Fuerzas centrípetas y centrífugas en la red corporativa mexicana (1981-2001)*

ALEJANDRA SALAS-PORRAS**

Resumen: *En este artículo se usa el método posicional con diferentes objetivos. En primer lugar, a fin de examinar los cambios experimentado por las redes corporativas mexicanas de 1981 a 2001, las nuevas tendencias de entrelazamiento corporativo, el papel que desempeñan en la estructuración de la red los bancos, el control familiar, las asociaciones empresariales, las asociaciones y vínculos con las corporaciones transnacionales. En segundo lugar, para interpretar todos estos cambios a la luz de las reformas económicas relacionadas con el Consenso de Washington; en particular, con la privatización de los bancos y la crisis bancaria de 1994-1995.*

Abstract: *This article applies the positional method for several purposes. First, with a view to examine the changes undergone by Mexican corporate networks from 1981 to 2001, new and old trends of corporate interlocking, the structuring role played by the banks, family control, business interest associations, the alliances and links with transnational corporations. Secondly, in order to interpret all these changes in the light of the economic reforms associated to the Washington Consensus; in particular, to the privatization of banks and the banking crisis of 1994-1995.*

Palabras clave: grupos económicos mexicanos; elite corporativa; redes corporativas; entrelazamientos de consejeros de administración; reformas económicas y redes sociales; análisis de redes sociales.

Keys words: Mexican economic groups; corporate elite; corporate networks; interlocking directorates; economic reforms and social networks; analysis of social networks.

I. INTRODUCCIÓN

LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN han sido utilizados en México desde finales del siglo XIX como espacios y expedientes para articular diversos intereses económicos, regionales y políticos (Wasserman, 1987; Cerutti, 1997). Desde entonces los intercambios de

* Artículo que mereció mención de honor en el Premio Iberoamericano en Ciencias Sociales (3a. edición).

** Doctora en Ciencias Políticas y Sociales por la London School of Economics and Political Science. Profesora titular de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales-

D. R. © 2006. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales. *Revista Mexicana de Sociología* 68, núm. 2 (abril-junio, 2006): 331-375. México, D. F. ISSN: 0188-2503/06/06802-05.

este tipo se conciben no sólo como transacciones económicas, sino como vehículos de coordinación, reciprocidad y solidaridad que promueven la estabilidad y la confianza en el medio empresarial (Lomnitz y Pérez-Lizaur, 1989; Marichal y Cerutti, 1997).

Sin embargo, los patrones de entrecruzamiento que se forman mediante los consejos han sido muy dinámicos y responden con relativa rapidez a los cambios ocurridos en el entorno económico e institucional. Derossi (1971), por ejemplo, descubre que desde la década de los años sesenta del siglo XX, los grandes grupos económicos tienden a racionalizar y profesionalizar varias funciones administrativas; a especializar funciones de administración y separarlas de las funciones de control estratégico; así como a volver más compleja la composición de los consejos de administración, diferenciando las funciones de los consejeros internos y externos. Los primeros suelen participar activamente en la administración, ya sea como ejecutivos de alto nivel, como miembros de la familia de accionistas. Más a menudo, en una combinación y traslape de funciones administrativas y estratégicas que se concentran en los miembros de la familia que ejerce el control del grupo. Los segundos —además de realizar tareas específicas tales como facilitar las relaciones con proveedores y clientes, servir de enlace con agencias públicas o monitorear el entorno económico y político— representan contactos que contribuyen a tejer una compleja red de alianzas y de cooperación en la que se superponen intereses económicos, políticos y sociales.

Derossi distingue varias etapas que muestran una complejidad cada vez mayor en la composición del los consejos mexicanos. En la primera, los consejos se integran casi exclusivamente por miembros de la familia de accionistas. En la segunda, se incluyen ejecutivos o profesionales ingenieros, administradores, abogados y otros que no pertenecen a la familia de accionistas, aunque los parientes toman las decisiones estratégicas. En la tercera etapa, se invita a industriales de otros grupos, con los que privan vínculos hacia atrás o hacia adelante en la cadena productiva. Y, por último, en la cuarta etapa se invita a banqueros o a otros personajes de relevancia económica o política a formar parte del Consejo porque representan activos intangibles de gran interés para el grupo.

Universidad Nacional Autónoma de México. Temas de especialización: Redes Empresariales; Globalización y Desarrollo. Correo electrónico: <*asalasporras@hotmail.com*>.

En los últimos 20 años, diversos hechos modifican la composición de los consejos de administración y, por tanto, los mecanismos de estructuración de la red corporativa. Entre 1982 y 2001, los bancos mexicanos han sufrido por lo menos tres veces cambios radicales en su estructura de propiedad: en 1982, José López Portillo estatiza la banca en medio de una crisis financiera y de pagos que ponía en una situación muy precaria a todo el sistema bancario.[1] Como parte del paquete de las reformas económicas que Carlos de Salinas de Gortari promueve durante su gestión presidencial, se privatizan los bancos entre 1989 y 1992. Por último, ante la crisis bancaria que se inicia (o se agrava) con la devaluación de diciembre de 1994, el rescate bancario, la necesidad de intervenir algunos bancos por la descapitalización que representaba la cartera vencida, las muchas irregularidades y abusos en el manejo de créditos, las reformas en el sistema de regulación bancaria. Finalmente (de 1997 a 2001, con la adquisición por parte de la banca extranjera de una cantidad cada vez mayor de bancos),[2] se producen nuevos reacomodos, ajustes, desarticulaciones y rearticulaciones en la red corporativa. Con cada uno de los cambios en la estructura de la propiedad de los bancos, cambia la composición de los consejos de administración y, por tanto, el conjunto de entrelazamientos y encadenamientos entre los consejeros de las corporaciones, que subyacen y dan forma a la red corporativa, lo que nos permite someter a prueba el papel central que varios autores atribuyen a los bancos en la estructuración y las características de la red corporativa (Mizruchi, 1996; Mizruchi y Schwartz, 1992).

A todo lo anterior habría que agregar que en este periodo se produjeron otros reacomodos entre los grandes grupos económicos mexicanos, relacionados no sólo con los cambios en la propiedad de los bancos, sino también con la privatización de una cantidad considerable de empresas estatales; con las adquisiciones, ventas o fusiones de empresas que atravesaban por dificultades de diferente índole, sobre todo en las fases más críticas e inciertas de la economía (1983-1984, 1987 y 1994-1995 son periodos especialmente difíciles); con los rescates en varios sectores de la economía: además del bancario, el carretero, que

[1] Tavares (1998) argumenta incluso que la estatización de la banca en 1982 se propuso evitar la quiebra de los bancos mexicanos ante la declaración de moratoria de la deuda pública externa.

[2] Para finales del 2004, la banca extranjera controlaba alrededor de 85% de los activos bancarios en México.

había sido concesionado durante el sexenio de Salinas; con los ingenios azucareros y los consorcios de aviación que también habían sido recientemente privatizados; aparte de otras empresas que fueron intervenidas.

En este artículo me propongo utilizar el método posicional[3] con la finalidad de examinar —en primer lugar— los cambios que experimentaron las redes corporativas mexicanas entre 1981 y 2001, las tendencias de entrelazamiento corporativo que dichas redes exhiben y el papel que los bancos, el control familiar y los recambios generacionales, desempeñan en la estructuración de la red, así como la vinculación de los consejeros con las empresas trasnacionales y las asociaciones empresariales. En segundo lugar, con el propósito de evaluar los cambios experimentados por la red corporativa a la luz (entre otros factores) de los cambios en la propiedad de los bancos a lo largo de este periodo; de las reformas económicas relacionadas con el Consenso de Washington; muy en particular la privatización de empresas estatales. Y, por supuesto, a la luz de la crisis bancaria de 1994-1995, la cual lleva primero al rescate de los bancos por el Estado y más adelante a la presencia cada vez mayor de grandes corporaciones financieras extranjeras en el sector, con lo que se recomponen las juntas de administración, se desarticula la red corporativa y se desestructuran los patrones de entrelazamiento, cooperación y competencia tradicionales. En resumen, me propongo argumentar que en la red ganan fuerza tendencias centrífugas que adelgazan la red y sugieren que ésta pierde interés como mecanismo de coordinación. Sin embargo, la ya muy extensa bibliografía sobre redes corporativas puede contribuir a afinar el argumento y a formular preguntas de interés.

II. La literatura sobre redes corporativas

El estudio de los entrelazamientos corporativos se inició desde finales del siglo XIX y principios del XX debido al rápido proceso de concentración económica y al desarrollo de estructuras monopolistas que alentaron vínculos organizacionales y financieros entre las grandes

[3] Esto es, el método que analiza de diferentes maneras las posiciones que ocupan grandes figuras del medio empresarial o político en los puestos más altos de dirección, la trayectoria para llegar a tales posiciones y las conexiones entre ellas.

corporaciones industriales, así como entre éstas y los bancos. Los vínculos organizacionales se han expresado mediante consorcios, cárteles, *trusts*, asociaciones de diferente índole y directorios entrecruzados. Estos últimos conectan las grandes corporaciones, por medio de las múltiples combinaciones, encuentros y traslapes entre sus más altos directivos, que de tal manera vuelven más ágil el flujo de recursos productivos, financieros e informativos. Las decisiones sobre los niveles de producción, desarrollo tecnológico, precios, tasas de interés y en general sobre la regulación de las transacciones intercorporativas (*corporate governance*), se toman no sólo conjuntamente en los consejos de administración considerados de manera aislada, sino cada vez más en los múltiples espacios formados por una compleja red de relaciones y entrecruzamientos corporativos.[4]

Un entrelazamiento corporativo representa, según Scott (1985), una relación social. Cuando las mismas personas participan simultáneamente en dos o más juntas directivas, articulan una cadena de relaciones que vincula a los miembros de la elite corporativa, esto es: quienes participan más activamente en la dirección estratégica de las más grandes corporaciones industriales, comerciales y financieras. Dicha elite está integrada por todos los consejeros que tienen una posición central en la red, la cual depende de la cantidad de asientos que detentan y los entrelazamientos que entablan. Algunos consejeros representan a los accionistas, a los directivos o a los altos ejecutivos que dirigen la corporación (los consejeros internos); otros representan intereses económicos, políticos o sociales ajenos a la empresa (los consejeros externos). La *elite* corporativa se halla, entonces, formada por quienes detentan dos o más asientos en los consejos de administración. Aunque hasta cierto punto se puede considerar un criterio arbitrario, únicamente los consejeros múltiples (los que cuentan con dos o más asientos en los consejos de administración) se entrecruzan y por lo tanto tienen una posición más activa en la red corporativa. Quienes detentan sólo un asiento reciben información que puede ser más o menos valiosa según las características de la corporación (los consejos de los bancos, las casas de bolsa y grupos financieros, evidentemente manejan información más útil y aun privilegiada), pero

[4] Fennema y Schijf (1979), Scott (1985) y Mizruchi (1996) ofrecen excelentes revisiones bibliográficas sobre los aportes teóricos y metodológicos más sobresalientes para el estudio de directorios entrecruzados. Mizruchi (1996) recoge, además, las críticas que adquieren mayor fuerza conforme el uso de este instrumento analítico se ha extendido.

no transmiten información; ello significa que tienen una posición pasiva en la red. Quienes detentan dos o más asientos no sólo reciben sino que pueden transmitir información, puntos de vista, opiniones, estrategias y conexiones; por tanto, pueden influir en las estrategias corporativas. La definición de *elite* corporativa intenta subrayar justamente la capacidad de conectarse con los componentes más centrales de la red corporativa y acumular de esta manera no sólo capital productivo y financiero sino capital social (es decir, relaciones de cooperación, solidaridad, reciprocidad y confianza). Conforme se concentran los entrelazamientos en los consejeros múltiples, se torna más intrincada y densa la red de conexiones y de comunicación. Las juntas de administración se convierten de tal modo en un vehículo para articular intereses económicos (a veces también políticos), muy diversos; por ende, en espacios de planeación estratégica y de reflexión colectiva.

El análisis de los consejos de administración —como método posicional— ha sido utilizado desde diversas tradiciones teóricas (con contenidos más o menos normativos y doctrinarios), pero todas se preocupan por controlar prácticas monopolistas y abusos de poder económico y político. Así, tenemos: 1) la tradición liberal que se opone e intenta regular diversas acciones de tipo monopolista (Berle y Means, 1968); 2) la tradición marxista que examina las múltiples y variadas combinaciones que entrañan el capital monopolista y el capital financiero (Hilferding, 1981; Sweezy, 1953; y Zeitlin, 1974); 3) el enfoque del poder estructural que advierte los cruces e imbricaciones entre el poder económico y el político (Domhoff, 1980; Useem, 1980); 4) la sociología organizacional que pone especial atención en las interdependencias funcionales que originan todas estas combinaciones y entrelazamientos (Scott, Stokman y Ziegler, 1985); 5) el enfoque del gobierno corporativo (*corporate governance*), el cual no sólo reconoce las múltiples formas y niveles de agregación, así como las formas de coordinación y colaboración que se pueden desplegar mediante los consejos de administración entrecruzados. También identifica los diversos intereses que pueden ser afectados por un mal uso de las posibilidades de coordinación y colaboración; asimismo, propone normas y códigos de conducta que regulen desde la integración de las juntas de administración y el nombramiento de los consejeros, hasta mecanismos de vigilancia y autorregulación (Chatterjee y Sheikh, 1995); 6) por último, el enfoque del capital social (Burt, 2000; Burt, 2002; y Lin, 2001), que elabora sobre los desarrollos teóricos de la sociología organizacional así como del capital

humano y cultural, con la finalidad de hacer notar las oportunidades y limitaciones que subyacen a los patrones de entrelazamiento; de las motivaciones de los actores que participan en las redes corporativas para utilizar y beneficiarse de los recursos arraigados y reproducidos mediante su misma interacción.

En Estados Unidos el estudio de los directorios entrecruzados se aborda desde posiciones liberales, y desde muy temprano (principios del siglo XX) refleja —más que un interés académico y teórico— los vínculos estrechos y directos con los múltiples debates públicos que se han realizado en el Congreso con el propósito de prevenir acciones de tipo monopolista y diversos abusos de poder corporativo.[5] De esta suerte, la investigación sobre los entrecruzamientos corporativos ha sido y sigue siendo alentada, patrocinada e incluso conducida por el gobierno norteamericano mediante diversos comités de investigación (*think tanks*) o bien por asociaciones inspiradas en sentimientos antimonopolistas que consideran que los directorios entrecruzados facilitan acuerdos y acciones de tipo monopolista, así como abusos de poder corporativo.

Por su parte, el análisis marxista sobre el capital monopolista y el capital financiero se inició en Alemania también a principios de siglo XX, cuando Jeidels y Hilferding (Fennema y Schijf, 1979; Scott, 1985) advirtieron el poder cada vez mayor que cobraban los bancos y consideraron que los directorios entrecruzados mostraban su esfera de influencia. En particular, Hilferding (1981) descubrió que los bancos se convertían desde finales del siglo XIX en el centro de la organización y planeación de los procesos y mercados industriales. Ambos autores concibieron los entrecruzamientos corporativos como un vehículo para articular intereses económicos y extender su área de influencia. Lenin (1974) utilizó estos estudios en su texto sobre el imperialismo e introdujo el análisis de los directorios entrecruzados a la tradición marxista. En Estados Unidos, Sweezy, Perlo y sobre todo Zeitlin (1974) continúan tal línea de análisis posicional a fin de demostrar que el control ha pasado del empresario al capitalista financiero; esto es, a los capitalistas que controlan capital de distinto origen: bancario e industrial (Sweezy, 1953), bancario y no bancario (Zeitlin, 1974). Según estos y otros autores, los

[5] El Comité Pujo identificó los entrelazamientos como fuente de colisión de intereses, y el Acta Clayton de 1914 prohíbe los entrelazamientos cuando inhiben la competencia, como lo recuerda Mizruchi (1996).

entrelazamientos corporativos dan cuenta de los atributos, patrones de reclutamiento y estructuración de la clase capitalista (Useem, 1984).

Quienes suscriben el enfoque del poder estructural, utilizan el método posicional con el propósito de examinar los cruzamientos entre intereses económicos de diferente origen así como entre éstos y los intereses políticos. Con ello se proponen demostrar que el alto grado de superposición entre las *elites* económicas y políticas revela una gran concentración de poder que desmiente la tesis pluralista, según la cual el poder "tiene múltiples bases, se concentra en problemas específicos y es cambiante" (Domhoff, 1980: 8, siguiendo a Dahl). Al mostrar las múltiples posibilidades de colusión y acción monopolista que los consejos directivos entrecruzados entrañan, dicho enfoque también se ha empleado para reforzar sentimientos, regulaciones y grupos políticos antimonopolios. Sus defensores subrayan que la comunidad de intereses entre quienes integran la *elite* económica puede demostrarse mediante su trayectoria educativa, universidades de origen, carácter de miembro de instituciones de caridad (Useem, 1980; y Useem, 1984).

Por otro camino, la sociología organizacional se ha preocupado —desde enfoques eminentemente funcionalistas— por identificar los factores que estructuran no sólo las grandes corporaciones sino sus consejos directivos. Los niveles, las características, la densidad e intensidad de los entrelazamientos, se proponen mejorar el desempeño de las empresas, según este enfoque que hace de la *dependencia de recursos* la variable explicativa central (razón por la cual se conoce como *resource dependence)*. Entonces, los sectores más rentables suelen ser los más entrelazados (Scott, Stokman y Ziegler, 1985; Mizruchi, 1996); asimismo, la configuración del Consejo de Administración depende de las necesidades que tienen las corporaciones de muy diversos recursos tecnológicos, financieros e informativos, entre otros. Sin embargo, según el enfoque de la *elite* corporativa (Useem, 1984), la interdependencia no es sólo funcional. La configuración de los consejos y de la red sin duda depende de la necesidad de abrir canales de comunicación con proveedores, con la banca, con agencias gubernamentales, con universidades e instituciones de desarrollo tecnológico; empero, depende también de la necesidad de entablar o mantener comunicación con los círculos íntimos del poder nacional e internacional a fin de facilitar la interacción, la discusión y la cohesión alrededor de estrategias macroeconómicas e incluso políticas.

Más adelante, el enfoque de la gobernanza corporativa (*corporate governance*, una de las expresiones más elaboradas del institucionalismo)

reconoce las múltiples formas de coordinación pública y privada que intervienen para regular la economía, en el nivel sectorial, nacional e internacional. Este enfoque concibe los entrelazamientos y las redes corporativas que ellos forman como una de las opciones de arreglo institucional (opción no formal) que permite modelar los intercambios y transacciones; facilitar el manejo de la interdependencia, la incertidumbre del mercado, y el riesgo económico; estabilizar los niveles de producción, precio, costo financiero e información; monitorear el comportamiento de las grandes corporaciones y sus estrategias; así como promover las relaciones de cooperación, reciprocidad, solidaridad y, por tanto, de confianza, tan importantes para la certidumbre, el orden y el desempeño económicos (Campbell, Hollingsworth y Lindberg, 1991).

Por último, la discusión sobre las redes corporativas se ha beneficiado enormemente de la literatura cada vez más rica y diversificada sobre el capital social. La definición compartida de este concepto se refiere a los recursos empotrados o enraizados (*embedded*) en las redes sociales que tienden a fortalecer el potencial de acción de los actores participantes. Sin embargo, en una revisión exhaustiva que hace de esta literatura, Lin (2001) argumenta que no todos los miembros de la red pueden beneficiarse del mismo modo de los recursos a ella relacionados. A su juicio, ciertas posiciones estratégicas (como los hoyos estructurales en los que se controla y maneja el flujo de información y comunicación entre grupos) representan mayores oportunidades para algunos miembros, y limitaciones para otros en términos de los recursos a los que pueden acceder y que pueden movilizar: información, credenciales sociales y afianzamiento de la identidad. Los recursos vinculados con posiciones clave son estructurales en la medida en que el control y uso de tales recursos dependen del acceso a la persona (o personas) que detentan tales posiciones. Por lo tanto (de acuerdo con Lin), mientras los recursos descansan en las relaciones, en las estructuras sociales, y pueden tener un origen más o menos individual o colectivo —por el contrario—, el uso y beneficio tienden a ser individuales. Esto significa, por un lado, que los recursos en una red pueden permanecer latentes hasta que un individuo, una firma, una asociación empresarial o cualquier otro agente, los valora y se beneficia de su existencia. Se advierte la tensión entre el carácter colectivo y el individual (cognitivo e instrumental) del capital social, que subyace a la visión colectivista de Bourdieu y a la individualista de Coleman.

En la misma línea, Ronald Burt (siguiendo a estos dos últimos autores) define también el *capital social* como los recursos arraigados en las

estructuras sociales que tienden a beneficiar a quienes detentan una posición más favorable en la estructura de los intercambios. Sin embargo —a diferencia de Lin—, Burt no considera que se trate de un concepto duro, sino más bien de una metáfora "en la que la estructura social es una especie de capital que puede crear una ventaja competitiva para que ciertos individuos o grupos persigan sus objetivos. La gente mejor conectada disfruta ganancias mayores" (Burt, 2000: 3). No obstante, lo que significa "estar bien conectado" depende de si la comunicación y las conexiones se necesitan para promover cohesión, confianza y certidumbre, o bien para permitir el flujo de información entre grupos (transitando por vacíos u hoyos estructurales). De acuerdo con este autor, el capital social que se concentra en los hoyos estructurales reside en la información a la que da acceso y que se puede controlar desde un punto que sirve de puente entre varios grupos. Quien se ubica en tal punto de conexión entre grupos puede aprovechar su posición para controlar el flujo de información o bien funcionar como intermediario en varios tipos de asuntos. Sin embargo, dichos puentes no son estáticos y pueden descomponerse o diluirse: ya sea porque pierden valor, porque reclaman mucha inversión (tiempo) y dejan de ser rentables, o porque están controlados por muchos individuos que deben repartirse los beneficios (Burt, 2002). En suma, tal enfoque del capital social hace hincapié en las características estructurales de las redes corporativas; además, recupera la tensión entre las interdependencias funcionales y cognitivas que suelen estar presentes en la red, si bien una de ellas puede predominar en ciertos intervalos o componentes de la red. Esta disyunción es lo que finalmente criticaba Useem al enfoque de la dependencia de recursos (*resource dependence approach*).

Los entrelazamientos corporativos adquieren, en tal virtud, una significación diferente según el enfoque teórico desde el que se analizan. Los enfoques marxistas suelen subrayar su papel de control, coordinación y de cohesión de clase. Los enfoques organizacionales consideran que los entrecruzamientos están diseñados para manejar mejor la dependencia de recursos materiales, financieros, de comunicación e información, para administrar y monitorear las externalidades y el medio ambiente. El enfoque de la gobernanza corporativa (*corporate governance*) agrega que la búsqueda de eficiencia económica no se puede entender al margen de las luchas por el control estratégico pues ellas influyen decisivamente en los arreglos institucionales adoptados y, por tanto, en los términos para coordinar las transacciones económicas. Quienes suscriben el enfoque

del capital social subrayan las características estructurales tanto de las interdependencias funcionales como de las cognitivas: lo que Lin —siguiendo a George Homan— llama las "relaciones recíprocas y positivas entre tres factores: interacción, sentimiento y actividad" (2001: 39).[6]

Por lo tanto, es preciso tener presente que cada entrelazamiento (o conjunto de entrelazamientos) puede desempeñar una o varias de las funciones que destacan los enfoques de la sociología organizacional; asimismo, que cada consejo tiene que cubrir por medio de sus miembros estas y otras funciones. Sin embargo, además, la dinámica y la estructura de la red pueden sufrir cambios notables con el transcurso del tiempo, según los cambios en el entorno y las transformaciones de las empresas. Algunos de los enfoques examinados pueden arrojar luz sobre las características y los cambios que experimenta la red mexicana, por lo que volveré sobre ellos en el apartado correspondiente a las conclusiones, con el propósito de interpretar los resultados de la investigación. No obstante, intuyo que el carácter más o menos instrumental (funcional) y cognitivo también puede variar con el transcurso del tiempo ante la manera como se combinan los problemas de incertidumbre institucional y eficiencia.

La literatura discutida abre múltiples interrogantes, aunque intentaré explorar uno en particular: en el caso de la red mexicana, ¿cómo se expresa la tensión entre las facetas instrumentales y las cognitivas de las interacciones? ¿Por qué en ciertos periodos pareciera prevalecer una interdependencia cognitiva —en los que se privilegia la cohesión y el afianzamiento identitario— sobre una funcional (instrumental)?

III. Para construir la red corporativa mexicana

Desde los años ochenta del siglo XX, algunos sociólogos organizacionales han creado paquetes de computadora para estudiar con mayor rigor las redes sociales en general y, en particular, las redes formadas por los entrelazamientos entre los consejos de administración, así como las

[6] Los arreglos institucionales incluyen las reglas, procedimientos y normas que definen la propiedad y el control de los medios de producción, gobiernan las transacciones y determinan la eficiencia con la que los recursos y la información se asignan.

relaciones de poder y comunicación que dichas redes entrañan.[7] Varios de los paquetes informáticos desarrollados por sociólogos organizacionales se han aplicado —en ciertos casos, incluso diseñado— a fin de estudiar las redes de poder corporativo (Scott, Stokman y Ziegler, 1985). Es decir: los patrones de las relaciones de poder, según éstos pueden descubrirse mediante los entrelazamientos de los consejos de administración; sus vínculos con agencias y redes de política económica, así como con asociaciones empresariales y partidos políticos.[8] Dichos paquetes de cómputo se basan en la teoría de grafos, instrumento analítico matemático útil para estudiar la configuración de puntos y líneas; en otras palabras: las conexiones que se establecen entre organizaciones y actores. En el caso de los directorios entrecruzados, puede considerarse que las empresas son los puntos (de encuentro e interacción de los empresarios) y los consejeros, las líneas (las cuales expresan los entrelazamientos); o viceversa: al invertir la matriz, los consejeros se convierten en los puntos y las empresas representan las conexiones que unen a los empresarios por diferentes motivos. Sobre la base de un conjunto muy complejo de matrices, se pueden identificar e interpretar los patrones de conexiones de los directorios entrecruzados. Tales paquetes pueden descubrir (entre otros) los siguientes patrones: 1) la formación de componentes, camarillas, grupos y otros tipos de agrupaciones con distintos niveles e intensidades de conexión, centralidad, transmisión de información, por lo tanto de identidad y cohesión entre empresas, funcionarios y directivos; 2) la densidad general de las relaciones de la comunidad y la elite corporativa analizada, así como la de las diferentes agrupaciones dentro de dicha comunidad (o sea, la densidad de la gráfica en su conjunto, de los componentes, del centro, el núcleo, los bloques, y las *cliques*, cuando éstas existen); 3) la centralidad de las corporaciones o de los consejeros (o de ambos), que indican posiciones estratégicas en términos de la cantidad de entrelazamientos generados (grado), la facilidad de

[7] Los paquetes más importantes para analizar redes sociales son Gradap (Graph Definition and Analysis Package), Structure, y Ucinet (Scott, 1991: 176-182). Más recientemente se ha sumado el paquete de Pajek.

[8] Mokken y Stokman (1979) recurrieron al análisis de redes para descubrir la relación entre las corporaciones holandesas y los organismos gubernamentales. Mizruchi y Schwartz (1992) emplearon el mismo método para encontrar la correlación de las redes corporativas con la conducta política de los Comités de Acción Política en Estados Unidos. Alejandra Salas-Porras (2000) entrecruza las redes corporativas en México con los instrumentos de apoyo empresarial al Partido Revolucionario Institucional.

conexión y comunicación, el prestigio, los flujos de información y la distancia; por último, 4) la presencia de puentes (*brokers*) que conectan vacíos estructurales (en la literatura especializada se conocen como *hoyos estructurales*) entre bloques o agrupamientos de cualquier tipo.[9]

Para examinar las características de la red corporativa mexicana en cuatro momentos distintos en el transcurso de 1981-2001,[10] se recopiló información sobre la composición de los consejos de administración de todas las empresas (financieras y no financieras) registradas en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) en cuatro años, a saber: 1981, 1992, 1997 y 2001.[11] Hasta hace poco, en la BMV sólo cotizaban empresas controladas por capital mexicano, de modo que ninguna compañía 100% extranjera se halla representada en tales redes. En la muestra no se incluyen subsidiarias ni compañías afiliadas con 50% o más de participación de otra empresa. Ello reduce en gran medida las conexiones debidas a la superposición de intereses de propiedad. Sin embargo, no todos los grupos han decidido integrar formalmente sus intereses en una tenedora.[12] Incluso algunos (como Alfa, Femsa y Carso) tienden a desincorporarlos en *subholdings* a fin de brindar opciones atractivas para los inversionistas institucionales con carteras sectorializadas. Por otra parte, la ley que regula los grupos financieros restringe las tenencias de acciones corporativas entre —por un lado— los grupos industriales o comerciales (o ambos) y —por el otro lado— los grupos financieros, aun cuando una gran superposición de intereses entre ellos ha estado históricamente presente y surgió en las características de la red corporativa, por lo menos en los años cuando los bancos eran controlados por empresarios mexicanos.

Considerando los criterios anteriores, la red de 2001 quedó formada por un total de 1 509 puestos, 1 189 consejeros y 115 empresas. La red

[9] Scott (1991) ofrece una introducción muy accesible al análisis de redes, sus aplicaciones y los conceptos más importantes en que descansa.

[10] El análisis de redes es un análisis estático. Cada red representa el juego de entrelazamientos en un momento dado, o en un intervalo, de tal manera que para examinar los cambios es preciso comparar los diferentes momentos o intervalos de un periodo determinado.

[11] Los años fueron seleccionados para observar los efectos que tuvieron en la red los cambios ya mencionados en la propiedad de los bancos.

[12] El grupo encabezado por Alberto Baillères, por ejemplo, ha mantenido jurídicamente separados sus intereses en Peñoles y El Palacio de Hierro, aunque no se excluyen algunas tenencias de acciones intercorporativas.

de 1997, por un total de 1 730 puestos distribuidos entre 1 260 consejeros con asientos en 150 juntas. En 1992 la red fue constituida por un total de 1 776 puestos distribuidos entre 1 283 empresarios en los consejos de administración de 118 empresas registradas; en 1981 se encontraron 1 738 cargos de 133 corporaciones distribuidos entre 1 218 consejeros. Tales cifras arrojan una cantidad promedio de poco menos de ocho asientos por empresa en 2001; poco más de 11 asientos por empresa en 1997; casi 14 en 1992; y 13 en 1981 (véase el cuadro 1). Dichos promedios evidencian juntas de administración que crecen de 1981 a 1992, para reducirse considerablemente entre este periodo y el siguiente: 1997-2001.

A. Los grandes enlazadores *en México*

Considerando que sólo los consejeros múltiples (con dos o más puestos distintos en los consejos de administración) generan entrelazamientos, y que cuanto mayor el grado de acumulación de puestos, más intrincada y densa la red, entonces un primer problema para someter a examen se refiere a la distribución de puestos entre los directores. Como puede verse en el cuadro 1, la cantidad total de consejeros múltiples representa 25% o menos del total de los consejeros a lo largo de todo el periodo estudiado, y bajan hasta 16% en 2001. Del total de consejeros múltiples, más de la mitad tiene sólo dos puestos, con el más alto porcentaje en 2001; entre 33% y 39% de los consejeros tiene de tres a cinco puestos; entre 4% y 7% tiene de seis a diez puestos; y un porcentaje mínimo, más de diez puestos, ninguno en 2001. En esta primera aproximación a la red, puede observarse ya que para 2001 —y, en menor medida, para 1997— disminuye sensiblemente no sólo la cantidad y la proporción de los consejeros múltiples, sino de manera más notoria el porcentaje de los *grandes enlazadores*; dicho de otro modo: quienes realizan un proporción mayor de entrelazamientos y, por tanto, influyen en la dinámica y estructura de la red.

La concentración de entrelazamientos resulta asimismo muy alta a lo largo del periodo examinado aunque (como puede verse en el cuadro 2) baja sensiblemente tanto la cantidad total de entrelazamientos en la red, como la cantidad promedio y la de entrelazamientos efectuados por los más grandes enlazadores. Como veremos más adelante, dicha tendencia afecta sensiblemente la densidad global, el grado de centralización y

Cuadro 1

Acumulación de puestos por consejeros

	Total empresas de la red	*Total de puestos*	*Total de consejeros*	*Consejeros múltiples*	%	*Dos puestos*	%*	*Tres-cinco puestos*	%*	*Seis-diez puestos*	%	*> 10 puestos*	%	*Puestos/empresa*	*Consejeros múltiples por empresa*	%
1981	133	1 738	1 218	250	21	133	53	97	39	16	6	4	1.6	13	1.9	
1992	118	1 776	1 283	293	23	182	62	97	33	13	4	1	0.3	15	2.5	
1997	150	1 730	1 260	313	25	162	52	119	38	22	7	1	0.3	12	2.1	
2001	115	1 509	1 189	193	16	121	63	63	33	9	5	0	0	13	1.7	

Fuentes: Investigación propia a partir de información obtenida de la bmv.
* Porcentaje de consejeros múltiples.

CUADRO 2

LOS GRANDES ENLAZADORES DE LA RED CORPORATIVA MEXICANA

Posición				*2001*				*1997*			
1981	*1992*	*1997*	*2002*	*Consejero*	*Asientos*	*Grado**	*Asociación empresarial*	*Consejero*	*Asientos*	*Grado**	*Asociación empresarial*
8	2	1	1	González, Claudio X.	9	66	CMHN, CCE	González Claudio, X.	12	108	CMHN
	25	3	2	Zambrano Treviño, Lorenzo	8	56	CMHN	Madero Bracho, Antonio	10	108	CMHN
	-	-	3	Carral Cuevas, José	7	47		Zambrano Treviño, Lorenzo	10	100	CMHN
12	15	2	4	Madero Bracho, Antonio	8	45	CMHN	Baillères, Alberto	7	88	CMHN
4		4	5	Baillères González, Alberto	5	42	CMHN	Garza Medina, Dionisio	6	81	CMHN
11	1	21	6	Santamarina, Agustín	6	42	CMHN	Diez Morodo, Valentín	6	76	CMHN
		8	7	Michel Suberville, Maximiliano	5	38		Clariond Reyes, Eugenio	7	76	CMHN
		12	8	Escandón Cusi, Pablo	7	38	CMHN	Michel Suberville, Maximiliano	8	75	
		-	9	Pérez Simón, Juan A.	5	38		Milan Haddad, Divo	5	73	
			10	Guajardo Touche, Ricardo	5	35		Romo Garza, Alfonso	7	72	CMHN
		19	11	Cosío Arino, Antonio	4	34		Hernández Pons, Enrique	5	70	CMHN
		10	12	Romo Garza, Alfonso	6	34	CMHN	Escandón Cusi, Pablo	6	67	CMHN
	14	16	13	Senderos Mestre, Fernando	4	33	CMHN				
		-	14	Slim Domit, Carlos	4	32					
		-	15	Martí García, Alejandro	5	31					

3	6	16	Diez Morodo, Valentín	4	31	CMHN	Sada González, Adrián	7	66	CMHN
	-	17	Escandón Cusi, Eustacio	3	31	CMHN	Elizondo Anaya, José	8	66	
	-	18	Slim Helú, Carlos	4	31	CMHN	Álvarez Valino, Ricardo	3	62	
	-	19	Téllez Kuenzler, Luis	4	31		Senderos Mestre, Fernando	7	62	CMHN
	-	20	Warnholtz U., Ernesto	4	29		Azcárraga Andrade, Gastón	5	61	
	-	21	Quintana Isaac, Bernardo	4	29	CMHN	O'Farrill Jr., Rómulo	4	60	CMHN
	-	22	Hernández Ramirez, Roberto	5	29	CMHN	Guajardo Touche, Ricardo	6	57	
	-	23	Salinas Pliego, Ricardo	6	29		Garza-Lagüera, Alejandro	4	56	
	-	24	Chico Pardo, Jaime	3	29		Santamarina, Agustín	8	55	CMHN
	-	25	Fernández Carbajal, José A.	4	27		Sánchez Navarro, Pedro	4	54	CMHN
							Chapa Salazar, Jorge	5	53	
							Gutiérrez Cortina	4	52	
							Santos de Hoyos, Alberto	4	51	
			Total 25 más grandes	129	880					
			TOTAL	1 509	1 924	13		158	1 749	
			Promedio/consejero		15			1 730	8 272	
									26	

Continúa Cuadro 2

Posición				*1 9 9 2*				*1 9 8 1*			
1981	*1992*	*1997*	*2002*	*Consejero*	*Asientos*	*Grado**	*Asociación empresarial*	*Consejero*	*Asientos*	*Grado**	*Asociación empresarial*
				Santamarina,				Senderos, Manuel	8	112	CMHN
11	1			Agustín	15	128	CMHN	Garza-Lagüera,			
				González, Claudio				Eugenio	8	108	CMHN
8	2			X.	10	120	CMHN	Ruiz Galindo Jr.,			
				Diez Morodo,				Antonio	10	105	CMHN
-	3			Valentín	8	91	CMHN	Baillères, Alberto	8	102	CMHN
-	4			O'Farril Jr., Rómulo	5	83	CMHN	Espinosa de los			
				Gallardo Thurlow,				Reyes, Manuel	11	102	
-	5			Juan	8	80	CMHN	Vallina, Eloy S.	8	96	CMHN
-	6			Cosío Arino, Moisés	6	77		Deutz, Pablo	12	95	
				Ruiz Galindo,				González, Claudio			
3	7			Antonio	5	73	CMHN	X.	11	87	CMHN
-	8			Barrera Villarreal, Rodolfo	6	73		Ballesteros,			
				Sánchez Navarro,				Crescencio	7	85	CMHN
25	9			Juan	6	72	CMHN	Legorreta,			
				Quintana Isaac,				Agustín	6	76	CMHN
-	10			Bernardo	7	71	CMHN	Santamarina,			
				Cosío Arino,				Agustín	11	76	CMHN
-	11			Antonio	6	70		Madero Bracho,			
				Canales Santos,				Antonio	10	76	CMHN
-	12			Ernesto	4	69		Garza Sada,			
	13			Aramburuzabala, Óscar	6	69		Bernardo	6	72	CMHN

	14	16	13	Senderos Mestre, Fernando	6	68	CMHN	Larrea Ortega, Jorge	5	70	CMHN
12	15	2	4	Madero Bracho, Antonio	6	68	CMHN	De Iturbide, Aníbal	6	69	CMHN
	16			Legorreta Chauvet, Agustín	4	65	CMHN	González Nova, Carlos	4	69	CMHN
	17			Hank Rhon, Carlos	6	65		Aranguren, Ignacio	4	58	CMHN
	18			Gómez Sáinz, Juan José	3	59		Terrein, Claudio	8	56	
	19			Carrillo Gamboa, Emilio	5	58		Romero Kolbeck, Gustavo	7	56	
	20			Garza Sada, Bernardo	4	58	CMHN	López, Prudencio	6	55	CMHN
	21			Sada González, Adrián	4	65 57	CMHN	Rohe, Bernard	4	51	
	22			Somoza Alonso, Manuel	4	57		Hoyos, Abelardo	6	51	
	23			Prado Vieyra, Luis	3	56		Orozco, Carlos	6	51	
	24			Ballesteros Ibarra, Crescencio	4	56	CMHN	López del Bosque, Javier	4	50	CMHN
	25			Zambrano Treviño, Lorenzo	6	56	CMHN	Sánchez Navarro, Juan	4	50	CMHN
				Total 25 más grandes	219	1 799	15	Total 25 más grandes	180	1 878	18
				TOTAL	1 776	8 046		TOTAL	1 738	6 768	
				Promedio/consejero		27		Promedio		27	

jerarquización de toda la red. La cantidad total de entrelazamientos subió de 6 768 en 1981 a 8 046 en 1992; a 8 272 en 1997; para bajar hasta 1 924 en 2001. El promedio de entrelazamientos por consejero múltiple bajó desde 27 en 1981 hasta 15 en 2001 (casi la mitad); además, la cantidad de entrelazamientos efectuados por los 25 más grandes enlazadores bajó de 1878 en 1981 hasta 880 en 2001 (o sea: más de la mitad). Ello, sin embargo, no impidió que los 25 más grandes enlazadores realizaran una proporción mayor de todas las conexiones mientras que, en 1981, 10% de todos los consejeros múltiples concentraba 28% de los entrelazamientos (1 878 entrelazamientos de un total de 6 768); en 1992, 8.5% de dichos consejeros concentraba 22% de las conexiones (1 799 de 8 046); en 1997, 8% de ellos concentraba 21% de las conexiones (1 749 conexiones de un total de 8 272); y, para 2001, 13% concentraba casi 46% de todas las conexiones (880 de un total de 1924). Entonces (por un lado), las tareas de enlace, coordinación, difusión de información y estrategias —que la literatura revisada al inicio del presente artículo atribuye a los consejeros múltiples— parecieron perder importancia y (por otro lado) dichas tareas se atribuyeron a una cantidad menor de consejeros (cuadro 2).

En general: cuanto mayor la cantidad de puestos, tiende a ser mayor la cantidad de entrelazamientos generados. Sin embargo, un consejero puede generar más o menos entrelazamientos según la centralidad y la cantidad de asientos de los consejos en que participa. Así, con 15 asientos, Agustín V. Santamarina creó 128 entrelazamientos en 1992; Claudio X. González generó (en el mismo año) 120 con sólo diez cargos. En 1997, Antonio Madero Bracho entabló 108 entrelazamientos con diez puestos, mientras Lorenzo Zambrano construyó sólo 100 con la misma cantidad de puestos. Como puede observarse en el cuadro 2, en 2001 bajó notablemente la capacidad de generar entrelazamientos, porque —como ya vimos— se redujo la cantidad promedio de consejeros múltiples en los consejos, así como la cantidad promedio de entrelazamientos por consejero. Si consideramos que los *grandes enlazadores* figuran como consejeros externos en varias juntas, la menor cantidad de nombramientos de este tipo de consejeros por empresa señala que las grandes corporaciones —y (como veremos adelante) los bancos controlados por capital extranjero en particular— atribuyen menos importancia a los consejeros múltiples y (en consecuencia) a la red corporativa como mecanismos de coordinación.

Por otro lado, con el transcurso del tiempo cambió también la posición de los consejeros múltiples. Algunos mejoraron su posición en la red; otros la empeoraron; y otros fueron total o parcialmente desplazados. De 1992 a 1997 (o sea en cinco años) se aprecian cambios de interés: mientras Agustín V. Santamarina, Juan Gallardo Thurlow y Carlos Hank Rhon perdieron centralidad, Lorenzo Zambrano, Alfonso Romo, Antonio Madero Bracho y Dionisio Garza Medina la ganaron. En 2001 se mantuvieron en una posición central Claudio X. González, Lorenzo Zambrano, Antonio Madero Bracho y Alberto Baillères, aunque la cantidad de conexiones efectuadas por cada uno bajó sensiblemente. Recuperó terreno Agustín Santamarina, aunque también con menos conexiones. Pasó a ocupar un lugar central en la red (el tercero, de acuerdo con la cantidad de entrecruzamientos efectuados) José Carral Cuevas, quien en años previos no figuraba o sólo lo hacía marginalmente. Y fueron totalmente desplazados Eloy Vallina y Agustín Legorreta, quienes no lograron recuperar una posición central desde la estatización de la banca en 1982. El primero fue desplazado desde los años ochenta, pues en 1992 ya no figuraba en los primeros lugares. Y la salida de Legorreta coincidió con la venta de Comermex a Scotia Bank dado que este banco no sostuvo al banquero en su posición de presidente del Consejo. Otro caso que merece atención especial es Carlos Slim Helú, pues a pesar de ser ampliamente considerado como el empresario más importante de toda América Latina (y uno de los más importantes del mundo), no empezó a figurar entre los *grandes enlazadores* sino hasta 1992. Además, para 2001 perdió centralidad (pasó de 45 a 31 entrelazamientos), lo cual indica que este empresario no invierte tiempo en el sostenimiento de la red (cuadro 4). Sin embargo, en las juntas de los grupos económicos que él controla (Telmex, Global Telecom, Carso, Inbursa, Sanborns y otras muchas), figuran los más grandes enlazadores, con lo que asegura una comunicación clave con ellos e indirectamente con otros grandes empresarios. Entre los *grandes enlazadores* que figuran en los consejos de los grupos controlados por Slim Helú, encontramos a Claudio González, Agustín V. Santamarina, Fernando Senderos Mestre, Antonio Cosío Ariño y Bernardo Quintana. Todos ellos califican (cuadro 2) entre los 25 más *grandes enlazadores*, y algunos funcionan como puentes (*brokers*) para comunicar a la familia Slim con otros grupos en la red, especialmente desde 1997, cuando ésta tendió a perder densidad y cohesión. Por tanto, si la red como un todo parece perder significación para Slim Helú, los consejos que él controla adquieren gran importancia como puntos de encuentro

con empresarios que —además de la cantidad de entrelazamientos que entablan— han dirigido las asociaciones empresariales más poderosas. Como puede verse en el cuadro 2, de los cinco empresarios mencionados, cuatro han encabezado el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN), y todos ellos garantizan el flujo de información, oportunidades y recursos que circulan mediante la red y la comunidad corporativa en general.

A menudo los *grandes enlazadores* han ocupado puestos de dirección en las principales asociaciones del sistema corporativista.[13] Como se observa en el cuadro 2, el CMHN se articula estrechamente con la red corporativa y muy en particular con los grandes enlazadores. Sin embargo su presencia decrece, pues mientras en 1981 encontramos 18 miembros del CMHN entre los 25 más *grandes enlazadores*, para 1992 dicha cantidad había bajado a 15 y para 2001 hasta a 13. O sea que más de 50% de los 25 empresarios que realizan la mayor cantidad de entrelazamientos en la red corporativa es miembro del CMHN a lo largo de todo el periodo. Lo anterior revela una relación muy estrecha de este organismo empresarial con el centro de la red y con la elite corporativa en general. Si tomamos en cuenta la posición privilegiada del CMHN en el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) (Tirado, 2004) —que, como se sabe, influye de manera decisiva en las estrategias económicas en el nivel macro: salarios, gasto público, tasas de interés y demás—, podemos apreciar el papel que desempeña el CMHN para vincular a la *elite* corporativa con el círculo íntimo del poder político en México.

Además, las características de los *grandes enlazadores* —en particular su trayectoria en asociaciones empresariales— confirman la tesis de Useem (1984), según la cual los *grandes enlazadores* son voceros industriales, líderes de opinión: algo más que simples consejeros de grandes empresas. El hecho de que algunos de los *grandes enlazadores* con mayor centralidad (en términos de puestos y entrelazamientos generados) dirijan corporaciones con una clasificación relativamente baja (en términos de ventas) también comprueba esta tesis. Puesto que los *grandes enlazadores* sostienen una parte desproporcionada de la red, se puede deducir que

[13] Bender, Reisner y Ziegler (1985: 73) descubrieron que la mayor parte de los entrecruzamientos en Austria fueron realizados por "grandes enlazadores" que habían ocupado puestos en asociaciones empresariales.

ella en su conjunto es más importante para la comunicación y la cohesión que para la ejecución, la dominación y el control.[14]

Dos *grandes enlazadores* que mantienen una centralidad muy importante a lo largo de todos estos años: Agustín V. Santamarina y Claudio X. González, han encabezado juntas directivas de subsidiarias de transnacionales mexicanizadas desde los años setenta; de tal manera, han abierto canales de comunicación también con redes corporativas transnacionales. Así, en 1992 el primero es presidente de John Deere, Union Carbide, Indetel y Apasco (Holderbank); el segundo preside hasta la fecha el Consejo de Administración de Kimberly Clark. Para 1997, John Deere, Indetel y Union Carbide (y para 2004, Apasco) volvían a ser 100% extranjeras; además, Agustín V. Santamarina salió de sus consejos, lo cual indica que su presencia en la red representaba hasta entonces un activo muy valioso para los inversionistas extranjeros, pues brindaba acceso no sólo a los más altos representantes de la elite corporativa sino al mismo CMHN.

Sólo tres consejeros (Claudio X. González, Agustín V. Santamarina Vázquez y Antonio Madero Bracho) figuran entre los 25 más grandes enlazadores en las redes de los cuatro años examinados, aunque su posición puede cambiar de un año a otro. Todos ellos son miembros y han sido coordinadores del CMHN que, como ya vimos, es la asociación con más influencia dentro del CCE. La presencia de estos tres grandes enlazadores —alrededor de los cuales se aglutinan los más grandes enlazadores— apunta a patrones de continuidad bien establecidos. Al mismo tiempo, puede descubrirse que empresarios jóvenes como Lorenzo Zambrano Treviño, Valentín Díaz Morodo y Fernando Senderos Mestre se perfilan entre los grandes enlazadores como posibles relevos en dicha tarea de garantizar cierta continuidad en la red. Como puede verse en el cuadro 2, los tres figuran entre los 25 más grandes enlazadores a partir de 1993.

La cantidad sensiblemente menor —tanto de consejeros múltiples como de *grandes enlazadores* en 2001— puede en parte explicarse porque la cantidad de consejeros mexicanos en las juntas de los bancos (así como la de entrelazamientos generados por cada uno de los bancos) bajó

[14] Bearden y Mintz (1992: 192) también advierten que en Estados Unidos los directores externos (es decir, los que no participan activamente en la administración de la empresa y no poseen una parte importante del capital) son responsables de la cohesión y unidad de la red.

notablemente y los llevó a ocupar una posición más o menos marginal en la red. Así, en 2001 Banacci (Banamex) —que fue adquirido por el banco norteamericano Citibank y el Grupo Financiero Scotia-Inverlat, adquirido por el banco canadiense Scotia Bank— tenían sólo un consejero múltiple mexicano en el Consejo con el que cierran ese año; mientras el Grupo Financiero BBV —que desde 1998 fue adquirido por capital español— tenía seis. El caso de Citibank es especialmente notable pues pasó de 102 entrelazamientos en 1981 (cuando Banamex era controlado por capital nacional) hasta cuatro entrelazamientos en 2001; ello muestra claramente el poco interés del banco norteamericano en articularse a la red corporativa mexicana. Aunque en el caso del Grupo BBV también se observa una tendencia a la baja, su nivel de articulación en 2001 (con 19 entrelazamientos) fue sensiblemente mayor debido a que el banco español sólo controlaba 60% en ese año, y el grupo regiomontano que encabeza Eugenio Garza-Lagüera aún tenía un paquete de acciones importante. Sin embargo, en 2004 el grupo español compró el restante 40%, aumentó su control sobre el Consejo e incluso dejó de cotizar en la BMV.

Cuadro 3

Posición de los bancos en la red

Bancos *Nueva razón social/ vieja razón social*	Entrelazamientos *2001*	*1997*	*1992*	*1981*	*Controlado por capital extranjero en 2001*
Citibank/Banamex	4	60	76	102	X
BBV/Bancomer	19	60	40	57	X
HBSC/GFBital	2	28	36	—	X
GFinbur	15	37	—	—	
GFnorte	5	21	15	—	
Gfsctia/Comermex	7	—	63	68	X
Sanmex/Serfin					X

Fuente: Elaborado con base en información obtenida de la BMV.

En términos generales, los grandes enlazadores de la red corporativa exhibieron a lo largo de todo el periodo examinado, una concentración de puestos, de entrelazamientos, de los canales de comunicación, de las funciones de líderes de opinión y consecuentemente una concentración

de capital social. Sin embargo, para 2001 la menor cantidad de entrelazamientos promedio por consejero (así como la cantidad más baja de grandes enlazadores), señala que la red había perdido importancia como mecanismo de coordinación entre los grandes grupos mexicanos, y muy en particular entre éstos, los bancos y los inversionistas extranjeros.

B. La red, la estructura familiar y el relevo generacional

El relevo generacional que parece especialmente intenso en una cantidad considerable de grupos influye tanto en los reacomodos antes analizados como en las características de la red. Como puede verse en el cuadro 4, si comparamos la cantidad de asientos y posiciones de varios expresidentes (Bernardo Garza Sada, Adrián Sada Treviño, Manuel Senderos Irigoyen, Gilberto Borja Navarrete, Marcelo Zambrano y Carlos Slim Helú), observamos tendencias similares características de una rotación generacional. En primer lugar —después de cierta edad—, quienes presiden los consejos renuncian gradualmente a las funciones ejecutivas (incluso a su responsabilidad como presidentes del Consejo) y las delegan cada vez más en parientes cercanos, por lo general en sus hijos. En el caso de Bernardo Garza Sada, empero, el sucesor fue su sobrino; en el de Gilberto Borja Navarrete, el hijo de uno de los fundadores de la empresa: Bernardo Quintana Isaac. En segundo lugar, aunque permanecen bien conectados a la red, suelen perder centralidad (es decir, grado de conexión), mientras que su sucesor avanza hacia una ubicación más central. En tercer lugar, los presidentes anteriores parecen concentrar cada vez mayor atención en las asociaciones empresariales (sobre todo el CMHN) y participar cada día más en actividades políticas o de filantropía (Salas-Porras, 2005). Es de notar el caso de Gilberto Borja Navarrete, quien dejó la presidencia de Ingenieros Civiles Asociados (ICA) en 1994 no sólo porque Ernesto Zedillo lo invitó a dirigir Nafinsa, sino también porque el acta constitutiva de la empresa establece un límite de edad para su presidente. Esta regla, la posición más importante de Bernardo Quintana Isaac desde hace mucho tiempo, así como la designación de Borja Navarrete, revelan una sucesión más planeada que corresponde a las prácticas institucionales de los japoneses.

En el ámbito mencionado se aprecian retrocesos que llevan a que vuelva a ganar terreno la presencia familiar en la estructura administrativa y de control de los grupos predominantemente mexicanos.

CUADRO 4

RELEVO GENERACIONAL

Grupo	*Presidentes de los Consejos de administración*	*Relaciones de parentesco*	*Asientos en los consejos de administración de los grupos*				*Centralidad (Grado)**			
	Antiguo (A)	*A → N*	*1981*	*1992*	*1997*	*2001*	*1981*	*1992*	*1997*	*2001*
Alfa	Bernardo Garza Sada	Tío	6	4	0	0	72	58	0	0
Vitro	Adrián Sada Treviño	Padre	3	2	1	0	19	23	0	0
Desc	Manuel Senderos Irigoyen	Padre	8	2	1	0	112	36	0	0
ICA	Gilberto Borja Navarrete	Ninguna	0	2	0	0	0	10	0	0
Cemex	*Marcelo Zambrano*	*Tío*	4	2	0	0	7	0	0	0
Carso	*Carlos Slim Helú*	*Padre*	0	11	8	6**	0	45	38	31
	Nuevo (N)	*N à A*								
Alfa	Dionisio Garza M.	Sobrino	0	1	8	4	0	0	81	23
Vitro	Adrián Sada González	Hijo	2	4	8	4	15	57	66	26
Desc	Fernando Senderos M.	Hijo	1	6	7	5	0	68	62	33
ICA	Bernardo Quintana	Ninguna (hijo de fundador)	0	2	6	5	12	71	8	29
Cemex	Lorenzo Zambrano	Sobrino	1	2	6	8	0	56	100	56
Carso	Carlos Slim Domit	Hijo	0	1	6	6**	0	0	24	32

FUENTE: Elaborado con base en información de la BMV e investigación propia.

* Cantidad de entrelazamientos efectuados por cada actor (Borgatti, Everet y Freeman, 1992).

** Todos los asientos en los consejos de administración de las empresas controladas por la familia.

De 1981 a 1992, el nivel de profesionalización creció notablemente, sobre todo entre algunos grupos regiomontanos —que habían avanzado en la separación y especialización de las funciones de administración y control—, de manera particular en el nivel de director general ejecutivo. Así, para 1992 esta posición se asignaba con mayor frecuencia a profesionales que no pertenecían —al menos no originalmente— a la familia de los accionistas (Salas-Porras, 1997). El personal corporativo dependía incluso en mayor grado de profesionales. Desde 1995 ocurrió un retroceso en esta tendencia, de tal modo que (en los casos tanto de Alfa como de Vitro) los puestos de directores ejecutivos fueron ocupados de nuevo por los presidentes del Consejo de Administración, miembros de la familia de accionistas. Y para 2001, la presencia de la familia que detenta el control vuelve a ser apabullante, en especial entre los grupos más grandes. Además de los casos ya mencionados de Alfa y Vitro, el del grupo de Carlos Slim también resulta muy ilustrativo, pues los puestos de dirección más importantes de las corporaciones que pertenecen a este gran imperio económico son controlados por sus hijos. Así, en 2001 su hijo Carlos Slim Domit preside el Consejo de Telmex, Grupo Carso y Sanborns; su hijo Marco Antonio preside el Grupo Financiero Inbursa; y su hijo Patricio es el vicepresidente de este último grupo. Tal retroceso hacia la estructura de la empresa familiar coincide con un repliegue de toda la red hacia áreas de influencia familiar.

1. Estructura de la red

A lo largo del periodo examinado (1981-2001), cambió también notablemente tanto la estructura de la red como la posición de algunas corporaciones. Respecto de la estructura general, se puede observar que mientras de 1981 a 1992 la red mantuvo o intensificó la densidad de los entrelazamientos, entre 1997 y 2001 tanto la densidad de la red como todos los indicadores de centralidad disminuyeron sensiblemente.

Como puede observarse en el cuadro anterior, mientras de 1982 a 1992 apenas se formó un componente que articulaba casi todas las empresas (sólo una quedó aislada en 1992 y tres en 1981), para 1997 se formaron tres componentes y en 2001, seis. Ello significa que, en 1981 y 1992, la inmensa mayoría de las corporaciones estaba conectada por un *camino*, es decir: mediante enlaces directos o indirectos (Scott,

1991: 71); mientras que en 1997 y 2001 se produjeron tres y seis agrupamientos con este grado de conexión.

Cuadro 5

Estructura de la red (grupos = vertex)

	2001	*1997*	*1992*	*1981*
Agrupamientos				
Componentes	6	3	1	1
Cliques	98	200	200	203
Densidad				
Red %	6	7	9	8
Centro %	50	53	71	6
Núcleo %	76	86	95	90
Centralización				
Entrelazamientos (grado) %	28.4	43.9	51.8	64.7
Espacial (*n-closeness*) %	2.3	4.9	31.6	39.8
Control de información (*betweeness*) %	8.1	9.	10.6	16.4

Fuente: Información de la BMV procesada por medio de Ucinet IV.

La densidad general de la red (medida en función de la cantidad de enlaces efectuados en relación con la cantidad total de enlaces posibles), fue de 8% en 1981 y de 9% en 1992; bajó a 7% en 1997 y hasta a 6% en 2001. La menor densidad se expresa también en la cantidad de *cliques* (subgrupos que se pueden formar), que bajó sensiblemente este último año, como puede verse en el cuadro 5. La densidad de las redes corporativas de 1981 a 1992 puede interpretarse como un mecanismo para alentar la cohesión, pero —como argumenta Burt (2000)— las redes muy densas pueden significar un mal desempeño, especialmente si se considera la cantidad de tiempo y recursos que se necesitan para mantenerlas; en tanto que redes menos densas y menos jerarquizadas —con vacíos estructurales— tienen mayor capacidad para controlar la información y realizar transacciones de manera más eficiente. Por ende,

mientras de 1997 a 2001 la lógica de la red parecía responder cada vez más a requerimientos de eficiencia, por el contrario, entre 1981 y 1992 la lógica de la red respondía a las necesidades de cohesión.

Todos los indicadores que miden la centralización tienden a disminuir de 1981 a 2001, como puede observarse en el cuadro 5. Un centro general se encontró en las redes de 1981, 1992 y 1997, con una estructura marcadamente jerárquica en lo que se refiere a las diferencias de densidad entre el núcleo y el centro en general. El núcleo está formado por las siete corporaciones que mostraban una diferencia importante en centralidad global. En términos de la teoría de grafos, un punto es globalmente central cuando su distancia de todos los demás puntos es la más corta. Esta medida toma en cuenta no sólo el grado (cantidad de entrelazamientos) sino sobre todo la distancia respecto de todos los demás puntos de la red (Scott, 1991: 88-89).[15] Así, las corporaciones del núcleo están situadas en el centro mismo de la gráfica, pues la suma de las distancias a cada otro punto —en función de las geodésicas que los conectan— es la más corta. En algunos casos (especialmente en 1992) también son las más centrales en lo que se refiere a la cantidad de entrelazamientos (grado) generados por sus directores.

Como puede verse en el cuadro 5, tanto el centro como el núcleo resultaron más densos en 1992 que en 1981 (95% y 71% respecto de 90% y 66%, correspondientemente). Una densidad de 95% en 1992 significa que las siete corporaciones más centrales —no sólo localmente sino en la gráfica en conjunto— se encontraban muy conectadas. Excepto un par de ellas (GFinver y GFinlat),[16] todas las demás se hallan directamente conectadas entre sí (es decir, a una distancia uno en términos de teoría de grafos), aunque —como puede verse en la figura 1— con diferente nivel de intensidad. Algunas compañías mantienen relaciones más intensas, lo que se refleja en la cantidad de directores en común. Bender, Biehler y Ziegler consideran que los vínculos múltiples (es decir, líneas que representan a dos o más directores en común) indican relaciones más estrechas y permanentes, que "probablemente sean resultado de un acto consciente y decidido de las dos empresas" (1985: 95).

[15] La posición central de estas siete corporaciones (ocho para 1997) se determinó mediante el coeficiente de *proximidad* en Ucinet IV, el cual mide "la suma de las longitudes de las geodésicas hacia todos los demás vértices. El recíproco de la lejanía es la centralidad de la cercanía" (Borgatti, Everett y Freeman, 1992: 76).

[16] Empleo los códigos de la Bolsa Mexicana de Valores correspondientes a los grupos.

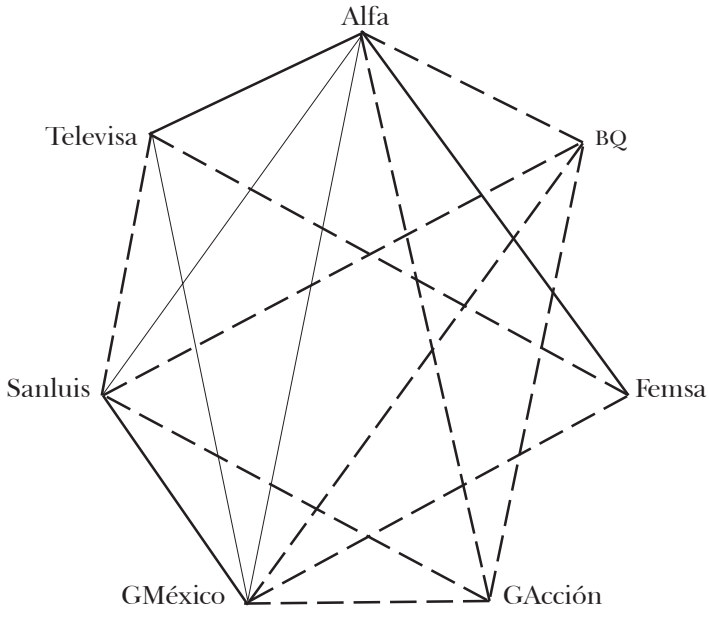
95% de todas las líneas del núcleo es múltiple en 1992; de ellas, 30% (o sea, seis líneas) tiene dos directores en común (multiplicidad 2); 50% (diez líneas) tiene multiplicidad 3; se encontraron dos líneas (10%) con multiplicidad 4; y finalmente, una línea tiene multiplicidad 6. De este modo, GFinlat-Sanluis tenían en 1992 seis directores en común; GFinlat-Synkro y Synkro-Sanluis tenían cuatro, lo que indica conexiones institucionales estrechas. En 1981 también encontramos siete corporaciones en el núcleo, pero con una densidad de 90%, lo cual significa que dos pares de corporaciones (Serfin-Desc y Luismin-Bancomer) no estaban conectadas de manera directa. Nótese que (después de la reprivatización de los bancos entre 1991 y 1992) se restablecieron las fuertes conexiones entre el grupo presidido por Agustín Legorreta (GFinlat) y el de Antonio Madero Bracho (Sanluis). En 1981, el primero encabezaba Banamex y el segundo, Luismin (cuyo código de registro en la BMV cambió a Sanluis en 1992). Mientras que en 1981 estos dos grupos compartieron nueve directores, en 1992 compartieron siete. La intensidad de la relación trasciende, por lo tanto, las instituciones financieras específicas cuya estructura de propiedad cambió radicalmente al menos dos veces en ese periodo (primero cuando los bancos fueron nacionalizados en 1982 y luego cuando fueron reprivatizados en 1991-1992). Esto muestra, por lo tanto, que la intensidad de las conexiones depende no sólo de las organizaciones, sino también (y a veces en mayor medida) de las personas y grupos de personas.

Sobre todo en 1981 y 1992, la integración de un núcleo densamente conectado parece atribuirse a que, como en los casos de Austria, Alemania, Finlandia y Suiza (Scott, Stokman y Ziegler, 1985), ciertas corporaciones funcionan como puntos de encuentro. Las siete corporaciones del núcleo tuvieron la medida más alta de transmisión de información y de centralidad de proximidad en 1992, a pesar de que dos de las empresas (Sanluis y Synkro) no tienen una clasificación muy alta en lo que se refiere a ventas.[17] Su alto índice de información y el hecho de que estas dos corporaciones sean dirigidas por *grandes enlazadores* parecen indicar que los dos consejos de administración eran puntos de reunión en el año mencionado.

[17] La centralidad de información de un vértice (en este caso una corporación) consiste en el promedio (la media armónica) de toda las mediciones de información entre dicho vértice y todos los demás vértices de la red (Borgatti, Everett y Freeman, 1992: 81).

FIGURA 1

NÚCLEO DE LA RED CORPORATIVA (2001)

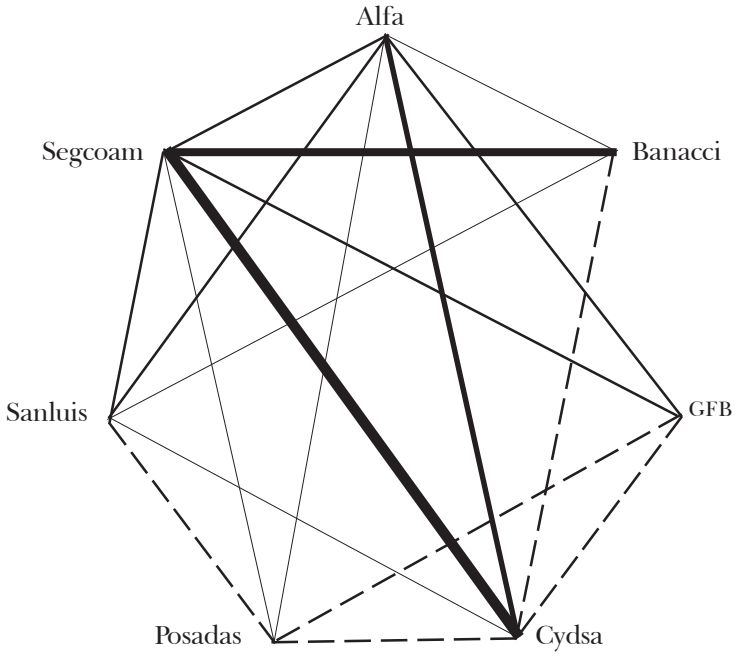


MATRIZ DEL NÚCLEO DE LA RED CORPORATIVA (2001

	Alfa	*BQ*	*Femsa*	*GAcción*	*GMéxico*	*Sanluis*	*Televisa*
Alfa	10	1	3	1	2	2	3
BQ	1	10	0	1	1	1	0
Femsa	3	0	12	0	1	0	1
GAcción	1	1	0	6	1	1	0
GMéxico	2	1	1	1	9	3	2
Sanluis	2	1	0	1	3	8	1
Televisa	3	0	1	0	2	1	11

FIGURA 2

NÚCLEO DE LA RED CORPORATIVA (1997)

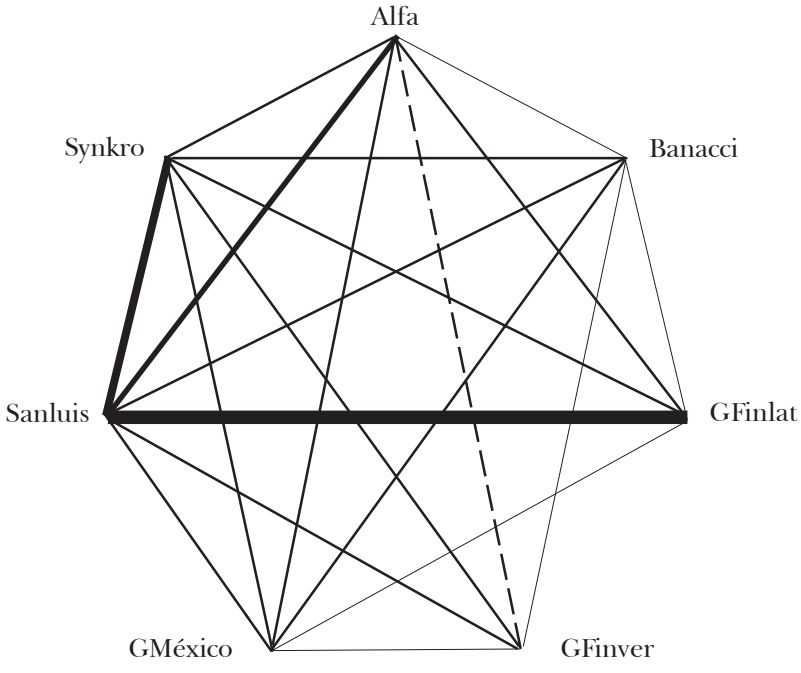


MATRIZ DEL NÚCLEO DE LA RED CORPORATIVA (1997)

	Alfa	*Banacci*	*GFB*	*Cydsa*	*Posadas*	*Sanluis*	*Segcoam*
Alfa	10	2	3	4	2	3	3
Banacci	2	19	0	1	0	2	5
GFB	3	0	20	1	1	0	3
Cydsa	4	1	1	14	1	2	6
Posadas	2	0	1	1	8	1	2
Sanluis	3	2	0	2	1	14	3
Segcoam	3	5	3	6	2	3	26

FIGURA 3

NÚCLEO DE LA RED CORPORATIVA (1992)

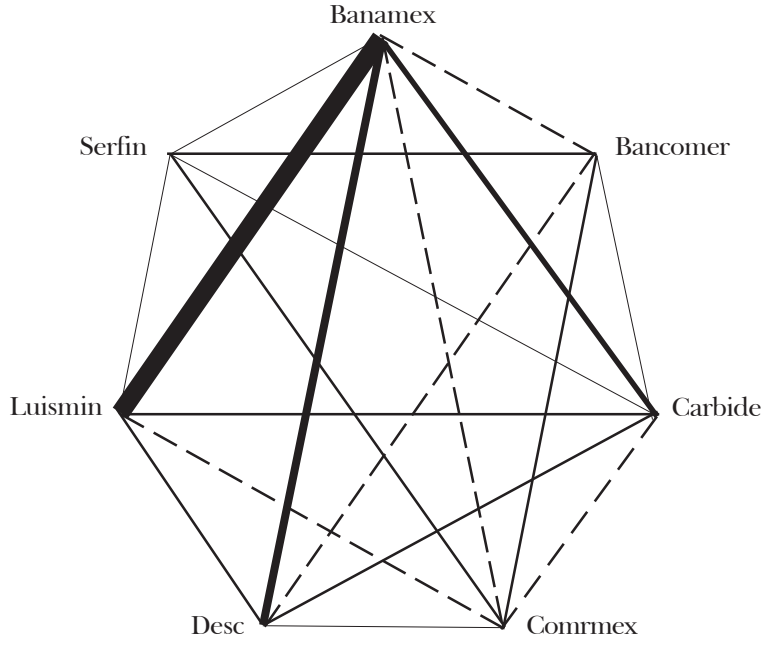


MATRIZ DEL NÚCLEO DE LA RED CORPORATIVA (1992)

	Alfa	*Banacci*	*GFinlat*	*GFinver*	*GMéxico*	*Sanluis*	*Synkro*
Alfa	14	2	3	1	3	4	3
Banacci	2	26	2	2	3	3	3
GFinlat	3	2	23	0	2	7	4
GFinver	1	2	0	22	2	3	3
GMéxico	3	3	2	2	16	3	3
Sanluis	4	3	7	3	3	18	5
Synkro	3	3	4	3	3	5	14

FIGURA 4

NÚCLEO DE LA RED CORPORATIVA (1981)



MATRIZ DEL NÚCLEO DE LA RED CORPORATIVA (1981)

	Banamex	*Bancomer*	*Carbide*	*Comrmex*	*Desc*	*Luismin*	*Serfin*
Banamex	26	1	4	1	5	9	2
Bancomer	1	26	2	3	1	0	3
Carbide	4	2	10	1	3	3	2
Comrmex	1	3	1	21	2	1	3
Desc	5	1	3	2	15	3	0
Luismin	9	0	3	1	3	18	2
Serfin	2	3	2	3	0	2	23

En el núcleo de 1992 sólo encontramos grupos en los que la superposición de intereses propietarios industriales y financieros era menos común, salvo el caso de GFinver, que tenía una importante superposición de propiedad con el grupo industrial Desc (no presente en el núcleo). Tal evidencia señala que la dependencia de recursos —en particular de información— constituía un poderoso mecanismo de estructuración del núcleo, puesto que los propietarios de los grupos industriales en éste (Alfa, Synkro y Sanluis) no poseían proporciones altas de acciones en grupos financieros (o viceversa) y requerían obtener información vital de la comunidad financiera. Aun cuando podían tener paquetes distribuidos entre una cantidad mayor de grupos financieros, parecían muy interesados en ocupar puestos en los consejos de los bancos y otros puntos de reunión.[18] También refuerza esta idea el hecho de que tanto en 1982 como en 1992 la cantidad de industriales que participaron en los consejos bancarios era mayor que al revés, como en el caso de Alemania (Bender, Biehler y Ziegler, 1985: 110), lo cual a su vez indica que los grupos financieros no ejercían control sobre empresas industriales.[19] Por lo tanto, la estructura de los enlaces en 1992 parecía expresar interés por facilitar el acceso a los recursos financieros, a la comunicación y a la información: al capital social en general, y no tanto al interés por parte de grupos financieros de controlar intereses industriales.

Para 1997 y sobre todo para 2001, se modificó sensiblemente tanto la composición del núcleo como su densidad y la multiplicidad de los entrelazamientos corporativos o (lo que es lo mismo) la cantidad de consejeros compartidos entre los consorcios que forman parte del núcleo. La densidad bajó de 95% en 1992 a 86% en 1997, y a 76% en 2001, en virtud de que tres pares de consorcios no generaron ninguna conexión directa en 1997 y cinco pares hicieron lo mismo en 2001, contra un solo par en 1992. Además, bajó notablemente la intensidad de las conexiones, como puede verse en la figura 1. El núcleo se recompuso también en lo que tocaba a sus miembros: en 1997 sólo permanecieron tres de los

[18] Este patrón no estaba tan generalizado en 1981, cuando al menos dos grupos financieros (Serfin y Comermex) formaban parte de intereses industriales mayores.

[19] Desde que Hilferding (1981) introdujo el concepto de *capital financiero*, los términos de las relaciones entre la banca y el capital industrial han sido objeto de áspero debate. Varios autores (Scott, 1998; White, 1992; Zeitlin y Ratcliff, 1988), empero, ya han puesto de relieve las diferencias entre los países. Para conocer estudios adecuados sobre dicha polémica, véase Mizruchi (1996), Mizruchi y Schwartz (1992), y Fennema y Schijf (1979).

siete miembros de 1992 (Alfa, Banacci y San Luis); salen del núcleo: Grupo Industrial Minera México (GMéxico), Grupo Financiero Inverlat, Grupo Financiero InverMéxico y Synkro. Pasan a formar parte del núcleo: Cydsa, Femsa, GFB, Gserfin y Segcoam. En lo que toca a la composición de núcleo, vale la pena hacer notar dos hechos: 1) tres de los cuatro consorcios que salieron del núcleo de la red entre 1992 y 1997 (o sea, GFinlat, GFinver y Synkro) cambiaron su estructura de propiedad: GFinlat vendió el paquete de control al banco canadiense Nova Scotia; GFinver, a Santander; y Synkro pasó a manos de los banqueros al haberse declarado en quiebra. Para 2001 salen del núcleo, y prácticamente de toda la red, los otros dos bancos (Banacci y BBV); 2) para 1997 y 2001, aumentó considerablemente la presencia de los grupos regiomontanos en el núcleo: mientras en 1992, de los grupos del núcleo sólo Alfa era controlado por los regiomontanos; para 1997, cuatro de un total de siete grupos eran parte del grupo Monterrey (o sea, Alfa, Cydsa, GFB, y Secoam); en 2001, de los siete consorcios del núcleo, dos eran regiomontanos. Por último, disminuyó notablemente la intensidad de las interacciones entre los componentes del núcleo. Como ya se señaló, seis pares de empresas no estaban conectadas directamente; 12 pares compartían uno o dos consejeros; y nueve pares, de dos a siete consejeros (véase figura 1). Por tanto, la recomposición e intercambios de intereses —que entrañaron transferencias masivas de propiedad estatal a propiedad privada, nacional y extranjera— acarrearon cambios radicales en los patrones de entrelazamiento, debilitamiento o desaparición de puentes (intermediarios), así como ajustes muy profundos en la estructura de la red en su conjunto.

IV. Conclusiones

El gran dinamismo mostrado en los patrones de articulación, en los niveles de concentración y distribución de las conexiones y —sobre todo— en la posición de los más grandes enlazadores, refleja varios hechos que actúan simultáneamente sobre los mecanismos de estructuración de la red: en primer lugar, el relevo generacional que parece especialmente intenso en algunos grupos; en segundo, los profundos reacomodos que han experimentado los grupos en virtud tanto de las

reformas económicas del periodo —particularmente la privatización de muchas empresas estatales a partir del sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988)—, como en general de las crisis económicas suscitadas durante el periodo debido a varias olas de fusiones y adquisiciones; y, por último, la crisis bancaria que inició en 1995, la cual acarreó primero la intervención de varios bancos por parte del Estado y más adelante su adquisición por parte de consorcios financieros extranjeros. Sin embargo, los reacomodos y ajustes recientes en la red reflejan no sólo su carácter dinámico, sino que se trata de un arreglo institucional cuya utilidad para controlar los términos de intercambio varía con el transcurso del tiempo y según el actor. En consecuencia, la red corporativa mexicana parece perder importancia como mecanismo de coordinación, tanto para los inversionistas extranjeros que expanden sus intereses en México ya sea mediante los grandes bancos u otras corporaciones industriales y comerciales, como para algunos inversionistas mexicanos (en particular, Slim).

Aunque los procesos de reestructuración de los entrelazamientos y redes corporativas continúan, en el periodo que analizamos podemos identificar dos grandes fases: una primera que va de 1981 a 1992, en la cual predominan las fuerzas centrípetas que articulan la red con una estructura fuerte y jerárquicamente centralizada en torno a un núcleo, a partir del cual se conforman constelaciones que incorporan casi a todas las empresas de la muestra. Una observación minuciosa de las redes en esta etapa, indica una gran concentración de puestos por parte de unos cuantos *grandes enlazadores*, quienes ocupan un lugar central no sólo en la red corporativa, sino también en la comunidad empresarial en su conjunto; en particular en sus asociaciones más poderosas (CMHN y CCE); patrones centralizados de entrelazamiento y superposición de intereses —que se intensifican con la privatización de los bancos en 1991-1992— para imbricar a una gran variedad de intereses regionales, nacionales y sectoriales en la red corporativa.

A partir de 1997, van ganando impulso en la red las fuerzas centrífugas desencadenadas por la desnacionalización de la banca, ocurrida entre 1997 y 2001, que produce un repliegue de los grupos mexicanos hacia áreas de influencia más acotadas en función de la estructura de la propiedad de sus intereses. Sin embargo, las conexiones entre nuevos agrupamientos e intereses familiares no desaparecieron totalmente: más bien cambiaron su estructura.

La crisis financiera, en particular, inició un proceso de reacomodos y ajustes entre los más altos círculos de la *elite* corporativa que afectaron sensiblemente las características de la red. Aunque tal método de análisis posicional deja abiertas múltiples posibilidades de interpretación, algunas hipótesis pueden ya desprenderse de este primer acercamiento a la red corporativa de 1997; sobre todo de la de 2001, cuando el control extranjero de los bancos se elevó a más de 90% del sector. Entre dichas hipótesis se podrían mencionar las siguientes: de 1992 a 2001 se observó una baja considerable en la densidad general de la red (en el núcleo, el centro y los componentes más importantes) que podría reflejar la inestabilidad económica generalizada de ese periodo, las contradicciones entre los viejos y nuevos capitales, los reacomodos y forcejeos entre diversos intereses y grupos económicos por ocupar posiciones estratégicas a fin de poder influir en los términos de las transacciones (Garrido, 1998), los escándalos corporativos en varios bancos y consorcios (Salas-Porras, 2000) así como las divisiones que estos y otros hechos generan en el seno de la *elite* corporativa. La menor intensidad en las interacciones, además de una dispersión y repliegue, evidencia que la red (como mecanismo de regulación de intercambios económicos, financieros y sociales) pierde significación, sobre todo para algunos de los actores participantes, tanto nacionales como extranjeros. Sin duda, un seguimiento sistemático de la red llevado a cabo con el transcurso de los años, podría corroborar más sólidamente este juego de hipótesis.

Por otro lado, se comprueba el lugar fundamental que hasta fechas recientes ocuparon los bancos en la estructura de la red corporativa, si bien no se trataba de un rol de control sino de encuentro y coordinación entre capitales de diferente origen, sectorial o regional. Así:

1. La estatización de 1982 llevó a reajustes que hacen que los consejos de las casas de bolsa cumplan las funciones que antes cumplían los bancos; esto es: la de espacios de articulación, coordinación y encuentro fundamentales entre los miembros de la *elite* corporativa.
2. La reprivatización de la banca entre 1989 y 1991 restablece el lugar de los bancos como puntos de encuentro y acentúa la estructura centralizada de la red.
3. La desnacionalización de la banca entre 1997 y 2001 —que de hecho sigue en marcha como lo evidencia la compra en 2004

de 40% del capital de BBV que todavía estaba en manos de capital nacional— disloca profundamente los patrones de entrelazamiento debido a varias razones: porque se desarticulan cada vez más los bancos controlados por capital extranjero de la red mexicana, lo cual se traduce en el desplazamiento de algunos banqueros de gran trayectoria en el sector (el caso más notable es el de Agustín Legorreta porque su familia había desempeñado un papel sobresaliente en el desarrollo del sistema bancario mexicano desde finales del siglo XIX). Se disminuye sensiblemente la intensidad de las interacciones, la densidad de la red, los patrones de centralización y jerarquización. Se diluyen o desbaratan patrones de articulación histórica entre corporaciones y entre miembros de la *elite* corporativa. En suma, la desnacionalización de la banca altera los patrones de entrelazamiento mucho más profundamente que la estatización de la banca en 1982.

4. La combinación de todo lo anterior causa un repliegue de los grupos hacia los espacios de control familiar, lo que se refleja en la formación de bloques dentro de los cuales se mantiene o crece la densidad e intensidad de las conexiones, al tiempo que disminuye la cantidad de conexiones entre ellos. Esta tendencia al repliegue hacia áreas de influencia familiar se expresa también en las características del recambio generacional, en el cual la presencia de los miembros de la familia de accionistas en los consejos de administración vuelve a ser avasallante.

Por último, en lo que toca a la discusión teórica, la evolución de la red mexicana deja ver que la cohesión y la lógica cognitiva en general parecen haber predominado entre 1981 y 1992, acaso porque ante la mala imagen que tenían los empresarios en la sociedad (Camp, 1989), buscaban reforzar su identidad por medio de redes corporativas compactas. No obstante, las interdependencias funcionales se hallaban también presentes. Las debilidades del mercado y de las instituciones generaban incertidumbre y alentaban entrecruzamientos corporativos que buscaban aumentar la confianza entre proveedores, clientes y servicios financieros, lo que también se expresaba en redes de alta densidad. Éstas, sin embargo, se vuelven incosteables por la inversión que requieren —sobre todo en términos de tiempo—, lo cual fuerza un adelgazamiento gradual de la densidad y, eventualmente, también la reducción de la cantidad de intermediarios que hay entre vacíos estructurales.

La tendencia al repliegue que se observa de 1997 a 2001 puede interpretarse como el fortalecimiento de una lógica funcionalista de eficiencia, que privilegia los impulsos individualistas maximizadores, más que los colectivos de la comunidad corporativa. La lógica de la cohesión parece ahora concentrarse en grupos o bloques más discretos en los que se superponen y predominan los intereses de propiedad, en el interior de los cuales se realizan incluso las funciones de socialización. Así, observamos que los hijos de Slim no participan (como consejeros externos) en las juntas directivas de empresas que no controlan; ello se debe a que tienen la capacidad de atraer a sus juntas a los más grandes enlazadores, quienes sirven de puente con la comunidad corporativa nacional e internacional. A ello habría que agregar que este grupo familiar se ha vuelto especialmente endogámico porque sus filiales se encuentran fuertemente integradas, con lo cual se reducen mucho sus encadenamientos con la estructura productiva nacional así como la dependencia de ella.

En general, han disminuido las interdependencias funcionales en la medida en que, por un lado, se han perdido muchos eslabones y aun cadenas productivas enteras que afirmaban los enlaces de la *elite* corporativa; por el otro, la información de mercados es más abundante y de mejor calidad. Además, cuando el mercado interno falla, se puede recurrir a los externos. La pérdida de cadenas completas y de eslabones de integración con el mercado interno hacen más difíciles los vínculos naturales entre empresarios nacionales con negocios integrados de manera vertical u horizontal. La cantidad de empresas extranjeras que han asumido el control de industrias clave y obtienen el grueso de sus insumos en sus países de origen, tiende a disminuir también los puntos de contacto y las antiguas plataformas estratégicas para los negocios de la *elite* corporativa.

No obstante, acaso lo más grave sea la falta de rumbo y cohesión de la *elite* corporativa. Si bien el gobierno pro empresarial de los últimos cuatro sexenios ya no utiliza a los empresarios como chivos expiatorios para justificar errores de política económica —como lo hacían los gobiernos previos—, los empresarios no han logrado mejorar su imagen pública debido a varias razones: la economía se ha mantenido prácticamente estancada en los últimos tres lustros; además, pierde posición competitiva frente a China y otros países emergentes; por otra parte, ahí está el altísimo costo del rescate bancario y las múltiples irregularidades que nunca se aclararon; el desempleo que no se ha logrado abatir; la pobreza y la

marginalidad. . . , para mencionar sólo algunos de los más graves problemas en los cuales los grandes empresarios tienen al menos parte de la responsabilidad. La misma *elite* corporativa no se siente segura del rumbo que siguen la economía y las políticas públicas; pierde *esprit de corps* y sus tradicionales mecanismos de coordinación y presión parecen no tener la misma efectividad. La lógica de presionar al gobierno para negociar concesiones e influir en las principales decisiones de política económica se hallaba determinada por un *Estado intervencionista* y una clase política fuerte. En tales condiciones, era más fácil promover la unidad en oposición a dicho Estado y a sus políticas; pero las condiciones mencionadas han cambiado decisivamente en los últimos tres lustros, sobre todo en la administración de Fox.

Entonces, a pesar de verse fortalecidos con el triunfo de un gobierno "de, para y con los empresarios", la unidad de los grandes empresarios resulta más bien débil. Aunque las expresiones públicas y militantes son menos necesarias que en el pasado —pues hay canales muy fluidos de comunicación con el actual gobierno—, paradójicamente no hay consenso sobre cómo y en qué dirección presionar. Por ello, resultan significativas las expresiones de preocupación sobre el rumbo del país y la economía. En este sentido, la tendencia a perder densidad y cohesión puede ser interpretada como un cambio de calidad en un entorno al mismo tiempo favorable (gobierno pro empresarial, permeable a sus intereses) y más complejo (país que no crece, con una economía desarticulada y niveles de competencia global mucho más fuertes).

Bibliografía

Bearden, James, y Beth Mintz. "The Structure of Class Cohesion: The Corporate Network and its Dual". En *Intercorporate Relations: The Structural Analysis of Business (Structural Analysis in the Social Sciences)*, compilado por Mark S. Mizruchi, Michael Schwartz y Mark Granovetter, 187-207. Nueva York: Cambridge University Press, 1992.

Bender, Donald; Gerhard Reisner; y Rolf Ziegler. "Austria Incorporated". En *Networks of Corporate Power: A Comparative Analysis of Ten Countries,* compilado por Frans N. Scott, 73-90. Londres: Polity Press, 1985.

Bender, Donald; Hermann Biehler; y Rolf Ziegler. "Industry and Banking in the German Corporate Network". En *Networks of Corporate Power: A Comparative Analysis of Ten Countries*, compilado por Frans N. Scott, 91-112. Londres: Polity Press, 1985.

Berle, Adolph, y Gardiner C. Means. *The Modern Corporation and Private Property*. Nueva York: Harcourt, 1968.

Borgatti, S.; M. G. Everett; y L. C. Freeman. *Ucinet IV, versión 1.0*. Columbia: Analytic Technologies, 1992.

Burt, Ronald S. "The Network Structure of Social Capital". *Research in Organizational Behavior* 22 (mayo, 2000): 345-423.

___. "Bridge Decay". *Social Networks* 24 (2002): 333-363.

Camp, Roderic. *Entrepreneurs and Politics in Twentieth Century Mexico*. Oxford: Oxford University Press, 1989.

Campbell, John L.; J. Rogers Hollingsworth; Leon N. Lindberg. *Governance of the American Economy*. Structural Analysis in the Social Sciences, 5. Nueva York: Cambridge University Press, 1991. 462 pp.

Cerutti, Mario. "La Compañía Industrial Jabonera de La Laguna. Comerciantes, agricultores e industria en el norte de México (1980-1925)". En *Historia de las grandes empresas en México, 1850-1930*, compilado por Carlos Marichal y Mario Cerutti, 167-199. México: Fondo de Cultura Económica/Universidad Autónoma de Nuevo León, 1997.

Chatterjee, S. K., y Sleem Sheikh. "Perspectives on Corporate Governance". En *Corporate Governance and Corporate Control*, compilado por Saleem Sheikh, 1-56. Londres: Cavendish, 1995.

Derossi, Flavio. *The Mexican Entrepreneur*. París: Development Centre of the Organization for Economic Co-operation and Development, 1971.

Domhoff, G. William, comp. *Power Structure Research*. Londres: Sage, 1980.

Fennema, Meindert, y Huibert Schijf. "Analysing Interlocking Directorates: Theory and Methods". *Social Networks* 1, núm. 4 (mayo, 1979): 297-332.

GARRIDO, Celso. "El liderazgo de las grandes empresas industriales mexicanas". En *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos: expansión y desafíos en la era de la apertura y la globalización,* coordinado por Wilson Peres, 397-472. México: Siglo XXI-Comisión Económica para América Latina, 1998.

HILFERDING, Rudolf. *Finance Capital: A Study of the Latest Phase of Capitalist Development*. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1981.

LENIN, I. L. *Imperialismo, fase superior del capitalismo.* México: Ediciones de Cultura Popular, 1974.

LIN, Nan. *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.

LOMNITZ, Larissa Adler, y Marisol Pérez-Lizaur. *A Mexican Elite Family, 1820-1980: Kinship, Class, and Culture*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1989.

MARICHAL, Carlos, y Mario Cerutti, comps. *Historia de las grandes empresas en México, 1850-1930*. México: Fondo de Cultura Económica/ Universidad Autónoma de Nuevo León, 1997. 349 pp.

MIZRUCHI, Mark S. "What Do Interlocks Do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates". *Annual Review of Sociology* 22 (1996): 271-298.

MIZRUCHI, Mark S., y Michael Schwartz. *Intercorporate Relations: The Structural Analysis of Business.* Nueva York: Cambridge University Press, 1992.

MOKKEN, Robert J., y Frans N. Stokman. "Corporate Governmental Networks in the Netherlands". *Social Networks* 1, núm. 4 (mayo, 1979): 333-358.

SALAS-PORRAS, Alejandra. "Changing the Bases of Political Support in Mexico. Probusiness Networks and the Market Reform Agenda". *Review of International Political Economy,* 2005.

___. "¿Hacia un nuevo mecenazgo político? Democracia y participación electoral de los grandes empresarios en México". *Revista Estudios Sociológicos* 18, núm. 52 (enero-abril, 2000): 53-84.

___. "The Mexican Business Class and the Processes of Globalization: Trends and Counter-Trends". Tesis de Doctorado. Londres: London

School of Economics and Political Science, University of London, 1997.

SCOTT, John. *Corporate Business and Capitalist Classes*. Londres: Oxford University Press, 1998.

___. *Social Network Analysis: A Handbook*. Londres: Sage, 1991.

___. "Theoretical Framework and Research Design". En *Networks of Corporate Power: A Comparative Analysis of Ten Countries*, compilado por Frans N. Stokman, 1-19. Londres: Polity Press, 1985.

SCOTT, John; Frans N. Stokman; y Rolf Ziegler, comps. *Networks of Corporate Power: A Comparative Analysis of Ten Countries*. Londres: Polity Press, 1985. 304 pp.

SWEEZY, Paul Marlor. "Interest Groups in American Economy". En *The Present as History: Essays and Reviews on Capitalism and Socialism*. Nueva York: Monthly Review Press, 1953.

TAVARES, María Concepción. "La CEPAL y la integración económica de América Latina". Comisión Económica para América Latina, Cincuenta Años. *Revista de la CEPAL*. Número extraordinario. Santiago de Chile: CEPAL-Naciones Unidas, 1998.

TIRADO, Ricardo. "Los industriales, la política y el fin del proteccionismo industrial". Tesis de Doctorado en Ciencias Políticas y Sociales. México: Universidad Nacional Autónoma de México, 2004.

USEEM, Michael. "Shareholder Power and the Struggle for Corporate Control". En *Explorations in Economic Sociology*, compilado por Richard Swedberg, 308-334. Nueva York: Russel Sage Foundation, 1993.

___. *The Inner Circle: Large Corporations and the Rise of Business Political Activity in the US and UK*. Oxford: Oxford University Press, 1984.

___ "Corporations and the Corporate Elite". *Annual Review of Sociology* 6 (agosto, 1980): 41-47.

WASSERMAN, Mark. *Capitalistas, caciques y revolución: la familia Terrazas en Chihuahua, 1954-1911*. México: Grijalbo, 1987.

WHITE, Russell N. *State, Class and the Nationalization of the Banks*. Londres: Crane Russak, 1992.

ZEITLIN, Maurice. "Corporate Ownership and Control: The Large Corporation and the Capitalist Class". *American Journal of Sociology* 79 (marzo, 1974): 1073-1119.

ZEITLIN, Maurice, y Earl Ratcliff. *Landlords and Capitalists: The Dominant Class of Chile*. Princeton: Princeton University Press, 1988.

ZIEGLER, Rolf. "Conclusion". En *Networks of Corporate Power: A Comparative Analysis of Ten Countries*, compilado por Frans N. Stokman, 267-287. Londres: Polity Press, 1985.