

# El Consejo Coordinador Empresarial de México. De la unidad contra el reformismo a la unidad para el TLC (1975-1993)

RICARDO TIRADO Y MATILDE LUNA<sup>1</sup>

*Resumen: El Consejo Coordinador Empresarial (CCE) constituye la organización cúpula más importante del sector privado. Con el fin de identificar las estrategias de acción colectiva del empresariado, en este trabajo se analiza el desempeño del CCE en la escena pública —desde su creación hasta los inicios de los años noventa—, a partir de un estudio cuantitativo de las intervenciones públicas de sus dirigentes, el cual se basa en tres ejes analíticos principales: los ámbitos o campos de acción en los que inciden tales intervenciones y los temas recurrentes a los que alluden; la frecuencia con las que se producen, y el carácter de las relaciones con el gobierno que expresan.*

*Abstract: The Entrepreneurial Coordinating Council (CCE) is the most important organization in the private sector. In order to identify entrepreneurs' strategies of collective action, this paper analyzes the CCE's performance in the public arena —from its inception until the early 90's— on the basis of a quantitative study of its leader's public interventions. The study is based on three main analytical ideas: the spheres or fields of action influenced by these interventions and the recurring topics to which they allude: the frequency with which they occur and the nature of the CCE's relations with the government which they express.*

## INTRODUCCIÓN

**E**N MÉXICO, LA ACCIÓN COLECTIVA a través de grandes organizaciones o asociaciones cúpula ha tenido un peso determinante en la vida política nacional. En estrecha vinculación con las tradiciones corporativas del régimen político, algunas de estas agrupaciones aún tienen una importancia estratégica, a pesar de los cambios ocurridos en el país que, particularmente desde mediados de la década de los ochenta, han tendido a asignar a la competencia —no sólo económica sino también política— un estatus normativo de primer orden, y a pesar de la proliferación de entidades e identidades colectivas de muy diversos tipos. Entre los actores que han alcanzado altos niveles de agregación

<sup>1</sup> Agradecemos la colaboración de Magdalena Hernández en la codificación de la información para elaborar la base de datos que se utilizó en este trabajo. Dirigir correspondencia al Instituto de Investigaciones Sociales, Torre II de Humanidades, 7o. piso, Ciudad Universitaria, 04510, México, D. F.

y prácticamente un monopolio de la representación de los intereses que tutelan, destacan sin duda los empresarios. Incluso los más grandes por su poder económico, y que tienen accesos más expeditos a la toma de decisiones, han jugado un papel importante en la creación, orientación o dirección de las más destacadas organizaciones del sector privado mexicano.

Desde esta perspectiva, el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), que reúne a las principales asociaciones empresariales del país, constituye una entidad social y política de gran importancia para analizar la acción colectiva del sector, particularmente por la estrategia de unidad que persigue desde su creación, que se muestra en su amplia cobertura y en su calidad de representante del empresariado nacional, y por el destacado papel que ha jugado en un período de grandes cambios regidos por las crisis económicas y políticas, la apertura económica y la llamada reforma del Estado.

Hasta ahora, disponemos de un número relativamente amplio de trabajos que han analizado las relaciones entre el gobierno y los empresarios en diferentes períodos, adoptando por lo general una perspectiva de análisis de coyuntura, en la que el CCE aparece como una importante fuerza social y política. Si bien con diversos tipos de aportaciones y reflexiones, puede decirse de manera general que estos estudios han dado cuenta del debate político y de la complejidad de las relaciones entre el gobierno y los empresarios; de la importancia de las asociaciones empresariales y de sus dirigentes en ese debate y en la formulación de las políticas gubernamentales, y de la misma diversidad de posiciones del empresariado mexicano.

Sin embargo, la acción política —en el sentido más amplio de este término— del CCE a lo largo de su historia no ha sido estudiada. El objetivo de este trabajo es presentar un panorama general de las características del desempeño de este organismo cúpula, con base en una metodología nueva de carácter cuantitativo, a la que se hará referencia más adelante.<sup>2</sup>

A manera de introducción puede decirse que el CCE agrupa a unos 900 000 empresarios y se encuentra integrado por las siguientes asociaciones: el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN), la Asociación de Banqueros de México (ABM), la Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles (AMIB), la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS), la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (Concanaco), el Consejo Nacional Agropecuario (CNA) y la Confederación de Cámaras Industriales (Concamin). Cada una de ellas, independientemente de sus características jurídicas, del número y el perfil de sus afiliados, o de las particularidades de su estructura, representa un voto en el CCE<sup>3</sup> (véase el organigrama del cuadro 1).

<sup>2</sup> Esta metodología está inspirada en el trabajo de Mauricio Font y Elba Barzelatto (1988).

<sup>3</sup> Cabe señalar que la composición del CCE ha cambiado en el curso de su historia por la incorporación de nuevas asociaciones como el Consejo Nacional Agropecuario y la Asociación Mexicana de Casas de Bolsa, o por la desaparición de otras como la Asociación de Banqueros de México, cambios todos ellos ocurridos en la década de los ochenta. A raíz de la reprivatización de la banca, esta última representación sería reincorporada bajo el nombre de Asociación Mexicana de Bancos, volviendo

A lo largo de su historia y no sin tensiones, el CCE ha ostentado la representación del empresariado nacional, a pesar de la gran heterogeneidad económica, política e ideológica del sector privado mexicano, de la gran diversidad estructural de las asociaciones que congrega y de la acentuada diferenciación de intereses empresariales ocurrida a partir de cambios en el entorno económico y político nacional.

Un estudio sobre la estructura interna de la asociación,<sup>4</sup> muestra que entre las condiciones clave de legitimidad que tiene el CCE para ejercer el monopolio de la representación política del sector privado en su conjunto, se encuentran: la afiliación voluntaria de las ocho asociaciones miembro; la igualdad formal del empresariado y sus asociaciones basada en la idea de una organización-un voto; el amplio espectro de empresarios agrupados, en términos de sector, rama y región en los que operan, y su división funcional interna, que agrupa al empresariado nacional principalmente por sectores de actividad económica (el bancario, el industrial, el agropecuario, etcétera). Asimismo, los dirigentes en turno disponen de mecanismos de control que les permiten disciplinar a sus bases, como son: el carácter cupular de la organización, es decir, su calidad de asociación de asociaciones; su estructura jerárquica; la posición privilegiada de unas cuantas grandes empresas y grupos económicos que por su carácter multisectorial se encuentran en varios organismos a la vez, lo que les posibilita imponer determinadas líneas políticas; la sujeción a la ley de cámaras de los denominados organismos públicos, las confederaciones de industria y de comercio, lo que obliga a las empresas de estos ramos a afiliarse a su cámara correspondiente, disciplinando por esta vía a un gran número de empresarios, y el enorme poder político que —bajo la idea de un organización-un voto— tienen asociaciones como las de banqueros, casas de bolsa, de seguros y el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, que por el muy pequeño número de grandes empresarios que agrupan funcionan como clubes exclusivos con un alto grado de cohesión.

Entre los desequilibrios derivados de esta estructura hay que mencionar los siguientes: la subrepresentación de intereses derivados de la magnitud de las empresas, en tanto que no existe una asociación que afilie a los pequeños y microempresarios y sí, en cambio, están representados los más grandes grupos a través del CMHN; la subrepresentación de intereses regionales en la medida en que éstos sólo aparecen indirectamente a través de las asociaciones que incorporan en su estructura factores geográficos (como la Coparmex y la Concanaco); la sobrerrepresentación de las empresas dedicadas a los servicios financieros que contarían al menos con cuatro votos del total: los de los banqueros, los de las casas de bolsa, los de las aseguradoras y los de los grandes grupos (elemento que contrasta con la agregación de los sectores comerciales, de servicios no financieros y de turismo en una sola organización: la Concanaco), así como la potencial competencia entre el CCE y la Coparmex en tanto que ambas, ya sea bajo la cate-

más tarde a recuperar su antiguo nombre. Otro cambio de denominación fue el de la Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles, antes Asociación Mexicana de Casas de Bolsa.

<sup>4</sup> Matilde Luna y Ricardo Tirado (1992).

goría de empresarios o de patrones, convocan a los empresarios/patrones en general, independientemente del sector en el que éstos operen.

Asimismo, en el CCE han convivido diversas corrientes ideológico-políticas empresariales entre las que destacan la de los moderados y la de los radicales. Esta última, a diferencia de la primera, ha tendido más a la negociación con el gobierno que a la confrontación. Aunque su composición y características han variado en el curso de la historia del CCE, puede decirse que la corriente radical ha estado representada fundamentalmente por la Coparmex y la Concanaco, mientras que la corriente moderada, por los sectores financiero (ABM, AMIB, AMIS) e industrial (Concamin) y por el CMHN.

A partir de estas tensiones internas del CCE, nuestro interés es analizar las características de su desempeño en un período de 19 años (1975-1993), que se inaugura con su creación para frenar las reformas “socializantes” del gobierno del presidente Echeverría, y que culmina con una renovada convocatoria a la unidad para integrar el mercado norteamericano.

El problema que nos proponemos tratar es el siguiente: si (como se ha visto) por su estructura y por su origen independiente del gobierno, el CCE muestra acentuados rasgos de carácter social corporativo, ¿cuál es la naturaleza de la asociación por sus rasgos activos? Dicho en otros términos, nuestro interés es analizar las estrategias de la acción empresarial, el estilo del liderazgo y el carácter de su organismo cúpula, a través de sus intervenciones en el debate público, en un período muy dinámico de cambios y tensiones de orden económico, político e ideológico.<sup>5</sup>

El análisis de las intervenciones del CCE parte de una base de datos que incluye los pronunciamientos de sus dirigentes registrados por la prensa nacional entre 1975 y 1993,<sup>6</sup> los cuales han sido desagregados en “acciones”. Una acción es una intervención política —en el sentido amplio de este término—, de carácter específico. Para los fines de este trabajo hemos incluido los siguientes criterios analíticos:

1) El tipo de acción. Este criterio define la unidad básica de análisis que es la acción, la cual se identifica por el ámbito o campo en el que incide una intervención de la organización. Un campo de acción es un ámbito del espacio sociopolítico, que se distingue por tener determinados interlocutores, reglas y códigos de

<sup>5</sup> Entre los cambios que han afectado las formas de agregación de intereses del sector privado cabría mencionar: la nacionalización de la banca, que desarticula el poder del sector financiero, que tradicionalmente había sido el ámbito de confluencia de diversos sectores (principalmente el industrial y el financiero) y de corrientes políticas (la moderada y la radical); el activismo político de importantes sectores empresariales a partir de 1982, que desde entonces también compiten en la arena partidaria; el retraimiento de las actividades productivas del Estado y la apertura económica, que entre sus efectos más visibles producen una diversificación y polarización de los intereses empresariales; la crisis económica y los desajustes políticos, y la entrada al TLC (Tratado de Libre Comercio).

<sup>6</sup> Con el fin de tener un registro homogéneo de las declaraciones del CCE, para la construcción de la base de datos se utilizó y depuró el archivo hemerográfico de la Biblioteca Miguel Lerdo de Tejada de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que contiene las notas periodísticas completas de los pronunciamientos de los dirigentes del CCE aparecidos en la prensa nacional.

operación. Se identifican siete campos de acción que a su vez aluden a diversos temas que conforman un segundo criterio analítico:

a) El campo económico-administrativo. Remite a la presión para influir en la concepción, formulación y puesta en marcha de las políticas públicas, en particular los lineamientos y la aplicación de la política económica, y para constituir canales de acceso a la toma de decisiones. Por la naturaleza y las normas que rigen al sistema político mexicano, puede decirse que éste es el campo de acción legítima de la asociación, en el cual se han reconocido 33 temas recurrentes.<sup>7</sup>

b) El campo de acción laboral. Éste se refiere a intervenciones y negociaciones de carácter particular sobre algún hecho específico relacionado con políticas relativas a este campo, siendo el principal interlocutor el sector laboral. Cabe señalar que las grandes negociaciones propias de los pactos tripartitas, por sus características, se incluyen en el campo previamente mencionado. En este ámbito se han identificado 15 temas principales.<sup>8</sup>

c) El campo de acción político-social. Se refiere al ámbito en el que se confrontan cotidianamente las diferentes fuerzas sociales y políticas para influir en el proceso social, y se han reconocido 22 temas principales.<sup>9</sup>

d) El campo de acción política. Se relaciona con el ámbito de la política de partidos y los procesos electorales, así como con las intervenciones orientadas directamente a influir o calificar la designación de funcionarios y las reglas a las que se ciñen estos procesos. El incentivo fundamental es el de incidir en la asignación de cuotas de poder político directo. La incidencia del Consejo en este campo es altamente significativa en la medida en que, formalmente, éste no constituye un ámbito de acción legítima de la organización. Dicho campo comprende 11 temas principales.<sup>10</sup>

<sup>7</sup> Temas de la acción económico-administrativa: 1) formas de participación, 2) marcha de la economía, 3) inflación, 4) certidumbre, 5) deuda, 6) precios y salarios, 7) inversión (nacional y extranjera), 8) masas de cambio, 9) crédito, 10) impuestos, 11) ganancias, 12) subsidios, 13) pactos, 14) privatización, 15) comercio internacional, 16) regulación/liberalización, 17) servicios públicos, 18) política social general, 19) nacionalización bancaria, 20) industria, 21) comercio, 22) servicios, 23) agropecuario, 24) finanzas, 25) finanzas públicas, 26) competitividad, 27) reforma microeconómica, 28) empleo, 29) ahorro, 30) política monetaria, 31) paraestatales, 32) medio ambiente, 33) Tratado de Libre Comercio.

<sup>8</sup> Temas de la acción laboral: 1) formas de participación, 2) salarios, 3) trabajadores, 4) empresa, 5) patronos, 6) sindicatos, 7) líderes, 8) contratos, 9) huelgas, 10) legislación, 11) cogestión, 12) productividad, 13) política social/laboral, 14) capacitación, 15) empleo.

<sup>9</sup> Temas de la acción político-social: 1) desempeño general del gobierno, presidente o sector público, 2) desempeño político (de los mismos), 3) desempeño económico (de los mismos), 4) participación empresarial en decisiones públicas o políticas, 5) privatización, paraestatales, empresas públicas, 6) empresarios, empresariado, sector privado, organizaciones empresariales, 7) sector laboral, movimiento obrero, 8) unidad de los sectores, 9) alusión a todos los sectores, 10) derecho, normatividad, derechos, legalidad, leyes, 11) intervencionismo estatal (como modelo), 12) el sistema en su conjunto, el país, el Estado, 13) el sistema económico, la economía, 14) el sistema político, la política, 15) corrupción, demagogia, dispendio, 16) relaciones internacionales (económicas, políticas, etc.), 17) relaciones con el gobierno (diálogo, confianza, ruptura, etc.), 18) sucesión presidencial, 19) la oposición política, 20) crisis, 21) pactos, 22) deuda externa.

<sup>10</sup> Temas de la acción política: 1) formas de participación, 2) democracia, 3) partidos y candidatos, 4) elecciones, 5) campañas, 6) asociaciones cívico-políticas, 7) empresarios-políticos, 8) políticos-empresarios, 9) asociaciones empresariales y partidos políticos, 10) voto, 11) sistema político.

e) El campo de acción cívica o social. Se refiere a la actividad orientada a promover determinados valores sociales en terrenos como la educación, los medios de comunicación, la cultura y la moral. En este campo se identifican 14 temas.<sup>11</sup>

f) El campo de acción normativa. Se refiere a pronunciamientos en torno a los principios de organización y a los valores que rigen la sociedad. A diferencia de las acciones precedentes que califican situaciones específicas, se trata de intervenciones de carácter teórico o ideal en las que se debate lo que la sociedad en general debe ser. En este ámbito se han reconocido 25 temas recurrentes,<sup>12</sup> y su importancia radica en la incidencia de la organización en la confirmación o discusión de los fundamentos teóricos y filosóficos de la organización de la sociedad.

g) El campo de acción organizativa, comprende los pronunciamientos orientados a constituir, modificar, fortalecer o mantener los propios medios y canales del agente para la acción colectiva. Este campo incluye 12 temas.<sup>13</sup>

2) La intensidad de la acción o el nivel de activación política. Este criterio se mide por el número de acciones desplegadas por la organización. La periodización de la trayectoria política del CCE toma como punto de partida este criterio para identificar cinco fases o etapas, a las que corresponde la estructura general del texto, y a las que se hará referencia más adelante.

3) La relación con el gobierno. Este criterio, al que se llamará “dirección de la acción”, remite a las posiciones de adhesión y apoyo o deslinde y rechazo a las acciones del gobierno y del sector público en general. Cabe observar a este respecto que las relaciones entre estos extremos son muy complejas en tanto que por lo general se trata de procesos de negociación en los que tienden a predominar las acciones del Consejo como grupo de presión (es decir de rechazo), que comúnmente van acompañadas de un incremento de las posiciones de apoyo.

Combinados, estos criterios básicos de análisis definen las estrategias de acción dominantes y los estilos de liderazgo en diferentes etapas de la historia del CCE, así como el tipo de intereses que defiende o representa la organización, su naturaleza o carácter y su nivel de politización.

Como se mencionó, la estructura de la exposición responde —como punto de partida— a la periodización de la trayectoria<sup>14</sup> del CCE, que resulta de grandes

<sup>11</sup> Temas de la acción cívica o social: 1) vertebración de la sociedad, 2) moral, 3) aborto, 4) educación, 5) cultura, 6) comunicaciones, 7) religión, 8) iglesias, 9) padres de familia, 10) vecinos, 11) clubes de servicios, 12) organizaciones cívicas, 13) derechos humanos, 14) liderazgo social.

<sup>12</sup> Temas de la acción normativa: 1) sistema político, 2) modelo de desarrollo, 3) valores, 4) democracia, 5) Estado, 6) reforma del Estado, 7) presidencialismo, 8) nacionalismo, 9) descentralización, 10) planeación, 11) desigualdad social, 12) Revolución mexicana, 13) Constitución mexicana, 14) autoritarismo, 15) corporativismo, 16) corrupción, 17) confianza, 18) reglas transparentes, 19) economía social de mercado, 20) propiedad e iniciativa privadas, 21) empresa, 22) medio ambiente, 23) legalidad, 24) austeridad, 25) modernización.

<sup>13</sup> Temas de la acción organizativa: 1) empresario, 2) creación de asociaciones empresariales (AEs), 3) dirigentes de AEs, 4) conflictos en AEs, 5) conflictos entre AEs, 6) facciones empresariales, 7) leyes, estatutos y funciones de las AEs, 8) acción de otras AEs, 9) finanzas, 10) empresarios pequeños y medianos, 11) empresarios de provincia, 12) unidad.

<sup>14</sup> Cabe anotar que en el texto se habla de una trayectoria de 19 años, aunque estrictamente el período considerado es de 18.5 años, en tanto que sólo se consideró el primer semestre de 1993.

cambios en los niveles de activación política, cuyos movimientos pueden apreciarse en el cuadro 2 y en la gráfica 1. El primer apartado presenta una visión general de la trayectoria del CCE; el segundo aborda la fase activa que corresponde al año 1975, cuando se funda la organización; el tercer apartado, que comprende la etapa 1976-1980, corresponde a una larga fase de desactivación política en el marco del *boom* petrolero, en tanto que los períodos 1981-1984 y 1986-1989, que se abordan respectivamente en el cuarto y quinto apartados, se caracterizan por un proceso de auge y declinación de la activación política. Por último, el período 1990-1993 se caracteriza nuevamente por la desactivación del CCE en el marco de una renovada convocatoria a la unidad para la creación del mercado norteamericano, que se concreta con la creación de la Coordinadora de Organizaciones Empresariales de Comercio Exterior (COECE), entidad que incorpora y amplía la estructura del CCE, se ostenta como representante del empresariado nacional y negocia el Tratado de Libre Comercio que ocupará una parte sustantiva del debate nacional en los inicios de la década de los noventa. Para finalizar, en las conclusiones del trabajo se elabora un balance general de la trayectoria política de la organización.

## I. PANORAMA GLOBAL DE LAS INTERVENCIONES DEL CCE

### 1) *Presencia*

En los 19 años transcurridos entre 1975 y 1993 el CCE produjo un total de 1 946 acciones. Esta cantidad equivale a un promedio de 102.4 acciones por año o 1.9 acciones semanales.<sup>15</sup> El número de acciones —o intensidad de la acción— es alto y muestra que el CCE es un actor social muy activo y que tiene una marcada presencia en el escenario político social de México a partir de su fundación a mediados de los años setenta.

Otro dato que aportan las cifras es que la presencia del CCE no es siempre la misma, ya que aunque existen años hiperactivos como 1982, en que se despliegan 231 acciones que rebasan el doble del promedio, también hay años pasivos como 1976, con 31 acciones que no alcanzan ni un tercio del promedio anual de acciones (véanse el cuadro 2 y la gráfica 1).

Por cierto, hay una gran diferencia entre la intensidad de las acciones del CCE y la intensidad de las acciones públicas de la élite empresarial del país. En efecto, si comparamos la actuación del CCE con la de los 107 empresarios más prominentes de México, encontramos que sólo 35 de ellos se pronunciaron públicamente y que la suma de sus intervenciones es mucho menor que las del Consejo.

Así, mientras los grandes empresarios produjeron únicamente 376 acciones públicas en 8.25 años (de 1986 al fin del primer trimestre de 1994) (véase Tirado,

<sup>15</sup> Para facilitar la lectura del análisis cuantitativo, las cifras han sido "redondeadas", lo cual explica que en algunos casos los totales no sumen 100% exactamente.

1994), el CCE desplegó 936 acciones en 8.5 años (de 1985 al fin del segundo semestre de 1993).

Lo anterior permite aseverar que el CCE es un órgano efectivo de expresión pública del empresariado nacional y que sólo otras grandes organizaciones empresariales como la Coparmex, la Concanaco, la Concamin y la Canacintra pueden rivalizar con él en tanto que voceros públicos de los empresarios mexicanos.<sup>16</sup>

## 2) *Carácter de las relaciones con el gobierno*

La gran mayoría de las acciones del Consejo tienen como destinatario al gobierno, entendido éste de la manera más amplia: el gobierno mismo, el presidente de la República, los secretarios de Estado y otros altos funcionarios que integran lo que más laxamente puede llamarse el "sector público".

Esta acción sobre el gobierno se ejerce tanto directamente como a través de los medios de comunicación, a fin de sensibilizar a los propios funcionarios, a otros actores y a la opinión pública, respecto de sus puntos de vista; de conformar la agenda de los asuntos públicos, y de obtener las políticas que convienen a sus intereses.

Respecto de la relación del CCE con el gobierno, las cerca de 2 000 acciones pueden clasificarse como de censura al gobierno o de respaldo al mismo o, finalmente, como neutrales, y arrojan el siguiente resultado:

Acciones negativas o de censura	69%
Acciones positivas o de respaldo	27%
Acciones neutrales	10%
Total	100.0%

Si para decantar la información se suprimen las acciones neutrales, los porcentajes quedan así:

Acciones negativas o de censura	70%
Acciones positivas o de respaldo	30%
Total	100%

Los resultados anteriores muestran un CCE muy activo y en general crítico del gobierno. En la gráfica 2, el paralelismo de las curvas del total de las acciones y las acciones negativas o de rechazo, y el curso independiente de la curva de las acciones positivas o de apoyo revelan que la distancia respecto del gobierno es un

<sup>16</sup> Se subraya aquí lo de "pública", porque se sabe muy poco de las acciones de la élite empresarial y del CCE que se despliegan en encuentros personales entre empresarios y funcionarios y no trascienden al escrutinio público. Muchos indicios apuntan a suponer que este tipo de acciones discretas son muy importantes, probablemente tanto o más importantes que las acciones públicas.



elemento fundamental que explica la acción del Consejo, y por tanto puede concluirse que la organización goza de un espacio autónomo. Esto significa que a pesar de los fuertes elementos corporativos del Consejo, su actuación frente al gobierno se asemeja, en términos generales, a la de un grupo de presión.

De aquí se desprende que los instrumentos y dispositivos corporativos con que cuenta el Consejo se usan más para disciplinar a sus propias bases respecto de las decisiones tomadas por su cúpula, y no tanto por el gobierno para imponer a todo el empresariado, empezando por su dirigencia, una determinada línea de conducta. No es el CCE una “correa de transmisión” de decisiones tomadas al margen de él.

### 3) *La naturaleza de las acciones de la organización*

En atención a los distintos ámbitos en que se despliegan y de acuerdo con los tipos que se definieron en la introducción a este trabajo, el siguiente cuadro muestra la distribución de las acciones del CCE.

Acciones económico-administrativas	816	42%
Acciones político-sociales	376	19%
Acciones normativas	356	18%
Acciones políticas	141	7%
Acciones laborales	94	5%
Acciones organizativas	85	5%
Acciones cívicas	78	4%
<b>Total</b>	<b>1 946</b>	<b>100%</b>

La actividad se concentra en las acciones económico-administrativas, político-sociales y normativas, que sumadas conjuntan 1 548 acciones que representan el 79% del total. En contraste, las acciones laborales, políticas, cívicas y organizativas sólo sumaron 398 y apenas ocuparon el restante 21% del interés del CCE.

La acción económico-administrativa, con el 42% del total de las acciones, es la principal puesto que se inscribe en el campo “natural” de acción de un organismo de empresarios que ante todo procura incidir en las políticas públicas relativas a la operación de la economía y a las condiciones que propician la actividad de las empresas privadas, es decir, la producción de bienes y servicios para obtener ganancias.

La acción político-social (19%), muestra al Consejo tratando de influir en las decisiones cotidianas propias de este ámbito y en contradicción o confluencia con otros actores, como un factor de poder que pesa y opera en la correlación de fuerzas al lado de otros grupos de poder públicos y privados.

Finalmente, la acción normativa (18%) da cuenta del Consejo como aquel que señala un rumbo ideal al que deben tender la sociedad y el Estado en tiempos de conflictos o crisis que ponen en cuestión los modelos del pasado.

La relativa ausencia de acciones políticas, laborales, organizativas y cívicas puede explicarse por las siguientes razones. En el propósito de inhibir la acción política, tuvieron sin duda peso las prohibiciones legales y estatutarias para que el CCE asuma posiciones político-partidarias y la dificultad del organismo para decidir una toma de partido cuando sus bases tienen preferencias partidarias diferenciadas. De cualquier manera, hay algunos momentos de despliegue relativo de acciones de este tipo: el año 1982, 1987 y en menor grado 1978. Aunque pocos, estos momentos son muy significativos por los motivos antes expuestos.

Una explicación de la baja frecuencia de acciones laborales se encuentra en la inmovilidad básica de los trabajadores a lo largo del período considerado, a pesar de la depauperación que les impusieron las graves crisis y los desajustes económicos, así como de las políticas puestas en marcha para sortearlos. También debe tomarse en cuenta que las grandes decisiones del CCE en materia de política laboral se dieron en gran parte en el campo económico-administrativo —básicamente en la negociación de montos salariales—, a la hora de concertar los grandes pactos sociales, particularmente los formalizados a partir de 1987, en los que el CCE jugó un papel fundamental y los trabajadores uno muy pasivo.

Con referencia a la acción cívica, sorprende el repliegue del CCE después de un activismo significativo en el año de su fundación, cuando reconoce explícitamente el debate ideológico como un campo de lucha política y la importancia de su incidencia en la cultura para afianzar sus valores en la sociedad (véase Consejo Coordinador Empresarial, 1975c). La explicación remite a una especie de acuerdo tácito con la Coparmex, organización que llegó a profesionalizar su actividad en este campo, y a los cambios culturales —en el sentido deseado por los empresarios— que experimentó la sociedad mexicana a partir de entonces.

En cuanto a la acción organizativa, la que tiene por objeto la organización del propio actor, no es seguro que las pocas acciones que se produjeron se consideren poco relevantes, en tanto que con ellas bastó para hacer que la organización funcionara y sirviera exitosamente para muchos propósitos. En efecto, el Consejo superó las tensiones internas a que estuvo sujeto y logró, sin dividirse, subsistir a fuertes confrontaciones con el gobierno, se repuso de fases de desactivación y remontó, a fines de los años ochenta, el duro cuestionamiento al desempeño de su dirigencia y a la legitimidad de su existencia misma.

#### 4) *Los temas de las acciones*

Los asuntos privilegiados por el CCE se articulan en torno a tres ejes temáticos principales, que muy notoriamente han estado presentes en los grandes debates de las agitadas décadas de los setenta, los ochenta y los noventa: el desempeño de la economía nacional, la relación entre los empresarios y el poder público y el tipo de organización social y política que el país se debe dar.

Al examinar estos asuntos con más detalle, se observa que los temas principales de la acción económico-administrativa fueron, a lo largo de los 19 años considerados, los siguientes: la inflación (14%), la marcha de la economía (10%), los precios y los salarios (10%), la inversión nacional y extranjera (8%), los pactos

(6%), las finanzas públicas (5%), el comercio internacional (5%) y la deuda externa (4%). Todos ellos están estrechamente relacionados con los duros avatares de la economía en un período de desórdenes, desajustes y hasta francas crisis y la búsqueda de salidas a éstos, pero también con los temas propios de la concertación y los pactos macrosociales —independientemente de su formalización—, acentuando de esta manera un rasgo neocorporativo de la organización.

Los principales temas de la acción político-social fueron los siguientes: el desempeño del gobierno o el presidente o el sector público (29%); éste puede desagregarse en: desempeño económico (14%), desempeño general (11%) y desempeño político (4%); las relaciones con el gobierno (diálogo, confianza, ruptura, etc.) (16%); la participación empresarial en decisiones públicas y/o políticas (10%), y los propios actores empresariales (los empresarios, el empresario, el sector privado y/o las organizaciones empresariales) (8%). El conjunto de estos temas refleja el agudo interés del Consejo por la posición del sector empresarial en la vida político-social de México y su relación con el poder público.

La acción normativa se centró principalmente en los siguientes temas: el modelo de desarrollo (38%); los valores (12%); la propiedad y la iniciativa privadas (7%); el sistema político (7%) y la reforma del Estado; el intervencionismo y las paraestatales (7%). La naturaleza de estos temas revela el involucramiento del Consejo en los grandes debates nacionales sobre las directrices que el país debía de seguir.

##### 5) *La periodización de la acción*

La acción del Consejo es cambiante en el tiempo. La intensidad de la acción se modifica a veces de manera drástica, y después de tiempos muy activos sobrevienen otros más pasivos.

Se observa, además, por la misma frecuencia de la acción, que en general pueden agruparse conjuntos de años activos y conjuntos de años pasivos, lo cual significa que, atendiendo a la intensidad de su acción, la historia del CCE puede dividirse en seis períodos: 1975, 1976-1980, 1981-1984, 1985, 1986-1989 y 1990-1993 (véase la gráfica 1). A continuación se examinará cada uno de los períodos.

## II. LA FUNDACIÓN DEL CCE: EL ACTIVISMO NORMATIVO (1975)<sup>17</sup>

En el curso de un largo conflicto que comenzó por lo que los empresarios consideraron una violación de su derecho a ser consultados previamente a las tomas de decisión en materia de políticas públicas y que se agudizó luego hasta adquirir un tono hiperideologizado de lucha entre “la burguesía reaccionaria” y “la burocracia socializante”, el 7 de mayo de 1975 nació el Consejo Coordinador Empre-

<sup>17</sup> Véanse para esta fase Arriola, 1988; Basáñez, 1981; Labastida, 1986; Luna, 1992; Martínez, 1984; Millán, 1988; Saldívar, 1981 y Tirado y Luna, 1986.

sarial, agrupando en una sola asociación a las más importantes organizaciones de empresarios.

Es así que en el año de su fundación el CCE aparece muy activo: en ese año inicial de su historia despliega un total de 122 acciones o el 6.3% del total de todo el período considerado de 19 años. Estas cifras son altas si se las compara con el promedio de 102.4 acciones anuales de todo el período. Su impacto es aún mayor si se toma en cuenta que se trata del arranque de la agrupación, y algo que añade aún más fuerza y espectacularidad a estas acciones es que una gran proporción de ellas se produce simultáneamente y está contenida en los documentos básicos del Consejo, que leyó ante el presidente de la República su coordinador Juan Sánchez Navarro y publicó al otro día toda la prensa nacional con encabezados a ocho columnas.

El conjunto de las acciones es fundamentalmente de signo negativo, es decir, son acciones de censura a la actuación del gobierno. Las cifras correspondientes a la fase son de 4% de acciones de apoyo y 72% de acciones de censura (y 24% de neutrales). La gráfica 3, que muestra solamente las acciones con direcciones extremas, es decir, las de rechazo o apoyo muy francos, indica que el momento es uno de los tres más tensos en la relación del Consejo con el gobierno. Y es que el CCE conmocionó al mundo político al colocarse en él como un gran frente empresarial nacional y hacer la condena del reformismo oficial, señalando en tres solemnes documentos cuál era la dirección correcta hacia la que debía encaminarse el país<sup>18</sup> y, por tanto, descalificando de modo implícito la política del gobierno en turno y a los aspirantes a la candidatura del Partido Revolucionario Institucional (PRI) que disientían del planteamiento empresarial.

Las acciones más frecuentes en esta etapa son las normativas (es decir, aquellas que proponen un deber ser de la sociedad, la economía y el Estado), que en conjunto representan el 45% de todas las de la fase (véase la gráfica 4 de la acción normativa), aunque en otro plano cuentan también en esta fase la acción económico-administrativa con 16%, la acción político-social con 12%, la acción organizativa con 10% y la acción cívica con 8 por ciento. Las otras acciones alcanzan porcentajes muy pequeños en esta fase.

La preponderancia de la acción normativa en el listado anterior muestra que las diferencias con el gobierno eran fundamentalmente de carácter político-ideológico y no tanto respecto de las medidas concretas de política puestas en marcha.

Los temas de las principales acciones de esta fase son los que se mencionan a continuación. En relación con las acciones normativas, los temas principales fueron, de manera muy destacada, el modelo de desarrollo, pues fue señalado en el 42% de las referencias y en un segundo término los valores (13%), la propiedad y la iniciativa privadas (13%) y el Estado (11%). Y en efecto, los documentos del CCE postulaban, por una parte, la vuelta a las reglas tradicionales de las relaciones políticas entre el gobierno y los empresarios y los lineamientos de una campaña para restaurar la imagen del sector privado ante la amenaza socialista.

<sup>18</sup> Véanse Consejo Coordinador Empresarial 1975a, 1975b y 1975c.

Las más importantes acciones económico-administrativas se refirieron a las finanzas públicas con 25% y a otros nueve temas distintos (cada uno con una frecuencia de 8%) que se relacionan con cuestiones más concretas de política económica. Las alusiones a las finanzas públicas pueden relacionarse con la demanda de que el gobierno controlara su gasto y dejara de incurrir en déficit, una demanda que a lo largo del período se confirmará.

Los principales temas de la acción político-social tuvieron que ver con asuntos respecto de los cuales el empresariado se sentía amenazado: el desempeño general del gobierno (11%); el desempeño político del gobierno (4%); el desempeño económico del gobierno (14%); las relaciones con el gobierno (16%); la participación empresarial en decisiones públicas y/o políticas (10%), y los empresarios mismos (8 por ciento).

En suma, la estrategia del Consejo fue la de dar mayor impulso, mediante una drástica acción normativa, al movimiento social de opinión pública contra el gobierno que ya existía entonces (véanse Loaeza, 1977 y Monsiváis, 1979). No se proponía conducir ese movimiento sino solamente alentarlos, y es por eso por lo que inmediatamente después de su estruendosa aparición, el Consejo se repliega para negociar, en un estilo típico de la corriente política empresarial moderada que preside entonces al Consejo en la persona de un importante empresario, Juan Sánchez Navarro, abogado (ejecutivo de alto nivel de uno de los más grandes grupos económicos nacionales, la Cervecería Modelo), formado en la UNAM, en cuya Facultad de Derecho fue durante mucho tiempo profesor, así como reconocido dirigente empresarial (ex presidente de la Concanaco, la Concamin, la Unión Social de Empresarios Mexicanos y el CMHN entre otras) y connotado ideólogo del sector (autor de varios libros sobre la empresa y el empresario en México y algunos documentos declarativos de otras organizaciones empresariales), y reconocido exponente de la estrategia negociadora de la corriente moderada.

Por tanto el Consejo aparece en este período como muy activo, muy negativo y muy normativo. En sus documentos formales, condena implícitamente con gran espectacularidad al reformismo oficial y a los precandidatos reformistas. Funda su estrategia en el movimiento de la opinión pública y —siguiendo luego la táctica de los moderados— se retira para negociar. Esta estrategia alimentó a una acción de clase muy amplia que rebasó al Consejo y hasta al empresariado y confrontó al gobierno derrotándolo.

### III. EL REPLIEGUE POLÍTICO (1976-1980)<sup>19</sup>

La aparición del Consejo y su solemne condena del reformismo oficial suscitó una ferocísima reacción de todo el aparato del gobierno: secretarios de Estado, gobernadores, diputados y senadores, directores de paraestatales, líderes obreros y

<sup>19</sup> Véanse para esta fase Arriola, 1988; Luna, 1992; Millán, 1988, y Tirado y Luna, 1986.

campesinos, dirigentes del partido, etcétera, que se centró en la crítica del supuesto liberalismo de sus principios y en la ilegitimidad de su actuación política.

Esto ocasiona que el CCE se repliegue y ceda la dirección del empresariado a la Coparmex, la cual se constituye en uno de los principales actores del movimiento social que fue capaz de derrotar al reformismo e imponer al nuevo presidente una política para superar la “pérdida de la confianza”. La política del nuevo gobierno —tan bien recibida por los empresarios— y la bonanza económica determinarán que las relaciones con el presidente López Portillo y su gobierno sean en general muy buenas hasta 1980. Con el repliegue del Consejo sobrevino un largo período de desactivación que con ligeras variaciones duró los cinco años que van de 1976 a 1980.

En efecto, la acción del CCE decae en este período de modo dramático. Como puede constatar, en 1975 se desarrolló el 6.3% de toda la acción desplegada por el CCE en los 19 años estudiados, mientras que en los cinco años siguientes solamente se desplegó el 12%. Es decir, ni siquiera se duplicó en todo el quinquenio 1976-1980 el número de las acciones llevadas a cabo en 1975. Si se comparan los promedios anuales de las acciones, se tendrá entonces que el de 1975 es de 122 acciones y el de los años 1976-1980 es solamente de 46.

Al analizar con mayor detalle el período considerado, se observa que es precisamente el año de 1976, exactamente el segundo año de vida del CCE —el del momento más exacerbado del conflicto entre el gobierno y la derecha— el más pasivo de toda la historia del Consejo.<sup>20</sup> De hecho es posible deducir que en algún momento —entre fines de 1975 y principios de 1976— el organismo estuvo cerca de desaparecer pues cambió dos veces su dirección y uno de sus coordinadores sólo duró un par de meses en el cargo.

La explicación parece residir en una decisión estratégica de retirarse del escenario y dejar el foro a otros aliados —como la Coparmex— mejor legitimados, habilitados y experimentados para desempeñarse en un movimiento social con características de acción de clase, que se desarrollaría con creciente intensidad en 1975 y 1976. Luego vendría, dentro del característico inmovilismo de esos años, un relativo desperezamiento de 1977 en adelante, período en el que se darían relaciones muy distintas con el nuevo gobierno.

En cuanto a la dirección de la acción, es decir, el apoyo o rechazo a la acción gubernamental, salta también a la vista un gran cambio respecto al inicial y contradictorio año de 1975: la acción opositora al gobierno cae del 72% al 59% en 1976-1980, pero sobre todo los apoyos al gobierno pasan de 4% a 41%, lo cual implica un replanteamiento de fondo de las malas relaciones entre los empresarios y el gobierno en el sexenio anterior.

De hecho, en 1977 las acciones negativas y positivas son prácticamente iguales y 1979 es el único año en la historia del Consejo en que las acciones de respaldo superan a las de censura. Y es que el país y el empresariado vivían entonces la euforia del *boom* petrolero y la “alianza para la producción” que, junto con otras

<sup>20</sup> Aunque las cifras del año 1993 indican un número menor de acciones que las de 1976, recuérdese que para aquel año sólo se tomaron en cuenta los primeros seis meses.

políticas del gobierno muy favorables al empresariado, lograron distender y superar el grave conflicto pasado.

En lo que se refiere al tipo de acciones desplegadas en esta etapa, se encuentra también un cambio muy acentuado respecto de lo que aconteció en el primer año del CCE, ya que si durante éste hubo básicamente acciones normativas, en los años de desactivación, de 1976 a 1980, las acciones que van a predominar son las económico-administrativas, con 36% del total (en general de oposición al gobierno) y político-sociales, con 22%, además de un 13% de acciones normativas. Todo lo cual indica que en este período no hay un patrón muy claro de acción del Consejo, y la única estrategia discernible parece ser la de mantener un bajo perfil de presencia a efecto de no desprestigiar al gobierno con los excesivos elogios y adhesiones empresariales.

Paralelamente a los otros cambios ocurridos en 1976-1980 respecto de 1975, los temas de las acciones también cambiaron marcadamente. De los grandes temas ligados a la acción normativa en 1975 se pasa a los temas más concretos de la acción económico-administrativa: la inversión (nacional o extranjera) (15%); los precios y salarios (12%); los impuestos (10%); la marcha de la economía (7%); los subsidios (7%), y las finanzas públicas (7 por ciento).

Los principales temas de la acción político-social fueron: el desempeño del gobierno (19%) (económico 9%, general 8% y político 2%); las relaciones con el gobierno (18%); la participación empresarial en decisiones públicas y/o políticas (17%), y el derecho y la legalidad (8 por ciento).

Los temas de la tercera acción en importancia, la normativa, fueron: los valores (23%); el modelo de desarrollo (18%); la propiedad y la iniciativa privadas (15%); el sistema político (13%), y el autoritarismo (10 por ciento).

La estrategia de este período es doble. En primer lugar, y a raíz de la durísima reacción que desató su estruendosa aparición, el CCE se repliega hasta casi desaparecer, cediendo en 1976 la conducción del empresariado a la Coparmex. Con el advenimiento del nuevo gobierno y su nueva política, el CCE revive y se reactiva lentamente en coincidencia básica con el gobierno.

#### IV. EL ACTIVISMO POLÍTICO-SOCIAL (1981-1984)<sup>21</sup>

Las cordialísimas relaciones entre el empresariado y el gobierno del presidente López Portillo comenzaron a agriarse en 1981, cuando al derrumbarse el precio del petróleo en el mercado internacional, se desató una nueva fase de crisis económica. La inmanejable crisis se sobrepolitizó más tarde, cuando el presidente decretó la expropiación de la banca el 1º de septiembre de 1982, acto a partir del cual se abre una nueva época de relaciones muy conflictivas entre los dos actores.

La fase de 1981 a 1984 es de una activación muy intensa, la más fuerte en la historia del Consejo Coordinador Empresarial. Así lo muestra la alta frecuen-

<sup>21</sup> Véanse para esta fase Arriola, 1988; Camp, 1990; Hernández, 1988; Labastida, 1986; Luna, 1992; Maxfield, 1990; Millán, 1988; Luna, Tirado y Valdés, 1991; Puga, 1993, y Tello, 1984.

cia de las acciones que se producen en esa etapa y que representan el 34% del total de todas las acciones de los 19 años de existencia del CCE que analiza este trabajo. El promedio anual de acciones de esta etapa es de 164, comparado con el de 102.4 de todo el período.

Se trata sin embargo de una fase irregular que se compone de tres ciclos. Primero hay una clara tendencia ascendente, sin llegar a ser explosiva, que sucede en 1981 cuando se inician los desajustes económicos. Luego viene la cresta de esta nueva actividad del CCE en el año clave 1982 (11.9% de toda la acción en los 19 años) y en 1983 (10.6%). Por lo nutrido de la acción, ese bienio no tiene comparación en toda la historia del CCE.

La explicación de la cumbre de 1982-1983 es muy clara. Se trata de las fuertísimas reacciones del empresariado ante la crisis y sobre todo ante la expropiación bancaria, a la que pronto se agregaron otros agravios: la confirmación de esa expropiación y las reformas constitucionales que reconocieron la rectoría del Estado y la existencia de los sectores público y social de la economía.

El liderazgo durante esta fase será ejercido indisputablemente por el ingeniero Manuel J. Clouthier, mediano empresario agroindustrial de provincia formado en el Instituto Tecnológico de Monterrey, quien tenía antecedentes en organizaciones estudiantiles, religiosas y empresariales de su región y luego en la Coparmex, y estaba adscrito de manera muy clara a la corriente radical del empresariado.

Pero volviendo al cuatrienio, se observa que luego de la cúspide, sobreviene finalmente una tendencia clara de desactivación durante 1984, y que alcanza su cima en 1985 cuando sólo se realizan 67 acciones. Estos dos años son un momento de soledad del CCE, en el que el gobierno —al igual que a otras organizaciones de la línea radical— deja de atenderlo y escucharlo y por ello se desactiva.

Lo anterior demuestra que la estrategia de confrontación seguida por Clouthier topa con límites muy claros como el aislamiento de las organizaciones y la indiferencia del gobierno, hechos que suscitarán finalmente el cambio de liderazgo del CCE por uno nuevo que impulsará una estrategia de muy distinto corte.

En 1981, el primer año de esta fase, las acciones favorables y desfavorables al gobierno casi coinciden en su número, lo cual en realidad demuestra que todavía no había estallado el conflicto. Pero luego la dirección de la acción es fundamentalmente negativa, de modo que durante el cuatrienio, el 66% de las acciones son de censura mientras que solamente el 25% son de apoyo. Esta fase negativa alcanza en 1982 y 1983, 71% y 72% respectivamente, en términos absolutos las tasas más negativas de la historia del CCE. La gráfica 3, que sitúa los momentos de contradicción más fuertes de los 19 años, indica claramente que 1982 fue uno de los más agudos. La inicial defensa que condena el acto expropiatorio de la banca privada como “un paso al socialismo”, de inmediato se convierte en una contraofensiva de gran envergadura.

En esta fase de gran activación, las acciones privilegiadas por el CCE fueron las económico-administrativas, con 36% del total de las acciones del período; las político-sociales con 26%; las normativas con 16%, y las políticas con el 9%. Pero algo muy notable y digno de subrayar es que en 1982, el año pico, así como en 1983, la acción privilegiada fue la político-social (véase la gráfica 5).



Estos últimos datos relativos a la importancia de la acción político-social en el año cumbre del conflicto, revelan una nueva estrategia del CCE: enfrentar en la arena sociopolítica al gobierno mediante acciones político-sociales, que sin ambigüedad lo descalifican “aquí y ahora”, con el objetivo de generar un movimiento social de opinión pública, de clara orientación derechista, en contra del presidente y el gobierno, a los que, primero, se trata de forzar a revertir la expropiación, y luego se les deslegitima gravemente.

Puede decirse que este comportamiento se asimila al de una organización de clase, en tanto que el discurso postula una descalificación del presidente, del gobierno y hasta del Estado que se sustenta en la afirmación de los derechos del sector privado.

A diferencia de 1975, la acción antigubernamental no es ahora corta e implícita sino prolongada en el tiempo y frontal. Los aspectos centrales de esta estrategia son la búsqueda de aliados en las reuniones de “México en la libertad”, procurando desatar un nuevo movimiento del tipo arriba descrito.

En la desactivación de 1984-1985, tal parece que el CCE vive un momento de frustración y desconcierto producto del agotamiento de la estrategia seguida. Y es que al agotarse esta estrategia, los empresarios políticos se trasladarán de las organizaciones empresariales a los partidos, sobre todo al PAN, en donde aparecerán hacia 1985 como candidatos a puestos de elección popular (recuérdense a Barrios en Chihuahua, a Canales en Nuevo León, a Rosas en Sonora, a Ruffo en Baja California y al propio Clouthier en 1985 en Sinaloa y en 1988 como candidato presidencial), con un discurso antiestatista y democrático.

En el despliegue de las principales acciones del período comprendido entre 1981 y 1984, los temas que más preocuparon al CCE fueron los siguientes. Por lo que se refiere a la acción político-social, los más frecuentes fueron: el desempeño económico (15%), general (10%) y político (8%) del gobierno; las relaciones con el gobierno (17%); los propios empresarios (10%), y la participación empresarial en decisiones (9 por ciento).

En cuanto a la acción económico-administrativa, los temas preferidos fueron claramente los relacionados con los desajustes que trajo la crisis desatada en 1981: la inflación (14%); las finanzas públicas (10%); la marcha de la economía (9%); los precios y los salarios (9%), y la tasa de cambio (9 por ciento).

Respecto de la tercera acción preferida, la normativa, los temas prevaletentes fueron: el modelo de desarrollo (22%); los valores (16%); el sistema político (13%); la democracia (12%), y la Constitución (8 por ciento).

Todos estos temas aparecen inscritos en un nuevo e impactante discurso que caracterizó a las reuniones de “México en la libertad” a fines de 1982 y principios de 1983,<sup>22</sup> en las que se criticó radicalmente el intervencionismo estatal, el presidencialismo, la debilidad de la sociedad civil por no hacer contrapeso al poder político y la falta de vigencia de las instituciones liberales y republicanas: la división de poderes, el sistema de partidos, la autonomía de los estados, etcétera.

<sup>22</sup> Sobre estas reuniones véase Tirado, 1985.

Pero la estrategia de confrontación directa —a pesar de haber cumplido un papel político de primer orden— llevó al Consejo a una situación difícil, ya que el gobierno le hizo un gran vacío que lo conduciría a la desactivación de 1985.

#### V. EL ACTIVISMO ECONÓMICO-ADMINISTRATIVO (1986-1989)<sup>23</sup>

Sin haberse recuperado todavía de la crisis de 1982, hacia 1985-1986 la economía mexicana presentaría una nueva fase de crisis que en 1987 toca fondo con el crac de la bolsa, nuevas devaluaciones del peso y una inflación galopante sin precedente en muchas décadas. Ante este nuevo quebranto y la ausencia de alternativas, el gobierno parece resolverse entonces a reconocer que el viejo modelo de industrialización protegida está definitivamente agotado y a llevar adelante las reformas que el sector privado, los acreedores y los organismos financieros internacionales, así como los gobiernos de las potencias, le han venido demandando: abrir la economía nacional al mundo, desregularizarla y privatizarla. Esta decisión se lleva a cabo, entre otros medios, mediante el ingreso de México al GATT en 1986.

En el CCE, por otra parte, agotada la estrategia de la confrontación directa que había llevado al Consejo y al gobierno a una relación de indiferencia mutua, aparece en 1985, en la persona de Claudio X. González, un nuevo liderazgo caracterizado por una propuesta de política económica cuyo núcleo es precisamente la integración de México al mercado mundial.

Durante los años 1986 a 1989, después de la desactivación iniciada en 1984 y del notorio descenso de la acción de 1985, y una vez hecho el recambio de su liderazgo, el CCE vuelve nuevamente a reactivarse con gran fuerza; tanta, que en esos cuatro años se produce el 32.8% de todas las acciones o un promedio de 159.5 acciones por año.

Se trata de un período más homogéneo que el inmediato anterior. A lo largo de cada uno de los cuatro años se despliega un veintitantos por ciento de la acción total del cuatrienio, ascendiendo paulatinamente, salvo en el año político de 1988 en que baja un poco. Se tiene entonces un Consejo muy activo que impulsa una nueva propuesta de alto contenido económico y bajo perfil político que se relaciona con Salinas como precandidato del PRI, como candidato y, más tarde, como presidente.

En estos años de activación, el grueso de la acción (el 67%) es negativa y el 27% es positiva, en el ya repetido sentido de distancia o cercanía respecto del gobierno. En los años de 1986 y 1987 estas cifras suben notoriamente y las acciones de censura antigubernista del CCE llegan hasta el 82% y el 76% respectivamente. La gráfica 3 muestra que 1987 es uno de los tres momentos de más franco rechazo del CCE al gobierno. Aparentemente se trata, por una parte, de la presión del CCE para que se profundicen y se apresuren las políticas iniciadas por el go-

<sup>23</sup> Véanse para esta fase Jacobo, Luna y Tirado, 1989, y Luna y Tirado, 1993.

bierno y, por otra, de la negociación del primero de los grandes pactos que se firmaron a partir de finales de 1987, para zanjar los peores momentos de la crisis y realizar el ajuste.

En los años siguientes la negatividad desciende, al grado de que en 1988 casi se igualan las acciones de apoyo con las de diferencia. Esto puede interpretarse como el respiro que se da al candidato presidencial del PRI en el año de una elección que resultó desusadamente difícil.

En esos años la acción predominante es claramente la económico-administrativa (50%) (véase la gráfica 6), aunque la normativa (19%) y la político-social (18%) tienen también importancia en 1987 y en 1988 respectivamente.

El predominio de la acción económico-administrativa parece acorde con los impulsos para hacer avanzar a mayor velocidad y en planos más profundos una propuesta muy bien articulada y presentada en sus propios términos económicos por el líder del Consejo en este tercer momento dinámico, Claudio X. González, cuyas características son las siguientes: ingeniero formado en la Universidad de Stanford; presidente de la subsidiaria mexicana de una transnacional estadounidense (la Kimberly Clark) y sin antecedentes en la dirigencia de las organizaciones empresariales, salvo la muy importante de haber presidido el CMHN. El carácter de su propuesta y el estilo de su gestión hablan de un proceso de redefinición de las facciones empresariales originales, en tanto que a partir de su arribo se advierte claramente cómo del tronco de la corriente moderada se desprende una corriente sustentada en el gran capital, que puede llamarse liberal pragmática o tecnocrática, que asume plenamente la propuesta del nuevo modelo económico y entra de inmediato a negociar con el gobierno en un tono completamente distinto al de sus antecesores.

Los temas de las acciones más importantes en este período fueron los siguientes. Para la acción predominante, la económico-administrativa, los temas preferidos fueron la inflación (15%); la marcha de la economía (14%); los precios y los salarios (12%); los pactos (10%); la inversión nacional y extranjera (8%); la deuda externa (6%), y el comercio internacional (5 por ciento).

Respecto de la segunda acción preferida, la normativa, los temas prevaletentes fueron: el modelo de desarrollo (51%); la reforma del Estado (13%), y los valores (8 por ciento).

Los temas de la acción político-social fueron el desempeño económico (14%) y general del gobierno (13%); las relaciones con el gobierno (17%); las privatizaciones y las empresas públicas (9%); la participación empresarial en decisiones (8%), y los pactos (8 por ciento).

Tanto los temas de control de la inflación como los del nuevo modelo de desarrollo y la acción gubernamental se integran en el nuevo discurso económico del CCE a partir de 1985.

La nueva estrategia del Consejo en este período se caracteriza por poner fin a la confrontación abierta, por el acuerdo entre el gobierno y la corriente empresarial al frente del CCE respecto del fin del viejo modelo y la indiscutible necesidad de la apertura, la desregulación y la privatización, y por el acusado perfil económico del discurso del Consejo y el bajo perfil de su actuación política.

Desde otro punto de vista la estrategia es doble: por un lado, exigir como grupo de presión ir más adelante y a un ritmo más rápido y, por el otro, concertar como instrumento neocorporativo grandes pactos. Es interesante notar que cuando esa estrategia agotó sus posibilidades a fines de los años ochenta, el líder original de esta línea, el mencionado Claudio X. González, abandonó también los organismos empresariales —como en su tiempo lo hizo Clouthier— pero para integrarse esta vez a la administración pública con el carácter de asesor del presidente Salinas en materia de inversiones extranjeras.

#### VI. EL NUEVO REPLIEGUE (1990-1993)<sup>24</sup>

Hacia 1990, el gobierno de Carlos Salinas estaba en francas vías de satisfacer las más importantes demandas de los empresarios: privatización de una buena parte de las empresas paraestatales, empezando por la banca; reformas constitucionales para dismantelar la estructura agraria ejidal, y la desregulación de la economía. En este contexto lanza entonces una de las iniciativas más audaces de su gobierno: la firma de un tratado de libre comercio con los Estados Unidos. Esas políticas y esa iniciativa fueron bien recibidas por el CCE.

Mientras tanto, el Consejo —bajo el liderazgo de los grandes empresarios beneficiarios de la reforma— atraviesa por una crisis interna en 1989-1990, derivada del cuestionamiento de su representación por parte de asociaciones que congregan tanto intereses de la mediana y pequeña empresa, cuya representación interna se había mermado, así como de la corriente radical, quienes acusaban a su dirigencia de “gobiernista”. Ello produjo cambios en sus procedimientos internos de elección orientados a paliar esta situación (Tirado, 1992).

Es notorio también que a partir de ese momento la agrupación disminuye la intensidad de su acción, sus coincidencias con el gobierno se incrementan y la representación empresarial del CCE empieza a quedar en la COECE, organismo creado expresamente para la negociación del tratado.

La etapa que va de 1990 a 1993 es nuevamente de desactivación. Después de la gran intensidad de 1989, a partir de 1990 la acción comienza a descender rápidamente año con año. La suma de todas las acciones de esa etapa da un total de solamente 231 (57.7 de promedio anual), lo cual está muy por abajo del promedio de 102.4 acciones anuales entre 1975 y 1993.

Respecto de esta desactivación pueden formularse tres hipótesis explicativas factibles: 1) la coincidencia con el gobierno hace innecesaria la presencia del organismo y éste se diluye; 2) el grave conflicto en el interior del CCE en 1989-1990 lo deslegitima y lo obliga a mantener un bajo perfil de presencia, y 3) para darle mayor peso a los grandes grupos (mediante la incorporación de las asociaciones de comercio exterior), el CCE abdica de su representación en favor de la COECE.

<sup>24</sup> Véanse para esta fase Luna, 1994; Luna y Tirado, 1993 y Puga, 1994.

Las escasas acciones de esta fase tienen una dirección predominantemente negativa (50%), pero lo realmente notable es lo elevado del número de acciones positivas (36%), lo cual indica, por contraste con otros períodos, muchas coincidencias y relativamente pocas diferencias con el gobierno. Este patrón de comportamiento se parece al del otro largo período de desactivación, el de 1976-1980, y comparte con él dos características clave: la poca acción y la mucha afinidad con el gobierno.

El tipo de acción más importante en esta etapa es la económico-administrativa, con el 52% de las acciones; las demás carecen de importancia debido a su escasa frecuencia. Es decir, el organismo empresarial impulsa, aunque con mucha menos intensidad, la política económica que le interesa.

Los temas más recurrentes en la etapa fueron, para la acción económico-administrativa: la inflación (15%); los precios y salarios (9%); la inversión nacional y extranjera (9%); el Tratado de Libre Comercio (9%), y la marcha de la economía (7%); todos ellos temas centrales de la nueva reordenación económica que el CCE reclama.

Los elementos de la estrategia fundamental del período son: el repliegue, el bajo perfil, las coincidencias con el gobierno y el impulso a un nuevo organismo diseñado especialmente para negociar el TLC, en el que el propio CCE ocupará una posición central.

## CONCLUSIONES

En general, el CCE ha sido una organización muy activa que ha conquistado una importante presencia en el debate público nacional, teniendo como interlocutor principal al gobierno. Puede también decirse que es un vocero del empresariado que muestra autonomía respecto del poder público. Sin embargo, esta presencia ha atravesado por diferentes fases que se distinguen no solamente por la intensidad de la actuación de la organización, sino también por el tipo privilegiado de ámbitos en los que inciden sus intervenciones, por los temas que le interesan y por el peso diferenciado que tienen sus posiciones de adhesión o rechazo a las acciones gubernamentales.

Por otro lado, se advierte que el CCE siempre mantiene una relativa distancia del gobierno. Aun en períodos de acuerdo, se aprecia un porcentaje no desdeñable de acciones negativas o de censura. Tal vez por problemas de legitimidad frente a sus bases, siempre tiene que mantener esa distancia, o si no, dejar de actuar. Puede entonces concluirse que aunque en períodos de afinidad el CCE reduce su presencia y mantiene buenas relaciones con el gobierno, se ve precisado sin embargo a marcar siempre una distancia respecto de él.

En cuanto a la consistencia de la acción del Consejo en relación con sus rasgos estructurales, puede señalarse el predominio que en general tiene la acción económico-administrativa y los temas privilegiados de esta acción, algunos de los cuales son típicos elementos de negociación de carácter macrosocial.

El CCE muestra a lo largo de su historia dos tipos básicos de actuación: de activación en tres períodos distintos (1975, 1981-1984 y 1986-1989) y de desactivación en otros tres períodos (1976-1980, 1985 y 1990-1993).

En cuanto a las desactivaciones, se observa que a los períodos de bajo perfil del CCE siguen etapas de muy intensa activación, de modo que en general puede decirse que se advierten cambios bruscos que pasan del gran dinamismo a la excesiva inmovilidad. En general se detecta también que al descender la intensidad de su acción, las posiciones de censura bajan aún más rápidamente, como si tratara de evitar que su escasa presencia fuera marcadamente negativa.

Se aprecia también un carácter distinto de las tres etapas: la de 1976-1980, comienza tratando de evitar el enfrentamiento abierto con el gobierno de Echeverría en 1976, y llega al punto de poner en peligro la existencia misma del Consejo por su escasísima presencia. Más adelante, en ese año y a lo largo de esta etapa, su bajo perfil parece más bien el producto de coincidencias básicas con el gobierno de López Portillo, que hacen hasta cierto punto inútil la existencia de la agrupación. La de 1985 parece provenir del agotamiento de la estrategia seguida por Clouthier a raíz de la expropiación de la banca, caracterizada por su gran radicalismo, y la de 1990-1993 puede explicarse por la pérdida de legitimidad del CCE ante sus bases, por las amplias coincidencias con el gobierno y por la continuidad de la acción a través de la COECE.

Por lo que respecta a las activaciones del Consejo, *grosso modo* pueden encontrarse tres grandes momentos, que se corresponden con tres coyunturas distintas, tres estrategias diferentes basadas en tres tipos privilegiados de acciones y tres formas de liderazgo empresarial (véase la gráfica 7, que muestra las acciones privilegiadas a lo largo de la historia del CCE y los momentos culminantes).

a) El primer momento es 1975. Se trata del momento fundacional del organismo cúpula del empresariado mexicano y una coyuntura de claro conflicto hiperideologizado que se exacerba.

El estímulo más fuerte para la creación del gran organismo cúpula de los empresarios mexicanos, fue la intensa sensación de amenaza por parte de un gobierno al que se describía como socializante y los objetivos fueron desacreditar el reformismo y, sobre todo, influir en la sucesión presidencial.

La estrategia, eminentemente defensiva, va a consistir en la integración del frente empresarial único que proclama la solemne desautorización del reformismo mediante un conjunto apretado de intervenciones de carácter normativo. Es un momento de fuerte desencuentro con el gobierno y el presidente de la República, pero con la importante circunstancia de que la censura antigubernamental se ejerce de manera indirecta y no dura en el tiempo. Es decir, el CCE no habla de este gobierno o esta política en particular, sino de los principios que deben regir el orden social. Luego de su ríspida intervención se retira dejando la estafeta a la Coparmex y a otros actores que en 1976 se confrontarán, ahora sí de manera muy directa y frontal, con el gobierno, en un conflicto que hacia el final del sexenio asumió características de movimiento de clase y fue capaz de derrotar al reformismo.

El liderazgo del CCE encabezado por Sánchez Navarro en esa coyuntura se corresponde bien con el estilo de la intervención. Es decir, la estrategia del diferendo de 1975 está dentro del estilo de liderazgo de la corriente moderada, en tanto que rehúye insistir en la confrontación y prefiere optar por la retirada para negociar.

La actuación del Consejo en esta etapa puede compararse con la de un grupo de interés,<sup>25</sup> en tanto que hace una defensa de grandes principios del orden social y político, sin presionar tanto por medidas específicas de política económica ni involucrarse en un conflicto más concreto y explícito.

b) El segundo momento es 1981-1984 y en particular los años cumbre de 1982 y 1983. Se trata de otra fase de gran activación, la mayor en la historia del Consejo, y responde a una estrategia que surge del acto expropiatorio de la banca.

Esa estrategia se puso en marcha mediante acciones político-sociales que tuvieron el objetivo de confrontar al gobierno en el terreno de “lo político” (que no es partidario, en contraste con “la política” que sí lo es), a partir de un movimiento de opinión pública que se articuló a una acción de clase de mucha mayor amplitud. Y aunque el movimiento logró deslegitimar al gobierno y al presidente López Portillo, fue incapaz de revertir la expropiación bancaria. La gran diferencia con el movimiento de 1975 reside en que ahora sí el CCE, encabezado por Clouthier, no rehuyó la responsabilidad de dirigir ese movimiento.

Pero la estrategia confrontacionista llevaría al CCE a un callejón sin salida y por ello —significativamente— su máximo líder, Manuel J. Clouthier, y otros conspicuos líderes, se apartan de los organismos empresariales —que ya habían dado de sí todo lo que era posible— y se aventuran clara y directamente en el escenario político partidario a través del PAN, empleando vías más idóneas para obtener lo que las organizaciones empresariales, por su propia naturaleza, no pueden darles: el poder político directo.

La esterilidad de la estrategia confrontacionista muestra los límites de la participación política —en el sentido amplio del término— de un organismo no partidario, y recuerda también lo señalado por algunos teóricos de las organizaciones empresariales (Schmitter y Streeck, 1981): toda organización empresarial cumple un doble papel; por una parte, representa de alguna manera a sus afiliados frente al gobierno y, por otra, somete en cierto modo a esos mismos afiliados al propio gobierno. Si por cualquier razón la organización sólo tiende a controlar sin representar a sus afiliados, éstos comenzarán a abandonarla por no serles útil. Por el contrario, si sólo tiende a representar sin ejercer algún control sobre sus bases, la organización corre el riesgo de dejar de ser escuchada y atendida por el gobierno, justamente lo que le sucedió al CCE en 1984-1985 como secuela de su estrategia confrontacionista. Esto sin dejar de reconocer que esa acción tuvo efectos considerables sobre amplias capas de la población, como lo mostraría el auge del PAN en los años posteriores.

<sup>25</sup> Grupo de interés en el sentido que da Menaud a este concepto, distinguiéndolo del de grupo de presión; véase Menaud, 1970.

Por otra parte, el alto nivel de politización mostrado por el organismo en este período, que aparece como una tendencia a cumplir una función similar a la de los partidos políticos, pone fuertemente en entredicho la norma de autonomía que debe cumplir toda asociación de intereses en las sociedades modernas (Schmitter, 1993), no sólo frente al gobierno sino también con respecto a sus afiliados individuales.

c) El tercer momento es el cuatrienio 1986-1989, que se caracteriza por acciones económico-administrativas que plantean al gobierno una intensa exigencia de avanzar más profunda y rápidamente en las reformas "modernizadoras" de la economía mexicana y por la concertación de grandes pactos económico-sociales con el propio gobierno y los sectores laboral y agrícola, para controlar las variables macroeconómicas y hacer el "ajuste" de la economía mexicana.

Y aquí de nuevo se encuentra la consonancia entre la estrategia y el líder en una coyuntura precisa. Es Claudio X. González, quien en representación de la corriente liberal pragmática o tecnocrática, se hace cargo del Consejo para impulsar el nuevo modelo económico.

La conducta observada por el CCE en este período se puede caracterizar, por una parte, como la de un típico grupo de presión que trata de obtener las políticas públicas que le convienen y, por otra parte, como la de un ente neocorporativo capaz de negociar los grandes pactos a que se hizo referencia.

De manera general, por las características y el tiempo en que se desenvuelven las tres etapas de activación, éstas parecen responder a cuatro tipos de objetivos primordiales: desacreditar la política gubernamental de carácter estatista y a los políticos identificados con ella (1975); detener y tratar de revertir medidas oficiales de ese corte al mismo tiempo que se deslegitima al gobierno (1981-1984); tratar de influir en la sucesión presidencial (1975, 1981-1982 y 1986-1988) y, finalmente, obtener posiciones y vigilar los principios de acuerdo establecidos con respecto de las políticas gubernamentales (1986-1989).

La conducta cambiante en función de diferentes estrategias adecuadas a las diferentes coyunturas por las que atraviesa la historia del CCE, delata a un organismo mutable. Puede observarse entonces que en ciertas coyunturas se comporta con características propias de un grupo de interés; en otras actúa como organización de clase que alienta un movimiento social de derecha; en otras se asemeja a un grupo de presión y, finalmente, en ocasiones adopta la forma de un organismo neocorporativo.

#### BIBLIOGRAFÍA

Arriola, Carlos, 1988, *Los empresarios y el Estado 1970-1982* Universidad Nacional Autónoma de México y Editorial Porrúa, México.

Basáñez, Miguel, 1981, *La lucha por la hegemonía en México 1968-1980* Siglo XXI Editores, México.

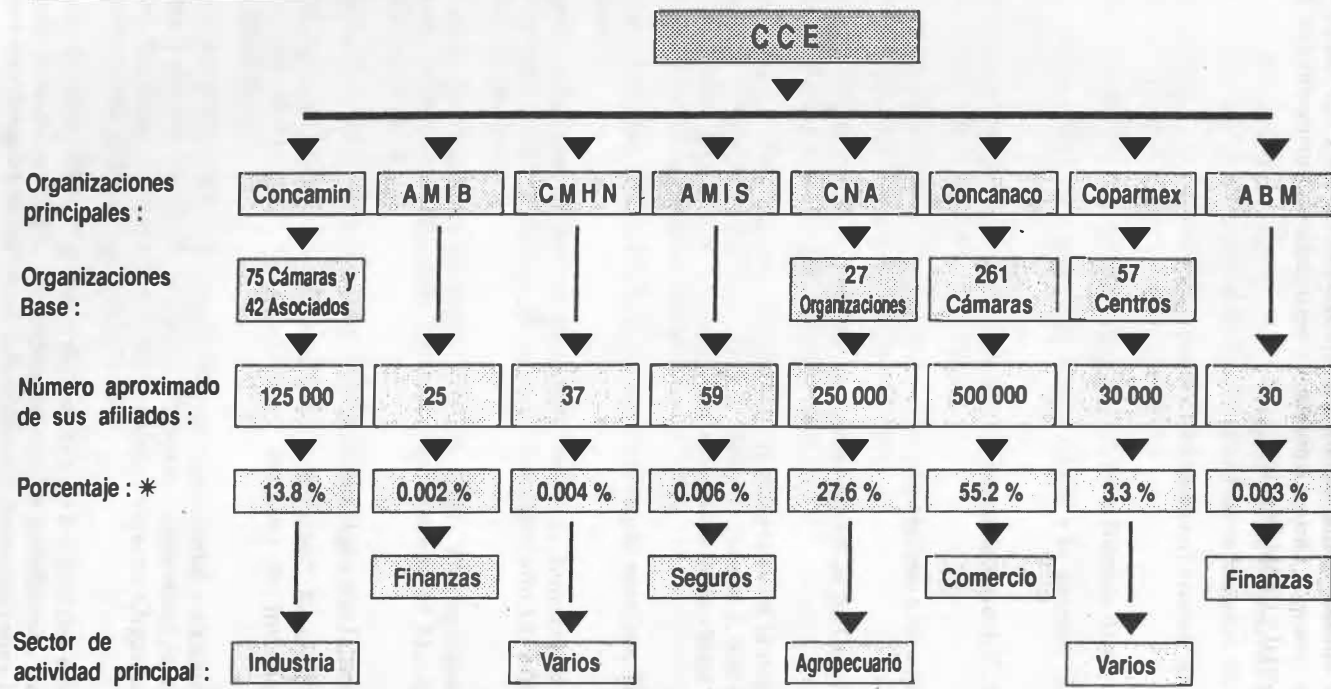


- Camp, Roderic Ai, 1990, *Los empresarios y la política en México. Una visión contemporánea*, FCE, México.
- Consejo Coordinador Empresarial, 1975a, "Declaración de principios", reproducido en Arriola, Carlos, 1981, *Los empresarios y el Estado*, Consejo Nacional de Fomento Educativo, SEP/80 núm. 3, México.
- Consejo Coordinador Empresarial, 1975b, "Declaración sobre problemas nacionales", reproducido en Arriola, Carlos, 1981, *Los empresarios y el Estado*, Consejo Nacional de Fomento Educativo, SEP/80 núm. 3, México.
- Consejo Coordinador Empresarial, 1975c, "Anteproyecto para crear una imagen adecuada y fidedigna del sector empresarial en México", reproducido en Arriola, Carlos, 1981, *Los empresarios y el Estado*, Consejo Nacional de Fomento Educativo, SEP/80 núm. 3, México.
- Font, Mauricio y Elba Barzelatto, 1988, *Café e política. Ação da elite cafeeira na política paulista 1920-1930*, Universidad de São Paulo, São Paulo.
- Hernández, Rogelio, 1988, *Empresarios, banca y Estado. El conflicto durante el gobierno de José López Portillo (1976-1982)*, Universidad Nacional Autónoma de México y Editorial Porrúa, México.
- Jacobo, Edmundo, Matilde Luna y Ricardo Tirado, 1989, "Introducción general", en Jacobo, Edmundo, Matilde Luna y Ricardo Tirado (comps.), *Empresarios de México*, Universidad de Guadalajara, Guadalajara, pp. 7-24.
- Labastida, Julio (comp.), 1986, *Grupos económicos y organizaciones empresariales en México*, Alianza Editorial Mexicana, UNAM, México.
- Loeza, Soledad, 1977, "La política del rumor: México, noviembre-diciembre de 1976", *Foro Internacional*, El Colegio de México, vol. XVII, núm. 4, abril-junio, México.
- Luna, Matilde, 1992, *Los empresarios y el cambio político. México 1970-1987*, Era, México.
- Luna, Matilde, 1994, "Los retos de la globalización: la reforma microeconómica", en Tirado, Ricardo (coord.), *Los empresarios ante la globalización*, Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM e Instituto de Investigaciones Legislativas, México, pp. 194-221.
- Luna, Matilde y Ricardo Tirado, 1992, *El Consejo Coordinador Empresarial. Una radiografía*, Proyecto Organizaciones Empresariales en México, Cuadernos 1, Instituto de Investigaciones Sociales y Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México.
- Luna, Matilde y Ricardo Tirado, 1993, "Los empresarios en el escenario del cambio", *Revista Mexicana de Sociología*, año LV, núm. 2, abril-junio, pp. 243-272.
- Luna, Matilde, Ricardo Tirado y Francisco Valdés, 1991, "Los empresarios y la política en México, 1982-1986", en Pozas, Ricardo y Matilde Luna (comps.), *Las*

- empresas y los empresarios en el México contemporáneo*, Editorial Grijalbo, México, pp. 13-88.
- Martínez Nava, Juan Manuel, 1984, *Conflicto Estado-empresarios en los gobiernos de Cárdenas, López Mateos y Echeverría*, Editorial Nueva Imagen, México.
- Maxfield, Sylvia, 1990, *Governing Capital. International Finance and Mexican Politics*, Cornell University Press, Ithaca y Londres.
- Menaud, Jean, 1970, *Los grupos de presión*, Eudeba, Buenos Aires.
- Millán, René, 1988, *Los empresarios ante el Estado y la sociedad*, Siglo XXI Editores, México.
- Monsiváis, Carlos, 1979, "La ofensiva ideológica de la derecha", en varios autores, *México hoy*, Siglo XXI Editores, México.
- Pozas, Ricardo y Matilde Luna (eds.), 1991, *Las empresas y los empresarios en el México contemporáneo*, Editorial Grijalbo, México.
- Puga, Cristina, 1993, *México: empresarios y poder*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM y Miguel Ángel Porrúa, México.
- Puga, Cristina, 1994, "Las organizaciones empresariales en la negociación del Tratado de Libre Comercio", en Tirado, Ricardo (coord.), *Los empresarios ante la globalización*, Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM e Instituto de Investigaciones Legislativas, México, pp. 171-193.
- Saldívar, Américo, 1981, *Ideología y política del Estado mexicano*, Siglo XXI Editores, México.
- Schmitter, Philippe, 1993, "La consolidación de la democracia y representación de grupos sociales", *Revista Mexicana de Sociología*, año LV, núm. 3, julio-agosto, México, pp. 3-30.
- Schmitter, Philippe C. y Wolfgang Streeck, 1981, *The organization of business interests*, trabajos de discusión, International Institute of Management, Wissenschaftszentrum, Berlín.
- Tello, Carlos, 1984, *La nacionalización de la banca*, Siglo XXI Editores, México.
- Tirado, Ricardo, 1985, "Los empresarios y la derecha", *Revista Mexicana de Sociología*, año XLVII, núm. 1, enero-marzo, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México.
- Tirado, Ricardo, 1992, "El corporativismo empresarial mexicano", en Luna, Matilde y Ricardo Pozas H. (coords.), *Relaciones corporativas en un período de transición*, Instituto de Investigaciones Sociales, Proyecto Organizaciones Empresariales, UNAM, México, pp. 261-275.
- Tirado, Ricardo, 1994, "La visión del cambio de los grandes empresarios", en Tirado, Ricardo (coord.), *Los empresarios ante la globalización*, Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM e Instituto de Investigaciones Legislativas, México, pp. 135-170.

Tirado, Ricardo y Matilde Luna, 1986, "La politización de los empresarios", en Labastida, Julio (comp.), *Grupos económicos y organizaciones empresariales en México*, Alianza Editorial y UNAM, México.

**CUADRO 1 - ESTRUCTURA DEL CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL (CCE)**



\* Porcentaje de los afiliados a cada organización respecto del total de los aproximadamente 905 151 afiliados indirectos al CCE.

Abreviaturas :

Concamin : Confederación de Cámaras Industriales

AMIB : Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles

CMHN : Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

AMIS : Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros

CNA : Consejo Nacional Agropecuario

Concanaco : Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio

Coparmex : Confederación Patronal de la República Mexicana

ABM : Asociación de Banqueros de México

FUENTES : Documentos de las organizaciones empresariales e investigación directa.

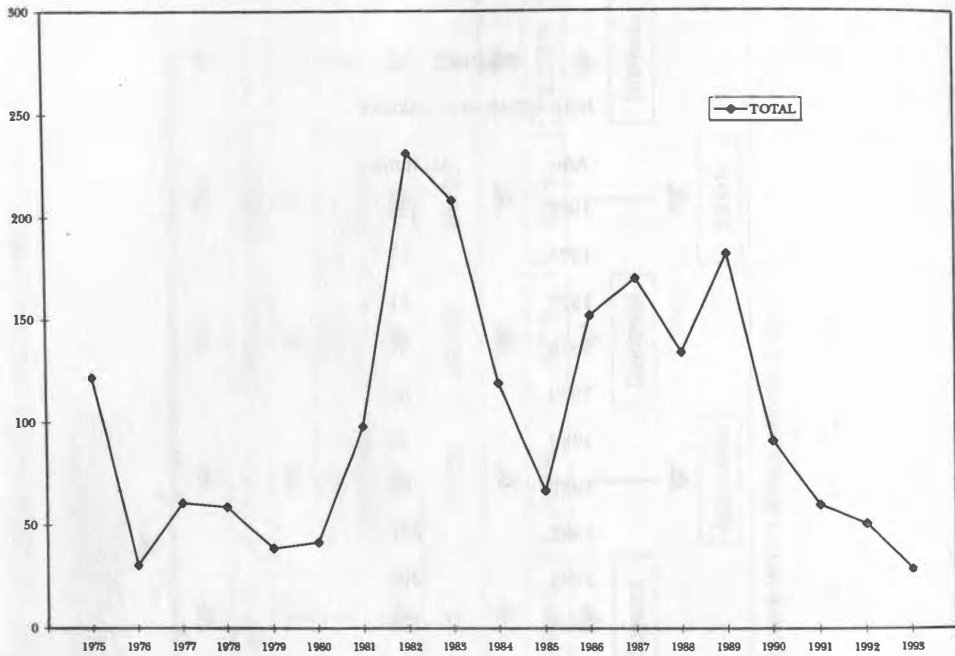
Cuadro 2

INTENSIDAD DE LA ACCIÓN

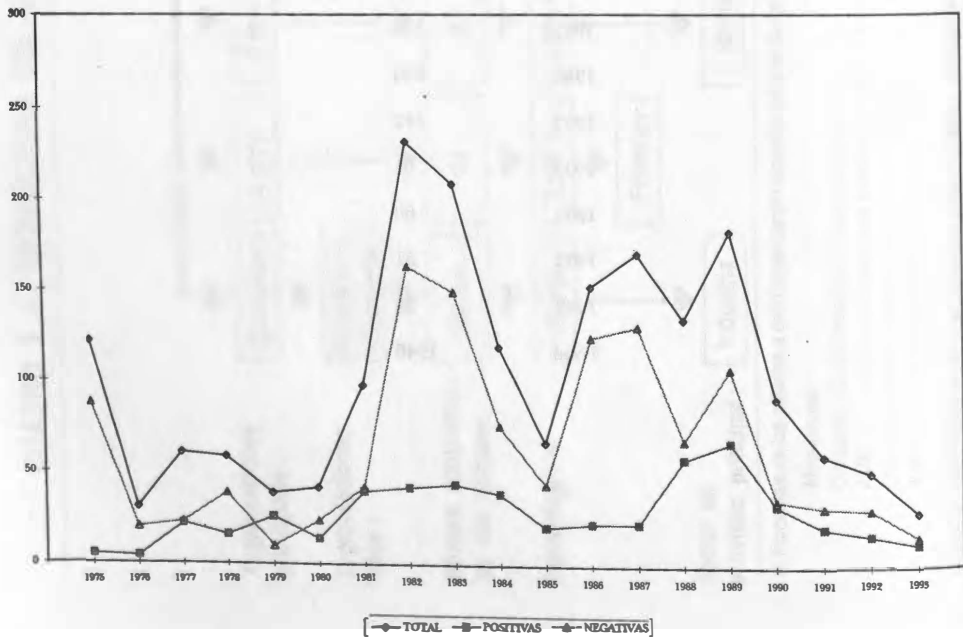
Año Acciones

1975	122
1976	31
1977	61
1978	59
1979	39
1980	42
1981	98
1982	231
1983	208
1984	119
1985	67
1986	152
1987	170
1988	134
1989	182
1990	91
1991	60
1992	51
1993	29
<b>Total</b>	<b>1946</b>

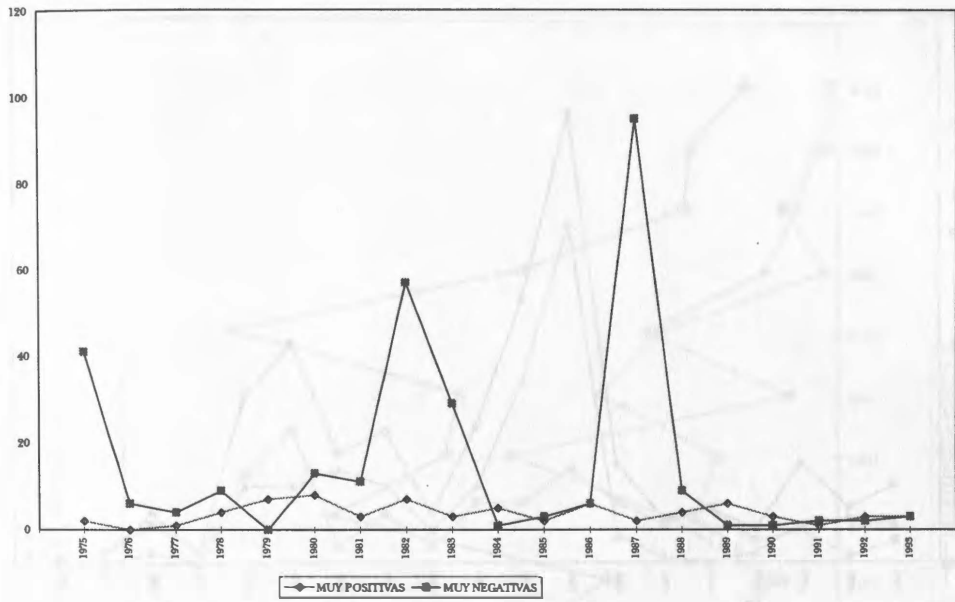
Gráfica 1  
INTENSIDAD DE LA ACCIÓN



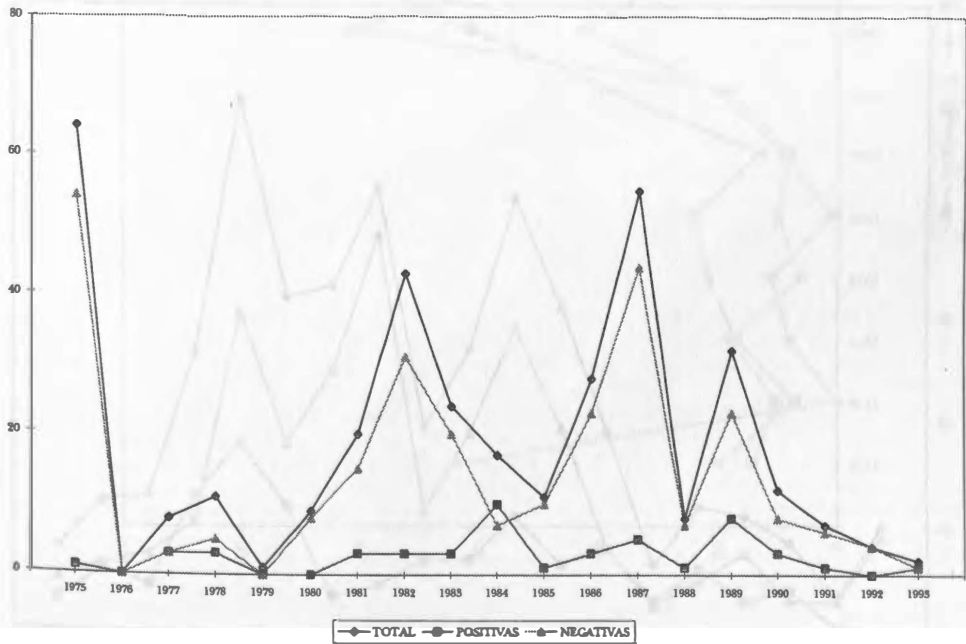
Gráfica 2  
INTENSIDAD DE LA ACCIÓN Y DIRECCIONES DE LAS ACCIONES



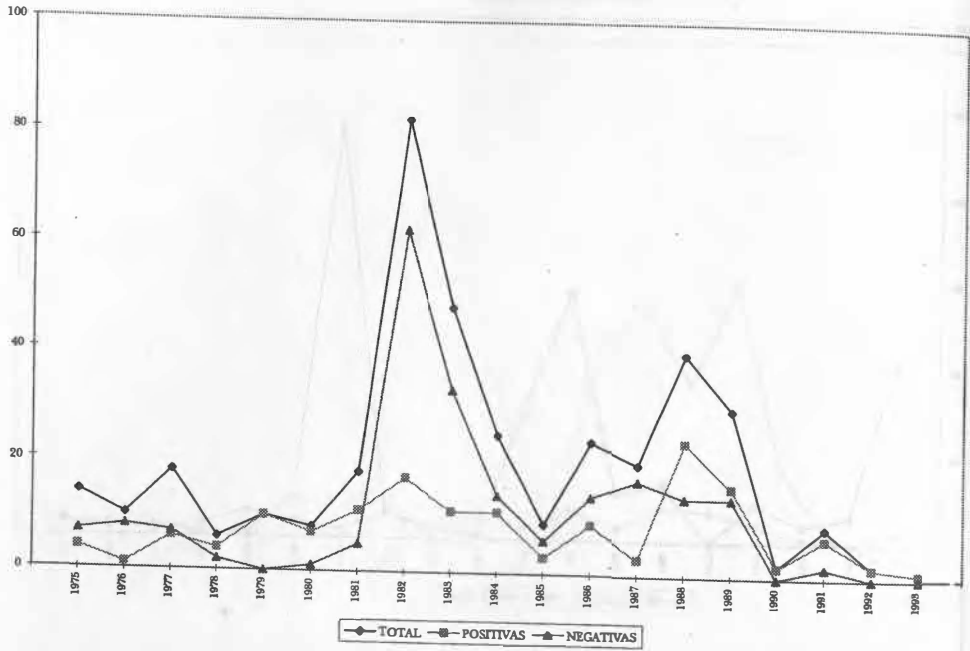
Gráfica 3  
ACCIONES CON DIRECCIONES EXTREMAS



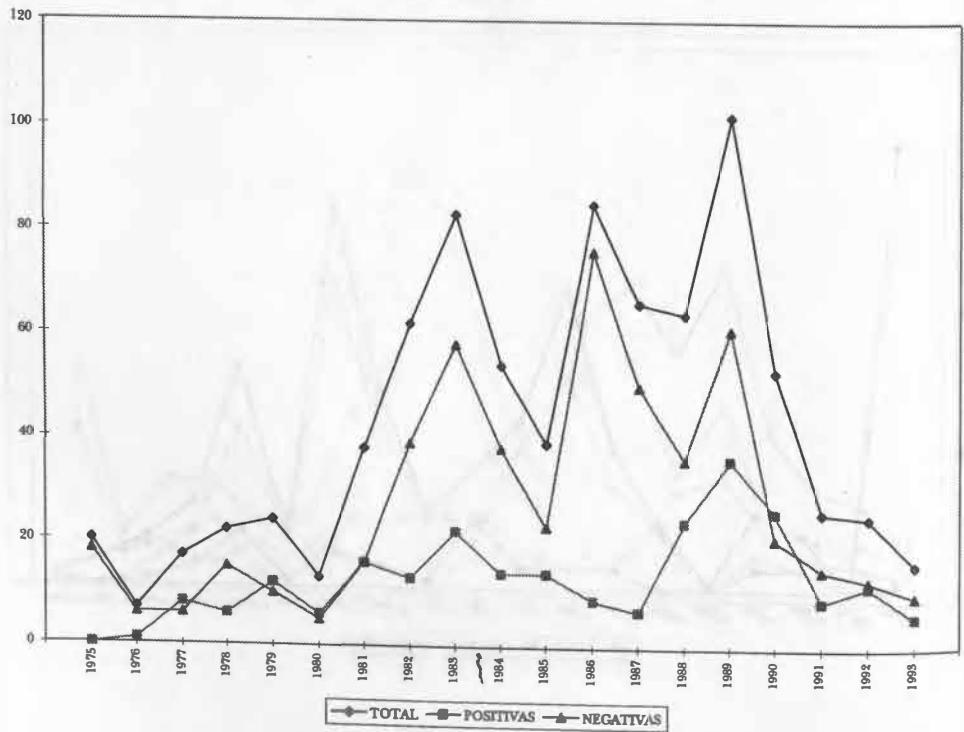
Gráfica 4  
LA ACCIÓN NORMATIVA



Gráfica 5  
LA ACCIÓN POLÍTICO-SOCIAL



Gráfica 6  
LA ACCIÓN ECONÓMICO-ADMINISTRATIVA





Gráfica 7  
LAS ACCIONES PRIVILEGIADAS

