

GOBERNANZA CORPORATIVA Y MATRIZ INSTITUCIONAL EN MÉXICO

Mario Humberto Hernández López

Profesor visitante del Departamento de Administración, DCSH, UAM-A

Introducción

La preocupación por la gobernanza corporativa surge por el descrédito de las grandes corporaciones internacionales, a la luz de los escándalos de corrupción y daño patrimonial contra pequeños accionistas, así como por las afectaciones a los empleados y a la sociedad. Los fraudes en grandes corporaciones han ocupado las primeras planas de diarios especializados, generales, noticias en medios electrónicos y hasta documentales emblemáticos. Desde una postura crítica, puede considerarse que se trata de una moda pasajera para limpiar la dañada imagen de las corporaciones; no obstante, el sólo hecho de poner en la agenda la discusión del tema es un aporte significativo, si bien insuficiente *per se*.

En ese tenor, cabe acotar que la preocupación mundial por el tema no es suficiente para normar

las prácticas nacionales, por lo que es importante atender el tema a ese nivel. En la línea de estudios que reconoce variedades de capitalismo (Hall y Soskice, 2001) es necesario distinguir el efecto que tiene el entorno nacional sobre el diseño institucional que definen los intereses de las grandes corporaciones en países como México, donde prevalece el consentimiento de la obtención de rentas de monopolio y financieras.

Dentro de esa problemática, este artículo busca relacionar el comportamiento de las grandes corporaciones nacionales con el marco institucional de México, analizado a la luz de la gobernanza corporativa, con la hipótesis de que tiende a conducirse con base en decisiones verticales. Se pretende clarificar la forma en que la matriz institucional del país condiciona el modo en que se ejerce el poder en los gobiernos corporativos en México; la finalidad última es demostrar que

esto no sólo obra en contra de los intereses de los accionistas mayoritarios, sino, también, de la economía nacional, al reforzar una estructura oligopólica.

Se reconoce, así, que el entorno institucional permite que el modo de ejercer el poder político —de manera autoritaria— se transfiera, mediante formas conductuales aceptadas, al gobierno corporativo en México, éstas tienden a la sobrerrepresentación de los intereses de las élites dirigentes. Ello es propio de una matriz institucional que alienta la toma de *decisiones verticales*.

Para dar cuenta de cómo el entorno nacional condiciona el desempeño de las grandes organizaciones empresariales, se aborda teóricamente el problema desde el marxismo, en lo que atañe a la formación de intereses de clase y a una relación sobrerrepresentada ante el Estado, y desde el institucionalismo para reconocer la centralidad de los acuerdos informales sobre las reglas formales, en estructuras sociales institucionalmente débiles, también se sigue la línea que relaciona el control corporativo con el poder político de Gourevitch y Shinn (2005).

Para evidenciar la relación que fundamenta el problema, se exponen los consejos de administración de siete grandes corporaciones nacionales, en las que se puede apreciar la escasa representación de los accionistas minoritarios y la prevalencia de relaciones familiares, así como los entrecruces accionarios entre tales corporaciones, lo que refleja una forma de gobierno vertical y cerrada, que se relaciona teóricamente con la caracterización estructural de la matriz institucional del país; en la línea de estudio sobre las variedades de capitalismo (Hall y Soskice, 2001).

Además de los insumos teóricos referidos, se reconoce que el tema ya ha sido tratado desde diferentes ángulos; es el caso de la óptica sociológica que ha analizado al empresariado como actor político y ha generado conocimiento sobre los vínculos de poder entre el empresariado y la clase política (Salas-Porras, 2006), asimismo, hay antecedentes desde el análisis económico de los

grandes grupos mexicanos de capital financiero en el sentido marxista (Basave, 1997; Morera, 1998). Por otra parte, el tema no es una problemática exclusiva del país, los estudios sobre los grandes grupos y sus formas de gobierno se han analizado en otros países (Gourevitch y Shinn, 2005; Orrù, *et al.*, 1999; La Porta *et al.*, 2000). También hay estudios recientes en México que se ocupan del desempeño del gobierno corporativo (Salas-Porras, 2006; Rocha, 2011), aunque su postura tiende a ser descriptiva. Tales estudios se han considerado en diferentes grados como parte del estado del arte. Sin embargo, el aporte de este trabajo reside en la postura crítica y de alcance sistémico que, por lo general, se pierde en el análisis micro que abunda en la literatura académica en nuestro país.

El artículo se expone en cuatro partes; en la primera, se analiza la gran corporación y su importancia dentro del capitalismo moderno; la segunda, reconoce la formación de élites políticas y su influencia dentro de la matriz institucional; en la tercera parte se aborda la forma en que la gobernanza corporativa en México se adapta a las formas propias de las élites familiares, en sintonía con una matriz institucional autoritaria; finalmente, en la cuarta, se exponen las conclusiones del trabajo.

La gran corporación y su importancia en el sistema capitalista

La corporación capitalista es una entidad con personalidad jurídica propia y se le asume como una persona legal con derechos y obligaciones, independientes de sus socios. Esa es la razón por la que una vez que la propiedad y el control de las empresas se separan, los socios o accionistas sólo son *responsables* del desempeño de la corporación en la parte proporcional a su propiedad, de acuerdo con el monto aportado.

El desarrollo histórico de la corporación se fundamenta en la explicación de Marx sobre el avance del proceso de acumulación capitalista que favoreció dos grandes tendencias: *la concentración y la centralización de capital*. Es por

eso que lo que se denomina “corporación” se asocia con lo que Marx (1982) caracteriza como el *gran capital*, en el sentido de que la gran empresa capitalista se define históricamente por la mayor separación entre la propiedad y el control del capital, como lo afirmaron más tarde Berle y Means en su clásico estudio sobre la corporación moderna (1991), donde enfatizan que los intereses de los directivos corporativos y los de los accionistas divergían, ya que los accionistas quedaban en una posición pasiva ante el control de los administradores, quienes debían actuar de buena fe con los primeros, pero que muchas veces priorizaban sus intereses.

Marx notó la vinculación de pequeños capitales dispersos para formar capitales de grandes dimensiones: “Ya no se trata de una concentración simple de los medios de producción y del comando sobre el trabajo, idéntica a la acumulación. Es una *concentración de capitales ya formados*” (Marx, 1982:778). A la concentración le sucede la *centralización* del capital, que es la que decanta el control en unos cuantos capitalistas, que forman una *élite dentro de la élite de propietarios* en la sociedad. Se presenta, pues, aquello que Marx llamó *la expropiación del capitalista por el capitalista*. De tal suerte, los capitales mayores tienden a desplazar a los capitales menores.

En la lucha intercapitalista que demanda mayores masas dinerarias para las inversiones impuestas por el ritmo de la innovación, el cambio tecnológico y la expansión a otros mercados de mayor productividad para abaratar las mercancías, el desplazamiento de los pequeños capitales a las ramas de menor rentabilidad, ya que se rezagan de las ramas económicas de frontera, causa su repliegue y favorece el paso de la vida económica a manos de unos cuantos. Esto mina los mecanismos de la competencia empresarial individual a favor de mercados oligopólicos y monopolísticos.

Históricamente, la empresa pionera, en la que la propiedad y control estaban concentrados en el propietario fundador, era quien tomaba decisiones con pleno poder, luego se avanzó a la so-

ciudad anónima, en la cual los socios vinculan sus capitales a fin de acrecentar la masa del capital disponible para la reproducción y obtener una rentabilidad proporcional a su contribución, lo que les confiere una parte de la propiedad de esa empresa. Con esto se despersonaliza la empresa, y se le dota de un carácter propio para actuar, a diferencia de las primeras empresas en las que la propiedad y el control se fusionaban y la empresa quedaba supeditada a la *responsabilidad* individual del dueño; “la sociedad mercantil moderna no puede entenderse sino como el esfuerzo, plenamente logrado, de sintetizar organizativamente una personalidad de grupo muy superior *para sus fines* a una persona natural y con la ventaja, además, de la inmortalidad” (Galbraith, 1984:124).

La corporación, sin embargo, no es más que una organización dependiente de las decisiones que toman *los encargados de dirigirla* (Berle y Means, 1991). A la par, con la aparición de las sociedades por acciones (concentración de capital), se presenta la delegación de la gestión de la empresa a terceros o, a decir de Marx, la *separación entre capital en propiedad y capital en función*; ya no es el propietario el que decide día a día lo que se lleva a cabo, sino que ese *capitalista colectivo* cuenta con un grupo de empleados dedicados *ex profeso* a la administración y desempeño de la entidad:

La jefatura de la organización mercantil se identificó en el pasado con el empresario, el individuo que unía la propiedad o el control del capital con la capacidad de organizar los demás factores de la producción y, en la mayoría de los casos, con la capacidad también de innovar. Al formarse la gran sociedad anónima moderna y al constituirse la organización requerida por la tecnología y la planificación modernas, con la separación del propietario del capital y el control de la empresa, el empresario ha dejado de existir como persona individual en la empresa industrial madura. [...] el empresario como fuerza directora de la empresa queda sustituido por la dirección, el *management* (Galbraith, 1984:137-138)¹.

Ahora bien, el marxismo ha destacado, como rasgo central, la importancia de los grandes capitales en el sistema capitalista para la valorización; ante la necesidad continua de éstos de contar con mayores recursos, pues la lucha se da crecientemente entre los grandes competidores, se fortalece la importancia del crédito, dado que en el sistema financiero se aglutinan las masas de dinero ocioso, listo para disponerse a la reproducción primeramente en su forma productiva (ya que el desarrollo esencial de la rentabilidad especulativa es en última instancia dependiente de la creación de valor real). El financiamiento cumple así la función de ser un lubricante del sistema, a la vez que un gran instrumento para la concentración y centralización del capital.

Mediante hilos invisibles, [el crédito] atrae hacia las manos de capitalistas individuales o asociados los medios dinerarios que, en masas mayores o menores, están dispuestos por la superficie de la sociedad. Se trata de la máquina específica para la concentración de los capitales [...] A su vez, la concentración se convierte en una de las grandes palancas de ese desarrollo. Abrevia y acelera la transformación de procesos de producción hasta ahora dispersos, en procesos combinados socialmente y ejecutados en gran escala (Marx, 1982:780-781).

La relación entre el capitalista productivo y el capitalista financiero se estrecha por la necesidad de contar con empresas cada vez más grandes y rentables. El marxismo estudió tempranamente esto y sentó importantes bases para el entendimiento de las grandes corporaciones capitalistas. Particularmente, autores clásicos como Hilferding, Lenin o Bujarin, definieron la figura de *grupos de capital financiero*, al estudiar la relación estructural entre los grandes bancos y los monopolios industriales, de lo que se deriva la fusión de actividades bancarias e industriales en torno a una sociedad capitalista o *capitalista colectivo*.

De esta forma el capitalismo alentó la creación de grandes organizaciones, carteles o *trusts*, bajo el dominio del capital bancario, por su control

del capital-dinero. Esas grandes organizaciones pudieron expandirse en ramas inconexas, tanto industriales como de servicios, y, en ocasiones, también primarias, ya que la capitalización bancaria ofrecía márgenes extraordinarios para desplazar a capitales menores de la competencia en los mercados.

La presencia histórica de estos grupos se manifestó, predominantemente, en la primera mitad del siglo xx en lo que se denominó *capital monopolista* (Baran y Sweezy, 1988), favorecidos por el modelo de producción fordista en los países avanzados. Empero, en los países de industrialización tardía la organización en grupos de capital financiero fue central para el impulso de la industrialización, debido a los requerimientos de capital necesarios y las insuficiencias de proveedores nacionales, lo que alentó la integración vertical de empresas vinculadas en un grupo (Leff, 1974).

Actualmente, a pesar de la tendencia de las organizaciones a la flexibilidad, prevalecen las grandes corporaciones como los actores centrales del capitalismo contemporáneo de dimensión global y alto desempeño tecnológico. Las grandes batallas en la arena de la globalización todavía se disputan entre los *pesos completos*; contemporáneamente, las formas en que se lleva a cabo la concentración y centralización del capital es mediante las fusiones y adquisiciones internacionales. Por lo tanto, el estudio de la concentración y centralización es fundamental para el entendimiento del capitalismo de nuestros días.

La élite de poder y su influencia política en la matriz institucional

El desarrollo de la gran corporación no se puede considerar al margen de su importancia e influencia política, lo que significa tomar en cuenta su imbricación con el entorno en que las organizaciones concretas se desempeñan. En ese entendido, en este trabajo se considera que la matriz institucional es el entramado de conductos por los que una sociedad orienta su

sentido y define lo permitido y lo sancionado, a través de reglas o “limitaciones ideadas por el hombre para dar forma a la interacción humana. Por consiguiente, estructuran incentivos en el intercambio humano, sea político, social o económico” (North, 1993:13). De esta forma, las instituciones son reglas que limitan a los jugadores (las organizaciones humanas) en la búsqueda de sus fines egoístas; por lo cual las organizaciones buscan alterar las instituciones de acuerdo con sus intereses.

Es en este marco que se centra la pugna entre las clases sociales —como las concibe el marxismo— en un plano estructural que, desde el pensamiento ortodoxo, ubica al Estado como árbitro imparcial. Sin embargo, ¿es realmente el Estado un mediador imparcial entre los intereses antagónicos de la burguesía y el proletariado? No necesariamente. Históricamente, la prevalencia del atraso en la mayoría de los capitalismo nacionales ofrece elementos para no abandonar esa problematización teórica que, aunque añeja, no pierde validez.

El trabajo reconoce, con base en el institucionalismo, que las instituciones pueden mostrarse en dos sentidos: por un lado, *el formal*, para reconocer las reglas explícitas del juego social, que definen los medios por los que se deben lograr las metas sociales; en esto se reconocen las normas jurídicas, las reglas políticas por las que se accede al poder, o la moral prevaleciente. Pero, por otro lado, hay acuerdos informales o *reglas tácitas* que orientan la acción social de los diferentes estratos, desde las cúpulas de *poderes fácticos* hasta las clases más bajas; estas leyes no escritas muchas veces van en sentido contrario a las reglas formales, ya que tienden a ser laxitudes al camino estricto. Las instituciones informales son, con frecuencia, más importantes para estudiar la prevalencia de una trayectoria histórica que se distancia del desarrollo y tiende al atraso (North, 1993).

Por lo anterior, es fundamental entender cómo las instituciones formales e informales conforman una matriz en la cual se define la acción social, que la orienta en un sentido particular, y al

mismo tiempo, definen tanto su direccionalidad (tendencia de la trayectoria histórica) como su posible cambio: “las limitaciones institucionales formales e informales dan como resultado organismos particulares de cambio, que han nacido debido a los incentivos contenidos en el marco, y que, por consiguiente, dependen de él en cuanto a la redituabilidad de las actividades que emprenden” (North, 1993:19).

Pero esa direccionalidad, que sigue una determinada trayectoria, no se define de manera automática, sino por medio de un sentido que responde a la lucha de intereses y que se decide desde la cúpula del poder. Ello explica porqué, en múltiples sociedades, se extiende el atraso y se posterga el desarrollo, por ser redituable en lo inmediato (Hoff y Stiglitz, 2002). Lo que lleva a considerar el ejercicio del *poder*, entendido más allá del simple poder político, al incorporar la influencia del poder económico dentro de la élite dominante, dado que el ejercicio del poder recae, necesariamente, en una élite.

El peso económico de los grandes capitales se extiende más allá de la esfera material y alcanza la dimensión política en tanto conforman *élites de poder*. Se usa el término *elite de poder* en el sentido que le da el sociólogo marxista Mills (1957), en el cual se reconoce el grado de involucramiento que tienen los grandes capitalistas y la cúpula del poder político, una imbricación (*embeddedness*) de intereses objetivos, pero también de identificación subjetiva que les vincula en una red cuyo centro es una misma idea del mundo en términos económicos, políticos y sociales. Los miembros de la élite generalmente se forman en las mismas escuelas, asisten a los mismos clubes, forjan relaciones personales y familiares, comparten intereses objetivos e ideológicos y alcanzan un grado de identificación tal, que los hace partícipes de la misma clase social (Zeitlin, 1974; Rocha, 2011)².

Desde fines de 1950 Mills reconoció el grado de involucramiento de los propietarios y los directivos: “los altos directivos y los muy ricos *no* son dos grupos distintos y claramente separados. Andan muy mezclados en el mundo de la pro-

piedad y de los privilegios corporativos” (Mills, 1957:118). Dueños, consejeros independientes y altos directivos forman así una red de intereses que los vincula más allá de la marcha de la corporación *en sí*, a diferencia de lo que planteaban Berle y Means (1991)³.

Lo anterior se relaciona, además, con el tradicional entrecruce accionario que se emplea como forma de estrechar consejos de administración, y que se amplía al involucramiento ideológico, coaligándolos en una “sólida característica de los hechos de la vida de los negocios y un anclaje sociológico de la comunidad de intereses; la unificación de puntos de vista y de política que prevalece entre la clase propietaria” (Mills, 1957:121). De esta forma, las coaliciones entre miembros de la élite les permiten formar *grupos de interés especial*, compactos e influyentes económica y políticamente, lo que incrementa la efectividad de su representación (Olson, 1992). Eso explica por qué las élites corporativas se proyectan como un núcleo determinante en los círculos del poder; éstas armonizan intereses y proponen políticas que buscan insertar formalmente en las instituciones nacionales para la definición de leyes o códigos normativos.

Esa articulación de coaliciones, pero sobre todo la posibilidad de que su influencia sea sobrerrepresentada ante el poder formal, es factible sobre todo en países con matrices institucionales débiles, ya que, fundamentalmente en dichos marcos, los acuerdos informales tienden a ser tanto o más importantes que las reglas formales. Aquí se parte de la premisa de que este es el caso de México.

En México, el ejercicio del poder responde a reglas informales determinantes, y destaca la *tendencia* al autoritarismo. Sin caracterizarse como un régimen autoritario de forma *absoluta*, sobresalen rasgos autoritarios en tanto sólo un pequeño número de individuos tiene acceso real al poder (Camp, 2008). Históricamente, el país ha definido su rumbo político con base en las decisiones de élites semicerradas, sistema institucionalizado desde el siglo xx cuando el régimen

priísta definió su estructura dominante, y cerró el acceso a las organizaciones fuera del partido.

La centralización y personificación del poder explica debido a que el peso del mismo tiende a recaer en la figura presidencial, quien lo ejerce de forma *vertical*, como expresión de las facultades del presidente como jefe del ejecutivo y del partido hegemónico (regla informal alentada durante el priísmo). A esta condición, hay que sumar el corporativismo, que ha dado forma a una relación entre el gobierno o Estado con determinadas organizaciones —incluidas las cúpulas empresariales— a partir de la *reciprocidad* política y la imbricación de intereses.

La relación corporativista entre el Estado mexicano y el gran capital ha tenido diferentes momentos, en los que los espacios de representación de los intereses del empresariado lograron una posición privilegiada. El control de los grupos familiares sobre los consejos de administración en las sociedades anónimas tiene antecedentes en el periodo desarrollista. Durante décadas este ejercicio del poder se asumió como natural, dada la condición de economía cerrada y debido a que entre la élite empresarial se generaban relaciones de poder que los vinculaba entre sí (Salas-Porrás, 2006), y constituían, en realidad, una élite compacta, dado el reducido número de familias involucradas en los grandes negocios.

El entorno económico y político fue favorable para el conubio entre los intereses económicos y políticos de las élites, por el fuerte autoritarismo político que caracterizó a la época durante el periodo de desarrollo estabilizador. En el proceso de industrialización por sustitución de importaciones, el Estado apoyó con incentivos fiscales, comerciales e infraestructura al gran empresariado y, a su vez, el empresariado se condujo con disciplina política (Pozas, 2002:122).

Más adelante, tras la modernización neoliberal, a pesar de la poderosa influencia externa que representó la globalización, la mayoría de las compañías mexicanas siguieron siendo controladas familiarmente. En realidad, dentro de la alteración de muchas capas de la estructura

social, el neoliberalismo implicó una recomposición de la élite económica, ligada a los nuevos grupos políticos reformadores que tomaron distancia del régimen político tradicional emanado de la Revolución.

El viejo modelo corporativista mediante el cual el Estado dispensaba canonjías a los empresarios fue sustituido por una nueva alianza política en la cual los intereses del gran capital quedaron sobrerrepresentados, y en igualdad de condiciones con el poder estatal (Hernández López, 2011). La integración de la élite de poder permitió a los grandes potentados extender su influencia a la clase política, y conformar un isomorfismo ideológico en torno al objetivo común de mermar la participación y la regulación estatal (Babb, 2003); durante la reforma neoliberal implementada en la década de 1980, los grandes capitales tuvieron una extraordinaria capacidad para influir en el diseño y ejecución de las medidas adoptadas, y las encaminaron a su favor al darles un sesgo peculiar que combinó el neoliberalismo con rasgos de conservadurismo político (Hernández López, 2011)⁴.

La forma en la que se dirigieron las reformas neoliberales estuvo acompañada por las observaciones de los grandes potentados, quienes alcanzaron una gran representatividad a través de organizaciones como el Consejo Coordinador Empresarial, máxima cúpula empresarial del país. Ante eso, la nueva coalición de poder derivó en el afianzamiento de una élite política conocida como *tecnocracia* y en el ascenso vertiginoso de nuevos magnates ligados a esos grupos políticos.

Como consecuencia, el neoliberalismo ha fortalecido la influencia del empresariado, al lograr una nueva coalición que explicita la interdependencia, pero también la *reciprocidad* del poder político con el poder económico. El poder alcanzado por las élites económicas, da cuenta de la relación entre las formas de gobierno corporativo y las formas de gobierno político en un país (Gourevitch y Shinn, 2005); en el caso mexicano tiende a prevalecer una *estructura de gobierno oligárquico en la empresa*, compatible con el

dominio de los grandes oligopolios en el mercado nacional, avalados de facto por un sistema político igualmente cerrado y poco democrático. Las tres características destacadas: autoritarismo, ejercicio vertical del poder y corporativismo, son rasgos que desde la matriz institucional, se trasponen al gobierno corporativo en México.

La gobernanza corporativa y las élites de poder empresarial en México

El tema de la gobernanza corporativa en México y el mundo es relativamente reciente. Sin embargo, en el ámbito mundial hay antecedentes del deterioro de la imagen de la gran corporación capitalista. El contexto se remonta a la crisis capitalista desatada en los años setenta, en la cual los despidos masivos asociados a la erosión de los compromisos del Estado benefactor, así como la advertencia a la crisis medioambiental, pusieron en cuestionamiento la responsabilidad ante la sociedad de este tipo de organizaciones.

Pese a ello, sólo recientemente hay una preocupación abierta y genuina por cuidar la sana gobernanza corporativa ante los escándalos financieros de grandes empresas; escándalos que exhibieron, ante la opacidad con que operaban en el ámbito financiero, producto de la desregulación global que favoreció el *capitalismo de casino*, el relajamiento en la supervisión de prácticas contables y de auditoría, el abuso contra los trabajadores, y la corrupción⁵. Estos son algunos factores importantes que motivaron que se fraguara la idea de que las corporaciones tenían una responsabilidad que atender.

Más adelante, animada por las implicaciones de la globalización (el crecimiento de los flujos financieros), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) definió, en 1999, principios elementales de buen gobierno corporativo (principios que fueron revisados en 2004). Las ideas centrales de estos principios fueron motivadas por las siguientes inquietudes: la protección a los accionistas, dándoles un trato equitativo, incluso a los accionistas minoritarios y a los extranjeros (inversionistas instituciona-

les); la sanción y resarcimiento del daño contra los accionistas; el reconocimiento de terceros, en el que se incluyen la sustentabilidad de las organizaciones y la generación de empleos, y el monitoreo y administración adecuada de la información.

El punto clave de la gobernanza corporativa —en el sentido definido por este organismo multilateral— puede entenderse como la *relación directa entre mayor información y transparencia, con miras a provocar mayor confianza entre los inversionistas*. Sin embargo, eso remite más bien a una *autorregulación de las organizaciones*, lo que ante, el apetito por la rentabilidad inmediata que permiten los nuevos instrumentos financieros —prioritaria, aunque no exclusivamente en el mercado de capitales—, parece ser insuficiente.

A diferencia de lo que sugiere la economía convencional (neoclásica), en el sentido de que todos los agentes involucrados en el mercado cuentan con información completa, es decir, conocen el estado de la tecnología, los costos de los factores, la calidad de los bienes y los precios de mercado, es conveniente reconocer que dado que los mercados no son perfectos, en buena medida la obtención de ganancias depende de la capacidad para beneficiarse de la información, que *generalmente es incompleta y asimétrica* entre los agentes, lo que da pie a fallos de mercado; por lo que la autorregulación de los agentes parece ser exigua, a partir de los criterios definidos por sí mismos.

Es por eso que, si bien la gobernanza corporativa desde la perspectiva convencional procura el *orden*, no refleja fielmente los *conflictos* de interés que hay entre los propietarios, administradores, trabajadores y consumidores (estos últimos ubicados en el terreno de “terceros” involucrados).

Por lo anterior, se presenta el *problema del agente-principal* entre los diferentes involucrados; así, es concebible que los productores conozcan más sobre la calidad del producto que los consumidores, que los trabajadores conozcan más sus capacidades reales que los empleadores,

y que los directivos tengan mayor información sobre los costos de la empresa, su posición competitiva ante el mercado y las oportunidades de inversión que los accionistas. De esta forma, *la asimetría de información resulta costosa*. Por lo tanto, los criterios normativos autorregulatorios presentan serias debilidades en el momento de discutir la forma en que se estructura el poder en las grandes firmas.

Es necesario subrayar que el consejo de administración es el órgano que tiene a su cargo la administración de la empresa, se compone por miembros temporales y revocables, que pueden ser socios o personas ajenas a la sociedad capitalista. Las principales funciones del consejo de administración son definir la visión estratégica, vigilar la operación y aprobar la gestión, así como resguardar la relación con los accionistas y con los terceros⁶; por ende, se sitúa en un escalón jerárquico superior a la dirección general, que tiene a su cargo la administración y ejecución de los negocios en sintonía con las estrategias y lineamientos que define el consejo de administración. De tal suerte, a partir de esa delimitación de autoridad y responsabilidades, el gobierno corporativo le compete al consejo de administración.

Ante ello, se debe hacer un esfuerzo, en el caso mexicano, por integrar el estudio sobre las formas en que las élites de poder se coaligan en los consejos de administración y alcanzan una representación política alentada por la matriz institucional; reconociendo que hay varios trabajos que se han ocupado, con diferentes alcances y perspectivas, del problema (Salas-Porras, 2006; Rocha, 2011).

El punto de partida se remonta a las reformas modernizadoras en México, con las cuales se favoreció la adopción de la buena gobernanza debido a las condiciones de la globalización: la liberalización financiera y la apertura comercial que se consolidó con en el TLCAN; en cierta medida, esta influencia externa motivó que se incrementara el interés por la adopción de mejores prácticas de gobernanza corporativa, lo que se acentuó por el incremento de flujos financieros

globales, que incentivó una gestión más independiente por la presencia de inversionistas institucionales⁷.

Aún más, la preocupación por la sana gobernanza corporativa se acentuó cuando la necesidad interna de las grandes empresas mexicanas por financiarse en mercados de capitales, más allá del espacio nacional, expusieron a las organizaciones a las demandas de inversionistas foráneos; en ese marco, destacan medidas como el compromiso de tener una proporción de consejeros independientes a fin de que las sociedades anónimas cuenten con mejores mecanismos de vigilancia a favor de los inversionistas⁸.

Ante tales requerimientos, el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) asumió la batuta en materia de definición de las adecuadas prácticas corporativas, con las implicaciones ideológicas que conlleva (dado el carácter conservador que rige a esta organización); en 2006 el CCE emitió un código de mejores prácticas corporativas, mismo que fue actualizado en 2010; en esta segunda versión, el CCE concibe al gobierno corporativo como: “un conjunto de relaciones entre la administración de la sociedad, su consejo, sus accionistas y los terceros interesados. Gobierno corporativo [sic] también provee la estructura a través de la cual los objetivos de la sociedad son determinados, así como es monitoreado su desempeño y cumplimiento” (CCE, 2010:9). El CCE considera como principios básicos del buen gobierno corporativo los siguientes:

1. El trato igualitario y la protección de todos los accionistas.
2. El reconocimiento de la existencia de los terceros interesados en el buen desempeño, la estabilidad y la permanencia en el tiempo de la sociedad.
3. La emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.
4. El aseguramiento de que haya una visión estratégica de la sociedad, así como la vigilancia y el efectivo desempeño de la administración.

5. El ejercicio de la responsabilidad fiduciaria del Consejo de Administración.
6. La identificación, la administración, el control y la revelación de los riesgos a que está sujeta la sociedad.
7. La declaración de principios éticos y de responsabilidad social empresarial.
8. La prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.
9. La revelación de hechos indebidos y la protección a los informantes.
10. El cumplimiento de las distintas regulaciones a que esté sujeta la sociedad.
11. El dar certidumbre y confianza a los inversionistas y terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.

Como puede apreciarse, como en el caso de los principios propuestos por la OCDE, los conceptos clave también son *equidad e información*, lo que implica un trato imparcial del consejo de administración con los accionistas (y demás involucrados). Pero lo importante ahora es considerar que, si bien técnicamente el grupo de las principales corporaciones nacionales que participan en el mercado bursátil son empresas públicas (abiertas al público inversionista), en realidad hay un grado de control que contraviene las buenas prácticas de gobierno corporativo.

Desde el ámbito de influencia externa, se supone que una mayor exposición a inversionistas externos dispersaría la propiedad y que eso mermaría el control de los fundadores, lo que contrapondría dos tendencias aparentemente excluyentes: “la mayoría de las empresas están bajo el control de las familias fundadoras a pesar de que sus requerimientos de capital fueron en aumento, ya que en la década de los noventa muchas de ellas expandieron sus negocios a través de la adquisición de otras empresas” (Hoshino, 2006:152). Sin embargo, en México no ha sido el caso, pues se logró conciliar la dispersión accionaria con el control gerencial centralizado.

En las grandes corporaciones nacionales con frecuencia se ahonda la separación entre propie-

dad y control por medio de la emisión de acciones serie L, es decir, con restricción de derechos corporativos, lo que significa que las corporaciones reciben capital sin tener que conferir derechos de voz ni de voto. Así se profundiza el alto grado de control que impide garantizar que la familia tome decisiones en contra de los intereses del resto de los accionistas, lo que denota autoritarismo.

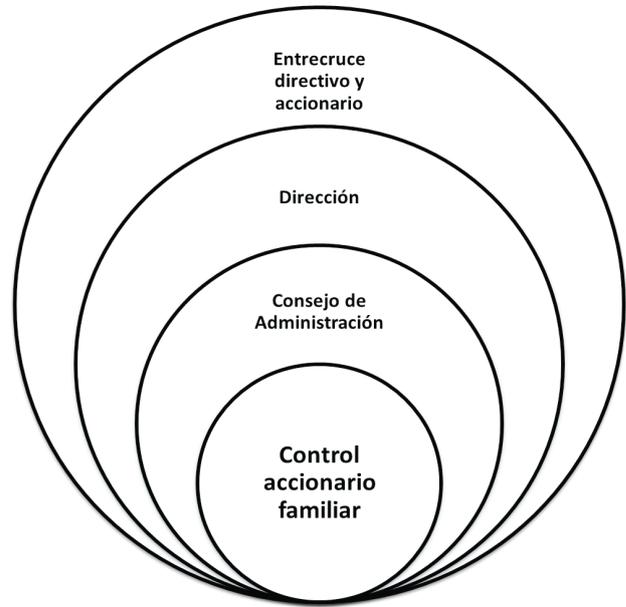
El problema estructural en México es que, a diferencia de países desarrollados como Estados Unidos, Inglaterra y Japón donde la separación entre propiedad y control es notoria, *prevalecen las relaciones familiares* que les permiten concentrar el *control gerencial* (Hoshino, 2006), no obstante que sean empresas públicas, en tanto detentan un *bloque accionario* mediante el establecimiento de vínculos de confianza en los consejos de administración, fraguados dentro de la familia, con lo que pueden influir directamente en la designación de la dirección general y el cuerpo de ejecutivos, que *de facto* se supeditan al bloque dominante, con lo que en realidad *determinan* la política de la empresa (Salas-Porras, 2006).

Lo anterior no es privativo de México, ya que la precaria separación de propiedad y control, así como la injerencia en la gestión, es una característica propia de los países tardíos, en los que el espíritu de empresa y la disposición a riesgos están menos desarrollados que en los países avanzados (Leff, 1974); en países tardíos, la formación de grandes grupos alienta el control centrado en las familias fundadoras, como en América Latina y Asia (Orrù *et al.*, 1999)⁹.

Una forma de coalición, propia de las corporaciones mexicanas, es la que representa la primera élite de influencia sobre el cuerpo directivo, que usualmente queda conformado por integrantes de la misma familia que concentran el control accionario para conformar los consejos de administración (*autoritarismo*) (gráfica 1).

La coalición elitista determina así la dirección general (*verticalidad*), en la que suele integrarse a miembros de la propia élite, que en el caso mexicano generalmente son propietarios, como

Gráfica 1
Niveles de influencia en el control corporativo



Fuente: elaboración propia.

se verá más adelante. El propio consejo de administración puede integrar así *directorios cruzados* y *cruces accionarios*, instrumentos mediante los cuales se forman redes de intereses que involucran a miembros de las familias propietarias de mayor raigambre entre la burguesía nacional (*corporativismo*). En esta coalición se reconoce la participación de consejeros *independientes* que pertenecen o fungieron con anterioridad en roles significativos entre la clase política y que, por sus contactos, tienen influencia en el terreno económico (Salas-Porras, 2006). En este esquema, el elemento común es el predominio de una élite por encima de los accionistas minoritarios, inversionistas extranjeros, trabajadores y demás terceros. De tal forma que los posibles conflictos que se dan en las relaciones entre los actores no se dirimen de forma abierta y *democrática*, sino que es a través de las *coaliciones* entre la élite como se busca influir en la formulación de preferencias.

De esta suerte, el vínculo entre los actores reconocidos en las relaciones de interés, accionis-

tas, directivos y trabajadores, queda supeditado al interés prevaleciente en la coalición entre propietarios y directivos, que conforman una élite de poder que se conduce con las características propias del ejercicio del mando reconocidas en la matriz institucional: *autoritarismo*, *verticalidad* y *corporativismo* (cuadro 1), al definirse la élite dentro de una familia, depositar la presidencia del consejo y la dirección a herederos directos de los fundadores, y mantener la cohesión dentro de la élite con base en ligas de entrecruce accionario.

Si se considera que una de las características más notorias del capitalismo mexicano es su enorme grado de centralización del mercado, debido a que en países tardíos como Méxi-

co, particularmente, la forma organizacional del *grupo*¹⁰ mantiene un peso enorme por sus antecedentes históricos y por la insuficiencia de medidas antimonopólicas, se alientan las prácticas monopólicas y la dominancia en detrimento de una competencia efectiva y de los intereses de los consumidores. El común denominador entre las grandes organizaciones mexicanas es la dominancia sobre el mercado nacional y, en cuanto a la gestión, un elevado grado de control familiar, lo que mina la separación de propiedad y control (Hoshino, 2006), y afecta sensiblemente una sana gobernanza corporativa. El cuadro 2 muestra cómo en años recientes, las 50 empresas más grandes centralizan alrededor de 60% del consumo del mercado nacional.

Cuadro 1
Analogía entre formas de control político y gobierno corporativo

	<i>Gobierno</i>	<i>Corporación</i>
Autoritarismo	Acceso limitado al poder político, restringido a la coalición dominante	Acceso limitado al control corporativo, centrado en coaliciones familiares. A pesar de que haya acceso a la propiedad
Verticalidad	Toma de decisiones centralizadas en las figuras de autoridad (presidencialismo)	Toma de decisiones centralizadas en las familias fundadoras, que determinan el cuerpo directivo
Corporativismo	Relaciones basadas en el apoyo y la reciprocidad política	Red de relaciones e intereses comunes, manifiesta en la reciprocidad directiva y accionaria

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 2
México: participación porcentual de las 50 mayores empresas privadas entre las ventas de las 500 más importantes de México

<i>Año</i>	2007	2008	2009	2010
<i>Porcentaje</i>	57.4	57.5	61.1	62.9

Fuente: elaborado con base en *CNNExpansión*, "Las 500 empresas más importantes de México", años seleccionados.

Por otra parte, el precario mercado bursátil mexicano¹¹ está dominado por las grandes empresas nacionales y filiales extranjeras que centralizan el mercado nacional, lo que acota el margen de otros inversionistas (cuadro 3).

Ahora bien, si se observa la composición de los consejos de administración de algunas de las principales corporaciones mexicanas, se podrán distinguir las características referidas de *autoritarismo*, *verticalidad* y *corporativismo*. Se seleccionaron para este estudio siete corporaciones con base en su tamaño, importancia en el mercado nacional y por ser emblemáticas de ramas indus-

Cuadro 3
México: principales emisoras accionarias

Empresa	Participación en el mercado
América Móvil/AMX	17.77
Walmart/Walmex	11.29
Grupo México/GMéxico	7.03
Grupo financiero Inbursa/Gfinbur	3.23
Grupo Carso/Gcarso	3.22
Peñoles/PE&OLES	3.19
Televisa/TLEVISA	2.74
Fomento Económico Mexicano/FEMSA	2.67
Cementos Mexicanos/Cemex	2.29
Grupo Elektra/Elektra	2.27

Fuente: Bolsa Mexicana de Valores, *Informe 2010*.

triales y de telecomunicaciones; además de su alcance transnacional, lo que supuestamente las acercaría más a los estándares internacionales de sana gobernanza.

Tres de esas corporaciones (Alfa, Cemex y FEMSA) formaron parte de lo que se llamó el Grupo Monterrey, que ha sido objeto de innumerables estudios, tanto académicos (económicos, sociológicos, politológicos) como periodísticos, en los que se destaca *la red familiar como la clave del éxito empresarial*; las empresas seleccionadas son las más dinámicas de lo que fue ese grupo. Se toman en cuenta las dos empresas de telecomunicaciones más rentables del país (América Móvil y Telmex), comandadas por la familia Slim, que suele considerarse el paradigma del éxito, y a dos grupos tradicionales como Televisa y Bimbo, representativas del encumbramiento económico y político de empresas fundadas por inmigrantes españoles.

En el cuadro 4 puede observarse como en las corporaciones de origen regiomontano prevalece la tendencia a compartir entre sí los asientos en los consejos de administración. En menor medida, Bimbo comparte espacios con FEMSA. Los vínculos de Televisa se dan con empresas grandes, una vez rotos los vínculos que algún día tuvo con Carlos Slim. Las empresas encabezadas por el propio Slim tienen, sin embargo, una tendencia a no compartir asiento con grandes

Cuadro 4
Vínculos en los consejos de administración de corporaciones seleccionadas

	Alfa	A. Móvil	Bimbo	Cemex	FEMSA	ICA	K. Clark	Modelo	Peñoles	Televisa	Telmex	Vitro
Alfa					X		X	X				X
A. Móvil							X					
Bimbo					X						X	
Cemex	X				X	X						
FEMSA	X		X	X					X			
Televisa					X		X	X	X			
Telmex												

Fuente: elaborado con base en los reportes anuales más recientes, publicados en las páginas de internet de las corporaciones.

corporaciones nacionales, y se liga con su socia empresa extranjera AT&T.

Otro aspecto fundamental es el control corporativo y directivo centrado en los descendientes de las familias fundadoras (cuadros 5 y 6). Esto se refleja en los casos seleccionados, y se puede apreciar que el consejo de administración de Cemex, está encabezado por Lorenzo

Zambrano, nieto del fundador, quien además es el director general; el resto del consejo está conformado por familiares directos (los Zambrano Villarreal, los Milmo Zambrano)¹² e indirectos (Milmo Santos).

Lo mismo sucede en el caso de FEMSA, donde la relación familiar se muestra en la figura del actual presidente del consejo y director gene-

Cuadro 5
Relación entre fundador y presidente del Consejo de Administración actual en las corporaciones seleccionadas

<i>Corporación</i>	<i>Fundador o predecesor</i>	<i>Presidente de Consejo</i>	<i>Relación</i>
Cemex	Lorenzo H. Zambrano Gutiérrez	Lorenzo H. Zambrano Treviño	Nieto
Telmex	Carlos Slim Helú	Carlos Slim Domit	Hijo
América Móvil	Carlos Slim Helú	Patrik Slim Domit	Hijo
FEMSA	Eugenio Garza Lagüera*	José Antonio Fernández Carbajal	Yerno
Bimbo	Lorenzo Servitje Sendra	Roberto Servitje Sendra	Hermano
Alfa	Roberto Garza Sada	Armando Garza Sada	Nieto
Televisa	Emilio Azcárraga Vidaurreta	Emilio Azcárraga Jean	Nieto

Fuente: elaborado con base en reportes de las empresas y sus páginas de internet.

* Nieto del fundador Isaac Garza, hijo de Eugenio Garza Sada.

Cuadro 6
Relación entre fundador y director general actual en las corporaciones seleccionadas

<i>Corporación</i>	<i>Fundador o predecesor</i>	<i>Director General</i>	<i>Relación</i>
Cemex	Lorenzo H. Zambrano Gutiérrez	Lorenzo H. Zambrano Treviño	Nieto
Telmex	Carlos Slim Helú	Héctor Slim Seade	Sobrino
América Móvil	Carlos Slim Helú	Daniel Hajj Aboumrad	Yerno
FEMSA	Eugenio Garza Lagüera*	José Antonio Fernández Carbajal	Yerno
Bimbo	Lorenzo Servitje Sendra	Daniel Servitje Montull	Hijo
Alfa	Roberto Garza Sada	Álvaro Fernández Garza	Sobrino nieto
Televisa	Emilio Azcárraga Vidaurreta	Emilio Azcárraga Jean	Nieto

Fuente: elaborado con base en reportes de las empresas y sus páginas de internet.

* Nieto del fundador Isaac Garza, hijo de Eugenio Garza Sada.

ral, José Antonio Fernández Carbajal, yerno de Eugenio Garza Lagüera, a su vez hijo de Garza Sada. La familia Garza tiene vínculos familiares con la familia Zambrano, además de coincidir en el centro educativo Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). Este nexo se evidencia en el consejo de administración de Cemex y del propio ITESM. En el caso de Alfa, el presidente Garza Sada es descendiente de la tradicional familia de empresarios neoloneses, y mantiene vínculos con FEMSA, otrora parte del Grupo Monterrey.

El caso de América Móvil y de Telmex responde a la hegemonía de la familia Slim. Ambas corporaciones quedan indefectiblemente ligadas a Carlos Slim Helú, quien tiene respectivamente, como presidentes de consejo a sus hijos Patrick y Carlos, lo que se plasma además en la composición accionaria de Telmex; delegando la dirección general a su sobrino y a su yerno, respectivamente.

En cuanto a Bimbo, su presidente de consejo es Roberto Servitje, cofundador y hermano de Lorenzo Servitje, cabeza visible durante mucho tiempo del grupo; mientras que el director general es hijo de Lorenzo Servitje. La familia Servitje es también parte del consejo de FEMSA. Los vínculos con la élite no son sólo económicos. Es públicamente sabido el activismo político de Lorenzo Servitje y su respaldo al partido derechista (PAN)¹³, pero los vínculos políticos se amplían pues Marinela Servitje, hija de Lorenzo Servitje, está casada con el político priísta Sebastián Lerdo de Tejada.

Finalmente, Televisa comparte la misma característica; la presidencia se centra en un descendiente del fundador, quien además ejerce como director general; igualmente hay cruces directivos con otros grupos en el consejo de administración.

Lo anterior guarda relación con un entorno institucional que alienta la concentración del poder entre los miembros de las élites: dominio oligopólico de los recursos y el mercado, coalición entre los actores que detentan el poder económico y político y democracia débil e ineficaz.

Todo ello crea un caldo de cultivo que en condiciones ordinarias implicaría un factor de disuasión para los nuevos inversionistas, pero, paradójicamente, lo que atrae a los capitales hacia las corporaciones nacionales es el alto grado de rentabilidad a corto plazo, que está ligado predominantemente a sus colocaciones financieras más que a sus actividades productivas o comerciales (Mendoza, 2010), lo que incentiva el carácter especulativo de los espacios financieros nacionales en detrimento del financiamiento productivo.

Por esto puede cuestionarse si esta estrategia de financiamiento y gestión entre las grandes empresas nacionales tiene un impacto favorable para el país, visto como un conjunto y no sólo a partir del desempeño de unas cuantas organizaciones que adquieren niveles de rentabilidad extraordinarios, en un marco de desintegración productiva y debilidad estructural ante los flujos foráneos.

Conclusiones

En general, se concibe la sana gobernanza corporativa como la institucionalización de un trato equitativo entre todos los accionistas que conforman una sociedad capitalista y, a su vez, de ésta con los llamados terceros, es decir, empleados, gobiernos y la sociedad en general. Parte de eso significa transparentar las decisiones del consejo administrativo y de la dirección general, así como informar adecuadamente de la gestión regular de la misma y la situación financiera real.

En un entorno que reclama mayor transparencia y fiscalización, existen a escalas global y nacional, códigos y principios de buen gobierno corporativo; sin embargo, a pesar de que los preceptos elaborados a escala internacional por la OCDE, y a escala nacional por el CCE, son legítimos en su ensalzamiento de la equidad y la transparencia en la información, no parece suficiente la propagación de estos principios, ya que quedan en el terreno de la autorregulación de las corporaciones, lo que no ataca el punto neurálgico de la gobernanza, que es la práctica efectiva de

un trato equitativo en el mercado capitalista. Si bien nominalmente todos los accionistas, y aun los terceros, tienen los mismos derechos ante las organizaciones, la formación de coaliciones dominantes en la conformación de los consejos de administración de las grandes corporaciones mexicanas contraviene tales preceptos y no resuelve el problema del agente-principal.

El estudio de corporaciones representativas del gran capital en México demuestra que no se integra en un grupo homogéneo a los propietarios, por el contrario, prevalecen grandes asimetrías entre los accionistas ya que es una pequeña élite, conformada por los accionistas mayoritarios, ligados familiarmente, la que efectivamente toma el control corporativo, y deja en un plano subordinado a los accionistas minoritarios y a los extranjeros no representados en el consejo.

El control familiar es un factor de riesgo pues centraliza en pocas manos el poder para nombrar a la mayoría de los miembros del consejo de administración —el cual muchas veces encabezan directamente— y así, acordar el resultado de las votaciones que requieran de la aprobación de los demás accionistas. Usualmente las familias tienen la mayoría de las acciones, pero no es obligado poseer un gran número de acciones para ejercer el control, gracias a mecanismos como la emisión de acciones con derecho a voto limitado o mediante la dispersión de la tenencia accionaria ajena al bloque accionista principal.

En cualquier caso, un mayor grado de control centrado en una familia *impide* garantizar que ésta tome decisiones en contra de los intereses del resto de los accionistas (minoritarios e institucionales), dado que no existe información simétrica ni completa, lo que los deja sumamente expuestos ante los intereses del bloque dominante. Las familias actúan como *accionistas de control* por medio de alianzas o acuerdos *de facto*, lo que se refuerza al analizar la composición de los consejeros *independientes*, en los que se ejerce el entrecruce directivo; además del hecho de que, en las corporaciones de control familiar, es usual que el presidente del consejo, un des-

pendiente que releva al fundador, funja como director general.

La correspondencia con la matriz institucional del país en la forma de ejercer el poder en las sociedades por acciones, es más que una analogía con las demás organizaciones sociales y, en particular, con el ejercicio del poder político; se trasladan los patrones basados en las jerarquías de las *clases sociales dentro de la clase capitalista*. Las asimetrías de poder que se revelan en la gobernanza corporativa son concurrentes y, de hecho, parecen alentarse por el marco político y por las alianzas que forman el poder económico y el político, que alecciona el comportamiento elitista y antidemocrático.

A lo largo de la trayectoria histórica del país se ha observado la prevalencia de los intereses de las élites de poder, por encima de las mayorías, y el Estado ha sido generalmente partícipe. Las formas de gobierno corporativo en México, se relacionan pues, con las formas de gobierno político; en ambas tiende a prevalecer el autoritarismo, las decisiones verticales y el corporativismo, fraguados por las élites dominantes.

La experiencia de países de industrialización tardía, como México, ofrecen elementos para sugerir que la capacidad de inserción a la globalización está subordinada al desempeño de unos cuantos agentes y sectores, que representan casos excepcionales de avance capitalista dentro de un contexto generalizado de atraso, por lo que es claro que la coordinación estatal no ha podido canalizar la acción social para favorecer el desarrollo; con el conocimiento, además, de que el mercado no lo generará *per se*. De ello se sigue que el Estado ha sido incapaz de crear un entorno favorable al aprendizaje social y al bienestar, lo que, en cierta medida, denota una relación facciosa entre esos agentes dinámicos y el Estado, que deja al margen al resto de la población.

Si, en efecto, la corporación tiene una influencia política —tejida internamente desde la conformación de los consejos de administración en la que se forman alianzas—, esa influencia se manifiesta al operar como actores políticos al inclinar la balanza a su favor en grandes decisiones de

Estado, como ofrecer acceso a los recursos para generar riqueza, dotarlos de mercados protegidos de la competencia y contener los salarios, de lo que puede colegirse la conformación de una *coalición dominante*. La estructuración del poder político en México queda, pues, adherida a la determinación de un poder económico que, consecuentemente, actúa con un margen de maniobra muy amplio, lo que desvanece las aparentes auto restricciones de los principios del buen gobierno corporativo; por lo cual, esperar un cambio cualitativo en el gobierno corporativo de las grandes organizaciones nacionales, dentro de los contornos sociopolíticos actuales, es improbable.

Notas

¹ Pero la organización requiere para su desempeño, además de la cúpula directiva, del grupo de técnicos, poseedores del saber experto, que Galbraith denotó como la *tecnocultura* (Galbraith, 1984:139).

² Ello se manifiesta en cómo algunos grupos se relacionan entre familias por generaciones, embebidas en el círculo cercano de involucramiento ideológico (religioso, político y cultural).

³ Al respecto, cabe distinguir que en algunos países desarrollados se cuentan con estructuras corporativas más abiertas, en las cuales los directivos son empleados ajenos a las familias propietarias, aunque alcanzan un grado de involucramiento que los identifica con los accionistas mayoritarios en la misma clase social, a pesar de que formalmente sean empleados (ciertamente de alto nivel). Es común que los altos directivos sean premiados con una tajada del *pastel corporativo*, o que éstos sean propietarios de acciones de otras empresas, lo que los hace propietarios en menor escala de la corporación en la cual labora o alguna otra.

⁴ Las reformas liberalizadoras se restringieron al campo económico, sin alentar una liberalización política que ampliara espacios de representación democrática capaz de inser-

tar los intereses de las mayorías en el nuevo modelo económico.

⁵ Como los múltiples escándalos que van desde el caso Enron, Worldcom, Parmalat, Siemens, hasta los más recientes de Freddie Mac y Bernard Madoff.

⁶ Por terceros se entiende a aquellas personas físicas o morales que tienen algún interés en el desempeño, estabilidad y permanencia de la sociedad.

⁷ A diferencia de los inversionistas minoritarios, que por lo general son soslayados por las corporaciones, los inversionistas institucionales ejercen una fuerza, por su importancia adquirida con la privatización de los fondos de pensiones.

⁸ Las empresas con actividad bursátil deben tener un máximo de 21 consejeros, de los cuáles como mínimo deben ser independientes el 25%. (Ley del Mercado de Valores, artículo 24, disponible en: <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LMV.pdf>>).

⁹ Ellos analizan la diferencia en el control corporativo en un país más desarrollado como Japón, tendiente a la independencia gerencial, con respecto a la experiencia de Corea del Sur, donde prevalecen los acuerdos familiares. Esto último, corresponde a la tipología propia de los países tardíos (Leff, 1974), más propia de América Latina.

¹⁰ En México, algunos grupos siguen organizados por la imbricación entre el capital financiero y el industrial (o comercial), es el caso de Grupo Carso, Gruma-Banorte o Grupo Salinas; mientras que en otros como Cemex, Bimbo, Televisa y FEMSA, prevalece la integración vertical y horizontal en las cadenas productivas; otros apuestan por una franca diversificación industrial como Alfa.

¹¹ Al 6 de abril de 2012 sólo 133 emisoras participaban en el mercado. De acuerdo con el informe anual disponible más reciente de la BMV, de 2010, las emisiones en el mercado de deuda correspondían: 39.9% a entidades del sector público, 33.5% a empresas,

21.1% a bancos, 4% a Sofomes y 1.7% a Estados y municipios. Las principales entidades emisoras fueron: Pemex, CFE, Fovissste, Infonavit, América Móvil y Banamex, en <<http://www.bmv.com.mx>>.

¹² Rossana Fuentes Berain “Zambrano, el creador del ‘Cemex way’”, en <<http://www.cn-expansion.com/actualidad/2007/8/30/zambrano-201c-el-contreras201d>>.

¹³ En <<http://contralinea.info/archivo-revista/index.php/2009/06/28/el-activismo-de-servitje/>>.

Fuentes bibliográficas

Babb, Sarah (2003), *Proyecto: México*, México, FCE.

Baran, Paul y Paul Sweezy (1988), *El capital monopolista*, México, Siglo XXI.

Basave, Jorge (1997), *Los grupos de capital financiero en México*, México: UNAM/El Caballito.

Berle, Adolf y Gardiner C. Means (1991), *The Modern Corporation and Private Property*, Nueva Jersey, Transaction Publisher.

Camp, Roderic Ai (2008), *La política en México*, México, Siglo XXI.

Consejo Coordinador Empresarial (CCE) (2010), *Código de mejores prácticas corporativas*, México, CCE.

Galbraith, John Kenneth (1984), *El nuevo estado industrial*, Madrid, Sarpe.

Gourevitch, Peter y James Shinn (2005), *Political Power and Corporate Control*, Princeton, Princeton University Press.

Hall, Peter y David Soskice (2001), “An Introduction to Varieties of Capitalism”, en Peter Hall, y David Soskice (eds.), *Varieties of Capitalism*, Nueva York, Oxford University Press.

Hoff, Karla y Joseph E. Stiglitz (2002), “La teoría económica moderna y el desarrollo”, en G. M. Meier y J. E. Stiglitz (eds.), *Fronteras de la economía del desarrollo*, Bogotá, Banco Mundial/Alfaomega.

Hoshino, Taeko (2006), “Estructura de la propiedad y mecanismos de control de las grandes

empresas familiares en México”, en M. A. Pozas (coord.), *Estructura y dinámica de la gran empresa en México*, México, Colmex.

Marx, Karl (1982), *El capital*, t. I, vol. 3, México, Siglo XXI.

Mills, Wright C. (1957), *La élite del poder*, México, FCE.

Morera, Carlos (1998), *El capital financiero en México y la globalización*, México: UNAM/ Era.

North, Douglass C. (1993), *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, México, FCE.

Olson, Mancur (1992), *La lógica de la acción colectiva*, México, Limusa.

Orrù, Marco, Nicole Woolsey Biggart y Gary G. Hamilton (1999), “Isomorfismo organizacional en Asia Oriental”, en Powell Walter W. y Paul J. Dimaggio (comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, FCE.

Pozas, María de los Ángeles (2002), *Estrategia internacional de la gran empresa mexicana en la década de los noventa*, México, Colmex.

Publicaciones periódicas

La Porta, Rafael, Florencio López-de-Silanes, Andrei Shleifer y Robert Vishny (2000), “Investor protection and corporate governance”, en *Journal of Financial Economics*, núm. 58.

Leff, Nathaniel H. (1974), “El espíritu de empresa y la organización industrial en los países menos desarrollados: los ‘grupos’”, en *El Trimestre Económico*, vol. XLI (3), núm. 163, México, julio/septiembre.

Hernández López, Mario Humberto (2011), “La inercia ideológica del neoliberalismo: las raíces de la mediocridad económica en México”, en *Redpol*, núm. 3, México, enero/junio.

Mendoza Hernández, Antonio (2010), “Financiarización y ganancias de corporaciones en México”, en *Ola Financiera*, núm. 5, México, enero/abril.

Rocha González, José Miguel (2011), “Consejos de administración y gobernanza corporativa

en México”, en *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 73, núm. 2, México, abril/junio.

Salas-Porras, Alejandra (2006), “Fuerzas centrípetas y centrífugas en la red corporativa mexicana (1981-2001)”, en *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 68, núm. 2, México, abril-junio.

Zeitlin, Maurice (1974), “The Large Corporation and the Capitalist Class”, en *American Journal of Sociology*, vol. 79, núm. 5.

Otras fuentes

América Móvil, en <<http://www.americamovil.com/amx/es>>.

Bolsa Mexicana de Valores, en <<http://www.bmv.com.mx>>.

Cemex, en <<http://www.cemexmexico.com/index.aspx>>.

Consejo Coordinador Empresarial, en <<http://www.cce.org.mx>>.

Expansión, en <<http://www.cnnexpansion.com/>>.

FEMSA, en <<http://www.femsa.com/es/>>.

Grupo Alfa, en <<http://www.alfa.com.mx/>>.

Grupo Bimbo, en <<http://www.bimbo.com.mx/>>.

Telmex, en <<http://www.telmex.com/mx/>>.

Televisa, en <<http://www.televisa.com/>>.

Vitro, en <http://www.vitro.com/vitro_corporativo/espanol/portada.htm>.