



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

PROGRAMA ÚNICO DE ESPECIALIZACIONES EN CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**Banco Azteca y Gobierno Federal negociando el bienestar social:
La importancia de la comunicación estratégica en la gestión de conflictos y crisis.**

INFORME ACADÉMICO DE EXPERIENCIA PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
Especialista en Negociación y Gestión de Conflictos Políticos y Sociales

PRESENTA

Carlos Eduardo Zamora Hernández

DIRECTOR DE TESINA

Maestro Jorge Israel Hernández Herrera

Ciudad Universitaria, CD. MX.

Noviembre de 2022



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

DEDICATORIA

Agradezco el apoyo y las lecciones de vida de cada integrante de mis familias Zamora Rivera y Hernández Márquez, empezando con mi madre y padre e incluyendo a las multigeneraciones de abuelas y abuelos de donde provengo, quienes forjaron esta realidad y esta herencia cultural: inculcaron en nosotros los valores del esfuerzo, la tenacidad, la solidaridad, la corresponsabilidad, la cooperación y la perseverancia. Aún sus legados perviven en mi y en quienes caminan a mi lado.

Gracias a mi Alma Mater por potenciar y fortalecer en mi la firme vocación y compromiso social hacia mi comunidad, mi país y mi planeta, directrices que me han guiado desde que dejé sus aulas. Gracias a la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales por nunca apagar mi espíritu crítico, por avivarlo en lo teórico y en lo práctico y por regalarme amistades sólidas que perduran con los años. Gracias UNAM por enseñarme tanto del mundo en tu microcosmos *sui generis* y por abrir mis perspectivas y panoramas a diferentes realidades, todas igual de valiosas e importantes como la riqueza misma de la diversidad humana.

Estoy en deuda con mi exequipo de comunicación en Banco Azteca por el soporte profesional, amistoso, ético y moral que hasta la fecha me brindan, aunque nos encontremos ya en diferentes circunstancias. Siempre valoraré los granitos de arena que individualmente me aportaron con sus enseñanzas, consejos, sugerencias y reflexiones para lograr esta meta.

Ofrezco un laudo especial a mis sinodales y cada profesora y profesor de la Especialización en Negociación y Gestión de Conflictos Políticos y Sociales por sacudir mi mente y mi alma con su rigurosidad metodológica y también con su calidad humana. Gracias a las autoridades académicas del Posgrado por su interés en mi proyecto y en mi trayectoria profesional, gracias por concederme la admisión al momento académico que más he amado en mi vida y por incentivar me a concluirlo satisfactoriamente. Aprecio enormemente la libertad creativa, la paciencia, el seguimiento y los aportes que JIH me brindó como tutor de este informe.

Este texto cierra un capítulo en mi vida que abrazo gustoso y expectante a lo que el futuro que sigo construyendo, traiga consigo de aquí en adelante y lo recibo con los brazos abiertos.

ÍNDICE TEMÁTICO

Introducción.....	2
1. Conceptos metodológicos fundamentales.....	5
1.1 Comunicación estratégica.....	7
1.2 Organización, corporación y neocorporativismo.....	12
1.3 Conflicto.....	27
1.4 Negociación.....	57
1.5 Crisis.....	69
2. Caso de estudio: Banco Azteca y su comunicación con grupos de interés.....	75
2.1 Antecedentes y precedentes de la negociación entre Ricardo Salinas Pliego y Andrés Manuel López Obrador.....	84
2.2 Características de la negociación Azteca/Bienestar.....	92
2.3 Identificación e interrelación de actores en conflicto.....	101
2.4 Mecanismos del conflicto: los efectos de la crisis sanitaria y el rol de los medios de comunicación.....	107
3. Propuesta de intervención constructiva y abordaje positivo del conflicto.....	123
3.1 Estrategia de comunicación no violenta para gestión de crisis y conflictos.....	129
3.2 Escenarios futuros y posibles rutas de transformación	137
Conclusiones.....	139
Anexos.....	142
Fuentes.....	160

INTRODUCCIÓN

Este informe académico de experiencia profesional desglosa las estrategias de comunicación y los factores adversos de la negociación originada por la deficiente capacidad instalada del Banco del Bienestar en 2019 y protagonizada por el Presidente de México, Andrés Manuel López Obrador y Ricardo Salinas Pliego, presidente de Grupo Salinas, a través de la cual se designó a Banco Azteca como la entidad financiera responsable de entregar los recursos económicos de los programas sociales federales a los beneficiarios finales.

Además, el contexto crítico COVID-19 de 2020 y la implementación de este acuerdo bilateral produjeron un conjunto de episodios conflictivos al interior de Banco Azteca y sobre todo hacia diversos actores de su entorno externo.

Para efectos prácticos, esta investigación agrupa dichos colectivos como un tercer lado involucrado, compuesto por grupos de interés: empleados, clientes, beneficiarios del bienestar, instituciones públicas, gobiernos locales, organizaciones civiles y medios de comunicación; que más allá de ser audiencias y receptores pasivos, visibilizaron los impactos de las decisiones entre los dos actores protagonistas, escalando la problemática en forma de conflicto y escándalo mediático.

Las partes integrantes del tercer actor colectivo evidenciaron la asimetría de poder ejercida por Salinas Pliego, quien buscó revertir los golpes mediáticos redirigiendo las críticas y demandas sociales en su contra, hacia López Obrador y su gobierno con un conjunto de acciones comunicativas y narrativas públicas negativas para girar la atención lejos de Banco Azteca y contener una potencial crisis reputacional.

La relevancia académica de esta investigación se justifica ya que narra un proceso único en la historia reciente de la democratización mexicana en las últimas décadas: por primera vez un gobierno adjudica directamente a una empresa de la banca privada, la dispersión del financiamiento a destinatarios del bienestar para el desarrollo social, siendo éste el principal eje rector estratégico y narrativo de la llamada cuarta transformación.

Este caso también contribuye al estudio metodológico de las negociaciones corporativistas entre gobierno y empresa, específicamente con un caso sin precedentes dentro del sistema financiero mexicano desde la óptica de la comunicación estratégica para el manejo de conflictos y crisis potenciales.

Diversos grupos de interés han aumentado su nivel de presencia, participación e incidencia en asuntos de relevancia político-económica debido a los avances tecnológicos, con el propósito de generar interacciones y relaciones sociales más sanas, armónicas, horizontales, cooperativas, pacíficas y con menor confrontación y violencia.

Así, los actores sociales de carácter no estatal han generado redes y alianzas para reducir las brechas y asimetrías de poder con el fin de prevenir el abuso y la afectación de sus intereses por parte de actores económicos y políticos de orden primario como las megacorporaciones y los gobiernos nacionales y locales.

El objetivo de este trabajo es diseñar y construir una sólida metodología de técnicas estratégicas de comunicación para la gestión de conflictos y crisis diferente a las acciones que utilizó Banco Azteca con sus grupos de interés durante 2019 y 2020, analizado el conflicto con una visión integrativa y no violenta para la construcción de escenarios prospectivos orientadores de la toma de decisiones, considerando las posiciones, intereses y necesidades de las partes involucradas.

En este sentido, se planea como hipótesis que, la comunicación estratégica es una herramienta útil, eficaz, eficiente y generadora de valor social, político y económico en contextos de tensión para prevenir, manejar y resolver conflictos y crisis entre actores interdependientes con diversos niveles de incidencia y favorecer relaciones armónicas y sostenibles de ganar-ganar entre ellos y su entorno.

Las estrategias tradicionales de dominación e imposición de condiciones verticales, autoritarias y de suma cero utilizadas aún por ciertas organizaciones para manejar sus conflictos con grupos de interés, como en el caso de Grupo Salinas y Banco Azteca, no favorecen ni impulsan condiciones de diálogo democrático, construcción de acuerdos o negociaciones equitativas e integrativas, lo cuál puede reavivar los conflictos suprimidos -no resueltos- a lo largo del tiempo.

Por tanto, este informe consta de tres partes, en el primer capítulo se construye la metodología de análisis técnico, conformada por un selecto aparato crítico de autores y teorías, algunos revisados a lo largo de la Especialización en Negociación y Gestión de Conflictos Políticos y Sociales, cumpliendo conceptos fundamentales y las técnicas para identificar claramente los mecanismos clave del caso de estudio.

En el capítulo dos se aborda el diagnóstico de la negociación bilateral entre los dos protagonistas, la cuál derivó en un conflicto institucional posterior; también se muestran los procesos comunicativos entre las partes en conflicto, destacando el impacto de la crisis sanitaria y la cobertura de medios como factores colaterales que intensificaron el conflicto.

Se responderán las siguientes preguntas de investigación: ¿Cómo se desarrolla el proceso de comunicación e interacción de poder entre los dos actores protagonistas de la negociación? ¿Por qué la negociación bilateral detonó una serie de episodios de conflicto organizacional? ¿Quiénes son los actores secundarios y cómo se ven afectados por la negociación, el conflicto y la crisis? ¿Cuál es el asunto que les incumbe a todos los actores de manera común? ¿Cuál es la postura de cada uno? ¿Sus intereses son concurrentes o divergentes? ¿Las partes tienen la voluntad de negociar? ¿De qué manera la vocería y las narrativas de comunicación estratégica contribuyen al escalamiento y desescalamiento del conflicto y la crisis?

Finalmente, en el tercer capítulo, teniendo ya detectadas las áreas de mejora, se propone una estrategia de gestión de conflictos y crisis y un conjunto de escenarios prospectivos que funcionen como hoja de ruta para prever situaciones futuras ante diferentes circunstancias posibles que pudieran ocurrir en el mediano plazo, si el asunto tiene posibilidades de resolverse, si se va a retomar, si se va a cancelar y ¿qué pierde cada parte en cada escenario?

“ La comunicación siempre hace demandas, exige que el destinatario se convierta en alguien, que haga algo apelando a la motivación. ”

Peter F. Drucker

1. Conceptos metodológicos fundamentales

Los términos de negociación, conflicto y comunicación a primera vista pueden parecer abstractos e impersonales, sin embargo, son procesos humanos ejecutados por actores sociales, tomadores de decisión con rostro, nombre, voz, posturas, liderazgo, capacidad organizativa, intenciones implícitas o explícitas, emociones y necesidades.

Los tres están íntimamente relacionados entre sí y en ocasiones resultan una consecuencia lógica uno del otro, como se observa en el siguiente esquema:



Figura 1 Ciclo de articulación entre comunicación, conflicto y negociación. Fuente:

Elaboración propia con base en los conocimientos adquiridos durante la Especialización en Negociación y Gestión de Conflictos Políticos y Sociales.

Para propósitos de este trabajo, se entenderán los tres conceptos como procesos cíclicos de doble vía, simultáneos, contextuales e intermitentes; es decir, no tienen inicio y cierre

definitivo, el ciclo se puede reactivar ya que suceden de manera sincrónica en el mismo espacio-tiempo y están sujetos a pausas y continuaciones reiterativas.

La figura 1 en forma de diagrama de Venn ilustra las condiciones que ligan un concepto con otro, cuando existe comunicación durante un conflicto hay dependencia entre las partes, pero es tensa y competitiva en la mayoría de los casos; para transitar del conflicto a la negociación es necesario un proceso de preparación muchas veces largo y no lineal.

Una característica común de la comunicación y la negociación, es el intercambio de información a través de conversaciones de reconocimiento del otro en busca de intereses comunes. En el centro de las tres intersecciones se encuentra el resultado óptimo esperado en los procesos de gestión de conflictos: la construcción de acuerdos sostenibles por las partes y duraderos en el tiempo.

Afuera de los procesos principales se observa la bidireccionalidad cíclica de la comunicación en el tránsito del conflicto hacia la negociación y la línea punteada representa la intermitencia o interrupción de la comunicación en el desarrollo del conflicto y la negociación con avances y retrocesos debido a errores o pausas naturales.

La comunicación se encuentra presente en todas las etapas de desarrollo de los conflictos y de las negociaciones, porque facilita la coordinación de los integrantes dentro de los grupos de actores involucrados y les permite intercambiar información, la cuál es el principal recurso para identificar las posiciones discursivas, los intereses deseados y las necesidades irrefutables de las partes.

Es por ello que, en lo sucesivo se tomará como principal referencia teórica el paradigma del politólogo Harold Lasswell, quién para efectos prácticos y operativos entendía la comunicación como el acto resultado de responder las siguientes preguntas mediante un sencillo análisis discursivo, contextual y de involucrados:

<i>Who</i>	¿Quién
<i>says what</i>	dice qué
<i>in which channel</i>	en qué canal
<i>to whom</i>	a quién
<i>with what effect?</i>	con qué efecto?

Figura 2 *The act of communication* (Bryson 1948, 37)

1.1 Comunicación estratégica

La comunicación adquiere el carácter estratégico en un espacio de organizaciones sociales, económicas o políticas y al respecto escriben los chilenos Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo:

Comunicación estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos.

En el caso de las empresas y otras organizaciones sometidas a regímenes de competencia, el propósito último es, convertir esos vínculos en ventajas competitivas.

Dada la amplitud de estos fines, la comunicación estratégica es una herramienta disponible para organizaciones de cualquier naturaleza: empresas, fundaciones, entidades de gobierno, instituciones religiosas, grupos y marcas.

La tarea de la comunicación estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y adhesión en su público objetivo.

Dicho de otro modo, la comunicación estratégica actúa para reunir y gestionar el stock de prestigio y credibilidad que toda organización necesita para alcanzar sus propósitos y enfrentar las tensiones y crisis características de la época actual.¹

A partir de esta definición, se puede interpretar que la aspiración ideal o el propósito de la comunicación estratégica es construir y mantener percepciones favorables para la organización emisora, sustentadas en mensajes clave aceptados por sus audiencias a cambio de confianza y credibilidad al servicio de las metas, objetivos e intereses organizacionales.

Aplicando el paradigma de Lasswell a este concepto, proponemos una definición propia de comunicación estratégica: el acto mediante el cual una fuente o institución codificadora emite mensajes por canales específicos hacia destinatarios determinados para sostener la verosimilitud de su narrativa estructural y favorecer sus posiciones, intereses y necesidades.

¹ Tironi, Eugenio y Ascanio Cavallo. 2004. *Comunicación Estratégica: Vivir en un mundo de señales*. Chile: Aguilar Chilena de Ediciones S.A. p.33,34

Tironi y Carvallo puntualizan que los canales de distribución de información en la comunicación estratégica no son pagados ni controlados, estos canales son principalmente otros actores llamados medios de comunicación y sus operadores, los periodistas y editores.

La comunicación estratégica depende de que terceros actores hagan suyos sus mensajes; y esto depende de la capacidad de interacción personal, de la comprensión de los criterios periodísticos y, sobre todo, de la fortaleza de la argumentación.²

Dado que suelen tomarse como sinónimos, es necesario puntualizar la diferencia sutil pero sustancial entre comunicación estratégica y comunicación corporativa debido a la naturaleza del caso Banco Azteca, la megacorporación analizada en el capítulo 2 y con líneas comunicativas tanto estratégicas como corporativas.

En la obra citada ambos autores aclaran que, la comunicación corporativa está orientada a transmitir la cultura corporativa, es decir las conductas (valores, rituales y misión) que buscan mantener la estructura presente y el *statu quo* de la organización, mientras que la comunicación estratégica tiene una visión hacia el futuro debido al alto grado de incertidumbre sobre la efectividad de sus acciones y busca el posicionamiento corporativo de la organización como un todo, más allá de sus productos, servicios o marcas.

Resulta útil también diferenciar a la comunicación estratégica de otras disciplinas de la comunicación empresarial como la publicidad, el marketing y las relaciones públicas.

La publicidad está dirigida a los consumidores y busca una conversión de mensajes en acciones específicas orientadas a la compra de un producto o servicio mediante estrategias y acciones de comunicación creativa en canales controlados y pagados. La publicidad es una herramienta del marketing, actividad cuyo objetivo es posicionar productos y servicios en sectores de potenciales consumidores, «con los que una organización mantiene una interacción funcional y sistemática. Sus adversarios son los competidores, y su campo de acción es el mercado» (Tironi 2004, 35).

Respecto a la distinción con las relaciones públicas, los autores la delimitan en el campo de los protocolos de eventos corporativos para el posicionamiento de marcas mediante activaciones y como un “trabajo de influenciar a grupos influenciadores” (2004, 41).

² *Ibíd.*

Se eligió la visión de estos autores debido a que ellos ubican a la comunicación estratégica como el eje rector que define los objetivos y alinea incluso las acciones de comunicación corporativa, marketing, publicidad y relaciones públicas de una organización empresarial. En este sentido se descarta analizar o mencionar en lo sucesivo al marketing, la publicidad y las relaciones públicas dado que no son foco de estudio en el caso abordado.

Ahora, hecha la distinción entre las disciplinas de la comunicación organizacional, con el siguiente esquema, se puede ver que la incidencia de la comunicación estratégica es principalmente externa a la organización porque el origen del flujo informativo inicialmente es interno; las organizaciones funcionan como un autogenerador de información multidireccional, la cuál se dirige finalmente hacia el exterior.

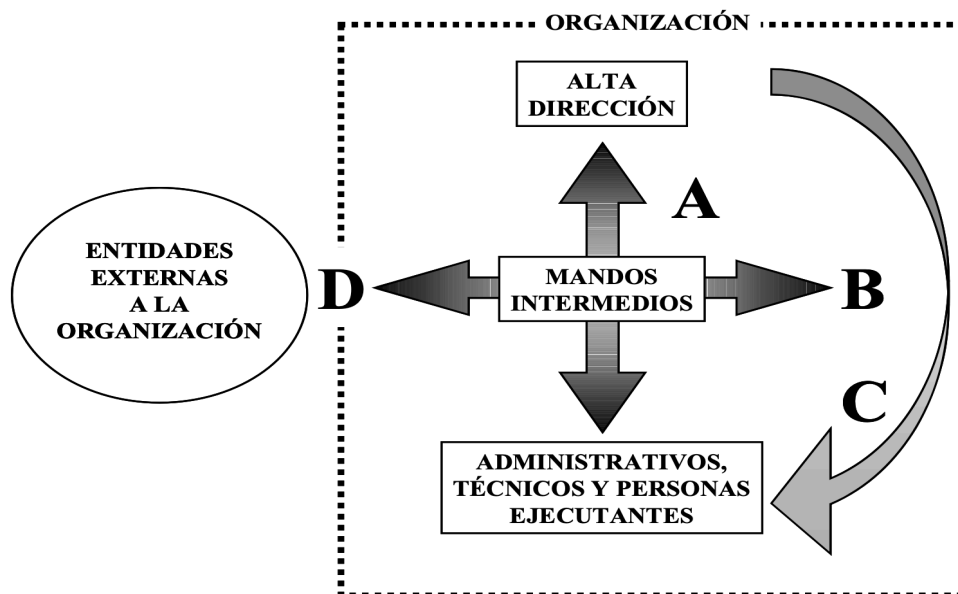


Figura 3 Tipos de comunicación según los sujetos activos y pasivos. Fuente: Ongallo, Carlos. 2007. *Manual de Comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. España: Editorial Dykinson S.L. p.32

Este proceso de construcción y generación de información es previo a la toma de decisiones sobre comunicación estratégica en contextos de conflicto y crisis.

Esta figura también ilustra la direccionalidad de los flujos de información, donde A equivale a la comunicación interna vertical, B a comunicación interna horizontal, C a comunicación oblicua o transversal interna y D se refiere a la comunicación externa.

Sin embargo, los grupos de administrativos, técnicos y ejecutantes, no son pasivos también pueden emitir mensajes transversales externos (alineados o no a las políticas de comunicación existentes o implícitas de la organización), lo mismo que la alta dirección y los mandos intermedios, debido a las nuevas interacciones en el ecosistema digital y los sistemas de medios masivos tradicionales, es por ello que la organización está enmarcada con una línea punteada, la cuál representa los límites porosos de su propia estructura.

Las interacciones generan redes de comunicación y, de acuerdo con Carlos Fernández Collado hay dos tipos: «formales (impuestas por una autoridad externa) o informales (derivadas de los procesos de interacción del grupo. La red de comunicación o simplemente red, se refiere a la interacción entre los individuos y cómo se comunican entre si, bien como consecuencia de la accesibilidad de un canal de comunicación o a causa de la libertad percibida para utilizar los medios disponibles» (Fernández 1991, 79).

Siguiendo esta línea, Norma Ugalde propone que la comunicación externa se divide en tres tipos a partir de público al que se dirige (para fines metodológicos en lo sucesivo nos centraremos únicamente en la comunicación estratégica):



Figura 4 Divisiones de la comunicación externa. Fuente: Ugalde Guzmán, Norma Verónica. 2009. *Ciberactivismo: Estrategia cultural de las organizaciones emergentes*. Tesis de licenciatura. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Universidad Nacional Autónoma de México. p.16.

Entenderemos a los captadores de información estratégica como actores clave, grupos de interés, *stakeholders* o partes interesadas y también, retomando a Fernández Collado,

como una red de autoridades formales (y poderes fácticos), quienes para Ongallo, también se conocen como públicos institucionales.



Figura 5 Públicos de la organización (Ongallo 2007, 79).

Esta diversificación de los públicos o audiencias de una organización por asuntos específicos e información temática responde a la complejización, especialización y a los cambios en los entornos político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal, los cuales generan once tendencias que impactan en la naturaleza de las organizaciones modernas y favorecen el desarrollo de la comunicación estratégica, «en sociedades donde conviven un sistema político democrático y una economía abierta de mercado»: (Tironi 2004, 48-49)

1. La disminución del poder del Estado;
2. La multiplicación de los centros de poder;
3. La implantación de un individualismo de segundo grado;
4. La elevación de la transparencia a principio de culto;
5. La importancia atribuida a la opinión pública;
6. La centralidad de los medios de comunicación;
7. El protagonismo de la empresa privada (y de sus ejecutivos);
8. La exposición de la empresa al escrutinio social;
9. La aceleración y globalización de la competencia;
10. La expansión de la sociedad de consumidores; y
11. La multiplicación de los conflictos y las crisis

1.2 Organización, corporación y neocorporativismo

Ya definidos los principales fundamentos de la comunicación estratégica en las organizaciones, ahora es necesario precisar el concepto de organización y sus tipos, para lograr entender la esencia de un conflicto interinstitucional u organizacional.

En entornos y contextos marcados por tendencias de cambio, alta complejidad y reordenamiento mundial acelerado, resulta retador, como ha sido durante aproximadamente 100 años, definir a la organización moderna de forma final y unitaria.

Aún así se hace una breve revisión conceptual con fines metodológicos, sin profundizar en la teoría organizacional, dado que el objetivo específico de este subtema es proporcionar un marco de referencia para consolidar la metodología de análisis del caso.

Así pues, a nivel genérico la mayoría de los autores entienden a la organización como una entidad social. En Hispanoamérica la conocemos como una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.³

Tanto Banco Azteca como la Presidencia de la República y el conjunto de actores agrupados como tercer actor colectivo son organizaciones conformadas por personas reguladas por una normativa y que persiguen objetivos específicos.

De manera gráfica, el siguiente esquema aporta un marco conceptual sintético y general para entender y las características fundamentales de una organización, dependiendo del marco teórico desde donde se estudien.

³ Organización | Definición | *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española* | RAE <https://dle.rae.es/organización> Fecha de consulta: 06 de mayo de 2021.

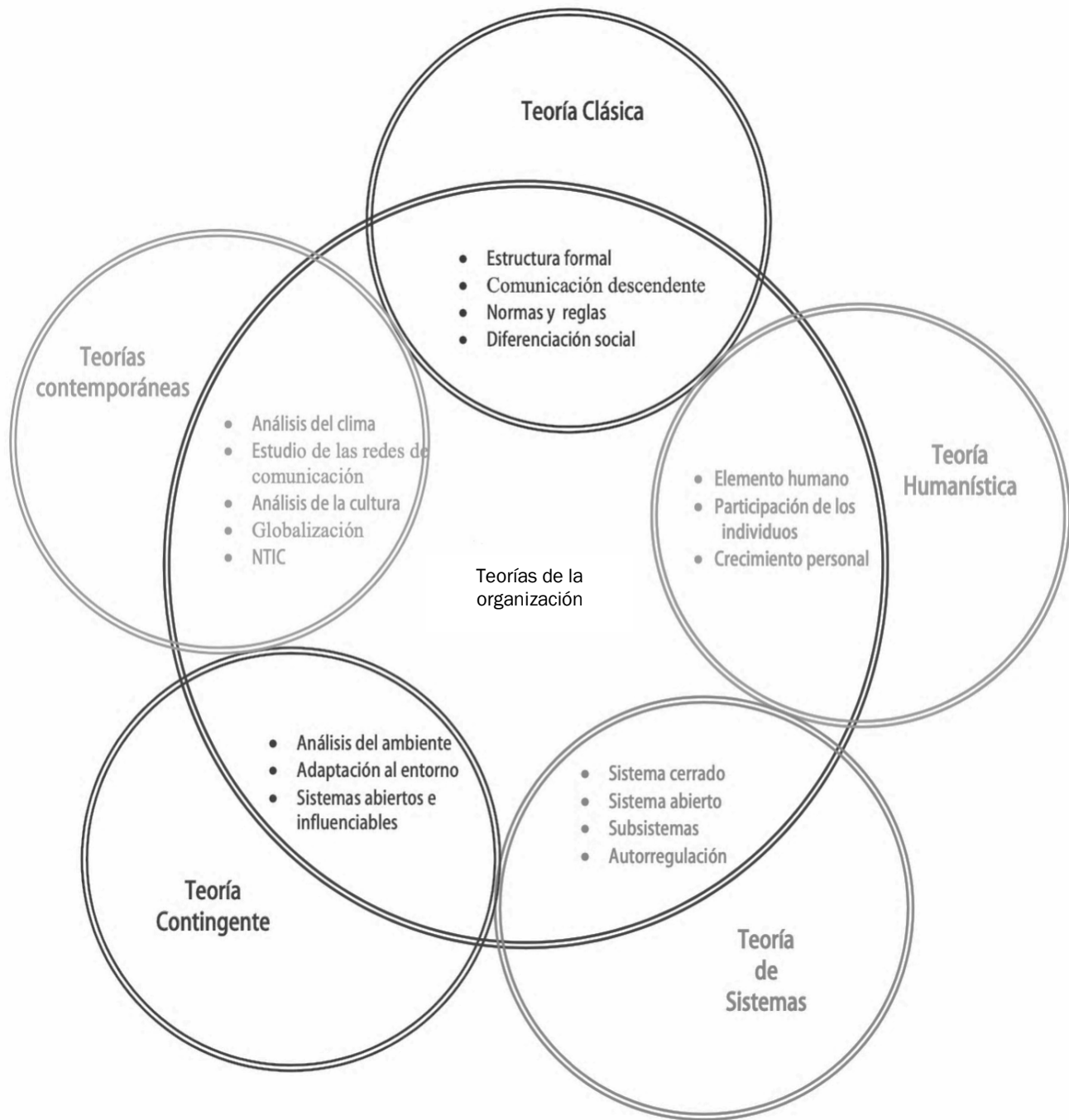


Figura 6 Aportaciones teóricas a la comunicación organizacional. Adaptado de: Ugalde 2009, 24.

Esta identificación de las principales teorías organizacionales resulta útil pero insuficiente, por ello se retoma una compilación de otras características en las organizaciones modernas:

Una organización tiene un sistema de actividad deliberadamente estructurado y un límite-frontera identificable.	<i>Daft y Steers</i> (1986)
Las organizaciones permiten a la sociedad perseguir aspiraciones que no pueden alcanzar los individuos por separado.	<i>Gibson, Ivancevich y Donnelly</i> (1991)
La organización es un sistema compuesto por subsistemas o subgrupos de individuos.	<i>Greenberg y Baron</i> (1993)
La organización tiene niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y de coordinación de pertenencias. Las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, para la organización misma y para la sociedad.	<i>Hall</i> (1996)
Las organizaciones constituyen sistemas energéticos de recursos-resultados, en el que la energía procedente del resultado reactiva el sistema. Son sistemas abiertos ya que su consumo de energías y la conversión del resultado en recurso energético adicional consisten en transacciones entre la organización y su ambiente. Si la pauta de actividad solo ocurre una vez o a intervalos imprevisibles no se puede hablar de organización.	<i>Katz y Kahn</i> (1978)
Las organizaciones son los conjuntos más grandes de nuestra sociedad que poseen lo que más se parece a un sistema coordinador central. La organización es una unidad sociológica comparable en su significado al organismo individual en biología.	<i>March y Simon</i> (1958)
Las organizaciones en comparación con otros grupos sociales, tienen como meta la supervivencia y la autoperpetuación, están definidos, demarcados y fijados sus límites con mayor claridad, y con frecuencia (aunque no invariablemente) tienen una relación formal con el Estado, el cuál reconoce su existencia como entidades sociales distinguibles.	<i>Pfeffer</i> (1997)
Una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y un objetivo común y explícito mediante la división de funciones y del trabajo a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad.	<i>Schein</i> (1965)

Cuadro 1 *Definiciones más representativas de organización. Adaptado de:* Domínguez, Erika. 2017. *Modelos de gestión de las dinámicas de procesos de cambio y conflicto organizacional en sistemas empresariales: cambio como causante de conflicto y conflicto como causante de cambio organizacional.* Tesis de licenciatura en Facultad de Ciencias Políticas y Sociales Universidad Nacional Autónoma de México. p.15-16

Las organizaciones existen enmarcadas dentro de los tres ordenes humanos de escala macro: el Estado, el mercado y la sociedad. Por lo tanto, comparten los mecanismos coercitivos, competitivos y asociativos de cada uno. Algunas organizaciones pueden considerarse poderes fácticos con un cierto grado de autoridad formal/informal, como lo han sido las corporaciones religiosas, los medios de comunicación o el crimen organizado.

La naturaleza de las organizaciones es determinada por como estas se relacionan con su entorno, pueden ser simples o complejas por su número de miembros, por su estructura, por la diversificación de sus interacciones sistémicas y por su cantidad de recursos y objetivos.

Pueden ser públicas o privadas por su grado de apertura, transparencia y beneficio social hacia el entorno, por tal motivo catalogamos comúnmente a las organizaciones gubernamentales del Estado, como públicas porque están al servicio de todos los miembros de la comunidad, mientras que a las organizaciones de carácter económico lucrativo y utilitario o empresas, las clasificamos como organizaciones privadas por beneficiar a grupos reducidos de pertenencia selectiva, limitada y transaccional.

Hay dos subcategorías de organizaciones mixtas o público-privadas, las organizaciones políticas, cuyo fin es un cambio de orden conteniendo por la incidencia en espacios de poder, y las organizaciones sociales, que normalmente buscan subsanar necesidades colectivas focalizadas no satisfechas por un desbordamiento de las capacidades operativas del Estado.

El sociólogo Amitai Etzioni (1965, 1), uno de los principales representantes de la economía estructuralista, afirma que la organización es un invento antiguo, por ello distingue dos clases de organizaciones, las primitivas, conocidas desde los primeros registros de actividad humana en el planeta, hasta el final de la edad media y las modernas, aquellas que establecen la racionalidad, la efectividad y la eficiencia como sus valores fundamentales.

El aporte de Etzioni es el estudio de las relaciones de poder que se ejerce desde organizaciones tanto al interior sobre sus miembros y al exterior con su entorno.

Distingue tres tipos de organización por su predominancia de poder y forma de ejercer violencia, estas son las coercitivas, asociadas a la violencia directa; las normativas que operan la violencia simbólica; y las utilitarias, que aparentemente no ejercen violencia, pero comúnmente son percibidas como generadores directos o indirectos de condiciones de violencia estructural como la desigualdad socioeconómica, la pobreza y la miseria.

Organización	Tipo de poder	Control utilizado	Medios de ingreso y permanencia	Comportamiento personal participante	Motivación
Coercitiva	Coercivo	Premio y castigo	Coacción, imposición, fuerza, amenaza	Alienante	Negativa
Normativa	Normativo	Moral y ético	Convicción, creencia, ideología	Moral	Autoexpresión
Utilitaria	Remuneración	Incentivo económico	Interés, ventaja percibida	Calculador	Beneficios

Cuadro 2 *Tipología de las relaciones de obediencia en las organizaciones. Adaptado de:* Etzioni, Amitai. 1975. *A comparative analysis of complex organizations on power, involvement and their correlates*. Estados Unidos: The Free Press of Glencoe Inc. p. 12, 66, 67.

A partir de tal clasificación, (Etzioni 1975, 66-67) se presenta un listado por categorías:

1. Predominantemente coercivas

- Campos de concentración
- La mayoría de las prisiones
- La gran mayoría de las instituciones correccionales
- Los hospitales de custodia médica
- Los campos de prisioneros de guerra
- Los centros de reubicación
- Las uniones coercivas

2. Predominantemente utilitarias

- Industrias “de cuello azul” (obreras) y las divisiones obreras de cuello azul dentro de industrias de otro tipo
- Industrias “de cuello blanco” (corporativas o administrativas) y las divisiones corporativo administrativas de cuello blanco dentro de otras industrias (las cuales tienen patrones secundarios de obediencia normativa)
- Uniones de negocios con patrones secundario de obediencia normativa.
- Organizaciones campesinas con patrones secundario de obediencia normativa.

- Organizaciones militares para el mantenimiento de la paz (con patrones secundarios de obediencia coerciva o paz negativa)

3. *Predominantemente normativas*

- Organizaciones religiosas incluyendo iglesias, ordenes, monasterios y conventos
- Organizaciones político ideológicas
- Hospitales generales
- Colegios y universidades
- Uniones sociales
- Asociaciones voluntarias de afiliación fraterna o de procuración de fondos dirigidos a la acción comunitaria, ambas con alta obediencia social
- Escuelas (con patrones secundarios de coerción en diferentes niveles)
- Hospitales de terapia mental (con patrones secundarios de coerción)
- Organizaciones profesionales incluyendo centros de investigación, firmas legales, medios de comunicación, consultorías, etc. (tienen patrones secundarios de obediencia utilitaria)

4. *Estructuras duales*

- Normativa-coerciva (unidades de combate)
- Utilitaria-normativa (la mayoría de las uniones o sindicatos)
- Utilitaria-coerciva (algunas industrias, granjas, ciudades corporativas y barcos)


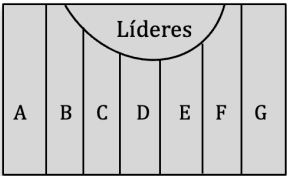
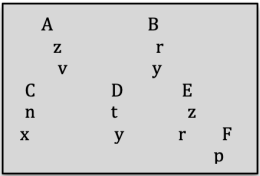
Esta clasificación será útil para identificar más adelante el tipo de poder ejercido por los actores involucrados en el conflicto estudiado, igual que la triada de modelos conceptuales que se presenta a continuación.

En diversas publicaciones, el politólogo Graham Allison, explica sus tres modelos de gobierno propuestos a partir del análisis de la crisis de los misiles en Cuba. Posteriormente estos modelos se adaptaron para entender e interpretar la toma de decisiones de actores colectivos de clase no gubernamental en diferentes contextos sin ser modelos excluyentes entre si, sino complementarios. El autor reconoce que son simplificaciones de la realidad, pero funcionales dependiendo los propósitos de cada estudio.

El modelo 1 afirma que los actores sociales son entes monolíticos, unitarios, homogéneos, eminentemente racionales, informados, maximizadores de resultados y con control y poder centralizado.

El modelo 2 sostiene que los actores colectivos son equivalentes a organizaciones y sus decisiones son resultado de un conjunto de patrones de conductas internas, es decir, están compuestos por subgrupos heterogéneos “semifeudales, débilmente enlazados, cada una con su vida propia. Los líderes se encuentran formalmente y, hasta cierto punto, de hecho, en la punta del conglomerado.”⁴

Por último, el modelo 3 expone que los actores no son grupos monolíticos, sino más bien jugadores competitivos en posiciones, con fines, intereses, apuestas, posturas, liderazgo, poder y canales de acción, todo ello resultado de la interacción política.

Paradigmas	Modelo 1: El actor racional	Modelo 2: El actor organizacional	Modelo 3: El jugador en posición
Representación			
La acción como	Elección	Resultado de procesos internos	Juego político
Conceptos	<ul style="list-style-type: none"> - Actor monolítico - Elección racional - Fines y objetivos - Opciones - Consecuencias 	<ul style="list-style-type: none"> - Segmentación de problemas - Fraccionamiento de poder - Prioridades y percepciones parroquiales - Procedimientos operativos estandarizados - Programas y repertorios - Evitar la incertidumbre (medio negociado, escenario estandarizado) - Aprendizaje y cambio - Coordinación y control centralizado - Decisiones de líderes 	<ul style="list-style-type: none"> - Jugadores en posiciones (A-F) - Apuestas y posturas (t-z) - Prioridades y percepciones parroquiales - Fines e intereses - Plazos y facetas de la cuestión - Poder - Canales de acción - Reglas del juego

Cuadro 3 Sumario de modelos y conceptos. **Adaptado de:** Allison, Graham 1988. *La esencia de la decisión: Análisis explicativo de la crisis de los misiles en cuba*. Argentina: Grupo Editor Latinoamericano. p.358.

Desde esta complejización del concepto de organizaciones como actores de poder, se explicará así a la corporación. Existen dos posturas simples sobre este concepto, aquellas a

⁴ Allison, Graham. 1992. “Modelos conceptuales y la crisis de los misiles cubanos”. Citado en Luis Aguilar, *La hechura de las políticas públicas*, p. 137. México: Grupo Editorial Porrúa.

favor, con mayor foco en los beneficios que estas organizaciones generan, y las posturas críticas que evidencian los daños colaterales ocasionados por ellas.⁵

Existe un consenso teórico para considerar a la edad media como el origen de la corporación en el tiempo. Fernández Riquelme (2009) y Post, Preston y Sachs (2002) reconocen que, en la época medieval, la corporación tenía un carácter social de gremio, más que mercantil. Para Post, Preston y Sachs “la forma corporativa de organización [...] era utilizada por los gobiernos para otorgar un status institucional especial a las ciudades, a las instituciones religiosas y a las universidades.”⁶

El primer reconocimiento legal de la corporación fue prohibitivo, mediante la Ley Le Chapelier de 1791 en Francia, se buscó transformar al Estado moderno a través de una autoorganización social *laissez-faire* (dejar hacer, dejar pasar, del liberalismo económico), consolidada por la reconfiguración industrial positivista que antepuso derechos políticos individuales a los derechos económicos y sociales. Dicha ley aniquilaba constitucionalmente todo tipo de corporaciones existentes formadas por ciudadanos de un mismo Estado o profesión y les prohibía reglamentar sus “supuestos intereses comunes”, deliberar o llevar registros mediante cualquier estructura orgánica de comité (Fernández 2009, 403).⁷

Sin embargo, a pesar este antecedente de prohibición legal de la corporación en Francia, el devenir histórico confirmó, con el nacimiento y auge de corporaciones obreras, campesinas, patronales capitalistas y estatales en países como Reino Unido, la Unión Soviética o México, que tales organizaciones además de defender los derechos de sus miembros y otorgarles

⁵ Lejos de adentrarnos a un debate teórico-empírico al respecto, se busca retomar aspectos de ambas visiones como lo proponen las metodologías de análisis y gestión de conflictos para generar condiciones de multiparcialidad a partir de las diversas versiones, concepciones, intereses y necesidades.

⁶ Post, James, Lee Preston y Sybille Sachs. 2002. *Redefining the corporation, stakeholder management and organizational wealth*. Estados Unidos: Stanford University Press. p. 8

⁷ El objetivo de la ley fue erradicar el creciente poder fáctico de los grupos de intereses y fragmentar la colectividad hacia el individualismo, debido a que, partiendo de las ideas de Adam Smith, el liberalismo radical considera aún a la regulación corporativa estatal como una amenaza para la innovación tecnológica y el crecimiento económico; así, prohibir la acción gremial fue en ese momento una salida más práctica que el ordenamiento.

representatividad y visibilidad, también son fuente de acumulación de privilegios y generadoras de asimetrías de poder.

En ese sentido, el abogado Peter Ferdinand Drucker, considerado el principal filósofo de la administración, asegura en su libro *Management* que la corporación moderna es una entidad socioeconómica existente desde 1870 y la define en un primer momento a partir de una relación dialéctica y asimétrica donde:

La corporación es el “amo” y el empleado es el “sirviente”. Porque la corporación posee los medios de producción sin los que el empleado no podría ganarse la vida, el empleado necesita más de la corporación que *viceversa*. La gran mayoría de los empleados trabaja tiempo completo para la corporación. El pago que obtienen por el trabajo es su único ingreso y les provee de sustento.⁸

En consonancia con el recorrido teórico hecho hasta este punto, podemos afirmar que una corporación moderna es una entidad organizacional, es decir, colectiva y social compuesta por individuos con metas y objetivos compartidos de carácter económico, cohesionados dentro de una estructura de poder predominantemente utilitario-normativa con fines mercantiles y transaccionales de intercambio para producir e incrementar riqueza a partir de los principios de efectividad, eficiencia y racionalidad, entendidos desde la elección racional, buscando el beneficio propio como principal prioridad.

De Max Weber retomo el concepto tipo ideal de organización burocrática, la cual puede ser pública o privada y su acción social es racional, es decir se rige por la constante evaluación basada en expectativas entre medios y fines, con poca consideración por las consecuencias de sus acciones sobre otros (Martínez 2016, 145).

Weber distingue 6 características estructurales de las corporaciones burocráticas, tres corresponden al diseño institucional y el resto regulan el perfil del funcionario burocrático.

⁸ Citado en Drucker, Peter. 1973. *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Estados Unidos: Harper Collins Publishers. p.51.

En las estructuras burocráticas	Para los funcionarios burocráticos
Las actividades del aparato burocrático y el poder de su aparato administrativo están distribuidas por un sistema de normas o deberes oficiales (leyes y reglas fijas).	Exigencia cada vez mayor de formación profesional administrativa aplicable a las burocracias públicas y privadas.
Se rige por un sistema de organización con principios de jerarquía funcional y de tramitación, donde los funcionarios superiores controlan a los inferiores y se pueden apelar ciertas decisiones de forma ascendente.	Demanda de máximo rendimiento del funcionario en el cargo, tanto si se trata de un cargo en desarrollo o de un cargo ya establecido, sin perjuicio de poder establecer un horario de trabajo.
Se basa en documentos, borradores, minutas, y empleados, elementos que juntos forman un “negociado” llamado “despacho” cuando se refiere a organizaciones privadas.	El ejercicio del cargo es una actividad que puede aprenderse, ya que las normas bajo las cuáles se realiza, pueden ser aprendidas de una forma más o menos estable.

Cuadro 4 Características de las burocracias asociativas para Max Weber. Fuente: Elaboración propia, adaptado de Martínez 2016, pp. 149-150.

En *Redefiniendo a la corporación*, Post, et al. exponen, desde su experiencia en economía, administración pública, privada y leyes, una definición general de corporación con ciertas características. De manera tradicional, se entiende como corporaciones a «las grandes firmas multinacionales que juegan un rol dominante en la economía global, que operan en sistemas políticos democráticos bajo un rango amplio de propiedad y arreglos tributarios» (2002, 4), con capacidades y robustez organizacional que les permiten “acceso a vastos recursos (incluido el conocimiento especializado), un poder de negociación abrumador con respecto a la mayoría de sus componentes, y extraordinaria capacidad para influir en sus entornos. No son actores económicos microscópicos a merced de las fuerzas del mercado y gobiernos omnipotentes.”⁹ Son actores relevantes y poderosos con un alto nivel de incidencia considerable en la toma de decisiones dentro de la esfera pública.

Otra característica fundamental de la corporación desde este enfoque funcional, es su modelo de negocios diversificado, es decir, sus estrategias de administración financiera están orientadas a la generación de riqueza a partir de múltiples fuentes de ingresos para satisfacer

⁹ *Ídem*. pp.10,11.

tanto intereses internos como externos, en forma de rendimientos para los inversionistas, compensaciones para los empleados y beneficios más altos que los costos para los clientes.

Desde la visión relacional-interaccional, una segunda definición de corporación es:

El centro de una red de intereses y constituyentes interdependientes, cada uno contribuyendo (voluntaria o involuntariamente) a su desempeño, y cada uno anticipando beneficios (o al menos ningún daño no compensado) como resultado de las actividades de la corporación.¹⁰

Ambas conceptualizaciones coinciden con la percepción social que comúnmente se tiene sobre tales organizaciones como entidades estructural-funcionales que, si están sujetas a regulaciones estatales, pero cuyo único objetivo es maximizar sus ganancias y minimizar sus pérdidas sin importar los costos ni la generación y desplazamiento de problemas colaterales hacia otras esferas del entorno. Donde también existe disfrute de privilegios sociales entre sus miembros al estilo de las altas burocracias.

Posibles daños no compensados (riesgos) a los que están expuestos «algunos miembros de la sociedad, fuera de la red de contratos expuestos e implícitos que enmarca la corporación, y pueden verse afectados involuntariamente por la actividad corporativa; algunos de estos impactos involuntarios y no contractuales, tanto físicos (contaminación, por ejemplo) como culturales, pueden ser no deseados o incluso perjudiciales:»¹¹

Incluyen no solo la exposición financiera, sino también las oportunidades laborales y profesionales, la calidad de los productos y servicios, los impactos ambientales y comunitarios, etc. El poder de las partes interesadas puede surgir de su capacidad para movilizar fuerzas sociales y políticas, así como de su capacidad para retirar recursos de la empresa.¹²

Estos recursos incluyen la aceptación social, concesiones gubernamentales de licencias oficiales para la operación de servicios o certificaciones para comercialización de productos, contribuciones mercantiles como fuerza de trabajo, alianzas intersectoriales, inversiones de capitales, beneficios fiscales y otros apoyos extraordinarios.

Tal afirmación coincide con las ideas expuestas por el sociólogo francés Alain Touraine, en *El regreso del actor*, donde enuncia que el análisis de actores constituye la base de la

¹⁰ *Ídem. p.8.*

¹¹ *Ibid.*

¹² *Ídem. p. 20.*

sociología de la acción, donde las estructuras de las clases dominantes son el motor principal que marca el desarrollo histórico, social y tecnológico. Ahora la categoría de clase social debe considerarse como un personaje que es fuente de conflictos y movimientos sociales.¹³

Es por ello que las nuevas corrientes del pensamiento administrativo, están volteando a ver a grupos de actores sociales, a quienes tradicionalmente excluían de sus rangos de visión porque no les representaban beneficios ni incentivos económicos directos. Sin embargo, el aumento de las capacidades de movilización de estos sectores interesados contra decisiones verticales y unilaterales genera costos tangibles e intangibles para las corporaciones.

Así, la comunicación estratégica se posiciona como una de las alternativas posibles y palpables para pacificar las relaciones corporativas entre las estructuras capitalistas y las estructuras sociales o al menos, generar y mantener relaciones de mutua armonía, minimizando el surgimiento de crisis y conflictos internos y/o externos que afecten de forma voluntaria e involuntaria a todas las partes interesadas.

Además del propósito fundacional de únicamente producir e incrementar riqueza, en palabras de Post, Preston y Sachs «la actividad empresarial implica la colaboración, tanto voluntaria como involuntaria, activa y pasiva, de numerosos y diversos componentes; y debe reconocer que estos constituyentes tienen buenas razones para esperar beneficios, no daños, de su asociación con la corporación.»¹⁴

Partiendo de tal principio de colaboración en la actividad empresarial, surgen el corporativismo moderno y el neocorporativismo. Ambas dependiendo del contexto, del enfoque o del autor, pueden ser sinónimos o tener diferencias conceptuales mínimas.

Desde un enfoque político, económico, organizacional e institucional, para el sociólogo y politólogo Ilán Bizberg, el corporativismo es una actitud de defensa exclusiva de las ventajas económicas, del oficio o de la autonomía del trabajo,¹⁵ que se orienta primordialmente hacia intereses particulares de un grupo o sector social específico.¹⁶

¹³ Touraine, Alain. 1984. *El regreso del actor*. Argentina. Editorial Universitaria de Buenos Aires. p. 86-88.

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ Bizberg, Ilán. 1990. *Estado y sindicalismo en México*. México. El Colegio de México. p. 294.

¹⁶ *Ídem*. p. 264.

De tal conceptualización podemos rescatar que el corporativismo es un comportamiento colectivo, gremial, de carácter profesional, con interés utilitario orientado hacia la conquista y/o mantenimiento de derechos y privilegios socioeconómicos.

El historiador Sergio Fernández Riquelme afirma que el corporativismo era inicialmente una “doctrina social fundada históricamente en la mediación entre trabajo (obreros) y capital (patrones), protagonistas de la moderna cuestión social, con una finalidad declarada: la armonía social.”¹⁷

En el mismo artículo titulado, *La Era del Corporativismo*, Fernández retoma a Hegel y su idea de corporativismo, el cuál es un medio auxiliar para alcanzar la verdadera unidad y armonía del cuerpo social y reflejar políticamente la sociedad poliárquica, es decir un gobierno de muchos, desde un sentido de unidad en la diversidad (Fernández 2009, 404).¹⁸

Así, podemos confirmar que, como afirmó Bizberg, “el corporativismo es una actitud de defensa de intereses gremiales mediante un sistema de relaciones reguladas por autoridades oficiales en el marco normativo del Estado para una búsqueda legal y legítima de cambio en el *statu quo*, frente a condiciones consideradas como injustas, inequitativas o asimétricas entre dos o más partes.” Además, en los términos organizacionales de Etzioni, existen tres tipos de corporativismo: el de mercado o económico profesional (utilitario-normativo orientado al beneficio compensatorio, legal, retributivo y distributivo de recursos), el corporativismo social (cultural ideológico normativo de carácter voluntario) y el corporativismo de Estado (coercivo, político, gubernamental, partidista, sindical no comercial).

Es por ello que no se debe confundir corporativismo con sistema corporativo, este último se refiere más bien a lo que Juan José Palacios denomina “desorden no-polar neomedieval”, una etiqueta para identificar el nuevo orden político mundial predominante en el siglo XXI, donde hay megaregiones, subsistemas y poderes con influencia local que conviven con cierta

¹⁷ Fernández, Sergio. 2009. “La era del corporativismo. La representación jurídico política del trabajo en la Europa del Siglo XX”. *Revista Histórico-Jurídicos*. XXXI: 401.

¹⁸ En el recorrido histórico de Fernández se destaca también el surgimiento del corporativismo católico del Concilio Vaticano II a principios de la década de 1960, el cuál conjuntó organizaciones sindicales y campesinas agrupadas en corporaciones mixtas de corte obrero-religioso para hacer frente a los efectos de la pobreza y la opresión de grupos con precariedad laboral. Esta corriente del sindicalismo católico está vinculada con las ideas de la teología de la liberación de corte neomarxista y fue precursora de movimientos sociales en Latinoamérica como el Movimiento de los Trabajadores Rurales Sin Tierra en Brasil.

interdependencia entre ellos. Este orden está marcado por la incidencia constante de actores no estatales para reafirmar su influencia y retar a los Estados-Nación sobre su supremacía.

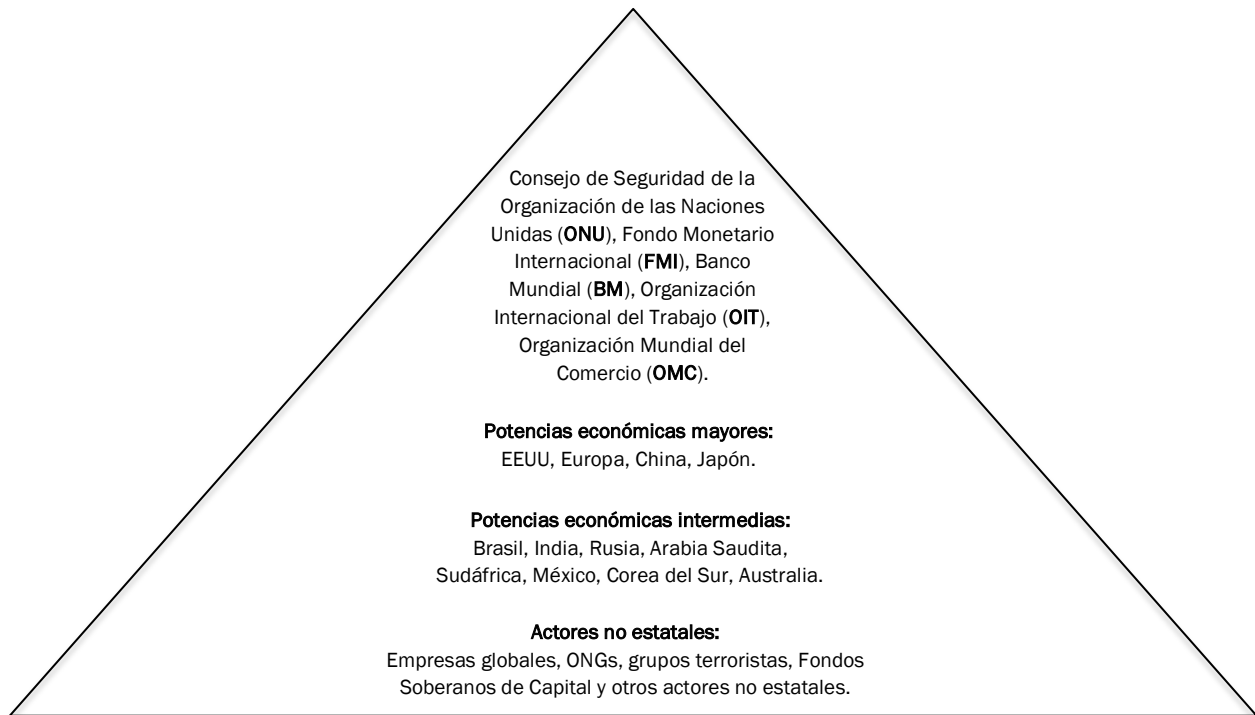


Figura 7 La pirámide de la gobernanza mundial al término de la década cero. Fuente: Palacios, Juan José. 2011. "El orden mundial a inicios del siglo XXI: orígenes, caracterización y perspectivas futuras". *Espiral Universidad de Guadalajara* XVIII: 244.

Esta pirámide ilustra la estructura del poder global en 4 niveles institucionales; en la cúpula están los organismos internacionales, en medio los Estados-Nación agrupados por capacidad y relevancia político-económica-territorial, mientras la base está conformada por organizaciones no estatales, pero con alta incidencia política incluidas las corporaciones.

Desde estas relaciones de poder en el sistema mundo, las corporaciones son «consecuencia de innumerables acciones pequeñas, frecuentemente en conflicto, efectuadas por individuos ubicados en distintos niveles de sus organizaciones burocráticas, con diversas concepciones, solo parcialmente compatibles, acerca de los objetivos nacionales, los objetivos organizacionales y los objetivos políticos» (Allison 1992, 122).

La transición política negociada para concluir la Guerra Fría a finales de los años 1980 y que implicó un reordenamiento internacional de liberalización de los mercados, la

democratización de regímenes políticos y el surgimiento de repúblicas emergentes en todo el mundo, marcaron un hito en las relaciones corporativistas a nivel global y nacional.

Al respecto, Manuel Alejandro Guerrero, Doctor en Ciencias Políticas y estudioso de la relación corporativista entre el sistema de medios de comunicación en México y el Estado bajo el régimen político del Partido Revolucionario Institucional, afirma que:

Hay que tener presente que en México el modelo corporativo aceptaba —y se basaba en— la negociación de intereses a cambio de apoyo. El régimen aceptaba la negociación de demandas de tipo económico y social, pero la propia estructura del régimen era incapaz de tolerar la negociación de demandas políticas.¹⁹ La mayoría de los grupos bien organizados durante los años del corporativismo todavía existen en México. Incluso protegen con aún más éxito sus privilegios dado que el Presidente ya no tiene el poder para confrontarlos en caso de que desafíen su autoridad, como sí podía hacerlo antes de la transición. A esto hay que agregar a aquellos empresarios que lograron adaptarse a la apertura o que ganaron en la primera ronda de privatizaciones, para quienes un Estado con baja capacidad de regulación es mucho más cómodo y han logrado evitar un fortalecimiento en la capacidad regulatoria de la autoridad.²⁰

El politólogo Philippe Schmitter afirma que el neocorporativismo es una posible forma de reestructurar las relaciones entre Estado y la sociedad. Esto porque las decisiones estatales se basan en imponer sus intereses y las formas de interacción social más convenientes de forma vertical a los actores colectivos no estatales para genera una complicidad estatal activa (1985, 50).

El corporativismo para Bizberg es una actitud de defensa que asumen los actores colectivos con el objetivo fundamental de obtener o mantener derechos, recursos o privilegios, el neocorporativismo para Schmitter “depende de un intercambio político en el que intereses organizados y organismos oficiales acuerdan de forma calculada, aunque no sea siempre con decisión y entusiasmo, un determinado modelo de representación formal y negociaciones básicas.”²¹

¹⁹ Guerrero, Manuel. 2010. “Los medios de comunicación y el régimen político.” En *Instituciones y procesos políticos*, coords. Soledad Loaeza y Jean-François Prud’homme, 189. México: El Colegio de México.

²⁰ *Ibid.* p. 247.

²¹ Schmitter, Philippe. 1985. “Neocorporativismo y Estado.” *Reis Revista Española de Investigaciones Sociológicas* XVIII: 244.

Así, el neocorporativismo se basa en la construcción de acuerdos desde una relación de redistribución mutua donde la asimetría de poder entre Estado y actores no estatales, no representa un gran obstáculo para la negociación o la operación de acuerdos, debido a que el capital invertido y la fuerza de trabajo de la corporación tiene un nivel moderado de influencia en la política estatal para obtener beneficios de los organismos públicos (Schmitter 1985, 51). Es decir, como afirmaron Post, et al., se trata de una actitud de cooperación-colaboración-compromiso mutuo, mediante la cual, tanto la corporación como el Estado, en su rol de principal promotor de esta relación, obtienen beneficios tangibles o intangibles, rentables y capitalizables tanto política como económicamente en el tiempo, a través de la redistribución de recursos a conveniencia de sus propios intereses estructurales.

El neocorporativismo puede degenerar en una forma de gobierno fáctico, conocida como corporocracia, donde el Estado transfiere sus facultades de ejercicio de poder y autoridad a las grandes corporaciones.

Es así como la convergencia, divergencia y multiplicidad de intereses estructurales y coyunturales de los actores colectivos y de sus operadores pueden provocar una serie de conflictos estructurales de interés entre las partes involucradas en los acuerdos neocorporativistas o con terceras partes pertenecientes a diversos grupos sociales, debido a la inevitable presión y control inherente que ejercen las estructuras organizacionales sobre las dinámicas relacionales al interior sobre sus miembros y al exterior con su entorno.

1.3 Conflicto

De manera básica el conflicto es la incompatibilidad de metas (Galtung 2017, 11). Desde una visión biológica, el conflicto se reconoce como un componente sustancial en la vida de todo ser vivo, ya sea frente a sus pares o frente al entorno. El conflicto implica el surgimiento natural de obstáculos y resistencias, es por ello que, para Johan Galtung, solo donde no hay vida tampoco hay conflicto.

Teóricamente, existe primero el conflicto intraindividual (Domínguez 2003, 2), también se le conoce como dilema y se refiere a un conjunto de respuestas incompatibles dentro del individuo y su estudio lo aporta mayoritariamente la psicología.

En segundo lugar, existen los conflictos entre unidades sociales, es decir entre dos o más grupos. En el orden social, el conflicto adquiere una dimensión medular y de mayor complejidad debido a la cantidad de elementos y mecanismos de interacción entre los involucrados y la incompatibilidad de sus metas. Al respecto, Galtung distingue 4 niveles principales de conflictividad debido a que, considera que pueden surgir en cualquier lugar de la vida social y por cualquier tema:

Nivel	Descripción
Micro	Entre individuos y se presenta dentro de las familias, organizaciones o asociaciones.
Meso	Entre los diferentes grupos de conforman la sociedad.
Macro	En el mundo y se presenta entre naciones.
Mega	A escala global y ocurre entre civilizaciones.

Cuadro 5 Niveles de conflicto según Johan Galtung Adaptado de: Castellanos, Camilo. 2019. *Medios de comunicación, violencia y posconflicto: Una visión desde Johan Galtung*. Grupo Editor Latinoamericano. p. 22.

De acuerdo con Touraine y desde la sociología de la acción colectiva, el conflicto tiene un rol central ya que él sostiene que existe un conflicto central en todas las sociedades y consiste en la lucha por la apropiación de la historicidad entre dos partes antagónicas (clases sociales), lo cuál implica cambios de rivalidad en las interacciones mutuas desiguales (relaciones de poder).²²

Esta historicidad es la representación de un conjunto de instrumentos y orientaciones culturales a través de los cuáles se constituyen las prácticas sociales, o sea podría afirmarse, un conjunto de “inversiones”. [...] La historicidad, considerada como un conjunto de recursos extraídos del consumo, está controlada por un grupo específico que se identifica con ella y la identifica, a su vez, con sus propios intereses. El resto de la población, y específicamente aquellos sobre quienes descansa este proceso de inversiones a través de la privación del consumo que provoca, tratan de protegerse del grupo dirigente y retomar el control de la historicidad.²³

²² El grupo dirigente controla la historicidad, o sea, el modo en la que se construye la Historia como un relato con narrativa épica (contenido o fondo), pero también quiénes (sujetos/actores) la construyen hacia el futuro y cómo lo hacen (forma o figura). La historicidad para Touraine compone una triada de la vida social, junto al sujeto y al conflicto expresado en forma de movimientos sociales compuestos por sujetos organizados.

²³ *Íbid.* p. 68.

Touraine afirma que el conflicto social es una relación dialéctica, sin embargo, no es de corte capitalista sino social clasista; para él, el conflicto central en una sociedad industrial por ejemplo «no enfrenta a los capitalistas con los proletarios (en el sentido de trabajadores privados de toda propiedad) sino a industriales con trabajadores. Ambos grupos tienen en común las mismas orientaciones culturales: tanto uno como otro creen en el progreso, en la gratificación diferida y en un control represivo de la vida sexual. Sin embargo, al mismo tiempo luchan uno contra otro por el control social de esta cultura industrial y por dar diferentes formas sociales a las mismas orientaciones culturales» (1984, 68).

A partir de las principales teorías sociológicas (marxista, funcionalista, volcánica y nueva), Pedro Lorenzo expone su definición propia de conflicto social como un “proceso de interacción contenciosa entre actores sociales que comparten orientaciones cognitivas, movilizados con diversos grados de organización y que actúan colectivamente de acuerdo con expectativas de mejora, de defensa de la situación preexistente o proponiendo un contraproyecto social.”²⁴

Para un análisis preciso y específico, Lorenzo Cadarso (2001, 52) propone tener claros los 8 principales criterios para categorizar los conflictos sociales:

- 1. Posición socioeconómica de los participantes:** pueblo llano, élite, grupos intermedios, extracción diversa y todas las subdivisiones socio profesionales que se quieran hacer.
- 2. Extensión o zona geográfica donde se produzcan:** nacionales, locales, rurales, urbanos.
- 3. Objetivos implícitos o explícitos, que persigan los rebeldes:** reformistas, revolucionarios, radicales, moderados, gremiales, clasistas, etc.
- 4. Grupo social, clase o institución contra el que se dirija la rebelión:** nobleza, oligarquías, Estado, señoríos, burguesía, etc.
- 5. Grados y formas de organización que presente el grupo rebelde:** conflictos espontáneos, movimientos sociales organizados, partidos políticos, grupos de presión, organizaciones de base, etc.
- 6. Formas de lucha o de acción colectiva que se empleen:** violencia, pleito judicial, negociación, resistencia pasiva, etc.
- 7. Periodos cronológicos o ciclos en que puedan agruparse.**
- 8. Factores que propicien su aparición:** económicos, sociales, culturales, políticos, etc.

²⁴ Lorenzo, Pedro. 2001. *Fundamentos Teóricos del Conflicto Social*. España: Siglo XXI Editores S.A. p. 12.

A partir de estos criterios y desde una visión histórica distingue 9 formas de conflicto social:

Forma	Descripción	Manifestaciones
<p>1) Conflictos en el seno de las élites</p>	<p>Enfrentamientos político-económicos al interior de un grupo dirigente o contra alguna autoridad superior.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Luchas de bandos entre familias o clanes • Luchas internas por el poder o la influencia política entre cortesanos, castas, estamentos privilegiados o grupos dirigentes • Golpes de Estado • Revueltas aristocráticas o de grupos y corporaciones privilegiadas o con participación de la élite dirigente • Lobbies y grupos de presión
<p>2) Conflictos populares</p>	<p>Preindustriales, protagonizados por grupos sociales excluidos del poder, la riqueza y el privilegio. Carecen de una ideología expresa o juega un papel secundario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Motines de subsistencias • Revueltas anti oligárquicas • Sublevaciones anti señoriales • Rebeliones de esclavos, campesinos u otros grupos plebeyos urbanos o rurales • Movimientos clasistas obreros contemporáneos
<p>3) Conflictos comunitarios y societarios</p>	<p>Movimientos protagonizados por grupos socioeconómicamente no homogéneos, ya que suponen cortes verticales en la estructura social. Les une la pertenencia a comunidades locales, regionales o nacionales, religión, ideología política o raza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revueltas religiosas • Conflictos entre comunidades locales o de otro tipo • Grupos fundamentalistas religiosos • Movimientos nacionalistas
<p>4) Revoluciones</p>	<p>Movimiento que pretende un cambio radical en la organización social, política y económica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revoluciones liberales (francesa, industrial, etc.) • Revoluciones socialistas (rusa, mexicana, etc.)
<p>5) Guerras</p>	<p>Enfrentamientos armados utilitarios que generan escaladas violentas aceleradas entre grupos humanos, no siempre encuadrados en instituciones estatales, pero si organizados en ejércitos y con componentes arraigados de culto a la belicosidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Guerras antiguas (Guerra sumeria de Lagash y Umma, Guerras del Peloponeso, Guerras Púnicas, Guerras Floridas, etc.) • Guerras modernas (Invasiones colonialistas europeas hacia otros continentes, Primera y Segunda Guerra Mundial, Guerra de Vietnam, etc.)

<p>6) Comportamientos anómicos</p>	<p>Actitudes protagonizadas por grupos con muy distintos niveles de cohesión interna o incluso por individuos, que manifiestan explícitamente o presuponen oposición o rechazo al orden vigente; y cuya reiteración estadística permite considerarlos como problemas sociales, no como simples actos individuales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El suicidio • Los movimientos contraculturales • La delincuencia incluido el bandolerismo • Los comportamientos desviados (individuales o grupales) o excéntricos
<p>7) Conflictos en la esfera de la privacidad</p>	<p>Se circunscriben a la vida privada y que ni tienen objetivos colectivos ni a menudo trascienden a la esfera de la vida pública, pero que por su frecuencia o por ser manifestaciones de procesos sociales importantes, pueden considerarse que superan el marco de lo individual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos generacionales • Violencia anti femenina • Disputas familiares
<p>8) Contrasociedades agresivas</p>	<p>Grupos jerárquicos verticales, cerrados, con códigos hostiles altamente punitivos al interior y al exterior, con las más variadas orientaciones ideológicas y objetivos diferentes. Presentan culto al líder y alto grado de especialización en miembros comprometidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las mafias y determinadas formas de delincuencia organizada • Las sectas religiosas y otros grupos religiosos fundamentalistas • La mayor parte de los grupos terroristas contemporáneos
<p>9) Nuevos movimientos sociales</p>	<p>Surgen en Europa occidental en los años 70. Persiguen bienes comunes o evitar males comunes, se basan en identidades compartidas, en la confrontación con autoridades u otros grupos o carecen de ideología.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Movimientos instrumentales (grupos pacifistas, ecologistas, de solidaridad con migrantes, refugiados, ONGs, etc.) • Movimientos subculturales (feministas, de las diversidades sexuales, etc.) • Movimientos contraculturales (tribus urbanas)

Cuadro 6 Formas del conflicto social. Fuente: Elaboración propia, adaptado de Lorenzo 2001, 53-74.

Además de las formas y criterios para identificar y clasificar los conflictos, es necesario considerar también su grado de expresión ya que transitan por un proceso de escalamiento y visibilización.

Al respecto, en el Manual para la transformación positiva de conflictos de Servicios y Asesoría para la Paz A.C. (SERAPAZ) se ilustra de manera más didáctica el grado de visibilidad del conflicto desde la compatibilidad-incompatibilidad de metas y conductas de los actores.

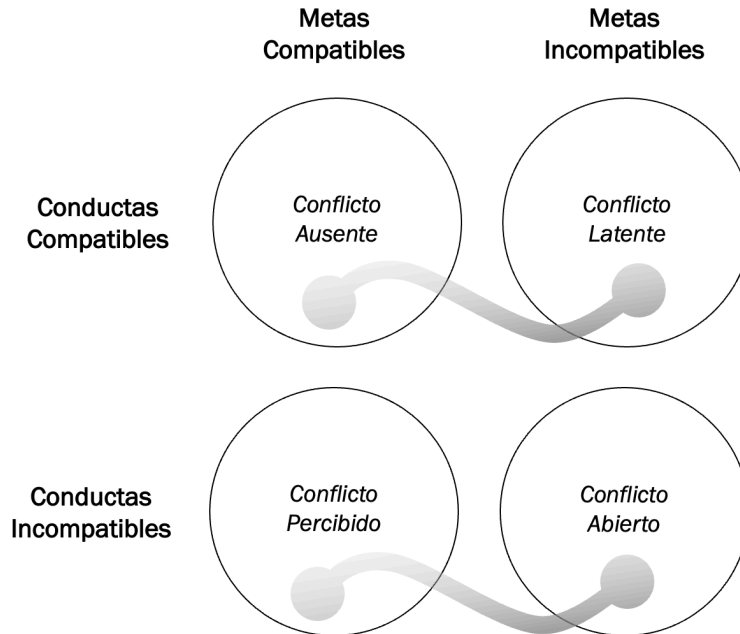


Figura 8 Grados de visibilidad del conflicto por compatibilidad de metas y conductas.
 Adaptado de: S/Autor. 2012. *Análisis y Estrategia: Manual para la Transformación Positiva de Conflictos*. México: EdicioneSERAPAZ. p.15.

Muchas veces el conflicto está latente, no sale a la superficie, es invisible. Sin embargo, cuando los actores que tienen necesidades de cambio tratan de aumentar la visibilidad y la intensidad de conflicto para lograr respuestas efectivas, se da una situación a conflicto abierto y será el momento de prevenir conductas conflictivas que todavía no se han expresado y desactivar relaciones conflictivas que no tienen base real. En algunos casos será necesario intensificar el conflicto, hacerlo más visible para que sea reconocido, lo cual es diferente a escalar el conflicto, el escalamiento se refiere a elevar el nivel de la confrontación y de la violencia.²⁵

Sobre las causas que generan y visibilizan el conflicto, Cadarso (2001, 76-77) distingue dos tipos principales:

- 1) **Estructurales** - serie de tensiones, precondiciones, problemas o factores de carácter económico o social, que deben tomarse en cuenta, pero no forman parte en si misma de la historia de los movimientos-conflictos sociales y plantearlas como causas puras lleva a dislates graves. De manera complementaria a partir de Robbins (2005) se identifican seis:
 - **Especialización** - Desconocimiento de las funciones del otro.

²⁵ *Íbidem*.

- **Recursos comunes** - Escasez y distribución para satisfacer necesidades compartidas.
- **Diferencia de metas** - Incompatibilidad de objetivos entre diferentes grupos.
- **Interdependencia** - Los miembros se encuentran condicionados por el desempeño de los demás, tanto a nivel horizontal como vertical.
- **Relaciones de autoridad** - A las personas no les gusta que les digan lo que tienen que hacer. Tienen inconformidad con los privilegios jerárquicos (desigualdad remunerativa).
- **Roles y expectativas** - Hay indefinición y falta de entendimiento de los comportamientos específicos que se esperan de cada persona.
- **Ambigüedades jurisdiccionales** - Las líneas de responsabilidad en una organización son inciertas, indeseables y atribuibles a alguien más. Las reglas formales e informales que gobiernan la interacción están fracturadas.

2) **Coyunturales** - procesos casi siempre socioeconómicos que agravan los problemas estructurales hasta que un detonante provoca la revuelta (un acontecimiento político, un alza repentina de los precios, etc.).

Además de las causas estructurales y coyunturales mencionadas, diversos autores consideran que la violencia tiene un papel central como factor causal que propicia el surgimiento y escalamiento de conflictos.

Jiménez-Bautista (2012, 18) nos ofrece una definición propia y genérica de violencia: “todo aquello que, siendo evitable, impide, obstaculiza o no facilita el desarrollo humano o el crecimiento de las capacidades potenciales de cualquier ser humano.”

Por su parte, Galtung distingue tres tipos que se presentan en diferentes ámbitos, escalas y esferas de la vida social a través de diversos mecanismos:

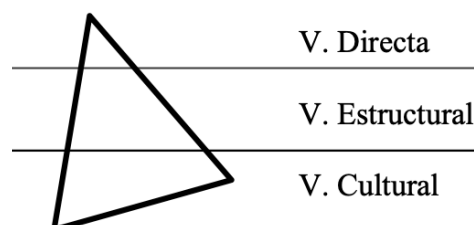


Figura 9 *Triángulo de la violencia*. Fuente: Galtung, Johan y Fernando Montiel. 2017. *Manual de mediación: (Método Transcend) Hacer paz: Mediación, diálogo y creatividad*. México: Tecnológico de Monterrey. p.16.

Violencia	Directa	Estructural	Cultural
Origen	Actos de comisión	Actos de omisión	Ideas, creencias o convicciones
Perpetrador	Personas identificables	Instituciones o estructuras	Todos
Víctima	Individuos o colectivos	Sociedades y comunidades	Todos
Visibilidad	Alta	Media	Baja
Daño	Limitado	Extendido	Constante y transmisible
Atención	Corto plazo	Mediano plazo	Largo Plazo

Cuadro 7 Características de los tres tipos de violencia. Adaptado de: *Íbid*, p. 17.

No es la intención expresa de esta investigación profundizar sobre las manifestaciones específicas de las violencias, sin embargo, se mencionan porque están presentes en cierta medida dentro de las interacciones sociales de manera aparentemente oculta o poco visible.

Violencia	Mecanismos
Directa	Guerras, economía de la explotación, lucha armada por el poder, castigos corporales, tortura psicológica, violación sexual.
Estructural	Jerarquías estamentales, autoritarismo, totalitarismos, escasez de recursos, dominación ideológica, manipulación de la opinión pública, propaganda negativa.
Cultural o simbólica	Marginación, segregación, discriminación de género, clase, androcentrismo, etnocentrismo, racismo, xenofobia, consumismo, educación e instrucción autoritaria, exclusión de la toma de decisiones.

Cuadro 8 Algunos mecanismos de las violencias. Fuente: Elaboración propia, adaptado de Jiménez-Bautista, Francisco. 2012. "Conocer para comprender la violencia: origen, causas y realidad." *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, 58: 13-52.

Dentro del marco de las estructuras grupales, organizacionales e institucionales formales e informales, el poder coercitivo es un instrumento de control expresado en forma de penalizaciones y funciona como una causa de conflicto. El conflicto es pues, un efecto negativo del poder.

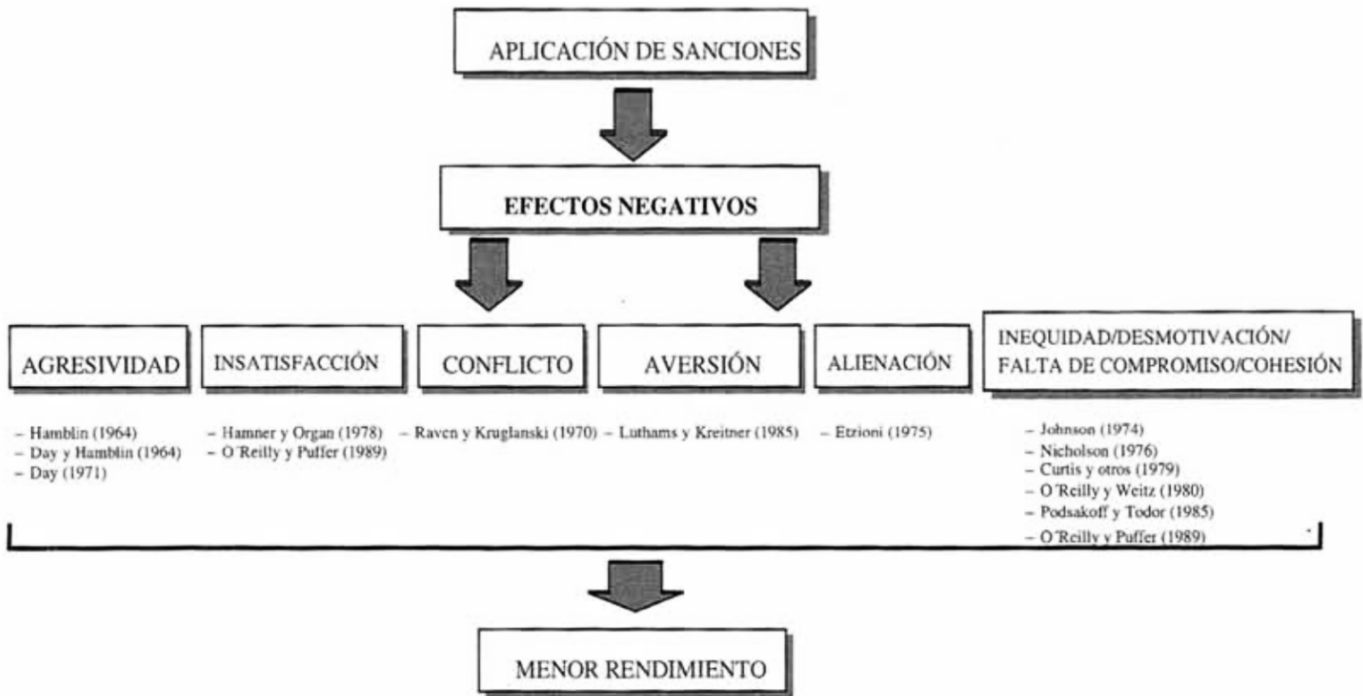


Figura 10 Efectos negativos de la aplicación de sanciones. Fuente: Montes, Ariza. 1998. "El uso del poder en las organizaciones y sus efectos sobre el compromiso: una revisión crítica de las evidencias empíricas." *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*: IV, 61.

Como se muestra en la figura, la baja productividad colectiva es el inminente costo del exceso de coacción sobre un grupo social. Existe una relación indivisible entre las formas de ejercer poder o violencia vertical-horizontal y los efectos que producen.

Los componentes coercitivo (violento) y remunerativo (distribución de recursos) del poder son factores detonantes de conflicto, ya que éste surge cuando aumenta el uso del poder coercitivo y disminuye el poder remunerativo.

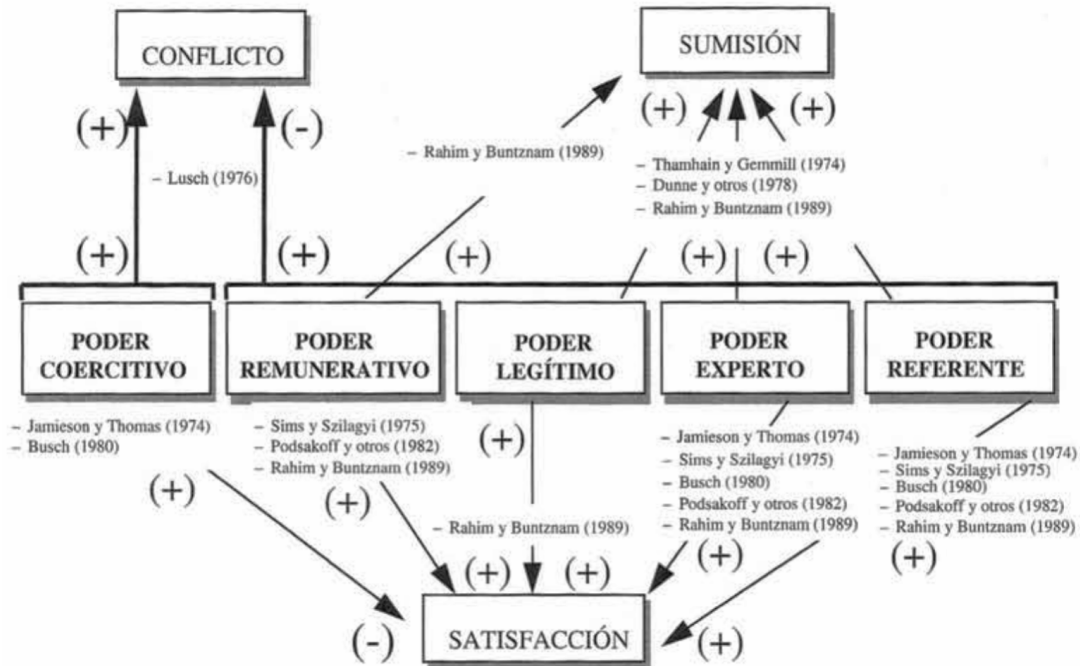


Figura 11 Los cinco tipos de poder y sus tres efectos. Fuente: Ídem. p. 66.

Además de esta tipificación de los efectos del poder en las organizaciones, Weber (1983, 39) propone entender a la organización como una asociación, es decir una «relación social con una regulación limitadora hacia fuera cuando el mantenimiento de su orden está garantizado por la conducta de determinados hombres destinada en especial a ese propósito: un dirigente y, eventualmente, un cuadro administrativo», la cuál ejerce poder a través de la dominación, un instrumento de grupos asociativos para hacer cumplir la obediencia de los subordinados y sancionar las desobediencias.²⁶

«En una asociación es indispensable la presencia de un dirigente y de un cuadro administrativo, sin importar la forma de su elección, sea otorgado desde afuera, o pactado en su interior. Lo importante es que se establezca un gobierno al cual someterse [...] hay dominación cuando un individuo obedece el mandato dado por otro, sin importar los motivos por los cuales obedece. La estabilidad de toda asociación de dominación debe basarse en la creencia en la legitimidad de obedecer al dirigente o gobernante (Martínez 2016, 147).»

²⁶ Martínez Santiago. 2016. "La burocracia: Elemento de dominación en la obra de Max Weber." *Revista Misión Jurídica*: X, 147. Consultado el 22 de octubre de 2021. <https://www.revistamisionjuridica.com/wp-content/uploads/2020/09/LA-BUROCACIA-ELEMENTO-DE-DOMINACION-EN-LA-OBRA-DE-MAX-WEBER.pdf>

Tipo de dominación	Legitimidad	Autoridad y uso de poder	Subtipos
Tradicional	Tradicición entendida como santidad de ordenaciones y poderes de mando heredados de tiempos lejanos, desde tiempo inmemorial, creyéndose en ella en méritos de su santidad.	Coercitiva, vertical, subjetivo, unipersonal, unilateral sin contrapesos.	<p>Dos tipos puros sin cuadro administrativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Gerontocracia -Patriarcalismo <p>Dos tipos impuros:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Patrimonialismo (derecho propio para diferenciar al gobernante de los subordinados) -Patrimonialismo estamental (no hay separación entre el cuadro administrativo y los medios administrativos.)
Carismática	Carisma entendido como la cualidad, que pasa por extraordinaria, de una personalidad, por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas, o como enviados del dios, o como ejemplar y, en consecuencias, como jefe, caudillo, guía o líder.	<p>Emotivo, revolucionario, anómico, rechaza el pasado.</p> <p>A través del reconocimiento de los dominados.</p> <p>Contrapeso en forma de cuadro administrativo elegido por su carisma.</p>	<p>Si busca asegurar su dominio a través de una relación duradera, se transforma en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Patrimonialismo por tradicionalización. -Organización burocrática por racionalización.
Legal	Norma como un consenso establecido por la asociación que orienta la obediencia tanto del superior como de los dominados.	<p>Racional, jerarquía clara, respeto riguroso del deber ser, calidad en la formación profesional, vigilancia en el cumplimiento de funciones y desempeño, separación de los medios de administración.</p> <p>Contrapeso en forma de cuadro administrativo elegido por el dirigente.</p>	Organización burocrática

Cuadro 9 *Los tres tipos de dominación según Max Weber.* Fuente: Elaboración propia, adaptado de Martínez 2016, 148-149.

La dominación es una forma de control y poder ejercida de manera vertical descendente, pero con un componente ascendente que surge desde los dominados: la legitimidad expresada en forma de aceptación al sometimiento hacia la autoridad. Es decir, la dominación es una condición estructural de asimetría de poder con cierto carácter voluntario, la cuál puede degradar en violencia, si se ejerce en exceso la coerción o se reducen los incentivos que generan satisfacciones tangibles e intangibles.

Esta legitimidad, como se vió en la figura 11 y como se confirma a través de Weber, genera sumisión a cambio de algún beneficio y posiblemente condiciones de paz negativa.

Ya identificados los mecanismos de poder, violencia y dominación latentes que operan en la dinámica de un conflicto estructural que lo convierten en conflicto abierto, se distinguen tres clases concretas de conflicto desde una visión interaccionista:

Clase	Causa	Consecuencia
Conflicto de relación	Surgen por incompatibilidades interpersonales entre los miembros de un grupo, incluyendo choques de personalidad, tensión, animosidad y molestia.	Produce emociones individuales negativas como ansiedad, desconfianza o resentimiento, frustración, tensión y miedo de ser rechazado por otros miembros del grupo.
Conflicto de tareas	Desacuerdos sobre el contenido de una tarea y metas de trabajo como la distribución de recursos, procedimientos o interpretación de hechos. Incluyen diferencias en los puntos de vista, ideas y opiniones.	Puede coincidir con discusiones animadas y excitación personal, se asocia a la insatisfacción, falta de trabajo en equipo e incremento de la ansiedad. Se le atribuyen efectos benéficos como mejorar el uso del diálogo en el grupo, lo cuál genera mejoras en la calidad de las ideas e innovación.
Conflicto de proceso	Se refiere a desacuerdos sobre cómo una tarea debe cumplirse mediante responsabilidades individuales o delegación.	Incumplimiento del deber específico, moral baja, disminución de la productividad y rendimiento grupal deficiente.

Cuadro 10 Clasificación del conflicto desde una visión interaccionista. **Fuente:** Elaboración propia, adaptado de Oladosu, Bernard. 2014. "Organizational conflicts: causes, effects and remedies." *International Journal: VI*, 123. Consultado el 6 de octubre de 2020. https://hrmars.com/papers_submitted/1351/Organizational_Conflicts_Causes,_Effects_and_Remedies.pdf

Considerando las relaciones de intersubjetividad en el conflicto, también es útil la distinción psicológica de los conflictos afectivos de socioemocional (de relación) y los conflictos cognitivos orientados a los procesos y las tareas:

Autor	Conflicto cognitivo	Conflicto afectivo
Karen A. Jehn	Aumenta el desempeño grupal	Reduce el desempeño y la satisfacción
Allen C. Amason	Mejora la calidad de la decisión y el compromiso con la decisión	Disminuye la calidad de la decisión y el compromiso con la misma
Anthony R. Pratkanis	Se estimulación mitiga el pensamiento grupal	Mantiene y produce el pensamiento grupal

Cuadro 12 Aportaciones de diversos autores a la diferenciación entre conflicto cognitivo y afectivo. **Fuente:** Ídem. p. 43.

Sobre los temas causantes de conflicto, Domínguez y García (2003, 42), retoman dos tipos de asuntos conflictivos identificados por el Doctor en psicología social, Carsten De Dreu:

- a) **Asuntos de carácter cognitivo**, basados en la percepción de expectativas orientadas a fines y objetivos: recursos escasos, políticas, procedimientos y roles.
- b) **Asuntos de carácter afectivo-emocional**, basados en creencias orientadas a motivaciones sentimentales: normas, valores, identidad (individual o grupal).

En esta visión de la psicología organizacional, el conflicto es un fenómeno que se manifiesta en diferentes niveles, escalas y esferas de la vida social. Los actores tienen una dimensión subjetiva propia, determinada por condiciones específicas de su historia personal de vida que moldean su identidad individual y grupal y su escala jerárquica de valores.²⁷

Existe una clasificación adicional establecida en el marco de la justicia distributiva, aquella que consiste en dar a cada uno lo que le es debido o correspondiente:

Conflicto sobre derechos	Conflicto sobre intereses
Surgen de la inconformidad sobre la falta de cumplimiento de condiciones establecidas por la ley, y generalmente se asocian a la insatisfacción de necesidades individuales o colectivas, total o parcialmente desatendidas o insatisfechas de manera voluntaria o accidental.	Concierne a la intención de generar nuevos derechos y obligaciones. Son una manifestación de fracaso en un proceso de negociación, en el cual las partes no han logrado llegar a un acuerdo sobre el establecimiento de nuevas condiciones futuras.

Cuadro 11 *Tipos de conflicto desde una visión jurídica.*

Adaptado de: S/Autor. 2013. *Sistema de resolución de conflictos laborales: Directrices para la mejora del rendimiento.* Italia: Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo. p. 19.

Existe un tipo de conflicto de derechos conocidos como los conflictos colectivos en materia laboral; al respecto, la OIT destaca que estos tienen un tratamiento jurídico diferente al resto, debido principalmente los marcos regulatorios y su relación con procesos transaccionales económicos y a la redistribución de recursos financieros.

²⁷ Con frecuencia, ni los conflictos ni sus asuntos conflictivos son de carácter puramente racional o emocional, sino que, ambos se entremezclan, interseccionan e intercalan entre sí, incluso uno puede ser consecuencia del otro o contener en cierta proporción asuntos cognitivos y afectivos; por ejemplo, un conflicto cognitivo en el seno de las élites puede generar un conflicto afectivo sobre un sector o base social.

Podría decirse que los conflictos laborales pueden tener un componente mixto tanto de derechos como de intereses:

Algunas jurisdicciones identifican varios tipos especiales de conflictos sobre derechos, incluidos aquellos que se refieren al reconocimiento de sindicatos, a la determinación de grupos de negociación, a la interpretación y aplicación de acuerdos colectivos y aquellos concernientes a despidos improcedentes. Esto plantea la cuestión de si dichos conflictos “especiales” se deberían manejar de manera distinta a los principales conflictos sobre derechos, involucrando instituciones y procesos especiales.²⁸

El conflicto puede tener una valoración negativa que se considera disfuncional o destructiva y una positiva de carácter funcional y constructivo, ambas interpretaciones orientan de diferente manera el desarrollo, manejo y efectos del conflicto.

La interpretación negativa es resultado del devenir histórico y condensa al conflicto como un fenómeno prescindible e indeseable que es necesario erradicar porque rompe con el orden establecido, situación que irónicamente aumenta la conflictividad, es decir, surgen nuevos conflictos a causa de la resistencia al cambio y por la búsqueda de “eliminar” los existentes.

La tendencia a suprimir, reducir u ocultar el conflicto es natural. A veces se hace negándolo o minimizándolo para no enfrentarse a él. Los líderes suelen reducirlo para buscar el acuerdo del resto de los miembros, los mediadores para buscar un clima positivo y en general para evitar la venganza. [...] La supresión del conflicto produce mayores escaladas a largo plazo que las estrategias de confrontación activa. [...] Los esfuerzos por suprimir el conflicto lo ocultan o desplazan, pero no son intervenciones que prevengan su aparición en el futuro.²⁹

Mientras que, desde la interpretación positiva revisada anteriormente en autores como Touraine, el conflicto es uno de los principales motores de cambio social, genera cohesión, cooperación, unión, orienta a la solución creativa de problemas y puede conjuntar diferentes perspectivas innovadoras que enriquezcan su manejo.

Con respecto a los actores que intervienen, Kenneth Thomas (1992, 653) incluye la variable subjetiva de la percepción en el conflicto, el cuál define como un proceso que

²⁸ *Íbid.*

²⁹ Domínguez, Roberto y Silvia García. 2003. *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*. España: Universidad Rey Juan Carlos, Servicio de Publicaciones, Copy Red S.A. p. 42

“comienza cuando una parte percibe que la otra afecta negativamente o está próxima a afectar negativamente algo que le concierne”.

La percepción del actor sobre los asuntos conflictivos, es entendida como un estado cognitivo donde al menos una de las partes que orienta sus conductas y opiniones desde la valoración de riesgos e incompatibilidades.

Esta percepción cambia a partir de evaluaciones sobre los asuntos conflictivos y dependiendo la etapa del proceso en la que se encuentren los actores. Esto orienta las conductas hacia el escalamiento o desescalamiento como se muestra en el siguiente esquema:

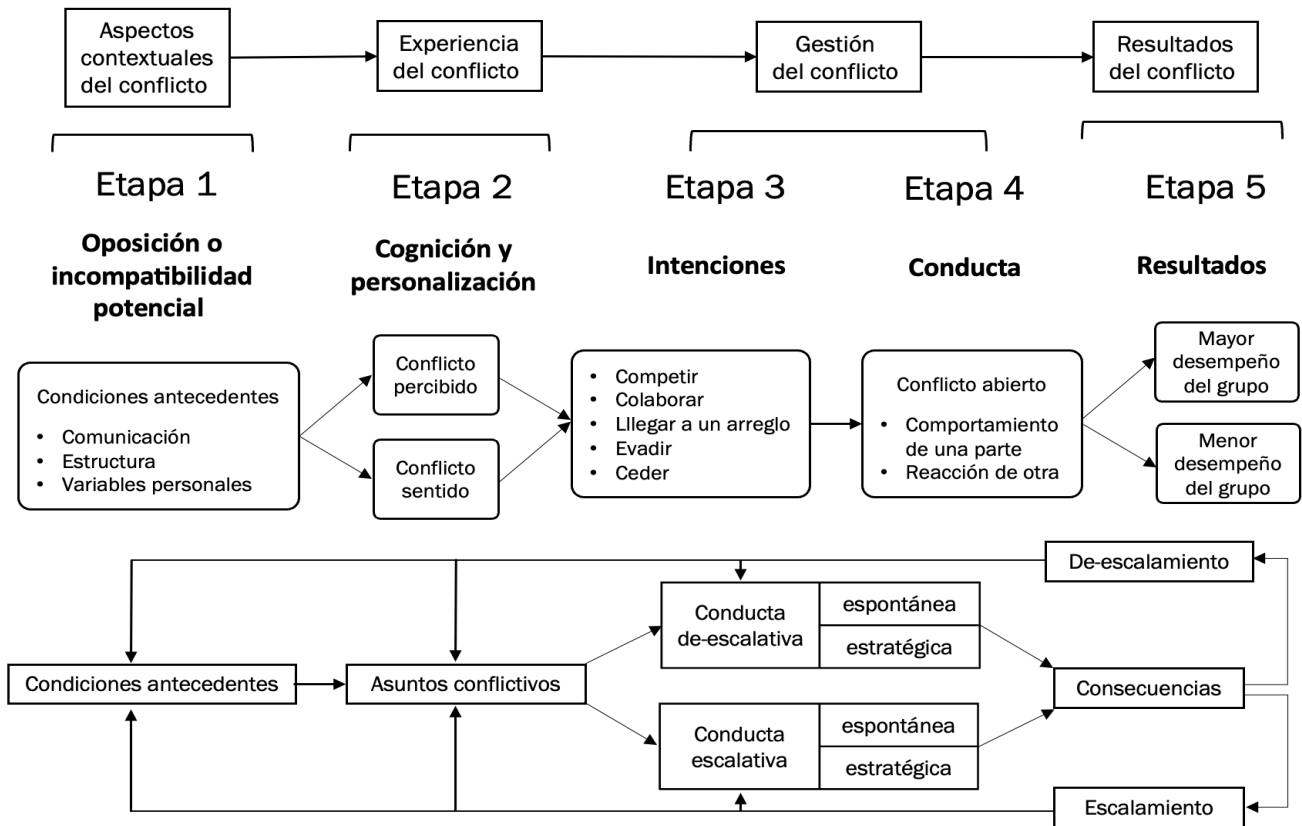


Figura 12 Etapas del proceso de conflicto. Fuente: Adaptado de Munduate y Medina (2016, 46), Robbins (2004, 398) y Van de Vliert (1998, 353).

Después de conocer al conflicto, la forma de abordarlo, intervenirlo y afrontarlo es a partir de la metodología de gestión para que al menos una de las partes obtenga

resultados positivos. Por otro lado la resolución se orienta a reducir la intensidad del conflicto o “finalizarlo” (Munduate y Medina 2016, 46).

Además, desde una visión más técnica y operativa orientada a resultados, gestionar el conflicto implica realizar intervenciones estratégicas y/o tácticas con los actores involucrados.

Galtung propone, para un abordaje más efectivo, considerar una lista de 12 elementos de análisis táctico-estratégico y a partir de un diagnóstico emprender medidas, acciones y propuestas de tratamiento o terapia.

	Elementos en las partes/actores
Elementos en el conflicto	6) Posiciones
1) Incompatibilidad de metas	7) Intereses
2) Identificación de actores	8) Necesidades
3) Relaciones entre los actores	9) Actitudes
4) Potencial de violencia	10) Comportamiento
5) Potencial de construcción de paz	11) Legitimidad
	12) Procesos de comunicación

Cuadro 13 Elementos para el análisis de conflictos. Fuente: Galtung, Johan y Fernando Montiel. 2017. *Manual de mediación: (Método Transcend) Hacer paz: Mediación, diálogo y creatividad*. México: Tecnológico de Monterrey. p.26.

Hasta este punto ya se revisaron los elementos 1 al 5 en este cuadro desde la página 26 hasta la 40; el punto 11 fue abordado en Cuadro 9 de la página 36, sobre Los tres tipos de dominación según Max Weber; los procesos de comunicación fueron revisados en el inciso 1.1 sobre la Comunicación estratégica. En adelante se describen las principales herramientas para analizar los elementos 6 al 10 en los actores.

La triada PIN de posiciones intereses y necesidades (puntos 6, 7 y 8 del cuadro 13), existe en la metodología de análisis y gestión de conflictos, técnica denominada la cebolla, la cuál a manera de capas nos muestra tres niveles de profundidad sobre las metas y objetivos de los actores en conflicto.

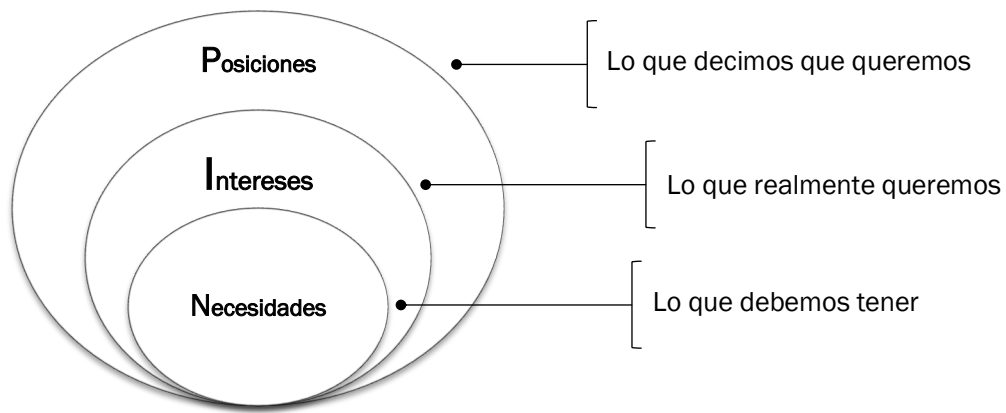


Figura 13 La cebolla. Fuente: Adaptado de Fisher, et. al. 2000.

Trabajando con el conflicto. Guatemala: Magna Terra Editores. p. 28.

La superficie de las posiciones (P), consiste en discursos declarados y opiniones públicas basadas en percepciones y creencias, emitidos por los actores de forma abierta y explícita, los cuales son difíciles de someter a negociación.

Las posiciones frecuentemente incrementan la conflictividad y condicionan a la contraparte hacia conductas escalativas o desescalativas, es decir, cuando las posiciones se modifican, el conflicto también cambia.

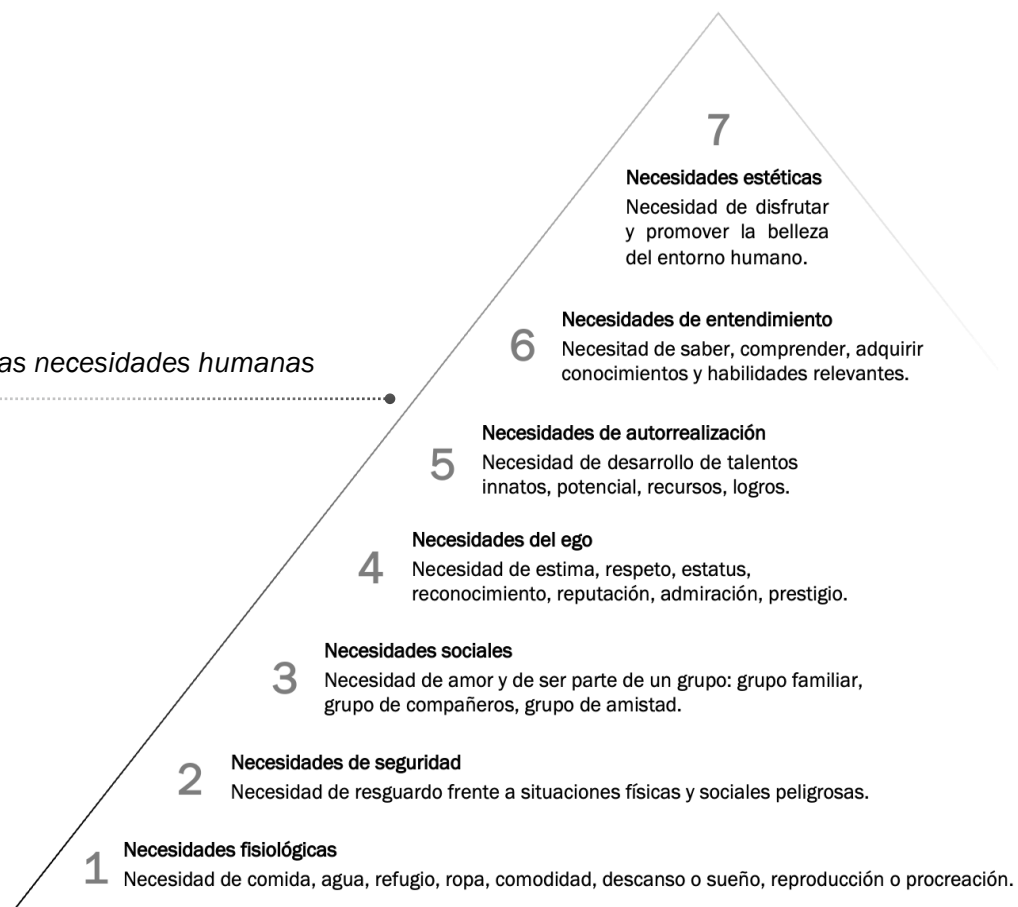
En un plano con menor visibilidad se ubican los intereses (I) o intenciones ocultas, es en este terreno es donde se generan las condiciones propicias para entablar una negociación.

Mientras que, el corazón de la cebolla contiene las necesidades (N); son aquellas condiciones indispensables e irrenunciables para la supervivencia, las cuáles siempre son compartidas sin importar del tipo de actores o del conflicto.

Una parte importante de los conflictos detonan principalmente cuando las necesidades fisiológicas básicas y de seguridad se ven insatisfechas o amenazadas por conductas violentas, coercivas, autoritarias o con componentes verticales descendentes de poder en una relación de rivalidad asimétrica desde una parte hacia la otra. Normalmente este tipo de necesidades se satisfacen a través de la redistribución de recursos escasos.

Las necesidades humanas se clasifican de diferentes formas, el modelo más conocido es el propuesto por el psicólogo Abraham Maslow en su teoría de la motivación de 1943:

Figura 14
Jerarquía de las necesidades humanas



Fuente: Adaptado de Aruma, O y Melvins Enwuvesi. 2017. Abraham Maslow's hierarchy of needs and assessment of needs in community development. *International Journal of Development and Economic Sustainability*, 5 (7): p. 17

Además, en otro modelo, el conflictólogo Johan Galtung identifica por un lado las necesidades primarias que detonan conflictos, si son insatisfechas y por otro las bases para satisfacerlas y desescalar la conflictividad.

Necesidades humanas primarias	Elementos que las satisfacen
Integridad del cuerpo humano	Protección ante traumatismos
Aporte de aire, agua y alimento (puros)	Aire, agua, alimento
Aporte de estímulos visuales, auditivos, olfativos (agradables)	Entorno agradable
Salida de productos de desecho, excreción	Letrinas, etc.
Temperatura, humedad, control del viento	Vestimenta, refugio
Sueño, descanso	Silencio
Movimiento	Espacio
Sexo	Intimidad
Reproducción	Todas las anteriores

Cuadro 14 Necesidades humanas y elementos que las satisfacen. **Fuente:** Galtung, Johan. 2003. *Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización*. España: Gernika Gogoratuz. p.178

Sin embargo, conforme más intangibles y subjetivas se vuelven las necesidades, el conflicto adquiere dimensiones más complejas que recaen en el terreno innegociable de las posiciones asociadas a valores, creencias e identidades, es por ello que además de identificar las necesidades de cada actor involucrado, es necesario ubicar lo que se conoce como zona de posible acuerdo o área de concesiones (ZOPA, del inglés *Zone of Possible Agreement*) y así favorecer el clima propicio para una negociación.

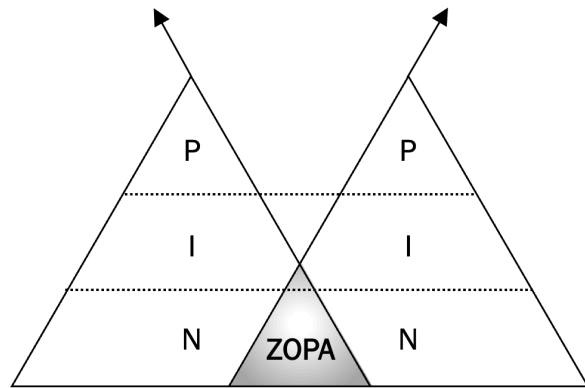


Figura 15 Zona de Posible Acuerdo.

Adaptado de: S/Autor. 2012. *Análisis y Estrategia: Manual para la Transformación Positiva de Conflictos*. México: Ediciones SERAPAZ. p.44.

Para analizar los elementos de actitudes y comportamientos en los actores (puntos 9 y 10 del cuadro 13), Galtung propone utilizar la siguiente herramienta.

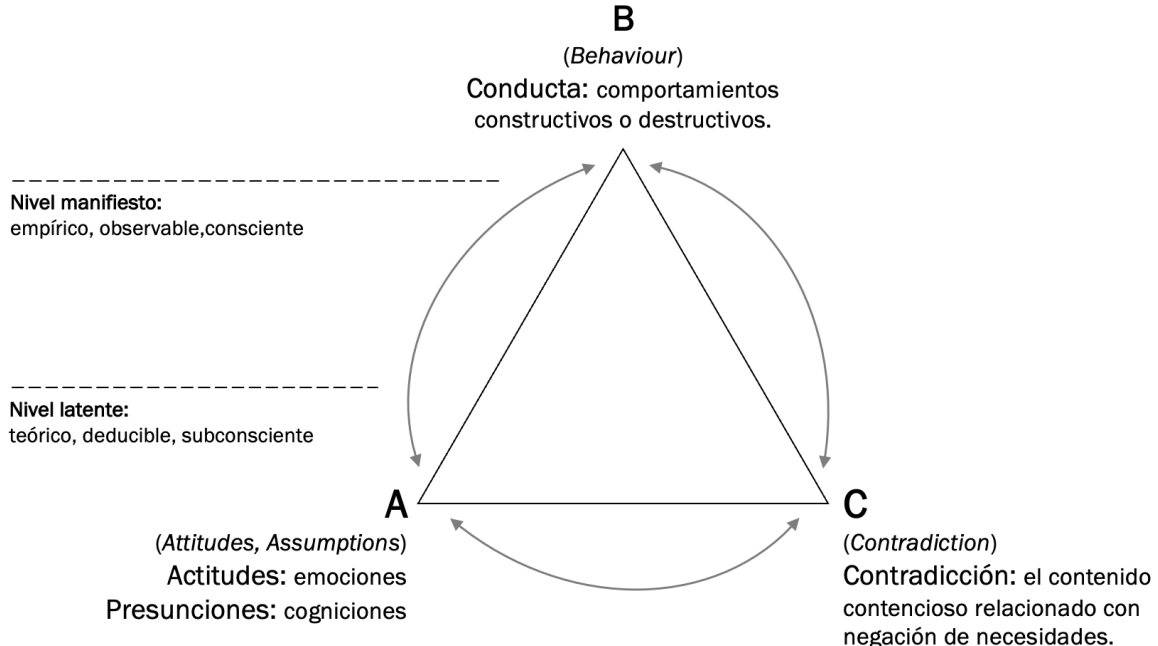


Figura 16 Triángulo ABC del conflicto.

Adaptado de: Galtung, Johan. 2003. *Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización*. España: Gernika Gogoratuz. p.109.

Entonces, para Galtung el conflicto es una construcción trídica de A+B+C, con flujos bidireccionales desde cualquier vértice del triángulo, esta dinámica genera una relación dependiente y concatenada entre actitudes, conductas y contradicciones sin importar su orden secuencial, donde se busca la dicha como un fin y se genera sufrimiento a través de la privación de dicho fin.

Es por ello que hay una interdependencia entre los tres tipos de violencia del triángulo revisando previamente y los elementos ABC del conflicto. Es decir, las actitudes, comportamientos y necesidades no satisfechas son manifestaciones más tangibles de las violencias en casos particulares donde un conflicto ya se expresa de forma abierta.

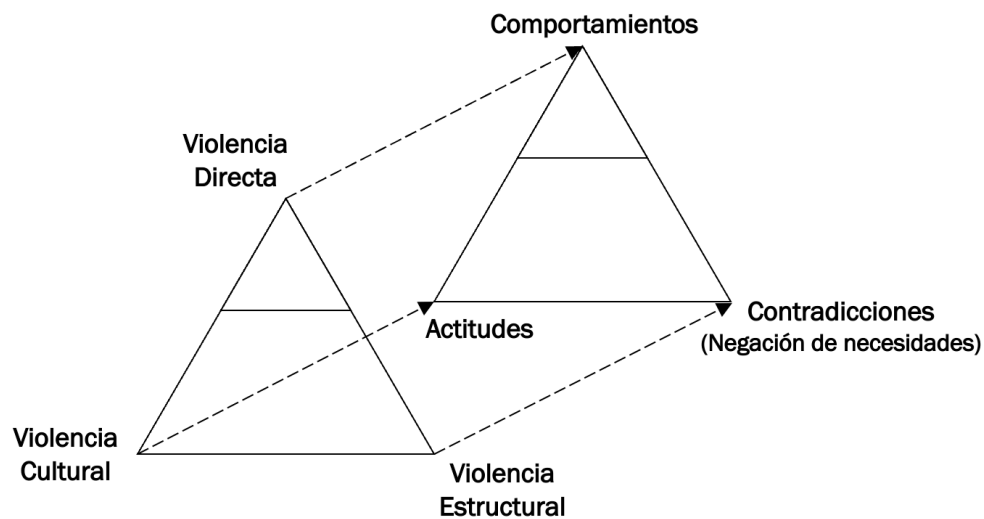


Figura 17 Triángulos de la violencia y el conflicto.

Adaptado de: Moldes, Sergio. 2014. Los conflictos socio-culturales del Poniente Almeriens. *Revista de paz y conflictos*, 7: p.246.

Sobre las actitudes en el conflicto, el Doctor Pablo Romo Cedano, distingue tres básicas:

La represión, típica de sociedades totalitarias, que deviene ineficaz e incluso peligrosa en su intento de hacer desaparecer toda oposición; la pseudo-regulación fundada en la represión sutil, la reacción mas corriente y la regulación efectiva que intenta canalizar los conflictos según pacto o procedimiento aceptado por las partes en conflicto. ³⁰

³⁰ Romo, Pablo. 2015. "Hacer posible la paz". *Revista de Derecho UNED* 17: 1235.

Romo (2015, 1240) también identifica a partir de Vincenç Fisas una serie de reacciones frente al conflicto que pueden ser de carácter tanto individual como colectivo:

- **Superación.** Se reconoce su existencia y hay voluntad de superarlo –ventaja– se reconoce su existencia y se procura sacar provecho del mismo;
- **Negación.** Se evita reconocer su existencia;
- **Evasión.** Se reconoce su existencia, pero sin deseos de enfrentarse a él;
- **Acomodación.** Se reconoce su existencia, pero se opta por no darle respuesta alguna;
- **Arrogancia.** Se reconoce su existencia, pero sin darle una respuesta adecuada;
- **Agresividad.** Se combate con una respuesta hostil, violenta y/o militar.

Con respecto a los comportamientos o conductas, en la figura 12 se observa que éstas corresponden a los elementos más visibles o superficiales del conflicto y «ambos pueden estar presentes en el mismo tiempo y lugar, en la misma persona; no son incompatibles (Galtung 2003, 108)».

Van de Vliert y Ewuema, identifican algunos comportamientos en el proceso de conflicto:

Actitudes	Conductas constructivas
Acomodación:	<ul style="list-style-type: none"> - Acatar las sugerencias del oponente - Actuar como desea el oponente - Realizar concesiones a la otra parte
Solución de problemas:	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar información que permita un acercamiento profundo al problema - Analizar conjuntamente la situación con el oponente - Integrar las ideas propias y las del oponente para alcanzar una decisión conjunta
Compromiso:	<ul style="list-style-type: none"> - Tratar de encontrar caminos intermedios para avanzar hacia una solución del conflicto - Proponer soluciones que satisfagan a ambas partes - Ceder en algunos puntos a cambio de otros

Actitudes	Conductas destructivas
Evitación:	<ul style="list-style-type: none"> - Trivializar - Hacer preguntas irrelevantes y fuera de lugar con el fin de terminar el diálogo - Intentar posponer el problema para reflexionar

Lucha indirecta:	<ul style="list-style-type: none"> - Poner trabas a los planes de la otra parte - Desviar conscientemente el asunto en conflicto - Enfrascarse en asuntos procedimentales
Lucha directa:	<ul style="list-style-type: none"> - Discutir abiertamente sobre los temas en conflicto, sus causas y las actitudes adoptadas durante el mismo - Actuar directamente orientando su actuación hacia la consecución de los objetivos, ignorando las necesidades y expectativas del adversario mediante amenazas, acusaciones, presión, lenguaje abusivo, agresión verbal

Cuadro 15 Actitudes y conductas específicas dentro del conflicto. **Adaptado de:** Munduate, Lourdes y Francisco José Medina, coords. 2013. *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. España: Ediciones Pirámide. p.63.

Ahora, agrupar esta distinción de conductas constructivas y destructivas en un conflicto con el modelo la Organización Internacional del Trabajo que comprende dos sistemas de gestión del conflicto, uno real y otro ideal.

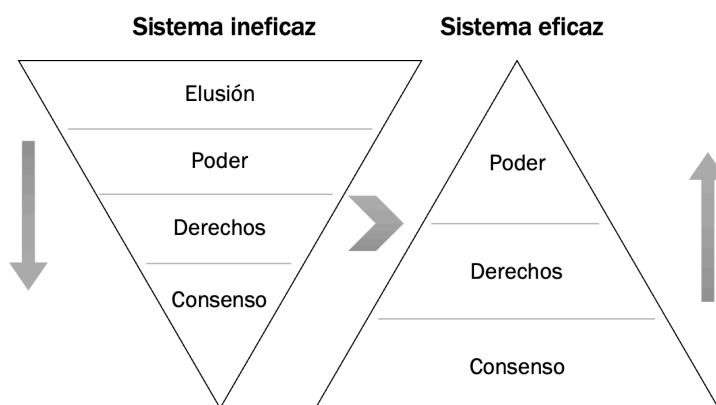


Figura 18 Sistemas de resolución de conflictos. **Fuente:** S/Autor. 2013. *Sistema de resolución de conflictos laborales: Directrices para la mejora del rendimiento*. Italia: Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo. p. 20.

Estas etapas del sistema de resolución de conflictos se entienden de la siguiente manera:

- **Elusión** - cuando una parte simplemente no es capaz de abordar un conflicto.
- **Poder** - cuando una parte emplea la coacción para forzar a la otra a hacer lo que ella desea.
- **Derechos** - cuando una parte usa una norma de derecho o equidad para resolver el conflicto.
- **Consenso** - cuando una parte se empeña en conciliar, transigir o adoptar posturas o necesidades subyacentes. ³¹

³¹ *Íbid.*

En síntesis, se compilan las principales corrientes para el abordaje de conflictos:

Escuela	Característica principal	Particularidades
Manejo de conflictos	Es la más antigua y surge de los trabajos de paz institucionalizados por las leyes internacionales. Se centra en los actores de alto poder para frenar la violencia a través de la negociación.	Ignora a los actores intermedios y menores. Descuida las causas estructurales de la conflictividad.
Resolución de conflictos	Se enfoca en las causas de conflictividad y en reconstruir las relaciones entre las partes. Trabaja principalmente en espacios académicos mediante prácticas en talleres con actores no oficiales de la sociedad civil y líderes comunitarios, cercanos a las partes en conflicto.	Sus intervenciones no inciden necesariamente en los actores de primer nivel y por tanto no se logran acuerdos de largo aliento
Complementaria	Recupera e integra lo mejor de las dos anteriores y busca resarcir sus mutuas carencias.	Se distingue por las intervenciones de terceras partes y la diplomacia multivías (<i>multitrack</i>).
Transformación de conflictos	Se enfoca en la trascendencia de las causas más profundas de la conflictividad. Se basa en la construcción de una estructura de paz a largo plazo a través del potencial de reconciliación social.	Se centra en ayudar a los actores internos con intervenciones externas. Ve la necesidad de reconstruir las relaciones destruidas.
Discurso alternativo	Busca evidenciar y de-construir el discurso auto referenciado de los constructores de paz y desconectado de las necesidades de la gente. Enfatiza la necesidad de equilibrar el diálogo asimétrico.	Critica el conservadurismo occidental que legitiman soluciones modernas, al statu quo y al mercado. Asume una postura post-hegemónica hacia el poder y la sociedad opresora y excluyente.

Cuadro 16 Las 5 grandes escuelas para el abordaje de los conflictos de Thania Paddenholz.

Elaboración propia con base en: Romo, Pablo. 2015. "Hacer posible la paz." *Revista de Derecho UNED* 17: 1242-1244.

Además de las escuelas identificadas por Paddenholz, Romo también retoma tres corrientes identificadas por Lederach, donde el conflicto se concibe de diferente forma:

- **Resolución de conflictos** – surge de la necesidad de entender como empieza y termina el conflicto y busca la convergencia de intereses de los actores.
- **Gestión de conflictos** – acepta que el conflicto no termina y por tanto tampoco se resuelve, el objetivo es reducir sus consecuencias destructivas. Intenta realinear divergencias desde aspectos técnicos y prácticos.
- **Transformación de conflictos** – enfatiza la naturaleza dialéctica del conflicto como fenómeno natural de las relaciones humanas.³²

³² Ídem. p. 1241.

Como hemos revisado, el conflicto no es un proceso estático, se modifica (cambia de forma o estructura) debido a diversos factores en una lógica dialéctica, es decir, no lineal con vaivenes y retrocesos, la cuál, para Galtung es de Formación/Transformación/Deformación.

La transformación de conflictos no necesariamente es positiva o dirigida. Desde un enfoque optimista y una visión idealista, transformar el conflicto se entiende como satisfacer a todos los involucrados en la misma medida, ya sean miembros de la élite o de las bases, a través del consenso, la racionalidad y la elección voluntaria y sostenible.

[...]Los conflictos no surgen por partenogénesis, de la nada, ex nihile; ni se evaporan o secan por sí mismos o mediante una intervención; ni pueden ser aniquilados por una eutanasia de conflictos. [...] Los conflictos renacen positiva o negativamente en muchos lugares y no mueren, ni se les da la vida eterna, ni se reencarnan.³³

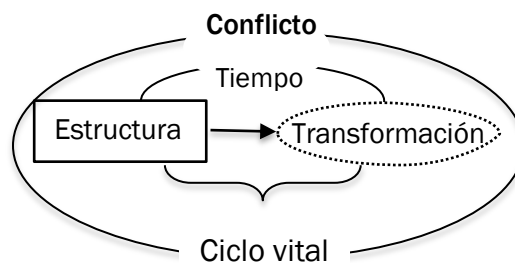


Figura 19 Descripción gráfica simple de la transformación del conflicto.

Fuente: Elaboración propia con base en Galtung. 2003.

De acuerdo con Galtung, las transformaciones solo son reales si son deseadas y subjetivamente forzadas, es decir, impulsadas por actores mediante sus acciones y reinterpretaciones, ya que ellos son la fuerza motriz del conflicto; él distingue 5 tipos básicos:

- *(Des)articulación*: un triángulo de conflicto ABC completo frente a uno truncado.
- *(Des)concienciación*: hacer que haya mayor o menor conciencia de Actitudes y Contradicciones
- *Complejización/Simplificación*: percibir más o menos actores u objetivos.
- *(Des)polarización*: percibir o no los conflictos en términos de (2,1) o (1,2).
- *(Des)escalada*: incremento o disminución de de la violencia a nivel de comportamientos (B).³⁴

³³ Galtung, Johan. 2003. *Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización*. España: Gernika Gogoratuz. p.132, 133.

³⁴ *Ídem*.

En el caso de los conflictos estructurales, «la contradicción/contencioso básico del conflicto está en la verticalidad de la estructura, la represión (de la libertad) en lo político y la explotación (del bienestar) en lo económico (Galtung 2003, 136)». La estructura represiva/explotadora está protegida por dos mecanismos estructurales que pueden ser voluntarios o involuntarios:

1. *Impedir la formación de consciencia, la concienciación:*
 - Penetración, condicionando la mente desde arriba.
 - Segmentación, los de abajo reciben una visión limitada de la realidad.
2. *Impedir la movilización, la organización de los de abajo:*
 - Fragmentación, dividir a los de abajo entre sí.
 - Marginación, separar a los de abajo de los demás.

La concienciación y la movilización son precisamente los procesos necesarios para transformar los intereses que se dan en un conflicto estructural en valores conscientemente defendidos, y para transformar a la parte (de ese conflicto estructural) que no está organizada ni cristalizada en un actor (en ese conflicto).³⁵

Galtung propone 4 pasos para superar la violencia estructural y transformarla, saliendo de la oscuridad de los conflictos estructurales, visibilizando su latencia:

- 1) **Confrontación** - es la presentación explícita de una problemática que resume el conflicto.
- 2) **Lucha** - puede ser sumisa, no violenta o violenta y supone pérdidas para todos los bandos, con el fin de superar la represión o explotación. Produce sentimientos de venganza, siembra odios de larga duración e introduce nuevas contradicciones por el uso de la violencia.
- 3) **Desacoplamiento (Fisión)** – consiste en cortar el lazo estructural que une a los de abajo con el represor explotador para construir estructuras positivas de autonomía y capacidad de autoconfianza desde la base, tomando espacios de poder para reducir la explotación y la represión vertical.
- 4) **Reacoplamiento (Fusión)** - es la construcción a largo plazo de una estructura horizontal, sustituyendo represión por derechos humanos, explotación con equidad, autonomía en

³⁵ *Íbid.*, p. 136.

lugar de penetración, integración en vez de segmentación, solidaridad a cambio de fragmentación y reemplazar marginación con participación.

Galtung identifica una variable adicional en el margen de los conflictos, las frustraciones, estas se entienden como obstáculos que se interponen en la consecución de un objetivo, pero sin bloquear los esfuerzos para obtener otras metas intrapersonales o interpersonales menores, en esos casos hay tres maneras generales para transformar frustraciones:

- 1) **Trascendencia:** se logra el objetivo y se supera el obstáculo que generaba la frustración porque no era tan grande, o algún actor tenía recursos ocultos, o el objetivo pudo redefinirse.
- 2) **Transigencia:** se rebajan las pretensiones, se reduce el objetivo hasta el punto de ser accesible, también se entiende como ceder en exigencias o hacer realistas las expectativas elevadas.
- 3) **Retirada:** se renuncia al objetivo y es relegado a los recovecos más profundos, subconscientes de la mente (de donde puede resurgir con ánimo vengativo), o puede ser eliminado con éxito.

Las personas creativas utilizan la trascendencia; las adaptadas la transigencia, y las tímidas/cobardes/humilladas/solitarias, la retirada. Sin embargo, jugar a una sola carta podría ser contraproducente.³⁶

Adicional, hay 5 tipos posibles de transformación aplicables a conflictos simples con dos actores elementales, y se basan en la teoría de juegos:

³⁶ *Íbid.* p. 138.

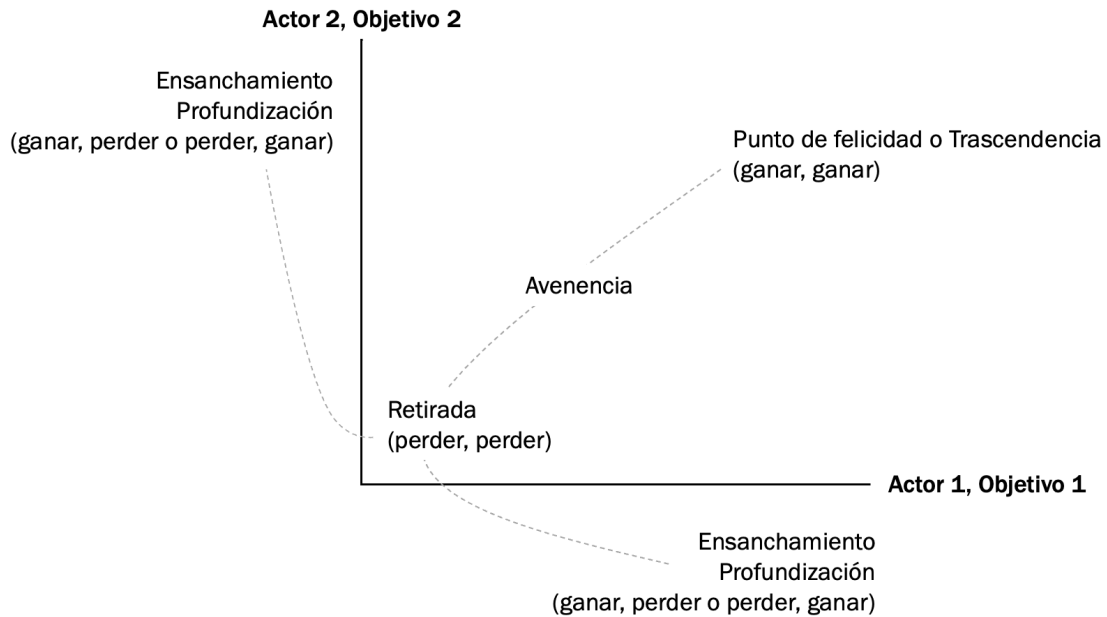


Figura 20 Esquema básico para la transformación de conflictos simples

Adaptado de: Galtung, Johan. 2003. *Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización*. España: Gernika Gogoratuz. p.139.

Sobre esta figura, el propio autor aclara que «puede utilizarse para trazar un mapa de la trayectoria, verbigracia, la historia de la estructura del conflicto. La hipótesis general es que los cinco puntos reflejados son buenos candidatos a puntos de equilibrio temporales, dado que puede obtenerse aceptabilidad y sostenibilidad, pero con la advertencia de que ninguna resolución es para siempre (Galtung 2003, 139)». Los 5 puntos se explican a continuación:

- 1) **Trascendencia (punto de felicidad):** es el desenlace que lleva el orgulloso título de transformación creativa de conflictos. Algo nuevo, *sui generis*, generalmente inesperado ha surgido del proceso, lo que significa que se ha utilizado el aspecto positivo del conflicto, el reto de trascender la contradicción subyacente. Ambos objetivos se han conseguido; quizás algo transformados. Hay dicha, felicidad. Palabra clave: creatividad.
- 2) **Avenencia (acuerdo):** contemporización, acomodo al gusto o la voluntad de otra persona o fin, generalmente para evitar enfrentamiento.³⁷ Equivale a la transigencia. Significa que se ha aceptado algo menos que la plena consecución del objetivo, para ambos objetivos. Palabra clave: moderación.

³⁷ Contemporización | Definición <https://www.lexico.com/es/definicion/contemporizacion>

- 3) **Retirada:** significa que se ha renunciado a los objetivos, para siempre o por un tiempo; hay más horizonte temporal. Palabras clave: apatía, perseverancia.
- 4) **Ensanchamiento:** introducir a una tercera parte o una N cantidad de actores adicionales. Palabras clave: aumento de la complejidad.
- 5) **Profundización:** incluir más problemáticas (incrementar el contenido) o incluir más problemáticas y más actores. Palabras clave: aumento de la complejidad.

“Sin embargo, la trascendencia, el acuerdo, la retirada, el ensanchamiento, la profundización, fisión y fusión no son soluciones en sí mismas, solo formas de hipótesis de solución, y las soluciones no son resoluciones o disoluciones finales, sino equilibrios más o menos estables en el ciclo vital de un conflicto.”³⁸

Después de identificar las principales transformaciones que puede tener un conflicto en su ciclo vital, Johan Galtung afirma que la comunicación es un método efectivo para intervenir y transformar los conflictos y sugiere una serie de preguntas básicas que guían el proceso de intervención: ¿Qué hay que hacer concretamente? ¿Quién lo hace? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿En beneficio de quién, a costa de quién?

Además de lanzar estas preguntas que orientan y dan sentido a la intervención del conflicto, Galtung responde cada una:

Pregunta	Respuesta
¿Qué hacer concretamente?	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento de la paz: controlar a los actores, para que como mínimo dejen de destruir cosas, a otros y a sí mismos. - Elaboración de la paz: incrustar a los actores en una nueva configuración; además, transformar las actitudes y los supuestos previos. - Construcción de la paz: superar la contradicción que está en la raíz de la formación del conflicto
¿Quién lo hace?	De entrada, cualquiera: <ul style="list-style-type: none"> • El Estado ([inter-]gubernamental) • La sociedad civil ([inter-]no gubernamental) • El capital (corporaciones[transnacionales]) • O individuos de cualquier tipo

³⁸ Galtung, Johan. 2003. *Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización*. España: Gernika Gogoratuz. p.142.

¿Cómo?	Entrando en un proceso de comunicación con los actores de la estructura conflictiva; expandiendo esa formación.
¿Cuándo?	En el momento (cualquier momento) en que convenga a las finalidades positivas y negativas de la intervención.
¿Dónde?	En cualquier lugar, no necesariamente en torno a una mesa, y no necesariamente reuniendo a todas las partes a la vez.
¿Por qué?	Para impedir más sufrimiento y destrucción material y no material; para, si es posible, llegar a una solución, es decir, a una configuración que sea razonablemente aceptable y sostenible.
¿En beneficio de quién?	En beneficio de los participantes de la estructura conflictiva y de otros en circunstancias similares.
¿A costa de quién?	De quienes se benefician de la continuidad de la destrucción.

Cuadro 17 Guía para la intervención de conflictos desde la comunicación.

Elaboración propia con base en: Galtung, Johan. 2003. *Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización*. España: Gernika Gogoratu. p.147,148.

Teniendo esta guía con respuestas tentativas aplicables a casos particulares, lo siguiente es poder identificar el tipo de comunicación entre las partes para intervenir el conflicto y estimar como resultado probable el tipo de transformación consecuencia de tal intervención.

Tipo de intervención	Nombre	Comunicación entre actores	Descripción	Tipo de transformación
0	Disociación, desintegración o fisión	Bilateral fragmentada o ausente	Las partes en conflicto no se comunican, sino que se separan disolviendo la estructura. No hay comunicación ni entre sí, ni con las partes ajenas. El mensaje es: "de momento pueden no estar preparadas para un proceso de transformación del conflicto más allá de la no formación."	Autónoma
1	Asociación	Simétrica directa horizontal	Las partes son capaces de comunicarse entre sí dentro de la estructura del conflicto.	Autónoma
2	Entrada de externo neutral	Asimétrica bilateral	Las partes externas proporcionan un lugar de reunión. Se propone un terreno de encuentro neutral con todo tipo de facilidades, incluso gastos pagados.	Autónoma
3	Escucha activa de externos	Asimétrica multilateral	Las partes externas proporcionan un oído dispuesto a escuchar. Están presentes pero su papel es mínimo, no intervienen en la calidad de la relación entre los involucrados.	Dialogada

4	Diálogo diagnóstico (D)	Simétrica multilateral	Las partes externas entran al diálogo sobre el diagnóstico del conflicto. (D)	Dialogada
5	Diálogo pronóstico (P)	Simétrica multilateral	Las partes externas entran al diálogo sobre el diagnóstico y el pronóstico del conflicto. (D+P)	Dialogada
6	Diálogo terapéutico (T)	Simétrica multilateral	Las partes externas entran al diálogo sobre el diagnóstico, el pronóstico y la terapia del conflicto. (D+P+T)	Dialogada
7	Mediación	Asimétrica vertical	Las partes externas recogen las versiones de todos los involucrados sobre el diagnóstico, el pronóstico y la terapia. Luego les comunican la solución integradora sobre la basa "lo tomas o lo dejas"	Impuesta
8	Arbitraje	Asimétrica vertical	Con el compromiso previo de que los involucrados aceptarán la solución propuesta, las partes externas recogen las versiones de todos los involucrados sobre el diagnóstico, el pronóstico y la terapia y comunican una solución inapelable.	Impuesta
9	Imperio de la Ley	Asimétrica vertical	Las partes externas proponen la solución inapelable a partir de todas las versiones de los involucrados con su compromiso previo, pero en un marco de mayor previsibilidad y rigidez desde los precedentes y las normas escritas.	Impuesta
10	Imperio del hombre	Asimétrica vertical	El dictador del conflicto impone una solución respaldada por palos y zanahorias. El dictador blando condiciona comportamientos desde la recompensa y el dictador duro desde el castigo.	Impuesta

Cuadro 18 Tipos de intervención para la transformación de conflictos desde la comunicación.

Elaboración propia desde: Galtung, Johan. 2003. *Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización*. España: Gernika Gogoratuz. p. 148.

En resumen, se puede consolidar lo anterior en tres grandes visiones de estudio del conflicto:

- 1) La visión funcional parte de preguntarse: ¿Por qué hay conflicto? ¿Qué propósito tiene?
- 2) El enfoque situacional cuestiona: ¿Cuándo tenemos conflicto? ¿En qué circunstancias ocurre?
- 3) La perspectiva interaccionista averigua: ¿Cómo es ahí el conflicto? ¿Qué métodos y mecanismos se usan para expresarlo?³⁹

³⁹ Oladosu, Bernard. 2014. "Organizational conflicts: causes, effects and remedies". *International Journal: VI*, 123. p. 120. Consultado el 18 de enero de 2022.
https://hrmars.com/papers_submitted/1351/Organizational_Conflicts_Causes,_Effects_and_Remedies.pdf

En este punto, Galtung afirma que las personas con conocimientos técnicos y habilidades para resolver conflictos son un recurso social altamente valorado, y el problema no es su escasez sino la distribución desigual de este capital humano altamente calificado.

En ese sentido, uno de los grandes retos en la gestión de conflictos es la conciliación de intereses y la satisfacción de necesidades mutuas dentro de las dinámicas sociales adversariales y con altos grados de violencia normalizada, donde «los representantes del Estado hubieran preferido, en la mayoría de los casos, una regulación autoritaria de los conflictos; los representantes de las empresas hubieran querido que los resolvieran las leyes del mercado, y los líderes de los trabajadores hubieran deseado una redistribución de la riqueza y/o una redefinición de los derechos de propiedad (Schmitter 1985, 51)».

Sin embargo, lo anterior únicamente toca el nivel superficial de las posiciones en el conflicto y conforme seguimos el hilo y descendemos al laberinto, obtenemos mayores indicios sobre las verdaderas intenciones de los actores en una dinámica compleja y multifactorial que influye en sus motivaciones conductuales:

“La cuestión es cuáles son sus objetivos. ¿Asumir el reto? ¿Adquirir experiencia? ¿Un Premio Nobel u otro premio? ¿Demostrar quién es el que maneja los conflictos en última instancia? ¿Utilizar el conflicto para vender recursos de conflicto, palos (medios militares) para la intimidación general o zanahorias (ayuda humanitaria, asistencia técnica) para generar una demanda a raíz del suministro? ¿Todo a la vez, con el objetivo de reforzar un sistema hegemónico, la posición de los hegemónicos y el sistema hegemónico en general, por cuenta de otros hegemónicos?”⁴⁰

1.4 Negociación

Es un mecanismo alternativo de solución de controversias (MASC), con validez legal internacional reconocida desde 1945 en la Carta de las Naciones Unidas; en su artículo 33 capítulo VI, sobre el arreglo pacífico de controversias, se enuncian las siguientes alternativas para la resolución no violenta de conflictos:

⁴⁰ *Ídem.*

Las partes en una controversia cuya continuación sea susceptible de poner en peligro el mantenimiento de la paz y la seguridad internacionales tratarán de buscarle solución, ante todo, mediante la negociación, la investigación, la mediación, la conciliación, el arbitraje, el arreglo judicial, el recurso a organismos o acuerdos regionales u otros medios pacíficos de su elección. ⁴¹

El siguiente esquema ordena los mecanismos de solución de controversias (MASC), por el grado de confianza, calidad de relación, flujo de comunicación entre las partes, así como la presencia de un tercero involucrado, con y sin carácter de autoridad formal o informal.

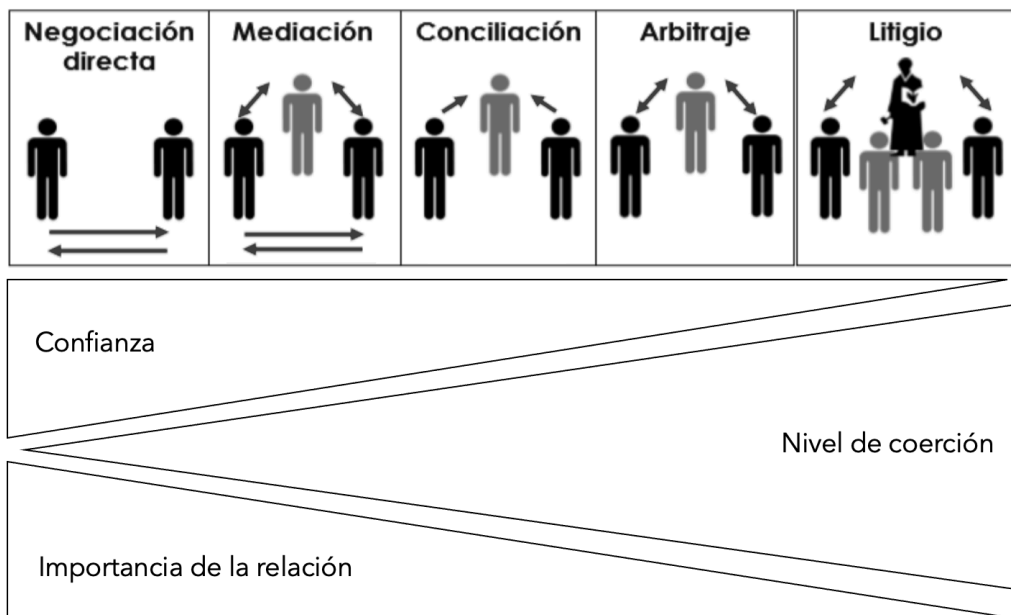


Figura 21 Dinámica de interacción en los MASC.

Adaptado de: Betanzo, Alejandra. 2021. Realizado para el curso: Habilidades para el manejo y transformación de conflictos políticos y sociales complejos. UNAM.

La operación de los MASC tiene dos condiciones principales, una es la ausencia de fuerza física y psicológica, otra que su ejecución sea fuera del ámbito judicial, por lo que el litigio ya no pertenece a este conjunto de métodos. Los MASC no pretenden suplantar ni abolir los procesos jurisdiccionales, sino que promueven un abanico más amplio de opciones de acceso a la justicia desde una óptica administrativa. ⁴² Algunas de sus peculiaridades son:

⁴¹ Organización de Estados Americanos. 1945. *Carta de las Naciones Unidas*. Estados Unidos: S/Editorial. p.11 Consultado el 3 de noviembre de 2021. https://www.oas.org/36ag/espanol/doc_referencia/carta_nu.pdf

⁴² STPS. 2020. *Manual de Conciliación Laboral Materia Individual*. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. p. 23. Consultado: 10 de octubre de 2020. https://reformalaboral.stps.gob.mx/rl/doc/MANUAL_DE_CONCILIACION_LABORAL_24-04-2020_DAGN_VF.pdf

Característica	Descripción
Participación de las partes	Las partes involucradas son los protagonistas en la resolución de controversias. Al tener un rol más activo, las partes se involucran en la solución de sus propios conflictos, lo que resulta en una mayor satisfacción para ambos.
Rapidez	El tiempo invertido es considerablemente menor en comparación al necesario dentro de un proceso judicial.
Económicos	Los costos y gastos disminuyen considerablemente. Son más baratos que los procesos de justicia tradicionales.
Soluciones satisfactorias bipartitas	Los acuerdos satisfacen a ambas partes porque se construyen en conjunto y se adaptan a las necesidades específicas.
Continuidad de las relaciones	Se mantiene la continuidad, calidad y permanencia de las relaciones entre las partes, en comparación con las soluciones obtenidas mediante un proceso judicial tradicional.
Mayores posibilidades de cumplimiento de las soluciones	El rol activo de las partes en la construcción de soluciones, favorece el respeto y seguimiento voluntario de los acuerdos más que en los casos de imposición por parte de una autoridad.
No adversariales	Se desarrollan en una atmósfera positiva, pacífica, no violenta, colaborativa y de mutuo desarrollo donde se promueve una visión proactiva.
Confidenciales	La información a la que accede la autoridad conciliadora está protegida y no saldrá del ámbito privado.
Informales	Distan de la ritualidad y formalismos que caracterizan a los procesos judiciales tradicionales.

Cuadro 19 Características de los MASC.

Adaptado de: *Manual de Conciliación Laboral Materia Individual*. p. 22,23.

De acuerdo con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, los MASC se dividen en tres clases para su aplicación y ejecución:

- 1) Autocompositivos:** mecanismos donde las partes solucionan sus conflictos.
 - a) Endógenos: Sin intervención de un tercero facilitador de la comunicación (negociación, diálogo y deliberación).
 - b) Exógenos: Con la intervención de un tercero facilitador de la comunicación (mediación y conciliación).

2) Heterocompositivos: procedimientos donde un tercero resuelve el conflicto de forma definitiva.

a) Arbitraje: es un método adversarial y adjudicativo de resultado, por voluntad de terceros, muy similar a un proceso judicial, pero privado, donde las partes designan y remuneran al tercero, quien impone una solución definitiva e inapelable al conflicto, a través de un laudo arbitral obligatorio para ambas partes. Es un procedimiento voluntario porque las partes acuerdan recurrir a él por medio de un convenio arbitral, donde expresan someter su conflicto a la decisión resolutoria, definitiva y exclusiva del tercero.

3) Híbridos: son un conjunto de procedimientos que combinan la negociación, mediación, conciliación y arbitraje.⁴³

La STPS, define a la negociación como procedimiento voluntario de comunicación directa entre las partes en conflicto, que busca alcanzar un acuerdo que satisfaga a las partes involucradas. No hay intervención del tercero facilitador de la comunicación.⁴⁴

Etimológicamente, el término proviene del vocablo latino *negotiatio*, compuesto por el prefijo *nec* que implica negación y *otiari*, que significa tiempo libre, ocio o tiempo de no trabajo. Por lo que *negotiatio* se puede definir como el uso del tiempo libre para obtener recompensa.⁴⁵

Desde la teoría organizacional, Richard Daft (2011, 620) define a la negociación como “el proceso de pactar a menudo durante una confrontación, lo cuál permite que las partes lleguen de manera sistemática a una solución”.

Sin embargo, la negociación también puede ser entendida como una habilidad, es decir la capacidad de obtener del entorno recursos valiosos o escasos, como recursos financieros, materias primas, recursos humanos, conocimientos, tecnología, apoyos o formación de coaliciones.⁴⁶

⁴³ *Ibid.* p. 23-25.

⁴⁴ *Ídem.*

⁴⁵ Henao, Carlos, Isidro Fierro y Diego Cardona. 2017. “La negociación profesional, un acercamiento conceptual”. *Revista Espacios*, XXXVIII (32): 12. Consultado el 4 de noviembre de 2021. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n32/a17v38n32p12.pdf>

⁴⁶ Daft, Richard. 2011. *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning Editores. p.77.

Vista en perspectiva racional instrumental, la negociación es un conjunto de acciones estratégicas tomadas a partir de la evaluación entre medios y fines: «negociar racionalmente significa tomar las mejores decisiones para maximizar el servicio a los propios intereses. [...] Negociar racionalmente significa saber llegar al mejor acuerdo, no a cualquier acuerdo (Bazerman y Neale 1993, 10)».

Para Hofstede, (2010, 399) la negociación consta de seis componentes universales, independientemente de que se desarrolle en el ámbito político, empresarial, local o internacional:

- Dos o más **partes con intereses** (parcialmente) en conflicto.
- Una **necesidad común de acuerdo** debido a ganancias inesperadas de tal convenio.
- Un **resultado** inicialmente **indefinido**.
- Un medio de **comunicación** entre las partes.
- Una **estructura de control y toma de decisiones en ambos lados** por la cual los negociadores están vinculados a sus superiores o su electorado.

Existen aspectos que no constituyen al proceso negocial, sino que, más bien están asociados a la interpretación, percepción, identidad e historia de vida de los actores. Raúl Calvo (2019, 35) distingue tres principales aspectos no negociables y no sujetos a decisión de ningún actor: los hechos, la verdad de los hechos y las creencias acerca de los hechos.⁴⁷

La negociación como método de intercambio de recursos tangibles e intangibles, tiene una condición especialmente particular que la distingue del resto de los MASC, esto es la posibilidad de emplear lo que Calvo nombra **instrumentos compulsivos** para apremiar, forzar y condicionar la consecución de un acuerdo. Se llaman así porque limitan el margen de libertad de decisión y son un conjunto sistemático y estructurado de amenazas no coercivas de costo-beneficio que generan un sentido de presión y urgencia para consentir a contrarreloj un trato conveniente.

Se usan los recursos compulsivos para que la contraparte perciba positivamente las ofertas surgidas de amenazas no coercivas, ya que aceptarlas incrementa los beneficios y

⁴⁷ Incluir estos tres aspectos dentro de una negociación resulta infructuoso ya que consume tiempo vital escaso y genera un clima poco favorable para la construcción de acuerdos.

reduce los costos, mientras que rechazarlas maximiza los costos y disminuye considerablemente los beneficios.

Las amenazas no coercivas tienen tres características:

- **Creíbles:** generan una percepción verosímil de que la enunciación se cumplirá, de lo contrario se trata de una falsa amenaza intimidatoria.
- **Públicas:** tienen que ser explícitas, concretas, directas y conocidas entre las partes, no existen las amenazas privadas u ocultas.
- **Irreversibles:** el cumplimiento de las consecuencias es obligatorio, real, tangible, inapelable, irrenunciable y sin alternativas.⁴⁸

Para un uso y aplicación más efectivo de estos instrumentos se requiere identificar el nivel de influencia de cada actor y a modo de inventario sus recursos compulsivos potenciales que cumplan estas tres condiciones.

Bajo esta lógica de persuasión, las partes compiten constantemente distribuyendo amenazas no coercivas e integrando concesiones mutuas en una dialéctica de aparente cooperación, pero buscando cada uno asumir la dirección y el control del proceso negocial en favor de los propios intereses.⁴⁹

El uso de los recursos compulsivos no es un requisito obligatorio, pero la posibilidad, disponibilidad y validez de su uso está siempre contemplada por los involucrados. Excederse en el uso de instrumentos compulsivos puede llevar a negociaciones infructuosas, lentas y tensas, ya que la principal condición para lograr una negociación exitosa es la voluntad de realizar concesiones mutuas.

Así pues, el lenguaje es el terreno común donde se desarrolla la dinámica de negociación en forma de una serie de conversaciones para inicialmente intercambiar información dosificada que facilite la toma de decisiones interdependientes, a partir de la persuasión del otro,

⁴⁸ Calvo, Raúl. 2019. *Aspectos básicos de los procesos negociales. Técnicas de expresión, argumentación y negociación*. España: Universitat Oberta de Catalunya. p. 56.

<https://itunesu-assets.itunes.apple.com/itunes-assets/CobaltPublic/v4/a4/a8/ba/a4a8ba10-d7ca-d4c9-d24c-8cc4176d0a3f/8edfeb69fb01a4019fb5ebdba6c4c5a98dabcdf154e3ac1a5056e0452cff475c-17510754645.pdf>

⁴⁹ Es decir, en un enfoque racional competitivo-cooperativo, el negociador busca recompensas proporcionales a las ganancias de la contraparte, convenciéndole de que sólo así se maximizan los beneficios individuales y compartidos.

la disposición recíproca al consentimiento y el compromiso mutuo para respetar condiciones consensuadas en un plazo de tiempo sostenible.

Además de lo anterior, es necesario aclarar que **negociar no equivale a regatear ni comerciar o hacer negocios**, son acciones complementarias, pero bien diferenciadas.

En el español existe una confusión terminológica, conceptual, fonética y semántica entre negocios (business) y negociación (negotiation), que no ocurre en el inglés. El negocio implica actividades lucrativas de transacción comercial con un carácter eminentemente económico, financiero y monetario entre dos o más involucrados; estas transacciones están sustentadas en acuerdos mutuos y generan obligaciones y derechos respaldados por un orden jurídico local o internacional (Calle 2007, 28).

Así, Alejandra Calle diferencia entre un negociante (o comerciante que hace negocios) y un negociador, además de puntualizar que una transacción de negocio puede o no, ser uno de los posibles resultados de una negociación.

Por otro lado, el regateo o *bargaining* comúnmente se refiere a una fase o etapa del proceso de negociación donde las partes enumeran diversas ofertas o precios monetarios en un rango de opciones a elegir, con la intención de alcanzar un punto de común acuerdo sobre la distribución satisfactoria de recursos y la delimitación de compromisos mutuos.

De manera sintética y ejecutiva, se pueden identificar cinco etapas del proceso negocial que funcionan como hoja de ruta y dan pauta para trazar las líneas estratégicas durante el transcurso de la negociación:

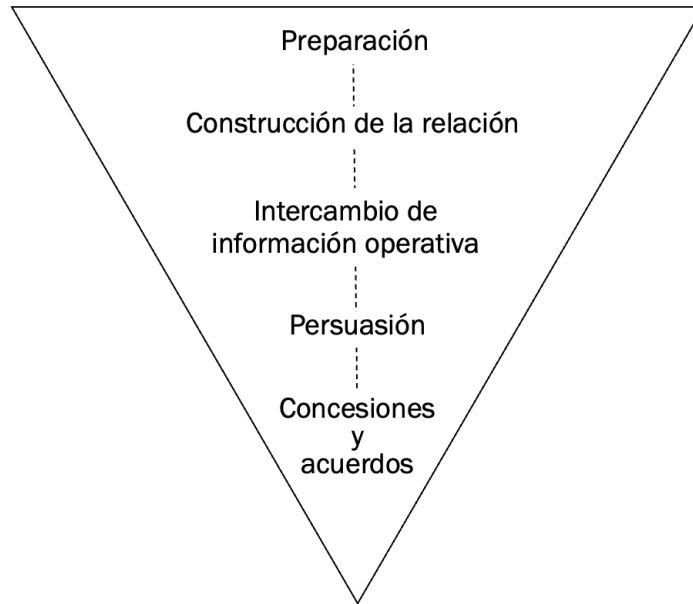


Figura 22 El proceso de negociación **Adaptado de:** Calle, Alejandra. 2007. "Estado del arte en el estudio de la negociación internacional." *Revista Cuadernos de Investigación Universidad EAFIT* 57: 48

El proceso negocial requiere de una cuidadosa planeación que se desarrolla en la etapa de preparación previa. A manera de guía base, la Doctora en Relaciones Internacionales Yleana Cid, propone identificar siete aspectos mediante un análisis deductivo del contexto de la negociación para recabar información que sustente la toma de decisiones.

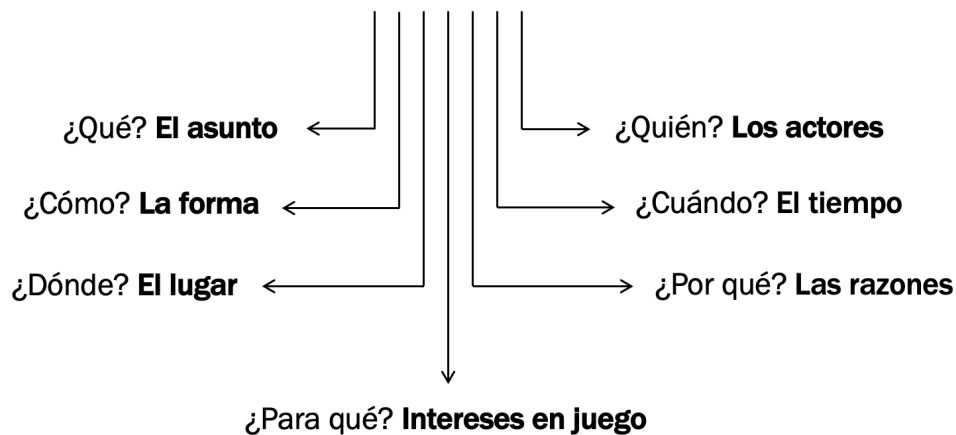


Figura 23 Preguntas y aspectos clave en el contexto de negociación.

Fuente: Cid, Yleana. 2020. Revisado en el seminario: Metodología de la negociación política y social.

Además de estos aspectos clave, Calle Saldarriaga recomienda desde Salacuse, discernir la preparación de una negociación sobre 10 factores internos propios y de la contraparte:

- 1) Los objetivos que se persiguen: Un contrato o una relación.
- 2) La actitud general: Gana-gana o Gana-pierde.
- 3) El estilo personal: Formal o informal.
- 4) Forma de comunicarse: Directa o indirecta.
- 5) Importancia según el momento: Alta o baja.
- 6) El rol de las emociones: Alto o bajo.
- 7) Tipo de acuerdo: Específico o general.
- 8) El proceso para alcanzar el acuerdo: Inductivo o deductivo.
- 9) El equipo negociador: Líder visible o consenso.
- 10) Control del riesgo: Alto o bajo.⁵⁰

Esta detección de 10 criterios objetivos en forma de factores y aspectos clave nos ayuda a identificar frente a qué categoría de negociación nos encontramos de acuerdo al cuadrante de Starkey, Boyer y Wilkenfeld también retomado por Calle.



Figura 24 Cuatro categorías de negociación a partir de la literatura existente.
Adaptado de: *Íbid.* p. 85.

⁵⁰ Calle, Alejandra. 2007. "Estado del arte en el estudio de la negociación internacional". *Revista Cuadernos de Investigación Universidad EAFIT* 57: 54. Consultado el 18 de diciembre de 2021.
<https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/cuadernos-investigacion/article/view/1286/1165>

Estas cuatro categorías transversales coinciden con los modelos de negociación usados en casos particulares, debido a que no son mutuamente excluyentes sino complementarios. Sin embargo, existe una percepción comúnmente asociada al uso de cada modelo con la calidad moral del negociador, como lo apunta Calvo Soler (2019, 23).

Se presenta junto a los modelos distributivos un modelo de negociador agresivo, egoísta y competitivo, mientras que en lo que respecta a los modelos integrativos se suele hacer referencia a un modelo de negociador cordial, altruista y cooperativo [...] esta confusión no se sostiene y es necesario evitarla, básicamente, porque todo negociador debe manejar indistintamente modelos distributivos e integrativos.

Mirando el cuadrante a simple vista, se podría concluir que, las 4 categorías de negociación son opuestas e irreconciliables, sin embargo, como hemos apuntado, esta clasificación en 4 grupos por área de estudio tiene una utilidad metodológica, procedimental y situacional de acuerdo al contexto que se haya identificado a partir de los 10 factores de Salacuse y las preguntas clave de Cid (figura 21).

Recordemos que un fundamento medular de la negociación es la voluntariedad, por ello, el modelo elegido para negociar a partir de las condiciones contextuales, sea teórico, práctico, competitivo o colaborativo no constriñe a los participantes a ceñirse exclusivamente a uno de ellos. En la interdependencia para la toma de decisiones estratégicas y tácticas hay libertad y voluntariedad de complementar o modificar el uso de cualquier modelo.⁵¹

⁵¹ Tener claro nuestro modelo operativo de negociación y el de nuestro contrario equivale a conocer las reglas del juego y considerar que pueden modificarse y adaptarse si el contexto, las condiciones y los criterios del proceso cambian.

Se puede pasar de una negociación mayoritariamente competitiva con actitud de suma cero ganar-perder hacia una colaborativa integrativa ganar-ganar, y eso dependerá de nuevo, de las decisiones y elecciones racionales y emocionales de los actores, así como de sus percepciones de ventajas o desventajas, riesgos, e influencia mutua.

El modelo tradicional competitivo distributivo parte de una visión estática del asunto a negociar compartida por los actores adversarios en conflicto, por tanto, implica una cantidad reducida de posibilidades de resolución enfocadas, principalmente al cumplimiento de objetivos instrumentales. Por otro lado, el modelo integrativo parte de la flexibilización de las percepciones del conflicto, considerando las apreciaciones del contrario y centrando la atención en soluciones conjuntas de mutuo beneficio y en la corresponsabilidad de los actores como agentes potenciales y activos de conflicto desde una perspectiva más amplia no enfocada únicamente en el problema. Es decir, como hay voluntad de negociar, también hay voluntad de permanecer o no en conflicto.

Bajo este paradigma, el modelo de negociación de la Escuela de Leyes de Harvard es el más socorrido y contemporáneo para operar negociaciones integrativas basadas en compaginar intereses en apariencia irreconciliables como posiciones, pero si negociables como necesidades mutuas como se aprecia en la figura 15 (página 44) sobre la Zona de Posible Acuerdo (ZOPA).

El Modelo Harvard, aporta también un concepto útil abreviado como BATNA, *Better Alternative to a Negotiated Agreement* o la mejor alternativa a un acuerdo negociado, la cuál funciona bajo la lógica de que, ante una negativa, existe un conjunto de opciones diversas que nos acercan a la consecución de un acuerdo conveniente para ambas partes.

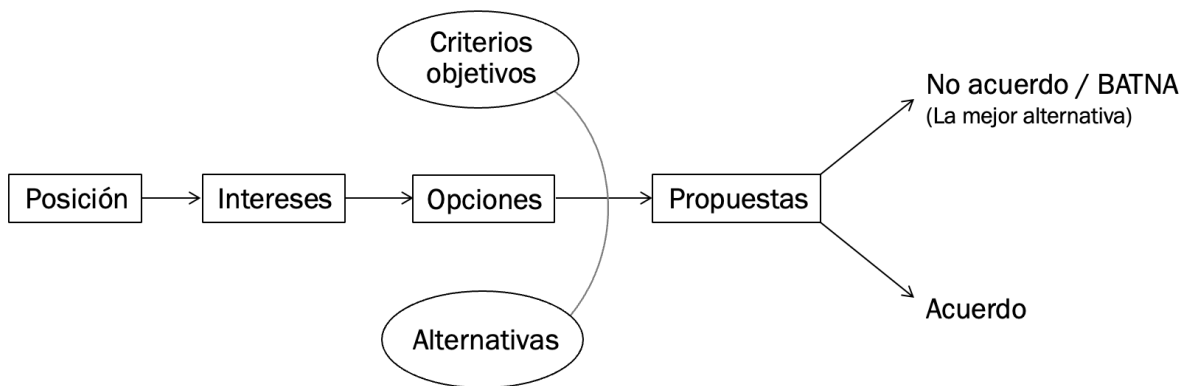


Figura 25 Los 7 elementos para saber negociar con el método Harvard.

Adaptado de: CEFNE Center For Negotiation. Consultado el 22 de enero de 2021

<https://cefne.com/es/7-elementos-para-saber-negociar-metodo-harvard/>

Para consolidar la toma de decisiones aplicando este modelo es necesario enlistar las alternativas u opciones posibles que no generen consenso y evaluar los costos de operarlas.

Además, para definir un BATNA viable y conveniente para ambas partes, se debe calcular el valor de reserva en una lógica MAXImín, es decir identificar la ganancia máxima dentro de todas las pérdidas y la oferta de mínima recompensa que estemos dispuestos a aceptar.

Cuando en una negociación intervienen más de dos partes, el proceso se complejiza y requiere diversificar las estrategias y considerar que el tiempo del proceso se alargará.

Una forma simple de clasificar la lateralidad de las negociaciones es la siguiente:

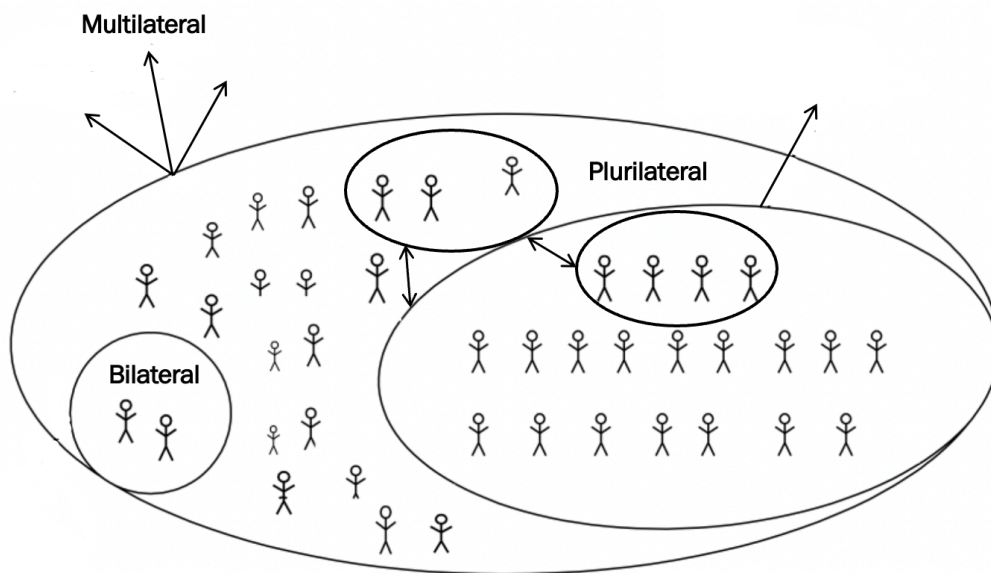


Figura 26 Tipos de negociación por escala y número de actores involucrados.
Adaptado de: Calle, 2007, p. 30

La bilateralidad corresponde a sujetos individuales enmarcados por un entorno y un contexto, pero que a su vez pueden formar parte de organizaciones e instituciones, las cuáles pueden interactuar y negociar plurilateralmente entre sí, ya sea como estructuras o a través de sus líderes. Mientras que la multilateralidad se refiere a negociaciones entre Estados y se lleva en un orden internacional. Así las interacciones de negociación entre estructuras institucionales o actores colectivos, se pueden catalogar en tres tipos de acuerdo a su poder, influencia y legitimidad (Ver figura 7, página 24).

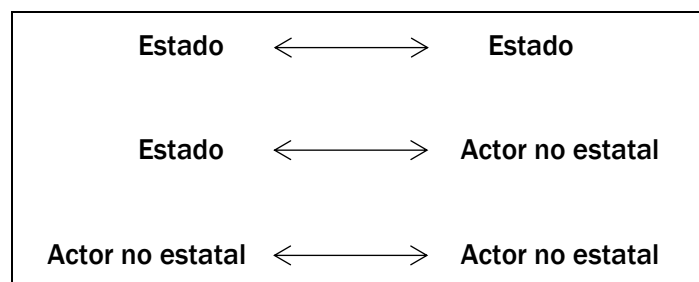


Figura 27 Tipos de interacción / negociación desde el orden internacional.
Adaptado de: Calle, 2007, p. 11.

Además de estas interacciones, también es útil distinguir las negociaciones por su jerarquía vertical u horizontal; por su grado de apertura, pública o privada; por el nivel de intercambio entre las partes y por el terreno de interacción grupal interna o externa.

Después de revisar la negociación por modelos, componentes y escalas de interacción, conviene también enmarcarla desde su foco hacia el pasado o el futuro, por esferas de acción, el tipo de actores que las operan, sus contenidos de agenda temática y considerar el espectro de posibles soluciones y sus impactos:

1) Negociaciones sobre disputas (*dispute negotiations*):

se enfocan en resolver hechos del pasado.

2) Negociaciones sobre transacciones (*transaction negotiations*):

se centran en lograr un acuerdo sobre el futuro.⁵²

Ámbito	Actores	Temas	Espacios	Resultados
Internacional	<ul style="list-style-type: none"> - Estados-Nación - Corporaciones empresariales - Organismos internacionales - Grupos criminales 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguridad y defensa - Crisis humanitarias - Conflictos armados - Migración - Terrorismo - Tráfico ilegal - Cambio climático - Macroeconomía - Comercio - Etc. 	<p>Formales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asambleas - Foros - Conferencias <p>Informales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cabildeo (<i>lobbying</i>) - El cuarto de junto 	<ul style="list-style-type: none"> - Normas, leyes y reglamentos - Tratados y pactos - Convenciones y declaraciones - Bloques regionales - Alianzas militares - Sistemas de cooperación - Treguas y ceses al fuego - Acuerdos de paz y amnistías - Planes y protocolos
Político	<p>Gobierno en funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poder Ejecutivo Federal, Estatal, Municipal - Poder Legislativo (Congreso, Parlamento, Cámara) - Judicial (Cortes, Fiscalías, Ministerios, Juzgados) - Organismos autónomos, desconcentrados o descentralizados - Partidos políticos 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo social - Paquetes económicos - Reformas estructurales - Contienda electoral - Agendas legislativas - Integración intersectorial - Crisis - Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sesión plenaria, parlamentaria, legislativa o congresional - Reuniones de consejo - Audiencias - Mesas de trabajo - Asambleas - Cabildeo (<i>lobbying</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Leyes, reformas y decretos - Puntos de acuerdo - Convenios de colaboración interinstitucional - Estrategias, planes y programas - Estatutos - Coaliciones - Megaproyectos y contratos - Renegociaciones - Apoyos extraordinarios - Reglamentos y protocolos - Indemnizaciones
Social	<ul style="list-style-type: none"> - Asociaciones civiles y organizaciones no gubernamentales - Sindicatos obreros o patronales - Federaciones y cámaras de gremios profesionales - Comunidades étnicas y/o territoriales - Colectivos ideológicos - Grupos de interés 	<ul style="list-style-type: none"> - Derechos humanos - Conflictos de interés - Exclusión y desigualdad - Condiciones laborales - Abusos de poder - Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mesas de trabajo - Asambleas - Foros de deliberación - Reuniones de base - Juntas de gobierno - Círculos de paz - Diplomacia ciudadana - Cabildeo (<i>lobbying</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Leyes - Acuerdos de colaboración - Alianzas temporales - Actas constitutivas - Contratos - Renegociaciones - Protocolos - Estatutos - Servicios de asistencia - Reparación de daños - Financiamiento

Cuadro 20 Formas y alcances de las negociaciones.

Fuente: Elaboración propia con base en los conocimientos adquiridos durante la Especialización en Negociación y Gestión de Conflictos Políticos y Sociales.

⁵² Íbid. p. 30

1.5 Crisis

Las primeras tres décadas del siglo XXI se han caracterizado por presentar hechos cada vez más insólitos, disruptivos, aparentemente sorprendidos y fulminantes. Es común escuchar sobre todo en espacios mediáticos el concepto de crisis, sin embargo, poco se profundiza en las implicaciones de este concepto.⁵³

La crisis no llega sola, viene acompañada de inestabilidad, desorden, confusión, escasez de recursos, incertidumbre sobre el origen de sus causas y la magnitud de las consecuencias y daños que amenazan la existencia e integridad de poblaciones enteras o segmentos importantes de ellas, debido al incremento de los riesgos y amenazas potenciales que a gran escala pueden causar desaparición, muerte o extinción, ya sea de manera súbita o paulatina.

En el libro *Gestión de Crisis*, Marco A. Mena define y delimita el concepto de crisis en el ámbito institucional a partir de diversos autores:

Autor	Definición
Edward Devlin	Un tiempo inestable [que sufre] una organización, [en el que hay] diversas posibilidades de [obtener] resultados indeseables. Estos resultados [...] podrían interferir las operaciones normales de la organización, dañar sus fundamentos [mismos], poner en peligro la positiva imagen pública [de la organización] o provocar el estrecho escrutinio gubernamental o de los medios.
Ian Mitroff, Christine Pearson y Katherine Harrington	Es un evento que puede destruir o afectar una organización entera. [...] Si algo afecta parcialmente una unidad de la organización, el hecho puede o no [...] ser o conducir a una crisis. [Ésta] puede afectar la propia existencia de la organización [y] puede destruir la opinión o confianza básica del público en ella, su reputación y su imagen.

⁵³ Frecuentemente se establece a la Gran Depresión de 1929 como la primera crisis moderna debido a sus impactos globales, los amplios márgenes de incertidumbre que provocó y el desgaste socioeconómico que generó, además del lento proceso de recuperación que supuso.

El dramaturgo alemán Bertolt Brecht afirmó que “la crisis se produce cuando lo viejo no acaba de morir y lo nuevo no acaba de nacer”. Sin embargo, fue el italiano marxista Antonio Gramsci, quién en sus Cuadernos de la cárcel afirmó que “la crisis consiste precisamente en el hecho de que lo viejo está muriendo y lo nuevo no puede nacer, en este interregno una gran variedad de síntomas mórbidos aparece”.

William Crandall, John Parnell, John Spillan, Christine Pearson y Judith Clear	Es un evento que tiene baja probabilidad de ocurrir, pero que, de ser así, puede tener un vasto impacto negativo en la organización. Las causas de la crisis, así como los medios para resolverla pueden no estar perfectamente claros. No obstante, debe lograrse su resolución tan rápido como sea posible. [El] impacto de la crisis puede no ser obvio para los actores relacionados relevantes para la organización.
Uriel Rosenthal, Michael Charles y Paul t Hart	Una amenaza seria a las estructuras básicas y a los valores y normas fundamentales de un sistema, la cuál requiere tomar decisiones vitales bajo presiones de tiempo y circunstancias altamente inciertas.

Cuadro 21 *Algunas definiciones de crisis.*

Fuente: Mena, Marco, comp. 2011. Gestión de Crisis. México. Siglo XXI Editores. p 25,26.

Una crisis es una problemática con implicaciones y efectos sobre el diseño institucional de las estructuras sociales que evidencian públicamente sus vulnerabilidades, omisiones, resistencias al cambio, deficiencias, incompetencia, puntos ciegos, nudos y cuellos de botella tanto en procesos operativos, como en la visión estratégica y en el accionar individual de los miembros de las organizaciones.

La crisis se integra por varias condiciones o elementos que orientan su desarrollo y la actuación de los involucrados responsables en manejarla. Muchas veces se cae en el error aceptado de entenderlos como sinónimos y utilizarlos indistintamente sin conocer el significado esencial de la terminología.

Condición	Definición
Problema	Conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin.
Obstáculo	Impedimento, dificultad o inconveniente.
Riesgo	Proximidad a un daño cercano potencia
Peligro	Riesgo o contingencia inminente de que suceda algún mal.
Contingencia	Posibilidad de que algo suceda o no suceda
Emergencia	Situación de peligro o desastre que requiere una acción inmediata.
Urgencia	Actitud de inmediata necesidad por atender un problema.
Desastre	Desgracia grande, suceso infeliz y lamentable.

Cuadro 22 *Características circunstanciales que condicionan y componen una crisis.*

Fuente: Elaboración propia con base en definiciones de la Real Academia de la Lengua Española.

Antonio Gramsci (1999, 33), fue de los primeros en estudiar la crisis, sus causas, mecanismos y efectos desde el materialismo histórico, la sociología y su experiencia en el sistema de partidos italiano, identificó dos tipos de acontecimientos sociales:

- **Fenómenos orgánicos:** son movimientos relativamente permanentes que dan lugar a la crítica histórico-social, que afecta a las grandes agrupaciones, más allá de las personas inmediatamente responsables y más allá del personal dirigente.
- **Fenómenos coyunturales:** dependen de los movimientos orgánicos, pero su significado no es de gran alcance histórico, dan lugar a una crítica política menuda, cotidiana que afecta a los pequeños grupos dirigentes y a las personalidades inmediatamente responsables del poder.

Lo que Gramsci llamó crisis orgánica, crisis de hegemonía, crisis de autoridad o crisis del Estado, es producto del fracaso de la clase dirigente en alguna gran empresa política para la que ha solicitado o impuesto con la fuerza el consenso de las grandes masas (como la guerra) o porque vastas masas (especialmente de campesinos y de pequeño burgueses intelectuales) han pasado de golpe de la pasividad política a una cierta actividad y plantean reivindicaciones que en su conjunto no orgánico constituyen una revolución.⁵⁴

Por otro lado, las crisis coyunturales son mayormente económicas y no tienen efectos estructurales, “sólo pueden crear un terreno más favorable a la difusión de ciertos modos de pensar, de plantear y resolver las cuestiones que implican todo el desarrollo ulterior de la vida estatal”.⁵⁵

Además, puntualiza que, ambos fenómenos tienen una relación dialéctica y se debe evitar confundir lo coyuntural con lo orgánico, ya que, las causas inmediatas de corto plazo asociadas al exceso de “economismo”, exaltan el voluntarismo y la individualidad, y son diferentes de las estructurales históricas de largo plazo donde se sobrevalora la mecanicidad y comúnmente presentan un exceso de “ideologismo”.

La crisis crea situaciones inmediatas peligrosas, porque los diversos estratos de la población no poseen la misma capacidad de orientarse rápidamente y de reorganizarse al mismo ritmo.

⁵⁴ Gramsci, Antonio. 1999. *Cuadernos de la cárcel*. México: Ediciones Era. p. 52.

⁵⁵ *Ibid.* p.39.

La clase tradicional dirigente, que tiene un numeroso personal adiestrado, cambia hombres y programas y reabsorbe el control que se le estaba escapando con una celeridad mayor que la que poseen las bases subalternas.⁵⁶

En ese sentido, además de conocer las causas estructurales y coyunturales de la crisis, es necesario identificar sus escalas desde la dimensión y magnitud de sus consecuencias, por ello se propone una tipificación por nivel y esfera de ocurrencia.

Nivel	Impacto	Esfera temática
Global	Su impacto es multilateral y afecta a toda la población mundial de alguna u otra forma.	- Climática - Económica - Sanitaria Etc.
Regional/Internacional	Afecta a grupos de Estados-nación y a sus poblaciones de manera total o parcial.	- Geopolítica - Humanitaria - Migratoria Etc.
Nacional/Doméstica	Se enmarca dentro de un territorio concreto y hace referencia a asuntos internos.	- Política - Institucional - Financiera Etc.
Grupal	Sucede en grupos de sectores con características relacionales específicas.	- Comunitaria - Gremial - Familiar Etc.
Personal	Ocurre a un individuo y le provoca auto cuestionamiento, bajo rendimiento, mala calidad de vida o problemas de salud.	- Psicológica - Sentimental - Profesional Etc.

Cuadro 23 Escalas de la crisis por niveles y asuntos

Fuente: Elaboración propia

Debido a estos múltiples impactos transversales que generan las crisis en diversas esferas y sectores, surge el estudio sistematizado y transdisciplinario desde la medicina, la economía, la administración, las relaciones internacionales o la comunicación para controlar sus efectos negativos.

Desde la óptica empresarial, Norman Augustine (2011, 56-57) afirma que «igual que en la vida, las crisis presentan tantas variedades como el resfriado común. La variedad es tan amplia que resulta imposible elaborar una lista con todos los tipos». Sin embargo, distingue tres principales:

⁵⁶ *Ibid.* p.52.

- **Crisis por accidentes**, causadas por desastres naturales, ausencia de protocolos o negligencia y que implican pérdidas humanas o materiales y merman la confianza institucional de la opinión pública.
- **Crisis de conflictos laborales**, causados por una percepción de ausencia de derechos, o exceso de abusos.
- **Crisis financieras** por una mala gestión interna de recursos, nuevos marcos legales o cambios en los mercados.

Comúnmente, durante este tipo de crisis organizacionales se descuidan el resto de las operaciones cotidianas de la organización, ya que la mayoría de los esfuerzos se enfocan y redirigen en contener los impactos de la crisis y buscar identificar y solucionar las causas que la generaron.

Una crisis se determina como tal, primero por el número vidas humanas en riesgo, segundo por escasez mayúsculas de recursos y tercero por la pérdida de la credibilidad y la confianza social traducida en una reputación golpeada o dañada.

Estos tres principales impactos de la crisis, orientan las líneas estratégicas y tácticas adaptativas en el proceso de toma de decisiones para sortear el ciclo crítico en un ambiente considerable de reto, urgencia e incertidumbre.

En ese sentido surge la disciplina metodológica conocida como gestión de crisis, que comenzó en la década de los 40 desde el enfoque médico mediante la terapia de crisis para tratar a pacientes afectados por accidentes y desastres, y se ha ido consolidando y focalizando hacia las organizaciones colectivas como empresas y gobiernos desde los años 80.

<i>Tipo de perspectiva</i>	<i>Momento de su surgimiento</i>	<i>Valor (es) predominante(s)</i>	<i>Herramientas características</i>
1] De desarrollo de métodos o táctica	Mediados de los ochenta	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación y preparación de las organizaciones para enfrentar del mejor modo posible las crisis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manuales - Protocolos de actuación - Planes de manejo de crisis (PMC) que incluyen lineamientos de comunicación pública

2] Estratégica	Noventa	<ul style="list-style-type: none"> • Detección temprana de amenazas. • Prevención de eventos críticos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento del entorno o inteligencia - Mapas de riesgo - Análisis de vulnerabilidades - Planeación preventiva y correctiva para el manejo de crisis (PMC), que incluye mejores prácticas de comunicación pública y política
3] Adaptativa	Mediados de los años 2000	<ul style="list-style-type: none"> • Interacción con actores clave, antes, durante y después de una crisis. • Aprendizaje organizacional, como elemento estructural de la organización para lograr que aprenda a prevenir. 	<ul style="list-style-type: none"> - (Re)diseño de organizaciones y cambio de cultura organizacional.

Cuadro 24 *Desarrollo de la disciplina de gestión de crisis.*

Fuente: Mena, Marco, comp. 2011. *Gestión de Crisis*. México. Siglo XXI Editores. p 24.

Independientemente del enfoque de gestión que se elija, Augustine distingue 6 etapas básicas para un manejo eficiente de las crisis:

1. Prevención – evitar una crisis potencial de la forma más barata.
2. Planeación – diseñar y preparar el proceso operativo para manejar una crisis.
3. Identificación – evaluar si el problema es o no una crisis.
4. Contención – detener y disminuir la urgencia.
5. Resolución – controlar y reparar los daños.
6. Capitalización – intentar obtener un mínimo beneficio de la crisis.

La clave en el proceso crítico es evitar que surjan las crisis más o menos previsibles y sortear las inevitables, es decir aquellas causadas por factores no humanos del entorno, por riesgos latentes de diseño estructural o por errores humanos con posibilidad de escalar por falta de mantenimiento o atención.⁵⁷

⁵⁷ Como lo afirma la prospectiva, no todas las crisis son súbitas e inesperadas, algunas se gestan con el paso del tiempo y se anuncian a manera de débiles señales, aparentemente desvinculados entre sí en un primer momento.

“ En algún lugar del conflicto hay una contradicción. Y en algún lugar de la contradicción hay dinamismo. Tenemos un pasaporte intelectual cuando podemos describir la forma o estructura del conflicto, es decir, responder a la pregunta de cuáles son los actores y partes; cuáles son sus, objetivos; y cuáles sus incompatibilidades. Pero la estructura del conflicto es resbaladiza: según la estamos describiendo, están dándose transformaciones en alguno de sus puntos, ante nuestros mismos ojos (interiores o exteriores). ”

Johan Galtung

2. Banco Azteca y su comunicación con grupos de interés

Banco Azteca Institución de Banca Múltiple S.A. es una entidad del sistema financiero mexicano fundada por Ricardo Benjamín Salinas Pliego en 2002. Es considerada una organización pionera en su tipo en México debido a su propósito de buscar la inclusión financiera (el acceso a productos y servicios bancarios) de sectores sociales económicamente desfavorecidos, desatendidos y catalogados como segmento de alto riesgo por la banca tradicional: la base de la pirámide que subsiste mayoritariamente del empleo informal.

Banco Azteca es una de las tantas empresas de productos y servicios varios, perteneciente al conglomerado conocido como Grupo Salinas, conformado por 117,408 empleados, con más de 100 años operando en nuestro país, con presencia reciente en Guatemala, Honduras, Panamá y Colombia y cuyo presidente actual es Ricardo Salinas Pliego.

La siguiente es una lista de las empresas/marcas de mayor renombre propiedad de Salinas Pliego, sin embargo, no son las únicas, ya que el empresario posee varias sociedades anónimas de capital variable que componen líneas operativas de las marcas paraguas.⁵⁸

⁵⁸ Operativamente, algunas de estas marcas comerciales, principalmente las de mayor tamaño en términos de sucursales a nivel nacional, cartera de clientes, plantilla de empleados y utilidades, están compuestas por empresas más pequeñas con diferente razón social debido a la estrategia administrativa y fiscal del grupo.

<ul style="list-style-type: none"> • Comercio especializado y servicios financieros: <ul style="list-style-type: none"> ○ Grupo Elektra <ul style="list-style-type: none"> - Tiendas Elektra - Salinas y Rocha - Purpose Financial - Punto Casa de Bolsa - Círculo de Crédito - Bodega de Remates ○ Banco Azteca <ul style="list-style-type: none"> - Seguros Azteca - Afore Azteca - Presta Prenda - Dinero Express ○ Tiendas Neto 	<ul style="list-style-type: none"> • Medios de comunicación: <ul style="list-style-type: none"> ○ TV Azteca <ul style="list-style-type: none"> - Azteca Guatemala - Azteca Honduras
	<ul style="list-style-type: none"> • Telecomunicaciones: <ul style="list-style-type: none"> ○ Totalplay ○ Totalplay Empresarial ○ Oui Móvil
<ul style="list-style-type: none"> • Transportes <ul style="list-style-type: none"> ○ Italika • Equipos de fútbol <ul style="list-style-type: none"> ○ Mazatlán Fútbol Club 	<ul style="list-style-type: none"> • Otras empresas <ul style="list-style-type: none"> ○ Upax ○ Agencia i ○ Promo Espacio ○ Grupo Dragón ○ Totalsec ○ Dialogus • Compromiso social y cultural <ul style="list-style-type: none"> ○ Fundación Azteca ○ Centro Ricardo B. Salinas Pliego ○ Kybernus ○ Círculo Editorial Azteca ○ Caminos de la Libertad ○ Arte y Cultura Grupo Salinas

Cuadro 25 ¿Cuántas empresas tiene Ricardo Salinas Pliego?

Fuente: Perea, Arturo. 2022. “Las empresas de Ricardo Salinas Pliego que son parte de su fortuna.” *Revista Quién*. Consultado el 16 de enero de 2022.

<https://www.quien.com/circuitos/2022/01/12/empresas-de-ricardo-salinas-pliego-fortuna>

Originaria de Monterrey, Nuevo León, la familia Salinas consolidó su consorcio empresarial a través de una sostenida estrategia transgeneracional de vender inicialmente camas y colchones en Benjamín Salinas y Compañía, incursionando después en venta de otros muebles para el hogar con la fundación de Salinas y Rocha en pagos semanales a crédito y posteriormente electrodomésticos con la creación de Elektra.

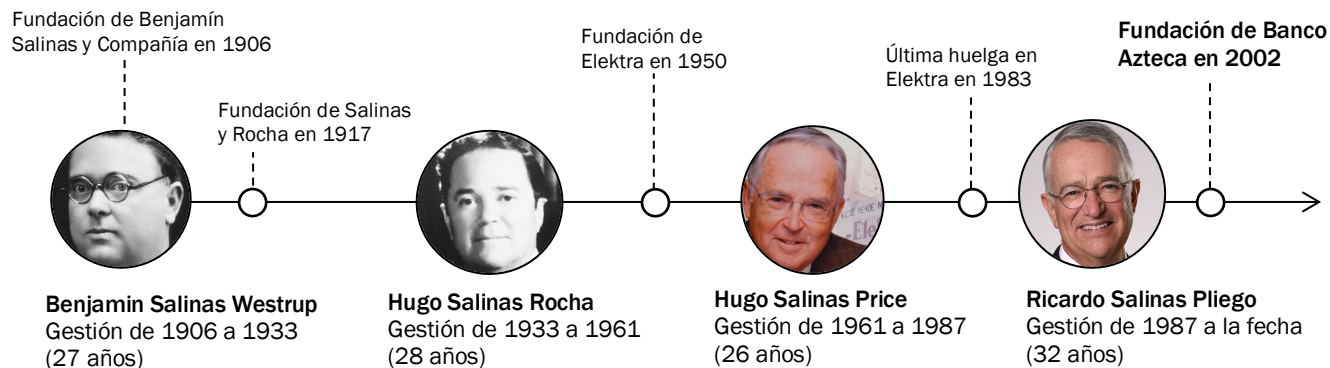


Figura 28 Línea de tiempo: Presidentes de Grupo Salinas

Adaptado de: <https://www.gruposalinas.com/home/Historia>

Como contexto, Banco Azteca surgió en contraposición a la desestatización de la banca nacional, resultado de la globalización y liberalización de mercados, la devaluación del peso y la crisis económica de 1994, factores que engrosaron las filas de la pobreza y subempleo a gran escala. Este sector resultaba poco redituable y sin atractivo para la banca recién extranjerizada, pero a quienes Salinas Pliego vio como un nicho de oportunidad debido a la amplia experiencia que su familia ya tenía en crédito al consumo.

El modelo de negocio del Banco Azteca tiene paralelismos con el Grameen Bank o Banco de la Aldea, una institución pionera bangladesí fundada en 1983, basada en la economía social para el desarrollo y conocida mundialmente como el banco de los pobres. Tanto su fundador Muhammad Yunus como el Grameen fueron acreedores del Premio Nobel de la Paz en 2006 por sus esfuerzos para incentivar el desarrollo social y económico “desde abajo” (*bottom up*) implementando los conceptos de microfinanzas y microcrédito originalmente propuestos por el pakistaní Akhter Hameen Khan y pensados para cooperativas y poblaciones agrícolas y rurales en países en vías de desarrollo como Pakistán, India o Bangladesh.⁵⁹

Con el tiempo, el modelo de las microfinanzas se ha consolidado y expandido a lo largo del mundo, iniciando por los cinturones de pobreza en Europa del Este, después de su éxito en Asia. Actualmente se entiende por microfinanzas a un tipo de servicio bancario proporcionado tanto a grupos como a individuos con bajos ingresos o en situación de desempleo, quienes de otra forma no tendrían acceso a ningún servicio financiero.⁶⁰

El eje funcional de las microfinanzas es la dupla de conceptos microcréditos/microahorro. En el modelo de Grameen-Yunus, se conceden préstamos muy pequeños a aspirantes a empresarios y a grupos que los ayudarían a obtener más capital financiero. Luego podrían invertir este capital en sus pequeñas empresas y ayudarse a sí mismos y contribuir al desarrollo económico de sus comunidades.⁶¹

⁵⁹ S/Autor. *The Nobel Peace Prize for 2006*. Consultado el 18 de enero de 2022. <https://www.nobelprize.org/prizes/peace/2006/press-release/>

⁶⁰ Kagan, Julia. Microfinance definition. Investopedia Dictionary. Consultado el 18 de enero de 2022. <https://www.investopedia.com/terms/m/microfinance.asp>

⁶¹ Yousaf, Nasim. 2014. “Akhtar Hameed Khan A Legendary Social Scientist.” *Revista Education about Asia* 19 (3): 54. Consultado el 18 de enero de 2022. <https://www.asianstudies.org/publications/eaa/archives/akhtar-hameed-khan-a-legendary-social-scientist/>

De manera general, el microcrédito es una figura concebida como un pequeño préstamo basado en la confianza de devolución sin necesidad de aval⁶² y contribuye a mitigar situaciones de pobreza extrema y que también alcanza a personas en situación de pobreza relativa contribuyendo a superar situaciones de desempleo prolongado, precariedad laboral o subempleo, a la inserción laboral de inmigrantes y emigrantes retornados o a la emancipación económica de mujeres en situaciones vitales de vulnerabilidad, y especialmente el microcrédito se ha mostrado como una poderosa herramienta para la emergencia al mercado de actividades desarrolladas en el ámbito de la economía informal.⁶³

Ya en términos de contexto doméstico, la fundación de Banco Azteca fue consecuencia correlacionada de dos principales factores coyunturales:

- 1) Durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari, se consolidó en 1993 la adquisición de IMEVISIÓN propiedad del sistema de medios públicos del Estado mexicano, por parte de Radio Televisora del Centro, representada por Salinas Pliego y José Ignacio Suárez Vázquez por 2 mil millones 50 mil nuevos pesos, a cambio de salas de cine y estudios cinematográficos: los canales de televisión 13 y 7, Impulsora de Televisión del Centro, Corporación Televisiva del Noroeste, Compañía de Televisión de la Península, Compañía Mexicana de Televisión de Occidente, Televisa Olmeca, Televisora Mexicana del Sur, Impulsora de Televisión de Chihuahua, Compañía Operadora de Teatros COTSA, Estudios América y Operadora Mexicana de Televisión.⁶⁴
- 2) La alternancia política del año 2000 que dio como ganador a Vicente Fox, el primer Presidente de la República no priista abanderado por el Partido Acción Nacional, un empresario de carrera, quién desde su campaña sostuvo una estrecha relación de carácter neocorporativista con el sector empresarial, la cual mantuvo como un sello característico durante su sexenio.

⁶² S/Autor. *Libro Blanco del Microcrédito*. España: Fundación de las Cajas de Ahorros. p.7. Acceso el 18 de enero de 2022. https://itemsweb.esade.edu/biblioteca/archivo/libro_blanco_microcredito.pdf

⁶³ *Ibid.* p. 93.

⁶⁴ Blanco Calvo, Oscar Rodolfo. 2008. *Análisis de la banca en México 1990-2007; caso de estudio: Banco Azteca*. Tesis de Licenciatura en Economía. Facultad de Economía. Universidad Nacional Autónoma de México, p. 153.

Al respecto el propio Fox afirmó en un discurso pronunciado el 30 de octubre de 2002 durante la inauguración de la primera sucursal de Banco Azteca en el centro de Ciudad Nezahualcóyotl, Estado de México:

Al igual que me tocó conocer a esa maravillosa persona, el profesor Muhammad Yunus, hace poquito, menos de dos años allá en la oficina de la Presidencia de la República, vino este otro personaje: vino Ricardo Salinas a platicarme sus ideas. Vino a decirme que estaba decidido a poner en práctica la idea de un banco popular. No fue fácil el camino a partir de esa reunión hasta la fecha para poner en marcha todo el sistema de este Banco Azteca que hoy inicia y que inicia con el mejor de los augurios, que inicia con la mejor de las ideas que es servir a los demás, que es proporcionar un servicio que va a dignificar sobre todo a las mujeres de México que son quienes diligentemente, con gran inteligencia, toman pequeños recursos, toman pequeños créditos y los multiplican.⁶⁵

Banco Azteca inició sus operaciones con 800 sucursales operadas por 7 mil empleados, dentro de las Tiendas Elektra, y a la fecha cuenta con 1900 establecimientos, lo cual en palabras de la propia institución: representa la red de sucursales bancarias más grande de México con la mayor cobertura, operando dentro de 800 municipios y siendo el único banco presente en 200 municipios.⁶⁶

A partir de los criterios organizacionales de Weber y Etzioni, descritos en el inciso 1.2 del capítulo 1, podemos catalogar a Banco Azteca como una organización burocrática asociativa (cuadro 4, pág. 20) de tipo utilitario, poder remunerativo, control a través de incentivos económicos y comportamiento calculador motivado por beneficios (cuadro 2, pág. 15) en una industria “de cuello blanco” (corporativa administrativa con patrones secundarios de obediencia normativa).

Sobre los públicos externos con los que Banco Azteca mantiene relaciones de comunicación, se puede afirmar de forma genérica que corresponden a las mismas categorías definidas en la figura 5 (pág. 10) del inciso 1.1 y más adelante se profundizará sobre los actores que específicos que pertenecen a cada tipo de audiencia.

⁶⁵ S/Autor. 2017. *Banco Azteca: 15 años cumpliendo*. México: Círculo Editorial Azteca. p. 25

⁶⁶ Sobre Banco Azteca ¿Quiénes somos? www.bancoazteca.com.mx/conocenos/sobre-banco-azteca.html

Por otro lado, la dinámica general de la comunicación interna en Banco Azteca tiene una estructura altamente similar a la siguiente representación visual que propone la Dra. Guillermina Baena Paz como técnica prospectiva.

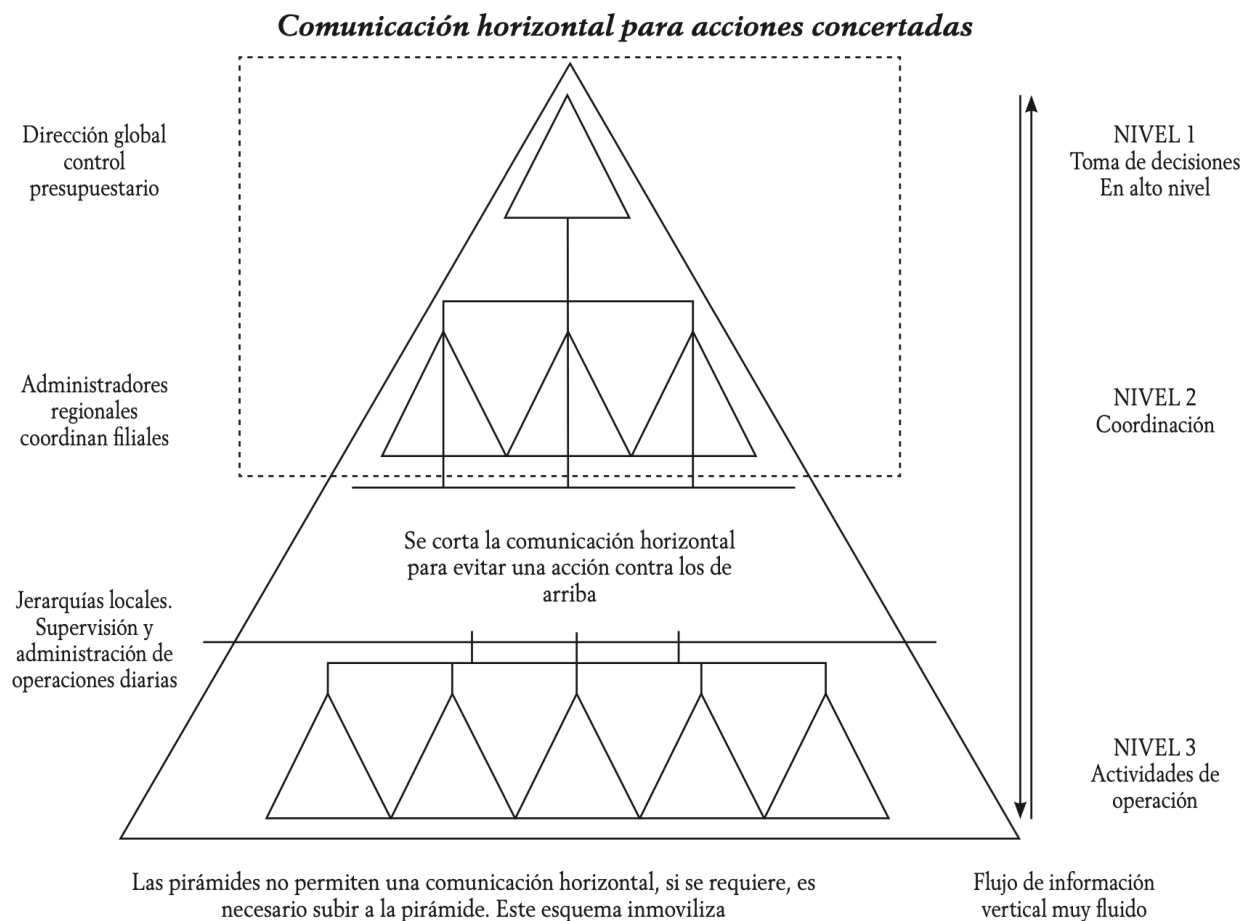


Figura 29 Tecnoestructura de una megacorporación.

Fuente: Baena, Guillermina. 2016. *Prospectiva: Sus métodos y técnicas*. México: IAPEM Instituto de Administración Pública del Estado de México A.C. p. 114.

La Doctora Baena afirma que las estructuras son formas de control y que sería ingenuo pensar que la eficacia de una gran corporación está basada en sólo tres pisos, y la horizontalidad permite un fluido de información constante y efectivo. Detrás de esta tecnoestructura hay filtros hacia los niveles directivos y mecanismos de control para evitar una comunicación horizontal entre la base operativa de la pirámide.⁶⁷

⁶⁷ *Ibid.* p. 113.

Con relación a la estructura orgánica oficial para la toma de decisiones de alto nivel administrativo, Banco Azteca pertenece a un conjunto de 14 empresas conforman la operación bursátil de Grupo Elektra:

Nombre de la Compañía	Porcentaje de participación	Actividad
Purpose Financial, Inc. (antes Advance America, Cash Advance Centers, Inc. una sociedad estadounidense)	100%	Préstamos no bancarios de corto plazo
Afore Azteca, S.A. de C.V., una sociedad mexicana	100%	Administradora de fondos de pensiones
Banco Azteca (Panamá), S.A., una sociedad panameña	100%	Bancaria
Banco Azteca de Guatemala, S.A., una sociedad guatemalteca	100%	Bancaria
Banco Azteca de Honduras, S.A., una sociedad hondureña	100%	Bancaria
Banco Azteca, S.A. Institución de Banca Múltiple, una sociedad mexicana	100%	Bancaria
Comercializadora de Motocicletas de Calidad, S.A. de C.V., una sociedad mexicana	100%	Comercializadora de Motocicletas
Nueva Elektra del Milenio, S.A. de C.V., una sociedad mexicana	100%	Comercializadora y Prestadora de Servicios
Intra Mexicana, S.A. de C.V., una sociedad mexicana	100%	Transferencias de dinero
Operadoras de Servicios Comerciales, S.A. de C.V., una sociedad mexicana	100%	Ensambladora
Punto Casa de Bolsa. S.A. de C.V. una sociedad mexicana	100%	Casa de Bolsa
Salinas y Rocha, S.A. de C.V., una sociedad mexicana	100%	Comercializadora
Seguros Azteca Daños, S.A. de C.V., una sociedad mexicana	100%	Aseguradora de daños
Seguros Azteca, S.A. de C.V., una sociedad mexicana	100%	Aseguradora de vida

Cuadro 26 Estructura corporativa de Grupo Elektra al 31 de diciembre de 2020

Fuente: <https://www.grupoelektra.com.mx/es/estructura-corporativa>

Según información pública para captar nuevos inversionistas y fechada en abril de 2021, el control accionario de Grupo Elektra está concentrado en tres beneficiarios designados mediante derecho hereditario por Hugo Salinas Rocha: su hijo, Hugo Salinas Price, su nuera Esther Pliego de Salinas y su nieto Ricardo Salinas Pliego, hijo de ambos, quienes poseen colectivamente 170 millones de acciones en circulación, lo cuál representa el 74.8% de las acciones totales, mientras que el 25.2% restante corresponde a inversionistas externos.⁶⁸

⁶⁸ Estructura accionaria de Grupo Elektra. Consultado el 18 de enero de 2022. <https://www.grupoelektra.com.mx/es/estructura-accionaria>

Dentro del sistema financiero mexicano, Banco Azteca es uno de los 50 bancos oficialmente autorizados para operar en México y supervisado por la Comisión para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), institución que le otorgó la licencia bancaria en marzo de 2002.

De todas las empresas del Grupo Salinas y de la subdivisión de comercio y finanzas que componen Grupo Elektra, como se observa en los cuadros 25 y 26, el negocio crediticio operado por Banco Azteca, es considerado el más lucrativos de todos, debido a que, según datos de la propia institución, otorga 6 de cada 10 préstamos personales en el país.⁶⁹

De acuerdo con el listado Banking 500 del 2019, publicado en la revista The Banker, el cuál evalúa cada año las marcas más valiosas y fuertes del mundo, Banco Azteca está valuado en 556 millones de dólares y ocupó el sitio 265 de entre 500 entidades bancarias a nivel internacional.⁷⁰ Por otro lado, el ranking de Forbes Statista del 2020 lo sitúa como el segundo mejor banco en México y también el segundo más grande con una plantilla de 55,500 empleados, solo después de Scotiabank, a partir de una metodología de encuestas telefónicas clientes que evaluaron a las entidades bancarias por la calidad de su servicio al cliente en canales físicos y digitales.⁷¹

Lo anterior se sustenta mediante el Índice de Desempeño de Atención a Usuarios IDATU, evaluado por la CONDUSEF, el cuál mide la calidad del servicio en periodos semestrales y coloca a Banco Azteca en la posición 17 con una puntuación de 9.76 sobre 10. Sin embargo, la CONDUSEF también lo ubica como la segunda institución bancaria (solo detrás de Citibanamex) que recibe más reclamaciones de clientes, con un total de 466,833. Ambos indicadores muestran la situación semestral de enero a junio de 2021.⁷²

⁶⁹ Redacción. 2020. “El crédito, una herramienta para la reactivación económica.” *Revista Expansión*. Consultado el 19 de enero de 2022. <https://expansion.mx/bespoke-ad/2020/09/17/el-credito-una-herramienta-para-la-reactivacion-economica>

⁷⁰ Redacción. 2019. “Banco Azteca sube en el ranking de los bancos más valiosos del mundo.” *El Financiero*. Consultado el 19 de enero de 2022. <https://www.elfinanciero.com.mx/mundo-empresa/banco-azteca-sube-en-ranking-de-los-bancos-mas-valiosos-del-mundo/>

⁷¹ Gara, Antoine. 2020. “Los mejores bancos del mundo y de México en 2020: ¿El futuro de la banca es digital?” *Revista Forbes México*. Consultado el 19 de enero de 2022. <https://www.forbes.com.mx/listas-mejores-bancos-mundo-mexico-2020/>

⁷² El buró en gráficas (Principales indicadores) Enero – Junio 2021. Buró de Entidades Financieras CONDUSEF. Consultado el 19 de enero de 2022. https://www.buro.gob.mx/general_gob.php?id_sector=0&id_periodo=31

En plena crisis sanitaria, la cartera de crédito vigente de Banco Azteca (el porcentaje de créditos otorgados en efectivo, al consumo y tarjetas sin atraso y al corriente) fue de \$95,361 mdp lo cuál lo posicionó en el lugar 11 de las instituciones bancarias en México, detrás de Banco Sabadell, Banregio, Banbajío, INBURSA, HSBC, Scotiabank, Citibanamex, Santander, Banorte y BBVA en primer lugar.⁷³

A pesar de que para finales de 2020, según el Banco de México, el crédito al consumo en México decayó 15% con respecto al año anterior⁷⁴, Grupo Elektra tuvo un “firme crecimiento de cartera de crédito de Banco Azteca México; aumentó 13%, es decir a 111,888 mdp” en el mismo periodo, los ingresos financieros de la institución aumentaron un 29% en comparación con el año anterior, crecieron de \$16,188 mdp a \$20,202 mdp. Su índice de morosidad (el porcentaje de clientes que dejaron de pagar sus créditos) al final del trimestre fue 4.7%, en comparación con 5.1% del año anterior, como lo muestra su reporte bursátil del tercer trimestre del 2021 con fecha del 27 de octubre.⁷⁵

¿Cómo logró Banco Azteca estos resultados financieros en solo veinte años? Manteniendo una sólida estrategia de negociación neocorporativista con cada representante del Poder Ejecutivo Federal desde 2002. Dicha estrategia le rindió frutos de manera sostenida en forma de recursos económicos y reputacionales, sin embargo, en el contexto político de 2018, la calidad y estabilidad de la relación dio un giro narrativo con la llegada a la Presidencia de Andres Manuel López Obrador y la firme estrategia de negociación transaccional de 2019 se tambaleó para convertirse durante 2020 en una agresiva estrategia conflicto interinstitucional y comunicación confrontativa que escaló de mediáticamente con el surgimiento del COVID-19 y la crisis sanitaria.

⁷³ S/Autor. 2020. Cartera de crédito total (Marzo 2020) CNBV. Consultado el 19 de enero de 2022. <http://cnbv.gob.mx/Paginas/PortafolioDeinformacion.aspx>

⁷⁴ Cota, Isabella. 2020. “El crédito en México se paraliza y sigue debajo de los niveles previos a la pandemia.” *El País*. Consultado el 19 de enero de 2022. <https://elpais.com/mexico/2021-12-13/el-credito-en-mexico-se-paraliza-y-sigue-debajo-de-los-niveles-previos-a-la-pandemia.html>

⁷⁵ S/autor. 2021. Reporte Trimestral 3T21. Grupo Elektra. Consultado el 19 de enero de 2022. https://www.grupoelektra.com.mx/News/Reporte.aspx?idPdf=3376&tp_doc=4&sit=IREKT

2.1 Antecedentes y precedentes de la negociación entre Ricardo Salinas Pliego y Andres Manuel López Obrador

Los Programas para el Bienestar son el mayor distintivo eje de la política social y de desarrollo económico del gobierno de MORENA y tienen el objetivo de mejorar las condiciones materiales de la población en pobreza.

Para poder instrumentarlos, el Plan Nacional de Desarrollo (PND 2019-2024) posiciona como una de las estrategias de la política económica, la creación del Banco del Bienestar; al respecto el documento menciona:

Tomando como base la estructura del Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (BANSEFI), el gobierno federal construye el Banco del Bienestar, cuyo propósito principal es ofrecer servicios bancarios a los beneficiarios de los programas sociales y eliminar el manejo de dinero en efectivo en la dispersión de los recursos de tales programas. De esta forma se eliminará la posibilidad de que se generen prácticas corruptas o clientelares en el manejo de los apoyos. El Banco del Bienestar ampliará las menos de 500 sucursales con las que cuenta actualmente hasta alcanzar siete mil en todo el territorio nacional.⁷⁶

El Banco del Bienestar, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo nace oficialmente el 19 de julio de 2019 con la publicación de la Ley Orgánica del Banco de Bienestar, que sustituyó a la Ley Orgánica del Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo.

Antes del Banco del Bienestar y del BANSEFI, la institución era conocida como Patronato del Ahorro Nacional que operó desde 1950 los famosos pagarés canjeables gubernamentales conocidos como Bonos del Ahorro Nacional.

En 2002, el mismo año de la fundación de Banco Azteca, durante el sexenio de Vicente Fox y después de años de privatizada la banca mexicana se decidió modernizar el sistema financiero mexicano creando el BANSEFI.

⁷⁶ S/Autor. 2019 *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024*. México: S/Editorial. p.61

Consultado el 12 de septiembre de 2022. <https://framework-gb.cdn.gob.mx/landing/documentos/PND.pdf>

Dado que la institución dejó de existir en 2019, hay poca información disponible en línea para su consulta. Sin embargo para establecer antecedentes contextuales, se retoma la siguiente información pública susceptible de verificación del sitio Wikipedia:

La finalidad de Bansefi era promover el ahorro y la inclusión financiera; canalizar los apoyos temporales del gobierno federal necesarios para el fortalecimiento y desarrollo del sector de ahorro y crédito popular; y convertirse en la “caja de cajas”, el banco de segundo piso del sector. El mandato del banco fue apoyar el desarrollo institucional del sector de ahorro y crédito popular y promover la cultura financiera y el ahorro entre sus integrantes. El único Banco de Desarrollo del Gobierno Federal orientado al ahorro que ofrece otros servicios financieros como remesas y micro seguros, entre muchos otros, los cuales han sido especialmente desarrollados para su población objetivo.⁷⁷

El objeto social de la nueva institución del Bienestar es “promover y facilitar el ahorro, el acceso al financiamiento en condiciones equitativas, la inclusión financiera, el uso y fomento de la innovación tecnológica a fin de procurar mejores condiciones a los integrantes del Sector Financiero Mexicano, la perspectiva de género y la inversión entre los integrantes del Sector, ofrecer instrumentos y servicios financieros de primer y segundo piso entre los mismos, **canalizar apoyos financieros** y técnicos necesarios para fomentar el uso de productos y servicios financieros que atiendan las necesidades del Sector y que promuevan la adopción de modelos de negocio y tecnologías financieras innovadoras que impacten en el sano desarrollo del Sector y, en general, que la actividad de la Institución contribuya al desarrollo económico a nivel nacional y regional, proporcionar asistencia técnica y capacitación a los integrantes del Sector, así como dispersar los recursos destinados a subsidios y programas sujetos a reglas de operación de las dependencias y entidades”.⁷⁸

El Banco del Bienestar sin embargo es una empresa de participación estatal mayoritaria dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, mientras que los Programas del Bienestar son controlados tanto por la Secretaría de Bienestar, anteriormente Secretaría de

⁷⁷ S/Autor. S/Fecha. *Bansefi (Banco del Bienestar)*. WIKIPEDIA La enciclopedia libre.

Consultado el 13 de septiembre de 2022. https://es.wikipedia.org/wiki/Banco_del_Bienestar

⁷⁸ S/Autor. 2019. *Ley Orgánica del Banco del Bienestar*. Cámara de Diputados. P. 1,2. Consultado el 13 de septiembre de 2022. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/164_190719.pdf

Desarrollo Social (SEDESOL), como por la Coordinación General de Programas para el Desarrollo, una secretaría técnica dependiente de la presidencia de la república.

Por otro lado, los beneficiarios de los programas fueron seleccionados en el último trimestre de 2018 a través del Censo Nacional para el Bienestar y a la mitad del sexenio hay un total de **34 millones 229 mil 461 inscritos al Padrón Único de Beneficiarios** en las 32 entidades federativas dentro de más de 27 programas otorgados en coordinación con 6 secretarías: Agricultura, Educación, Economía, Trabajo y Desarrollo Territorial.⁷⁹

El PUB, se conforma, a partir de la base de datos oficial que contiene la relación de los Beneficiarios de cada Programa para el Desarrollo del Gobierno Federal, para dar cumplimiento al Artículo 32, fracción XXI de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Artículo 27 de la Ley General de Desarrollo Social y a la Sección II del Reglamento de la Ley General de Desarrollo Social (Artículos 16 al 21), asimismo, este es integrado por la Secretaría de Bienestar por conducto de la Dirección General de Padrones de Beneficiarios (DGPB), de acuerdo a las atribuciones del Artículo 40 del Reglamento Interior de la Secretaría.⁸⁰

Los programas estelares se presentaron desde 2019 en el Plan Nacional de Desarrollo y tienen un sitio web propio, además de un consolidado de datos sobre su dispersión sin necesidad de solicitar acceso a transparencia, dado que son el eje rector de la política social de este gobierno y su principal distintivo.

⁷⁹ “Esta cifra puede variar con los datos nominales que reportan los Programas para el Desarrollo, toda vez que, la DGPB realiza acciones que permiten la identificación de beneficiarios, de tal forma que el número de beneficiarios corresponde a los que componen al PUB, y cualquier comparación con otra fuente de información podría presentar alguna diferencia de cifras.







Lo anterior, con la finalidad de poder relacionar la información proveniente de distintos programas para mostrar los recursos (aportaciones económicas o en especie) entregados, a través de los Programas para el Desarrollo, que una misma persona recibió en un periodo determinado.

Los beneficiarios identificados en el PUB son únicos, es decir, se cuantifican sin duplicarse por el número de recursos que recibieron, no obstante, dado que, en algunos casos la información geográfica reportada sólo permite ubicar a los beneficiarios en un solo nivel de agregación, el total de beneficiarios y recursos que se cuantifican a nivel estatal y municipal puede variar entre un nivel y otro.

Asimismo, los datos no son sumables ya que una persona pudo haber recibido un recurso por más de un Programa para el Desarrollo.”

⁸⁰ S/Autor. 2022. *Consolidado de los Programas – Resumen por Entidad*. Padrón Único de Beneficiarios del Bienestar. Consultado el 13 de septiembre de 2022.
<https://pub.bienestar.gob.mx/data/v2/conest300622/consEstatl.xlsx>

De ellos, los tres programas mayoritarios por número de beneficiarios son: 1) Pensión del Bienestar para las Personas Adultas Mayores con un total actual de 9 millones 98 mil 843; 2) Beca para Estudiantes de Educación Media Superior con 3 millones 556 mil 226 y 3) Becas para el Bienestar Benito Juárez Educación Básica con 2 millones 566 mil 633 beneficiarios.

Programa	Apoyo individual	Beneficiarios
 <p>PROGRAMA PENSIÓN PARA EL BIENESTAR DE LAS PERSONAS ADULTAS MAYORES</p>	\$3850 pesos bimestrales, aunque se inició con \$1275 mensuales en 2019	Mayores de 65 años
 <p>BECA EDUCACIÓN BÁSICA BIENESTAR PARA LAS FAMILIAS COORDINACIÓN NACIONAL DE BECAS PARA EL BIENESTAR</p>	\$840 pesos mensuales	Familias con estudiantes en planteles públicos de educación inicial, preescolar, primaria o secundaria dentro de localidades indígenas; con menos de 50 habitantes sin grado de marginación; o en zonas de altamente marginadas
 <p>BECA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR BENITO JUÁREZ COORDINACIÓN NACIONAL DE BECAS PARA EL BIENESTAR</p>	\$840 pesos al mes durante 10 de los 12 meses del ciclo escolar en un máximo de 30 meses	Alumnado de nivel bachillerato o profesional técnico bachiller
 <p>BECA EDUCACIÓN SUPERIOR JÓVENES ESCRIBIENDO EL FUTURO COORDINACIÓN NACIONAL DE BECAS PARA EL BIENESTAR</p>	\$2450 pesos mensuales durante un ciclo escolar de 5 bimestres	Estudiantes del nivel Licenciatura o Técnico Superior en escuelas del sector público
 <p>PENSIÓN PARA EL BIENESTAR DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD</p>	\$800 pesos bimestrales	Personas entre cero y 29 años de edad con una discapacidad
 <p>PROGRAMA PARA EL BIENESTAR DE NIÑOS Y NIÑAS, HIJOS DE MADRES TRABAJADORAS</p>	\$1600 pesos bimestrales	La madre, padre solo o tutor de infantes que no hayan cumplido 4 años de edad o, en caso de discapacidad, hasta un día antes de cumplir 6 años

Cuadro 27 Programas para el Bienestar con carácter prioritario

Fuente: Elaboración propia con base en el PND y el sitio web programasparaelbienestar.gob.mx

Ahora, ¿quién es Ricardo Salinas Pliego y qué tiene que ver con estos sectores sociales atendidos en los programas del bienestar de la 4T? Como se vio anteriormente en la historia

de Banco Azteca, es un magnate de 66 años de edad perteneciente a la familia Salinas originaria de Nuevo León y cabeza del conglomerado empresarial que lleva su apellido.

Desde 2008 forma parte de la lista Forbes de los 100 mexicanos más ricos del país, ocupando frecuentemente la tercera o cuarta posición del listado con una fortuna estimada de \$12,520 mdd⁸¹, cimentada en su mayoría por el modelo de negocio conocido como crédito ABC o departamental al consumo, otorgado por Banco Azteca y destinado a ser usado para el consumo de productos en Elektra.

La relación de la familia Salinas con el gobierno en turno no es nueva, Ninfa Salinas Sada, hija del empresario fue diputada federal en 2009 y senadora de la república de 2012 a 2018 por el Partido Verde Ecologista de México (institución que formó coalición política con MORENA y el Partido del Trabajo en el proceso electoral del 2018), ocupó ambos cargos vía plurinominal sin ser electa por voto directo. En su último cargo promovió una iniciativa de ley para incentivar la producción y uso de motocicletas eléctricas que favoreció a Italika, actualmente la mayor comercializadora y ensambladora de motos del país, parte de Elektra y Grupo Salinas.⁸²

Sobre la relación entre AMLO y RSP, el diario El País dice lo siguiente:

Ese parece ser el vínculo más fuerte entre el político y el empresario. Ambos tienen el mismo mercado. Los pobres como clientes y como votantes. [...] La sintonía de Salinas Pliego con López Obrador se remonta varios años atrás, desde que este era jefe de Gobierno de la capital mexicana (2000-2005). La madrugada del 2 de julio de 2018, el empresario fue uno de los escasos invitados al apartamento de López Obrador para celebrar el arrasador triunfo en las presidenciales. Brindaron aquella noche con whisky junto a quienes se convertirían en figuras claves del Gobierno obradorista: Alfonso Romo, jefe de la oficina de la presidencia,

⁸¹ Martínez, Miguel. 2022. "¿Cuánto dinero tiene Ricardo Salinas Pliego? La FORTUNA y emporio del dueño de TV AZTECA." *Heraldo Binario*, 12 de enero, sección Empresas. Consultado el 13 de septiembre de 2022. <https://www.heraldobinario.com.mx/empresas/2022/1/12/cuanto-dinero-tiene-ricardo-salinas-pliego-la-fortuna-emporio-del-dueno-de-tv-azteca-19999.html>

⁸² Salinas, Ninfa. S/Fecha. Iniciativa de la sen. Ninfa Salinas Sada, del grupo parlamentario del PVEM con proyecto de decreto que modifica y adiciona diversas disposiciones de la ley del impuesto sobre la renta, de la ley del impuesto al valor agregado y de la ley aduanera, en materia de incentivos para promover la producción y uso de motocicletas eléctricas. Sistema de Información Legislativa Secretaría de Gobernación. Consultado el 13 de septiembre de 2022. www.sil.gobernacion.gob.mx/Archivos/Documentos/2016/09/asun_3408172_20160913_1473776788.pdf

y Julio Scherer, el consejero jurídico del presidente. [...] “Ricardo Salinas tiene dinero, pero tiene dimensión social”. Así suele defender López Obrador su sintonía con el empresario.⁸³

La interacción entre ambos personajes inició durante el proceso de transición al final del sexenio de Enrique Peña Nieto cuando, en noviembre del 2018, AMLO ya electo presidente, conformó un Consejo Asesor Empresarial con el objetivo de detonar tasas de crecimiento económico superiores a 2%, conjuntando la inversión pública, privada nacional y extranjera.

En palabras de López Obrador, este consejo nació como una iniciativa del empresariado mexicano para aconsejarle y asesorarle desde la visión de los negocios. Este grupo fue coordinado directamente por Alfonso Romo, jefe de la oficina de la presidencia del 1 de diciembre de 2018 al 2 de diciembre de 2020.

El presidente nombró públicamente a los empresarios que voluntariamente se ofrecieron para ejercer el rol de consejeros en este orden: Ricardo Salinas Pliego, Bernardo Gómez, copresidente ejecutivo de Grupo Televisa, Olegario Vázquez Aldir de Grupo Empresarial Ángeles, Carlos Hank González presidente de Grupo Financiero Banorte, Daniel Chávez, hotelero fundador de Grupo Vidanta, Miguel Rincón, Director Ejecutivo de Biopappel Scribe, Sergio Gutiérrez Mugerza, Director General en Deacero y Miguel Alemán Valdés hijo.

El Consejo Asesor Empresarial de la Presidencia de la República, no es por un grupo cerrado ni definitivo, es decir quedó sujeto a la nueva incorporación de más actores de la iniciativa privada. AMLO señaló que la forma de colaborar institucionalmente sería a través de reuniones bimestrales o trimestrales, con la mira futura de constituir al Consejo como una organización de la sociedad civil para incrementar las fuentes de empleo y mejorar las condiciones de crecimiento y bienestar económico.⁸⁴

El apoyo de Salinas Pliego al presidente quedó refrendado en la invitación que le extendió a la conmemoración del aniversario 25 de TV Azteca en el mismo periodo de transición política

⁸³ Pérez, David y Luis Beauregard. 2020. “Ricardo Salinas Pliego, el millonario mexicano que niega la pandemia.” *El País*, 18 de abril, sección Internacional. Consultado el 13 de septiembre de 2022. <https://elpais.com/internacional/2020-04-18/ricardo-salinas-pliego-el-millonario-mexicano-que-niega-la-pandemia.html>

⁸⁴ Redacción. 2018. “Oficina de la Presidencia contará con un Consejo Asesor Empresarial, anuncia López Obrador.” *AMLO - Sitio Oficial de Andrés Manuel López Obrador, Presidente de México*. 15 de noviembre. Consultado el 13 de septiembre de 2022. <https://lopezobrador.org.mx/2018/11/15/oficina-de-la-presidencia-contara-con-un-consejo-asesor-empresarial-anuncia-lopez-obrador/>

de 2018. En tal evento ambos firmaron un convenio llamado “Por los Jóvenes de México, para apoyar a 100 mil jóvenes en 6 años incluir a 12 mil en empresas de Grupo Salinas y alejarlos de conductas antisociales a través de la puesta en marcha del programa de 300 orquestas y coros, entre otros.”⁸⁵

En el mismo espacio Salinas Pliego afirmó que: “Azteca nunca tomó partido y sobretodo tampoco lanzó una guerra sucia. [...] Señor presidente con mucho gusto nos vamos a unir a la iniciativa de construir un mejor país.”⁸⁶

Al evento asistió un actor clave en la relación entre el político y el empresario, Esteban Moctezuma Barragán, funcionario que ocupó diversos cargos en la administración pública de 1988 a 2001 y presidente de la Fundación Azteca hasta 2018 cuando fue convocado para formar parte del gabinete presidencial como Secretario de Educación Pública hasta febrero de 2021.⁸⁷

Sin embargo, los hechos contradicen los dichos del propio PND, donde el discurso antineoliberal posiciona como sinónimos de corrupción a la intermediación de particulares para la dispersión de los apoyos, a las licitaciones y las adjudicaciones directas:

Así como Benito Juárez consumó la separación entre la Iglesia y el Estado, la Cuarta Transformación se ha propuesto separar el poder político del poder económico. La connivencia y la fusión entre ambos llevó a un ejercicio gubernamental orientado a beneficiar los intereses privados y corporativos en detrimento de la población. [...] Durante décadas, el poder político en México ha sido distorsionado y pervertido por la connivencia entre equipos de gobierno y grupos empresariales, hasta el punto en que se hizo imposible distinguir entre unos y otros. De esa manera, las instituciones gubernamentales fueron puestas al servicio de los intereses corporativos y usadas para la creación, consolidación y expansión de fortunas, en tanto que

⁸⁵ Redacción. 2018. “Firma AMLO convenio con Salinas Pliego para apoyar a 100 mil jóvenes.” *La Razón Online*. Sección México. 22 de noviembre. Consultado el 13 de septiembre de 2022.

<https://www.razon.com.mx/mexico/presidente-electo-andres-manuel-lopez-obrador-amlo-tv-azteca-grupo-salinas-ricardo-salinas-pliego-empresarios-luisa-maria-alcaldede-tlalpan-televisora-del-ajusco/>

⁸⁶ Redacción. 2018. “Vamos a unirnos con gobierno de AMLO para construir un mejor país: Salinas Pliego.” *El Sol de México*. Sección Política. 22 de noviembre. Consultado el 13 de septiembre de 2022.

<https://www.elsoldemexico.com.mx/mexico/politica/vamos-a-unirnos-con-gobierno-de-amlo-para-construir-un-mejor-pais-salinas-pliego-2699941.html>

⁸⁷ S/Autor. S/Fecha. Embajador Esteban Moctezuma Barragán. Secretaría de Relaciones Exteriores. S/fecha. Consultado el 14 de septiembre de 2022. <https://embamex.sre.gob.mx/eua/index.php/es/2016-04-09-20-40-51/2016-04-09-20-43-13>

diversos consorcios han disfrutado en los hechos de una perversa proyección política, legislativa, judicial y administrativa.⁸⁸

Irónicamente, llevar a la práctica política del bienestar requirió contrariar la ideología de la 4T aliándose con el interés empresaria, debido la precaria infraestructura de menos de 500 sucursales del recién creado Banco del Bienestar, versus la robusta red de Banco Azteca con cobertura total de 1900 establecimientos, además de tener un mercado cautivo de 200 municipios donde es el único banco presente.

Esta limitación de recursos operativos derivó en la negociación de lo que el diario *El País* llama: “la medida más polémica en la relación del Gobierno de Morena con el Grupo Salinas, la adjudicación directa a Banco Azteca de la gestión del pago de los principales subsidios, la gran bandera social de López Obrador, **con un presupuesto de más de 12.000 millones de dólares**. El nuevo sistema borraba del tablero a organizaciones veteranas de la sociedad civil que llevaban años gestionando estas ayudas, pero incluía como nuevo jugador a uno de los bancos que más quejas acumula ante los organismos de defensa del consumidor por las altas tasas de sus créditos y sus métodos de recobro, que suelen incluir visitas domiciliarias.”⁸⁹

2.2 Características de la negociación Azteca/Bienestar

De acuerdo con los criterios establecidos en el capítulo 1, subtema 1.4 podemos sintetizar el proceso de la siguiente manera:

⁸⁸ S/Autor. 2019 *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024*. México: S/Editorial. p.61

Consultado el 12 de septiembre de 2022. <https://framework-gb.cdn.gob.mx/landing/documentos/PND.pdf>

⁸⁹ Pérez, David y Luis Beauregard. 2020. “Ricardo Salinas Pliego, el millonario mexicano que niega la pandemia.” *El País*, 18 de abril, sección Internacional. Consultado el 13 de septiembre de 2022. <https://elpais.com/internacional/2020-04-18/ricardo-salinas-pliego-el-millonario-mexicano-que-niega-la-pandemia.html>

<p>¿Qué se negoció? (El asunto)</p>	<p>La adjudicación directa a Banco Azteca para administrar el dinero y las bases de datos de los beneficiarios de los programas sociales prioritarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa para el Bienestar de los Adultos Mayores - Programa para el Bienestar de Personas con Discapacidad - Becas para el Bienestar Benito Juárez - Jóvenes Escribiendo el Futuro
<p>¿Quién lo negoció? (Los actores)</p>	<p>Andres Manuel López Obrador y Ricardo Salinas Pliego</p>
<p>¿Cómo lo negociaron? (La forma)</p>	<p>A través de reuniones del Consejo Asesor Empresarial, ideado por Ricardo Salinas Pliego para generar sinergias neocorporativistas de intereses convergentes en política económica.</p>
<p>¿Cuándo lo negociaron? (El tiempo)</p>	<p>Entre el 24 de enero de 2017 y el 11 de enero de 2019.⁹⁰</p>
<p>¿Dónde se negoció? (El lugar)</p>	<p>Probablemente en la vivienda y en la casa de campaña de AMLO previo a las elecciones de 2018 o en la Sede Nacional de MORENA y en el Palacio Nacional tras la toma de protesta como Presidente en funciones.</p>
<p>¿Por qué se negoció? (Las razones)</p>	<p>Porque AMLO consideró que la infraestructura de BANSEFI (430 sucursales a nivel nacional) y la capacidad del Gobierno Federal para construir nuevas sucursales del Banco del Bienestar en tiempo récord, eran insuficientes para cumplir su política de desarrollo social, la cuál es eje rector de la “Cuarta Transformación” VS la red de 1280 sucursales en canales propios de Banco Azteca, 2300 puntos en canales de terceros y 1070 tiendas Elektra.⁹¹</p>
<p>¿Para qué se negoció? (Los intereses en juego)</p>	<p>Para obtener beneficios clientelares políticos y económicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El interés principal de López Obrador es orientar la intención de voto hacia Morena en las elecciones de 2024 de los grandes grupos sociales la vulnerabilidad económica (9 millones de adultos mayores principalmente, familias de estudiantes menores de edad con escasos recursos, estudiantes universitarios, personas con discapacidad y madres y padres en soltería). - El interés principal de Salinas Pliego es ampliar la cartera de clientes de Banco Azteca y convertir al menos a 15 millones de beneficiarios en clientes de los productos de crédito del Banco y de Elektra (crédito al

⁹⁰ Maldonado, Mario. 2018. “La cercana relación de Salinas Pliego con López Obrador.” *El Universal*, 5 de diciembre, sección Opinión. Consultado el 26 de enero de 2022.
<https://www.eluniversal.com.mx/columna/mario-maldonado/cartera/la-cercana-relacion-de-salinas-pliego-con-lopez-obrador>

⁹¹ Santa Rita, Ilse. 2018. “AMLO critica el amiguismo empresarial, pero beneficiará a Salinas Pliego y a Carlos Hank.” *El CEO*, 10 de diciembre, sección Negocios. Consultado el 26 de enero de 2022.
<https://elceo.com/negocios/salinas-pliego-y-carlos-hank-se-perfilan-para-ganar-con-el-nuevo-gobierno-amlo-cayo-en-el-amiguismo-empresarial-que-antes-critico/>

	consumo de mercancías, créditos en efectivo, tarjetas de crédito). Además de obtener otro tipo de contratos de prestación de servicios financieros para el sector gubernamental.
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Cuadro 28 Aspectos clave de la negociación entre el Gobierno Federal y Banco Azteca.

Fuente: Elaboración propia con base en la recopilación periodística en diversos portales digitales.

Además de estas claves que enmarcan el contexto de la negociación, es necesario identificar adicionalmente los criterios generales y los 10 elementos culturales de Jeswald Salacuse:

Aspectos generales complementarios	
Ámbito	Político-económico
Escala	Bilateral
Interacción	Entre Estado y Actor no estatal
Enfoque	Transaccional hacia el futuro
Ejecución	Práctica

Cuadro 29 Aspectos generales de la negociación

Fuente: Elaboración propia

- 1) **Los objetivos que se persiguieron:** Una relación contractual de prestación de servicios por adjudicación directa⁹² por un plazo indefinido durante el sexenio 2018-2024.
- 2) **La actitud general:** Colaboración, cooperación, ganar-ganar o de mutuo beneficio.
- 3) **El estilo personal:** Informal por solicitud de apoyo e invitación directa del gobierno federal sin licitación pública y sin establecimiento de cláusulas, términos y condiciones.
- 4) **Forma de comunicarse:** Directa entre López Obrador y Salinas Pliego. Indirecta a través de los mensajes emitidos por ambos en medios de comunicación para influir cada uno en sus audiencias/segmentos de opinión pública y posicionar sus propias agendas. Indirecta también entre los operadores interinstitucionales tanto del aparato gubernamental como de la estructura corporativa de Banco Azteca.
- 5) **Importancia según el momento:** Alta, debido al interés del gobierno federal para entregar los recursos a los beneficiarios en el tiempo y forma establecidos.⁹³
- 6) **El rol de las emociones:** Mayormente bajo, principalmente racional y transaccional.

⁹² Vega, Andrea. 2019. "Banco Azteca manejará las Tarjetas del Bienestar por invitación directa y sin contrato de por medio." *Animal Político*, 17 de enero. Consultado el 27 de enero de 2022.

<https://www.animalpolitico.com/2019/01/banco-azteca-tarjetas-invitation-directa-contrato/>

⁹³ Hernández, Enrique. 2019. "[Exclusiva] Inician programas sociales del nuevo gobierno sin tarjeta." *El Sol de México*, 10 de enero, sección Finanzas. Consultado el 27 de enero de 2022.

<https://www.elsoldemexico.com.mx/finanzas/banco-azteca-defiende-alianza-con-el-gobierno-de-amlo-2924509.html>

- 7) **Tipo de acuerdo:** Específico, pero no rígido, sujeto a cambios y ampliaciones por consideración del Ejecutivo Federal, tomando también en cuenta la conveniencia de rentabilidad para Banco Azteca.
- 8) **El proceso para alcanzar el acuerdo:** Su consolidación fue descendente o *top-down* dada la toma de decisiones cupulares, pero su construcción fue inductiva, ya que primero se recabaron las necesidades de los beneficiarios con el Censo del Bienestar, partiendo de especificidades y en función del diagnóstico se realizó la negociación para llegar a la propuesta general de tercerizar la operación de las Tarjetas para el Bienestar.
- 9) **El equipo negociador:** Dos líderes visibles con sus respectivos equipos de operadores para instrumentar los acuerdos.
- 10) **Control del riesgo:** Para Banco Azteca el riesgo reputacional es alto, debido al antecedente del caso Fertinal, que exhibe relaciones de corrupción empresarial-gubernamental. Para el Gobierno Federal el riesgo es bajo, debido a que desplazó los gastos operativos para la entrega de apoyos económicos a un tercero y cuenta con el segundo lugar de aprobación presidencial a nivel mundial. Los riesgos político-económicos están controlados dado que los recursos se dispersan por las instituciones correspondientes y se cobran por los destinatarios de forma consistente con la intención de reducir la corrupción asociada al flujo de efectivo. Sin embargo, no hay certeza de beneficios a clientes según Alejandra Palacios Prieto, titular de la Comisión Federal de Competencia Económica, la adjudicación directa “permite a la autoridad tomar decisiones discrecionales que conllevan el riesgo de provocar una situación permanente de falta de competencia en un mercado”.⁹⁴

De acuerdo con Cid Capetillo, el uso de la hoja de balance también ayuda a sintetizar de forma ejecutiva y eficiente los haberes y teneres dentro del proceso de negociación:

Tema o asunto	Política de desarrollo y bienestar social 2018-2024
Identificación de los participantes	El Gobierno Federal representado por el Presidente de la República Andrés Manuel López Obrador respaldado por la estructura del partido Morena. Banco Azteca de Ricardo Salinas Pliego, Presidente de Grupo Salinas.

⁹⁴ López, Lizyozary. 2019. “La adjudicación directa a Banco Azteca.” *Revista Hechos y Derechos*: 50. Consultado el 27 de enero de 2022. <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/hechos-y-derechos/article/view/13398/14834>

Propósitos	<p>Del Gobierno Federal: Reducir el nivel de pobreza en México.</p> <p>De Banco Azteca: Bancarizar a la base de la pirámide poblacional y aumentar su nivel de acceso al consumo y al financiamiento bancario.</p>
Objetivos	<p>“El objetivo más importante del gobierno de la Cuarta Transformación es que en 2024 la población de México esté viviendo en un entorno de bienestar. En última instancia, la lucha contra la corrupción y la frivolidad, la construcción de la paz y la seguridad, los proyectos regionales y los programas sectoriales que opera el Ejecutivo Federal están orientados a ese propósito sexenal.”⁹⁵</p> <p>Además, disminuir el riesgo de corrupción eliminando el manejo de efectivo en la dispersión de recursos de los programas sociales y temporalmente quitando esta función a las dependencias públicas gubernamentales mientras se fortalece la estructura operativa del Banco del Bienestar.</p> <p>Mantener la reputación gubernamental de la 4T de cara al proceso electoral de 2024.</p> <p>El principal objetivo de Banco Azteca es convertir en clientes a un aproximado de 25 millones de beneficiarios del bienestar y ofrecerles adicionalmente los productos y servicios financieros de Azteca (Seguros y AFORE) principalmente tarjeta de crédito, créditos en efectivo o para el consumo.</p> <p>También posicionar sobre los beneficiarios del bienestar el consumo de productos y servicios de las marcas y líneas comerciales de Elektra: Italika, Totalplay, telefonía Oui, entre otros artículos para el hogar mientras el Banco del Bienestar no se encuentre en las condiciones de infraestructura para operar en su totalidad.</p>
Metas máximas	<p>Del Gobierno Federal es aperturar 7,000 sucursales del Banco del Bienestar a lo largo de todo el sexenio, mientras que Banco Azteca, Banorte, Telecom Telégrafos y las sucursales ya existentes del Banco del Bienestar operan, administran y dispersan a los beneficiarios, los recursos de sus respectivos programas asignados.</p> <p>Entre 2013 y 2014, Grupo Salinas obtuvo una condonación de 7 mil mdp.⁹⁶ Por ello, la meta máxima de Banco Azteca es renovar sus privilegios fiscales concedidos en los dos sexenios anteriores a Grupo Elektra (lograr la condonación de 4,916 mdp adeudados desde 2011⁹⁷) y a todas las empresas de Grupo Salinas, cuya deuda total asciende a 40 mil mdp desde 2006.</p>
Metas posibles	<p>Del Gobierno Federal es construir 2,700 sucursales del Banco del Bienestar durante todo el sexenio, ampliar el acceso a internet en comunidades rurales, necesario para</p>

⁹⁵ S/Autor. 2019. Plan Nacional de Desarrollo PND. Consultado el 27 de enero de 2022. p. 39. <https://framework-gb.cdn.gob.mx/landing/documentos/PND.pdf>

⁹⁶ Villa, Soledad. 2022. “Ricardo Salinas, el millonario mexicano que defiente la desigualdad y no quiere pagar impuestos.” *Independent en Español*, 21 de enero, sección América Latina. Consultado el 27 de enero de 2022. <https://www.independentespanol.com/noticias/america-latina/ricardo-salinas-millonario-desigualdad-impuestos-b1998334.html>

⁹⁷ Martínez, Miguel. 2022. “¿Cuánto dinero tiene Ricardo Salinas Pliego? La fortuna y emporio del dueño de TV Azteca.” *Heraldo Binario*. 12 de enero, sección Empresas. Consultado el 27 de enero de 2022. <https://www.heraldobinario.com.mx/empresas/2022/1/12/cuanto-dinero-tiene-ricardo-salinas-pliego-la-fortuna-emporio-del-dueno-de-tv-azteca-19999.html>

	<p>operar las nuevas sucursales bancarias y garantizar la cobertura de recursos para todo el padrón de beneficiarios del bienestar</p> <p>De Banco Azteca mejorar su infraestructura tecnológica para incrementar la capacidad de manejar un volumen de hasta 25 o 15 millones de nuevos clientes, empezando en 2019 con 5 millones y aumentando 3 millones por año.⁹⁸</p>
<p>Fortalezas</p>	<p>Del Gobierno Federal (López Obrador):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un gabinete sólido, experimentado y cercano en las 22 Secretarías de Estado. - Un “equipo fiel” de 15 Gobernadores estatales emanados de MORENA. - Mayorías legislativas con 191 de 500 diputados federales y 55 de 128 senadores. - Relación estable y favorable con la Suprema Corte de Justicia de la Nación y algunos de sus ministros. - La agenda mediática marcada y centralizada desde la oficina de la Presidencia de la República de lunes a viernes. - Alianzas directas con algunos actores empresariales relevantes en sectores productivos de la economía como telecomunicaciones y sistema financiero a través del Consejo Asesor Empresarial. - Porcentaje de aprobación presidencial de alrededor del 64% (+/-) el más alto de las últimas tres décadas. - La verosimilitud de la narrativa presidencial y de la estrategia de comunicación de la “Cuarta Transformación de México” donde la prioridad son los que menos tienen y los enemigos culpables son los afines al neoliberalismo. - El aumento de la cantidad de personas en pobreza es una fortaleza potencial para un gobierno que valora a los pobres y tiene medidas asistencialistas. <p>De Banco Azteca (Salinas Pliego):</p> <ul style="list-style-type: none"> - La red de sucursales bancarias con mayor presencia en todo el país. - La tercera fortuna más grande del país con 12,520 millones de dólares. - Su vicepresidente del consejo de administración, Luis Niño de Rivera presidió la Asociación de Bancos - Un conglomerado corporativo robusto con 100 años de experiencia en comercialización de bienes y servicios mediante crédito al consumo. - Cuenta con el brazo mediático de la segunda televisora con mayor audiencia del país. - Empleados clave con experiencia de más de 20 años en sector ejecutivo gubernamental y legislativo en las administraciones del PRI (Esteban Moctezuma, Tristán Canales). - Cercanía con miembros del Partido Verde Ecologista de México (Luis Armando Bravo Melgar, Ninfa Salinas Sada). - Sofía López Mendoza, la esposa de Mario Delgado, presidente nacional de MORENA, es la directora general de Círculo Editorial Azteca.

Cuadro 30 Hoja de balance de la negociación.

Fuente: Elaboración propia con base en el curso de Metodología de la Negociación Política y Social.

⁹⁸ Juárez, Edgar. 2020. “Banco Azteca quiere entregar dinero de programas sociales a 8 millones de mexicanos.” *El Economista*, 1 de marzo, sección Sector Financiero. Consultado el 27 de enero de 2022. <https://www.economista.com.mx/sectorfinanciero/Banco-Azteca-quiere-entregar-dinero-de-programas-sociales-a-8-millones-de-mexicanos-20200301-0037.html>

Además de lo analizado anteriormente, otros de los beneficios colaterales para Banco Azteca, además del manejo multimillonario de los recursos del bienestar el diario El País destaca los siguientes:

Entre las jugosas licitaciones que las empresas de Grupo Salinas ha conquistado durante el año pasado destaca la de Totalplay, la división de telefonía e internet, que obtuvo en marzo dos contratos para gestionar los sistemas de videovigilancia de la capital por 40 millones de dólares. En agosto, Seguros Azteca venció en la licitación de las pólizas que cubren los accidentes en la calle de policías y funcionarios capitalinos: casi 3 millones de dólares, un 19% más que el costo fijo anual del contrato durante los últimos seis años. Esta misma división de seguros fue elegida para cubrir “todos los bienes muebles e inmuebles” de la secretaría de Educación por más de 42 millones de dólares.⁹⁹

Por razones pragmáticas y escasez de tiempo operativo, el gobierno en funciones tuvo que cambiar su estrategia de métodos de contratación, de acuerdo un artículo jurídico de Lizyosary López:

A partir del 3 de diciembre de 2018 (dos días después de asumir el poder), el gobierno federal celebró 27,276 contratos por un monto total de 59 mil 796 millones de pesos, de los cuales, ocho de cada diez contratos fueron convenidos por adjudicación directa.

Según un reportaje del 28 de marzo de 2019 de la revista Proceso, se encontró que 21,409 contratos (78%) fueron adjudicados de manera directa por un monto total de 26 mil 693 millones de pesos otros 3,848 contratos se convinieron por un proceso de licitación pública por el monto de 26 mil 966 millones de pesos y, por último, 2,013 contratos fueron sometidos a un proceso de invitación a cuando menos tres personas, por un monto de 6 mil 100 millones de pesos.¹⁰⁰

La abogada López Lefranc consultó el portal público COMPRANET de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y se pregunta, ¿por qué elegir la adjudicación directa por encima de las licitaciones públicas y las licitaciones a cuando menos 3 personas?.

⁹⁹ Pérez, David y Luis Beauregard. 2020. “Ricardo Salinas Pliego, el millonario mexicano que niega la pandemia.” *El País*, 18 de abril, sección Internacional. Consultado el 13 de septiembre de 2022. <https://elpais.com/internacional/2020-04-18/ricardo-salinas-pliego-el-millonario-mexicano-que-niega-la-pandemia.html>

¹⁰⁰ López, Lizyosary. 2019. “Cinco puntos para entender la adjudicación Directa.” *Revista Hechos y Derechos, Facultad de Derecho UNAM*. Número 51. Consultado el 6 de enero de 2021. <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/hechos-y-derechos/article/view/13556/14933>

De acuerdo con su investigación: es la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (LAASSP) se encarga de reglamentar la aplicación del artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en materia de adquisiciones, arrendamientos de bienes muebles y prestación de servicios de cualquier naturaleza.

¿Pero qué es la adjudicación directa? En palabras de ella, es un procedimiento por excepción y, a diferencia de la licitación pública, funciona escogiendo al proveedor o empresa que se quiera contratar, esta decisión debe estar justificada mediante las razones en las que se sustente su ejercicio, constar por escrito y ser firmada por el titular del área usuaria o requirente de los bienes o servicios. En este método de contratación no existe competencia por parte de los licitantes, por el contrario, son elegidos o predeterminados.¹⁰¹

En entrevista con el medio digital llamado *Animal Político*, Alejandro Valenzuela, director general de Banco Azteca afirmó:

Se nos invitó. En algunas reuniones que tuvo con el señor Salinas, el Presidente le platicó de algunos de sus programas y se percató que el banco tenía la infraestructura para poderlos apoyar. La instrucción que yo recibí fue apóyalo con todo. Ya después el propio equipo hacendario nos avisó que nos fuéramos preparando.

Que yo tenga conocimiento no se ha firmado un contrato. Hemos estado trabajando simplemente en términos de los apoyos que nos han pedido y aquí sí entra de lleno la buena relación que tiene el presidente de la República con el señor Salinas. Se tendrá que firmar, sí, pero ante todo estamos apoyando.

Estas personas no nos van a generar ningún beneficio en el corto plazo, y no se les cobrará ninguna comisión, pero la apuesta es desarrollarlos como clientes. Por ahora el mandato es apoyar al gobierno a llevar a cabo estos programas, pero vamos a irlos desarrollando para bancarizarlos.¹⁰²

En otro artículo de la misma jurista, López Lefranc escribe que la negociación bilateral que tuvo como resultado una adjudicación directa comenzó a inquietar a la opinión pública y particularmente a la Comisión Federal de Competencia Económica, dado que su titular publicó un artículo en el diario *Reforma*, afirmando que este método de adquisición de servicios:

¹⁰¹ *Ídem*

¹⁰² Vega, Andrea. 2019. "Banco Azteca manejará las Tarjetas del Bienestar por invitación directa y sin contrato de por medio." *Animal Político*. Consultado el 6 de enero de 2021.
<https://www.animalpolitico.com/2019/01/banco-azteca-tarjetas-invitation-directa-contrato/>

“permite a la autoridad tomar decisiones discrecionales que conllevan el riesgo de provocar una situación permanente de falta de competencia en un mercado”. Ante esto, Banco Azteca presentó una denuncia al Órgano Interno de Control de la Comisión Federal de Competencia Económica para investigar presuntas faltas a la Ley General de Responsabilidades Administrativas, así como al Código de Ética y Conducta de la COFECE y otras normas aplicables.¹⁰³

¿Por qué esta decisión de Estado generó un posterior conflicto interinstitucional? Por la desregulación legal con vacíos entre derecho público y privado, dado que la política social nunca antes se había manejado con tal cantidad de recursos y no hay historia jurídica que pueda dejar en claro si la medida fue legal, ilegal o monopólica.

Esta decisión ha causado desconcierto en la sociedad; nos cuestionamos si la adjudicación directa está apegada a derecho o si es ilegal, y si beneficiará a los mexicanos. [...] La contratación de servicios financieros —como contrato administrativo— no está regulada en el marco normativo mexicano, por lo que estamos frente a un contrato administrativo innominado. En México tenemos dos contratos administrativos nominados: el de obra pública y el de suministro o adquisiciones. Históricamente han sido objeto de las leyes abrogadas que regulan la materia los bienes inmuebles, muebles y servicios relacionados con los bienes anteriores, dejando de lado los servicios financieros.¹⁰⁴

Así, Banco Azteca mantiene aún la facultad para aperturar cuentas Bienestar segmentadas por tres tipos de usuarios e incluso diseñó y lanzó una aplicación móvil llamada Bienestar Azteca lanzada en 2021 para que los beneficiarios tuvieran acceso a sus recursos la cual tiene hasta 5 millones de descargas en la tienda digital de Google Playstore.

¹⁰³ López, Lizyosary. 2019. “La adjudicación directa a Banco Azteca.” *Revista Hechos y Derechos, Facultad de Derecho UNAM*. Número 50. Consultado el 15 de septiembre de 2022.

<https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/hechos-y-derechos/article/view/13398/14834>

¹⁰⁴ *Ídem*

Bienestar

- > Diseñada para la entrega de recursos a los beneficiarios de programas sociales a cargo del Gobierno Federal
- > Cuenta de depósito bancario de dinero a la vista en pesos, moneda nacional (Nivel 2)
- > Sin comisiones por manejo de cuenta ni saldos mínimos
- > Cobertura nacional

Bienestar Plus

- > Diseñada para la entrega de recursos a los beneficiarios de programas sociales a cargo del Gobierno Federal
- > Cuenta de depósito bancario de dinero a la vista en pesos, moneda nacional (Nivel 4)
- > Sin comisiones por manejo de cuenta ni saldos mínimos
- > Cobertura nacional

Bienestar Jóvenes

- > Diseñada para la entrega de recursos a jóvenes a partir de los 15 años cumplidos que sean beneficiarios de programas sociales del Gobierno Federal
- > Cuenta de depósito bancario de dinero a la vista en pesos, moneda nacional (Nivel 2)
- > No aplica para depósitos en efectivo
- > Cobertura nacional.

Cuadro 31 Cuentas Bienestar Azteca.

Fuente: <https://www.bancoazteca.com.mx/productos/cuentas/programa-bienestar.html>

Con la intención de aclarar la formalización de esta adjudicación directa, el portal *Animal Político* cuestionó a la SHCP, órgano del cual depende el Banco del Bienestar y solo recibió una tarjeta informativa señalando que: “no hubo licitación porque los contratos de servicios financieros no están sujetos a la ley de adquisiciones por ser contratos mercantiles”.¹⁰⁵

Sin embargo, ante el enorme desafío de operar el Banco del Bienestar con menos de 500 sucursales en 2019, apoyado por las 1900 sucursales de Banco Azteca, el gobierno federal implementó en 1244 sucursales de Telecom Telégrafos una nueva corresponsalía para la dispersión directa de recursos.¹⁰⁶ En 2020 se registró la construcción de 400 nuevas sucursales por SEDENA¹⁰⁷ y para diciembre de 2021 se lograron construir 1090 con un rezago del 60% en las 2700 esperadas.

¹⁰⁵ Vega, Andrea. 2019. “Banco Azteca manejará las Tarjetas del Bienestar por invitación directa y sin contrato de por medio.” *Animal Político*. Consultado el 6 de enero de 2021.

<https://www.animalpolitico.com/2019/01/banco-azteca-tarjetas-invitecion-directa-contrato/>

¹⁰⁶ S/Autor. 2020. Pensión del Bienestar para las Personas Adultas Mayores | Conferencia sobre Programas del Bienestar. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Consultado el 18 de septiembre de 2022. <https://www.gob.mx/stps/es/articulos/pension-para-el-bienestar-de-las-personas-adultas-mayores-conferencias-sobre-programas-del-bienestar-249444?idiom=es>

¹⁰⁷ Caso, Diego. 2020. “Sucursales del Bienestar iniciarán operaciones en junio de 2021: AMLO.” *El Financiero*. 4 de diciembre, sección Economía. Consultado el 18 de septiembre de 2022. <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/sucursales-del-banco-del-bienestar-iniciaran-operaciones-en-junio-de-2021-amlo/>

2.3 Identificación e interrelación de actores en conflicto

A pesar de lo escandaloso de la decisión política de encomendar a Banco Azteca el manejo económico del presupuesto del bienestar, el acuerdo se instrumentó en la institución privada en términos funcionales y progresivos, iniciando con 5 millones de clientes de acuerdo con Luis Niño de Rivera, presidente del consejo de administración de Banco Azteca y presidente de la Asociación de Bancos de México, un actor clave que incide a favor del gremio banquero en el sistema financiero mexicano.¹⁰⁸

Cabe destacar que el Banco ya había enfrentado una situación problemática entre 2005 y 2007, específicamente un conflicto laboral sindical por prácticas consideradas abusivas y fuera de la ley (cabe recordar que Azteca es la única entidad financiera que opera ininterrumpidamente los 365 del año de 9:00 a 21:00). El objeto de este informe no es retomar dicho conflicto que ya fue analizado en una tesis de licenciatura¹⁰⁹ y tales hechos se encuentran reportados en el apartado de anexos y numerados con las incidencias 11 a 31.

¿Por qué la negociación ya analizada dio como consecuencia un conflicto interinstitucional? La causa fundamental y estructural es la ausencia de regulación de los servicios financieros prestados al gobierno federal, lo cuál es reglamentado por el derecho mercantil; no hay precedentes gubernamentales de una decisión similar y por ello nunca se firmó un contrato de adjudicación. Esto significa que, “el servicio se prestó de la forma considerada más eficiente” por los dos pactantes.

Un factor clave en la transición de la negociación al conflicto fue la cobertura y monitoreo mediático sobre este asunto y sobre la cercanía entre AMLO y RSP.

En este sentido empezaron a la conversación pública una serie de actores de tercer orden, los cuales se enlistan a continuación: empleados, beneficiarios del bienestar, instituciones públicas, grupos sociales y medios de comunicación.

¹⁰⁸ Domínguez, Pedro. 2020. “Banqueros ofrecen ayudar en dispersión de programas sociales.” *Milenio*. 21 de enero. Sección: Negocios. Consultado el 6 de enero de 2021.
<https://www.milenio.com/negocios/bancos-ofrecen-ayuda-dispersar-recursos-programas-sociales>

¹⁰⁹ Escalona, M. Y. 2008. *Democracia mexicana y sindicalismo: La agenda laboral pendiente. El movimiento de los trabajadores de Banco Azteca 2002-2007*. Tesis de Licenciatura en Ciencia Política y Administración Pública. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 172.

Actor	Tipo	Representante	Objetivo	Rol	Nivel
Grupo Salinas (GS)	Empresa Privada	Ricardo Benjamín Salinas Pliego (RSP) Tristán Canales	Lucro	Activo	Internacional
Banco Azteca	Empresa Privada	Alejandro Valenzuela del Río Luis Niño de Rivera Lajous Ricardo Benjamín Salinas Pliego	Lucro	Intermedio	Internacional
Presidencia de la República	Jefatura de Estado	Andres Manuel López Obrador (AMLO) Alfonso Romo (2018-2020)	Poder	Intermedio	Internacional
Banco del Bienestar	Empresa de Participación Estatal Mayoritaria de la SHCP	Rabindranath Salazar (2018-2020) Diana Álvarez Maury	Poder	Pasivo	Nacional
Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE)	Organo Constitucional Autónomo	Alejandra Palacios Prieto (2013-2021)	Regulación	Intermedio	Nacional
Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)	Ministerio de Estado	Carlos Manuel Urzúa Macías (2018-2019) Arturo Herrera Gutiérrez (2109-2021)	Poder	Pasivo	Nacional
Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)	Organo Desconcentrado de la SHCP	Adalberto Palma Gómez (2108-2020) Juan Pablo Graf Noriega (2020-2021)	Regulación	Pasivo	Nacional
Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF)	Organismo Descentralizado de la SHCP	Oscar Rosado Jiménez	Regulación	Pasivo	Nacional
Asociación de Bancos de México (ABM)	Colectivo	Luis Niño de Rivera Lajous	Poder	Intermedio	Nacional
Revista Proceso	Medio de Comunicación	No visible	Denuncia/Lucro	Intermedio	Nacional
Animal Político	Medio de Comunicación	No visible (Pertenece a Grupo Televisa)	Denuncia/Lucro	Activo	Nacional
The Wall Street Journal	Medio de Comunicación	No visible	Denuncia/Lucro	Pasivo	Internacional
Forbes	Medio de Comunicación	No visible	Denuncia/Lucro	Intermedio	Internacional
Sin Embargo	Medio de Comunicación	Jorge Paez Varela	Denuncia/Lucro	Activo	Nacional
Secretaría de Gobernación SEGOB	Ministerio de Estado	Olga María Sánchez Cordero	Poder	Intermedio	Nacional
El Universal	Medio de Comunicación	Sabina Berman	Denuncia/Lucro	Intermedio	Nacional

El País	Medio de Comunicación	No visible	Denuncia/Lucro	Intermedio	Internacional
La Jornada	Medio de Comunicación	No visible	Denuncia/Lucro	Pasivo	Nacional
Gobierno Municipal de San Miguel de Allende	Autoridad Local	Alberto Villarreal García	Poder	Intermedio	Municipal
Empleados de Grupo Salinas y Grupo Elektra	Colectivo	No visible	Denuncia	Intermedio	Local
Coordinadora Sindical Unitaria de México CSUM	Colectivo	No visible	Denuncia	Intermedio	Nacional
Mexicanos contra la Corrupción y la Impunidad	Colectivo	Caudio X González	Denuncia/Poder	Intermedio	Nacional
Colectivo Comuna Oaxaca (CCO)	Colectivo	No visible	Denuncia	Intermedio	Local
Secretaría del Trabajo y Previsión Social STPS	Ministerio de Estado	Luisa María Alcalde Luján	Poder	Intermedio	Nacional
Unión de Comerciantes Tanguistas y Ambulantes de la Huasteca Hidalguense (UCTAHH)	Colectivo	No visible	Denuncia/Lucro	Intermedio	Local
El Financiero	Medio de Comunicación	No visible	Denuncia/Lucro	Pasivo	Nacional
Gobierno CDMX	Autoridad local	Claudia Sheinbaum	Poder	Intermedio	Local
Vecinos de la Colonia Villa Olímpica	Colectivo	No visible	Denuncia	Intermedio	Local
Reporte Índigo	Medio de Comunicación	No visible	Denuncia/Lucro	Pasivo	Nacional
Eme Equis	Medio de Comunicación	No visible	Denuncia/Lucro	Pasivo	Nacional
Gobierno de Chihuahua	Autoridad Local	Javier Corral	Poder	Alto	Local
Beneficiarios del Bienestar	Grupos segregados	No visible	Apoyo	Pasivo	Nacional

Cuadro 32 Actores en el conflicto de Banco Azteca.

Fuente: Elaboración propia.

Esta tabla nos puede dar de forma visual el nivel de influencia de cada actor, esto determinado en función de sus acciones y su importancia en el ciclo de vida del conflicto.

¿Por qué incluir a los medios de comunicación como actores jugadores? Porque en las democracias modernas, el papel y el deber ético del periodismo es inevitablemente evidenciar las inconsistencias y contradicciones del gobierno en funciones.

Y es medular tener claro que los medios son un actor con poder social, pero también son empresas con influencia económica que pertenecen a grupos con intereses específicos, quienes definen la línea editorial de sus contenidos. En ocasiones no es esencial conocer su liderazgo visible a nivel empresarial o periodístico, ya que los líderes de la opinión pública mexicana suelen colaborar en diversos medios y no todos tienen exclusividad.

Es importante recordar que en el sexenio actual, la narrativa hegemónica nacional es establecida al estilo del *agenda setting* por el presidente en sus mañaneras. Así, el periodista se convierte en un jugador del equipo mediático y asume posiciones públicas específicas para orientar a las opiniones ciudadanas y establecer nuevos temas y conversaciones en la agenda mediática.

El proceso de culturización democrática se construye a partir de la pluralidad de ideas, el derecho a la libertad de expresión y del acceso a la información. El papel de los medios es clave y decisivo para generar tomas de decisión en una ciudadanía más y mejor informada y por tanto, teóricamente más racional.

De forma aislada y tabulada, los actores tienen un nivel menor de incidencia que si se agrupan por el tipo de organización, ya sea que persigan poder como actores gubernamentales, audiencias mediáticas (segmentos de clientes), satisfacción de necesidades primarias si son actores no estatales ni tienen objetivos económicos de lucro.

Los actores de “menor orden” o con menor incidencia e influencia son los diversos grupos sociales, nombrados en el cuadro 32 como Colectivos y estos utilizan mayormente la protesta no violenta y la denuncia mediática como estrategia de resistencia para visibilizar las relaciones asimétricas de poder.

El siguiente mapa agrupa de manera sintética, las interacciones entre estos actores ya identificados y nos permite representar de forma gráfica sus niveles de incidencia, influencia y visibilidad individual y en comparación con los otros.

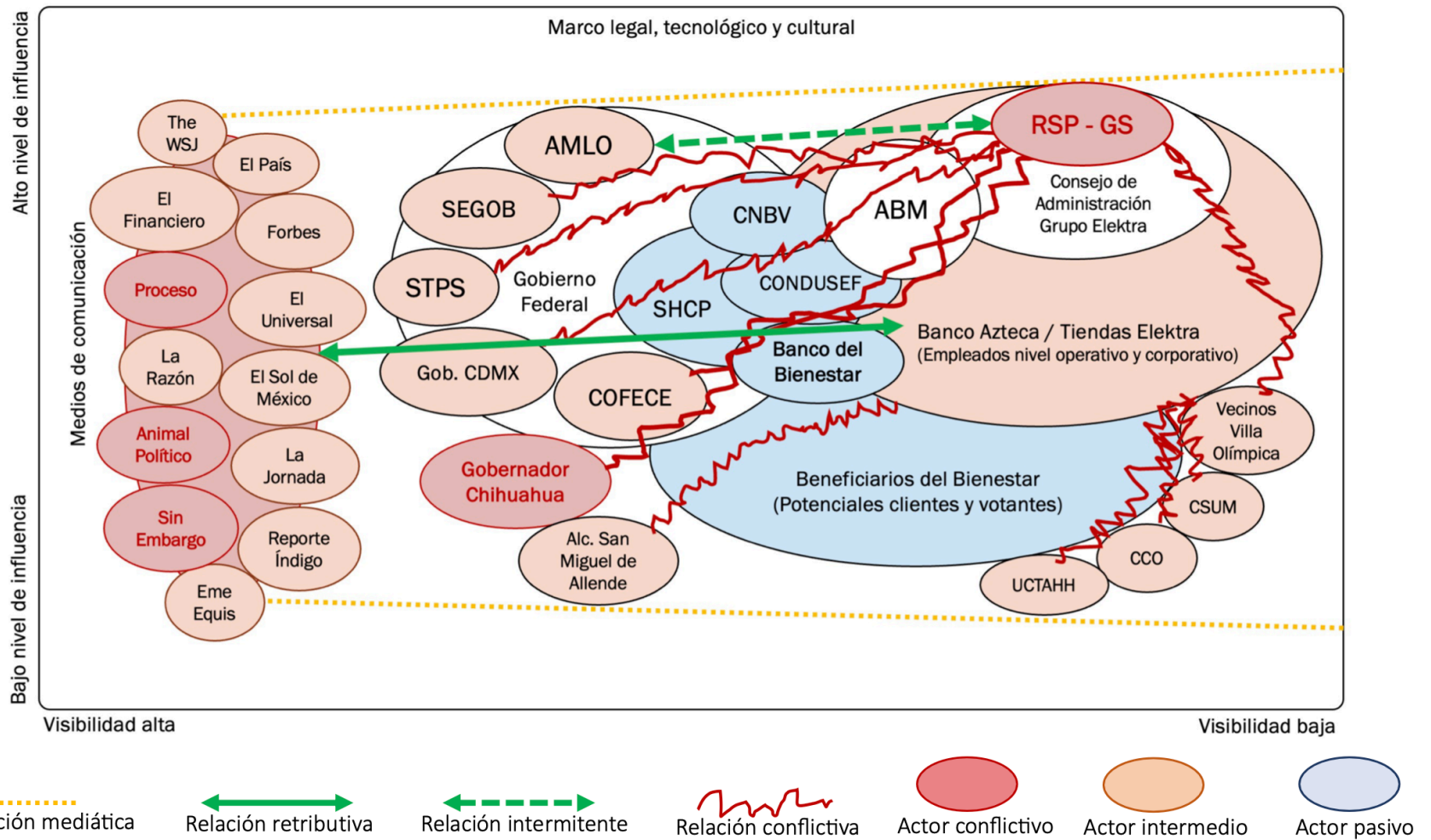


Figura 30 Mapa de actores y relaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Se mantienen los colores azul para los actores pasivos o con baja participación en el conflicto, el naranja para aquellos con incidencia media pero clave y rojo para aquellos actores con alto nivel de confrontación. También se establece en color verde las principales relaciones no conflictivas. La interacción entre AMLO y está entrecruzada porque el empresario solo se muestra a favor de la 4T en ciertos temas afines a sus intereses.

Como se puede ver a través de las líneas de relación, los intereses de los actores son divergentes, ya que cada uno responde a diferentes prioridades, el interés primordial de Banco Azteca y Grupo Salinas es el crecimiento de negocio basado en la captación de nuevos clientes; el interés primordial del la 4T es reducir la pobreza nacional y mantenerse en el poder el próximo sexenio con el voto popular.

Por otro lado, los medios al ser empresas, buscan ampliar su nivel de audiencia. Además, la necesidad de los colectivos de menor influencia es el respeto a sus derechos y necesidades básicas por parte de un actor económico con un poder desproporcionado.

Otro patrón interesante es que las autoridades financieras encargadas de regular a los bancos y de arbitrar y dirimir conflictos oficialmente tuvieron un papel completamente ausente, tanto la CNBV como la CONDUSEF y por su lado Banco del Bienestar únicamente implementó su expansión de sucursales. Un dato curioso es que Banco Azteca tiene una relación de alianza con la CONDUSEF debido a que ofrece a todo público un diplomado gratuito llamado “Aprende y Crece” sobre educación financiera, un tema clave que la comisión valora y evalúa de forma positiva en las instituciones del sector financiero.

A grandes rasgos, el conflicto mayor ocurrió en 2020 cuando Salinas Pliego se negó a acatar las medidas sanitarias del Gobierno Federal frente a la pandemia de COVID y empleó su influencia mediática contra autoridades de la 4T, pero mantuvo al mismo tiempo su discurso de buena relación con AMLO y su alianza Azteca-Bienestar.

El mismo año, tres temas golpearon fuertemente la reputación de Salinas Pliego:

- 1) Coyunturalmente, una publicación del *Wall Street Journal* reveló que participo en 2015 a través de Banco Azteca y una red de empresas tercerizadoras, en la sobreventa de Fertinal a PEMEX operada por Emilio Lozoya Austin por un monto de 630 millones de dólares.

2) Su adeudo al SAT por \$2600 millones de pesos en impuestos condonados desde 2002 durante los sexenios de Fox, Calderón y Peña.

3) La indolencia e insensibilidad de Grupo Salinas con la salud de empleados, sus familias y los clientes y la ciudadanía en general respecto a los contagios y muertes por COVID 19.

2.4 Mecanismos del conflicto: los efectos de la crisis sanitaria y el rol de los medios de comunicación

Galtung afirma que el conflicto es parte de la vida y que sin él no hay historia, ni narrativas, ni escenarios, ni actores o jugadores. Estos elementos crean un ciclo dinámico en las transiciones del ciclo de vida de los conflictos.

El caso de Banco Azteca inició como una negociación, la cual evidenció un conflicto estructural latente (inconsciente, sin actores ni objetivos definidos) de carácter normativo y mercantil en el sistema financiero por lagunas jurídicas, vacíos legales y ausencia de regulación sobre colaboraciones neocorporativas entre gobierno y empresa privada.

Después se convirtió en una serie de disputas (átomos de conflicto) por incompatibilidades en las formas de implementación de una política social de tal magnitud como los Programas del Bienestar, sin antecedentes operativos, con el reto de construir 2,700 sucursales, administrar un presupuesto sexenal de 12,000 millones de dólares, dispersar 500 mil millones de pesos anuales y bancarizar y atender a 25 millones de beneficiarios con una limitada capacidad instalada en un entorno de pandemia y crisis económica.

Como se vio en el apartado anterior el conflicto se volvió una molécula compleja cuando se hicieron visibles los actores y sus objetivos gracias al rol activo de los medios de comunicación y a la gestión desarticulada de la crisis nacional de salud del COVID-19.

El sociólogo John B. Thompson, un estudioso de los medios de comunicación política y de su influencia en el poder sobre las sociedades modernas, denomina a este tipo de conflictos visibilizados y traídos a la luz de la opinión pública por los medios como un escándalo político.

Para Thompson el escándalo implica la transgresión evidente y suficiente de normas o valores relevantes para generar reprobación pública y sólo existe cuando se dan simultáneamente algunas condiciones adicionales:¹¹⁰

- 1) Algunos individuos son más vulnerables al escándalo en caso de que transgredan una norma en función de sus logros, cargos o responsabilidades.
- 2) La hipocresía es frecuente porque tales individuos actúan diferente de lo que ellos y sus organizaciones predicán.
- 3) Un público compuesto por no participantes que tiene conocimiento de los acontecimientos escandalosos. Algunos de ellos pueden expresar su desaprobación denunciando públicamente las acciones o acontecimientos.
- 4) Un proceso en el que ese conocimiento se hace público o se vuelve visible.
- 5) Vergüenza por parte de las acciones de aquellos individuos cuyas acciones se ubican en el centro del drama que se desarrolla y que súbitamente se encuentran con que las actividades que habían sido envueltas en el secreto y la intimidad resultan bruscamente expuestas a la vista de todos.¹¹¹
- 6) La revelación de las acciones o acontecimientos y la condena que recae sobre la conducta pueden dañar la reputación de los individuos responsables.¹¹²

Con estas características confirmamos que el caso además de un conflicto mediático entre instituciones también fue un escándalo político, dado el poder económico de RSP y su grupo empresarial que transgredió las disposiciones oficiales de diversas autoridades para mitigar los impactos negativos de la crisis COVID-19 y vio dañada su reputación.

El siguiente proceso presenta los mecanismos de comunicación en un escándalo político que también están presentes en este caso y se mapearon en la sección de anexos:

¹¹⁰ Thompson, John. 2000. *El Escándalo Político*. España: Paidós p.49.

¹¹¹ *Ídem*. 39.

¹¹² *Ídem*. p.32.

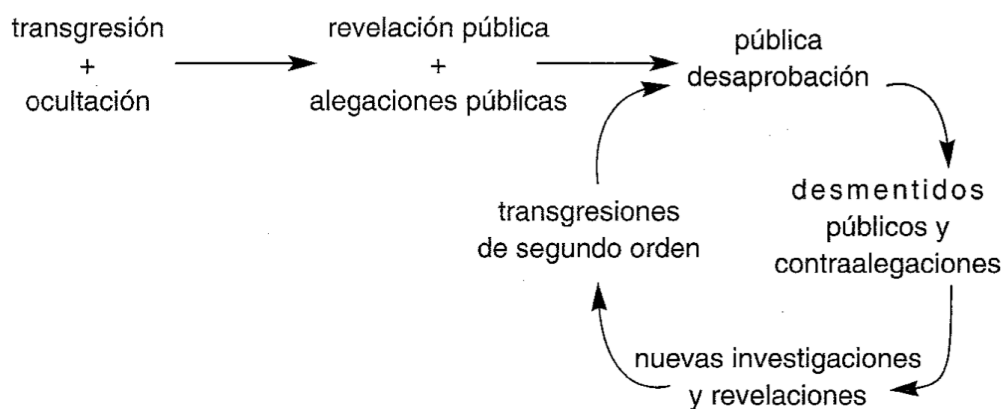


Figura 31 Algunos elementos de los escándalos más complejos
Fuente: Idem. P. 45.

La sección de anexos contiene las incidencias del caso ordenadas cronológicamente, usando la metodología de ploteo desarrollada por Herbert J. Spiro con una descripción de cada acontecimiento transgresor relacionado a las acciones de Salinas Pliego y que fueron publicados por los medios de comunicación del mapa de actores y relaciones (Fig.30).

Por su parte, el investigador peruano Sandro Macassi Lavander, un estudioso de la comunicación y el papel de los medios en los conflictos propone este modelo de las dinámicas de conflicto en el sistema político mediático:

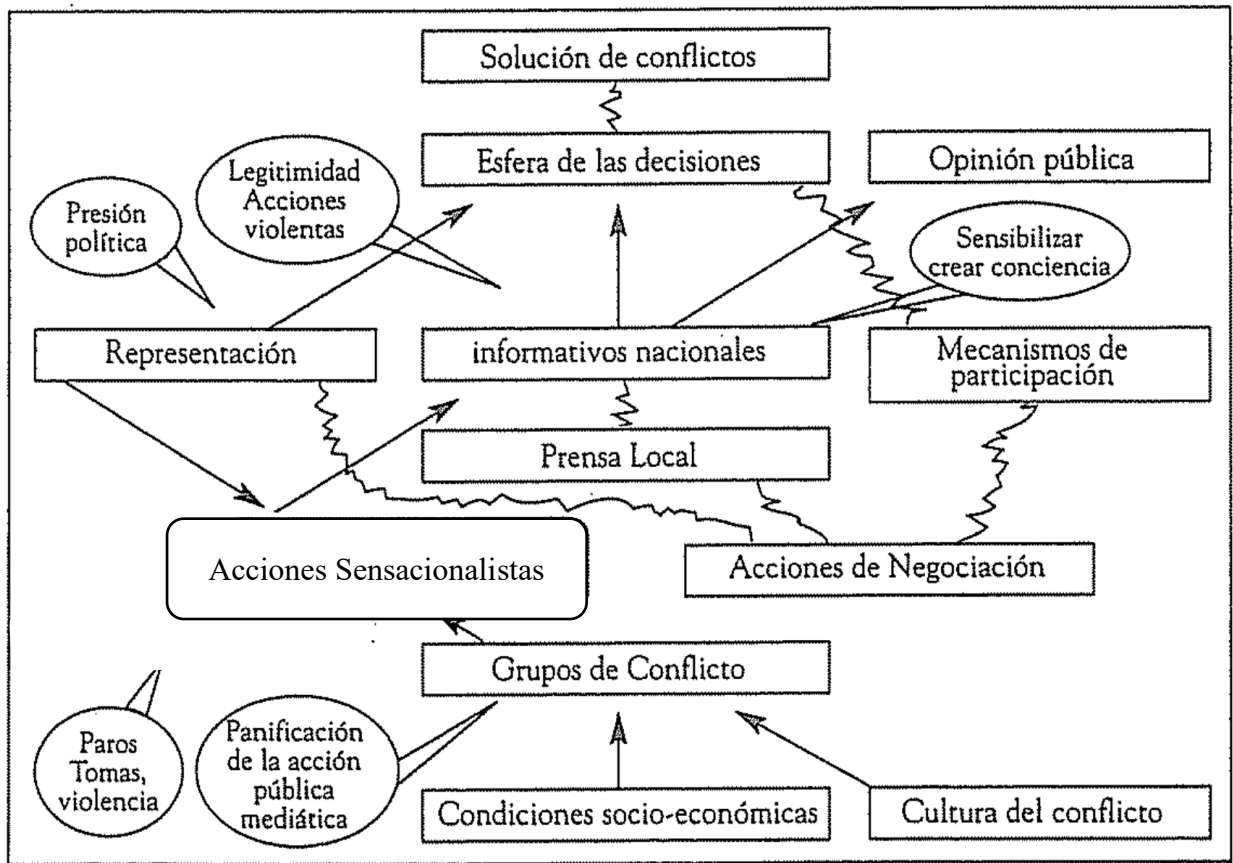


Figura 32 Dinámica real de las demandas.

Fuente: Macassi, Sandro. 2002. "Conflictos sociales y espacio público: Responsabilidad de los medios en la conformación y escalamiento de los conflictos." *Contribuciones*. XIX: 2 (74). p. 115.

El esquema nos muestra el frecuente entramado complejo de interacciones entre los mecanismos multifactoriales de comunicación estratégica dentro de un conflicto, incluyendo también los procesos participativos, informativos, mediáticos, de violencias, de negociación, de poder, de toma de decisión y de solución de la conflictividad.

La multifactorialidad tan saturada de variables e interacciones en los conflictos es la dinámica que los convierte en una suerte de "indescifrables" o poco claros a simple vista, por ello es necesario descomponer la complejidad de las llamadas "moléculas de los conflictos complejos" en "átomos", y después en partículas elementales para llegar a la construcción acertada de un caso y poder abordarlo con las técnicas adecuadas.

Es por ello que hemos hecho este recorrido teórico conceptual pero también empírico en retrospectiva, para desenmarañar el entramado de variables y logramos detectar los

mecanismos clave del caso, mapear sus causas y consecuencias a través de la esencia conceptual y de fundamentos de análisis.

Otra herramienta útil relacionada con el rol común de los medios de comunicación en los casos de crisis y conflictos corresponde también a Macassi Lavander, quien presenta un modelo con las principales acciones mediáticas en las fases del ciclo de vida de un conflicto:

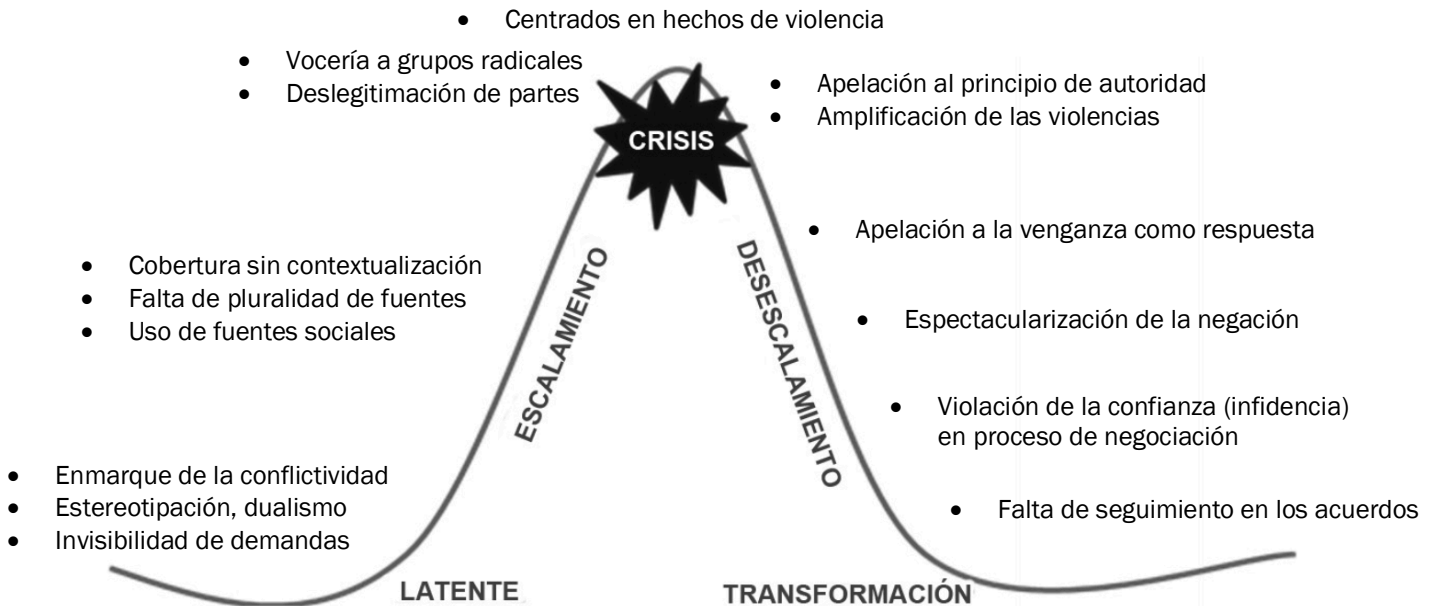


Figura 33 Roles de los medios en las fases del ciclo de vida de los conflictos sociales

Adaptado de: Macassi, Sandro. 2011. "Los medios en el ciclo de vida de los conflictos: Aportes de la comunicación a la gobernabilidad en contextos de crisis." *Contratexto*. XIX: pp. 35-51.

Este modelo resume la mayor parte de las acciones de los medios que cubrieron el caso Banco Azteca en 2019 y 2020, debido al limitado espacio que operativamente tienen, a sus criterios y directrices editoriales y a la falta de seguimiento que dan a los temas de agenda por el surgimiento de nuevos hechos noticiosos y acontecimientos escandalosos.

Ricardo Salinas se ha caracterizado por ser un personaje sensacionalista que sostiene discusiones virtuales con diversas figuras públicas que le critican y expone opiniones polémicas en su cuenta de Twitter, además de que este tono espectacular, amarillista y sensacionalista domina los contenidos que emiten los canales de su televisora.

Su narrativa dominante suele ser hegemónica, redentora y patriarcal; en un comunicado dirigido a empleados de Grupo Salinas afirmó: “Hoy más que siempre México nos necesita. A través de Banco Azteca, millones de personas tienen acceso a los apoyos de programas sociales, hoy indispensables para mantener a las comunidades de pie. Las remesas son el sustento de millones de mexicanos y Elektra garantiza el acceso a ellas para que sigan siendo el motor económico de múltiples comunidades; además al mantener abiertas sus puertas, los mexicanos siguen contando con una oferta confiable de productos de conectividad celular y movilidad accesible.”¹¹³

Este tipo de discursos se hicieron presentes en un encontronazo que protagonizó el conductor Javier Alatorre el 17 y 18 de abril de 2020 cuando la alerta sanitaria ya se encontraba en Fase 3, alentando en vivo a la ciudadanía a ya no hacerle caso a Hugo López Gatell porque sus cifras se volvieron irrelevantes. Ante esto, al día siguiente la SEGOB hizo un apercibimiento público, solicitando a TVAzteca no llamar a la desobediencia civil y el propio AMLO grabó un video desde su despacho diciendo: “ Se equivocó mi amigo Javier Alatorre”.

Unos días después, 23 de abril, la Coordinadora Social Unitaria de México realizó una manifestación afuera del mismo corporativo Elektra, misma que fue registrada en video a través de dos transmisiones en vivo desde su página oficial de Facebook¹¹⁴ para evidenciar la falta de cuidado y empatía de Grupo Salinas con sus trabajadores en medio de una pandemia y una crisis de salud nacional que cobró miles de vidas por negligencia, indolencia, ignorancia y necesidad en todo el país.

Cabe destacar que la CSUM es un grupo de activistas, sindicalistas, trabajadores y militantes comunistas, reunidos en el local sindical de la sección 9 del SNTE constituida en 2011¹¹⁵ y lleva a cabo diversas manifestaciones de protesta pacífica apoyando causas diversas como sus mimebros. Este actor es un ejemplo de la influencia emergente de nuevos jugadores en la arena del debate público y los grupos de poder a nivel internacional en un orden mundial multipolar como vimos en el capítulo 1.

¹¹³ Ver Anexo 5

¹¹⁴ S/autor. 2020. *Video de CSUM*. Coordinadora Social Unitaria de México. Consultado el 19 de septiembre de 2022. <https://www.facebook.com/coordinadora.csum/videos/273793843624826>

¹¹⁵ Torres, Diego. 2011. “¡Hay otro camino! ¡La CSUM!” *El Comunista*. Consultado el 19 de septiembre de 2022. <http://elcomunista.nuevaradio.org/hay-otro-camino-la-csum/>

Salinas Pliego se jacta de ser un personaje a favor de la democracia y defensor de la libertad, pero restringe la libertad de expresión cuando ésta no le favorece. En los primeros días de mayo, habitantes de la Villa Olímpica Cuicuilco, donde se encuentra la sede nacional de Elektra y Banco Azteca colocaron en 2020 mantas en sus edificios con el mensaje: “Ricardo Salinas Pliego, tu ambición pone en riesgo la salud de tus trabajadores y la de todos los mexicanos. ¡Te exigimos cumplas con las medidas sanitarias y suspendas actividades!”¹¹⁶

Los vecinos de Villa Olímpica también colgaron la misma manta en la entrada de la unidad habitacional a un costado del ingreso a las instalaciones del corporativo Elektra-Banco Azteca. Esta manta fue retirada el 7 de mayo por personal de la Alcaldía Tlalpan, la recolocaron y el 14 de mayo fue incendiada por bombas molotov como denunciaron colonos, quienes también sufrieron de intimidaciones legales por abogados de Grupo Salinas.

De acuerdo con el portal *Pie de Página*: Desde que grupo Salinas llegó a la zona hubo problemas. Las torres fueron construidas en un terreno que tenía vestigios prehispánicos. A finales de los años ochenta e inicios de los noventa, cuando construían el proyecto, los vecinos de Villa Olímpica protestaron. Tomaron fotografías de los vestigios; hicieron plantones y repartieron volantes. Todo fue en vano. En ese entonces hasta amenazas recibieron. Los vestigios fueron destruidos, y las torres, construidas.¹¹⁷

Fue en los mismos meses de abril y mayor, que los propios empleados comenzaron a evidenciar despidos injustificados de varias empresas mexicanas, incluyendo a las de Salinas, además de mostrar en redes sociales las condiciones de nula higiene en los establecimientos corporativos y operativos de Banco Azteca y filtraron grabaciones de video y audio a medios como El País, Sin Embargo o Animal Político y fungieron como fuentes de información directas de denuncia.

Como ya revisamos, los colectivos sociales tienen ahora mecanismos estratégicos de incidencia, el principal es la protesta pacífica o movilización tradicional, después la denuncia pública a través de los medios de comunicación y una más reciente y emergente que tiene a

¹¹⁶ Ver Anexo 3.

¹¹⁷ Carrión, Lydiette. 2020. “Queman con bombas molotov manta que denuncia a Grupo Salinas.” *Pie de Página*. Consultado el 19 de septiembre de 2022. <https://piedepagina.mx/queman-con-bombas-molotov-manta-que-denuncia-a-grupo-salinas/>

menos una década es la exposición y viralización en redes sociodigitales en internet, para compensar los desequilibrios de poder entre voces asimétricas.

La teoría de las voces fue propuesta por la posdoctora en Ciencias Sociales Karina Bidaseca analizando la colonialidad y el patriarcado en Estudios Latinoamericanos y de género, ella propone las siguientes categorías de análisis para identificar el nivel de influencia comunicativa de los actores sociales. Estas categorías aplican para este caso así:

Tipo de voz	Actor
Voces altas y hegemónicas	Salinas Pliego, López Obrador
Voces altas	Autoridades de la 4T, Gobiernos locales
Voces bajas	Medios de comunicación
Voces bajas y miméticas	Beneficiarios del bienestar
Voces bajas inaudibles	Audiencias espectadoras del conflicto mediático
Voces sofocadas	Colectivos sociales

Cuadro 33 *Categorías de la teoría de las voces.*

Elaboración propia con base en: Bidaseca, Karina. 2011. "Mujeres blancas buscando salvar a mujeres color café: Desigualdad, colonialismo jurídico y feminismo postcolonial." *Andamios*. XVII: 17 pp. 61-89.

Estos grupos de voces sociales nos ayudan a confirmar que los actores no estatales no mediáticos de menor nivel con menor poder, percibieron exceso de privilegios y concesiones de AMLO hacia RSP, sin embargo no lograron articularse de forma efectiva para generar una incidencia trascendental hacia la hegemonía de Salinas Pliego.

Los medios siguieron visibilizando el comportamiento hipócrita de Salinas Pliego y una incidencia más ocurrió los primeros días de mayo, cuando Grupo Salinas transgredió y quebrantó sellos de clausura de inmuebles colocados por el Gobierno de la Ciudad de México en uno de sus centros de contacto telefónico (*call center*), situación que fue sumada al clima de escándalo político nuevamente por los medios de comunicación.

A mediados de junio, en plena crisis pandémica, Salinas desplegó una campaña digital de mensajes en diversas redes sociales y la página web de su blog personal con este mensaje:

“MENSAJE A LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE SALUBRIDAD: ¡No se confundan! No hagan más reglas. ¡Ya no necesitamos más reglas! Necesitamos más libertad para elegir lo que nos conviene. ¡DÉJENOS DECIDIR! NO IMPONGAN SU VISIÓN AUTORITARIA. ¡Ya no nos “ayuden” más! Los cierres y el aislamiento le han causado enorme daño a nuestra precaria economía. ¡Solo permitan que el pueblo trabaje y se gane la vida! Vienen tiempos difíciles y necesitamos pensar con claridad y actuar rápido, tomar decisiones objetivas que nos ayuden a generar bienestar para nuestra gente ante esta circunstancia tan complicada; pedimos que no interfieran y lo hagan más difícil. ¡Mucho ayuda el que no estorba!”¹¹⁸

Tal es el ejemplo de otra discusión mediática y digital que sostuvo con la periodista Sabina Berman, excolaboradora de TV Azteca y quién denunció el 3 de agosto en *El Universal* la muerte de una cajera de Banco Azteca contagiada de COVID-19 en las instalaciones de una sucursal, ante la negativa de Salinas Pliego de acatar las disposiciones federales y transgredir tanto con comentarios a la opinión pública y a la salud pública a nivel nacional.

Más adelante Salinas Pliego sostuvo otra serie de confrontaciones con el gobernador de Chihuahua, Javier Corral, quien como autoridad a cargo de un poder ejecutivo de su entidad se embarcó en una cruzada por mantener cerradas las Tiendas Elektra y la situación se sumó al previo escándalo que ya tenía Grupo Salinas por las muertes de varios colaboradores en distintas oficinas.

El modelo periodístico empresarial que impera en el México y en el mundo es conocido como periodismo de guerrilla, el cual resulta redituable para los negocios mediáticos pero poco útil para la construcción de civilidad, ciudadanía no violencia, cultura democrática y de la solución pacífica de conflictos.

Enmarques del periodismo de guerrilla	
1	Orientación a las élites: se enfoca en líderes, y en los grupos de poder como actores y fuentes de información.
2	Orientación a las diferencias: Reporta áreas de diferencias que podrían llevar a un empeoramiento del conflicto.

¹¹⁸ Salinas, Ricardo. 2020. *Cuatro mensajes con sinceridad y respeto*. Blog Ricardo B. Salinas Pliego. Consultado el 19 de septiembre de 2022. <https://www.ricardosalinas.com/blog/es/8d83a4df-3fd9-42aeba5e-6f22baff65d0>

3	Se enfoca en el aquí y en el ahora: No reporta los factores que contribuyen a los conflictos ni sus consecuencias de ellos. Solo reporta el qué, quién, cómo, cuándo y dónde de un evento.
4	Dicotomiza el bien y el mal: Señala a otros combatientes como responsables del asunto
5	Partisano: Sesgado hacia un lado del conflicto.

Cuadro 34 Marcos del periodismo de guerra o guerrilla.

Adaptado de: Macassi, Sandro. 2019. "Conflict management through media: Contributory and partisan frames in socio- environmental conflict coverage." *Conflict & communication online*. XVIII: 2 p. 3.

Macassi da a esta investigación un tercer aporte, los roles partisanos de los medios y las características del periodismo de guerrilla:

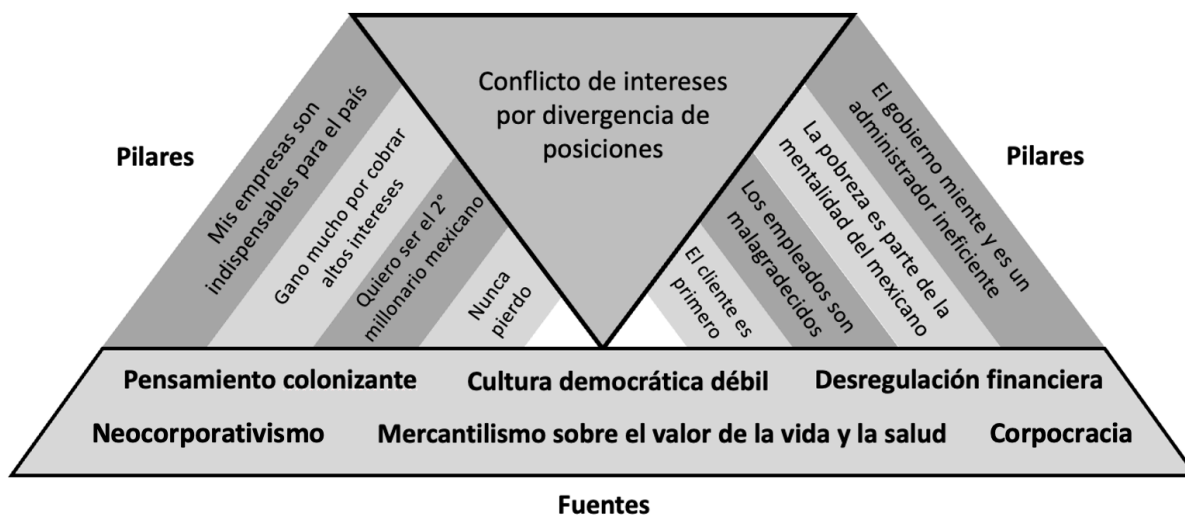
Indicadores de los roles partisanos en la cobertura de conflictos	
• Enfatiza el desacuerdo, la discrepancia o las diferencias.	• Expresa, legitima o apoya discursos punitivos.
• Culpabiliza, acusa actores, subraya errores.	• Amenaza, anuncia sanciones, es confrontativo.
• Deslegitima acciones o discursos de personas o colectivos.	• Se muestra pesimista o negativo a la solución.
• Polariza o dualiza.	• Incentiva el uso de la fuerza
• Usa estereotipos (radicales, opositores, carneros, etc.).	• Deshumaniza

Cuadro 35 Indicadores de roles partisanos en medios de comunicación.

Adaptado de: Macassi, Sandro. 2016. "Roles contributivos vs. roles partisanos en la cobertura de conflictos socioambientales: Un estudio comparado." *Revista Mexicana de Opinión Pública*. p. 139.

Además de identificar todos estos mecanismos, factores y variables conyunturales, resulta útil incluir una síntesis a través de la herramienta llamada pilares (desarrollada originalmente por Jean y Hildegard Goss-Mayr) utilizada para complementar el análisis estructural de condiciones fundamentales que son fuente de conflictividad. Estas figuras nos ayudan a explicar, porqué fueron los empleados quienes evidenciaron los abusos de Salinas Pliego a través de medios masivos y redes sociales.

Actor individual : Ricardo Salinas Pliego, Presidente de Banco Azteca S.A. Institución de Banca Múltiple



Actor colectivo: Empleados afectados en Banco Azteca S.A. Institución de Banca Múltiple

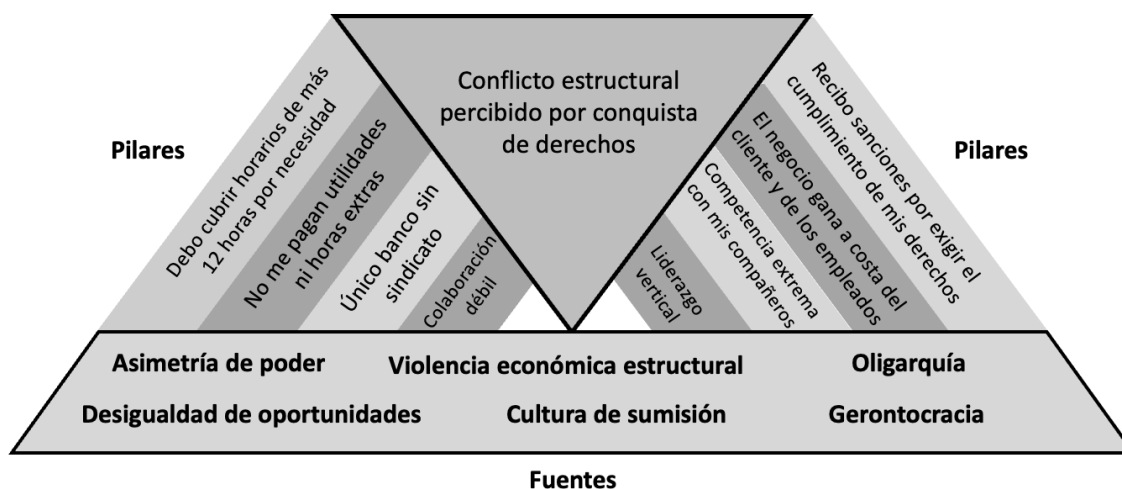


Figura 35 Pilares y fuentes de conflicto en Ricardo Salinas Pliego y en empleados de Banco Azteca

Adaptado de: Fisher, Simon, Et. al. 2000. Trabajando con el Conflicto: Habilidades y Estrategias para la Acción. Guatemala: Magna Terra Editores. p. 32,33

La aplicación de la herramienta para dos actores clave nos ayuda a conocer sus percepciones y las condiciones subyacentes de fondo a sus acciones y motivaciones grupales o individuales, además de que encontramos las posiciones (pilares) que sostienen el conflicto.

Volviendo al asunto negociado, en 2021 la revista *Proceso* publicó un reportaje evidenciando las mentiras mediáticas de Salinas Pliego respecto a la gratuidad del servicio manejando las cuentas de bienestar:

A pesar de que se resiste a pagar impuestos, Banco Azteca, propiedad del magnate Ricardo Salinas Pliego, es beneficiario de un contrato que le asignó de manera directa el gobierno de López Obrador para dispersar en el país los fondos de los programas sociales mediante las tarjetas Bienestar. En 2019 obtuvo por lo menos 300 millones de pesos sólo por el manejo de cuentas. Más aún, el contrato –del que *Proceso* tiene copia– le permite acceder a la base de datos de los programas sociales, utilizar los datos personales de sus beneficiarios e incluso cobrar de esas tarjetas adeudos por la compra de artículos en las tiendas Elektra.

El banco del magnate Ricardo Salinas Pliego no sólo cobra cientos de millones de pesos al año por el manejo de las tarjetas de Bienestar para los más pobres de México, sino que, para ello, firmó un contrato con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) cuando la oficial mayor era Raquel Buenrostro, funcionaria de toda la confianza de López Obrador.

Mientras que el español BBVA, considerado el banco más caro de México, no impone ningún costo por el manejo de las cuentas de los programas sociales federales, Banco Azteca le cobra al gobierno de López Obrador cinco pesos al mes, más 80 centavos de Impuesto al Valor Agregado (IVA), por el “mantenimiento” de cada una de ellas.

Así, por el cobro de 60 pesos anuales por los cinco millones de tarjetahabientes de los programas de bienestar que atendió sólo en 2019, Banco Azteca le cobró 300 millones de pesos al gobierno de López Obrador, sin incluir el IVA, además de controlar la base de datos de los programas sociales y mantener cautivos a los beneficiarios.”¹¹⁹

Esta situación cumple con el criterio de considerar el caso como un escándalo político debido a la hipocresía de los protagonistas de la negociación, además de ocultar el tema contractual y de gastos de operación. Otro mecanismo *sui generis* es que los actores en medo del conflicto (Figura 30 en color azul) se mantuvieron pasivos al conflicto mediático, eso podría deberse a que como beneficiarios están sujetos a una serie de condiciones estructurales de vulnerabilidad económica y su principal prioridad es subsanar sus necesidades con los recursos del bienestar, sin importar qué institución los disperse.

¹¹⁹ Delgado, Álvaro. 2021. “Banco Azteca y tarjetas Bienestar: Un contrato millonario con dinero destinado a los pobres.” *Revista Proceso*. Consultado el 20 de septiembre de 2022. <https://www.proceso.com.mx/reportajes/2021/3/6/banco-azteca-tarjetas-bienestar-un-contrato-millonario-con-dinero-destinado-los-pobres-259583.html>

Otro hallazgo aplicando la teoría de las voces, es que los medios de comunicación aún revelando juntos los comportamientos e información comprometedor sobre Salinas Pliego y su grupo empresarial, fueron una voz baja, dado que las publicaciones noticiosas se expusieron únicamente por internet; mientras la televisora de Salinas tiene un poder hegemónico sobre un sector importante de la población mexicana, que no cuenta con internet por la brecha digital.

El director general de Banco Azteca, quién se mantuvo ausente de la conversación pública en el conflicto mediático, concedió en agosto de 2020 una entrevista a *Expansión* diciendo:

Ricardo Salinas salió más o menos en abril a indicar cuál era la posición de Grupo Salinas, y la crítica que recibió fue bestial, fue muy fuerte. La realidad es que, cuando uno empieza a ver la película, probablemente el tiempo nos dé la razón por varias cuestiones: el modelo de negocio que tenemos es un modelo que está enfocado en la economía popular.

Somos el principal pagador de programas sociales del gobierno del presidente López Obrador, y eso ha implicado que nosotros podamos llegar a muchos rincones del país, donde ningún otro banco comercial o de desarrollo tiene la infraestructura. Estamos presentes en prácticamente 800 municipios. Son pocas las organizaciones que tienen la infraestructura de Elektra con Banco Azteca.

Ante el coronavirus, lo primero que hicimos fue analizar los pros y los contras, comunicar internamente y razonar cuál era el mal menor para todos. Lo que hicimos fue contratar a varios epidemiólogos. Ahí fuimos desmitificando mucho y entendimos que la enfermedad era altamente contagiosa, pero con un nivel de letalidad razonablemente bajo.

Para un banco que tiene más de 55,000 empleados, han sido 473 las personas que hemos tenido que mandar a su casa en relación con el COVID-19. El porcentaje es realmente bajo si lo comparamos con lo que está pasando en todas las sociedades.

Hemos hecho la prueba por la nariz y las pruebas de sangre. En el momento en el que detectamos que alguien tiene cualquier padecimiento, inmediatamente actuamos en consecuencia, porque la prontitud con la que uno ataca los padecimientos hacen toda la diferencia ante una posible hospitalización.

El mal mayor es el hambre, el desempleo y la desesperación. También hicimos recortes de salarios. Los que menos ganan los dejamos al 100% de su sueldo, y los que ganan más les

recortamos entre el 5% y el 20%. Con una contracción del 10% en la economía, ¿crees que puedes mantener el mismo nivel de empleo? Ni la burocracia lo logrará, porque los impuestos también van a caer.

Sin embargo, Elektra no era una actividad esencial...

Todo depende del lado en que lo mires. Imagínate que ahorita mucha gente se dio cuenta de lo esencial que es tener un refrigerador para mantener sus alimentos conservándose correctamente; de sus estufas o microondas para tener una adecuada cocción y poder tener alimentos saludables. La lavadora y la secadora ayudan a tener un nivel de higiene, y muchas veces, como no alcanza, la única forma de hacerlo es con un crédito.

Lo que sí tuvimos que cerrar fue el tema de los sofás y los colchones, pues en muchos lugares nos pidieron acordonar el lugar y lo tuvimos que hacer.¹²⁰

Esta situación fue bien conocida por algunos empleados corporativos de la institución, por ejemplo, Lourdes C., exdirectora de comunicación interna de Banco Azteca, comentó en una conversación para esta investigación:

Nuestro cliente promedio no usa Twitter ni lee *El País*, se informa por otros medios y canales. El cliente estrella cumple puntualmente el pago de su crédito o recibe remesas del extranjero, poco le preocupa si el señor Salinas, quién conoce muy bien al mercado que atiende, toma decisiones verticales, opacas o discrecionales con el presidente. El beneficiario del bienestar busca poder cobrar su beca o su pensión bimestral en una sucursal, hacerla rendir o usarla para cubrir sus deudas.

Retomando esta paráfrasis, Salinas Pliego conoce muy bien al segmento de clientela que Banco Azteca posee en su cartera y se le ocurrió una estrategia para mitigar las críticas en su contra y subsanar un poco su reputación dañada: regalar desde su cuenta personal un millón de pesos a usuarios de la aplicación móvil de Banco Azteca, repartiendo \$10,000 pesos por cliente en noviembre de 2020. Recordemos que el cliente de Banco Azteca en la mayor parte de los casos vive al día y se sustenta del empleo informal o del negocio propio en un país con condiciones estructurales de desigualdad económica e impulsado económicamente por

¹²⁰ Marcos, Luz. 2020. "Grupo Salinas: El tiempo nos dará la razón." *Expansión*. 3 de agosto. Sección: Empresas. Consultado el 20 de septiembre de 2022. <https://expansion.mx/empresas/2020/08/03/asi-enfrenta-grupo-salinas-la-pandemia-de-covid-19>

PyMEs, “una lanita extra a nadie le cae mal” en tiempos de crisis sanitaria, financiera, recesión y pandemia.

Además de que, según el portal de noticias *Sin Embargo*, las empresas de Grupo Salinas generaron al menos 48 mil 796 millones de pesos en ingresos durante los primeros tres meses de 2020. Esta suma de dinero es 14.2 por ciento superior a la registrada en el primer trimestre de 2019, de acuerdo con los reportes financieros del conglomerado.¹²¹

Un hecho importante es que Banco Azteca no ofreció programas para diferir deudas vigentes en el pago de créditos como si hicieron el resto de los bancos, en apoyo a la economía de familias y PyMEs a causa del confinamiento para mitigar los estragos del COVID-19.

Para mitigar críticas, la empresa terminó por si lanzar 3 programas solo para clientes que cumplieran criterios específicos como estar al corriente con sus abonos semanales; estos programas se llamaron “Aguántame”, “Aguántame más” y “Congélame” su plazo duración no sería mayor a 3 meses.

Para finalizar el capítulo, se presentan los resultados de plotear¹²² las incidencias con la metodología de Herbert J. Spiro, para ubicar por cuadrantes los hechos compilados del caso e identificar si el asunto predominante en la problemática analizada es de tipo económico, normativo, político o cultural dependiendo en donde hay más saturación de acontecimientos.

El cuadrante con menores incidencias nos da la pauta para proponer una estrategia de abordaje y los 4 cuadrantes cercanos al centro son poco relevantes en el nivel de incidencia.

¹²¹ Flores, Efrén. 2020. “En medio de COVID-19, empresas de Salinas Pliego ganaron 48 mil millones en el primer trimestre.” *Sin Embargo*. 2 de junio. Sección: Empresas. Consultado el 20 de septiembre de 2022. <https://expansion.mx/empresas/2020/08/03/asi-enfrenta-grupo-salinas-la-pandemia-de-covid-19>

¹²² Definiciones de plot: (del inglés) [1] Gráfico que muestra la relación entre variables. [2] La secuencia principal de eventos en una pieza narrativa, ideados y presentados por el autor como una secuencia interrelacionada. Acceso el 19 de enero de 2022. <https://translate.google.es/?sl=en&tl=es&text=plot&op=translate>

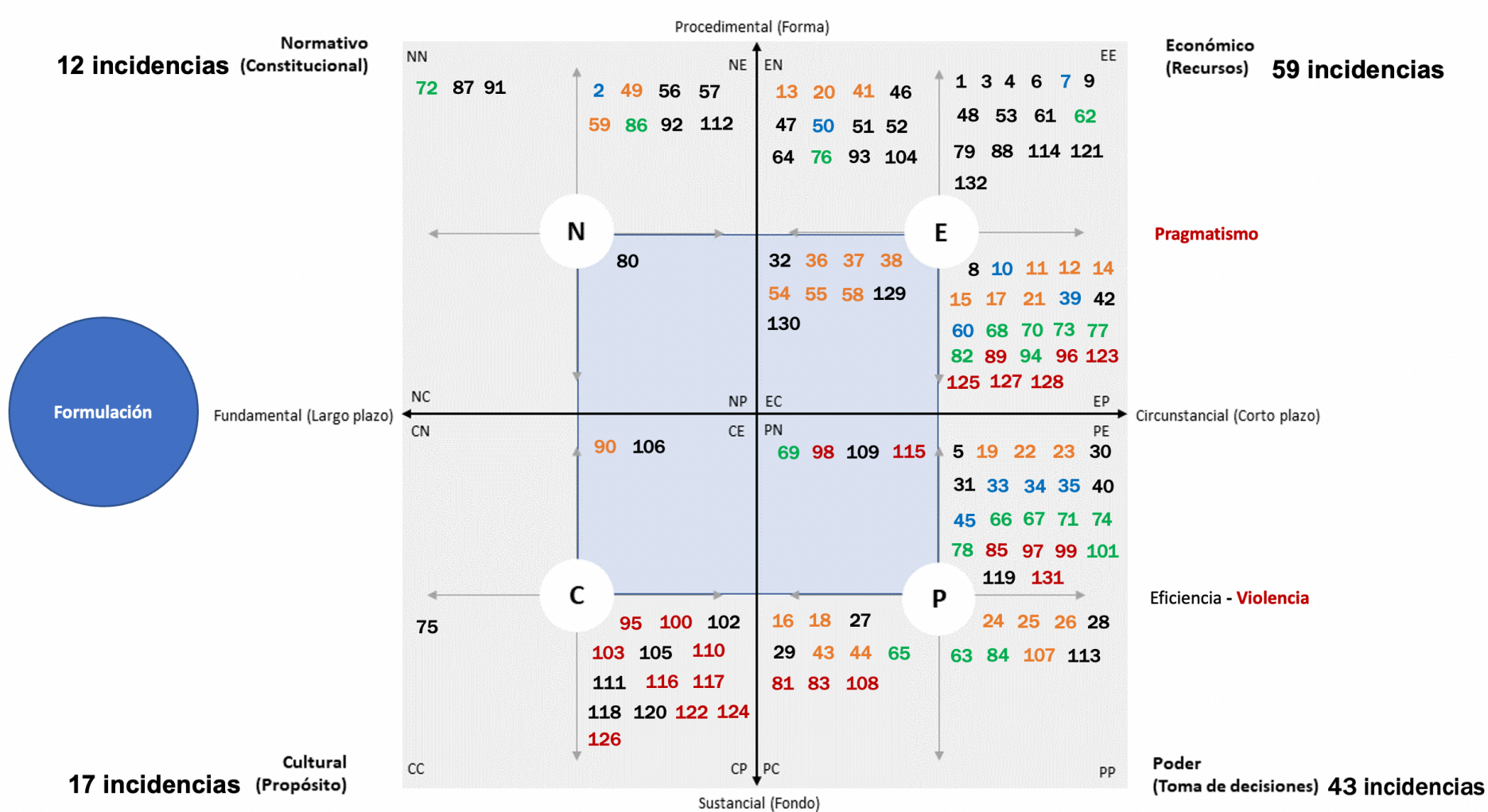


Figura 36 Ploteo de incidencias con el método de Herbert J. Spiro.

Adaptado de: Elaboración propia.

Este ploteo incluye hechos al cierre de 2020, sin embargo el conflicto de Salinas retando a la autoridad sobre las medidas sanitarias y los medios visibilizandolo, se extendió hasta el año 2021, pero este periodo ya no forma parte de la delimitación temporal de esta investigación.

Loa resultados del ploteo muestran que debido a que hay más incidencias en los cuadrantes económico y poder, el conflicto es mayormente causado por la distribución de recursos a través de actos políticos. La intención de los actores principales fue eficientar la toma de decisiones, sin embargo el exceso de acontecimientos negativos evidencian condiciones de violencia cultural a través de los medios de comunicación y el exceso de poder económico de Ricardo Salinas Pliego.

A esto se le conoce como pragmatismo, es decir, buscar la practicidad de una ejecución sobre cualquier otro valor. Sostener una línea racional buscando maximizar las ganancias y minimizando las pérdidas es en efecto el estilo de gestión dominante en Grupo Salinas.

Por el contrario como señaló la COFECE, el cuadrante del ploteo donde hubo menor cantidad de incidencias y el área más débil de la problemática corresponde al proceso de formulación normativa que regule las actividades de cooperación financiera corporativista entre empresa y gobierno y sirva para prevenir, arbitrar o dirimir posibles conflictos futuros ponderando las diferentes necesidades de los actores involucrados. Es decir, establecer fundamentos regulatorios, legales de largo plazo a nivel procedimental en el ámbito mercantil del sistema financiero para generar condiciones de estabilidad en forma y en fondo.

Adicionalmente, un segundo nivel potencial de abordaje corresponde al cuadrante cultural o de propósito para lograr efectividad en la instrumentación de soluciones basadas en valores democráticos que permitan la construcción de paz y la intervención no violenta de los conflictos.

Es precisamente en el ámbito cultural que se basa la construcción de la propuesta positiva de abordaje de conflictos a través de la comunicación estratégica en el último capítulo, la cuál se detalla a continuación.

“
Y en el momento en que uno piensa que se ha encontrado una solución estable, esta se pierde.
Quienes piensan que pueden resolver todas las contradicciones, produciendo así una sociedad libre
de contradicciones, libre de sorpresas, se van a llevar las mayores sorpresas.”

Johan Galtung

3. Propuesta de intervención constructiva y abordaje positivo del conflicto

Como ya se hizo explícito, la *litis* o el asunto contencioso que escaló coyunturalmente el conflicto a nivel crítico y mediático fue la negativa de Salinas Pliego de brindar seguridad epidemiológica a empleados y ciudadanía suspendiendo o protocolizando ajustes a las actividades de negocio de tiendas Elektra y sucursales de Banco Azteca.

También se expuso que el segundo factor crítico que visibilizó el conflicto fue la cobertura de medios de comunicación específicos y las acciones poco estratégicas de Grupo Salinas y Banco Azteca gestionando crisis entre los grupos de interés involucrados.

En una organización poco sensible al manejo pacífico de controversias con sus grupos de interés, que además carece de un protocolo de resolución de disputas y de crisis, resulta difícil contrarrestar la cobertura escandalosa, amarillista y conflictiva de los medios de comunicación; sin embargo Sandro Macassi propone 3 formas para que el abordaje mediático de un conflicto sea distensor de controversias y cumpla funciones de pacificación, diálogo y desescalamiento a través del manejo de la información:



Figura 37 Nuevos roles de los medios en el ciclo de vida de los conflictos sociales

Fuente: Macassi, Sandro. 2011. "Los medios en el ciclo de vida de los conflictos: Aportes de la comunicación a la gobernabilidad en contextos de crisis." *Contratexto*. XIX: p. 49.

Podemos ver en este modelo que el papel principal e ideal de los medios es de apoyo y soporte para trascender el conflicto de forma no violenta y aprovecharlo para generar condiciones culturales de paz, sensibilización hacia valores democráticos como el diálogo, la orientación a acuerdos y soluciones de largo plazo bajo un seguimiento y escrutinio mediático.

Macassi llama a este ejercicio como periodismo de paz, el cuál fomenta:

Enmarques del periodismo de paz	
1	Orientación a las personas: se enfoca en gente común como actores y fuentes de información.
2	Reportar las áreas de concordancia y acuerdo: Reporta áreas comunes que podrían llevar a una solución del conflicto.
3	Reportar causas y consecuencias: Reporta factores que contribuyen al conflicto así como las consecuencias de este.
4	Evitar etiquetar a buenos sujetos y malos sujetos: No señala a los involucrados ni a la contraparte como culpables del asunto.
5	No partisano: Es neutral y no toma bando ni partido.

Cuadro 36 Marcos del periodismo de paz o no partisano.

Adaptado de: Macassi, Sandro. 2019. "Conflict management through media: Contributory and partisan frames in socio- environmental conflict coverage." *Conflict & communication online*. XVIII: 2 p. 3.

El periodismo de paz se ejerce a través de un rol contributivo y no divisorio, ni excluyente o partisano. Su centro de atención son las personas, su acción social y no los problemas, tampoco busca generar polarización y tiene un rol preventivo y de acompañamiento sobre los grupos de interés menos favorecidos dentro de un conflicto para promover espacios y condiciones de mutuo beneficio y cumplimiento sostenible.

Indicadores de los roles contribuyentes en la cobertura de conflictos
Contextualiza, analiza el origen o la causas del conflicto
Demanda o promueve diálogo, acercamiento entre las partes del conflicto y promueve acuerdos.
Demanda intervención preventiva, atención, participación de autoridades o actores.
Pide, promueve la calma, la distensión, la no violencia.
Espacio para comunicación entre partes
Visibiliza, promueve, apoya ideas de soluciones.
Apoya, promueve, visibiliza acciones de diálogo, facilitación y mediación de terceros.
Sigue, supervisa procesos de diálogo o acuerdos.
Apoya o respalda acciones pacíficas o ejemplificadoras.
Alerta, advierte y previene problemas o hechos de violencia.

Cuadro 37 *Indicadores de roles partisanos en medios de comunicación.*

Adaptado de: Macassi, Sandro. 2016. "Roles contributivos vs. roles partisanos en la cobertura de conflictos socioambientales: Un estudio comparado." *Revista Mexicana de Opinión Pública*. p. 139.

Esta compilación de nuevos roles de los medios en el ciclo de vida de los conflictos, los enmarques del periodismo de paz y los roles contribuyentes en la cobertura mediática se proponen a manera de recomendación dado que es complicado influir en las líneas editoriales ya trazadas por las empresas de medios.

El siguiente modelo detalla a nivel profesional y de manera esquemática un panorama general para gestionar la comunicación de manera estratégica a nivel organizacional.

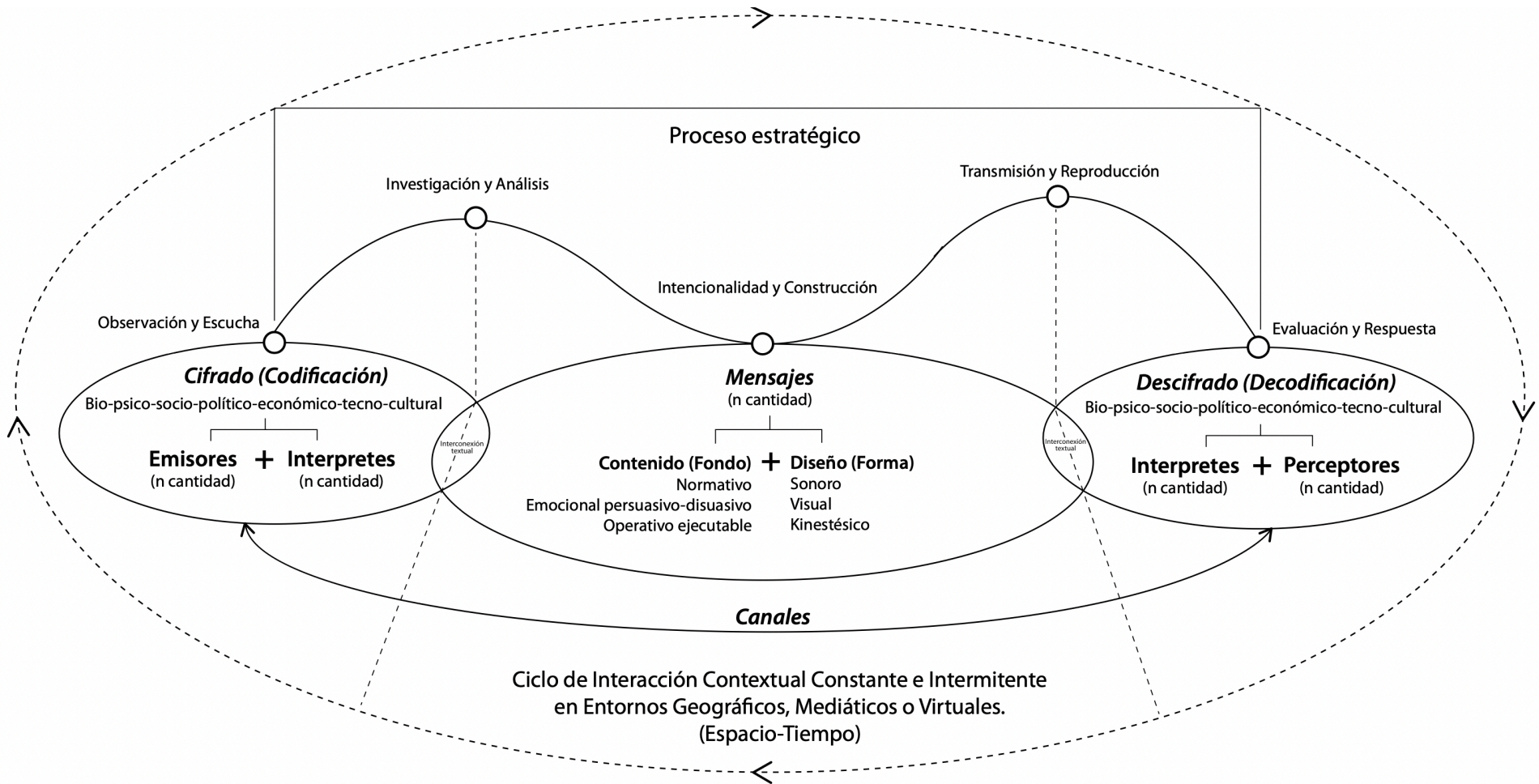


Figura 38 Modelo estratégico del ciclo de comunicación interactiva.

Fuente: Elaboración propia para la asignatura de Métodos y técnicas cualitativas aplicadas a los conflictos, con base en Aristóteles, Laswell, Shannon y Weaver y Schramm, 2020.

Las tablas y figuras anteriores sirven de guía y recomendación de buenas prácticas para que los medios de comunicación colaboren como constructores de una cultura de paz orientada no a los problemas, sino a las soluciones y a la transformación positiva de conflictos.

Una cuarta propuesta de Macassi corresponde a la gestión y atención positiva de demandas sociales más eficiente a la revisada en el capítulo anterior. Idealmente los grupos en conflicto no contaron con un sistema eficaz de atención de peticiones o solicitudes y se quedaron en el terreno de la libertad de expresión.

No se generaron mecanismos de participación más allá de la protesta pacífica o de la denuncia pública que permitieran estructurar acuerdos mutuos donde un poder económico no ejerciera su total voluntad y acatara al menos un par de disposiciones oficiales para ver menos dañada su reputación.

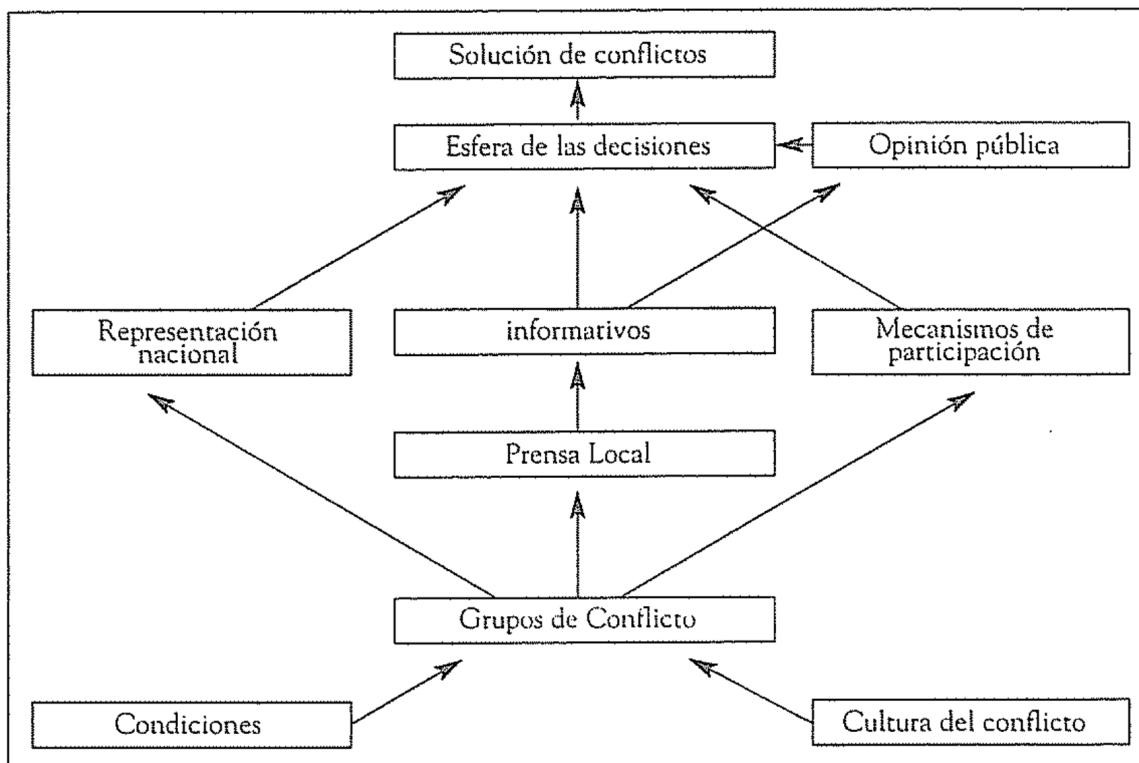


Figura 39 Dinámica ideal de las demandas.

Fuente: Macassi, Sandro. 2002. "Conflictos sociales y espacio público: Responsabilidad de los medios en la conformación y escalamiento de los conflictos." *Contribuciones*. XIX: 2 (74). p. 113.

En este esquema vemos un flujo efectivo y libre de ruido o escándalo amarillista que genera encono en el conflicto. Sin embargo el reto de las organizaciones empresariales está en generar una cultura de corresponsabilidad con los problemas sociales y de prevención, contención y reducción de las crisis y los conflictos ya naturales en nuestra nación.

Sin embargo, el involucramiento de ciudadanos comunes a los procesos participativos para la gestión de conflictos, tiene su lado negativo igual que el abordaje tradicional por cúpulas, de acuerdo a Manual de Practicantes para el Diálogo Democrático del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD.

Intervenciones limitadas a la "élite"	Involucrando a ciudadanos comunes en las deliberaciones
<p style="text-align: center;">Beneficios positivos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Funcionamiento conocido y comprendido ▲ Rápido, controlable, predecible ▲ Respeta el liderazgo instaurado ▲ Percibido como más legítimo y relevante ▲ Los donantes y patrocinadores internacionales se sienten cómodos con la gente que ya conocen ▲ Tiene autoridad para tomar decisiones. 	<p style="text-align: center;">Beneficios positivos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Reconoce e involucra al público general ("nosotros, el pueblo") ▲ Promueve la responsabilidad cívica ▲ Enriquece la base de información, reconoce la complejidad ▲ Limita el juego político ▲ Promueve y fortalece destrezas esenciales (los participantes aprenden a escuchar y a pensar de manera más crítica) ▲ Promueve el diálogo en todos los niveles y fomenta la curiosidad.
<p style="text-align: center;">Riesgos, desventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▼ Excluye al público general, no reconoce a "nosotros, el pueblo" ▼ La información en la sociedad es limitada o está distorsionada ▼ No reconoce la complejidad; el discurso se torna simplista ▼ Perpetúa el juego político; reduce al público general a ser un mero espectador ▼ Atomización de las temáticas ▼ Deterioro de las destrezas más importantes ▼ Fomenta el debate polarizado y el deseo de "ganar" y "no perder". 	<p style="text-align: center;">Riesgos, desventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▼ La innovación y la sensación de caos se perciben como riesgosas y poco predecibles; pérdida del control de los resultados ▼ Las temáticas clave se diluyen debido a procesos lentos y prolongados ▼ Se corre el riesgo de arribar a decisiones insatisfactorias y equivocadas ▼ Debilita el liderazgo instaurado ▼ No es práctico ni realista ▼ Puede considerarse inadecuado desde el punto de vista cultural ▼ Nadie es "neutral o imparcial", todos son partes interesadas.

Cuadro 38 El dilema de la participación.

Fuente: Philip Thomas, Where's the Public in These Democracies? Dialogue and Deliberation: Mechanisms for Exercising Civic Engagement (¿Dónde está el público en estas democracias? Diálogo y deliberación: mecanismos para ejercitar el compromiso cívico), documento presentado en la Conferencia Internacional sobre Mediación, Ciudad de Guatemala, Guatemala, 2 de septiembre de 2004.

3.1 Estrategia de comunicación no violenta para gestión de crisis y conflictos

El resultado del exhausto diagnóstico concluye con el planteamiento de una estrategia de comunicación formada por dos líneas de acción principales. Estas pueden ser adaptadas al contexto y necesidades de Grupo Elektra, Banco Azteca a nivel corporativo o cualquier organización que busque y procure una relación favorable con sus grupos de interés y proporcionan una base firme para el abordaje, prevención y contención de los conflictos y las crisis, para salvaguardar la reputación ante un escándalo mediático:

1) Construir un diseño de **política de resolución de disputas**, de acuerdo a las norma internacional de buena práctica ISO 10003: 2018, sobre Gestión de la Calidad – Satisfacción del Cliente – Lineamientos para la resolución externa de disputas en las organizaciones considerando también buenas prácticas de comunicación para la responsabilidad de la norma internacional ISO 26000.

2) Elaborar la estructura de un **manual para la gestión de crisis**, el cual es una pieza clave de la comunicación estratégica y que muy pocas organizaciones toman el tiempo y los recursos de tener para prepararse a operar ante una situación emergente y llena de incertidumbre.

1. Sobre la política de resolución de disputas:

1.1 Fundamentos:

1.1.1 La política deberá estar disponible para todo el personal, denunciantes, clientes y demás partes interesadas relevantes.

1.1.2 La política deberá estar sustentada por procedimientos y objetivos para cada rol y función del personal incluido en el proceso de gestión de disputas.

1.2 Objetivos:

1.2.1 Describir bajo qué circunstancias, la organización ejercerá un proceso de resolución de controversias a los grupos de interés denunciantes.

1.2.2 Determinar si los denunciantes se integrarán al proceso de manejo de disputas.

1.3 Requisitos:

1.3.1 Identificación de cualquier requerimiento regulatorio y de estatutos.

1.3.2 Recursos financieros, operativos y organizacionales.

1.3.3 Impactos estimados en la satisfacción de las partes interesadas.

1.3.4 Los aportes de los denunciantes, clientes, personal y otras partes interesadas relevantes.

1.3.5 Procesos de gestión de la calidad, satisfacción del cliente, códigos de conducta y procesos de manejo de quejas dentro de la organización.

1.3.6 Alternativas de resolución de disputas, como terceros, proveedores o cortes.

1.3.7 Actualización y revisión constante de la política

1.4 Responsabilidades de la alta dirección:

1.4.1 Establecer los objetivos, funciones relevantes, niveles y procesos clave de la política.

1.4.2 Planear, diseñar, desarrollar, operar, mantener y mejorar el proceso de resolución de disputas de acuerdo con sus objetivos.

1.4.3 Definir responsabilidades y autoridades para la resolución de disputas a lo largo de la organización.

1.4.4 Lograr que el personal entienda la relación del proceso de resolución de disputas con los esfuerzos generales de satisfacción de clientes.

1.4.5 Determinar y asignar los recursos necesarios para un proceso de resolución de disputas efectivo, justo, legal y eficiente desde la capacitación adecuada.

1.4.6 Comunicar la política de resolución de disputas dentro de la organización a todo el personal necesario al interior, a los clientes y a los grupos de interés.

1.4.7 Notificar con rapidez y eficiencia sobre cualquier demanda significativa sobre el proceso de resolución de disputas, los representantes de la organización dentro del proceso, proveedores o costos.

1.5 Consideraciones:

1.5.1 Entender las percepciones y expectativas de clientes y otros grupos de interés relevantes relacionados al proceso de resolución de disputas.

1.5.2 Monitorear y evaluar procesos y asuntos internos y externos relacionados con riesgos y oportunidades.

1.5.3 Identificar y evaluar riesgos y oportunidades específicas.

1.5.4 Planear, desarrollar, implementar y evaluar acciones correctivas y mejoras que ayuden a evaluar e identificar nuevos riesgos y oportunidades.

1.6 Diagnóstico:

1.6.1 La organización evaluará sus esfuerzos actuales para resolver demandas y disputas con el fin de determinar el uso de recursos adicionales o ajustes necesarios en el proceso.

1.6.2. Evaluar la naturaleza y frecuencia de las denuncias y disputas.

1.6.3. Cómo son atendidas actualmente las disputas.

1.6.4 Formas exitosas y no exitosas de la organización lidiando con disputas.

1.6.5 Costos y beneficios de éxitos y fracasos en resolución de disputas.

1.6.6. Costos y beneficios de adoptar un proceso externo de resolución de disputas.

1.7 Diseño:

1.7.1 Compilar los tipos de disputas que se deben resolver (ejemplo, cuáles categorías de clientes o denunciantes, cuáles productos, marcas o servicios).

1.7.2 Posibles remedios a ser considerados

1.7.3 Tipos de métodos de resolución de disputas a ofrecer (facilitativos, asesorías, determinativos)

1.7.4 Posicionamiento de la organización sobre hacer un compromiso avanzado para participar en resolución de disputas o tomar decisiones en una base de caso por caso.

1.7.5 Riesgos y oportunidades relacionadas con la selección y compromiso de proveedores y resolutores.

1.7.6 Calificaciones de los resolutores de disputas.

1.7.7 Tarifas si existen para ser aplicadas a los demandantes

1.7.8 Medios de participación de las partes (en persona, por escrito, teléfono, internet).

1.7.9 Los criterios contra los cuáles las disputas serán evaluadas (estatutos, requerimientos regulatorios, códigos de conducta o de justicia y equidad).

1.8 Recursos:

1.8.1 Selección de proveedores adecuados.

1.8.2 Contribuir al funcionamiento apropiado del proveedor.

1.8.3 Participar en el proceso de resolución de disputas.

1.8.4 Evaluar el desempeño del proveedor y sus resolutores sobre el proceso de resolución de disputas.¹²³

1.9 Comunicación interactiva con responsabilidad social:

1.9.1 Difundir información completa, que aborde todas las actividades e impactos significativos de la organización en la sociedad; comprensible, que considere los conocimientos y antecedentes culturales, sociales, educacionales y económicos de los destinatarios; receptiva, que responda a los intereses de las partes involucradas; precisa, que contenga datos correctos y proporcione detalle suficiente para que sea de utilidad y adecuada para su propósito; equilibrada, evitando omitir datos negativos; oportuna, actualizada durante un periodo de tiempo específico y accesible, es decir disponible para las partes interesadas.

1.9.2 Aumentar la toma de conciencia dentro y fuera de la organización sobre sus estrategias, objetivos, planes, desempeño y retos.

1.9.3 Organizar reuniones y conversaciones de diálogo con las partes interesadas en asuntos específicos y reclamaciones cuando sea posible y adecuado.

1.9.4 Diálogos con proveedores sobre los requisitos de responsabilidad social asociados a las adquisiciones.

1.9.5 Difusión al público acerca de las emergencias que tienen consecuencia para la responsabilidad social para mantener informadas a las partes interesadas y proporcionar información sobre las acciones adecuadas.

1.9.6 Promoción de productos o servicios, etiquetas, información del producto y otra información relevante para el consumidor para mejorar la retroalimentación.

¹²³ S/Autor. 2018. ISO 10003: Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for dispute resolutions external to organizations. International Standard Organization. p. 7-9

1.9.7 Artículos, anuncios o declaraciones públicas sobre aspectos de la responsabilidad social en revistas o boletines dirigidos a organizaciones partes y organismos gubernamentales.

1.9.8 Presentación periódica de informes públicos con oportunidades de retroalimentación por las partes interesadas.

1.9.9 Apertura a diversificar los métodos de comunicación en diversos formatos: reuniones, eventos públicos, foros, informes, boletines, revistas, carteles, anuncios publicitarios, cartas, correo de voz, presentaciones en vivo, video, *websites*, podcasts, blogs, material adjunto en productos y etiquetas, comunicados de prensa, entrevistas, editoriales y artículos.¹²⁴

2. Sobre el manual de gestión de crisis:

También conocido como plan de crisis, es un documento escrito que recoge recomendaciones básicas de actuación, consejos, preguntas frecuentes y toda la información clave aplicables a las situaciones o hechos que puedan producirse y supongan una pérdida de control para la organización, afectando su reputación, capacidades o su credibilidad.¹²⁵

Su objetivo es orientar las acciones de la persona que esté a cargo de la dirección de comunicación, así como del portavoz de la organización (en caso de que exista de fijo, suplente o interino) y el actuar los miembros que llegasen a integrar la formación de un gabinete de crisis, sobre cómo responder a las primeras llamadas de medios, demandas sociales, cómo hacer un comunicado oficial, a quién avisar dentro de la organización, qué datos se deben recabar, qué hacer cuando un periodista interpela, qué informaciones no deben difundirse, cómo preparar una rueda de prensa o comparecencia pública.¹²⁶

¹²⁴ S/Autor. 2010. *ISO 26000: Guía de Responsabilidad Social*. International Standard Organization. p. 76-77

¹²⁵ Redacción. 2020. *Cómo redactor un Manual de Crisis*. Top Comunicación. Consultado el 10 de octubre de 2022. <https://www.topcomunicacion.com/como-redactar-un-manual-de-crisis/>

¹²⁶ *Íbid.*

Un manual de crisis es diferente para cada organización, sin embargo debe tener una estructura sencilla y replicable que satisfaga las necesidades particulares de cada compañía. Por ello, se presenta la siguiente propuesta de plan aplicable al caso:

Estructura de un manual para la gestión de crisis

- 1) Portada** - Incluye el título y hace referencia a la organización a la que pertenece.
- 2) Índice de contenidos** - Genera un acceso visual rápido a las partes del documento para una consulta más ágil de la información deseada.
- 3) Objetivo** - Muestra la importancia, relevancia y funcionalidad del documento.
- 4) Definición de crisis**
 - Delimita y clasifica los tipos de hechos y acontecimientos que para la organización generen una situación de inestabilidad potencial.
 - Los niveles se suelen estructurar en 3 categorías: leve, medio y grave o verde, amarillo y rojo.
- 5) Procedimientos**
 - Describe fase a fase escenarios y consejos generales todas las acciones concretas de comunicación apegados a la cultura y filosofía de la organización.
- 6) Comité o gabinete de crisis**
 - Incluye la lista constitutiva de cada integrante de un equipo multidisciplinario con sus nombres completos, cargos, roles específicos y datos de contacto.
 - También se establece el espacio, momentos, centros y puntos de reunión durante la crisis.
 - La estructura del comité de crisis:
 - Director del comité: suele ser el director de comunicación y sus funciones son definir el nivel de crisis, convocar al gabinete, asignar funciones y coordinarlas e informar a la dirección.
 - Portavoz interno: suele ser el director de recursos humanos, sus funciones son comunicar lo sucedido a empleados y sus familias.

Portavoz externo: debe ejercer las relaciones públicas y se encarga de la comunicación externa con los medios de comunicación, redacta comunicados, convoca a ruedas de prensa, comparece ante los medios, etc.

Portavoz telefónico: atiende llamadas, las distribuye y las controla.

Asesores en todos los ámbitos: jurídico, de seguridad, de producción, etc. Recogen información y asesoran al comité de crisis en los aspectos técnicos.

Secretario: anota los hechos y las decisiones durante la crisis.

7) Listado de medios de comunicación

- Es la base de datos para contacto directo durante la crisis e incluye:
Nombre del medio
Nombre del periodista o persona de contacto
Teléfonos
Dirección de correo electrónico

8) Lista de entidades o personas clave

- Es la base de datos de instituciones, figuras públicas, asociaciones, grupos de interés que también deben estar al tanto de los incidentes porque deben estar informados o pueden apoyar con ayuda diversa y debe contener los siguientes datos:
Nombre y cargo
Nombre de la entidad
Teléfonos
Dirección de correo electrónico

9) Materiales de apoyo

- Modelos de cartas, comunicados de prensa, dosieres informativos y ejemplos de diversos formatos y materiales como los enumerados en la política de resolución de disputas.

10) Evaluación de resultados

- Análisis y control continuo de las acciones informativas.
- Metas a alcanzar mediante la ejecución del plan y el seguimiento de los procedimientos del manual.
- Procedimiento de actuación ya superada la crisis, el cual incluye agradecimientos personales a los públicos afectados o implicados además de una campaña de comunicación informativa que apoye y haga recordar cómo se ha solucionado la crisis.

Cuadro 39 Estructura de un plan o manual de gestión de crisis

Adaptado de: Zapata, Lelia. 2011. *Manual de crisis*. Talentos Reunidos. Consultado el 11 de octubre de 2022. <https://talentosreunidos.com/2011/09/04/el-manual-de-crisis/>
Redacción. 2020. *Cómo redactor un Manual de Crisis*. Top Comunicación. Consultado el 10 de octubre de 2022. <https://www.topcomunicacion.com/como-redactar-un-manual-de-crisis/>

Este documento debe guiarse por tres normas fundamentales:

- a) Debe ser comprobado y ensayado, basado en un esquema operativo que evite la improvisación ante los públicos.
- b) Se registrar cualquier modificación del manual y actualizarlo cada 3 meses, principalmente con la lista de contactos en medios
- c) Contar con recursos económicos presupuestados mínimos para su puesta en marcha.¹²⁷

El portal topcomunicacion.com además recomienda incluir y seguir estas recomendaciones clave dentro del manual:

- No precipitarse en la respuesta, no contestar automáticamente al momento de conocerse la noticia; pero actuar lo más rápidamente posible para evitar rumores y/o acciones contra la empresa.
- Ser cauteloso, es decir, ofrecer información veraz que explique los hechos y/o que solucione el problema, sin engañar o intentar manipular la opinión pública.
- Tratar a los diferentes públicos con respeto y transparencia, sin desvelar nada hasta no verificarlo previamente si las causas no están claras, reconociendo el fallo y prometiendo su inmediata subsanación, en caso de conocer la causa del problema.
- Colaborar con las autoridades en aquello que requieran y poner a disposición los medios técnicos y humanos necesarios.
- Si existen diversas delegaciones o sedes, hay que conseguir una estrecha coordinación para evitar confusión y deterioro de la imagen, centralizando la comunicación y eliminando mensajes contradictorios.¹²⁸

Además se recomienda contar con una copia impresa y varias copias para facilitar su consulta ante la escasez de tiempo que impera en un clima crítico para mantener la calma y marcar una guía que permita acertar en el manejo de la crisis.

¹²⁷ Sánchez, María. 2003. Estructura del plan de crisis. Ámbitos: Revista Andaluza de Comunicación. No.10. Universidad de Sevilla. España.

¹²⁸ Redacción. 2020. *Cómo redactor un Manual de Crisis*. Top Comunicación. Consultado el 10 de octubre de 2022. <https://www.topcomunicacion.com/como-redactar-un-manual-de-crisis/>

3.2 Escenarios futuros y posibles rutas de transformación

Cerramos esta investigación siguiendo el modelo de escenarios sincréticos del prospectivista mexicano Tomás Miklos, quien recomienda que después de terminar nuestro diagnóstico, determinemos el ambiente y los tiempos de ocurrencia de 4 escenarios:

- 1) Tendencial:** Salinas continua con sus tácticas dilatorias hasta el año 2024 para evitar pagar los 2 mil 600 mdp que debe de ISR al SAT. Mantiene su contienda adversarial en redes sociales, principalmente escandalizando desde su cuenta personal en Twitter. La operación de las tarjetas y cuentas para becas y pensiones del bienestar le ha traído millones de beneficiarios convertidos en nuevos clientes de créditos y consumo durante la pandemia debido a su resistencia a detener actividades presenciales, además de haber digitalizado la dispersión de recursos a través de la aplicación móvil Bienestar Azteca. Banco Azteca continúa siendo una institución de soporte para el Banco del Bienestar que cuenta con la mitad de las sucursales operando de las que esperaba a mitad del sexenio.
- 2) Catastrófico o distópico:** La construcción de sucursales del Banco del Bienestar no alcanza el ritmo esperado y Banco Azteca se sigue posicionando como la principal institución de manejo de los programas sociales. Existe incertidumbre sobre si se mantendrá el acuerdo para el próximo sexenio. Salinas Pliego rompe su relación pública favorable con AMLO, pero mantiene las licitaciones y contratos favorables que ya poseía con la SEP y el gobierno de la CDMX. Existe opacidad y duplicidad entre el manejo de cuentas individuales de los programas sociales debido a la gestión compartida entre Banco Azteca, Banco del Bienestar y Telecomm Telégrafos. Salinas acrecienta su fortuna y logra alcanzar muy de cerca a Carlos Slim a través de la clientelización de los beneficiarios bancarizados del bienestar. Aparecen nuevas patologías similares al caso reciente de la viruela símica que forzan a Grupo Salinas a establecer protocolos auditados por el Gobierno Federal para salvaguardar la salud de clientes, empleados y habitantes de las comunidades donde operan.

- 3) **Utópico:** Banco Azteca crea y nombra un comité de gestión de crisis y un gabinete de comunicación corporativa formado con expertos interdisciplinarios para mantener conversaciones estables con diversos grupos de interés al interior y exterior de la organización. Grupo Salinas establece una política de resolución de disputas y genera canales de diálogo pacífico y constante con clientes, proveedores, empleados, autoridades y organizaciones de la sociedad civil. El Banco del Bienestar cuenta con la infraestructura necesaria para terminar el acuerdo con Banco Azteca. Las autoridades financieras (CNBV y CODUSEF) además de las cámaras legislativas de diputados y senadores comienzan a explorar regulaciones de casos similares donde un gobierno adjudique directamente alguna transacción financiera mercantil de recursos públicos a través del manejo de un intermediario particular. Salinas modera sus interacciones en Twitter y se apega a las buenas prácticas de gestión de la comunicación corporativa.
- 4) **Eutópico o factible:** Ricardo Salinas negocia directamente con AMLO una posible reducción de impuestos o solicita facilidades de pago a un plazo amplio. Implementa medidas y protocolos de seguridad y salud ocupacional en sus sucursales de las empresas que atienden a clientes de forma física. Comienza a establecer esquemas de teletrabajo mixto en casos donde los roles y actividades de los puestos así lo permitan. Banco Azteca redistribuye la operación de las cuentas bienestar y es retomada en su totalidad por el Banco del Bienestar que para el 2024 supera las 2800 sucursales construidas. Salinas Pliego continua con su polémica comunicación, pero reduce la cantidad de interacciones y tiene escándalos mediáticos más breves y efímeros con la clase política, quienes ya no se enganchan tan fácilmente con su peculiar manera de destacar o atraer la atención escandalosa de los medios de comunicación locales y nacionales.

Conclusiones

Como se pudo ver a lo largo de esta investigación, el conflicto es parte de la vida a nivel personal y organizacional. El conflicto suele estar latente por cuestiones estructurales y avivarse por cuestiones coyunturales.

Una negociación puede transformarse en un conflicto de procesos y tareas debido a la diferencia de criterios para operar y cómo hacer las cosas. Las crisis son otro factor detonante de conflictividad y son a la vez el punto más intenso del mismo, son el climax del punto más alto de escalamiento.

En este caso específico, debido a la disrupción e inestabilidad de la crisis sanitaria, un acuerdo negociado se transformó en conflicto y en escándalo mediático porque escaló a causa de las decisiones de los actores protagonistas AMLO y RSP, lo cual afectó a los actores secundarios generando asimetría de poder.

La cobertura coyuntural de los medios de comunicación es otro factor clave en la visibilización y escalamiento de un conflicto, ya que el seguimiento mediático puede agudizar la escandalización de una cobertura si una figura pública (RSP) tiene constantes comportamientos considerados socialmente transgresores, como el desacato a la autoridad o la falta de medidas de seguridad en un contexto de emergencia sanitaria.

La siguiente línea del tiempo resume el orden de los acontecimientos de forma visual y sintética e hilo de manera clara el desarrollo de los hechos:

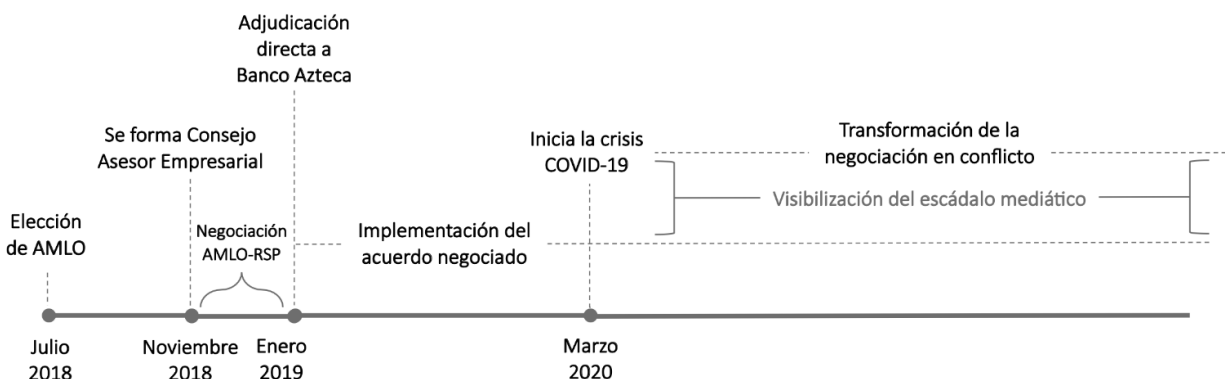


Figura 40 Línea de tiempo

Fuente: Elaboración propia

El conflicto se desarrollo inicialmente como estructural donde no había objetivos ni actores claros visibles, sin embargo conforme los medios ampliaron la presencia del caso en agenda se fueron visibilizando actores de menor tamaño contra Ricardo Salinas Pliego, el principal actor fuente de conflicto debido a sus resistencias de acatar disposiciones oficiales bajo el motivo de operar la dispersión de los programas del bienestar.

Pese a tener un aparato económico empresarial sumamente rubusto con poder internacional, Grupo Salinas no cuenta con procedimientos protocolizados de comunicación estratégica, los cuales se caracterizan por políticas y modelos de operación de calidad organizacional para mejorar la interacción de las compañías con grupos de interés de forma positiva, sana, pacífica, democrática, horizontal y no violenta.

El conflicto padeció por un proceso de ensanchamiento y profundización durante 2020 y 2021 y finalmente de desarticulación o como le llama Galtung, de fisión, desintegración y disociación. El poderío de Salinas se impuso desde los neocorporativos sobre el interés del desarrollo económico.

Este caso sienta un precedente las relaciones de colaboración corporativistas y acuerdos neocorporativistas entre gobierno y organización financiera mercantil semi regulada. Se abre la puerta a normar este tipo de relaciones de prestación de servicios financieros profesionales de alta especialización aunque el Banco del Bienestar ya se encuentre en operación.

Surge la incógnita a futuro sobre qué tan necesario es compartir “governabilidad operativa” desde el Estado a un particular como se vió en este caso. ¿Es conveniente?

Quedará pendiente evaluar si al final del sexenio la administración de los recursos del Bienestar en manos de Banco Azteca/Grupo Salinas, realmente dio los resultados esperados y eficientes para reducir la pobreza o únicamente fue una estrategia de negociación neocorporativista para incrementar la cantidad de clientes del conglomerado empresarial y el número de seguidores de morena y la 4T.

Para los grupos beneficiados por los recursos del bienestar no existe claridad si la distribución de prebendas continuará o terminará después de 2024, dejando su capacidad económica en riesgo y vulnerabilidad de regresar a sus anteriores condiciones de pobreza.

La comunicación estratégica entendida más allá de la emisión de mensajes, da una ruta de acción integrativa para atender y canalizar con responsabilidad social, los impactos que las organizaciones causan en diversos grupos de interés y contribuye a instaurar una cultura libre de violencia estructural y cultural en el ámbito económico privado pero también en el público social de largo alcance a través de compromisos mutuos con una visión prospectiva de resultados orientados a construir el futuro hacia el presente.

Si bien la mayoría de las organizaciones privadas aún con amplios recursos no cuentan con políticas y procedimientos estandarizados para el manejo pacífico de controversias ni manuales de gestión de crisis, es preferible utilizar al menos una parte minúscula de presupuesto para su establecimiento y sortear los entornos de incertidumbre con una guía mínimamente viable que permita salvaguardar la reputación organizacional.

Los medios de comunicación también tienen el reto de enriquecer sus posturas de cobertura y abordaje de sucesos noticiosos de conflicto. Es correcto que vocacionalmente el periodismo se posicione a favor de los actores y grupos de interés más favorecidos, aunque también debe tener metas realistas sobre el nivel de incidencia informativa que realmente se logra posicionando ciertos temas escandalosos por encima de otros en la agenda.

En una sociedad interconectada donde un empresario multimillonario puede opinar sin filtros igual que un ciudadano de a pie, el acceso a la información es el mismo, pero el nivel de asimetría de poder e incidencia aún tiene brechas enormes por cerrar.

Las organizaciones empresariales y los medios de comunicación como parte de estas aún tienen enormes retos para operar y pulir su comunicación estratégica orientados a incidir realmente en la opinión pública, en las decisiones políticas o en procesos de justicia y el ejercicio de las funciones de autoridades regulatorias que permanecen omisas o actúan en función del presidencialismo mexicano característico de este sexenio.

El jugador principal de la agenda temática en efecto ha sido López Obrador desde que asumió la presidencia y la obvia polarización que su discurso genera, constriñe a los medios a tomar solo una u otra postura en el espectro binario de las decisiones.

Concluyo esta investigación esperando aportar valiosos hallazgos al estudio de un caso único en la historia reciente de la democratización de la política social mexicana y de los roles del periodismo y los medios de comunicación en miras a un futuro con menos polarización adversarial binaria enfocada en problema y más aperturdo a la cultura de pacificación, de los acuerdos construidos y de soluciones sostenibles.

Anexos

Anexo 1: Ploteo de incidencias con el modelo de Herbert J. Spiro

A continuación se presenta la historia cronológica de Banco Azteca desde su fundación hasta el periodo estudiado en este trabajo (2021) para mostrar que previo al sexenio de AMLO, Grupo Salinas ya tenía relaciones corporativistas con los gobiernos en turno.

También sirve de recuento para mostrar los episodios conflictivos de 2020 y 2021 entre Salinas Pliego y sus empleados inconformes, agrupaciones sociales externas al grupo empresarial y medios de comunicación.

Estos acontecimientos se encuentran visualmente sintetizados en la página 121.



Incidencia	Fecha	Fuente	Suceso
1	Agosto 2001	Bolsa Mexicana de Valores	Ricardo Salinas Pliego decide incursionar en el sector bancario fundando Banco Azteca, entidad filial de tiendas Elektra.
2	Mayo 2002	Bolsa Mexicana de Valores	La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de la CNBV, otorga la licencia bancaria a Banco Azteca institución de Banca Múltiple S.A. No se autorizaban bancos nuevos desde 1994.
3	Mayo 2002	Revista Proceso	Se convierte en la primer institución bancaria del país en ofrecer productos financieros de crédito y ahorro a segmentos C, C-,D+, D y E.
4	Mayo 2002	Bolsa Mexicana de Valores	Comienza a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores, listado como Bazteca





5	Octubre 2002	Bolsa Mexicana de Valores	Vicente Fox inaugura la primera sucursal bancaria en el Municipio de Nezahualcóyotl.
6	Octubre 2002	Grupo Elektra	Banco Azteca comienza a operar en 749 sucursales de tiendas Elektra a nivel nacional.
7	Noviembre 2002	Comisión Federal de Competencia Económica	Banco Azteca compra las marcas Guardadito al Banco Serfin y 819 mil de sus cuentas con un saldo total de 470 millones de pesos.
8	Diciembre 2003	Asociación de Bancos de México	En su primer año de operaciones capta 3.7 millones de cuentas nuevas de ahorro con un saldo total de \$4,107 mdp.
9	Enero 2004	Auto Plaza	Inicia operaciones Italika, la marca de Grupo Salinas de motocicletas inicialmente de origen coreano y que se venden a crédito en Elektra.
10	Junio 2005	Gaceta Oficial de Panamá	Banco Azteca se convierte en el primer banco mexicano con sucursales fuera del país iniciando por Panamá.
11	Junio 2005	Universidad Nacional Autónoma de México	Surge un conflicto laboral entre empleados en la zona norte del Distrito Federal, quienes organizan un incipiente movimiento sindical para denunciar una serie de irregularidades incluyendo acoso laboral, sueldos de 365 pesos por semana, jornadas de más de 8 horas diarias sin pago de horas extras, ausencia de atención médica ante el IMSS entre otras.
12	Julio 2005	Universidad Nacional Autónoma de México	Mandos regionales, buscando desarticular el movimiento, movieron sucursal a los involucrados, lo cuál genera el efecto contrario, expandiéndose.
13	Agosto 2005	Universidad Nacional Autónoma de México	Banco Azteca extiende oficialmente su horario de operaciones, pasando de 8 horas de lunes a viernes a 12 horas de 9am a 9pm los siete días de la semana.
14	Octubre 2005	Universidad Nacional Autónoma de México	Tras meses largas jornadas, accidentes y problemas de salud desatendidos en la plantilla de cobranza domiciliaria, muere un trabajador en moto en Tizayuca Hidalgo, llamado Israel Vieyra.
15	Octubre 2005	Universidad Nacional Autónoma de México	El banco ofrece una indemnización única de 30 mil pesos para la viuda de Vieyra, pero trabajadores en el movimiento sindical logran obtener un seguro y pensión de viudez de 60 meses por 11 mil pesos mensuales.
16	Octubre 2005	Universidad Nacional Autónoma de México	Trabajadores del movimiento buscan asesoría de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social quien les recomienda un abogado pro bono que apoya con asesoría jurídica
17	Octubre 2005	Universidad Nacional	La gerente de la sucursal Tizayuca persuade a los miembros del movimiento para abandonar el proyecto bajo amenaza

		Autónoma de México	de despido y boletín en todas las empresas del Grupo Salinas.
18	Febrero 2006	Universidad Nacional Autónoma de México	Se logra reagrupar a 62 trabajadores y se conforma la estructura orgánica del SUTEBA (Sindicato Único de Trabajadores y Empleados de Banco Azteca S.A.).
19	Marzo 2006	Universidad Nacional Autónoma de México	La empresa se entera de la existencia del sindicato y toma medidas coercivas de intimidación, amenazas y encarcelamientos temporales por fabricación de falsos delitos sin pruebas.
20	Mayo 2006	Universidad Nacional Autónoma de México	Se presenta ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social la solicitud de registro oficial del "Sindicato Único de Trabajadores y Empleados de Banco Azteca S.A. y sus Filiales" conformado por 62 personas y respaldada por comprobantes de depósitos de nómina expedidos por la CNBV.
21	Junio 2006	Universidad Nacional Autónoma de México	La STPS notifica al comité ejecutivo del sindicato que los documentos presentados no logran acreditar la relación laboral, ya que los recibos de pago no eran suficientes; también solicitaba a la empresa que los contrató que otorgara consentimiento para la acreditación del sindicato al igual que la firma de Salinas Pliego.
22	Junio 2006	Universidad Nacional Autónoma de México	Tras la entrega del oficio, los trabajadores se enteran que no son empleados del banco sino de empresas de outsourcing: Elmex Superior S.A. de C.V., Mercadotecnia Tezontle S.A. de C.V. y Servicios Laborales y Ejecutivos S.A. de C.V.
23	Agosto 2006	Universidad Nacional Autónoma de México	Comienzan los despidos injustificados hacia los trabajadores que no desistían del objetivo de conformar el sindicato.
24	Septiembre 2006	Universidad Nacional Autónoma de México	Se suman a la causa la Unión Nacional de Trabajadores, el Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México y el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana.
25	Septiembre 2006	Universidad Nacional Autónoma de México	La AFI detuvo a 22 trabajadores directamente en sus sucursales por supuesto fraude y robo y los arraigó durante 90 días en una casa de seguridad en la Colonia Doctores sin derecho a amparo o representación legal.
26	Octubre 2006	Universidad Nacional Autónoma de México	La STPS se declara incompetente para resolver a favor la petición de registro del sindicato al no tener elementos suficientes para demostrar la relación laboral.
27	Noviembre 2006	Universidad Nacional Autónoma de México	Una parte importante de los trabajadores se desanimó y se alejó del movimiento, el comité sindical se mantuvo relativamente pasivo un par de meses reuniendo los

			documentos necesarios para buscar de nuevo el registro sindical.
28	Febrero 2007	Universidad Nacional Autónoma de México	Se giran 65 órdenes de aprehensión contra trabajadores, logrando encarcelar a 20 bajo imputaciones de robo, fraude, secuestro, lavado de dinero entre otros delitos en el penal de Barrientos. El resto se dieron a la fuga.
29	Febrero 2007	Universidad Nacional Autónoma de México	El comité sindical aceptó que no todos los trabajadores acusados eran inocentes y sustrajeron mercancías para venderlas por su cuenta.
30	Febrero 2007	Universidad Nacional Autónoma de México	Tras varios intentos de amenazas y cooptaciones, el banco logró un acuerdo negociado con dos líderes del sindicato por 50 mil pesos a cambio de información sobre los trámites de registro, nombres de involucrados y otros detalles del proceso de gestión.
31	Febrero 2007	Universidad Nacional Autónoma de México	Los mandos regionales de Banco Azteca intimidaron de diversas formas a todos los involucrados para obligarlos a renunciar y despidieron a Francisco González, Secretario General del SUTIBA, desarticulando por completo el movimiento de forma definitiva.
32	Marzo 2007	Expansión	Salinas Pliego (y familia) ingresa por primera vez al ranking de millonarios Forbes con una fortuna de 4.6 mmdp., ocupando el puesto 174 mundial.
33	Octubre 2007	Banco Azteca Honduras	Banco Azteca inicia operaciones en Honduras.
34	Enero 2008	Banco Azteca Honduras	Banco Azteca inicia operaciones en Perú.
35	Marzo 2008	Banco Azteca Honduras	Banco Azteca inicia operaciones en Brasil.
36	Enero 2009	El Informador	Se registra por primera vez en prensa digital un asalto a mano armada en una sucursal de Banco Azteca en Puerto Vallarta por un monto de 80 mil pesos en efectivo.
37	Febrero 2009	El Siglo de Torreón	Se registra el segundo asalto bancario del año en sucursal de Banco Azteca en Gómez Palacio, Durango sin información de monto robado.
38	Marzo 2009	El Informador	Se registra un segundo asalto a mano armada en la misma sucursal de Puerto Vallarta por un la cantidad de 12 mil pesos en efectivo.
39	Agosto 2009	Sistema de Información Legislativa	Ninfa Salinas Sada, hija de Ricardo Salinas toma protesta como diputada federal plurinominal por el Partido Verde Ecologista de México para la LXI Legislatura (2009-2012), asumiendo el cargo de Presidente de la Comisión de Medio Ambiente.

40	Noviembre 2009	HR Ratings	Banco Azteca inicia operaciones en El Salvador.
41	Junio 2010	Ensenada.net	El 13 de junio detienen a banda criminal tras robar 5mil 630 pesos en efectivo y 19 teléfonos celulares en sucursal de Banco Azteca en Tijuana
42	Junio 2010	El Siglo de Torreón	El mismo día pero en Torreón, Coahuila se registra el asalto bancario número 15 del año en esa ciudad. Se sustrajeron 12 mil pesos en efectivo de una sucursal de Banco Azteca.
43	Mayo 2012	Twitter	Con el tweet: “¡Este sí es un debate! Entre un grupito de twitteros autoritarios y los ciudadanos libres de votar por lo que quieren ver.”, Salinas Pliego inaugura la polémica forma de comunicación digital que sostendrá y escalará durante 10 años contra sus críticos.
44	Mayo 2012	Aristegui Noticias	La organización internacional hacker “Anonymous” inhabilitó la página web de Banco Azteca mediante un ataque informático como reprimenda ante la decisión de Salinas de transmitir por el canal 13 de TV Azteca un partido de liguilla entre Monarcas y Tigres a la misma hora que el debate de los candidatos a la Presidencia de la República.
45	Agosto 2012	Sistrma de Información Legislativa	Ninfa Salinas asume el cargo como Senadora de representación proporcional por el PVEM para la LXII Legislatura (2012-2018) y fungiendo como Presidente de la Comisión de Medio Ambiente y Recursos Naturales.
46	Febrero 2013	Experiencia Carlos Septián Michel LinkedIn	Carlos Septián Michel deja el cargo de Director General del banco después de 11 años.
47	Febrero 2013	Líderes Mexicanos	Luis Niño de Rivera es nombrado nuevo Director General de Banco Azteca.
48	Enero 2014	Forbes México	Grupo Elektra compra por 408 mdp (31 mdd) las 300 sucursales de Blockbuster en 108 ciudades del país y siguió operando bajo el mismo nombre.
49	Febrero 2014	Milenio	Cajera es detenida en sucursal de Azulemex Pachuca por acusación de robo de 6,200 pesos en efectivo.
50	Enero 2015	Conferencia Latinoamericana de Delitos Financieros	Luis Niño de Rivera deja el cargo de Director General de Banco Azteca y asume dos vicepresidencias, la de la Asociación de Bancos de México y del consejo de Administración de Banco Azteca.
51	Enero 2015	Expansión	Aleandro Valenzuela del Río, exdirector general de Grupo Financiero Banorte es nombrado como nuevo Director General de Banco Azteca.
52	Marzo 2015	El Economista	Inicia un proceso de evaluación diagnóstica de la estructura operativa y Alejandro Valenzuela decide atraer talento banquero clave proveniente de Banorte, para formalizar la



			institucionalización de Banco Azteca para hacerlo atractivo entre clientes de estratos socioeconómicos C+ y AB.
53	Septiembre 2015	Expansión	Desaparece oficialmente la marca Blockbuster y es reemplazada por el inicio de operación de The B Store.
54	Septiembre 2015	Vanguardia	Se registra robo de un millón 285 mil pesos en efectivo en sucursal de Torreón, Coahuila
55	Octubre 2015	El Siglo de Torreón	Asalto con revolver por 35 mil pesos en sucursal de Banco Azteca en el centro de Torreón, Coahuila. El establecimiento no tenía botón de pánico para emergencias.
56	Octubre 2015	Informador	Concentra Banco Azteca el mayor número de quejas no atendidas por malas prácticas de cobranza y recibe multa de 9 millones 28 mil 880 pesos.
57	Enero 2016	El Financiero	El Banco Central do Brasil ordena el cierre de operaciones de la única sucursal de Banco Azteca do Brasil en la ciudad de Recife, debido a su situación de “finanzas erosionadas, incumplimiento de normas bancarias y exposición de depositantes y acreedores a riesgos “anormales”.
58	Marzo 2016	Alto Nivel	Ante la creciente popularidad de Netflix y la rapidez de la piratería para lanzar estrenos, las tiendas The B Store comienzan a hacer ventas de liquidación, a subarrendar sus instalaciones a farmacias Benavides y a evadir responsabilidades para la liquidación de los 2,600 trabajadores de Blockbuster.
59	Junio 2016	Aristegui Noticias	Banco Azteca ocupa el lugar 4 en la lista de la CONDUSEF sobre los bancos con más quejas durante el primer trimestre del año después de Santander, Bancomer y Banamex con un total de 270,937 quejas, lo cuál significó un alarmante incremento del 88% después de haber tenido 31,405 y le valió una multa por 2.9 mdp.
60	Septiembre 2016	Gaceta Parlamentaria año XIX número 4621-I	Ninfa Salinas como Senadora del Grupo Parlamentario del PVEM logra por decreto, una serie de reformas y adición de diversas disposiciones en las Leyes del Impuesto sobre la Renta, del Impuesto al Valor Agregado, y Aduanera, para aumentar el uso de motocicletas eléctricas, aplicando deducciones de ISR a personas morales que impulsen su manufactura, ensamble y producción.
61	Octubre 2016	El Universal	Desaparece por completo la operación de las tiendas The B Store.
 62	Abril 2018	Forbes	Banco Azteca crea la dirección de Banca Institucional y de Gobierno para ofrecer servicios al sector público.
 63	Julio 2018	El País	Andres Manuel López Obrador es electo Presidente de México con 53% de los votos para la coalición “Juntos haremos historia” integrada por Morena, el PVEM y el Partido del Trabajo.

64	Julio 2018	20 minutos	Alberto Tanus Schwarz fundador de Italika deja el cargo de CEO que ocupó por 14 años de crecimiento sostenido, para asumir la dirección general del negocio de Crédito y Cobranza en Banco Azteca.
65	Octubre 2018	Expansión	Inicia el “Censo del Bienestar” con 20,000 encuestadores voluntarios para seleccionar en todo el país a los beneficiarios de los programas sociales.
 66	Noviembre 2018	Forbes	A un mes de tomar protesta como Presidente en funciones, AMLO crea un consejo asesor empresarial donde invita a líderes de las tres principales televisoras del país: Ricardo Salinas Pliego, Bernardo Gómez, copresidente ejecutivo de Televisa, y Olegario Vázquez Aldir, director general de Grupo Empresarial Ángeles, el cual integra el canal Imagen Televisión.
67	Noviembre 2018	La Razón	Firma AMLO convenio con Salinas Pliego para apoyar a 100 mil jóvenes.
 68	1 de Diciembre 2018	Esteban Moctezuma Barragán Secretaría de Educación Pública	Esteban Moctezuma, ex Presidente de Fundación Azteca de 2002 a 2018, es nombrado Secretario de Educación Pública.
69	1 de Diciembre 2018	El Sol de México	Rabindranath Salazar asume el cargo de Director General del Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (BANSEFI).
 70	5 de Diciembre 2018	Expansión	Luis Armando Melgar Bravo es nombrado director de la Dirección de Banca Institucional y de Gobierno tras terminar su periodo como Senador de Chiapas por mayoría absoluta en la LXII Legislatura (2012-201) por el PVEM. Después de desempeñar cargos públicos relacionados con economía e inversiones, se integró a Grupo Salinas en 2001 trabajando en el comité editorial de noticias de TV Azteca, Director General de Afore Azteca de 2002 a 2006, Director General de Proyecto 40 de 2006 a 2011 y Presidente de la Fundación Azteca Chiapas de 2011 a 2012.
 71	11 de Enero 2019	Crónica	Se anuncia que Banco Azteca administrará los fondos de los programas sociales de Becas para el Bienestar y Jóvenes Construyendo el futuro dirigidos a 2,300,000 beneficiarios, implementando y operando tarjetas propias debido a su infraestructura de 1800 sucursales bancarias en todo el país, muchas ubicadas estratégicamente en zonas populares.
72	21 de Enero 2019	Diario Oficial de la Federación SEGOB	Se reforman los artículos 16 y 32 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal para cambiar el nombre de la Secretaría de Desarrollo Social a Secretaría del Bienestar.
73	25 de Enero	Vanguardia	Banorte se suma de forma complementaria a la dispersión de recursos de programas sociales pero no se esclarece en

	2019	Cuenta Nivel 1 Banorte	cuál programa apoyará ni el monto total a administrar. En su página oficial se detalla que el servicio se realiza mediante tarjetas genéricas que únicamente reciben depósitos a la vista.
 74	21 de Marzo 2019	Excélsior TV	Luis Niño de Rivera es electo nuevo Presidente de la Asociación de Bancos de México por votación en la que participaron los 50 bancos que operan en el país, remplazando a Marcos Martínez Gavica. Asume el cargo el 21 de marzo en la 82 convención bancaria.
75	23 de Febrero 2019	Memes Aztecocos Facebook	Empleados de Banco Azteca crean diversas páginas de seguidores y grupos en Facebook para visibilizar con memes las condiciones laborales precarias en las que trabajan.
 76	12 de Abril 2019	Folleto informativo del producto Cuenta Bienestar Contrato del producto Cuenta Bienestar	Banco Azteca comienza a operar y aperturar formalmente las cuentas para los beneficiarios de los programas sociales y a dispersar los recursos
77	24 de Abril 2019	El Valle	Telecomm Telégrafos se suma a la entrega de apoyos de programas sociales 1700 sucursales en todo el país.
78	14 de Mayo 2019	Federación Nacional de Sindicatos Bancarios	Se reúne Luis Niño de Rivera con el Secretario General de FENASIB, José Carlos Torres García en las oficinas corporativas de Banco Azteca.
79	16 de Julio 2019	Facebook Familia Grupo Elektra	Continúan las inauguraciones de las oficinas de Cobranza y Crédito iniciadas en abril, bajo la nueva línea estratégica de aumentar la plantilla de asesores de crédito para colocar más y gestores de cobranza para mantener al margen los límites de morosidad.
80	19 de Julio 2019	Cámara de Diputados	Se promulga el decreto de reforma para la nueva Ley Orgánica del Banco del Bienestar (Sociedad Nacional de Crédito e Institución de Banca de Desarrollo), antes Ley Orgánica del Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros.
 81	10 de Julio 2019	Proceso	El semanario Proceso señala en reportaje especial de Mathieu Tourliere que Ricardo Salinas se hizo socio de Grupo Fertinal en 2015, invirtiendo en dos empresas estadounidenses Sezmi Corporation y Skyfiber Corporation, además de constituir sociedades fachada en Europa como la suiza NPK Holding AB y la belga Base Rock BVBA. De acuerdo con el semanario, Banco Azteca recibió del expresidente Enrique Peña Nieto, un soborno de 50 mdd en su fideicomiso F470.
 82	17 de Agosto 2019	Animal Político	Seguros Azteca obtiene por adjudicación directa el contrato DEAS-10-2019 "Seguro de Accidentes Personales de



			Trabajadores que laboran en Vía Pública” con el Gobierno de la CDMX por una prima mensual de 5 millones 817 mil 500 pesos con vigencia de mayo a diciembre de 2019.
 83	4 de Septiembre 2019	The Wall Street Journal	The Wall Street Journal se suma a la Revista Proceso en la investigación periodística del caso Fertinal y exhorta a las autoridades estadounidenses para investigar la operación de compra, dado que PEMEX cotiza en la bolsa de valores de Estados Unidos.
 84	5 de Septiembre 2019	Forbes	AMLO defiende públicamente a Salinas Pliego por caso Fertinal y pide no enjuiciarlo.
 85	22 de octubre 2019	Forbes	Salinas Pliego demanda a Proceso por daño moral, argumentando que la revista orquestó una “campaña de desprestigio” en su contra, “con el único propósito de sembrar en la población mexicana una idea errónea y negativa” y de difundir la noción de que “el Señor Ricardo Salinas Pliego es una persona corrupta”.
 86	11 de febrero 2020	Coordinación de Comunicación Social Senado de la República	El senador Noé Castañón de Movimiento Ciudadano, presentó una iniciativa que reforma el artículo 4 de la Constitución a fin de establecer el crédito como derecho humano.
87	11 de Marzo 2020	Organización Panamericana de la Salud	La Organización Mundial de la Salud declara pandemia por el coronavirus COVID-19 SARS-CoV-2.
88	25 de Marzo 2020	El Financiero	La CNBV en coordinación con instituciones de banca múltiple, anuncia medida especial para congelar deuda, suspender y/o diferir pagos de créditos hasta por 4 meses con posibilidad de extenderlo a 6, para clientes sin atraso con una comisión adicional. Los bancos BBVA, Scotiabank, Banorte, Sabadell y HSBC diseñaron programas de apoyo adicional para sus clientes.
 89	25 de Marzo 2020	ADN 40	En conferencia de prensa, Ricardo Salinas critica las medidas sanitarias que considera impuestas por el Gobierno Federal porque generarían parálisis y crisis económica además de “hambre, delincuencia, rapiña, caos y violencia social”, pero al mismo tiempo llama a sus altos directivos y a “la oposición fifi” a moderarse y apoyar al Presidente de la República.
 90	26 de Marzo 2020	*Fotografía (Se incluye como Anexo 2) Página oficial de Facebook Banco Azteca	Empleados de Banco Azteca exhiben fotografía en Facebook con un mensaje en módulo Chedraui: “Estimado cliente lo invitamos a adelantar 1 o 2 semanas a su crédito por algún posible cierre de operaciones por la contingencia, de esta forma consera el beneficio de su pago puntual. Agradecemos su comprensión y su preferencia.” Horas después, el Banco publica un comunicado oficial en Facebook, descalificando el mensaje y a los empleados de sucursal que lo emitieron, catalogándolos de

		Apoyo contingencia COVID-19: Parcialización de saldo	malintencionados para afectar la credibilidad de la empresa y la operación de sus servicios esenciales para México. Banco Azteca se sumó a la medida de la CNBV para congelar créditos pero no de forma pública, sino solo por tiempo limitado a clientes que preguntaran directamente en sucursal por el apoyo del 6 de abril hasta el 5 de mayo.
91	30 de Marzo 2020	El País	Gobierno Federal declara oficialmente emergencia sanitaria, suspensión de actividades y medidas de distanciamiento social y confinamiento a través de Hugo López-Gatell, Subsecretario de Promoción de la Salud de la Secretaría de Salud y quien fungirá como vocero oficial durante la pandemia.
92	31 de Marzo 2020	Diario Oficial de la Federación	La Secretaría de Salud publica por decreto en el DOF, las una lista por sectores productivos esenciales que continuarán en actividades laborales presenciales durante el periodo de confinamiento.
93	31 de Marzo 2020	**Documento interno (Se incluye como Anexo 3)	Grupo Salinas emite a sus empleados un comunicado interno donde establece que TV Azteca, Banco Azteca, Totalplay, Elektra, Totalplay, Tiendas Neto, Adamantium, TotalSec y Grupo Dragón son indispensables para la economía mexicana y seguirán operando durante la contingencia sanitaria.
 94	1 de Abril 2020	Mugs Noticias	Seguros Azteca ganó una licitación pública y obtuvo un contrato con la SEP (encabezada por Esteban Moctezuma Barragán, quien presidió Fundación Azteca por 17 años) por dos pólizas para el “Servicio de Aseguramiento de Bienes Patrimoniales; Carga y Embarcaciones; Semovientes y Flora”, por 835 millones 858 mil 63 pesos del 1 de abril al 31 de diciembre de 2020 y del 1 de enero de 2021 al 30 de junio de 2021.
 95	8 de Abril 2020	Sin Embargo	Empleados del las oficinas corporativas de Elektra-Banco Azteca filtran videos del comedor corporativo repleto y nulas medidas sanitarias de distanciamiento entre los trabajadores.
 96	17 de Abril 2020	Azteca Noticias "Ya no le haga caso a López-Gatell" Facebook	En el noticiero nocturno de TV Azteca, el conductor Javier Alatorre públicamente descalificó a Hugo López-Gatell y llamó a la audiencia a no hacerle caso porque sus cifras y sus conferencias se volvieron irrelevantes.
 97	18 de Abril 2020	Apercibimiento público a Televisión Azteca	La SEGOB sin nombre ni firma de ningún funcionario público emite por escrito una llamada de atención en contra de TV azteca instándole a acatar las disposiciones sanitarias oficiales y coadyuvar con el gobierno para que la ciudadanía las acate.
 98	18 de Abril 2020	El Universal TV Canal de Youtube	López-Gatell responde de manera diplomática e indirecta el mensaje de Javier Alatorre durante conferencia de prensa en Palacio Nacional.

 99	18 de Abril 2020	El Universal TV Canal de Youtube	AMLO respalda a Hugo López-Gatell diciendo: "Se equivocó mi amigo Javier Alatorre".
 100	19 de Abril 2020	Animal Político	Empleados de Banco Azteca comienzan a denunciar ante medios de comunicación los primeros casos de coronavirus en oficinas corporativas de Elektra.
 101	20 de Abril 2020	Youtube	Hugo López Gatell concede entrevista a Javier Alatorre en el noticiero de TV Azteca, el periodista explica las intenciones de la empresa dando prioridad a los aspectos económicos y operativos de la crisis sanitaria, más que al impacto epidemiológico.
	21 de Abril 2020	Expansión	Gobierno mexicano declara la fase 3 de la pandemia de COVID-19.
 102	21 de Abril 2020	Animal Político	Empleados de Banco Azteca filtran grabación de una junta donde directores minimizan el impacto y las muertes causados por el coronavirus, descalifican las consecuencias sobre los familiares de los trabajadores e intimidan para evitar críticas contra la empresa, el grupo y el dueño.
 103	21 de Abril 2020	El País	Empleados en corporativo de Elektra y Banco Azteca exponen ante el diario español, El País las condiciones laborales dentro de Grupo Salinas.
104	21 de Abril 2020	***Documento interno (Se incluye como Anexo 4)	Grupo Salinas anuncia a empleados el cambio de modelo de mando coordinado en Elektra y Banco Azteca al mando único para concentrar las funciones operativas y de gestión de ambas empresas bajo una misma línea estratégica y ya no como dos marcas separadas.
105	21 de Abril 2020	Zeta Tijuana	La organización Mexicanos contra la Corrupción y la Impunidad denunció que aun cuando 5 empleados que trabajaban en las torres corporativas del Grupo Salinas, en la Ciudad de México, resultaron positivos de SARS CoV2 (COVID-19), el consorcio no cesó la actividad de 3 mil empleados que convergen en el lugar.
106	22 de Abril 2020	Sin Embargo	Empleados de Grupo Salinas denuncian a Sin Embargo 4 casos de contagiados y un muerto por COVID-19.
 107	22 de Abril 2020	La Jornada	El gobierno de San Miguel de Allende clausuró la sucursal de Banco Azteca por incumplir con las medidas sanitarias para prevenir la propagación del coronavirus. El alcalde Luis Alberto Villarreal García del PAN tuiteo: "Increíble la voracidad y la falta de compromiso con sus empleados y nuestra gente. Todos haciendo sacrificios y #BancoAzteca poniendo en riesgo la salud de todos. Si pensabas ir mañana a este Banco, mejor #QuédateEnCasa ya está clausurado. #AquíEstamos con la gente y su salud".

 108	23 de Abril 2020	Página de Facebook de la CSUM	Miembros de la Coordinadora Sindical Unitaria de México realiza una manifestación frente a las oficinas corporativas de Grupo Elektra para visibilizar una situación que los medios no muestran: la indolencia de la empresa frente a los riesgos de salud de sus trabajadores quienes se someten a las condiciones por miedo a perder sus empleos.
109	27 de Abril 2020	Infobae	Muere de COVID, empleado que trabajaba por outsourcing en un call center cobranza de Grupo Elektra ubicado en Rascarrabias 911, Colonia Narvarte que siguió operando a pesar de no ser empresa esencial.
 110	28 de Abril 2020	El Sol de México	Activistas del colectivo Comuna Oaxaca clausuran simbólicamente sucursal de Elektra-Banco Azteca en el municipio de Santa Cruz Xoxocotlán.
111	29 de Abril 2020	Sin Embargo	Estudiantes de la UACM denuncian en Facebook y Twitter muerte de su compañero Rodolfo Huvy Cruz Juárez, empleado de cobranza en Elektra por complicaciones de COVID-19.
112	2 de Mayo 2020	Animal Político	Juez concede amparo para mantener abiertas las tiendas Elektra que ofezcan servicios financieros de Banco Azteca, si considerados esenciales por el gobierno federal.
 113 	4 de Mayo 2020	Animal Político	Luisa Alcalde, Secretaria Federal del Trabajo, exhibe en conferencia de prensa a las empresas que se rehusan a cerrar sus instalaciones en la pandemia y aclara que se ubican en las zonas con mayor número de contagios, entre las que destaca Elektra. El presidente AMLO afirma que “se optará por persuadir y convencer, no por imponer”.
114	4 de Mayo 2020	Grupo Elektra	Elektra emite un comunicado reafirmandose como una empresa esencial para México bajo la justificación de que su servicio de el manejo de remesas garantiza el sustento de familias y comunidades enteras, y que artículos como celulares, equipos de cómputo, estufas y refrigeradores son necesarios para cumplir de mejor manera en confinamiento en el hogar. Además de afirmar que se acordonó la zona de productos no esenciales sin especificar cuáles.
 115	4 de Mayo 2020	Animal Político	Autoridades de la CDMX suspendieron actividades del call center de cobranza de Grupo Salinas en la Narvarte.
 116	5 de Mayo 2020	El Sol de Hidalgo	Aproximadamente 700 miembros de la Unión de Comerciantes Tianguistas y Ambulantes de la Huasteca Hidalguense (UCTAHH), se manifestaron frente a sucursal de Elektra-Banco Azteca en Huejutla, exigiendo el cierre de la tienda por no se esencial tener prácticas de competencia desleal.
 117	6 de Mayo 2020	Reporte Índigo	Empleado exhibe en medios de comunicación digital, un video donde se muestra a empleados de call center accediendo al inmueble un día después a pesar de los sellos de suspensión. La Jefa de Gobierno de la CDMX, Claudia

			Sheinbaum afirma que se abre carpeta de investigación ante la Fiscalía General de Justicia de la CDMX por el delito de quebrantamiento de sellos.
 118	6 de Mayo 2020	Animal Político	Vecinos de la Unidad Habitacional Villa Olímpica ubicada a un costado del corporativo de Grupo Elektra colgaron mantas en la entrada del condominio y en edificios que se ven desde la explanada de las oficinas recriminando y evidenciando la ambición de Salinas Pliego por no acatar las disposiciones oficiales para reducir los contagios por COVID-19.
 119	7 de Mayo 2020	El Financiero	Luisa Alcalde, titular de la STPS, anuncia que Elektra se ha comprometido a cerrar 1200 tiendas pero sin detener la operación de los servicios financieros dentro de las mismas instalaciones.
 120	9 de Mayo 2020	Animal Político	Empleados de Banco Azteca y Elektra exhiben ante medios, despidos injustificados relacionados con el desempeño económico por la pandemia en ambas empresas.
121	20 de Mayo 2020	Eme Equis	Call center de Grupo Salinas sigue contratando personal a pesar de la clausura del GobCDMX.
 122	24 de Mayo 2020	Pie de Página	Vecinos de Villa Olímpica denuncian quema de mantas de protesta contra Grupo Salinas e intimidaciones legales por parte de los abogados de Elektra.
 123	15 de Junio 2020	Blog Ricardo B. Salinas Pliego	Salinas Pliego desplegó una “mini campaña” de mensajes multimedia dirigidos a la ciudadanía, en contra las medidas sanitarias y funcionarios públicos de la salud en diversos canales digitales y en sus espacios televisivos diciendo: “¡No se confundan! No hagan más reglas. ¡Ya no necesitamos más reglas! Necesitamos más libertad para elegir lo que nos conviene. ¡DÉJENOS DECIDIR! NO IMPONGAN SU VISIÓN AUTORITARIA. ¡Ya no nos “ayuden” más!”
 124	2 de Agosto 2020	El Universal	La periodista Sabina Berman expone caso de cajera de Banco Azteca en Guadalajara que murió de COVID-19 contagiada en su espacio de trabajo.
 125	3 de Agosto 2020	Twitter	Grupo Salinas responde con un comunicado descalificativo hacia Sabina Berman a través del director de comunicación corporativa, Tristán Canales, quien se integró al grupo en empresarial en 1997 y antes fuera servidor público de 1973 a 1976 y 1993, diputado local de 1979 a 1982 y federal de 2015 a 2018 siempre junto al Partido Revolucionario Institucional.
 126	3 de Agosto 2020	Twitter	Sabina Berman responde a la respuesta de Tristán Canales dando argumentos adicionales a los de su columna en El Universal.
 127	8 de Septiembre 2020	Síntesis	Tras un nuevo reportaje de Proceso sobre el caso Fertinal, Tristan Canales responde con un discurso polemizante y

			falto de argumentos hacia el semanario y al periodista Mathieu Tourliere.
 128	13 de Octubre 2020	El Financiero	Salinas Pliego publica una columna en El Financiero y en otros canales digitales propios para mostrar sus postura contra la iniciativa de reforma al sistema de pensiones para incrementar la aportación patronal del del 6.5% al 15% y reducir el periodo de cotización de 1250 a 750 semanas laboradas.
129	14 de Octubre 2020	Twitter	Ricardo Salinas expone una foto de su resultado positivo a COVID-19.
130	10 de Noviembre 2020	Macroeconomía	Ricardo Salinas regala 1 millón de pesos en depósitos de 10 mil pesos a 100 personas con dinámica que organizó en Twitter tras resultar negativo a prueba de COVID-19.
 131	15 de Noviembre 2020	Animal Político	A través de ADN 40, Salinas Pliego acusa al Gobierno de Javier Corral de brutalidad policial al desalojar clientes de una sucursal de Banco Azteca que se negaba a suspender operaciones durante un fin de semana por decreto gubernamental. Corral responde los tweets de Salinas con textos y un video, afirmando que la Ley debe aplicarse a todos por igual y evidencia estar en contra del trato especial que el Presidente AMLO le da al empresario.
132	26 de Noviembre 2020	Infobae	Banco Azteca finaliza sus operaciones en Perú luego de 12 años de presencia en el país andino.

Cuadro 40 *Cronología de antecedentes y precedentes de 2002 a 2018, eventos de negociación en 2019 y episodios conflictivos de Banco Azteca durante 2020.*

Fuente: Elaboración propia con base en la recopilación periodística en diversos portales digitales de medios de comunicación locales y nacionales.

Anexo 2: Comunicado de Banco Azteca en sucursal durante las medidas de confinamiento por la crisis sanitaria COVID-19

La siguiente fotografía muestra que el banco no se sumó a la iniciativa que otros bancos ofrecieron a sus clientes en el aplazamiento de su deuda y suspensión temporal de pago de créditos.

Esta situación generó los primeros indicios de desaprobación social que comenzaron a escalar en un escándalo mediático contra la institución bancaria.



Anexo 3: Comunicado corporativo interno de Grupo Salinas emitido en abril de 2020.

El objetivo de esta publicación fue convencer a los empleados que estaban descontentos por no tener la prestación de teletrabajar desde casa para salvaguardar su seguridad y salud, argumentando que todas las empresas del corporativo son esenciales

para México. El documento se publicó también en los canales digitales externos y generó descontento en la opinión pública.



México cuenta con nosotros: en Grupo Salinas seguimos trabajando

Estimados socios,

Nuestro país enfrenta un momento de retos, ante el cual todos estamos llamados a sumar esfuerzos en lo que nos corresponde. Hoy, más que siempre, **México nos necesita**.

El día de ayer, el Gobierno de México declaró una **emergencia sanitaria** y determinó los **sectores esenciales** que **deben seguir trabajando** para asegurar el funcionamiento de la economía nacional; entre ellos, destacan los *servicios financieros; distribución y venta de energéticos; supermercados y tiendas de autoservicio; servicios de seguridad; telecomunicaciones y medios de información*, así como todas aquellas actividades cuya suspensión pueda tener efectos irreversibles para su continuación.

Este es, desde luego, un llamado a Grupo Salinas a **seguir adelante**, pues los servicios que prestamos a través de nuestras distintas Unidades de Negocio son **indispensables** para que México siga siendo México, para que nuestras familias y comunidades enfrenten este momento.

Por tanto, estos son los negocios de Grupo Salinas que, en atención a la instrucción del Gobierno de México y reforzando todas las medidas de higiene, se **mantienen en operación** de aquí en adelante:

- Los mexicanos confían en **TV Azteca** para mantenerse informados de manera veraz y oportuna; nuestra televisora es compañera cotidiana de millones de familias y, más allá de que es un servicio público, tiene una responsabilidad permanente de transmitir **calma y confianza**
- A través de **Banco Azteca**, millones de mexicanos mantienen acceso a sus **ahorros**, así como a medios de pago para seguir adelante; además, millones de personas tienen acceso a los apoyos de programas sociales, hoy indispensables para mantener a las **comunidades de pie**
- Las **remesas** son el sustento de millones de mexicanos y **Elektra** garantiza el acceso a ellas para que sigan siendo el motor económico de múltiples comunidades; además, al mantener abiertas sus puertas, los mexicanos siguen contando con una oferta confiable de productos de conectividad celular y movilidad accesible

- **Totalplay** permite que miles de hogares y empresas se mantengan comunicadas; garantizar el derecho de acceso a internet, así como a los servicios telefónicos y de televisión de paga, es **crítico** en situaciones como la que hoy enfrenta México
- La vocación de **Tiendas Neto** para llevar **alimentos y productos básicos** a quienes más los necesitan está más fuerte que nunca; garantizamos el abasto y mantenemos nuestra oferta en beneficio de los miles de clientes que confían en nosotros
- Los servicios de **seguridad** que prestan **Adamantium** y **TotalSec** contribuirán a que otras empresas igualmente necesarias para la población sigan trabajando
- **Grupo Dragón** tiene una responsabilidad con las miles de familias que cuentan con nosotros para seguir recibiendo **energía eléctrica limpia y renovable**; la continuidad de nuestras operaciones es **vital** para el funcionamiento de comunidades enteras

Desde luego, **la salud y bienestar de nuestros colaboradores y clientes son nuestra prioridad**, por lo que **mantenemos nuestra operación** en estricto cumplimiento de las **medidas de higiene y prevención** señaladas por las autoridades sanitarias.

Por más de un siglo, en Grupo Salinas hemos sostenido un **compromiso irrenunciable** con México y su gente; y, una vez más, **estaremos a la altura** de la circunstancia.

Millones de mexicanos dependen de los servicios que les brindamos; ellos **cuentan con nosotros y no les vamos a fallar**.

Compartimos el compromiso de sumar esfuerzos. **Por México**, tenemos que seguir trabajando para atender a los millones de mexicanos que **nos necesitan**, para ser parte de la construcción del país que anhelamos.

Estamos conscientes de que estos son momentos difíciles, por lo cual **agradecemos el compromiso y la entrega** de cada uno de ustedes para enfrentarlos. Juntos saldremos adelante.

Por nuestras **familias**, nuestras **comunidades** y nuestro **país**, en Grupo Salinas seguimos trabajando para que la vida continúe.

Ricardo B. Salinas Pliego
Presidente de Grupo Salinas

Pedro Padilla Longoria
Director General de Grupo Salinas



Anexo 4: Fotografías de lonas de protesta contra Salinas Pliego en la Colonia Villa Olímpica

Se muestra la evidencia de las demandas, inconformidades sociales e incompatibilidades entre actores que son la base para reconocer a un hecho como conflicto social.



Fuentes:

Allison, G. (1988). *La esencia de la decisión: Análisis explicativo de la crisis de los misiles en Cuba*. Argentina: Grupo Editor Latinoamericano. pp. 38.

Aruma, O., Melvins E. (2017). "Abraham Maslow's hierarchy of needs and assessment of needs in community development". *International Journal of Development and Economic Sustainability*, 5 (7): pp. 15-27.

Banco Azteca. S/Fecha. Sobre Banco Azteca ¿Quiénes somos? Consultado el 18 de enero de 2022. www.bancoazteca.com.mx/conocenos/sobre-banco-azteca.html

Banco Azteca. (2017). *Banco Azteca: 15 años cumpliendo*. México: Círculo Editorial Azteca.

Bidaseca, K. (2011). "Mujeres blancas buscando salvar a mujeres color café: Desigualdad, colonialismo jurídico y feminismo postcolonial". *Andamios*. XVII: 17. pp. 61-89.

Blanco, O. (2008). *Análisis de la banca en México 1990-2007; caso de estudio: Banco Azteca*. Tesis de Licenciatura en Economía. Facultad de Economía. Universidad Nacional Autónoma de México. 224 pp.

Calvo, R. (2019). *Aspectos básicos de los procesos negociales. Técnicas de expresión, argumentación y negociación*. España: Universitat Oberta de Catalunya. pp. 140.

<https://itunesu-assets.itunes.apple.com/itunes-assets/CobaltPublic/v4/a4/a8/ba/a4a8ba10-d7ca-d4c9-d24c-8cc4176d0a3f/8edfeb69fb01a4019fb5ebdba6c4c5a98dabcdf154e3ac1a5056e0452cff475c-17510754645.pdf>

Calle, A. (2007). "Estado del arte en el estudio de la negociación internacional". *Revista Cuadernos de Investigación Universidad EAFIT* 57: pp. 110.

Cámara de Diputados. (2019). *Ley Orgánica del Banco del Bienestar*. Cámara de Diputados. P. 1,2. Consultado el 13 de septiembre de 2022. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/164_190719.pdf

Carrión, L. (2020). "Queman con bombas molotov manta que denuncia a Grupo Salinas." *Pie de Página*. Consultado el 19 de septiembre de 2022. <https://piedepagina.mx/queman-con-bombas-molotov-manta-que-denuncia-a-grupo-salinas/>

Caso, D. (2020). "Sucursales del Bienestar iniciarán operaciones en junio de 2021: AMLO". *El Financiero*. 4 de diciembre, sección Economía. Consultado el 18 de septiembre de 2022. <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/sucursales-del-banco-del-bienestar>

Castellanos, C. (2019). *Medios de comunicación, violencia y posconflicto: Una visión desde Johan Galtung*. Grupo Editor Latinoamericano. pp. 78.

CEFNE. (2022). *Los 7 elementos para saber negociar con el método Harvard*. Center For Negotiation. Consultado el 22 de enero de 2021. <https://cefne.com/es/7-elementos-para-saber-negociar-metodo-harvard/>

Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (2020). Cartera de crédito total (Marzo 2020) CNBV. Consultado el 19 de enero de 2022. <http://cnbv.gob.mx/Paginas/PortafolioDeinformacion.aspx>

Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros. 2021. El buró en gráficas (Principales indicadores) Enero - Junio 2021. Buró de Entidades Financieras CONDUSEF. Consultado el 19 de enero de 2022. https://www.buro.gob.mx/general_gob.php?id_sector=0&id_periodo=31

Cota, I. (2020). "El crédito en México se paraliza y sigue debajo de los niveles previos a la pandemia". *El País*. Consultado el 19 de enero de 2022. <https://elpais.com/mexico/2021-12-13/el-credito-en-mexico-se-paraliza-y-sigue-debajo-de-los-niveles-previos-a-la-pandemia.html>

CSUM. 2020. *Transmisión en vivo*. Coordinadora Social Unitaria de México. 23 de abril. Consultado el 19 de septiembre de 2022. <https://www.facebook.com/coordinadora.csum/videos/273793843624826>

Bizberg, I. (1990). *Estado y sindicalismo en México*. México. El Colegio de México. pp. 390.

Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning Editores. 650 pp.

Delgado, Á. (2021). "Banco Azteca y tarjetas Bienestar: Un contrato millonario con dinero destinado a los pobres". *Revista Proceso*. Consultado el 20 de septiembre de 2022. <https://www.proceso.com.mx/reportajes/2021/3/6/banco-azteca-tarjetas-bienestar-un-contrato-millonario-con-dinero-destinado-los-pobres-259583.html>

Domínguez, E. (2017). *Modelos de gestión de las dinámicas de procesos de cambio y conflicto organizacional en sistemas empresariales: cambio como causante de conflicto y conflicto como causante de cambio organizacional*. Tesis de licenciatura. Facultad de Ciencias Políticas. Universidad Nacional Autónoma de México. pp. 216.

Domínguez, P. (2020). "Banqueros ofrecen ayudar en dispersión de programas sociales". *Milenio*. 21 de enero. Sección: Negocios. Consultado el 6 de enero de 2021. <https://www.milenio.com/negocios/bancos-ofrecen-ayuda-dispersar-recursos-programas-sociales>

Domínguez, R., García, S. (2003). *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*. España: Universidad Rey Juan Carlos, Servicio de Publicaciones, Copy Red S.A. pp. 50.

Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Estados Unidos: Harper Collins Publishers. pp. 568.

Escalona, M. Y. 2008. *Democracia mexicana y sindicalismo: La agenda laboral pendiente. El movimiento de los trabajadores de Banco Azteca 2002-2007*. Tesis de Licenciatura en Ciencia Política y Administración Pública. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 172.

Etzioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organizations on power, involvement and their correlates*. Estados Unidos: The Free Press of Glencoe Inc. pp. 584.

Fernández, S. (2009). “La era del corporativismo. La representación jurídico política del trabajo en la Europa del Siglo XX”. *Revista Histórico-Jurídicos*. XXXI: pp. 399-425.

Fisher, S., Et. al. (2000). *Trabajando con el Conflicto: Habilidades y Estrategias para la Acción*. Guatemala: Magna Terra Editores. pp. 191.

Flores, E. (2020). “En medio de COVID-19, empresas de Salinas Pliego ganaron 48 mil millones en el primer trimestre”. *Sin Embargo*. 2 de junio. Sección: Empresas. Consultado el 20 de septiembre de 2022. <https://expansion.mx/empresas/2020/08/03/asi-enfrenta-grupo-salinas-la-pandemia-de-covid-19>

FUNCAS. (2005). *Libro Blanco del Microcrédito*. España: Fundación de las Cajas de Ahorros. p.7. Acceso el 18 de enero de 2022. https://itemsweb.esade.edu/biblioteca/archivo/libro_blanco_microcredito.pdf

Galtung, J., Montiel, F. (2017). *Manual de mediación: (Método Transcend) Hacer paz: Mediación, diálogo y creatividad*. México: Tecnológico de Monterrey. pp. 148.

Galtung, J. (2003). *Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización*. España: Gernika Gogoratz. pp. 354.

Gara, A. (2020). “Los mejores bancos del mundo y de México en 2020: ¿El futuro de la banca es digital?”. *Revista Forbes México*. Consultado el 19 de enero de 2022. <https://www.forbes.com.mx/listas-mejores-bancos-mundo-mexico-2020/>

Gramsci, A. (1999). *Cuadernos de la cárcel*. México: Ediciones Era. pp. 556.

Gobierno de México. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024*. México: S/Editorial. pp. 75. Consultado el 12 de septiembre de 2022. <https://framework-gb.cdn.gob.mx/landing/documentos/PND.pdf>

Google. S/Fecha. Definiciones de plot: (del inglés). Traductor de Google. Consultado el 19 de enero de 2022. <https://translate.google.es/?sl=en&tl=es&text=plot&op=translate>

Grupo Elektra. S/Fecha. Estructura accionaria de Grupo Elektra. Consultado el 18 de enero de 2022. <https://www.grupoelektra.com.mx/es/estructura-accionaria>

Grupo Elektra. (2021). Reporte Trimestral 3T21. Consultado el 19 de enero de 2022. https://www.grupoelektra.com.mx/News/Reporte.aspx?idPdf=3376&tp_doc=4&sit=IREKT

Guerrero, M. (2010). "Los medios de comunicación y el régimen político". En *Instituciones y procesos políticos*, coords. Soledad Loaeza y Jean-François Prud'homme, 189. México: El Colegio de México. pp. 231- 300.

Henaó, C., Fierro, I., Cardona, D. (2017). "La negociación profesional, un acercamiento conceptual". *Revista Espacios*, XXXVIII (32): 12. Consultado el 4 de noviembre de 2021. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n32/a17v38n32p12.pdf>

Hernández, E. (2019). "[Exclusiva] Inician programas sociales del nuevo gobierno sin tarjeta". *El Sol de México*, 10 de enero, sección Finanzas. Consultado el 27 de enero de 2022. <https://www.elsoldemexico.com.mx/finanzas/banco-azteca-defiende-alianza-con-el-gobierno-de-amlo-2924509.html>

Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Intercultural cooperation and its importance for survival*. Estados Unidos: McGraw-Hill. pp. 561.

Jiménez-Bautista, F. (2012). "Conocer para comprender la violencia: origen, causas y realidad". *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, 58: 13-52 pp.

Juárez, E. (2020). "Banco Azteca quiere entregar dinero de programas sociales a 8 millones de mexicanos". *El Economista*, 1 de marzo, sección Sector Financiero. Consultado el 27 de enero de 2022. <https://www.economista.com.mx/sectorfinanciero/Banco-Azteca-quiere-entregar-dinero-de-programas-sociales-a-8-millones-de-mexicanos-20200301-0037.html>

Kagan, J. Microfinance definition. Investopedia Dictionary. Consultado el 18 de enero de 2022. <https://www.investopedia.com/terms/m/microfinance.asp>

López, L. (2019). "La adjudicación directa a Banco Azteca". *Revista Hechos y Derechos*: 50. Consultado el 27 de enero de 2022. <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/hechos-y-derechos/article/view/13398/14834>

López, L. (2019). "Cinco puntos para entender la adjudicación Directa". *Revista Hechos y Derechos, Facultad de Derecho UNAM*. Número 51. Consultado el 6 de enero de 2021. <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/hechos-y-derechos/article/view/13556/14933>

Lorenzo, P. (2001). *Fundamentos Teóricos del Conflicto Social*. España: Siglo XXI Editores S.A. pp. 272.

Macassi, S. (2002). "Conflictos sociales y espacio público: Responsabilidad de los medios en la conformación y escalamiento de los conflictos". *Contribuciones*. XIX: 2 (74). 105-117 pp.

Macassi, S. (2011). "Los medios en el ciclo de vida de los conflictos: Aportes de la comunicación a la gobernabilidad en contextos de crisis". *Contratexto*. XIX: pp. 35-51.

Macassi, S. (2016). "Roles contributivos vs. roles partisanos en la cobertura de conflictos socioambientales: Un estudio comparado". *Revista Mexicana de Opinión Pública*. pp. 133-147.

Macassi, S. (2019). "Conflict management through media: Contributory and partisan frames in socio- environmental conflict coverage". *Conflict & communication online*. XVIII: pp. 13.

Maldonado, M. (2018). "La cercana relación de Salinas Pliego con López Obrador". *El Universal*, 5 de diciembre, sección Opinión. Consultado el 26 de enero de 2022. <https://www.eluniversal.com.mx/columna/mario-maldonado/cartera/la-cercana-relacion-de-salinas-pliego-con-lopez-obrador>

Marcos, L. (2020). "Grupo Salinas: El tiempo nos dará la razón. Expansión". 3 de agosto. *Expansión*. Sección: Empresas. Consultado el 20 de septiembre de 2022. <https://expansion.mx/empresas/2020/08/03/asi-enfrenta-grupo-salinas-la-pandemia-de-covid-19>

Martínez, M. (2022). "¿Cuánto dinero tiene Ricardo Salinas Pliego? La FORTUNA y emporio del dueño de TV AZTECA". *Heraldo Binario*, 12 de enero, sección Empresas. Consultado el 13 de septiembre de 2022. <https://www.heraldobinario.com.mx/empresas/2022/1/12/cuanto-dinero-tiene-ricardo-salinas-pliego-la-fortuna-emporio-del-dueno-de-tv-azteca-19999.html>

Mena, M., comp. (2011). *Gestión de Crisis*. México. Siglo XXI Editores. pp. 160.

Moldes, S. (2014). "Los conflictos socio-culturales del Poniente Almeriens". *Revista de paz y conflictos*, 7. pp. 330.

Montes, A. (1998). "El uso del poder en las organizaciones y sus efectos sobre el compromiso: una revisión crítica de las evidencias empíricas". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*: IV. pp. 57-76.

Munduate, L., Medina, F. J. coords. (2013). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. España: Ediciones Pirámide. pp. 340.

Tironi, E., Cavallo A. (2004). *Comunicación Estratégica: Vivir en un mundo de señales*. Chile: Aguilar Chilena de Ediciones S.A. pp. 352.

Oladosu, B. (2014). "Organizational conflicts: causes, effects and remedies". *International Journal*: VI. pp. 118-137.

Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. España: Editorial Dykinson S.L. 262 pp.

Organización de Estados Americanos. (1945). *Carta de las Naciones Unidas*. Estados Unidos: S/Editorial. p.11 Consultado el 3 de noviembre de 2021. https://www.oas.org/36ag/espanol/doc_referencia/carta_nu.pdf

Organización Internacional del Trabajo (2013). *Sistema de resolución de conflictos laborales: Directrices para la mejora del rendimiento*. Italia: Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo. 255 pp.

SERAPAZ. (2012). *Análisis y Estrategia: Manual para la Transformación Positiva de Conflictos*. México: Edición SERAPAZ. pp. 142.

Palacios, J. (2011). “El orden mundial a inicios del siglo XXI: orígenes, caracterización y perspectivas futuras”. *Espiral Universidad de Guadalajara XVIII*: 225-265 pp.

Perea, A. (2022). “Las empresas de Ricardo Salinas Pliego que son parte de su fortuna”. *Revista Quién*. 12 de enero. Sección Círculos. Consultado el 16 de enero de 2022. <https://www.quien.com/circulos/2022/01/12/empresas-de-ricardo-salinas-pliego-fortuna>

Pérez, D., Beauregard, L. (2020). “Ricardo Salinas Pliego, el millonario mexicano que niega la pandemia”. *El País*, 18 de abril, sección Internacional. Consultado el 13 de septiembre de 2022. <https://elpais.com/internacional/2020-04-18/ricardo-salinas-pliego-el-millonario-mexicano-que-niega-la-pandemia.html>

Post, J., Preston L., Sachs, S. (2002). *Redefining the corporation, stakeholder management and organizational wealth*. Estados Unidos: Stanford University Press. pp. 303.

Premio Nobel. (2006). *The Nobel Peace Prize for 2006*. Consultado el 18 de enero de 2022. <https://www.nobelprize.org/prizes/peace/2006/press-release/>

Redacción. (2018). “Oficina de la Presidencia contará con un Consejo Asesor Empresarial, anuncia López Obrador”. *AMLO – Sitio Oficial de Andrés Manuel López Obrador, Presidente de México*. 15 de noviembre. Consultado el 13 de septiembre de 2022. <https://lopezobrador.org.mx/2018/11/15/oficina-de-la-presidencia-contara-con-un-consejo-asesor-empresarial-anuncia-lopez-obrador/>

Redacción. (2019). “Banco Azteca sube en el ranking de los bancos más valiosos del mundo”. *El Financiero*. Consultado el 19 de enero de 2022. <https://www.elfinanciero.com.mx/mundo-empresa/banco-azteca-sube-en-ranking-de-los-bancos-mas-valiosos-del-mundo/>

Redacción. (2020). “El crédito, una herramienta para la reactivación económica”. *Revista Expansión*, 17 de septiembre. Consultado el 19 de enero de 2022. <https://expansion.mx/bespoke-ad/2020/09/17/el-credito-una-herramienta-para-la-reactivacion-economica>

Redacción. (2018). “Firma AMLO convenio con Salinas Pliego para apoyar a 100 mil jóvenes”. *La Razón Online*. Sección México. 22 de noviembre. Consultado el 13 de septiembre de 2022.

<https://www.razon.com.mx/mexico/presidente-electo-andres-manuel-lopez-obrador-amlo-tv-azteca-grupo-salinas-ricardo-salinas-pliego-empresarios-luisa-maria-alcalde-tlalpan-televisora-del-ajusco/>

Real Academia de la Lengua Española. S/Fecha. *Organización | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE*. Consultado el: 06 de mayo de 2021 <https://dle.rae.es/organización>

Romo, P. (2015). "Hacer posible la paz". *Revista de Derecho UNED* 17: 1219-1247 pp.

Salinas, N. S/Fecha. "Iniciativa de la sen. Ninfa Salinas Sada, del grupo parlamentario del PVEM con proyecto de decreto que modifica y adiciona diversas disposiciones de la ley del impuesto sobre la renta, de la ley del impuesto al valor agregado y de la ley aduanera, en materia de incentivos para promover la producción y uso de motocicletas eléctricas." *Sistema de Información Legislativa Secretaría de Gobernación*. Consultado el 13 de septiembre de 2022.

www.sil.gobernacion.gob.mx/Archivos/Documentos/2016/09/asun_3408172_20160913_1473776788.pdf

Salinas, R. (2020). Cuatro mensajes con sinceridad y respeto. Blog Ricardo B. Salinas Pliego. Consultado el 19 de septiembre de 2022. <https://www.ricardosalinas.com/blog/es/8d83a4df-3fd9-42ae-ba5e-6f22baff65d0>

Santa Rita, I. (2018). "AMLO critica el amiguismo empresarial, pero beneficiará a Salinas Pliego y a Carlos Hank". *El CEO*, 10 de diciembre, sección Negocios. Consultado el 26 de enero de 2022. <https://elceo.com/negocios/salinas-pliego-y-carlos-hank-se-perfilan-para-ganar-con-el-nuevo-gobierno-amlo-cayo-en-el-amiguismo-empresarial-que-antes-critico/>

Secretaría del Bienestar. (2022). *Consolidado de los Programas – Resumen por Entidad*. Padrón Único de Beneficiarios del Bienestar. Consultado el 13 de septiembre de 2022. <https://pub.bienestar.gob.mx/data/v2/conest300622/consEstatl.xlsx>

Schmitter, P. (1985). "Neocorporatismo" y Estado. *Reis Revista Española de Investigaciones Sociológicas* XVIII: 244. pp. 47-78.

SRE. S/Fecha. Embajador Esteban Moctezuma Barragán. Secretaría de Relaciones Exteriores. S/fecha. Consultado el 14 de septiembre de 2022. <https://embamex.sre.gob.mx/eua/index.php/es/2016-04-09-20-40-51/2016-04-09-20-43-13>

STPS. (2020). *Manual de Conciliación Laboral Materia Individual*. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. pp. 128. Consultado: 10 de octubre de 2020. https://reformalaboral.stps.gob.mx/sitio/rl/doc/MANUAL_DE_CONCILIACION_LABORAL_24-04-2020_DAGN_VF.pdf

STPS. (2020). *Pensión del Bienestar para las Personas Adultas Mayores | Conferencia sobre Programas del Bienestar*. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Consultado el 18 de

septiembre de 2022. <https://www.gob.mx/stps/es/articulos/pension-para-el-bienestar-de-las-personas-adultas-mayores-conferencias-sobre-programas-del-bienestar-249444?idiom=es>

Thompson, J. (2000). *El Escándalo Político*. España: Paidós. pp. 392.

Torres, D. (2011). “¡Hay otro camino! ¡La CSUM!”. *El Comunista*. Consultado el 19 de septiembre de 2022. <http://elcomunista.nuevaradio.org/hay-otro-camino-la-csum/>

Touraine, A. (1984). *El regreso del actor*. Argentina. Editorial Universitaria de Buenos Aires. pp. 211.

Ugalde, N. V. (2009). *Ciberactivismo: Estrategia cultural de las organizaciones emergentes*. Tesis de licenciatura. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Universidad Nacional Autónoma de México. 235 pp.

Vega, A. (2019). “Banco Azteca manejará las Tarjetas del Bienestar por invitación directa y sin contrato de por medio”. *Animal Político*. Consultado el 6 de enero de 2021. <https://www.animalpolitico.com/2019/01/banco-azteca-tarjetas-invitecion-directa-contrato/>

Villa, S. (2022). “Ricardo Salinas, el millonario mexicano que defiente la desigualdad y no quiere pagar impuestos”. *Independent en Español*, 21 de enero, sección América Latina. Consultado el 27 de enero de 2022. <https://www.independentespanol.com/noticias/america-latina/ricardo-salinas-millonario-desigualdad-impuestos-b1998334.html>

Wikipedia. S/Fecha. *Bansefi (Banco del Bienestar)*. WIKIPEDIA La enciclopedia libre. Consultado el 13 de septiembre de 2022. https://es.wikipedia.org/wiki/Banco_del_Bienestar

Yousaf, N. 2014. “Akhtar Hameed Khan a Legendary Social Scientist”. *Revista Education about Asia* 19 (3): 54. Consultado el 18 de enero de 2022. <https://www.asianstudies.org/publications/ea/archives/akhtar-hameed-khan-a-legendary-social-scientist/>