos: plena vigencia de la Constitución; libertad para los presos políticos; justicia independiente, recta y democrática; libre expresión de

¹⁸⁷ Lázaro Cárdenas, Obras I Apuntes 1957/1966....op. cit.pp. 213-215. Cárdenas afirma que en esa ocasión López Mateos insistió en que aceptara el cargo de Vocal Ejecutivo del Río Balsas, que le había ofrecido desde el inicio de su administración, a lo que Cárdenas respondió que no lo consideraba benéfico para su régimen, " dada la campaña que la prensa " se venía realizando en su contra. Ante la respuesta, López Mateos ofreció a Cárdenas la presidencia del PRI, lo cual extrañó a éste último, quien de igual forma expresó su negativa y las razones de la misma. Ibidem. Sobre el pasaje de la revolución cubana en relación a la figura del general Cárdenas, consúltese Manuel Diego Hernández, " La Revolución Cubana y Lázaro Cárdenas", en: Boletín del Centro de Estudios Históricos de la Revolución Mexicana, "Lázaro Cárdenas", A.C. Jiquilpan de Juárez Mich., agosto de 1979.

¹⁸⁸ El Movimiento de Liberación Nacional surgió como respuesta a los compromisos contraídos en la Conferencia Latinoamericana por la Soberanía y la Paz, que se realizó en la ciudad de México a principios de 1961. El objetivo definido por el propio expresidente Cardenas en la asamblea que dio vida al MLN, sería " el de contribuir a la realización de los postulados de la Revolución Mexicana, consagrados en nuestra propia Constitución Política". Revista Política, 15 de agosto de 1961.

¹⁸⁹ Véase, Ibidem.

ideas; reforma agraria integral; autonomía y democracia sindical y ejidal, dominio mexicano de los recursos naturales; industrialización nacional sin hipotecas extranjeras; reparto justo de la riqueza nacional; independencia, dignidad y cooperación internacionales; solidaridad con Cuba; comercio con todos los países; democracia y honradez; soberanía y paz.¹⁹⁰

El documento del Movimiento de Liberación Nacional llamaba a los campesinos, a los grupos indígenas, a los obreros, a los industriales nacionalistas, a los jóvenes, a los intelectuales, a los estudiantes, a los maestros y al pueblo en general, a luchar en sus respectivos campos y en aras de sus correspondientes reivindicaciones. Entre sus apartados advertía:

Luchamos en un momento de la mayor gravedad, en un momento en que las minorías ricas y conservadoras de México se vuelven cada vez más agresivas contra la vida institucional del país, en su vano intento de frustrar las conquistas sociales e impedir la lucha de nuestro pueblo por su liberación definitiva....La triunfante Revolución Cubana, hoy más fuerte que nunca, ha devuelto a Latinoamérica la dignidad, la confianza y la fe inquebrantable en su destino.

Los grupos que en cada una de las luchas decisivas de la historia de México han defendido los intereses, los privilegios y los abusos de una minoría están actuando abiertamente otra vez... hoy son los aliados del gobierno norteamericano y de las compañías extranjeras. Pero también han encontrado un aliado en las rectificaciones, titubeos y claudicaciones en la política de los últimos gobiernos.¹⁹¹

¹⁹⁰ Movimiento de Liberación Nacional. Llamamiento al Pueblo de México, México, D.F., edición facsimilar, 1962.

¹⁹¹ Ibidem. El documento aparecía firmado por un Comité Nacional, en cuyo directorio aparecían los nombres de Alfonso Aguilar Monteverde, Ignacio Aguirre, Clementina B. de Bassols, Martha Bojórquez, Enrique Cabrera, Guillermo Calderón, Cuahtémoc Cárdenas, Jorge Carrión, Fernando Carmona, Luis Córdova, José Chávez Morado, Carlos Fuentes, Ignacio García Tellez, Enrique González Pedrero, Eli de Gortari,

Como puede advertirse, el MLN presentaba, en un tono bastante radical, un proyecto de país opuesto a los intereses de los grandes grupos empresariales nacionales y extranjeros. Sin ocultar su franca disputa con el régimen y cuestionando las políticas seguidas por los gobiernos revolucionarios, el MLN reivindicaba los preceptos constitucionales y pugnaba por un desarrollo nacionalista y libre del dominio de los Estados Unidos.

Por otra parte, en franca oposición al MLN, se dio a conocer la creación del Frente Cívico Mexicano de Afirmación Revolucionaria, a través de un manifiesto que apareció publicado en los diarios nacionales el 24 de agosto de 1961, que llamaba a toda la población a organizarse al margen de los partidos políticos y credos religiosos, para impedir la infiltración en México de “doctrinas extrañas a nuestra idiosincracia.....

.....que disfrazadas de un falso radicalismo pretenden precisamente suprimir las instituciones democráticas, para sustituirlas por un régimen totalitario que acabaría con nuestras libertades y que, al destruir la patria, hogar y familia, terminaría para siempre con las formas tradicionales de la vida mexicana.

El Frente Cívico Mexicano de Afirmación Revolucionaria (FCMAR) apelaba también a los principios constitucionales, surgidos de las necesidades particulares del pueblo de México, como la forma “para solucionar nuestros problemas mexicanos en el presente y en el futuro de su devenir histórico”. Y en franca alusión al MLN señalaba:

Mario H. Hernández, Jacinto López, Francisco López Cámara, Alfonso Magallón, Barulio Maldonado, Manuel Marcué Pardiñas, Manuel Mesa A., Guillermo Montañó, Arturo Orona, Carlos Sánchez Cárdenas, José Siurob, Manuel Terrazas y Adelina Zendejas.

“[No] ...juzgamos acertado ni patriótico recurrir a movimientos regresivos, pretendiendo resucitar sistemas arcaicos de gobernación que nuestro país ya liquidó”¹⁹²

Según la reseña de la revista Política, que comenta el manifiesto del FCAR el documento fue redactado un día antes de su publicación en la casa de Marco Antonio Muñoz, “exgoberndor alemanista” del estado de Veracruz, ante la presencia de alrededor de treinta personas, entre las que se hallaban los expresidentes Miguel Alemán y Abelardo L. Rodríguez.¹⁹³

El expresidente Miguel Alemán aceptó su participación en el Frente Cívico Mexicano de Afirmación Revolucionaria. Al ser abordado después de una visita que realizó al presidente López Mateos, Alemán precisó que permanecería retirado de la vida política y que la visita que hacía a López Mateos tenía como única finalidad saludar y felicitar al presidente con motivo de su tercer año de gobierno. Al cuestionársele sobre su participación en el FCAR, Alemán respondió que “simpatizaba con un grupo cívico que tiene por objeto defender las instituciones de la Revolución”, precisando que “se [trataba] de un movimiento cívico y no político”. Sobre los propósitos del movimiento, Alemán señaló. “Nosotros defendemos la Revolución. No queremos que el comunismo o cualquier ‘ismo’ o tendencia interfiera en la vida institucional de la nación, porque la vida revolucionaria de México es nuestra

¹⁹² Revista Política, 1º. de septiembre de 1961. Entre los principales representantes del Frente Cívico Mexicano de Afirmación Revolucionaria estaban, Melchor Ortega, Antonio Díaz Soto y Gama, Luis L. León, Bartolomé Vargas Lugo, Antonio González Cárdenas, Ignacio Asúnsolo, José Ch. Ramírez, Ezequiel Padilla, Lauro Villalón, Alfredo Breceda, Alejandro Gómez Maganda, Rodrigo García Treviño, Guillermo Ostos, Gustavo Avalos Guzmán, Fernando Ortiz Rubio, Domingo Alessio Robles, Raymundo Tellado, Ramón Absalón Quiroz, Camerino Arrieta, Angelina de la Vega y Marco Antonio Muñoz.

¹⁹³ Ibidem.

posición". Y señaló que los integrantes de este movimiento eran "casi todos miembros del PRI".¹⁹⁴

A raíz de estas declaraciones no faltaron especulaciones en la prensa sobre el posible regreso del alemanismo al poder, así como de la posibilidad de que se dieran algunas escisiones en el interior del PRI.

El último de los manifiestos mencionados, llevaba por título: "Al sector revolucionario. Ofensiva de las fuerzas regresivas". De acuerdo con la reseña del hecho publicada también en la revista Política, los excardenistas se reunieron con el presidente López Mateos para que conociera el documento antes de ser publicado, y en esa supuesta reunión, a sugerencia del gobernador de San Luis Potosí, Francisco Martínez de la Vega, fueron borradas alusiones al imperialismo, a la libertad de los presos políticos y otros tópicos discordantes con la política del régimen.

El documento se refería, por cierto muy a destiempo, a los sucesos ocurridos en Puebla, en donde los enfrentamientos entre estudiantes habían llegado a la violencia física. Consideraba necesario por tanto, invitar a todas las fuerzas políticas a "actuar a través de un programa que contenga el afán patriótico de los sectores progresistas y nacionalistas en este episodio de lucha histórica[...] para dar la cara a los ensoberbecidos y tradicionales adversarios, que con punible audacia pretenden empuñar la bandera cristiana".¹⁹⁵

Enseguida el manifiesto presentaba un programa de doce puntos, entre cuyos aspectos más sobresalientes estaban: realizar una reforma agraria integral, reformar el artículo 27

¹⁹⁴ Novedades, 5 de diciembre de 1961.

¹⁹⁵ Revista Política, 1º. de septiembre...,op. cit.

constitucional y el código agrario, acompañando estas acciones de la reorganización de ejidos y pequeñas propiedades y de la tecnificación de los cultivos; se pedía el saneamiento, libertad y autonomía de las organizaciones de los trabajadores, la aplicación de las normas jurídicas de trabajo, la elevación de los ingresos y la continuidad de la tendencia a mejorar las condiciones de los trabajadores y empleados públicos; sobre educación y cultura se pugnaba por mejorarlas en toda su extensión, construyendo escuelas, dando desayunos escolares, reforzando la vigilancia de planteles particulares, y preservándolas del “libertinaje de la publicidad que tiende a la catequización religiosa de la niñez y juventud”; se pedía también aplicar el artículo 28 constitucional en materia de monopolios, así como que las indemnizaciones por expropiación de tierras no fueran inmediatas; se solicitaba con urgencia la reglamentación de las inversiones tanto extranjeras como nacionales, protegiendo a estas últimas; se planteaba la necesidad de realizar una mejor tipificación del delito de disolución social, cuyos términos favorecían “su incorrecta interpretación y aplicación”; se pedía la expedición de leyes que facilitaran la libre participación de los partidos políticos en los procesos electorales; y en materia de política exterior se pugnaba por la anulación de los tratados o pactos que se opusieran a la postura del país a favor de la autodeterminación de los pueblos.¹⁹⁶

Como puede desprenderse de la lectura anterior, el tercero de los desplegados trataba de dar respuesta a las principales demandas sociales del MLN. Puede ser que en efecto se tratase de una estrategia del gobierno para mediatizar ese movimiento, planteando una postura más ubicada en el centro, a efecto de propiciar un equilibrio entre las fuerzas en disputa.

¹⁹⁶ Ibidem.

Su publicación, además, coincidió con una comida de "solidaridad" que ofrecieron al presidente de la República el Bloque de Unidad Obrera (BUO), la Confederación de Trabajadores de México (CTM), y otras organizaciones sindicales¹⁹⁷; hecho que induce a pensar en una estrategia de gobierno dirigida a mostrar su fuerza política, no sólo al MLN, sino también a los grupos conservadores, con la finalidad de evitar que los grupos en disputa limitaran su capacidad de maniobra.

No obstante, la guerra de desplegados y manifiestos muestra la división que prevalecía entonces al interior de la familia revolucionaria y sólo puede explicarse por la intranquilidad que provocó entre los círculos políticos la fundación del MLN y la necesidad de impedir que éste cobrara mayores proporciones.

Debe destacarse que la actitud de López Mateos en esta coyuntura fue de suma cautela. La posición de Cárdenas respecto a la revolución cubana y a las políticas del régimen fueron uno de los principales problemas que el presidente tuvo que enfrentar, ante las presiones de orden externo que restringían sus márgenes de acción.

En octubre de 1961, Cárdenas anotaba en sus apuntes:

...Pasé hoy al despacho del C. presidente López Mateos a las 18:30 horas...Al despedirme, ya de pie, le hice conocer la actitud de las autoridades locales de Jalisco que hostilizan al grupo de jóvenes que pertenecen al movimiento de Liberación Nacional. '¿Y de qué se liberan?', preguntó. Sr. Presidente, de mucho tiene que liberarse México y este grupo de jóvenes....[Cárdenas

¹⁹⁷ Ibidem.

concluía en sus anotaciones:] En realidad no simpatiza el licenciado López Mateos con esa organización de la cual formo parte.¹⁹⁸

A pesar de su franco rechazo al MLN, López Mateos trató de mostrar ante la opinión pública la inexistencia de desacuerdos entre él y Cárdenas, y se empeñó en cambio en sumarlo a su gobierno y en hacerlo partícipe de algunos actos relevantes. El famoso acto llamado por la prensa como “Encuentro del Cupatitzio”, en el que estuvieron reunidos el presidente López Mateos y los expresidentes Ruiz Cortines y Cárdenas, en agosto de 1962, para inaugurar, con motivo del 25 aniversario de la Comisión Federal de Electricidad, la planta hidroeléctrica que llevaría el nombre del exmandatario michoacano, constituye una muestra de que el presidente buscaba evitar un rompimiento con Cárdenas. Como era natural, el encuentro despertó la suspicacia de los medios de información y fue objeto de las más diversas interpretaciones por parte de los distintos grupos políticos, lo que provocó la inquietud de los grandes empresarios.

- **Las presiones empresariales frente a Punta del Este**

A finales de 1961 la discusión sobre la expulsión de Cuba del seno de la OEA había llegado a su punto culminante. El representante de Colombia propuso que se convocara a la VII reunión de Consulta de Ministros de Relaciones Exteriores, con la finalidad de evaluar, con base en el Tratado Interamericano de Asistencia Recíproca, el peligro que representaba para los pueblos del continente americano “la participación de una potencia extracontinental” en

¹⁹⁸ Lázaro Cárdenas Obras, I-Apuntes 1957/1966,...op. cit. pp. 243-244. En una de las entrevistas que en ese periodo Cárdenas sostuvo con López Mateos, éste último le prometió al expresidente que respetaría al MLN, mientras no se saliera de los cauces de la Constitución. Ibid., p. 255.

el conflicto de la isla. Aunque la propuesta fue rechazada por los representantes de Cuba y de México, la reunión se programó para ser llevada a cabo en enero de 1962, en Punta del Este, Uruguay.

Ante esta perspectiva, los empresarios permanecían atentos a lo que ocurriría en Punta del Este. Un día antes de que se realizara esta reunión, en la que se decidiría la expulsión de Cuba de la OEA, la COPARMEX publicó un desplegado en la prensa en el que pedía a la delegación mexicana ‘armonizar la tradicional y digna trayectoria de nuestra patria en asuntos internacionales con la justeza y esencial salvaguardia de la libertad y la democracia amenazadas por el gobierno intervencionista y tiránico de Fidel Castro’.¹⁹⁹

Las presiones empresariales y la situación económica por la que atravesaba el país influyeron para que el gobierno de México se mostrara cauteloso y midiera las consecuencias que le acarrearía un voto a favor de Cuba en Punta del Este. Atendiendo a estas dificultades, en su intervención el secretario Manuel Tello se pronunció por la ‘incompatibilidad entre la pertenencia a la Organización de los Estados Americanos y una profesión política marxista-comunista, como lo sería también una profesión monárquica absoluta’.²⁰⁰

De esta forma, el gobierno de México salió de la embarazosa situación de Punta del Este, en la que sin la necesidad de romper relaciones con Cuba, aprobó tácitamente la expulsión de este país del seno de la OEA. Posteriormente, también apoyaría el bloqueo norteamericano a la isla:

¹⁹⁹ Citado en : Juan M Nava...op. cit. p. 151.

²⁰⁰ Ibid., p.152.

México apoyó en todo momento a Cuba para que adoptara el sistema político-económico que prefiriera. Sin embargo, la instalación de misiles soviéticos en la isla constituía una amenaza no sólo para los Estados Unidos, sino también para México, y por eso el gobierno mexicano apoyó el bloqueo naval . Al terminar el bloqueo mejoró notablemente la actitud de la comunidad financiera internacional hacia México.²⁰¹

La explicación de una posible conducta estratégica

A través del recuento de los acontecimientos anteriores, se puede advertir que para el momento en el que el CMHN surge, han sido resueltos los principales problemas que hubieran podido constituir una amenaza para los intereses de los grandes grupos empresariales.

En materia de política económica los empresarios habían tenido oportunidad de constatar las intenciones del régimen. Como se señaló anteriormente, el gobierno lopezmateísta fue sumamente cuidadoso en este sentido y mantuvo estrechas relaciones con los empresarios en forma individual y con sus principales organizaciones, lo que incluso hace pensar que en ciertas coyunturas éstos tendieron a magnificar los hechos, valiéndose del ambiente de enfrentamientos imperante, con la intención de tener una mayor participación en las decisiones de política económica

La actuación del gobierno ante los ferrocarrileros fue suficiente muestra de que el gobierno no toleraría presiones de parte de los sindicatos obreros y que estaba dispuesto a actuar con

²⁰¹ Antonio Ortiz Mena,op. cit. p.97.

toda su fuerza para reprimir cualquier sublevación que pusiera en riesgo a las instituciones, lo cual daba tranquilidad a los empresarios en ese sentido.

Los excesos retóricos de los representantes del gobierno habían quedado también atrás, como un pasaje anecdótico que en realidad no cobró correspondencia con los hechos. La rectificación del régimen respecto a este capítulo de declaraciones proizquierdistas permitió a los empresarios advertir que no había que temer un posible viraje hacia políticas de corte socialista.

La política de nacionalizaciones, cuya principal finalidad era aumentar la participación de la inversión pública en las tareas del desarrollo, no estaba tampoco en debate para el momento en el que surge esta organización. La principal acción en este sentido, la compra de las compañías eléctricas, había sido realizada con especial cuidado por parte de las autoridades. Y aún después de los reclamos empresariales, los representantes del gobierno procedieron de inmediato a aclarar cualquier duda que pudiera surgir al respecto.

Los intereses extranjeros no fueron amenazados en ningún momento. No hubo indicio de ello, ni con la compra de las compañías eléctricas, ni con la mexicanización de la minería, que permitió al capital extranjero continuar con inversiones en ese sector en unión con empresarios nacionales, y menos aún con la integración de la industria automotriz, que garantizó a las transnacionales el suministro de insumos y tecnología para la producción.

Los conflictos internacionales y la forma en que México había actuado en Punta del Este, su adhesión a la Alianza para el Progreso, los apoyos que el país recibió a través de los organismos financieros internacionales y los compromisos asumidos en materia de política

económica, también despejaban cualquier duda respecto a un posible cambio de rumbo del gobierno mexicano.

Al descartar todos los sucesos anteriores como preocupaciones que pudieran haber estado presentes en los empresarios para motivarlos a organizarse en el CMHN, queda una posible explicación, que se refiere a los conflictos suscitados al interior de la familia revolucionaria y la coyuntura que ofreció el ambiente de confusión provocado por la revolución cubana.

Esto amerita analizar, a partir de las propiedades estructurales del sistema político mexicano, el sentido de la acción de los actores, y también advertir la intencionalidad de sus estrategias, en función de la conciencia práctica y discursiva que poseían, dado su amplio conocimiento de las condiciones políticas y económicas de la coyuntura, que podemos advertir en sus interpelaciones al gobierno.

Una de las propiedades estructurales básicas del sistema político mexicano y de la cual los empresarios estaban conscientes, era la preeminencia de la figura presidencial y la utilidad de los vínculos con el régimen en turno. Sabían que sus posibilidades de actuación política al margen de la institución presidencial y del sistema eran prácticamente nulas, y que las reglas de este sistema también les impedían actuar políticamente dentro de los cauces establecidos. Pero ello no impedía que pudieran acceder a cierta influencia en las decisiones políticas a través del trato directo y sin enfrentamientos con el gobierno.

La coyuntura política internacional ofrecía a los empresarios la posibilidad de defender sus intereses sin que ello ameritara un enfrentamiento con el régimen. El ambiente sobreideologizado que había generado la revolución cubana, les daba la oportunidad de adoptar como bandera el rechazo al socialismo, a sabiendas de que los Estados Unidos

mantenían una extrema presión sobre el gobierno mexicano. Esto permitía que los empresarios agrupados en el CMHN se acercaran al gobierno para ofrecerle su apoyo, el cual en principio pudo orientarse a difundir una buena imagen de México en el exterior.

Los empresarios, sin embargo, estaban también conscientes de que el poder del Presidente tenía una duración limitada y que de acuerdo a las experiencias vividas, cada régimen imprimía un rumbo particular, rectificando incluso algunas decisiones del gobierno anterior, lo que Daniel Cosío Villegas llamó “el estilo personal de gobernar”. Por otro lado, independientemente de las atenciones de que eran objeto los empresarios por parte de la administración de López Mateos, la necesidad que éste tenía de conciliar con todos los grupos sociales implicaba atender también las demandas de otros actores sociales o en algunas ocasiones conciliar con algunos miembros de la clase política -como fue el caso del general Cárdenas- como una forma de mantener el equilibrio necesario para gobernar, lo que hacía que los empresarios se mantuvieran expectantes ante el posible surgimiento de presiones entre la clase política en la coyuntura de la sucesión presidencial.

La abierta defensa de Cuba por parte de Cárdenas, su participación en el MLN, su pugna por un proyecto totalmente opuesto a los intereses de los grandes grupos empresariales (defensa de la revolución cubana, control del capital extranjero, independencia de los Estados Unidos, reforma agraria integral, defensa del ejido, entre otros puntos relevantes) y el surgimiento de su contraparte política, el FCAR al frente del cual estaba Miguel Alemán, permiten advertir una clara disputa por un proyecto económico.

La respuesta del alemanismo al movimiento impulsado por Cárdenas constituye una prueba del temor que prevalecía en los círculos políticos de que la influencia de éste último pudiera

incidir en el rumbo del gobierno y también, poco después, en la decisión de la sucesión presidencial.

Basta recordar que en anteriores sucesiones habían surgido fuertes enfrentamientos al interior del PRI, causando serias divisiones, como ocurrió en el caso del rompimiento con ese partido del general Miguel Henríquez Guzmán, quien decidió presentar su candidatura en oposición a Ruiz Cortines, apoyado por la Federación de Partidos del Pueblo. Henríquez fue apoyado por muchos militantes priistas de izquierda, e incluso se llegó a sospechar que Cárdenas avalaba su candidatura, dada la participación de algunos miembros de la familia de éste en la campaña opositora.²⁰²

Posteriormente, aunque en la sucesión a favor de López Mateos no surgieron divisiones y éste pudo llegar a la presidencia sin mayores contratiempos, los grupos cardenistas no dejaron de hacerse presentes en el proceso preparatorio de la designación, emitiendo recomendaciones al Comité Ejecutivo del partido, con la finalidad de presionar para que se hicieran públicos con anticipación los nombres de los precandidatos y sus respectivos programas, a efecto de que la ciudadanía pudiera analizarlos²⁰³.

La coyuntura política de 1962 era todavía más propicia para despertar las suspicacias de los políticos alemanistas y de los empresarios que se agruparon en el CMHN. La abierta defensa del general Cárdenas a la revolución cubana y su participación en el MLN, cuyo

²⁰² Daniel Cosío Vilegas, La Sucesión Presidencial, México, D.F., Editorial Joaquín Mortiz, 1975, p. 129. Cosío villegas señala al respecto : "Durante un buen trecho la candidatura de Henríquez Guzmán pareció estar amparada por el general Cárdenas. Ya se dijo que acompañaba al candidato, con constancia llamativa, el suegro de Cárdenas, que nada significaba políticamente, pero sí una inclinación afectiva. Además, por la ciudad de México se vio en más de una ocasión a Doña Amalia y a Cuauhtémoc repartiendo propaganda henriquista. Y estaban, por supuesto, varios dirigentes de la Federación de Partidos del Pueblo de una extracción cardenista indudable, y que desplazados por los gobiernos de Avila Camacho y Alemán , buscaban su reincorporación a la vida pública. Ibidem.

²⁰³ Olga Pellicer de Brody y José Luis Reyna, El Afianzamiento de la Estabilidad Política, México, D.F., Colección Historia de la Revolución Mexicana, periodo 1952-1960, El Colegio de México, 1978, p. 114.

programa, como se ha dicho, planteaba un proyecto de país radicalmente distinto al de los grupos de poder económico, hacía suponer que en esta ocasión el expresidente trataría de incidir en el cambio de rumbo de las políticas impulsadas por el gobierno y, sobre todo, en la sucesión presidencial.

Por otra parte, el activismo político mostrado por los grupos alemanistas, en claro enfrentamiento con el MLN; la afirmación de uno de los fundadores del CMHN de que detrás del surgimiento de este grupo empresarial estuvo la figura de Miguel Alemán, a través de su amigo y socio Bruno Pagliai; la cercanía de varios de los empresarios que formaron este grupo con el expresidente y el análisis del contexto en el que surge, hacen suponer el desarrollo de una estrategia de parte de estos empresarios en unión con la fracción política alemanista, para incidir de manera más activa en las decisiones de política económica y si no precisamente influir en la sucesión presidencial, al menos evitar que los cardenistas pudieran hacerlo.

Debe destacarse también que este grupo adquirió un carácter eminentemente político desde su surgimiento. De ahí derivan sin duda sus peculiares características: el reducido número de su membrecía, el hecho de agrupar a personas y no a empresas, el afán de mantener un contacto directo con los más altos representantes del gobierno, así como el carácter discreto de su actuar, son todas peculiaridades que no responden en estricto sentido a un grupo empresarial, sino a una especie de mezcla simbiótica de poder político y económico.

Por tanto, volviendo al desplegado que se citó al inicio de este capítulo, y atendiendo a lo analizado, me parece que éste guarda una estrecha relación con la creación del CMHN y permite aproximarse a algunas de las motivaciones que muy posiblemente influyeron en la conducta de los empresarios que se agruparon en él. Pudiera ser que este desplegado no

deba su autoría a este grupo - aunque de acuerdo a los hechos es bastante dudoso-, pero lo que sí resulta inobjetable es que las intenciones empresariales iban más allá de "promover la imagen de México en el exterior". Resultaría tal vez exagerado considerar que su objetivo fundamental era incidir en la sucesión presidencial, pero sin duda iba encaminado a presionar de alguna manera al régimen para que los actos de su gobierno, incluido el de la sucesión presidencial, fueran razonados y atendiendo a las posiciones del sector empresarial.

Habría que decir finalmente que el que se dijo era el candidato de los alemanistas, Antonio Ortiz Mena, no fue el elegido²⁰⁴. López Mateos decidió inclinarse por el hombre fuerte de su administración: Gustavo Díaz Ordaz, con quien finalmente el orden que los empresarios pedían para impulsar el desarrollo del país estaría garantizado.

Debo advertir que aunque el periodo de Díaz Ordaz no fue objeto del presente análisis, existen indicios que permiten considerar que el naciente CMHN encontró en ese régimen el conducto ideal para plantear sus propuestas, e incluso puede decirse que durante este periodo el grupo logró institucionalizar su actuar como interlocutor predilecto del gobierno, con lo que esa relación pasó a formar parte de una más de las "reglas no escritas" de los engranjes ocultos del sistema político mexicano.

Poco antes de que Díaz Ordaz terminara su gestión, los miembros del CMHN programaban hacerle patente su agradecimiento:

²⁰⁴ Cárdenas refiere un encuentro con Miguel Alemán a finales de octubre de 1963, en Apatzingán Michoacán : « Tocamos el caso político de la sucesión presidencial y su opinión es que el gobierno tiene fincada su decisión en el licenciado Díaz Ordaz o en el licenciado Ortiz Mena, secretarios de Gobernación y de Hacienda respectivamente. El licenciado Alemán tiene preferencia por el licenciado Otiz Mena, considera lo rechazaría en menor escala el pueblo en general. Que al licenciado Díaz Ordaz lo hacen responsable de los atropellos que gentes del gobierno han cometido en diferentes partes del país ». Lazaro Cárdenas...op. cit. p.396.

Especial hincapié te hago sobre los pasos tomados con el objeto de que de una manera distintiva el Consejo de Hombres de Negocios presente, al Señor Presidente en forma conjunta y ocurriéndolo a ver específicamente para ello a sus oficinas. las consideraciones que consecuentes a sus acciones como ciudadano, como hombre y como Primer Magistrado de la Nación, ha realizado durante su gestión, así como el agradecimiento por la amistad con que a todos como grupo nos ha distinguido²⁰⁵.

Después de un sexenio de tranquilidad y de buen entendimiento con el gobierno, los tiempos difíciles se avecinaban para el CMHN, aunque paradójicamente constituirían una de sus más importantes pruebas de fuego para consolidarse como el grupo político por excelencia del sector empresarial.

²⁰⁵ Carta de Bernardo Quintana. A., sin destinatario. Archivo del CMHN, 28 de septiembre de 1970.

4. LA CONSOLIDACIÓN DEL CONSEJO MEXICANO DE HOMBRES DE NEGOCIOS

- **El rompimiento de las reglas**

El gobierno de Luis Echeverría marcó el rompimiento de las reglas del juego en las relaciones que mantuvieron los diferentes regímenes con los empresarios desde la época de la industrialización, y sobre todo en los años de desarrollo estabilizador. La ruptura se expresó en dos aspectos fundamentales: la marginación empresarial en la toma de decisiones y el cambio de orientación de la política económica.

El nuevo régimen, que inició en medio de un serio deterioro económico interno, se veía afectado a su vez por la reducción del crecimiento de las economías desarrolladas y claros síntomas de inflación a nivel mundial. A esta difícil situación económica, se sumaba, en el ámbito político, la necesidad de restablecer los consensos sociales seriamente lesionados a causa de la represión al movimiento estudiantil en 1968, coyuntura en la que el nuevo presidente había fungido como secretario de Gobernación, lo cual no lo eximía ante la sociedad de la responsabilidad de estos hechos. La situación se hizo más compleja con los sucesos de junio de 1971, cuando los estudiantes fueron víctimas de una nueva agresión de parte de las autoridades.

Estas condicionantes y la incapacidad de continuar con un modelo económico que había agotado sus posibilidades para hacer frente a las necesidades del desarrollo de país,

condujeron al régimen echeverrista a adoptar una apertura democrática que sirviera de válvula de escape a la sociedad, y a la búsqueda de un proyecto económico que permitiera una más justa distribución del ingreso nacional. La estrategia del nuevo régimen implicó restablecer las relaciones con la sociedad en su conjunto y ello requería ensanchar los canales de comunicación y participación de todos los actores, bajo una perspectiva de desarrollo nacionalista; arena en la que los empresarios quedaban en igualdad de circunstancias para luchar por sus intereses particulares. La política reformista de Echeverría pronto despertó la inquietud de los grandes empresarios nacionales y extranjeros.

La tónica del nuevo gobierno había sido percibida por los empresarios desde los actos de campaña de Echeverría, en los que criticó la estrategia del desarrollo estabilizador y los altos costos sociales a que había conducido este modelo económico²⁰⁶.

En su discurso de toma de posesión, Echeverría se refirió a las dificultades que enfrentaba el país y a la necesidad de instrumentar un nuevo proyecto de desarrollo:

Debemos precisar el modelo de país que deseamos y podemos ser cuando termine el siglo, para emprender, desde ahora, las reformas cualitativas que requiera nuestra organización[...]No es cierto que exista un dilema inevitable entre la expansión económica y la redistribución del ingreso. Quienes pregonan que primero debemos crecer para luego repartir, se equivocan o mienten por interés..²⁰⁷

²⁰⁶ Juan M. Martínez Nava, op.cit., p. 166.

²⁰⁷ Citado en Carlos Tello Macías, La Política Económica en México, 1970-1976, México, D.F., Siglo XXI Editores, undécima edición, 1993, p. 41. El subrayado es mío.

La confirmación de que entre los planes del nuevo régimen los empresarios no estaban incluidos como actores fundamentales, ocurrió apenas unos cuantos días después de la toma de posesión del presidente Echeverría, cuando éste, sin consultar a las organizaciones empresariales envió al Congreso una iniciativa de reformas en materia tributaria, las cuales no provocaron rechazo de los empresarios por su contenido, sino porque no se les habían consultado con anticipación. En este sentido fue la queja del presidente de la COPARMEX:

en los últimos años las más altas autoridades del país han seguido la sana costumbre de dar a conocer a las organizaciones nacionales de empresarios las iniciativas de ley que directa e indirectamente, pueden afectar la vida económica de México y el normal funcionamiento de las empresas esta vez se nos ha convocado para comunicarnos hechos prácticamente consumados.²⁰⁸

El presidente había roto con la costumbre establecida por los anteriores gobiernos de mantener una estrecha relación para la consulta y negociación de sus iniciativas con los empresarios; en una palabra, había roto las reglas no escritas, que habían permitido el entendimiento entre ambos actores. Los empresarios, por tanto, se sentían con el derecho de reclamar al gobierno su proceder. El incidente es de suma significación para entender la actitud de los empresarios en general ante el régimen echeverrista, como también para analizar las motivaciones de la conducta estratégica que adoptó en esta coyuntura el CMHN.

- **De comité de relaciones públicas a organización formal**

El Consejo inició en muy buenos términos sus relaciones con el nuevo gobierno. A dos días de haber tomado posesión Echeverría, el grupo le organizó un desayuno en la casa de Jorge

²⁰⁸ Citado en Ibid., p. 45.

Larrea, con la participación de empresarios nacionales y extranjeros. Ahí, el presidente se mostró amigable con los miembros del CMHN y patentizó la disposición de su gobierno de trabajar en estrecha unión con los empresarios, aunque advirtió la necesidad de modificar la estrategia de desarrollo económico:

Existe desde hace varios años en México, señores, un grupo de 23 hombres que integran el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios. Cada uno de ellos desde su juventud se ha formado a sí mismo. Cada uno de ellos ha sido un luchador y ha llegado a ser un adalid y un impulsor del progreso de México. De algunos de ellos soy amigo desde los años de adolescencia; de otros, tengo el honor de ser amigo desde hace pocos años, cuando ellos ya eran industriales o banqueros de una gran categoría y yo era subsecretario o secretario de Estado. Pero con todos, independientemente de las diferencias de nuestras actividades, he tenido un común denominador: pensar y luchar por el crecimiento y progreso de México [...] Ha llegado al gobierno un grupo de hombres que piensan que es necesario modificar la estrategia de desarrollo económico de México [...] hay un buen panorama en México; no tenemos una mentalidad expropiatoria; no habrá ninguna restricción en la libre convertibilidad de la moneda, ni habrá modificaciones en el tipo de cambio; será éste un régimen de garantías. Nuestros amigos que vengan a compartir la responsabilidad en la inversión y en la producción industrial, deben estar tranquilos y esperamos de ellos el sentido de que hay que cooperar todos para una sólida economía mexicana.²⁰⁹

No obstante, quizás influido por las señales contrarias que enviaba el nuevo régimen, a principios de 1970 el CMHN se preparaba para lograr una mejor organización entre sus miembros y una mayor “institucionalidad” del grupo. Para esas fechas ya había duplicado

²⁰⁹ Discurso pronunciado por Luis Echeverría, con motivo del desayuno que le ofreció el CMHN, 3 de diciembre de 1970. Archivo del CMHN.

su membresía,²¹⁰ contando entre sus integrantes a connotados empresarios de los sectores industrial, minero, de la construcción, financiero y del turismo.

En ese periodo el CMHN se dio a la tarea de normar sus actividades, de aumentar su membresía, invitando a formar parte de él a un mayor número de miembros de provincia, y de estrechar vínculos con las organizaciones empresariales del país, así como con organismos “paralelos de otros países”.²¹¹

Entre los propósitos institucionalizadores del organismo estaba la determinación de sus miembros de establecer como norma que las futuras invitaciones al presidente de la República para asistir a las reuniones del grupo serían realizadas a nombre del CMHN y no por alguno de sus miembros de manera individual. Esta decisión tenía que ver tal vez con la necesidad de evitar viejas prácticas entre los miembros del grupo, que aprovechaban la cercanía con los representantes del régimen en turno para obtener favores personales, lo que desvirtuaba los propósitos de la organización y le restaba institucionalidad.²¹²

El CMHN se proponía también llevar un registro de sus actividades, establecer un control de gastos y del cobro de cuotas de sus asociados, así como realizar una distribución de tareas entre sus integrantes.

En la medida en que las políticas reformistas del régimen iban acentuándose, las actividades del CMHN tendieron a intensificarse. Su estrategia de mantener estrecha

²¹⁰ Los nuevos nombres que aparecen en la lista de integrantes del CMHN de 1970, en relación a la de su creación, son: Alberto Bailleres, Juan Cortina, Eustaquio Escandón, Manuel Espinosa Yglesias, Justo Fernández, Eugenio Garza Lagüera, Octaviano Longoria, José Represesas, Ernesto Robles León, Manuel Senderos, Julio Serrano Piedecosas, y Rolando Vega.

²¹¹ Acta de la reunión de la Comisión Ejecutiva del CMHN, celebrada los días 22 y 25 de septiembre de 1970.

²¹² Entrevista personal con Juan Sánchez Navarro, 1992.

comunicación con los representantes del poder político no varió, como tampoco la tónica conciliadora de su relación con éstos. Sin embargo, sus acciones se diversificaron, para abarcar otros frentes que antes, seguramente debido a las buenas relaciones que prevalecieron con el gobierno, fueron abandonados, como el de las organizaciones empresariales, los medios de información y, en general, las relaciones que permitieran una mayor proyección del grupo hacia la sociedad, aunque sin abandonar su posición original de conducirse en forma discreta.

Los primeros dos años de gobierno echeverrista fueron suficientes para que los empresarios agrupados en el CMHN desarrollaran un balance preciso de sus diferencias respecto a la política económica de aquél y extremaran precauciones para evitar que la situación provocara una coyuntura difícil de enfrentar por parte del sector empresarial.

Las políticas expansionistas del gasto público, adoptadas a partir de 1972, con el objeto de reactivar la economía ante la disminución de la inversión privada; la apertura y tolerancia hacia las organizaciones obreras y, con ella, las presiones sindicales que se hicieron presentes en la búsqueda de mejores salarios y condiciones de trabajo; la creación de la Comisión Nacional Tripartita, organismo en el que participaban los trabajadores, los empresarios y el gobierno, en la solución de los problemas económicos y sociales del país; las iniciativas de control de precios para frenar la inflación; la decisión de poner límites a la inversión extranjera, y la política exterior en defensa de los países subdesarrollados fueron, entre otras, las medidas que más inquietaron a los empresarios agrupados en el CMHN en los primeros años del gobierno echeverrista.

Los miembros del CMHN mantenían profundos desacuerdos respecto a las políticas que estaba siguiendo el régimen. A pesar de que reconocían que el modelo económico de la

pasada década había acumulado una serie de desequilibrios, que se reflejaba en un elevado desempleo y una desproporcionada distribución del ingreso, no coincidían con las políticas puestas en marcha para revertir estas tendencias, principalmente con el aumento del gasto público, que en gran parte, decían, se incrementaba a causa de la gran proporción del gasto corriente, que iba dirigido a cubrir sueldos de los empleados del sector público sin incidir en el desarrollo de la productividad. El incremento del gasto corriente y su compensación con la elevación del circulante, eran a juicio del CMHN las causas principales de la elevación de los precios y de la agudización del fenómeno de la injusta distribución del ingreso²¹³.

Cabe aquí hacer un pequeño paréntesis para destacar que la política implementada por el gobierno echeverrista, no tuvo una línea definida. Algunos años el presupuesto fue expansivo mientras que otros tendió a restringirse. La carencia de recursos fiscales a la que se enfrentaba el régimen, a efecto de cubrir los gastos de inversión necesarios para el fortalecimiento del desarrollo industrial, así como para responder a las necesidades de una población en rápido crecimiento, lo obligaban en algunas coyunturas a elevar su gasto para cubrir el descenso de la inversión privada, la cual lejos de incrementarse disminuyó en un 10%, entre 1971 y 1975; no obstante, estas medidas fueron implementadas desprovistas de otros instrumentos que incidieran realmente en la mejoría de las finanzas públicas, como hubiese sido una reforma fiscal a fondo, con la cual los empresarios mostraron recurrentemente su desacuerdo. Aunque se lograron algunos avances muy tímidos en este último sentido, en general se trató de una iniciativa que no alteró las bases de la recaudación.²¹⁴

²¹³ « Problemas actuales de la economía nacional », documento presentado al Lic. Luis Echeverría Álvarez por Rómulo O'Farril, en el desayuno que el CMHN ofreció al presidente el 12 de octubre de 1972. Archivo del CMHN.

²¹⁴ Mario Toledo, Olascoaga, Algunas Consideraciones al Gobierno de Luis Echeverría Álvarez en México (1970-1976), México, D.F., Tesis de Licenciatura en Ciencia Política, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNMAM, 1987, pp. 85-91. El mantenimiento del régimen fiscal, a la par del aumento creciente

Los desacuerdos del CMHN con la intención del gobierno de Luis Echeverría de poner límites a la inversión extranjera directa, fueron expuestos al Presidente con toda claridad por sus miembros. En este tema, sin embargo, los empresarios no lograrían influir de manera significativa, ya que finalmente, la Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Extranjera fue promulgada el 9 de marzo de 1973. No obstante, antes de que ese hecho se consumara, los miembros del CMHN no dejarían de insistir ante el Presidente de la República sobre la necesidad de analizar la inconveniencia de limitar la inversión extranjera, ya que, desde su punto de vista, ésta contribuía de manera importante al desarrollo de la economía nacional y a la generación de empleos. El CMHN no avalaba, por tanto, la expedición de una ley específica para regular la inversión extranjera directa; desacuerdo que expuso con toda franqueza al presidente Echeverría:

Nuestra opinión en este punto de vista es clara: si la inversión directa externa es complementaria del ahorro nacional, y si cumple con los requisitos que actualmente la regulan según los campos de inversión, una Ley general como la que se pretende sería inútil e inconveniente, ya que el gobierno no podría tener una política flexible tan necesaria en esta materia.²¹⁵

Los empresarios agrupados en el CMHN también expusieron hacia finales de 1972 al Presidente su desacuerdo por el acentuado proceso de estatización de empresas y sus dudas respecto al rumbo de la economía. Consideraban que la contracción de la inversión privada tenía su principal causa en la falta de certidumbre para invertir. Una de las principales razones de la ociosidad productiva, señalaban, era el clima de alarmas y rumores que

del gasto público, a lo que se sumaron la disminución de las exportaciones, como consecuencia de la recesión mundial que se presentó entre 1973 y 1974, y la desaceleración de la inversión privada, condujeron a la multiplicación del déficit en la cuenta corriente y atraparon a la economía en un callejón sin salida, cuyo único camino fue el endeudamiento.

²¹⁵ Palabras de Rómulo O'Farril, ...op. cit..

prevalecía en el país. Este ambiente tenía su origen en las campañas de desprestigio que algunos órganos informativos (no señalaban cuáles)²¹⁶ lanzaban en contra de los empresarios, presentándolos “como simples usufructuarios egoístas”, agresiones a las que se sumaban declaraciones de funcionarios públicos (tampoco mencionaban quiénes), “que se han expresado con ligereza sobre el papel que tiene el hombre de negocios en la tarea fundamental del desarrollo nacional”²¹⁷

Otro tema en el que el CMHN trataría de influir durante los primeros años de este gobierno fue el de la política de administración de precios, sobre el cual el régimen había reiterado que ejercería un control más amplio como una alternativa para proteger el salario de los trabajadores de la ascendente inflación, cuyos índices se habían disparado acentuadamente entre 1972 y 1973²¹⁸.

Con el objeto de frenar esta decisión gubernamental, los miembros del CMHN se reunieron en febrero de 1973 con el presidente Echeverría. El empresario Gastón Azcárraga fue el encargado de transmitir los puntos de vista del grupo al Presidente; argumentó que cada producto tenía un “precio natural”, que era el único que podía garantizar la óptima utilización de los limitados recursos económicos y que sólo con base en él era posible contener cualquier fenómeno distorsionante en la producción y el consumo.

El empresario aprovechó también la ocasión para exponer la posición del CMHN respecto a la inconveniencia de los subsidios a ciertos sectores de la sociedad y a la inviabilidad del

²¹⁶ Recuérdese que en este periodo los empresarios promovieron un boicot contra Excelsior, el cual consistió en retirar del diario los anuncios de los grandes grupos empresariales. De acuerdo con una entrevista realizada por Francisco Valdés a Juan Sánchez Navarro, la iniciativa fue del CMHN y los operadores fueron el propio Sánchez Navarro y Eustaquio Escandón. Francisco Valdés Ugalde,....op. cit. pp.191-192.

²¹⁷ Palabras de Rómulo O'Farril..., op.cit.

²¹⁸ Los precios al consumidor se elevaron de 4.9% a 21.4 5 en promedio de diciembre a diciembre, entre los años de 1970 a 1973, siendo los rubros de bienes no duraderos y de alimentos los más afectados por la inflación, con índices superiores al 27%. Véase Carlos Tello, op. cit., p. 71.

aumento de las tasas impositivas. Aunque aceptaba que para contribuir al desarrollo económico y al aumento del nivel de vida de la población, era necesario contar con un cuantioso gasto gubernamental para su inversión en infraestructura y gasto social, no compartía la idea de que para resolver esa situación las tasas impositivas debían aumentarse. A su juicio, el problema residía en la persistente decisión del gobierno de mantener subsidiados a algunos sectores de la economía, a efecto de contener el alza de precios, lo que a la larga provocaba que los subsidios se convirtieran en una “carga soportada de una u otra manera, por todos los sectores de la economía, incluso por aquéllos que de inmediato resultan beneficiados”.²¹⁹

La recomendación final que los miembros del CMHN hacían al Presidente sobre este particular, era permitir el ajuste normal de los precios, que por supuesto provocaría un efecto inflacionario inmediato “por una sola vez”, con lo que se lograría aligerar la fuerte carga de subsidios y apoyos que tenía que soportar el erario público, así como aumentar la recaudación fiscal y el presupuesto federal. En caso de que el gobierno optara por continuar con sus políticas de subsidios, el panorama más previsible era que la presión inflacionaria se mantuviera año tras año, desembocando en desequilibrios mayores, sobre todo en la balanza comercial, lo que a la larga afectaría la paridad de la moneda con respecto al dólar. Otras alternativas poco eficaces, señalaban los miembros del CMHN, eran la disminución del gasto de inversión pública, a costa de frenar las metas del desarrollo.²²⁰

A pesar de no estar de acuerdo con una política de control de precios, los miembros del CMHN mantenían la preocupación de la crisis inflacionaria presente en el país. Consideraban que para evitar caer en una “inflación galopante”, el gobierno debía de tomar

²¹⁹ Palabras del Sr. Gastón Azcárraga Tamayo durante el desayuno ofrecido por los miembros del CMHN al presidente de la República, 20 de febrero de 1973. Archivo del CMHN.

²²⁰ *Ibidem*.

medidas de carácter monetario, evitando que el circulante fuera “más allá del límite de producción de mercancías y servicios nacionales”; medidas de carácter fiscal que impidieran un presupuesto deficitario, (aunque no señalaban qué tipo de acciones podían suplir al aumento de las tasas impositivas que recurrentemente rechazaban); de política financiera orientadas a captar “ahorros genuinos”, para inyectarlos posteriormente a la economía vía financiamiento, así como la utilización de créditos externos en función de la capacidad de pago del país. Estas acciones debían ser complementado con otras de carácter administrativo, enfocadas principalmente a revisar la operación de las empresas paraestatales y de los organismos descentralizados, a la flexibilización de las políticas de precios por la que se habían pronunciado ante el Presidente y a la revisión de las políticas de subsidios imperantes. Y a ello habría que agregar el control de los aumentos salariales y la disposición del gobierno de frenar la corrupción administrativa y el contrabando. En este marco de acciones los empresarios debían comprometerse junto con los trabajadores a elevar la productividad y la competitividad de la planta productiva, correspondiendo a los primeros incrementar la inversión, ya que el sector privado debía ser el “principal motor interno del desarrollo”.²²¹

La política laboral del régimen fue abordada también de manera particular por los empresarios agrupados en el CMHN. Además de considerar que era necesario controlar las alzas salariales y de que el gobierno debía de actuar con prudencia en ese sentido, en su momento expusieron también al presidente de la República su preocupación por la demanda obrera relativa al establecimiento de la semana laboral de 40 horas, cuya adopción consideraban tendría efectos negativos sobre el empleo, la estructura de costos, la productividad, la demanda interna y la competitividad internacional. Los miembros del CMHN solicitaban al Presidente que antes de tomar una decisión en este sentido, se

²²¹ Análisis sobre la inflación en México, 4 de julio de 1973. Archivo del CMHN.

estudiara detenidamente la situación en el contexto del resto de las políticas de desarrollo económico. Para ello le sugerían que se formara una comisión compuesta por economistas del sector público, obrero y privado que estudiara a fondo la conveniencia de implantar una medida de esta naturaleza.²²²

- **La tensión de las relaciones entre los empresarios y el gobierno de Luis Echeverría**

Las diferencias de los empresarios con Echeverría comenzaron a tomar mayores proporciones hacia finales de 1972. Al año siguiente, el asesinato del industrial regiomontano Eugenio Garza Sada sería la coyuntura que serviría a los empresarios para desdeñar al régimen y responsabilizarlo de la crisis que vivía el país.

Dos sucesos importantes contribuyeron en forma significativa a que el enfrentamiento cobrara estas dimensiones. El primero estuvo relacionado con las definiciones derivadas del segundo informe de gobierno del presidente Echeverría, en materia de la política económica, y los resolutiveos de la VII Convención del Partido Revolucionario Institucional. En su informe el Presidente esbozó las características de su política económica, destacando la función del Estado como rector del desarrollo, a quien correspondía “participar directamente ‘tanto en la producción como en la distribución del ingreso,’ a fin de garantizar el predominio del interés general”. Los resolutiveos de la Convención priísta fueron más allá en la definición de la orientación económica del régimen, reafirmando la rectoría del Estado, que haría posible “subordinar el lucro ‘al uso y a la utilidad social’ a favor de las grandes mayorías”; se pugnaba por regular la inversión privada nacional y

²²² Palabras pronunciadas por el Sr. Prudencio López en el desayuno ofrecido por los miembros del CMHN al presidente Luis Echeverría Álvarez, el 20 de febrero de 1973.

extranjera; por el establecimiento de la jornada laboral de 40 horas, la implantación de la escala móvil de salarios y la representación de los trabajadores en los consejos de administración de las empresas. En relación con la cuestión agraria, el PRI se pronunció en contra de los latifundios y de la 'nueva gran propiedad'. Y en el apartado relativo a la política exterior, rechazaba "toda forma de imperialismo", expresando "la solidaridad de México con el Tercer Mundo".²²³

El segundo hecho que contribuyó a confrontar a los empresarios con el régimen echeverrista, fue la visita, a principios de diciembre de 1972, del presidente chileno Salvador Allende, a quien su homólogo mexicano le expresó la oportunidad de su llegada país justo 'en el momento' en el que se había redefinido el 'rumbo' de sus 'instituciones' y en el que la 'la revisión de nuestra vida social se ha convertido en quehacer cotidiano...Estamos dispuestos a llevar adelante las demandas populares que por varios años quedaron postergadas'.²²⁴

Las organizaciones empresariales no tardaron en manifestar su posición con respecto a la visita del presidente chileno. A través de un manifiesto periodístico, al que se unieron también organizaciones de profesionales, principalmente del norte y centro del país, en especial de los estados de Puebla y Nuevo León, los firmantes mostraron su desacuerdo con el régimen de Salvador Allende y, entre otras cosas, señalaron: 'hacemos votos porque la hermana República de Chile, que en estos momentos le toca al Dr. Allende representar, siga luchando hasta el triunfo del ideal democrático frente al estatismo marxista que hace perder a los pueblos su dignidad, la alegría de vivir y lo que es más grave aún, su libertad'.²²⁵

²²³ Carlos Arriola Woog,.....op. cit. pp. 85-92.

²²⁴ Ibid., p. 92.

²²⁵ Ibid., p.93.

Posteriormente la CONCANACO, la CONCAMIN y la COPARMEX, publicaron también otro desplegado, en el que en tono de cordura y respeto se dirigían a Salvador Allende expresándole no coincidir con su ideología, aunque “reconocían la dignidad, limpieza y coherencia de su trayectoria política y humana”, señalando que México no adoptaría los sistemas de ningún país extranjero.²²⁶

Estos acontecimientos, a los que se sumó la legislación para regular la inversión extranjera expedida en marzo de 1973, las presiones sindicales por el alza salarial, que se dieron en un tono de amenaza de parte de la CTM, el cambio de Hugo B. Margain por Jose López Portillo como secretario de Hacienda, fueron elementos que tensaron las relaciones entre el gobierno y los empresarios hacia la segunda mitad del régimen echeverrista.

A mediados de 1973, uno de los miembros más diligentes del CMHN, Eustaquio Escandón, presentó ante sus compañeros un balance de la situación económica y política que prevalecía en el país, el cual permite resumir la coyuntura que se vivía entonces, así como entender las principales preocupaciones que persistían entre los miembros de este grupo y las estrategias que en lo futuro desarrollarían para enfrentar al régimen echeverrista.

Entre los puntos más sobresalientes de este análisis estaba la preocupación por la reciente remoción del secretario de Hacienda, Hugo B. Margain y su remplazo por José López Portillo, a quien se consideraba un funcionario sin experiencia en la materia, lo cual provocaba “...temor sobre la solidez de la política económica y de la moneda mexicana”; otros motivo de temor de los miembros del CMHN era el rumor de la posible renuncia del Director del Banco de México, Ernesto Fernández Hurtado, funcionario que a juicio de los

²²⁶ Ibid., pp. 93-94.

empresarios era “la única personalidad oficial en México con reputación nacional e internacional de la más alta calidad técnica en materia financiera...”, por lo que de llevarse a cabo su separación del cargo podía sobrevenir una “crisis de confianza” que podría atacar la estabilidad cambiaria. Se insistía también en la problemática inflacionaria, que provocaba creciente inquietud y descontento entre la población; el peligro que representaba el aumento acelerado del gasto del gobierno y el elevado endeudamiento público y privado en el exterior, que de no controlarse podían impactar las reservas monetarias, ya de por sí débiles. Se criticaba “la voracidad del Estado como empresario, manejando y ampliando enormes inversiones que no le corresponden”. Se apuntaba también la preocupación por el creciente déficit en la producción agrícola, y la incertidumbre prevaleciente en el campo, ante las continuas invasiones de tierras. Se analizaba la postura internacional del régimen cuya posición abiertamente “antiyanqui” en el seno de la OEA constituía una actitud “suicida”, a lo que se sumaba el apoyo político y económico prestado por México al gobierno de Salvador Allende en Chile; así como las consecuencias negativas que traería para el país la nueva legislación sobre inversiones extranjeras y la “declarada política oficial de promover la adquisición por capital mexicano de empresas extranjeras”. El documento alertaba también sobre el surgimiento de núcleos subversivos, “infiltrados principalmente en las universidades”, y consideraba que el gobierno había mantenido una actitud pasiva “ante los desbordamientos ocurridos en el país”. Y dado que se trataba de un documento confidencial del grupo, se hablaba sin ambages de las críticas presentes en la opinión pública hacia el presidente Echeverría, sobre quien se había desatado una ola de chistes y bromas haciéndolo “aparecer como un inepto, un tonto, un desequilibrado”, lo cual contribuía a debilitar su autoridad y podía poner en riesgo el mecanismo de sucesión presidencial, “abriéndose la compuerta [...] a un movimiento desordenado, anárquico,

fomentado por los elementos subversivos con consecuencias incalculables para nuestro país²²⁷.

Con este análisis, se sugerían también algunas medidas que permitieran resolver la problemática planteada. En realidad se desconoce si éstas fueron transmitidas en estos términos a algún representante del gobierno, pero dada la puntualidad con la que se abordan, pareciera como que los empresarios agrupados en el CMHN tuvieran al menos la creencia de que algunos de estos puntos podrían ser puestos en práctica por el régimen. Las más importantes de esas medidas, llamadas de “aplicación inmediata”, eran las siguientes: que el presidente de la República hiciera una declaración en la que manifestara su apoyo al entonces director del Banco de México; la designación como secretario de Hacienda de Antonio Carrillo Flores; el envío a Washington de un embajador que no tuviera una postura anti Estados Unidos; el nombramiento de un secretario de Relaciones Exteriores con el mismo perfil y de reconocida experiencia en el ramo. En el ámbito internacional, se planteaba la necesidad de que el presidente Echeverría hiciera una declaración en la que señalara que México deseaba “relaciones cordiales y amistosas con todas las naciones extranjeras”, buscando a la vez “moderar nuestra actitud hasta ahora agresiva en la reestructuración de la OEA”, y dejando claro que la posición del país no era antagónica hacia los Estados Unidos. Era indispensable que se definieran también en materia económica “los campos que corresponden al Sector público y los que corresponden al Sector privado”; esto último implicaba que se pusiera al frente de la Secretaría de Patrimonio Nacional “a una persona que merezca la confianza del país de que seguirá rigurosamente la política oficial al respecto y procederá [...] a la liquidación ordenada de todos aquellos negocios y empresas que el Estado no debe controlar ni operar”. Se contemplaba también que el Presidente hiciera una declaración para advertir a los grupos

²²⁷ Puntos sobre las realidades actuales de México, Eustaquio Escandón, 5 de junio de 1973.

subversivos que las fuerzas armadas como “defensoras del orden constitucional”, tenían la capacidad de reprimir cualquier movimiento con ese carácter. Otro de los puntos sobresalientes de estas recomendaciones era la necesidad de patentizar que el aporte del capital extranjero era indispensable para la atención de las necesidades del desarrollo del país y que, por tanto, la ley de inversiones extranjeras sería aplicada con “amplio criterio”. Finalmente, un aspecto que no debía dejarse de lado era el agrario, sobre el que se indicaba que el gobierno debería girar órdenes a todos los juzgados del país, a efecto de que se rechazara cualquier demanda en la que se pretendiera dar nulidad a los certificados de inafectabilidad agraria o ganadera, así como integrar una comisión técnica para elaborar un programa de “estructuración agraria en forma de cooperativa” que permitiera el otorgamiento de crédito “con la garantía hasta un elevado porcentaje por parte del Estado”.²²⁸

Los documentos reseñados con anterioridad permiten ver el grado de conocimiento e información de los miembros del CMHN sobre la realidad nacional y muestran con suma elocuencia sus posiciones generales con respecto a las políticas del régimen, así como los principales rasgos del proyecto de país que defendían.

El golpe de Estado en Chile y el asesinato del presidente Salvador Allende, hechos que provocaron la condena del gobierno de México – el cual decretó tres días de luto nacional- de estudiantes y de grupos de izquierda y, finalmente, el asesinato de Eugenio Garza Sada, ocurrido el 17 de septiembre a manos de la guerrilla, que a su vez desató la condena de los empresarios,²²⁹ profundizaron el clima de enfrentamiento, mismo que fue utilizado por

²²⁸ Sugestiones concretas en relación con la situación actual de México, Eustaquio Escandón, 5 de junio de 1973.

²²⁹ La condena al gobierno por lo ocurrido se hizo pública en el sepelio del empresario, en presencia del presidente de la República. Ahí un directivo del grupo Monterrey, Ricardo Margáin Zozaya, quien dio lectura a la oración fúnebre, acusó al régimen de haber dejado de ‘mantener el orden público’ y de haber permitido ‘que tengan libre cauce las más negativas ideologías’ provocando que ‘que cosechen sus frutos

éstos, principalmente por los miembros del CMHN, para poner en marcha una estrategia que les permitiera enfrentar al régimen.

Desde agosto de 1973, antes de la crisis que sobrevino a raíz del asesinato de Eugenio Garza Sada, el CMHN reflexionaba ya sobre el momento político y las posibilidades que los empresarios tenían para incidir en el futuro desarrollo del país. Al respecto, analizaban las experiencias de las diferentes administraciones desde Cárdenas hasta Díaz Ordaz, quienes hacia finales de sus respectivos sexenios se habían visto presionados por "una poderosa marejada de opinión nacional que, al reflejar con gran fuerza una crítica o insatisfacción del país", lograba que los responsables de la conducción del gobierno en el periodo siguiente cambiaran la dirección de las políticas.²³⁰

El documento citado sugería que el CMHN aprovechara el tiempo que restaba al régimen de Echeverría para mantener una intensa campaña de presión hacia éste, a través de la difusión de sus críticas hacia la opinión pública. Entre los temas que se proponían difundir estaban: la necesidad de un nuevo tratamiento al campo mexicano, la crítica hacia la creciente intromisión del Estado en la economía, "la equivocada política oficial de precios", la denuncia hacia a los constantes ataques al sector privado, la inadecuada política de subsidios seguida por el gobierno y la situación de desorden y violencia que privaba en las universidades.

negativos de odio, destrucción y muerte". Carlos Arriola Woog, ...op. cit. p. 102. Las declaraciones empresariales por el suceso se multiplicaron, algunas de ellas en un tono francamente ofensivo contra el régimen, como fue el desplegado que publicó el presidente de una cadena de hoteles, quien refiriéndose al occiso, citaba "No es cierto que haya sido víctima de unos secuestradores frustrados...Fue víctima, finalmente de un gobierno, que al cabo de tres largos años, ha sido estéril en obras pero -eso sí- rico en declaraciones demagógicas que han despertado resentimientos y causado la desunión...". Excelsior, 21 de septiembre de 1973.

²³⁰ Memorandum confidencial para el grupo especial del CMHN, agosto de 1973. Este memorandum fue elaborado por Eustaquio Escandón.

Es importante destacar que se planteaba ya desde entonces la necesidad de generar un cuerpo de “Doctrina Económica del Sector Privado”, que permitiera la adopción de un pensamiento común de toda la iniciativa privada, y que pudiera difundirse a toda la sociedad.²³¹

Este interés del CMHN por comenzar a influir en el conglomerado empresarial tiene un referente muy importante. Poco antes habían confirmado que las organizaciones empresariales requerían de una mayor unificación y cohesión para enfrentar las políticas del régimen, cuando el presidente de la COPARMEX -la organización que se había caracterizado a lo largo de los años por su combatividad-, Roberto Guajardo Suárez, fue acusado por los empresarios de venderse al gobierno²³². Cuando este dirigente empresarial presentó su renuncia pública, criticó la actitud regresiva “de ciertos sectores empresariales que ‘llega a límites que rayan en la intransigencia por no decir que en el suicidio de clase’”²³³.

Las suspicacias empresariales con respecto a Guajardo Suárez se confirman con las apreciaciones de Porfirio Muñoz Ledo, secretario del Trabajo del régimen echeverrista, quien señala que las organizaciones empresariales estaban poco articuladas en esa época. Considera que la CANACINTRA “siempre había seguido la línea del gobierno” mientras que la COPARMEX “estaba en manos de los gerentes”, a los que Muñoz Ledo pretendió “jalar”, a través de un proyecto de formación de gerentes empresariales y funcionarios públicos, el cual buscaba romper las diferencias ideológicas entre los gerentes de empresa y los funcionarios públicos, estrategia que pronto despertó las suspicacias de los grandes

²³¹ Ibidem

²³² Juan Sanchez Navarro afirma que Guajardo Suárez “se vendió a Echeverría” y que su actitud frente a ese gobierno fue de “colaboracionismo”. Alicia Ortiz Rivera, Juan Sánchez Navarro, Biografía de un testigo del México del Siglo XX. México, D.F., Editorial Grijalbo, 1997., p. 268.

²³³ Carlos Arriola.....op. cit.p. 61.

empresarios. De acuerdo con Muñoz Ledo, la única organización combativa en ese entonces era la CONCAMIN.²³⁴

Debe destacarse, sin embargo, que las organizaciones empresariales nacionales mostraron en general una actitud de suma cautela ante el gobierno, principalmente antes de la crisis de 1973, y que fueron las organizaciones de provincia, principalmente las de Jalisco y Nuevo León, las que mantuvieron una línea más combativa.

- **Una conducta estratégica en marcha**

La lección que dio a los empresarios agrupados en el CMHN la actitud de Guajardo Suárez y el análisis que necesariamente hicieron de este hecho, principalmente en el sentido de que las organizaciones empresariales requerían de una unificación para poder enfrentar las políticas reformistas del régimen, fueron elementos que seguramente influyeron de manera muy importante para que el grupo concentrara sus estrategias en el conglomerado empresarial. Quizás también la combatividad mostrada por las organizaciones empresariales de provincia, las cuales de manera unilateral decidieron interpelar al régimen y reprobaron sus políticas, fue un elemento evaluado por los miembros del CMHN para desarrollar una estrategia enfocada al sector empresarial.

Sí bien es cierto que desde principios de 1970 los empresarios agrupados en el Consejo vieron la necesidad de acercarse más a las organizaciones empresariales, ahora este acercamiento resultaba un imperativo, ante el fracaso de sus gestiones para que el gobierno

²³⁴ Entrevista personal con Porfirio Muñoz Ledo, 1º. de septiembre de 1994.

cediera en sus políticas reformistas y frente a la consecuente necesidad de sumar fuerzas para defender los intereses de los grandes empresarios.

Así se explica la intensa actividad llevada a cabo por el Consejo, sobre todo a partir de 1973, cuando puede percibirse su empeño, primero, en lograr una mayor institucionalidad y organización del grupo, para lo cual incorpora cada vez a más miembros,²³⁵ en especial a empresarios representativos de los estados económicamente más importantes de la República; desarrolla una estrategia organizativa a partir de la ampliación de comisiones dedicadas a tareas específicas, a las que se les dotaba de un presupuesto para el eficaz desempeño de sus actividades; impone reglas más estrictas para el pago de las cuotas de los asociados, tramitando ante la secretaria de Hacienda que éstas sean deducibles del impuesto sobre la renta; limita el número de sus asociados a 32, e instituye la toma de decisiones a través de la votación directa de sus miembros²³⁶. El interés del CMHN por establecer una participación más activa de sus miembros y una mayor democracia en la toma de decisiones se percibe con mayor claridad hacia mediados de 1974, cuando de nueva cuenta reforma sus estatutos, a fin de instituir un sistema rotativo de planillas para integrar su comisión coordinadora, desapareciendo el cargo de presidente y dejando en su lugar a un coordinador, que no tendría "... facultades decisorias ni capacidades ejecutivas superiores a las de los demás miembros de la Comisión..."²³⁷.

²³⁵ Hacia mediados de 1972, ingresan al CMHN Jerónimo Arango, Gastón Azcárraga Tamayo, Crescencio Ballesteros, Enrique Rojas Guadarrama y Agustín F. Legorreta Cahuvet ; esta último en sustitución de su padre Agustín Legorreta López Guerrero, poco antes fallecido. Cartas de Jorge Larrea a Juan Sánchez Navarro, 24 de mayo y 3 de julio de 1972. En octubre de 1973 son invitados a participar en el Consejo Isidro López, empresario de Coahuila, Eloy Vallina de Chihuahua y Fernando Aranguren de Jalisco. Los dos primeros, se integran a principios de 1974, mientras que Fernando Aranguren falleció en el lapso de su incorporación, en un atentado de parte de la guerrilla ; el lugar de éste fue ocupado por Abelardo García Arce, también empresario de Jalisco. Actas no. 19 y 21 de la Comisión Ejecutiva del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, 24 de octubre de 1973 y 24 de enero de 1974. Acta de la sesión plenaria del CMHN del 18 de febrero de 1974.

²³⁶ Actas de las sesiones plenarios del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios del 8 de mayo y del 1º del agosto de 1973.

²³⁷ Acta de la sesión plenaria del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, 23 de mayo de 1974.

Asimismo, dadas las políticas del régimen respecto al capital extranjero y la reciente promulgación de la ley en la materia, el Consejo se apresuró a asentar en sus estatutos que “ninguna persona extranjera podía ser miembro de la Asociación.”²³⁸

En segundo término estaba el acercamiento con las organizaciones empresariales. Las relaciones con éstas se cuidaron más a partir de 1973, procurando “estrechar vínculos con los Presidentes de los Organismos Patronales”. Se proponía en este sentido que los miembros del Consejo se mantuvieran activos dentro de las organizaciones empresariales, “colaborando con el mayor entusiasmo y toda la eficiencia, sin representación alguna de este Consejo, sino en lo personal”. Se instaba a la vez a todos los miembros del grupo a que a través de sus vinculaciones por razones de negocios con organismos empresariales de diversas ciudades o zonas del país, captaran las necesidades de éstos y proporcionaran información a las instancias ejecutivas del CMHN sobre los tipos de apoyo que pudieran prestárseles.²³⁹

Hay que precisar que el CMHN mantuvo un gran cuidado en su acercamiento con las organizaciones empresariales, buscando en todo momento no despertar suspicacias, en el sentido de que el grupo pretendiera “arrogarse la representación del Sector Empresarial”.

Pienso que uno de los instrumentos que sirvieron al Consejo para iniciar una relación de trabajo más estrecha con las organizaciones, fue su iniciativa de transformar el Centro de Investigaciones Económicas del Sector Privado, organismo que era operado por todas las agrupaciones que luego se aglutinaron en el CCE, pero que por su carencia de recursos y su limitada estructura operativa, no cumplía eficazmente con sus funciones. El modelo que el Consejo planteaba para reestructurar este centro estaba inspirado en el organismo

²³⁸ Acta de la sesión plenaria del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios del 8 de mayo de 1973.

²³⁹ *Ibidem*.

norteamericano Conference Board, que producía información estadística y económica para el análisis de coyuntura y así mantenía informadas a las grandes firmas del sector privado que lo patrocinaban.²⁴⁰ La reestructuración del Centro, bajo su patrocinio y conducción (Gastón Azcárraga fue nombrado presidente del Centro, en tanto que Juan Sánchez Navarro y Eustaquio Escandón fueron designados representantes del CMHN en su Consejo Directivo)²⁴¹ permitió al CMHN insertarse en la estructura dirigente del sector empresarial.

La nueva institución²⁴² quedó prácticamente establecida en agosto de 1973, bajo la denominación de Centro de Estudios Económicos del Sector Privado, A.C., y de acuerdo a la presentación que hizo en el seno del CMHN Gastón Azcárraga, sus actividades se orientarían al logro de las siguientes metas:

Estudiar, conocer y entender la realidad económica del país; proyectar a futuro ese estudio y conocimientos; mantenerse permanentemente preparado para evaluar los cambios o fenómenos que puedan afectar trascendentalmente la situación económica general y formular un plan económico que deba estar listo con anterioridad a la próxima renovación de los poderes federales.²⁴³

Las previsiones del Consejo para enfrentar la sucesión presidencial parecen haber estado presentes con gran anticipación. Esto es entendible por las señales que el grupo percibía en su contacto frecuente con los representantes del régimen, que indicaban que Echeverría no daría marcha atrás en sus políticas reformistas y que, en consecuencia, era necesario

²⁴⁰ Consejo Mexicano de Hombres de Negocios. Organismo de Estudios Económicos, octubre de 1972.

²⁴¹ Acta de la sesión plenaria del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, 1º. de agosto de 1973. En esta sesión se acordó que el CMHN otorgara un donativo al centro por dos millones de pesos, comprometiéndose a otorgarle un millón de pesos adicional durante 1974.

²⁴² El Consejo del Centro estaba inicialmente formado por los presidentes de la CONCANACO, la CONCAMIN, la COPARMEX, la ABM, la Cámara de Comercio de la Ciudad de México, la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros y la Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana. A estas organizaciones se agregó el CMHN.

²⁴³ Acta de la sesión plenaria del CMHN del 1º. de agosto de 1973.

redoblar esfuerzos en los medios empresariales para obtener la fuerza de la representatividad masiva de las organizaciones de la que el CMHN carecía.

Los integrantes del Consejo tenían muy claro cuáles eran sus capacidades y poseían tanto una conciencia práctica del contexto en el que se movían, como una conciencia discursiva de sus posibilidades, es decir, de los “recursos de asignación” dados por su gran capacidad económica, así como de los “recursos de autoridad” con los que contaban en virtud de su posibilidad de acceder a los altos círculos del grupo gobernante, independientemente de que en esa coyuntura su influencia sobre las decisiones no haya sido la esperada. No obstante, la cercanía con el poder político les permitía contar con información de primera mano para tener una lectura más precisa de la situación. Asimismo, sabían de las características que daban al grupo gran flexibilidad para desarrollar una “conducta estratégica” debidamente planeada y dirigida hacia objetivos muy particulares. Una reflexión del grupo a propósito de la reestructuración del Centro de Estudios Económicos confirma estas apreciaciones:

El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios es el único grupo en México que puede aportar los elementos básicos a un organismo investigador: en efecto, su integración, su independencia, su permanencia, su mexicanidad, el prestigio personal de sus miembros, el prestigio colectivo del grupo, sus grandes zonas de influencia, el hecho de ser una agrupación de personas sin pretender representación colectiva alguna, todo ello le permite con gran facilidad realizar la tarea y asumir plenamente la responsabilidad.²⁴⁴

Se trataba, en efecto, de un grupo compacto, conocedor como ningún otro de las estrategias gubernamentales, con amplia disponibilidad de recursos económicos, y elementos materiales y técnicos dados por sus empresas en operación, que tenían la posibilidad de

²⁴⁴ Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, Organismo de Estudios Económicos, octubre de 1972.

extenderse a todo el país, o al menos a las regiones económicamente más importantes de donde provenían sus miembros, quienes además eran personalidades de prestigio en el medio empresarial de sus lugares de origen.

El apoyo económico que el CMHN prestó a las organizaciones empresariales fue decisivo en estos años de confrontación con el gobierno de Echeverría. La COPARMEX fue una de las organizaciones a la que el CMHN reforzó económicamente.²⁴⁵ Estos apoyos permitían al grupo ir adquiriendo una mayor influencia en las organizaciones. Adicionalmente, la información privilegiada con la que contaba y su capacidad de análisis, de planeación de estrategias y de instrumentación de las mismas, fueron elementos que el CMHN también puso al servicio de las organizaciones, los cuales le valieron para incrustarse rápidamente en ellas.

Un hecho que es importante destacar en este sentido, es la influencia que comenzó a tener el CMHN en la COPARMEX, después de la salida de Guajardo Suárez. El interés de los miembros del Consejo por influir en esta organización queda de manifiesto en un documento que remite Juan Sánchez Navarro a Manuel Espinosa Yglesias, en el que le recomienda desarrollar “los trabajos iniciales” para “echar a andar” el CMHN y la COPARMEX.²⁴⁶

Respecto al CMHN el documento se refiere a su nueva estructuración por planillas recién adoptada, y a la nueva Comisión Ejecutiva, de la que tanto Sánchez Navarro como Espinosa Yglesias formaban parte²⁴⁷, cuya primera misión sería designar al coordinador,

²⁴⁵ A propuesta de Eustaquio Escandón, en la sesión plenaria de 22 de agosto de 1974, el CMHN aprobó otorgarle un donativo a la COPARMEX por 2.5 millones de pesos. Acta de la Comisión Coordinadora No. 25, 22 de agosto de 1974.

²⁴⁶ Memorandum de Juan Sánchez Navarro a Manuel Espinosa Yglesias, 29 de mayo de 1974.

²⁴⁷ El resto de los miembros de esta Comisión Ejecutiva eran, Agustín Legorreta, Eustaquio Escandón, Isidro López, Justo F. Fernández, Abelardo Garciarce, Enrique Rojas y José Represas. *Ibidem*.

establecer las comisiones de trabajo, y desarrollar el programa de actividades del grupo para 1974-1975.

Respecto a la COPARMEX, se aludía a la realización de una asamblea de esa organización en la que se eligió un Consejo constituido por ochenta personas y una Comisión Ejecutiva que integraban diecisiete de ellas, de las cuales sólo se apuntan los nombres de los representantes del Distrito Federal, quienes en su mayoría (seis de ocho) eran miembros del CMHN. Se mencionaba, asimismo, que debían ser estudiados los estatutos de la organización, a efecto de proceder a su reorganización legal, la cual debía contemplar no sólo las metas por alcanzar "sino también los procedimientos para que la COPARMEX represente fielmente al sector empresarial de la Nación". Se señalaba también la necesidad de resolver el problema económico de la organización, así como la conveniencia de nombrar dos vicepresidentes, proponiendo para ello a los señores Eustaquio Escandón y Eugenio Garza Lagüera.²⁴⁸

La colaboración con el gobierno y sus habituales reuniones con los altos funcionarios de éste, fueron otras de las líneas estratégicas que el CMHN mantuvo e intensificó en esta coyuntura²⁴⁹.

En estas fechas se decidió, asimismo, que el CMHN costeara los resúmenes de los informes del presidente de la República para su distribución en México y en el exterior, y se planteó

²⁴⁸ Ibidem.

²⁴⁹ Desde los primeros meses de 1973 se programan reuniones regulares con el presidente y los funcionarios responsables régimen. De febrero a diciembre de ese año, los miembros del Consejo se reunieron en dos ocasiones con el presidente Echeverría, y realizaron entrevistas a los secretarios de Patrimonio Nacional, de Hacienda y Crédito Público, de Trabajo, de Gobernación, y a los directores del Banco de México, del Instituto Mexicano de Comercio Exterior, y al Rector de la Universidad Nacional Autónoma de México. Informe de la Comisión de Relaciones Públicas, Circular a los miembros del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, 13 de septiembre de 1974.

la posibilidad de contratar los servicios permanentes de una agencia de relaciones públicas extranjera, para mejorar la imagen de México en el exterior.²⁵⁰

Cabe destacar que el Consejo había venido desarrollando una intensa actividad de relaciones públicas, principalmente en los Estados Unidos, la cual consideraba desde la inclusión de encartes para difundir la imagen de México en periódicos como el Washington Post, como se hizo a propósito de la visita del presidente Echeverría a ese país en 1972; reuniones con forjadores de la opinión pública tanto mexicanos como norteamericanos; acercamiento con editores especialistas en publicaciones financieras; la invitación para visitar México a personalidades extranjeras de los ámbitos político, empresarial y periodístico; la edición de folletos con versiones en español, inglés y francés de los informes presidenciales, para distribuirlos “entre funcionarios públicos, capitanes de la industria, medios de comunicación, y en general a los forjadores de la opinión pública en todo el mundo”.

La intensa actividad de relaciones públicas que llevaba a cabo el CMHN, la cual cobró mayor dinamismo a partir de 1973, tenía una doble utilidad: le permitía prestar sus servicios de colaboración al gobierno en la tarea de difundir una buena imagen de México en el exterior, a la vez que le daba acceso a una importante red de relaciones en el ámbito internacional, que podía ser utilizada en la expansión de sus negocios, o en la presión política hacia el gobierno de México.

²⁵⁰ Acta de la Comisión Ejecutiva del CMHN del 14 de marzo de 1973.

Confirman en gran medida la apreciación anterior, las referencias de José Represas a la utilidad de la labor de relaciones públicas que realizaba el CMHN, en especial la distribución de los folletos con el resumen de los informes presidenciales:

Para destacar nuestra contribución estos folletos van acompañados de cartas e introducción en cada idioma, firmadas por el Presidente del Consejo, ya que esto no sólo nos permite cubrir nuestro objetivo primordial de información, sino que además nos mantiene en contacto directo con las relevantes personalidades con quienes hemos logrado relaciones a través de este medio.²⁵¹

El CMHN no descuidó el uso directo de los medios de información en México para difundir sus posturas, lo cual, dadas las reglas de su operación interna que impedían el pronunciamiento público del grupo, hizo a través de uno de sus más activos integrantes: Eustaquio Escandón, quien a mediados de 1973 publicó una serie de artículos²⁵², unos de corte teórico, y otros de carácter coyuntural. En sus artículos Escandón teorizaba sobre el Estado y su necesaria participación en la economía, pero como “el gestor supremo, responsable del bienestar general de la comunidad”, y enfatizaba en forma nostálgica: “¡Qué diferente es el ‘capitalismo’ de hoy al ‘capitalismo’ del siglo XIX! El poder económico está en manos del Estado y en gran parte también de los sindicatos”. Escandón señalaba que una sociedad sin clases era imposible, dada la desigualdad natural de los seres humanos, y para que el socialismo pudiera funcionar era necesaria una dictadura. Por el contrario, en una “Doctrina Humanista” predominaba la libertad de asociación y “el concepto fundamental del hombre con derechos propios e inalienables, anterior y superior al Estado, con quien el conjunto humano, o sea la comunidad, delega su autoridad y su soberanía”.²⁵³

²⁵¹ Informe de relaciones públicas que envía José Represas a Manuel Senderos, Presidente del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, A.C., 5 de enero de 1973.

²⁵² Estos artículos fueron publicados en el Universal, los días 19, 20, 21, 22, 23, 24 y 25 de febrero de 1973.

²⁵³ Ibidem.

Escandón aprovechaba para advertir a los trabajadores el peligro que representaba para ellos la instauración de un régimen “socialista- comunista”, en el que los sindicatos y los movimientos reivindicativos quedaban subordinados, “a causa de un pieza ciega, de una gran maquinaria sin recursos ni defensa”. La pérdida de la libertad y su aniquilamiento, en caso de no acatar las disposiciones del nuevo régimen en forma incondicional, era lo único que les esperaba.²⁵⁴

Los desacuerdos de los empresarios con la actitud de una fracción de la Iglesia Católica fueron también puestos a la luz en los artículos de Escandón. Este aspecto es a mi juicio muy importante, ya que permite advertir que los empresarios no contaron con el apoyo de la Iglesia, y como se verá más adelante, tampoco con el del Partido Acción Nacional. Los empresarios agrupados en el CMHN llegaron incluso a responsabilizar al clero de los ataques que en este periodo se lanzaban contra la empresa privada²⁵⁵ Por tanto, es entendible que Escandón reclamara en sus artículos a la “Gran Maestra”, como llamaba a la Iglesia Católica, su actitud, y en especial el que no hubiera sido capaz de infundir a las distintas generaciones que habían pasado por su adoctrinamiento el deber de su participación activa en la política, lo cual había provocado su indiferencia y su alejamiento de ese tipo de actividades. La gran masa de mexicanos eran individuos marginados políticamente y sin preparación alguna para exigir sus derechos. La crítica más severa de Escandón hacia el clero católico se centró en un “alto prelado”, que recientemente había visitado Cuba, en donde decía, “Seguramente con su espíritu observador, en busca de condiciones políticas para mejorar las condiciones de las masas habrá comprobado a qué alto grado se respeta la libertad de pensamiento y de expresión...” en ese país.²⁵⁶ El

²⁵⁴ Ibidem.

²⁵⁵ En una carta que envía José Represas a Juan Sánchez Navarro, el 10 de diciembre de 1971, señala que durante el último sínodo el clero ‘...utilizó el lenguaje de los socialistas más radicales para lograr un mayor impacto’. Citado en: Alicia Ortiz, Juan Sánchez Navarro. ...op. cit. p. 322.

²⁵⁶ Artículos de Eustaquio Escandón en el Universal, op. Cit.

empresario se refiere seguramente a Méndez Arceo, cuya simpatía con la Teología de la Liberación era conocida.

Escandón aprovechaba sus últimos artículos para criticar la creciente intervención del Estado en la economía y en especial la intención del gobierno echeverrista de continuar adquiriendo empresas. Señalaba también que algunos funcionarios públicos parecían “mostrar una actitud aviesa” hacia el sector empresarial. Respecto a las empresas públicas, el empresario solicitaba se publicaran sus balances y que se constituyera una comisión que revisara una de ellas, a fin de definir su venta o su liquidación, en caso de ser necesario²⁵⁷.

- **Hacia un nuevo liderazgo empresarial**

Hacia finales de 1973 el CMHN preparaba con toda anticipación su próxima reunión con el presidente de la República. El borrador del documento que habría de ser leído a Echeverría iniciaba planteando las condiciones de enfrentamiento social que estaban generándose a consecuencia del surgimiento de grupos “minoritarios de izquierda”, cuyo propósito, según señalaba, era el de acceder al poder. Hacia hincapié en el clima de inseguridad que prevalecía en el país, poniendo como ejemplo los actos violentos ocurridos en México, Guadalajara y Monterrey y aunque aceptaba que el gobierno estaba actuando con firmeza ante los responsables de los asesinatos de Eugenio Garza Sada, consideraba que se ameritaba “una actuación más enérgica” para controlar el terrorismo de los grupos de izquierda, ya que se había desatado una “escalada” de “amenazas y chantajes”, principalmente en la ciudad de Guadalajara, que mantenía en alarma a la población y estaba

²⁵⁷ *Ibidem.*

provocando que muchas familias abandonaran el país, ocasionando también la salida de divisas, situación que de acentuarse podía desembocar en una devaluación de la moneda. A estos hechos se sumaban la creciente inseguridad en el campo y la amenaza de invasión de sus propiedades que vivían los propietarios de Sinaloa.²⁵⁸

Otro asuntos que los miembros del CMHN consideraban exponer ante el Presidente era el “cuadro intranquilizador” que presentaba la economía. El planteamiento sobre el tema de la inflación era el más extenso y en su abordaje seguía cuestionándose que el gobierno quisiera corregirla por medio de controles de precios y permanentes aumentos salariales. En este último sentido, se puntualizaban los efectos nocivos que traería la instauración de un sistema salarial con ajustes automáticos, el cual había sido adoptado en otros países con la consecuente devaluación de sus monedas²⁵⁹.

Los miembros del CMHN advertían también las implicaciones políticas y sociales que había que considerar en caso de que por causa de una inflación acelerada el peso sufriera una devaluación. Algunas de estas implicaciones eran: la disminución del ingreso y el incremento del desempleo y el subempleo; la polarización de los estratos altos y bajos de la población; el aumento en las demandas de los grupos de presión; la pérdida de prestigio a nivel nacional e internacional, y la posibilidad incluso, de una “grave crisis política, en condiciones de liderazgo débil y vacío de poder”.²⁶⁰

Los empresarios concluían poniéndose a las órdenes del presidente Echeverría, “deseosos” de colaborar con él “...en la lucha que libra el país en contra de grupúsculos de izquierda

²⁵⁸ Estudio elaborado por Manuel Espinosa Yglesias para preparar la próxima entrevista del CMHN con el presidente de la República, diciembre de 1973.

²⁵⁹ Ibidem.

²⁶⁰ Ibidem.

delirante que no se detienen ante nada y ante nadie con tal de satisfacer su deseo de acceder al poder político".²⁶¹

Para principios de 1974 los miembros del CMHN hacían un balance de los conflictos ya librados con el gobierno, así como de las amenazas que aún permanecían latentes: la situación económica parecía estar estable y la paridad peso-dólar había podido mantenerse a pesar de la continuada fuga de capitales; se habían logrado sortear "las dos muy peligrosas etapas de ajustes de salarios", en septiembre de 1973 y enero de 1974, gracias a las cuales se habían podido detener las amenazas de huelgas, por lo que consideraban que "el frente laboral [parecía] tranquilo".²⁶²

Hacia el futuro los miembros del CMHN veían con optimismo el hecho de que el crédito externo no estaba restringido para México, así como el firme propósito del gobierno de contener el gasto público y de reducir el circulante a través de diversas medidas de carácter financiero, con la finalidad de frenar el proceso inflacionario, planteadas en su presupuesto de egresos.²⁶³ No descartaban, sin embargo, que este compromiso no se cumpliera, lo cual acarrearía graves consecuencias negativas, entre las más nocivas, la devaluación del peso, lo que "debía ser evitado a toda costa por todos los medios, con plena conciencia de todos los sectores".²⁶⁴

²⁶¹ Ibidem.

²⁶² Puntos a tratar verbalmente en entrevistas con funcionarios del Gobierno Federal, s/f. El documento iba acompañado de una tarjeta de Eustaquio Escandón, en la que señalaba que esas consideraciones eran el " Resultado de la cena reciente del Grupo Especial, en la casa de E :E ". Las iniciales corresponden al nombre del mismo Eustaquio Escandón.

²⁶³ De acuerdo con Carlos Tello, la política restrictiva que intentó el gobierno en 1974, lejos de aminorar los efectos inflacionarios conducía a una situación "de estancamiento con inflación y seguramente eran mayores los males que se generarían que los que se podrían evitar ". Carlos Tello, ..op. cit. p. 94.

²⁶⁴ Puntos a tratar verbalmente....op. cit.

Los aspectos negativos que permanecían aún como amenazas latentes hacia el sector empresarial, eran el aumento en el déficit de la balanza comercial, el cual no se había compensado con un incremento en la inversión extranjera directa, y la intención del gobierno de instaurar un sistema automático de reajuste salarial. A juicio de los miembros del CMHN era necesario establecer estímulos a la inversión tanto nacional como extranjera y para ello se requería “de un ambiente de seguridad y confianza como consecuencia de actos concretos de la Autoridad”²⁶⁵

La relativa calma que prevalecía a principios de 1974, la cual permitía a los miembros del CMHN realizar un balance optimista de la situación y del futuro próximo del país, pronto se desvaneció: la creación del FONACOT en el mes de mayo, en el que los empresarios veían un instrumento que atentaba contra la “libertad de comercio”, en la medida en que desplazaba “en forma arbitraria y demagógica al comerciante privado” y con el cual decían se creaba, además, “una nueva burocracia que gravitará sobre todos los contribuyentes”;²⁶⁶ la nueva exigencia del sector obrero de un aumento salarial, con la amenaza de ir a la huelga en el mes de septiembre y con ella la intranquilidad del movimiento obrero independiente que en diversas partes del país precipitó el estallamiento de varias huelgas, así como los intentos del gobierno por imponer un control de precios para aliviar la economía de las clases populares, pusieron de nueva cuenta a los empresarios en alerta²⁶⁷.

Durante el mes de julio se reunió la Comisión Coordinadora del CMHN con el propósito de avanzar en el desarrollo de un programa de actividades para el grupo. Ahí los miembros de la Comisión expresaron su preocupación por la situación del país y plantearon algunas alternativas y estrategias para actuar en consecuencia.

²⁶⁵ *Ibidem.*

²⁶⁶ El Fonacot, archivo del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, marzo de 1974.

²⁶⁷ Carlos Tello, ...op. cit. pp. 102-104.

Entre los resolutivos de esa reunión estaban: buscar entrevistarse con el presidente de la República y algunos de los principales funcionarios de la administración, con el objeto de plantearles las preocupaciones del Consejo sobre la situación del país; realizar sus mejores esfuerzos para presentar una "realista y tan buena como sea posible, imagen de México en el exterior", para lo cual se buscaría hacer contactos del más alto nivel "en medios bancarios, industriales, etc., con la cautela y discreción que exigen las circunstancias actuales.", y mantener reuniones regulares con la prensa extranjera. Se planteaba también la necesidad de defender "el principio, la actuación y la imagen de la empresas privada en México", sobre la que el Consejo asumía ya una concepción más amplia, que sería la base de la doctrina que permitiría darle cohesión y unificación a las organizaciones empresariales, entendiendo por empresa privada no "solamente a los grandes negocios o grupos empresariales, sino a todas las personas o comunidades que realmente forman el sector privado". Y finalmente se proponía, a través de su Comisión de Trabajo de Relaciones con Organismos Patronales, promover "discretamente" la coordinación entre los dirigentes empresariales "persiguiendo el objetivo de sustentar y defender las tesis de interés general que fundamentan la defensa de los intereses económicos de la colectividad nacional".²⁶⁸

Se planteaba, además, la necesidad de apoyar en la formulación de un marco de doctrina económica del sector privado y difundirlo entre la sociedad, para lo cual se trataría de "emplear los servicios profesionales de escritores y editorialistas de pensamiento ortodoxo y de reconocida capacidad intelectual y profesional". Asimismo, como si fuese una estrategia de reclutamiento para la formación de un nuevo partido político, el Consejo pugnaba por ampliar la base del sector privado "porque se ha observado que por motivos

²⁶⁸ Acta Dos (24) de la Comisión Coordinadora del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, 18 de julio de 1974.

circunstanciales de ilusoria ventaja política, algunos empresarios del país se están alejando de sus organismos legalmente representativos para afiliarse a otro tipo de organizaciones no empresariales²⁶⁹. Finalmente, entre las acciones propuestas por los miembros de la Comisión Coordinadora del CMHN estaban defender los principios de la economía mixta y pugnar por “detener y reducir” el proceso de estatización de empresas.²⁶⁹

Las reuniones entre los miembros del CMHN y los dirigentes de las organizaciones empresariales tomaron mayor regularidad con motivo de la necesidad de estudiar el aumento salarial solicitado por el movimiento obrero, que debía darse en el mes de septiembre de 1974. El representante del Consejo en estas reuniones y también presidente del Centro de Estudios Económicos del Sector Privado, Gastón Azcárraga, informaba en ese mismo mes, en el seno del CMHN, que las organizaciones empresariales habían estado estudiando la petición de aumento salarial de las centrales obreras y que con ese motivo se habían sostenido reuniones con funcionarios públicos. También señalaba que el sector empresarial había desechado la propuesta de implantación de un sistema de ajuste automático a los salarios, así como la relativa a la reducción del plazo para las revisiones contractuales colectivas de dos a un año.²⁷⁰

No obstante la buena comunicación lograda con las organizaciones empresariales, el CMHN seguía siendo cauto en su acercamiento a ellas. Sus miembros se pronunciaban por respetar “...la postura que tradicional e invariablemente ha asumido el Consejo Mexicano de Hombre de Negocios[que] en forma alguna pretende arrogarse la representación del sector empresarial, misma que por ley corresponde a las organizaciones auténticamente representativas”. Asimismo, recomendaban a todos sus miembros se esforzaran en lo

²⁶⁹ Ibidem.

²⁷⁰ Acta (25) de la Comisión Coordinadora, 22 de agosto de 1974.

personal por difundir las consecuencias que traería consigo la aceptación del incremento salarial solicitado por el sector obrero²⁷¹

Durante el mismo mes de agosto, circuló entre los miembros del CMHN una propuesta de Eustaquio Escandón para constituir una "Agrupación nacional de emergencia en defensa de la economía mexicana y la empresa privada", cuya finalidad sería "convencer y estimular al conjunto del Empresariado Mexicano a resistir la presión indebida por parte de la CTM y tomar la decisión de defender sus derechos ante los tribunales, en lícito ejercicio de la facultad que la Ley a todos concede."²⁷²

Con una concepción todavía más amplia de lo que debería considerarse por sector empresarial, la propuesta señalaba: "Es igualmente empresario el gran comerciante, el gran industrial como lo son el boticario de barrio, el dentista en su consultorio, el abogado en su bufete, el plomero y el carpintero en sus talleres, el dueño de la fonda, el agricultor que trabaja su pequeña propiedad, el ranchero ganadero, la agencia de viajes, el chofer que ruletea su taxi y demás y demás... todo este conglomerado integra lo que es la 'Empresa Mexicana', espina dorsal y base de la economía del país"²⁷³.

La nueva agrupación, según el proyecto, se dejaría a cargo de la COPARMEX, con el apoyo del resto de las confederaciones y asociaciones nacionales, regionales y locales, bajo la conducción de un Comité Especial, integrado por un número reducido de delegados de los organismos que decidieran colaborar en el esfuerzo de unificación empresarial, que fungiría como órgano colegiado, apoyándose en un Comité Ejecutivo y en comisiones y comités, tales como: Puntos de Doctrina Económica, Publicidad y Propaganda, Relaciones

²⁷¹ Ibidem.

²⁷² Documento elaborado por Eustaquio Escandón, presentado a la opinión de Juan Sánchez Navarro, agosto de 1974.

²⁷³ Ibidem.

Oficiales, Comité de Apoyo y Consejería Legal, Comité de Finanzas, así como comités de Promoción de Asociados por tamaño de empresa.²⁷⁴

A partir de este momento, los empresarios agrupados en el CMHN concentrarían sus mayores esfuerzos en el logro de la unificación de su gremio. Los rasgos de lo que un año después se constituiría en el organismo cúpula del sector privado iban tomando forma hacia finales de 1974 y principios de 1975.

Los acuerdos sobre el aumento salarial solicitado por el sector obrero se concluyeron sin mayores contratiempos antes de la fecha límite para el estallamiento de la huelga, pactando en un 22% la elevación de los salarios menores de cinco mil pesos. El buen término de las negociaciones, con las reservas de los empresarios de Jalisco y Nuevo León, y las manifestaciones de confianza al régimen de parte de los dirigentes de las principales organizaciones empresariales con motivo del IV Informe de Gobierno del Presidente, hacían suponer que las relaciones entre los empresarios y el gobierno mejoraban sensiblemente. A pesar de ello los empresarios mantenían su preocupación por los continuados intentos gubernamentales por incidir en el control de los precios.²⁷⁵

Durante el mes de noviembre Antonio Ruiz Galindo, en su calidad de Coordinador de la Comisión de Relaciones con Organismos Patronales, informaba en el seno del Consejo sobre las buenas relaciones del grupo con las demás organizaciones, las cuales, decía, “tienen en estudio la posibilidad de integrarse en un organismo coordinador estrictamente representativo...” con el cual los empresarios podrían disponer “...de un instrumento ágil y eficaz cuyos objetivos no consistan en la negociación de la defensa de los intereses

²⁷⁴ Ibidem.

²⁷⁵ Carlos Tello, ..., op. cit. pp. 111-113.

comunes, sino en la presentación clara de la verdadera imagen de la iniciativa privada, la empresa y el empresario”²⁷⁶.

Las sucesivas reuniones del CMHN se concentraron fundamentalmente en este tema, y dado que su seguimiento resulta de suma relevancia para entender el proceso de unificación empresarial y, sobre todo, el papel que jugó el Consejo en él, conviene detenerse un poco para reseñar las actas que refieren las deliberaciones de sus miembros en este sentido.

En el mes de enero de 1975, Juan Sánchez Navarro, coordinador en turno del CMHN, informaba al grupo sobre la existencia de un proyecto de declaración de principios del sector privado que estaba siendo estudiado, así como de la posibilidad de que la COPARMEX se transformara en un organismo cúpula de representación empresarial.²⁷⁷

Los detalles sobre la forma que tomaría la nueva unificación empresarial, se aprecian con mayor claridad en la sesión de la Comisión Coordinadora del CMHN celebrada en el mes de marzo. En esa ocasión, Juan Sánchez Navarro explicó “...el proyecto de constituir un organismo que se denominará ‘Comité Coordinador del Sector Privado’, en el que se cristalizará y quedarán institucionalizados los estudios y esfuerzos tendientes a lograr la unificación del Sector Privado”. Los integrantes del CMHN deberían decidir la conveniencia o no de formar parte como grupo del nuevo organismo y el otorgamiento de una cuota de un millón de pesos anuales, así como la participación de algunos de ellos en su Consejo directivo.²⁷⁸

²⁷⁶ Acta de la sesión plenaria del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, 19 de noviembre de 1974.

²⁷⁷ Acta de la Comisión Coordinadora del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, 15 de enero de 1975.

²⁷⁸ Acta (29) de la Comisión Coordinadora, 6 de marzo de 1975.

A partir de entonces, la idea de convertir a la COPARMEX en un organismo aglutinador de las organizaciones empresariales se desechó; se planteaba la creación de un nuevo organismo en el que la propia COPARMEX estaría incluida. Este cambio pudo haber tenido que ver con la previsión de los impulsores de la unificación empresarial, de un posible rechazo de las organizaciones de afiliación obligatoria para sumarse a una agrupación de carácter voluntario, que además había venido operando al mismo nivel e independiente de ellas. En cambio, de crearse un organismo nuevo, no tendría por qué despertar ninguna suspicacia de las grandes organizaciones nacionales, en la medida en que podían participar en igualdad de circunstancias en él.

Los miembros del CMHN estuvieron de acuerdo con la propuesta hecha por Sánchez Navarro de crear un nuevo organismo coordinador de los esfuerzos de la iniciativa privada, con excepción de Eustaquio Escandón, quien manifestó sus reservas. Dada la urgencia de contar con la opinión de todos los integrantes del grupo, se convocó a una Asamblea General Extraordinaria en la que sólo se discutiría el proyecto de unificación empresarial²⁷⁹

En la sesión extraordinaria del CMHN celebrada a mediados de marzo de 1975, Juan Sánchez Navarro explicó de nueva cuenta la invitación que había recibido el grupo de parte de las organizaciones empresariales para participar en un nuevo organismo "cúpula" del sector empresarial, al que se refirió ya con el nombre que finalmente adoptaría de "Consejo Coordinador Empresarial", señalando que "...los puntos de doctrina, el proyecto de estatutos y el programa de acción del nuevo organismo que se constituirá como Asociación Civil, fueron larga y cuidadosamente cuidados por comisiones ad-hoc presididas por los señores Antonio Ruiz Galindo [representante del CMHN], Lic. José Pintado Rivero [presidente de la Asociación de Banqueros], y Lic Jorge Orvañanos Zuñiga [presidente de

²⁷⁹ Ibidem.

la COPARMEX]". Asimismo, las organizaciones asociadas cubrirían una cuota anual que para el caso del CMHN sería de un millón de pesos, mientras que para el resto de las organizaciones sería menor, dadas sus limitaciones financieras. Se informaba finalmente que seis de los miembros del CMHN formarían parte del consejo directivo del nuevo organismo.²⁸⁰

Haciendo un breve paréntesis, conviene destacar que curiosamente los responsables del análisis de los documentos que dieron vida al CCE, cuyos nombres se citan arriba, eran todos ellos representantes de las organizaciones voluntarias del sector privado, a pesar de que lo que estaba en cuestión era el destino de un importante número de empresarios, en su mayoría pequeños, afiliados en forma obligatoria a las grandes organizaciones. Esto confirma, de acuerdo con Matilde Luna y Ricardo Tirado, que "ni el estatus legal ni el carácter de la afiliación", se han constituido en factores determinantes de la fuerza de las organizaciones empresariales, sino que su capacidad de influencia deriva por lo general de su poder económico.²⁸¹ Tanto el CMHN como la ABM concentraban a representantes de grandes grupos económicos, industriales y financieros, y en el caso de la COPARMEX, su fuerza estaba dada por el Grupo Monterrey; recuérdese que esta organización surgió precisamente en Monterrey y que en los años previos a esta coyuntura un directivo de ese grupo, Roberto Guajardo Suárez, ocupó por muchos años la dirigencia de la organización, y después del escándalo de su renuncia por supuestos nexos con el gobierno, el Grupo Monterrey se apresuró a recuperar su control, colocando a Andrés Marcelo Sada en la presidencia, en 1976²⁸².

²⁸⁰ Acta de la Asamblea General Extraordinaria de Asociados, 17 de marzo de 1975.

²⁸¹ Consúltense Matilde Luna y Ricardo Tirado, El Consejo Coordinador Empresarial. Una radiografía, México, D.F., Proyecto de Organizaciones Empresariales en México, cuaderno No. 1, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales/ Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, 1992, pp. 73-74.

²⁸² Sobre la influencia de Grupo Monterrey ejerció en estos años en la COPARMEX, consúltense Roderic A. Camp,op. cit. p. 188.

Por otra parte, la importancia decisiva que venía jugando el CMHN en la creación del nuevo organismo aglutinador del sector empresarial, queda manifiesta en la justificación que Sánchez Navarro hizo sobre la necesidad de que el CMHN colaborara en su fundación, ya que según decía. "...sin nos abstuvieramos de participar el proyecto caería por tierra".²⁸³

Todos los miembros del CMHN estuvieron de acuerdo en que el grupo formara parte del Consejo Coordinador Empresarial, a excepción nuevamente del señor Eustaquio Escandón²⁸⁴, quien dio lectura a tres memoranda que dirigía a sus compañeros de grupo, para exponer las razones de sus reservas al proyecto. Escandón señalaba que la decisión del CMHN de actuar en el CCE representaría "...una ruptura drástica con la postura tradicional de nuestra organización, de sus actividades y de la naturaleza de sus relaciones". Escandón percibía que al ingresar el CMHN al CCE no podría evitarse el enfrentamiento con las autoridades, actitud que no sería consecuente con la postura original del CMHN, que "por su integración y sus normas de funcionamiento [...] constituye un medio invaluable de comunicación con las Autoridades, en relaciones de carácter individual, informal, sin jamás haber llegado ni planteado una postura de enfrentamiento". Pensaba también que el hecho de que los miembros del CMHN formaran parte del Consejo Directivo del nuevo organismo implicaría que asumieran sus "decisiones y actuaciones", en virtud de "la limitada permanencia de los Directivos en la mayoría de las instituciones del Sector privado y su obligada sustitución en dichos cargos."

²⁸³ Ibidem.

²⁸⁴ Eustaquio Escandón era presidente y director de la Compañía Nacional de Drogas (grupo NADRO). Su carrera en la estructura del sector empresarial se remontaba hacia la década de los cuarenta, cuando de 1947 a 1948, fue presidente de la CONCANACO. No se tiene una referencia exacta sobre su incorporación al CMHN, aunque debe haber ingresado a mediados de la década de los sesenta, durante el gobierno de Gustavo Díaz Ordaz. Fue uno de los miembros más activos del CMHN y se distinguió siempre por su gran capacidad intelectual y ejecutiva, tal como puede advertirse en sus permanentes análisis y propuestas en el seno del grupo. No alcanzó a ver a toda su magnitud los resultados de la estrategia unificadora del sector empresarial, ya que falleció poco tiempo después, a principios de 1977.

La propuesta alternativa que hacía Eustaquio Escandón era la modificación de los estatutos del CMHN para que “éste quede facultado para actuar públicamente por sí y en su caso en unión de otras instituciones representativas del Sector Privado de México”, así como la eliminación de las restricciones que impedían el aumento de su membresía.

El análisis de Eustaquio Escandón permite lecturas muy importantes. La primera, es la definición que hace del Consejo, como un grupo fundado en una relación cordial, negociadora y concertadora con las autoridades y que evadía el enfrentamiento; esto equivale a la definición de un grupo apéndice del poder político. La segunda, también de suma importancia, tiene que ver con las características de las organizaciones empresariales que por la continua rotación de los dirigentes en sus cargos, no tenían la posibilidad de ejercer el control del nuevo organismo coordinador, desventaja que el CMHN podía suplir. Esta última reflexión permite advertir otra característica fundamental del CMHN, que sumada a sus importantes recursos económicos, y a su cercanía con el poder político, le daba ventajas sobre el resto de las organizaciones: su continuidad como grupo dirigente.

En cuanto a la propuesta en sí, considero que Escandón en parte tenía razón al percibir que el Consejo corría el peligro de abandonar su táctica negociadora al participar abiertamente en el CCE, pero creo que el pragmatismo del resto de los miembros y, en especial, de Juan Sánchez Navarro, no iba dirigido a romper con esa tradición, como tampoco a masificar el CMHN como planteaba en su alternativa Escandón. Se trataba en cambio de una actitud audaz y bien meditada de mantenerse como habían venido operando, pero alcanzando una mayor influencia a través de su participación en el nuevo organismo cúpula empresarial. La estrategia era entrar al CCE con el carácter de una agrupación, al mismo nivel de las

otras que contaban con amplia representación,²⁸⁵ y desde ahí lograr controlar todo el conglomerado empresarial que se encontraba disperso y sin liderazgo.

Por tanto, la propuesta de Escandón iba en contra de la esencia misma del CMHN. No se trataba de que el Consejo cambiara radicalmente, sino de consolidar lo logrado y aumentar su influencia sobre el conjunto del sector empresarial. Parece que la mayoría de sus miembros así lo entendió, por lo que la postura de Escandón no tuvo eco en el grupo. En el mes de abril se dio cuenta del resolutivo del CMHN en el sentido de participar en el nuevo organismo coordinador empresarial.²⁸⁶ Los miembros comisionados para representar al CMHN en el CCE fueron: Juan Sánchez Navarro, Gastón Azcárraga Tamayo, Abelardo Garciarce, Bernardo Garza Sada, Jorge Larrea y Antonio Ruiz Galindo²⁸⁷.

En la integración del grupo que representaría al CMHN en el CCE llama la atención el nombre de Bernardo Garza Sada, quien había ingresado al Consejo apenas a finales de 1974, en sustitución de Camilo G. Sada. La incorporación de Garza Sada tiene particular relevancia en esa coyuntura por varias razones. La primera de ellas es el liderazgo que este último adquirió al interior del grupo Monterrey a raíz de la división que este consorcio sufrió después de la muerte de Eugenio Garza Sada, cuando nació encabezado por este empresario el grupo Alfa, integrado por la división de acero, Hylsa, S.A., Empaques de Cartón Titán, y el 25% de las acciones de Televisa, cuyo desarrollo en los últimos años de la década de los setenta lo haría consolidarse como uno de los grupos económicos más

²⁸⁵ En 1970 la CONCANACO contaba con 330,000 miembros, la CONCAMIN con 91,558, y la COPARMEX con 13,000; mientras que la ABM apenas reunía a 293 miembros y la AMS (Asociación Mexicana de Seguros) a 50. Miguel Basañez,.....op. cit.,p. 113. Por su parte el CMHN alcanzaba una membresía de 32 integrantes.

²⁸⁶ Acta (30) de la Comisión Coordinadora, 10 de abril de 1975.

²⁸⁷ Acta (33) de la Comisión Coordinadora del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, 24 de julio de 1975. Es importante apuntar que cuando se fundó el CCE la CANACINTRA se negó a agruparse en él, porque estimó que "las posiciones del nuevo organismo no eran compatibles con el corte nacionalista que tradicionalmente había apoyado..." Matilde Luna y Ricardo Tirado,.....op. cit. p.63.

importantes del país, superado en ventas solamente por las empresas estatales Pemex y Sidermex²⁸⁸.

La segunda, es la relevancia que Bernardo Garza Sada adquiriría al interior del CMHN, fundamentalmente durante los primeros años de gobierno de José López Portillo, cuando en su calidad de coordinador, se dio a la tarea de instrumentar una serie de reformas que dieron cabida a una reconfiguración de su membresía, dados los estrictos requisitos que se impusieron para formar parte de él, lo que produjo que muchos de sus miembros tuvieran que retirarse, algunos de ellos resentidos por la actitud del dirigente empresarial.

La rápida acogida que el Consejo dio a Bernardo Garza Sada, no obstante su carácter de recién llegado al grupo, el cual lo distinguió nombrándolo uno de sus representantes ante el CCE, así como la importante posición que el regiomontano pronto adquirió en su interior, son elementos que invitan a reflexionar sobre la tesis de Miguel Basáñez, en el sentido de que el Grupo Monterrey, en especial el nuevo consorcio Alfa, decidió tomar el liderazgo del CMHN. Según Basáñez, esta estrategia estuvo dirigida desde la Cámara Americana de Comercio (CAMCO), la cual ante su incapacidad para introducirse en forma directa en el CMHN, dado el origen extranjero de los capitales que representaba, utilizó la división surgida en el grupo Monterrey para que la "línea dura" de éste tomara el control del movimiento empresarial²⁸⁹.

Aunque no existen elementos que puedan probar la tesis de Basáñez respecto al papel que jugó la CAMCO en esta coyuntura, la influencia de la línea de Monterrey en el interior del CMHN parece comprobarse .

²⁸⁸ Véase al respecto, Abraham Nuncio. *El Grupo Monterrey*. México, D.F.. Editorial Nueva Imagen, 1982.

²⁸⁹ Miguel Basáñez, ...op. cit. , pp. 219-220.

Lo que hay que destacar es que, como lo confirman los acontecimientos citados y, como ocurrió con el surgimiento del CMHN, de nueva cuenta los grandes empresarios agrupados en él adoptaron una estrategia tendiente a prepararse para la sucesión presidencial.

Con la creación del CCE los empresarios se proponían la fundación de un frente de todo el empresariado nacional, de innegable cariz político, con el objeto de frenar el reformismo del gobierno del presidente Echeverría e influir en la cercana sucesión presidencial.²⁹⁰

Como era de esperarse, el surgimiento del CCE provocó las reacciones inmediatas del gobierno y de diversas fuerzas políticas. El propio Echeverría manifestó su punto de vista en relación con el naciente organismo cúpula del sector empresarial: “ ‘...es natural que cada sector exprese sus puntos de vista particulares, parciales a sus propios intereses’, pero ‘el gobierno está muy atento a los intereses de todos los mexicanos, fundamentalmente a los intereses de los sectores mayoritarios que son los obreros, los campesinos y la clase media’ ”. Otros funcionarios complementaron la posición del régimen frente a la unificación empresarial, en especial el secretario de Gobernación, quien consideró que los documentos del CCE planteaban una ‘actitud de retroceso frente a los avances de la economía mixta nacional’ y el secretario de la Presidencia, que al referirse a los principios del organismo cúpula, los calificó de ‘conservadores’ y ‘reaccionarios’.²⁹¹

Las fuerzas políticas conservadoras, por su parte, se manifestaron también en contra de los principios del CCE y en una posición que podría considerarse más apegada al programa reformista del régimen, tanto la Unión Nacional Sinarquista como el partido Acción Nacional se opusieron a los postulados del CCE. La UNS señalaba que “Los patrones practican un capitalismo a ultranza que ya hace mucho debería de haber dejado de operar

²⁹⁰ Matilde Luna y Ricardo Tirado, ...op. cit. p.33.

²⁹¹ Carlos Tello, ...op. cit. p. 122.

en México...”, y se pronunciaba a favor de que el Estado mantuviera la rectoría económica.²⁹² Asimismo, el Partido Acción Nacional criticaba la definición de propiedad privada del CCE como un derecho natural y su negativa a aceptar los sistemas de “copropiedad o la cogestión de los medios de producción”, aunque consideraba la importancia de la empresa privada²⁹³. No obstante, el PAN aprovechaba las circunstancias para asumir una posición más crítica frente al gobierno, acusando a los empresarios de aceptar el sistema político vigente y mantenerse en “un inmovilismo sólo explicable por el afán de mantener sin variaciones profundas la situación actual”.²⁹⁴

La posición del PAN era entendible en virtud del giro que ese partido había tomado a principios de la década de los setenta bajo el liderazgo de Efraín González Morfín, quien encaminó sus posiciones ideológicas hacia el solidarismo. La plataforma política que sostuvo su candidatura presidencial en 1970, “proponía la creación de mecanismos jurídicos que fomentaran el acceso a la propiedad de los bienes de producción ‘por parte de los trabajadores –obreros, campesinos, empleados y trabajadores de otra índole- [...]’, así como ‘medidas legales’ que promovieran ‘el desarrollo del espíritu de decisión, responsabilidad e iniciativa de los trabajadores de las empresas y fijen formas practicables de adiestramiento socioeconómico y de cogestión’ ”.²⁹⁵

Aunque los principios del CCE tenían como fuente principal la doctrina social de la Iglesia Católica,²⁹⁶ una fracción del clero, en especial de América Latina, estaba fuertemente influida por los resolutivos del Concilio Vaticano II, realizado durante el mandato del papa

²⁹² Carlos Arriola Woog..., op. cit. p. 123.

²⁹³ Ibid., p. 124.

²⁹⁴ Ibid., p. 125.

²⁹⁵ Soledad Loaeza. op. cit. pp. 300-301.

²⁹⁶ Sobre el análisis doctrinario del empresarial, consúltese Salvador Cordero H., Rafael Santín y Ricardo Tirado, "Proyecto Empresarial: ¿ Alternativa al proyecto Nacional ?", en: Clases Dominantes y Estado en México, México, D.F., UNAM, 1984.

Juan XXIII. Los fundamentos de estos resolutivos tendían al rechazo de la acumulación capitalista y concebían a la propiedad como una 'función social'.²⁹⁷ De esta forma se entienden tanto la actitud de las fuerzas políticas conservadoras hacia los empresarios como las repetidas quejas de éstos hacia el clero católico.

Las posturas del PAN, y en general de los grupos conservadores, con respecto a la creación del CCE, evidencian de nueva cuenta la falta de aliados de los empresarios para desarrollar una acción política más amplia. Esto seguramente influyó en el hecho de que algunos líderes empresariales consideraran conveniente el incorporarse a la lucha política a través del propio partido del gobierno²⁹⁸, así como en el despegue posterior que tuvieron los empresarios en la lucha política electoral.

El desarrollo de este apartado permite advertir la capacidad del CMHN para dirigir una estrategia tendiente a unificar al sector empresarial. Pienso que la creación del CCE no puede explicarse sin la activa participación de este grupo. Si con anterioridad al régimen de Echeverría, el CMHN actuó como un organismo de relaciones públicas y quizás se centró en gran medida en la búsqueda de reivindicaciones inmediatas para su miembros, el enfrentamiento con el gobierno se constituyó en un acicate para ampliar su actuación y, ahora a diferencia de lo ocurrido en su surgimiento, cuando buscó institucionalizar sus relaciones con el poder político, pretendía también institucionalizar al grupo dentro de la estructura del sector privado y legitimarse ante sus organizaciones.

²⁹⁷ Ibidem, p. 104.

²⁹⁸ Algunos empresarios principalmente de Monterrey plantearon su intención de incorporarse al PRI a través de la CNOP. A esta solicitud Reyes Heróles, entonces presidente de ese partido, respondió poniendo como condición que fueran empresarios pequeños y medianos y que profesen un ancionalismo revolucionario, social, democrático y popular. Véase Carlos Arriola Woog,.....,op. cit. pp. 128-129.

Ningún otro organismo contaba con los recursos del CMHN para realizar la tarea de unificación empresarial. Se requería de un grupo compacto, poderoso e informado de la situación como lo era el Consejo, para dirigir la maniobra. Esto de ninguna manera invalida la actuación del resto de las organizaciones, ni la combatividad mostrada por los grupos de provincia para enfrentar al gobierno. Sin embargo, el momento requería de un grupo dirigente y pienso que el CMHN cubrió esa necesidad.

Resulta muy importante destacar que el CMHN mantuvo una influencia muy evidente en el CCE. En sus inicios fue claro el control que este grupo ejerció sobre el conglomerado empresarial, al nombrar como su primer coordinador a Juan Sánchez Navarro; de 1976 a 1979 parece haber habido un acuerdo de compartir la dirigencia del organismo cúpula con el resto de las organizaciones que lo integraban; así fue que de 1976 a 1977 un exlíder de la COPARMEX, Armando Fernández Velasco, ocupó la presidencia, y de 1977 a 1979, lo hizo Jorge Sánchez Mejorada, de la CONCAMIN. Para el siguiente bienio, nuevamente un miembro del CMHN, Prudencio López Martínez, estuvo al frente del CCE y con sólo un lapso de dos bienios en los que la dirigencia recayó en la COPARMEX, con Manuel J. Clouthier y Jorge Chapa Salazar, de 1985 a 1991 volvió al control del CMHN, con Claudio X. González, Agustín F. Legorreta y Rolando Vega Iñiguez. Esta situación prevaleció hasta el conflicto que se suscitó por el liderazgo del CCE desde 1989, y que en 1991 se resolvió con el ascenso a la dirigencia de un candidato surgido de las filas de la CONCANACO ²⁹⁹

²⁹⁹ Para un análisis de este conflicto y de las principales características del CCE, consúltese, Ricardo Tirado " Los dirigentes del Consejo Coordinador Empresarial", en : *El Cotidiano*, septiembre octubre de 1982, Universidad Autónoma Metropolitana. También. Matilde Luna y Ricardo Tirado,....op. cit.

- **Hacia la consolidación**

Independientemente de las dificultades que los empresarios enfrentaron con el régimen echeverrista, el CMHN mantuvo su derecho a presenciar las pasarelas de precandidatos a la presidencia; así lo confirma Porfirio Muñoz Ledo, quien junto con José López Portillo, Mario Moya Palencia y Hugo Cervantes del Río, figuró entre los posibles sucesores de Echeverría. Al respecto, Muñoz Ledo narra la ocasión en la que él se presentó ante los miembros del Consejo, en la cual, dice, habló de la necesidad de romper con el sistema patrimonialista imperante en México, que en un entramado de intereses vinculaba a lo público con lo privado; en ese sentido, proponía hacer un deslinde entre ambas esferas. Al concluir su exposición, Bernardo Quintana se le acercó y después de darle una palmada amistosa en la espalda le dijo: “nunca serás Presidente”. Muñoz Ledo afirma también que López Portillo se “desató en elogios hacia Echeverría”, lo que permitió a los empresarios entender el mensaje: “López Portillo sería el candidato”.³⁰⁰

El exaspirante presidencial señala que “el candidato de la derecha era Moya Palencia” y que por ello Echeverría metió como “tercero en discordia” a López Portillo, indicando con ello que aquél no sería el Presidente y que las posibilidades en cambio estaban con éste. López Portillo, continúa narrando Muñoz Ledo, “fue puesto ante los empresarios como un elemento de reconciliación y de hecho lo fue”; durante su periodo estrechó relaciones con el Grupo Monterrey y fue tal el apoyo que el régimen prestó a este grupo “que quebró Alfa junto con el gobierno”.³⁰¹

³⁰⁰ Entrevista personal con Porfirio Muñoz Ledo, op. cit.

³⁰¹ *Ibidem*.

A partir de la designación de López Portillo como candidato a la presidencia de la República, las actividades del CMHN siguieron su curso ascendente. Apenas unos cuantos días después del "destape", el CMHN se reunió con el candidato.³⁰²

En los últimos meses de 1975 el Consejo se declaró prácticamente en sesión permanente, instruyendo a sus miembros para que a partir de noviembre las sesiones plenarias se realizaran con regularidad mensual en lugar de trimestralmente como venían sucediéndose. En diciembre Manuel Espinosa Yglesias proponía la elaboración de un documento que sirviera para desarrollar un programa de emergencia, que evitara el creciente desnivel de la balanza de pagos.³⁰³ Asimismo, se planteaba la elaboración de otro estudio en coordinación con los organismos representativos del sector privado, con el cual se pudiera ejercer la defensa del derecho privado de la propiedad, debido al "...hecho de que por distintos medios y con insistencia creciente, se está cuestionando públicamente [su] validez". Los resultados de ambos estudios serían entregados al presidente Echeverría o al candidato López Portillo.³⁰⁴

A pesar de la gran actividad que tuvo el CMHN hacia finales de 1975, para abril del siguiente año decidió reducirla drásticamente, debido a "la situación sociopolítica" que enfrentaba el país. Por tal motivo, y hasta nuevas instrucciones, se instó a sus miembros a mantenerse "alerta y atentos a los cambios y a la evaluación que pueda presentarse, sin perjuicio de reanudar las reuniones de la Comisión Coordinadora y de llevar a cabo juntas plenarias tan pronto como parezca conveniente y justificado, a la luz del estudio de la situación en el futuro próximo". En el mes de julio la Asamblea general de asociados del

³⁰² Citatorio enviado por Rómulo O'farril a los miembros del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, 2 de octubre de 1975.

³⁰³ El saldo de mercancías y servicios fue negativo desde 1970 y mantuvo un comportamiento ascendente en ese sentido durante todo el sexenio echeverrista: de 946 millones de dólares en 1970, cerró en 3,084 millones de dólares para 1976. Véase Carlos Tello, *op. cit.* p. 141.

³⁰⁴ Acta de la reunión plenaria del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, 4 de diciembre de 1975.

CMHN sólo se reunió con la finalidad de nombrar a su nueva Comisión Coordinadora, y de pedir nuevamente a sus miembros el mantener sus actividades “sin ostensible y pública gestión”.³⁰⁵

La actitud del CMHN y su decisión de reducir sus actividades precisamente en el mes de abril, debe tener relación con el hecho de que durante ese mes los enfrentamientos entre el régimen echeverrista y los empresarios se hicieron más álgidos, con motivo de dos medidas que provocaron la inmediata reacción de las organizaciones: la iniciativa de Ley de Asentamientos Humanos y la afectación de propiedades agrícolas en el Estado de Sonora.

Los primeros desacuerdos surgieron a raíz de la iniciativa de reformas a los artículos 27, 73 y 115 de la Constitución, cuyo propósito era “establecer la explotación colectiva de los ejidos y facultar al Estado para ordenar los centros de población”, con el objeto de controlar la expansión de las zonas urbanas. A esta iniciativa de reformas constitucionales le siguieron posteriormente en el mes de diciembre la propuesta de Ley de Asentamientos Humanos y la Ley de Desarrollo Urbano del Distrito Federal. Ambos ordenamientos buscaban regular el uso del suelo en el país; el primero facultaba a los gobiernos estatales y municipales para imponer los usos y reservas de tierras y aguas de sus respectivas jurisdicciones³⁰⁶.

Los representantes empresariales respondieron en contra del proyecto de ley, argumentando que era “confuso” y “ambiguo”. Las presiones al gobierno se hicieron más intensas en los primeros meses de 1976. Un cúmulo de rumores se propaló por todo el país, inquietando a

³⁰⁵ Acta de la Asamblea General de Asociados del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, 21 de julio de 1976.

³⁰⁶ Juan M. Martínez Nava...op. cit. pp. 196-197.

la población, sobre una supuesta intención del gobierno de despojar a los particulares de sus bienes.³⁰⁷

Ante la necesidad de impulsar la aprobación de la Ley de Asentamientos Humanos, en el mes de abril se reunieron el presidente de la República y el gabinete en pleno. En esta reunión, a la que se dio amplia difusión en todo el país, Echeverría se refirió al encuentro clandestino de Chipinque, en Monterrey, que había tenido lugar en el mes de febrero, y en el que alrededor de 300 personas del medio empresarial habían analizado la Ley de Asentamientos Humanos, a los que Echeverría acusó de ser una ‘minoría plutocrática y profascista que quiere alterar el ritmo creciente de la Revolución Mexicana’. Asimismo, el presidente denunció que esta reunión “había tenido un amplio respaldo económico y que en ella se habían reunido recursos con los que se pagan ‘desplegados injuriosos y campañas subrepticias’”.³⁰⁸

El Consejo Coordinador Empresarial no tardó en responder a las acusaciones presidenciales, considerándolas injustas, aunque insistía en que el proyecto mantenía imprecisiones que hacían necesaria su revisión. No obstante, poco tiempo después, tanto las posturas empresariales como las del gobierno tendieron a mostrar una mayor prudencia, lo cual, de acuerdo con Juan Martínez Nava, evidencia que el contenido de la ley se negoció, dadas las modificaciones que sufrió el proyecto original, al que el CCE solicitó ajustes en 23 de sus 47 artículos³⁰⁹.

El segundo motivo de conflicto entre el gobierno y los empresarios, que se presentó hacia finales del régimen de Echeverría, fue la afectación de propiedades agrícolas en el estado

³⁰⁷ Ibid., p. 198.

³⁰⁸ Ibid. p. 199.

³⁰⁹ Ibid., pp.200-202.

de Sonora, que tomó mayor magnitud precisamente en el mes de abril y su desenlace no corrió la misma suerte que la iniciativa de Ley de Asentamientos Humanos, quizás debido al hecho de que en el litigio estaban involucrados otros grupos de interés.

El conflicto se prolongó hasta finales del sexenio echeverrista y exacerbó el clima de tensión entre el gobierno y los empresarios. Estos últimos unificaron sus respuestas como en ninguna otra ocasión lo habían hecho, lo que sirvió para probar la efectividad del recientemente creado CCE. La COPARMEX, con el industrial regiomontano Andrés Marcelo Sada al frente, dio una de sus más fuertes batallas, aunque ante la proximidad de la toma de posesión de López Portillo, bajó el tono beligerante de sus declaraciones³¹⁰.

La postura agresiva que durante el conflicto mantuvo el dirigente de la COPARMEX le valió la acusación, de parte de las organizaciones campesinas, obreras, de las cámaras de diputados y senadores, de ser uno de los instigadores de la desestabilización del país.³¹¹

Finalmente, la solución del problema quedó en manos de la administración de López Portillo. A pocos días de haberse iniciado ésta, se concedió el amparo a los agricultores afectados, y aunque no era posible la devolución de sus propiedades, todo parece indicar que se les indemnizó³¹².

Los últimos meses del gobierno de Luis Echeverría fueron de suma tensión. A las presiones empresariales se añadieron también las del exterior, como ocurrió en el mes de agosto, cuando un grupo de legisladores estadounidenses hicieron publicar un desplegado en los diarios mexicanos, en el que pedían al presidente Gerald Ford pusiera atención a los

³¹⁰ Véase, *Ibid.*, pp. 204-213.

³¹¹ *Ibid.*, pp. 214-215.

³¹² *Ibid.*, pp. 216-217.

acontecimientos que estaban ocurriendo en México; principalmente se referían a la tendencia del gobierno de mantener a funcionarios de extracción comunista y de relacionarse con países de este signo ideológico; también reclamaban las recientes reformas constitucionales, que a su juicio iban en contra de la propiedad privada, así como la pasividad del gobierno ante las continuas invasiones de tierras y su empeño por instituir como obligatorios textos educativos de corte 'castrista'. Y concluían advirtiendo al presidente norteamericano no olvidar la lección de la revolución cubana, ' El gobierno de un solo partido presente en México sigue un camino similar' ³¹³

El epílogo del sexenio echeverrista es de sobra conocido: entre septiembre y octubre de 1976 sobrevinieron dos devaluaciones que ubicaron la paridad peso-dólar en 25.50, lo que significaba una depreciación de la moneda en un 100%.

- **En busca de una mayor injerencia en la vida política del país**

Después de la pausa que decidió hacer el CMHN durante los últimos meses del gobierno de Luis Echeverría, las actividades se restablecieron al inicio del régimen de López Portillo.

La reducción de actividades del Consejo en ese periodo se debió quizás a una estrategia de repliegue del grupo para no desgastar más su posición frente al régimen, buscando en cambio pactar con el candidato presidencial. El ingreso de Garza Sada al CMHN y su inclusión en la directiva del CCE, así como la cercanía que éste mantuvo con López Portillo, hacen suponer un temprano pacto entre el líder regiomontano y el entonces candidato a la presidencia.

³¹³ Carlos Tello,...op. cit. p. 143.

Todos los miembros del CMHN asistieron a la toma de posesión del nuevo presidente y apoyaron el acto invitando a distinguidos representantes de empresas de Estados Unidos y Europa³¹⁴.

A principios de 1977, los miembros del Consejo reiniciaron en formalmente sus actividades. Hacia finales de enero, se entrevistaron con el presidente de la República y se acordó reanudar las comidas con ministros y altos funcionarios de la Administración Pública Federal, a partir del mes de febrero³¹⁵.

En el transcurso de 1977 y gran parte de 1978, las actividades del Consejo, bajo a coordinación, primero de Antonio Ruiz Galindo, Jr., y, posteriormente, de Rómulo O'Farril, Jr., se desarrollaron normalmente y sin grandes cambios. En estos casi dos años, se continuó apoyando económicamente al Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP), y también al Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales (CEMAI); se mantuvo la presencia del grupo en el CCE, cuyos representantes, ratificados en 1978, fueron: Bernardo Garza Sada, Prudencio López, Abelardo Garciarce, Juan Sánchez Navarro, Antonio Ruíz Galindo, y Rómulo O'Farril, Jr.³¹⁶

El empeño por difundir la imagen de México en el exterior prevaleció también en esos años, con el apoyo de agencias de relaciones públicas en México y en Estados Unidos. Entre estas actividades el Consejo patrocinaba un folleto para distribuir entre "forjadores

³¹⁴ Lista de invitados sugeridos por el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios a la ceremonia de transmisión de poderes del 1º de diciembre de 1976.

³¹⁵ Acta de la Asamblea General de Asociados del CMHN, celebrada el 19 de enero de 1977.

³¹⁶ Acta de la Asamblea General de Asociados del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, 10 de agosto de 1978.

de opinión pública en los Estados Unidos, titulado "Report from Mexico", en cuyas páginas se destacaba el nuevo clima de confianza prevaleciente en el país.

El buen entendimiento entre el régimen de López Portillo y el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios se percibía en las intervenciones del grupo frente al Presidente, así como en su redoblado interés por tener mayor injerencia en las grandes decisiones políticas:

El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios lo recibe en esta ocasión con respeto, afecto y agradecimiento [...] Animados por viejas simpatías sentimos que, con su presencia, crece este grupo de amigos [...] En la actual situación de verdadero diálogo con el Gobierno, hemos creído de especial importancia que el Consejo, cuyo campo visual se extiende virtualmente a todos los ámbitos de la actividad y del país, ofrezca sus ideas para la solución de problemas de índole económica y social, reflejando criterios razonados para el mejor desarrollo de México...Al presente, puede afirmarse que México consolida con rapidez su recuperación y se aproxima a una fase de sostenido desarrollo. Esto no es un resultado casual, sino el producto del esfuerzo armónico de todos los sectores en un trance particularmente difícil. A usted Sr. Presidente, le corresponde el enorme mérito de haberse constituido no sólo en el factor unificador de esos esfuerzos, sino en su elemento rector³¹⁷.

En agosto de 1978 fue electo como coordinador del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios Bernardo Garza Sada, presidente del Grupo Alfa, y bajo sus auspicios vendrían a darse cambios muy importantes en la estructura y forma de operar de la asociación.

A partir de un estudio que realizó una comisión integrada por Antonio Ruíz Galindo, Juan Sánchez Navarro y el propio Bernardo Garza Sada, el CMHN se propuso transformar su

³¹⁷ Palabras de Bernardo Garza Sada a José López Portillo, 13 de noviembre de 1978, archivo del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios.

estructura y delinear nuevas estrategias enfocadas a tener “una participación más efectiva principalmente en lo que se refiere a la formulación de política económica del país”.³¹⁸

El citado estudio analizaba el desarrollo del Consejo desde su fundación, cuya labor inicial, decía, “fue de relaciones públicas en el exterior, en el periodo del presidente Díaz Ordaz, y dada su composición se identificó como un grupo representativo del sector empresarial a nivel de decisión, con quien el gobierno sentía deseable establecer un diálogo y se inició este diálogo en forma sistemática con los principales secretarios de Estado y el propio Presidente”.

El análisis continuaba refiriéndose a la difícil situación que enfrentó el sector empresarial en el periodo de gobierno de Luis Echeverría, lo cual había obligado al grupo “a tener una participación más activa en los organismos empresariales”. Señalaba que las condiciones en ese momento habían cambiado y que el gobierno buscaba “de todos los sectores, aportaciones” que pudieran serle útiles “en la formulación de esta política económica”.

Aunque el estudio reconocía la importancia de las organizaciones empresariales, consideraba que su labor se concentraba en problemas de orden sectorial, por lo que había la necesidad de que “un grupo empresarial, a nivel de decisión, pueda aportar ideas, información y experiencias a la solución de fondo de los problemas que en el campo económico enfrenta el país”.

Como ejemplos a seguir para la reestructuración del Consejo se analizaban dos organizaciones de grandes empresarios, una de Canadá y otra de los Estados Unidos. Con

³¹⁸ Documento titulado “Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, A.C.”, s/f. Fue remitido a los miembros del CMHN a través de una circular firmada por Bernardo Garza Sada, con fecha 15 de septiembre de 1978.

relación a la de Canadá se señalaba que en ese país, "... por sus antecedentes históricos, sistemas de gobierno, etc., un grupo de empresarios similar al del CMHN, fundó el 'Institute for Political Involvement', cuyos objetivos son estimular a gente preparada del sector privado a participar en puestos públicos y designaciones por elección popular, con el objetivo de mejorar la calidad de gobierno".

Por su parte, en Estados Unidos la organización Business Round Table, seguía señalando el estudio, guardaba gran similitud con el CMHN. Integrada con una membrecía de 180 ejecutivos de las empresas del más alto nivel, cuya dirección recaía en un comité de política de 46 de miembros, y contando con comités específicos de estudio, esta organización analizaba los principales problemas que afectaban la economía de ese país y planteaba las recomendaciones pertinentes al gobierno, para que fueran tomadas en cuenta en las decisiones de política económica.

El dictamen para la reorganización del CMHN concluía considerando que éste no debía "ya limitarse únicamente a la labor de relaciones públicas sino de ir más allá y hacer aportaciones constructivas en el ambiente más receptivo que para ello hemos tenido en muchos años [...] ante la inminente necesidad de una política económica sana que permita la utilización de los recursos que proporcione principalmente la explotación de nuestro petróleo".

Para octubre de 1978 el CMHN aprobó sus nuevos estatutos, tomando como referencia la forma de operar de la Business Round Table, en cuanto a su orientación disciplinaria para el análisis de los principales problemas de política económica. Sin embargo, su modernidad operativa contrastaría con la continuidad de su tradicional actuación política de discreción ante la opinión pública y sus contactos ocultos con los representantes del poder político.

Si duda, estas peculiaridades que hacen del CMHN una organización tan suigéneris, tienen una correspondencia directa con las características del sistema político mexicano, fundado en un acendrado presidencialismo de corte patrimonialista, que en sus épocas de esplendor condicionaba la accesibilidad de los diferentes tipos de recursos a los vínculos con el poder político. En un interesante análisis sobre redes informales, Larissa Adler señala que:

El intercambio informal suele incluir productos de los que no se dispone en abundancia en el sistema formal: bienes racionados o restringidos, derecho de picaporte con quienes toman las decisiones, influencia en las resoluciones administrativas o, en términos generales, un trato preferencial de parte de las burocracias modernas.³¹⁹

Por tanto, la informalidad y la discreción del CMHN se constituían en instrumentos fundamentales de su actuar político, los cuales eran difíciles de abandonar, muy a pesar de que el grupo había dado pasos encaminados a modernizar su operación y, antes, había decidido salir del total anonimato para legitimarse ante el conjunto del sector empresarial; sin embargo, las condiciones estructurales del sistema le impedían modificar su tradicional actuación, por lo que se ubicó en una especie de dualismo en sus relaciones con el sector público y el resto del sector privado, el cual sin duda lo fortaleció.

Las reformas introducidas por Bernardo Garza Sada al CMHN incluyeron también la modificación de los estatutos de la asociación, entre cuyo aspectos más importantes estaban:

³¹⁹ Larissa Adler Lomnitz, "Redes informales de intercambio en sistemas formales", en: Redes Sociales. Cultura y Poder. Ensayos de Antropología Latinoamericana, México, D.F., Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)/ Editorial Miguel Ángel Porrúa, 1994, p. 138.

- La distinción de dos clases de asociados: a) asociados activos, con voz y voto; y asociados honorarios, con voz pero sin voto. En esta última categoría quedaban considerados los fundadores de la organización.
- La ampliación de la membresía hasta 40 asociados.³²⁰
- La estipulación del requisito para ser asociado de dirigir una de las empresas más grandes del país, tomando como base su número de empleados, monto de ingresos, valor de activos y utilidades netas.
- Otro de los requisitos que se imponía a los asociados era el compromiso de “Aceptar como propias las posiciones oficiales de la Asociación, tomadas en consulta con todos los miembros y que amalgamen las posiciones individuales de éstos”.

El sistema rotativo de los miembros para formar parte de la Comisión Coordinadora seguía considerándose, aunque con algunas diferencias de forma, como la eliminación del procedimiento de planillas en lugar del cual se definió asignar un número a cada uno de los asociados. En el nuevo ordenamiento, la mitad de los miembros de la comisión debía ser elegida en orden numérico y la otra mitad por votación directa. También, a diferencia de las reformas estatutarias de 1974, el Coordinador del Consejo tendría facultades ejecutivas³²¹.

³²⁰ A raíz de esta ampliación ingresaron al CMHN, a finales de 1978, los señores Santiago Garza, Claudio X. González, Carlos González, Andrés Marcelo Sada y Arcadio Valenzuela. Acta de la Asamblea General de Asociados del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, 17 de octubre de 1978. Pocos meses antes, había ingresado también Enrique Hernández Pons, para ocupar el lugar que dejó a su muerte Eustaquio Escandón.

³²¹ Estatutos del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, A.C., 1978.

A partir de estas reformas el CMHN tendió a ser más elitista, varios de sus miembros decidieron salir de la asociación; algunos de ellos se fueron resentidos por la actitud de Garza Sada.³²² No obstante, el grupo tendió a fortalecerse y todo parece indicar que durante los primeros años de gobierno de López Portillo mantuvo una importante influencia en las decisiones políticas. El término del entendimiento sobrevendría a raíz de la nacionalización bancaria, cuya débil respuesta por parte del CMHN pondría en duda la eficacia de la estrategia adoptada en sus relaciones con el gobierno; esta última parece haber sido la posición de Manuel Espinosa Yglesias, quien seguramente en esta coyuntura decidió renunciar al grupo.

- **Reflexiones finales**

La intención de las siguientes líneas, más que emitir una serie de conclusiones a los diferentes apartados de este trabajo, es aportar algunas reflexiones que sirvan para despertar el interés de los estudiosos en el análisis del CMHN.

Como se señaló en el tercer capítulo, el CMHN fue desde sus inicios un grupo con una orientación eminentemente política, que logró incrustarse en la estructura del poder gracias a la utilización de recursos de asignación (su poder económico) y de recursos de autoridad (influencia política) dados por su cercanía con la fracción alemanista, en una coyuntura y un contexto que ofrecían la posibilidad de poner en marcha una conducta estratégica, consistente en presionar al régimen de López Mateos para que imprimiera una orientación a la política económica favorable a los intereses empresariales e influir para que la decisión sobre la sucesión presidencial fuese meditada y no pusiera en riesgo esa orientación de la economía.

³²² Entrevista personal con Juan Sánchez Navarro. 1994.

Cuando el CMHN surgió, los grupos económicos nacionales ya habían fortalecido su posición y muchos se encontraban en estrecha unión con los capitales transnacionales. El rechazo al capital extranjero se estaba diluyendo en la medida en que éste garantizaba importantes ganancias para los socios mexicanos, como ocurrió con el proceso de integración de la industria automotriz.

El poder económico de las transnacionales y la vigilancia extrema que mantenían los Estados Unidos sobre México, dado el contexto de la guerra fría, así como la fobia al comunismo que tomó vigor en las fuerzas conservadoras del país a raíz de la revolución cubana y, por supuesto, los constreñimientos que imponía la dependencia de México hacia el poderoso país del norte, fueron factores que influyeron para que la estrategia del grupo resultara efectiva.

Uno de los principales elementos que deben rescatarse de esta coyuntura es el peso político de los expresidentes Cárdenas y Alemán, y con él la disputa prevaleciente entre ambos por influir en el proyecto económico del país, así como las alianzas políticas que logran conformarse en este proceso.

Sin duda, la fracción ganadora fue la alemanista, dado que constituía el ala de la clase política con un discurso modernizador cuyo proyecto coincidía con las necesidades de acumulación de los grandes grupos nacionales y extranjeros. Esta fracción era además, en gran medida, la gran promotora del empresariado nacional y a cuyo amparo habían surgido muchos de los grupos económicos que para la época del desarrollo estabilizador conformaban la élite empresarial del país. El mismo expresidente Alemán era parte de ese

grupo selecto, constituyendo una especie de personaje simbiótico entre poder político y económico, con características muy peculiares que ameritarían una investigación.

Las alianzas de Alemán estaban conformadas desde su paso por la presidencia, no sólo con los grupos económicos que él mismo había impulsado, sino en el interior del partido en el poder, a cuya reconfiguración se había abocado, buscando hacer una limpieza de militantes de izquierda, identificados con Cárdenas, que para ese entonces ya no embonaban con las políticas del régimen. Una expresión de las divergencias entre alemanistas y cardenistas fue sin duda la candidatura de Miguel Henríquez Guzmán, a la que me he referido con anterioridad.

Los factores estructurales que habilitaban a la fracción alemanista para emprender una conducta estratégica en alianza con los principales grupos económicos, fueron los mismos que constreñían las posibilidades de actuación de los cardenistas, quienes ante la creciente influencia de los Estados Unidos no tuvieron mayores posibilidades de incidir en la conducción del país. En este sentido, el CMHN es producto de las alianzas del poder económico con el poder político impulsadas por la fracción alemanista. De ahí que para entender el por qué del surgimiento de este grupo debemos necesariamente ubicarnos en ese plano del análisis.

Posteriormente, durante la presidencia de Gustavo Díaz Ordaz, los indicios son de que el CMHN mantuvo una excelente relación con la cúpula del poder político nacional. Al menos, las expresiones de gratitud que tuvieron los miembros del CMHN para con el expresidente avalan esta afirmación. Puede inclusive suponerse que el papel de privilegiado interlocutor ante el Presidente y sus principales colaboradores que el Consejo había logrado a principios de la década de los setenta se consolidó justamente durante ese régimen.

Con Luis Echeverría la situación cambió para el CMHN; su acercamiento informal con las autoridades no era ya una táctica posible, en vista de que el nuevo gobierno optó de manera unilateral por cambiar las reglas del juego y por imprimir un giro al modelo económico seguido durante el desarrollo estabilizador.

La estrategia del CMHN fue encaminada entonces a buscar una mayor organización e institucionalidad del grupo y a fortalecer su posición en la estructura oficial del sector empresarial, desplegando una amplia actividad que le permitió en poco tiempo constituir un liderazgo en el interior de ese sector. Para entonces, el CMHN había fortalecido aun más su poderío económico, en la medida en que amplió su membresía en esa coyuntura; también mantenía relación con otros grupos económicos, tanto nacionales como extranjeros, lo que le permitía mayor representatividad en sus negociaciones con el gobierno.

En este sentido, es importante señalar la capacidad del grupo para seguir una conducta estratégica, en la que nuevamente operaron como factores habilitantes la fuerza de las transnacionales, el temor al comunismo y la dependencia cada vez mayor de México hacia los Estados Unidos. Un factor adicional se sumó en esta coyuntura: el golpe de Estado en Chile³²³, un suceso que contribuyó a animar a los empresarios, no sólo a los agrupados en el Consejo, sino en general a aquéllos que detentaban grandes intereses económicos y a los dirigentes de las organizaciones, a asumir una postura más enérgica hacia el régimen. Ello debido al abierto apoyo que éste dio al derrocado régimen del socialista Salvador Allende.

Dentro de la estrategia desarrollada durante el gobierno echeverrista por el CMHN, debe destacarse el acento que éste puso en construir un cuerpo ideológico que diera identidad al

³²³ La idea no es mía; es de Carlos Tello, y me parece que es un punto muy importante a considerar en esta coyuntura.

empresariado nacional y permitiera alimentar en él un sentimiento de solidaridad, independientemente de su tamaño, sector o rama de actividad. El concepto de iniciativa privada desarrollado para tal fin, constituye un llamamiento a la sociedad civil en general, en la medida en que incluye y busca interpelar a cualquier ciudadano independiente de la burocracia política, desde el taxista y el pequeño productor, hasta el gran industrial o banquero. Se trataba de una temprana propuesta que luego tomó cuerpo en el discurso de los gobiernos modernizadores de Miguel de la Madrid y de Carlos Salinas con la Reforma del Estado, a la que Octavio Paz se refirió como una 'tentativa por devolver a la sociedad la iniciativa que le fue arrebatada'³²⁴ por el patrimonialismo estatista.

Se puede afirmar que la lucha del Consejo para lograr el fortalecimiento del sector empresarial se tornó en una especie de disputa con el gobierno por la hegemonía ideológica y política. Así lo constatan algunos de los análisis previos a la constitución del CCE:

La empresa privada no ha sabido defender y fortalecer su 'imagen social'....El Estado a través de los medios de comunicación, oratorias, 'programas' de todos los tipos, 'humanismos' y otros similares, ha sabido crearse una imagen [...] La imagen del padre bueno, el que vigila constantemente sobre sus múltiples hijos y los defiende de la voracidad, el egoísmo y la explotación³²⁵.

El sexenio echeverrista permite también advertir que el CMHN fue delineando un proyecto alternativo de país, que queda de manifiesto en los diferentes documentos de análisis del grupo sobre la realidad nacional, en sus intervenciones para sugerir a los representantes del régimen alternativas de solución a los problemas económicos, políticos y sociales, y en

³²⁴ Citado en: Gina Zabudovsky Kuper, Patrimonialismo y Modernización. Poder y dominación en la sociología del Oriente de Max Weber, México, D.F., Fondo de Cultura Económica, 1993.

³²⁵ Análisis de la participación de la empresa en un posible programa de apoyo social. Archivo del CMHN.

sus propuestas para construir un organismo unificador de la iniciativa privada. De ahí el interés del Consejo de estructurar un cuerpo técnico al servicio del sector empresarial y en especial del grupo, para desarrollar los análisis que permitieran sustentar sus propuestas, lo cual fue posible a través de la reorganización del CEESP, iniciativa que además le permitió estrechar relaciones con las demás organizaciones empresariales.

Como se anotó en el apartado correspondiente, la otra faceta de la estrategia del CMHN fue el mantener relaciones con los representantes del poder político, muy a pesar de haber decidido salir del anonimato para incorporarse al CCE. Esta relación con el poder político le era consustancial, y aunque durante la coyuntura echeverrista no le había redituado grandes ventajas, las propiedades estructurales del sistema le impedían abrirse a una lucha frontal en la que hubiera sido el perdedor. Sin duda, hubo momentos en los que tal vez esta línea de actuación se constituyó más que en una fortaleza en una debilidad del CMHN, aunque en realidad en esa coyuntura se presentaba como el único camino posible para un grupo que aspiraba a incidir en las grandes decisiones políticas.

Los periodos analizados en este trabajo -fundamentalmente el segundo, en el que los grupos económicos se han fortalecido mayormente-, permiten advertir las luchas que en el interior del Estado libraron los grandes grupos empresariales por imponer un proyecto hegemónico de corte capitalista. Y aunque, como anoté en el inicio de este trabajo, el tema de la conformación del Estado y de las condiciones que precisan la acumulación capitalista exceden los límites de este estudio, sí puede afirmarse que aquí y en la profundización del análisis de este grupo y de estos periodos en particular se encuentran las respuestas a aquéllas interrogantes.

De igual forma, las categorías que integran la teoría de la estructuración que aquí fueron utilizadas para interpretar la actuación del CMHN en coyunturas o momentos políticos específicos constituyen, a mi juicio, un ejercicio teórico que debiera ser retomado para profundizar en el análisis de estos mismos periodos o en otros que permitan una interpretación más acabada de este grupo de empresarios.

Por último, quisiera reiterar mi caracterización del CMHN como un organismo en cuya actuación, a partir de los años setenta, ha prevalecido una especie de dualismo: por una parte, su vinculación estrecha pero discreta con el poder político; y, por la otra, su interés por incidir en el sector empresarial y con él en la sociedad en su conjunto. Este dualismo sin duda le permitió consolidarse, pero en la medida en que las propiedades estructurales del sistema han ido transformándose con rapidez, particularmente en materia de participación electoral de otras fuerzas políticas ajenas al PRI, su estrategia también deberá modificarse.

Quedan muchos temas y líneas de investigación en el tintero. Uno de los más importantes es la inquietud planteada por Miguel Basáñez sobre el verdadero vínculo del CMHN con las transnacionales y el papel que jugó la CAMCO en el conflicto de los empresarios con el gobierno echeverrista. Otros, serían el análisis de la actuación del CMHN durante el gobierno de Díaz Ordaz y, posteriormente, desde el gobierno de López Portillo hasta el de Carlos Salinas de Gortari. También sería interesante realizar un ejercicio de prospectiva, en el que cabría analizar hacia dónde va este grupo mezcla de modernidad económica con continuidad tradicional, en un escenario y un tiempo mundiales que parecen condicionados por las fuerzas ciegas de la globalización.

BIBLIOGRAFIA CITADA

- Adler Lomnitz, Larissa "Redes informales de intercambio en sistemas formales", en: Redes Sociales, Cultura y Poder: Ensayos de Antropología Latinoamericana, México, D.F., Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)/Editorial Miguel Angel Porrúa, 1994.
- Alemán Velasco, Miguel, Las Finanzas y la Política, México, D.F, Editorial, Diana, 1995.
- Arriola Woog, Carlos, Los Empresarios y el Estado, 1970-1982, México, D.F., Coordinación de Humanidades, UNAM/ Miguel Angel Porrúa Editor, segunda edición corregida y aumentada, 1988.
- Baranda, Martha y Lía García, López Mateos, Estadista Mexicano, México, D.F., Ediciones del Gobierno del Estado de México, s/f.
- Basáñez, Miguel, La Lucha por la Hegemonía en México, 1968-1990, México, D.F., Siglo XXI Editores, novena edición 1991.
- Beteta, Ramón, Entrevistas y Pláticas, México, D.F., Editorial Renovación, 1961.
- Bobbio, Norberto, et. al., Diccionario de Política, México D.F., Siglo XXI Editores, décima edición en español, 1997.
- Briz Garizurieta, Marcela, Lázaro Cárdenas, 1928-1932: una revolución social en Michoacán (la gestación del triunfo del proyecto radical de la Revolución Mexicana), México, D.F., Tesis de Licenciatura en Ciencia Política, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 1989.
- Camp, Roderic A., Los Empresarios y la Política en México, México, D.F., Fondo de Cultura Económica, 1990.
- Campa, Valentín, Mi Testimonio, memorias de un comunista mexicano, México, D.F., Ediciones de Cultura Popular, 1988.
- Cárdenas, Lázaro, Obras, I-Apuntes, 1957/1966, México, D. F., UNAM, 1973.
- Castañeda, Jorge G., La Herencia, México, D.F., Editorial Extra Alfaguara, 1999.
- Concheiro, Elvira, El Gran Acuerdo, México, D.F., Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM/Ediciones ERA, 1996.

- Cordero, H., Salvador, Rafael Santín y Ricardo Tirado, "Proyecto Empresarial ¿Alternativa al proyecto nacional ?", en: Clases dominantes y Estado en México, México, D.F., UNAM, 1984.
- Córdova, Arnaldo, La Formación del Poder Político en México, México, D.F., Ediciones Era, Serie de Cultura Popular, SP 15, cuarta edición, 1975.
- Cosío Villegas, Daniel, La sucesión Presidencial, México, D.F., Editorial Joaquín Mortiz, 1975.
- Diego Hernández, Manuel, "La revolución Cubana y Lázaro Cárdenas", en: Boletín del Centro de Estudios Históricos de la Revolución Mexicana, "Lázaro Cárdenas", A.C., Jiquilpan de Juárez, Mich. Agosto de 1979.
- Dulles, John W.F., Ayer en México, México, D.F., Fondo de Cultura Económica, segunda reimpresión, 1985.
- Evolución del Sector Eléctrico en México en el 40 Aniversario de la Comisión Federal de Electricidad, México, D.F. Comisión Federal de Electricidad, 1977.
- Garrido, Celso, La Evolución del Actor Empresarial, México, D.F., Facultad de Ciencias Políticas y Sociales/Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, Proyecto de Organizaciones Empresariales en México, cuaderno No. 4, 1992.
- Giddens, Anthony, La Constitución de la Sociedad. Bases para la Teoría de la Estructuración, Buenos Aires, Argentina, Amorrortu Editores, Reimpresión, 1998.
- -----, La Estructura de Clases en las Sociedades Avanzadas, Madrid, España, Alianza Editorial, reimpresión 1980.
- González, Fernando M. Y Carlos Alva Vega, Cúpulas Empresariales y poderes regionales en Jalisco, Guadalajara, Jalisco, Universidad de Guadalajara, Centro Investigaciones en Ciencias Sociales, Cuadernos de Difusión Científica No. 14, 1989.
- Hamilton, Nora, "El Estado y la Formación de la Clase Capitalista", en: Julio Labastida (compilador), Grupos Económicos y Organizaciones Empresariales en México, México, D.F., Alianza Editorial/UNAM, 1986.
- Jessop, Bob, State Theory. Putting Capitalist States in their Place, Pennsylvania State, University Press, 1990.
- ----- "Corporativismo, parlamentarismo y democracia social", en: Phillippe C. Scmitter y Gerhard Lehbruch (coordinadores), Neocorporativismo I. Más allá del Estado y el Mercado, Mexico, D.F., Alianza Editorial, 1992.

- -----"Estrategias de acumulación, formas de Estado y proyectos hegemónicos", (traducción Cristina Puga y David Torres Mejía) en: Estudios Políticos, nueva época, vol. 3, enero-marzo de 1984.
- La Economía Mexicana en Cifras, Nacional Financiera, S.N.C., 1994.
- Laredo Buendía, Jorge, Autoritarismo y Participación Empresarial: La Confederación Patronal de la República Mexicana, 1970-1988, México, D.F., Tesis de Licenciatura en Relaciones Internacionales, El Colegio de México, 1989.
- Loaeza, Soledad, El Partido Acción Nacional, la larga marcha, 1939-1994, oposición y partido de protesta, México, D.F., Fondo de Cultura Económica, 1999.
- Luna, Matilde y Ricardo Tirado, El Consejo Coordinador Empresarial. Una radiografía, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales/Instituto de Investigaciones Sociales/UNAM, Proyecto de Organizaciones Empresariales en México, cuaderno No. 1, 1992.
- Marsh, David y Gerry Stocker (eds.) Teoría y Métodos de la Ciencia Política, Madrid, España, Alianza Editorial, 1995.
- Martínez Nava, Juan, Conflicto Estado Empresarios en los Gobiernos de Cárdenas. López Mateos y Echeverría, México, D.F., Editorial Nueva Imagen, 1984.
- Medina Cervantes, José Ramón, El Estado Mexicano entre la Inversión Extranjera Directa y los Grupos Privados de Empresarios, México, D.F., Editorial Premia, 1984.
- Mills C., Wright, La Elite del Poder, México, D.F., Fondo de Cultura Económica, décima reimpresión, 1989.
- Movimiento de Liberación Nacional, Llamamiento al Pueblo de México, edición facsimilar, 1962.
- Nuncio, Abraham, El Grupo Monterrey, México, D.F., Editorial Nueva Imagen, 1982.
- Ortiz Mena, Antonio, El Desarrollo Estabilizador: reflexiones sobre una época, México, D.F., El Colegio de México/Fondo de Cultura Económica, 1988.
- Ortiz Rivera, Alicia, Consejo Mexicano de Hombres de Negocios ¿Poder tras la Silla Presidencial?, Tesis de Maestría en Sociología Política, México, D.F., Instituto Dr. José María Luis Mora, 1998.
- -----, Juan Sánchez Navarro, Biografía de un testigo del México del Siglo XX, México D.F., Editorial Grijalbo, 1997.

- Pellicer de Brody, Olga y Esteban L. Mancilla, El Entendimiento con Estados Unidos y la Gestación del Desarrollo Estabilizador, México, D.F., El Colegio de México, Colección Historia de la Revolución Mexicana, periodo 1952-1960, 1978.
- ----- y José Luis Reyna, El Afianzamiento de la Estabilidad Política, México, D.F., El Colegio de México, Colección Historia de la Revolución Mexicana, periodo 1958-1960, 1978.
- Puga, Cristina, México, Empresarios y Poder, México, D.F., Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 1993.
- Ramírez Racaño, Mario, "El primer Congreso de Industriales", en: Julio Labastida (compilador), Grupos Económicos y Organizaciones Empresariales en México, México, D.F., Alianza Editorial/UNAM, 1986.
- Rivera Ríos, Miguel Angel, Crisis y Reorganización del Capitalismo en México, 1960/1985, México, D.F., Ediciones Era, Quinta reimpresión, 1993,.
- Rodríguez Díaz Erwin, "La Cámara Americana de Comercio", en: Estudios Políticos, Vol. 1, No. 1, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, abril-junio de 1975.
- Semo, Ilán, et.al., "El Ocaso de los Mitos, 1958-1968", en: Enrique Semo (coordinador), México, un Pueblo en la Historia, México, D.F. Alianza Editorial, Colección El Libro de Bolsillo, cuarta reimpresión 1993.
- Solís, Leopoldo, La Realidad Económica Mexicana, México, D.F., Siglo XXI Editores, vigésima edición, 1993.
- Story, Dale, Los Empresarios y el Poder, México, D.F., Consejo Nacional para la Cultura y las Artes/Grijalbo, Colección Industria Estado y Política en México, 1990.
- Tello Macías, Carlos, La Política Económica en México, 1970-1976, México, D.F., Siglo XXI Editores, undécima edición 1993.
- Tirado, Ricardo, "Los Dirigentes del Consejo Coordinador Empresarial" en: El Cotidiano, septiembre-octubre de 1982, Universidad Autónoma Metropolitana.
- Toledo Olascoaga, Mario, Algunas Consideraciones al Gobierno de Luis Echeverría en México (1970-1976), México D.F., Tesis de Licenciatura en Ciencia Política, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 1987.
- Torres Mejía, David, "La Estabilización del Subdesarrollo Mexicano (1960-1970)", en: Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, No. 119, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, enero-marzo de 1985.

- Valdés Ulgalde, Francisco, Autonomía y Legitimidad. Los Empresarios, la Política y el Estado en México, México, D.F., Siglo XXI Editores, 1997.
- Zabludovsky, Gina, México, Estado y Empresarios, México, D.F., Escuela Nacional de Estudios Profesionales de Acatlán, UNAM, 1980.
- -----, Patrimonialismo y Modernización, Poder y Dominación en la Sociología del Oriente de Max Weber, México, D.F., UNAM/FCE, 1993.
- -----, "Proposiciones para el estudio de las relaciones entre el Estado y los empresarios durante el periodo presidencial de Miguel Alemán", en: Estudios Políticos, Vol.3, enero-marzo de 1984, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.
- -----, "Reflexiones en torno al estudio de los empresarios en México", en: Política y Gobierno, Vol. 1, No. 1, enero-junio de 1994, México, D.F., Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE).

PERIÓDICOS Y REVISTAS

Del periodo 1960-1962:

- Excelsior
- Novedades
- El Popular
- El Universal
- Revista Política

Otros periodos:

- El Financiero
- Excelsior
- Revista Epoca
- Revista Expansión
- Revista Proceso
- Boletín del Comité Bilateral de Hombres de Negocios, México-E.U.A.

A N E X O DOCUMENTAL

NOSOTROS



Usied puede

Usied puede

Usied puede

USI

¿SE PUEDE PREGUNTAR HACIA DONDE VAMOS?

La Orquesta Sinfónica Nacional, ampliando su actividad concientista en esta capital, se prepara para dar un concierto en el teatro principal de la ciudad...

El gobierno argentino, encabezado por el presidente Perón, se prepara para celebrar el centenario de la independencia...

El Comité Nacional Coordinador de la Iniciativa Privada, A.C., se reúne para discutir las acciones a seguir...

Seos levan... de distrib... todos est... hace con... más bap... unta de l... dinero cor...

Usied puede

Usied puede

USI

Vertical text on the right edge of the page, possibly a date or page number.

México, D. F., a 29 de mayo de 1974.

Sr. Don Manuel Espinosa Yglesias,
P r e s e n t e .

Querido Manuel:

Te mando un breve Memorandum sobre los asuntos de que hablamos ayer, por teléfono.

Como te indiqué en esa conversación, voy a estar el mes de junio fuera de México, y creo que conviene echar a andar estas dos instituciones, es decir, tanto la Confederación Patronal, como el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, y que en tus manos está, en gran parte, el éxito de estos trabajos iniciales.

Con un afectuoso saludo de tu amigo.

JUAN SANCHEZ NAVARRO.
mab.
Incluso.

MEMORANDUM.

1o. - CONSEJO MEXICANO DE HOMBRES DE NEGOCIOS.

a) En la última Asamblea del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, por sorteo se crearon tres grupos de 10 personas cada uno, que formarán, en los tres años siguientes, la Comisión Ejecutiva.

b) Por sorteo, el primer grupo quedó integrado así:

Manuel Espinosa Yglesias
Agustín Legorreta
Eustaquio Escandón
Isidro López
Prudencio López
Justo F. Fernández
Abelardo Garciarce
Enrique Rojas
José Represas
Juan Sánchez Navarro

c) La Comisión Ejecutiva empezará a realizar sus funciones desde el momento en que el actual Presidente del Consejo, señor don Manuel Senderos, le dé posesión.

d) La primera cuestión que tiene que resolver esta Comisión Ejecutiva es la designación del Coordinador, que de acuerdo con los Estatutos, deberá coordinar los trabajos de la misma Comisión general, y de las Comisiones parciales. La segunda cuestión es fijar un programa de trabajo para el período de 1974-75.

2o. - CONFEDERACIÓN PATRONAL DE LA REPUBLICA MEXICANA.

a) En la reciente Asamblea que tuvo lugar la semana pasada, de la Confederación Patronal de la República Mexicana, se eligió un Consejo constituido por ochenta personas y una Comisión Ejecutiva formada por diecisiete. Las siguientes, por el Distrito Federal:

Manuel Espinosa Yglesias
Agustín Legorreta,
Eustaquio Escandón
Antonio Ruiz Galindo
Alberto Bailleres
Fernando Casas Bernard
Armando Fernández
Juan Sánchez Navarro

- b) El Presidente de la Coparmex, señor licenciado Orvañanos tiene interés en citar a una Primera Reunión de la Comisión Ejecutiva, tanto de los representantes del D. F., como de los de la Provincia. para iniciar la nueva etapa de la Coparmex.
- c) Creo que lo que procede de inmediato es la constitución de una Comisión que estudie los Estatutos para la reorganización legal de la Institución, en los cuales debe de fijarse, no sólo las metas de la misma, sino también todos los procedimientos para que la Coparmex represente fielmente al sector empresarial de la Nación.
- d) Otro punto importante en el que debe insistirse es la resolución del problema económico de la Coparmex.
- e) Tengo la impresión de que sería conveniente la designación de don Eustaquio Escandón como primer Vicepresidente de la Ins-

titución, y algún elemento de la Provincia como segundo Vicepresidente. Podría éste ser, por ejemplo, el señor don Eugenio Garza Lagüera.

México, D. F., a 29 de mayo de 1974.

Atentamente.

JUAN SANCHEZ NAVARRO

Gran
libro

Te agradezco tus
observaciones.

José A. M. S. S.
y H. C. S.
Luz. G. S. S.

VIII / 14 / 13 ✓

[Faint handwritten notes, possibly bleed-through from the reverse side of the page]

[Faint handwritten notes at the bottom left of the page]

MEMORANDUM CONFIDENCIAL PARA EL GRUPO ESPECIAL

- A -

Las experiencias de las últimas seis administraciones públicas, del Presidente Cárdenas al Presidente Díaz Ordaz inclusive, han provocado en la parte final de sus respectivos períodos constitucionales, una poderosa marejada de opinión nacional que, al reflejar con gran fuerza una crítica o insatisfacción del país, ha obligado al grupo dominante responsable de la política mexicana a cambiar de dirección, posturas y medidas en el período siguiente.

Es bien posible que esta mecánica de la política de nuestro país ejerza también influencia determinante en relación con el período constitucional de la Administración Echeverría en la segunda parte de su ejercicio.

Ello implicaría el que la opinión de la Nación impusiera a la administración siguiente un rumbo diferente al actual, con la eliminación o corrección de posturas y actuaciones objetables o criticables a la Administración Echeverría.

Con base en la experiencia pasada debiera aprovecharse la oportunidad del tiempo de gestión que le queda a la administración actual para insistir en forma generalizada y organizada sobre diversos aspectos negativos que presenta la posición actual de México, heredados y aún aumentados, así como políticas inconvenientes emanadas de este Gobierno. Una presentación intensa, sistemática tanto en la capital como en el interior del país podría cristalizar en una orientación política altamente constructiva que inevitablemente tendría que ser tomada en cuenta por la administración siguiente.

Algunos de los temas de una campaña nacional podrían ser los siguientes:

I. La imperativa necesidad de un tratamiento nuevo, viable, práctico para el campo mexicano en sus diversos niveles, con el propósito primario de elevar la condición de vida, a niveles de suficiencia, de un alto porcentaje de la población. La Nación entera tiene el convencimiento de la urgencia de plantear y resolver con medidas efectivas este problema, - pero hasta ahora no se han dado los pasos, en la escala nacional y con el orden, la seguridad legal y de operación, la prioridad y la técnica indispensables.

II. La creciente intromisión del Estado en campos de acción que la iniciativa particular puede controlar, operar y financiar en forma eficaz, frente a la ineficacia general y abusos derivados del control y manejo por parte del Gobierno de empresas determinadas. Tendría inmensa repercusión el insistir por todos los medios sobre la ineficacia de la actuación oficial en actividades y empresas que pueden ser operadas y controladas eficazmente por la iniciativa particular. El argumento de base es la exigencia permanente, vigorosa, de exigir periódicos, comprobados estados de balance y de resultados, información detallada de la posición técnica y administrativa de todas y cada una de las empresas que el Estado controla y opera. Los funcionarios públicos se han limitado invariablemente, en violación de leyes expresas, a proporcionar datos genéricos, no comprobados ni justificados y, por lo tanto, - engañosos. No se ha presentado en forma orgánica, generalizada y permanente la exigencia de información detallada sobre las enormes inversiones del Gobierno en empresas bajo su control y operación.

III. La equivocada política oficial en materia de precios congelados que al desquiciar los factores de costos ha tenido por consecuencia el desinteresar y desalentar nuevas inversiones en la escala que el país requiere.

IV. El constante ataque y crítica al Sector Privado, acusado injustificadamente de excesivo aprovechamiento, maniobras especulativas y demás, creando un clima de desconfianza que paraliza o reduce la esencial inversión adicional que el país requiere para atender la necesidad de creación de empleos frente al crecimiento demográfico.

V. La política de subsidios.

VI. El desorden y la violencia en universidades y centros educativos.

VII. Otros más.

VIII. Se considera de gran trascendencia y urgencia la formulación de un cuerpo de "Doctrina Económica del Sector Privado de México". Deberían definirse los criterios, metas, políticas comunes a todos los elementos de muy variada índole y diversos intereses representativos del interés particular de nuestro país. La adopción de un criterio común denominador, que sirviera de base a las posiciones de todos los institutos representativos del Sector Privado, que fuese reiterado y comentado permanente y profusamente, ejercería sin duda poderosa influencia sobre el sector político, la prensa, los sindicatos, la opinión pública en general, etc.

✓

CONSEJO MEXICANO DE HOMBRES DE NEGOCIOS A.C.

La fundación del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios obedeció a causas muy específicas relacionadas con la imagen de México en el exterior. El momento fue oportuno y la labor desarrollada por el Consejo en ese período fue positiva en el cambio de imagen del país en la prensa extranjera.

A través de los años ha venido evolucionando el enfoque del Consejo y quizá el aspecto más importante de su evolución, es que de simplemente un grupo de buena voluntad de empresarios mexicanos cuya labor inicial fue de relaciones públicas en el exterior, en el período del Presidente Díaz Ordaz, y dada su composición, se identificó como un grupo representativo del sector empresarial a nivel de decisión, con quien el gobierno sentía deseable establecer un diálogo y se inició este diálogo en forma sistemática con los principales Secretarios de Estado y con el propio Presidente.

En el régimen pasado y ante la problemática del sector empresarial, el CMHN por acuerdo de sus miembros tomó la decisión de tener una participación más activa en los organismos empresariales, al aceptar formar parte del Consejo Coordinador Empresarial y al promover la re-estructuración del Centro de Estudios Económicos del Sector Privado cuya base fundamental ha sido las aportaciones económicas del CMHN.

... ..

Las condiciones y circunstancias han cambiado considerablemente, y en la actualidad se siente necesario que el CMHN cambie su enfoque utilizando el potencial de quienes lo integran y tenga una participación más efectiva principalmente en lo que se refiere a la formulación de política económica del país.

Es claro que la Administración actual de nuestro gobierno busca de todos los sectores, aportaciones que puedan serle útil en la formación de esta política económica. Los sectores tradicionales representantes del sector empresarial, realizan una labor sectorial en los problemas que día a día tiene que enfrentarse el sector industrial, comercial, financiero, etc. Sin embargo, se siente que debe haber un grupo empresarial a nivel de decisión, que pueda aportar ideas, información y experiencias a la solución de fondo de los problemas que en el campo económico se enfrenta el país.

Esta situación que no es exclusiva nuestra y que se ha presentado en otros países, ha sido resuelta en diversas formas. Quizá dos de los ejemplos más notables, son los esfuerzos realizados por grupos representativos de empresarios en el Canadá y en EUA. En el Canadá, por sus antecedentes históricos, sistemas de gobierno, etc., un grupo de empresarios similar al CMHN, fundó el "Institute for Political Involvement" cuyos objetivos son

... ..

de estimular a gente preparada del sector privado a participar en puestos públicos y designaciones por elección popular, con el objetivo de mejorar la calidad de gobierno.

En los Estados Unidos existe desde hace ya varios años, una organización llamada "Business Round Table", que ha hecho una contribución importante en la formación de política económica norteamericana.

Hemos estudiado la forma en que está estructurado el Business Round Table, encontrando una gran similitud en lo que se considera debe ser la nueva estructura del CMHN.

Es una organización formada por ejecutivos de alto nivel, normalmente Presi- dentes y Presidentes del Consejo de las principales empresas que examinan los aspectos que afectan la economía, los analizan y desarrollan trabajos que muestran su posición, basándola en información sólida y hacen llegar a los representantes en el gobierno responsables de la economía su punto de vista. La organización está formada por aproximadamente 180 ejecutivos del más alto nivel de empresas de todos los campos. El organo de gobierno está formado por un comité de política de 46 miembros, que se eligen una vez al año por la membresía. Su forma de operar es flexible, pragmática y práctica a través de comités que seleccionan los aspectos que se consideran más trascendentales desde el punto de vista económico, y con el

aporte de los recursos humanos y materiales de las empresas representadas en el Round Table, se realizan estudios que presentan el punto de vista del sector empresarial fundamentando debidamente sus sugerencias, para que las decisiones en materia de política económica las tomen en cuenta. Los resultados han sido enormemente positivos ya que el sector empresarial utilizando en forma inteligente la información y recursos a su disposición, está en posibilidad de hacer una aportación constructiva.

Consideramos que el grupo representativo en el CMHN no debe ya limitarse únicamente a una labor de relaciones públicas sino de ir más allá y hacer aportaciones constructivas en el ambiente más receptivo que para ello hemos tenido en muchos años, y ante la inminente necesidad de una política económica sana que permita la utilización de los recursos que proporcione principalmente la explotación de nuestro petróleo.

Es por lo tanto conveniente en la próxima Asamblea, el planteamos la necesidad de una re-estructuración de objetivos del CMHN, para lo cual sería necesario el formar una pequeña comisión de trabajo que revisara los estatutos, fijara los nuevos objetivos, y en un plazo razonablemente corto lo someta a la consideración de todos los miembros del Consejo para poder iniciar la implementación de un mecanismo que nos permita tener una presencia más activa en el diálogo que se ha establecido con los funcionarios de

Estado que tienen a su cargo la responsabilidad de nuestro gobierno. Esto es posible lograrlo si quienes forman el Consejo están dispuestos a contribuir principalmente con los recursos humanos y materiales de sus empresas, para fijar posiciones en los temas importantes respaldados con argumentos e información sólida que por su propio peso deba de ser tomada en cuenta por el Estado.

11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100
101
102
103
104
105
106
107
108
109
110
111
112
113
114
115
116
117
118
119
120
121
122
123
124
125
126
127
128
129
130
131
132
133
134
135
136
137
138
139
140
141
142
143
144
145
146
147
148
149
150
151
152
153
154
155
156
157
158
159
160
161
162
163
164
165
166
167
168
169
170
171
172
173
174
175
176
177
178
179
180
181
182
183
184
185
186
187
188
189
190
191
192
193
194
195
196
197
198
199
200
201
202
203
204
205
206
207
208
209
210
211
212
213
214
215
216
217
218
219
220
221
222
223
224
225
226
227
228
229
230
231
232
233
234
235
236
237
238
239
240
241
242
243
244
245
246
247
248
249
250
251
252
253
254
255
256
257
258
259
260
261
262
263
264
265
266
267
268
269
270
271
272
273
274
275
276
277
278
279
280
281
282
283
284
285
286
287
288
289
290
291
292
293
294
295
296
297
298
299
300
301
302
303
304
305
306
307
308
309
310
311
312
313
314
315
316
317
318
319
320
321
322
323
324
325
326
327
328
329
330
331
332
333
334
335
336
337
338
339
340
341
342
343
344
345
346
347
348
349
350
351
352
353
354
355
356
357
358
359
360
361
362
363
364
365
366
367
368
369
370
371
372
373
374
375
376
377
378
379
380
381
382
383
384
385
386
387
388
389
390
391
392
393
394
395
396
397
398
399
400
401
402
403
404
405
406
407
408
409
410
411
412
413
414
415
416
417
418
419
420
421
422
423
424
425
426
427
428
429
430
431
432
433
434
435
436
437
438
439
440
441
442
443
444
445
446
447
448
449
450
451
452
453
454
455
456
457
458
459
460
461
462
463
464
465
466
467
468
469
470
471
472
473
474
475
476
477
478
479
480
481
482
483
484
485
486
487
488
489
490
491
492
493
494
495
496
497
498
499
500
501
502
503
504
505
506
507
508
509
510
511
512
513
514
515
516
517
518
519
520
521
522
523
524
525
526
527
528
529
530
531
532
533
534
535
536
537
538
539
540
541
542
543
544
545
546
547
548
549
550
551
552
553
554
555
556
557
558
559
560
561
562
563
564
565
566
567
568
569
570
571
572
573
574
575
576
577
578
579
580
581
582
583
584
585
586
587
588
589
590
591
592
593
594
595
596
597
598
599
600
601
602
603
604
605
606
607
608
609
610
611
612
613
614
615
616
617
618
619
620
621
622
623
624
625
626
627
628
629
630
631
632
633
634
635
636
637
638
639
640
641
642
643
644
645
646
647
648
649
650
651
652
653
654
655
656
657
658
659
660
661
662
663
664
665
666
667
668
669
670
671
672
673
674
675
676
677
678
679
680
681
682
683
684
685
686
687
688
689
690
691
692
693
694
695
696
697
698
699
700
701
702
703
704
705
706
707
708
709
710
711
712
713
714
715
716
717
718
719
720
721
722
723
724
725
726
727
728
729
730
731
732
733
734
735
736
737
738
739
740
741
742
743
744
745
746
747
748
749
750
751
752
753
754
755
756
757
758
759
760
761
762
763
764
765
766
767
768
769
770
771
772
773
774
775
776
777
778
779
780
781
782
783
784
785
786
787
788
789
790
791
792
793
794
795
796
797
798
799
800
801
802
803
804
805
806
807
808
809
810
811
812
813
814
815
816
817
818
819
820
821
822
823
824
825
826
827
828
829
830
831
832
833
834
835
836
837
838
839
840
841
842
843
844
845
846
847
848
849
850
851
852
853
854
855
856
857
858
859
860
861
862
863
864
865
866
867
868
869
870
871
872
873
874
875
876
877
878
879
880
881
882
883
884
885
886
887
888
889
890
891
892
893
894
895
896
897
898
899
900
901
902
903
904
905
906
907
908
909
910
911
912
913
914
915
916
917
918
919
920
921
922
923
924
925
926
927
928
929
930
931
932
933
934
935
936
937
938
939
940
941
942
943
944
945
946
947
948
949
950
951
952
953
954
955
956
957
958
959
960
961
962
963
964
965
966
967
968
969
970
971
972
973
974
975
976
977
978
979
980
981
982
983
984
985
986
987
988
989
990
991
992
993
994
995
996
997
998
999
1000

Henry to James

EE

Ante la anunciada preentación de una demanda de elevación de salarios por un mínimo de 42% formulada por la CTM, con la categórica amenaza de un planteamiento de huelga a varios -- miles de empresas en todo el país, se imponen las siguientes consideraciones y sugerencias:

A) CONSIDERACIONES.

1. El país atraviesa por una aguda crisis de inflación que ha afectado en forma por demás negativa al conjunto de la economía del país en todos sus sectores. La inflación obedece en buena parte a la elevación desorbitada de precios en el exterior que repercute en nuestra economía y por otra parte a la insuficiencia de nuestra producción propia frente a la demanda interna.

2. El Gobierno ha tomado un conjunto de medidas de naturaleza técnica y económica que se consideran correctamente enfocadas y orientadas a la eventual solución de esta crisis. Declaraciones oficiales sostienen que estas medidas están ya produciendo efectos positivos y que el ritmo de incremento en el proceso inflacionario ya se ha venido reduciendo en forma apreciable.

3. No es posible, a plazo corto, crear las condiciones que transformen la posición negativa actual en una posición de equilibrio económico general. Habrá que esperar, obligatoriamente, que el ritmo de las cosechas y el juego de las demás medidas oficiales, tengan todo el resultado que se anticipa.

4. En estas condiciones, compartiendo con todo el país, con todos sus sectores, las dolorosas repercusiones --

y hondas preocupaciones que la crisis actual ha provocado, es de considerarse que resulta impropio y totalmente negativa la exigencia de la CTM de un desorbitado aumento de salarios con terminante amenaza de planteamiento de huelga a miles y miles de empresas en todo el país.

5. Esta postura del líder de la CTM, de evidente cariz político y no económico, constituye un reto directo a la autoridad del Estado, Organismo Regulador responsable del bien general de la colectividad, Factor de Equilibrio en el proceso económico; y, simultáneamente, es un ataque directo al conjunto empresarial mexicano.

6. Precisa tener clara concepción de las realidades y limitaciones en que funcionan las instituciones representativas de los distintos sectores del empresariado mexicano. Las confederaciones y asociaciones no son ni han sido nunca "apoderados generales", carecen de facultades para obligar a sus asociados, para negociar o pactar en su nombre; pueden argumentar, sugerir, criticar, aconsejar pero de ninguna manera obligar.

7. Una elevación masiva de salarios en la escala y con el alcance planteados por la CTM, con sus repercusiones directas e indirectas y con el apoyo anticipado de otras organizaciones obreras, tendría, entre otras, las siguientes consecuencias:

a) Ampliar en forma desorbitada el desajuste ya existente entre la demanda y los volúmenes de satisfactores disponibles que no es físicamente posible incrementar de manera inmediata.

- b) Desquiciar la actividad productiva y distributiva.
- c) Incrementar el desempleo.
- d) Se anularía toda posibilidad de solución, ya que el aumento masivo de salarios actuará como factor amplificador y acelerador de la espiral inflacionaria.
- e) Agravar la crisis de desconfianza general ya imperante.
- f) Reducir o paralizar el ritmo de nuevas inversiones.
- g) Provocar la fuga de capitales.
- h) Romper la paridad cambiaria con todas sus gravísimas repercusiones; desorbitado incremento en el costo de importaciones de equipo de maquinaria y de otros bienes de producción y bienes de consumo esencial; incremento en las maniobras especulativas y de ocultación; ante la imposibilidad técnica y práctica de establecer un control de cambios: fomentar la creación de un gigantesco mercado negro de divisas, con el consiguiente debilitamiento del poder de control del Banco Central.
- i) Paralizar el ahorro; causar daño irreparable al poder adquisitivo de los valores asegurados y de renta fija; agravar el actual desequilibrio en la reposición de activos fijos, etc.
- j) Afectar gravemente los recursos fiscales.
- k) Provocar la reducción de actividades y el cierre de numerosas empresas, especialmente medianas y pequeñas.
- l) Grave debilitamiento del crédito público y del privado, tanto en el exterior como en el interior.

8. Es de público conocimiento que el fondo del problema lo constituye una pugna intersindical a la que dá pie el visible debilitamiento de la CTM.

CONCLUSION.

El conjunto empresarial no puede aceptar y se ve obligado a rechazar en forma categórica la desorbitada exigencia de aumento de salarios formulada por la CTM con la amenaza de huelga y paralización, en su caso, de miles y miles de empresas en todo el país. Esta actitud, además de agravar el problema en vez de resolverlo y en vez de fortalecer y consolidar el poder adquisitivo real de todas las capas de la población, mayormente de las más débiles, provocará su disminución.

Debe insistirse en forma clara y contundente sobre la realidad legal y práctica de que el conjunto empresarial mexicano está integrado no solamente por la llamada "Gran Empresa" sino por la inmensa multitud de empresas medianas, pequeñas, familiares, personales.

Es igualmente empresario el gran comerciante, el gran industrial como lo son el boticario de barrio, el dentista en su consultorio, el abogado en su bufete, el plomero y el carpintero en sus talleres, el dueño de la fonda, el agricultor que trabaja su pequeña propiedad, el ranchero ganadero, la agencia de viajes, el chofer que ruletea su taxi y demás, y demás.

Todo este conglomerado integra lo que es la "Empresa Mexicana", espina dorsal y base de la economía del país, - ahora directa y violentamente amenazada.

x x x x x

B) PROPOSICIONES.

Frente a la amenaza de la CTM se impone como medida necesaria y de inmediata ejecución que el Conjunto Empresarial Mexicano se unifique y asuma una posición de defensa - general, tanto en bien de la economía de México como de los legítimos intereses que representa.

En consecuencia se propone:

1. Que la Confederación Patronal tome de inmediato la iniciativa de integrar, junto con las demás Confederaciones y Asociaciones nacionales, regionales y locales representativas del Empresariado Mexicano una:

Agrupación Nacional de Emergencia en -
Defensa de la Economía Mexicana y de la
Empresa Privada.

2. Que con los Institutos Representativos que acepten y colaboren al efecto, se integre una

Comisión Especial de Emergencia del -
Empresariado Mexicano

con un número reducido de Delegados con las más amplias - facultades.

3. A su vez la Comisión Especial designará un:

Comité Ejecutivo de Emergencia.

con las facultades y orientaciones que estime pertinentes.

4. Ya sea por el conducto de las Confederaciones y - Asociaciones miembros de la Agrupación Nacional de Emergencia, ya sea por el conducto directo de los Centros Patronales Regionales y Locales actuales, y los que a la mayor brevedad deban constituirse en las localidades donde actualmente

te no existan, quedará integrada la Representación Nacional del Empresariado Mexicano.

5. La Comisión Especial, a proposición del Comité Ejecutivo de Emergencia creará con las facultades y orientaciones debidas, los Comités y Comisiones que estime pertinentes, entre otros:

- Comité de Puntos de Doctrina.
- Comité de Publicidad y Propaganda.
- Comité de Relaciones Oficiales.
- Comité de Promoción de Asociados "Gran Empresa"
- Comité de Promoción de Asociados "Empresa Mediana"
- Comité de Promoción de Asociados "Pequeña Empresa, Empresa Familiar y Empresario Individual".
- Comité de Apoyo y Consejería Legal.
- Comité de Finanzas.

6. Punto fundamental de la actuación de la Agrupación Nacional de Emergencia será el convencer y estimular al conjunto del Empresariado Mexicano a resistir la presión indebida por parte de la CTM y tomar la decisión de defender sus derechos ante los tribunales, en lícito ejercicio de la facultad que la Ley a todos concede.