

# Linaje y vicisitudes de la cultura empresarial en Jalisco<sup>1</sup>

Con base en entrevistas individuales y reuniones de discusión con propietarios, representantes y ejecutivos de empresas de Jalisco, hombres y mujeres, el artículo discute la dinámica de los negocios jaliscienses, explora la conformación de una peculiar cultura empresarial, es decir, de maneras socialmente acuñadas de entender, practicar, representar las actividades económicas y los negocios por parte de los jaliscienses y relaciona ambos fenómenos con las maneras actuales con que los hombres de negocios han buscado redefinir sus prácticas empresariales. El artículo sugiere que los negocios en Jalisco han tendido a organizarse con base en cuatro principios fundamentales que durante mucho tiempo resultaron eficaces para iniciar y hacer prosperar empresas, pero que hoy resultan insuficientes, cuando no ineficientes, para hacer frente a las maneras actuales de hacer negocios.

**Palabras clave:** negocios, empresas, cultura empresarial, empresarios, Jalisco.

♦ Departamento de Estudios Internacionales, Universidad de Guadalajara.

parias@megared.net.mx

## Un poco de historia

Para los cronistas y viajeros que observaron la manera en que se definía la vida en la Nueva Galicia no cupo duda alguna: la ganadería y el comercio eran los ejes, las dos líneas de fuerza que organizaban y pautaban los quehaceres de los nuevos pobladores de la región y de su capital (Arregui, 1980; Menéndez Valdés, 1980; Murià y Peregrina, 1992).

Los estudiosos posteriores constataron, una y otra vez, que esos cronistas y viajeros no andaban descaminados. Como es sabido, una de las peculiaridades históricas de la región fue el escaso componente indígena en la conformación de su sociedad, salvo en algunos rincones, por lo regular aislados, del territorio. El mundo neogallego, a

1. Este artículo se basa en la información generada en entrevistas individuales y reuniones de discusión con propietarios, representantes y ejecutivos de empresas de Jalisco, hombres y mujeres, realizadas en el contexto del proyecto *Jalisco a futuro*, auspiciado por la Universidad de Guadalajara. Recoge asimismo resultados de una investigación sobre mujeres empresarias, auspiciada por el PIEM, basada también en entrevistas a mujeres de negocios de diversas regiones y generaciones.

diferencia de otras regiones del país, se definió más bien como una sociedad predominantemente mestiza. La escasez de mano de obra indígena obligó a los nuevos vecinos, muy a su pesar desde luego, a tener que trabajar y lo hicieron de preferencia en esas dos actividades —la ganadería y el comercio— en las que muy pronto pudieron progresar hasta convertirse en prósperos hombres de a caballo que gustaban de acumular tierras, así como en reconocidos comerciantes que lo mismo ofrecían productos que crédito a su clientela del campo y la ciudad (Serrera, 1977; Fernández, 1994).

Aunque con el paso de los años y los múltiples acontecimientos hubo modificaciones en las dinámicas de la ganadería y el comercio, no cabe duda de que ambas modalidades y esquemas de trabajo calaron hondo y dejaron una huella profunda, todavía rastreable y perceptible en la cultura empresarial de Jalisco, es decir, en las maneras socialmente acuñadas de entender, practicar, representar las actividades económicas y los negocios por parte de los jaliscienses.

No sólo eso. La manera, azarosa si se quiere, en que más tarde, sobre todo después de la revolución de 1910, se combinaron las peculiaridades del espacio jalisciense con los factores económicos, políticos y sociales, conformaron o, más bien dicho, nutrieron con prácticas y argumentos nuevos una cultura de negocios de índole comercial y de pequeña escala más que industrial y de grandes negocios (Alba y Kruijt, 1988; Arias, 1980).

Cultura que permeó los valores y modos de proceder con tal fortaleza que hasta la fecha es posible reconocer sus rasgos, constatar su persistencia en la manera de actuar de los empresarios de grande y pequeña escalas. En general, puede decirse que los negocios jaliscienses han tendido a organizarse con base en cuatro principios fundamentales: el trabajo personal e independiente de sus propietarios; la colaboración conyugal, filial y familiar como recursos prefe-

ridos e insustituibles para la prosperidad de los negocios; la tendencia a la reproducción de establecimientos, que no al crecimiento y el fortalecimiento de una única empresa; la preferencia por el intercambio, muy ligada a la especulación, como principio generador de capital.

Finalmente, el otro gran factor de conformación e integración social regional ha sido sin duda la iglesia católica. En Jalisco, a diferencia de otras regiones del país, la iglesia tuvo un papel protagónico desde la constitución misma de la sociedad, lo que le permitió intervenir de manera decisiva en el modelaje y el entramado sociales de los pueblos que surgían y se consolidaban (Ponce, 1893). Mucho después, durante el siglo XIX, cuando en la región se dio, de nueva cuenta, un proceso de fundación de sociedades de índole ranchera, los fundadores de esos pueblos fueron, por lo regular, aguerridos sacerdotes que se pusieron al frente de esos feligreses dispersos que andaban en busca de un terruño (Arias, 1996; Meyer, 1981; González, 1979). A la iglesia se le reconoce en Jalisco más por su vertiente fundadora que misionera. Es decir, se trata de sociedades donde siempre ha estado presente el sacerdote que, como principal autoridad moral, ha tenido la posibilidad de acceder y dirimir asuntos en los ámbitos más privados y recónditos de las familias.

La inexistencia de sociedades indígenas y la presencia de una iglesia católica fundadora han tenido mucho que ver con cuatro características centrales de la vida y la organización social jalisciense: la familia como el horizonte de los afanes individuales y colectivos, mucho más que las obligaciones comunitarias características de la sociedad indígena; la endogamia como mecanismo predilecto para el reforzamiento de las alianzas entre los grupos sociales; la propiedad privada y los compromisos individuales, a lo sumo familiares, por encima de los deberes colectivos y comunitarios; el respeto de los rancheros a la autoridad eclesial y su apego a las normas y preceptos morales de la iglesia

católica como base de la organización y concordia sociales, como los filamentos que entretejían y le daban fortaleza y sentido a los entramados sociales locales y regionales.

Esos cuatro elementos de índole histórica remota fomentaron el desarrollo de una cultura, es decir, de un sistema de significados compartidos que le dieron coherencia a las prácticas sociales en un espacio que se fue definiendo y delimitando a partir de las relaciones sociales significativas y reconocibles de los diversos grupos sociales. Se trata, a fin de cuentas, de la construcción de esa serie de consensos de un grupo de actores sociales que, en una perspectiva histórica, han contribuido a generar una manera peculiar, ampliamente compartida de concebir y hacer negocios, que es a lo que llamamos cultura empresarial.

Los procesos históricos dan cuenta de arraigos y tendencias profundas pero no agotan las explicaciones. Como sabemos, la cultura se define y redefine en relación con los cambios que afectan y marcan a una sociedad y la manera en que ella interpreta, procesa y actúa frente a esas transiciones. En este sentido hay que decir que en la época contemporánea, es decir, durante el largo periodo conocido como de sustitución de importaciones, Jalisco resultó una región ganadora, como se dice hoy en día, situación que contribuyó a mantener y prolongar, más que en otras regiones del país, los comportamientos tradicionales de diferentes grupos sociales, en especial, en lo que se refiere a la manera de concebir y hacer negocios. Comportamientos que en su momento resultaron incluso tan exitosos que terminaron por desanimar el cambio o, si se quiere, no dieron razones de peso para hacer modificaciones profundas en las empresas durante mucho tiempo. La razón era evidente: ¿para qué cambiar si les iba bien?

## Una región próspera, una ciudad exitosa

Quizá una característica del espacio regional sobre el que ha ejercido influencia Jalisco tenga mucho que ver en la dinámica y orientación de sus negocios: el Occidente y el Pacífico norte conforman un espacio muy amplio con ámbitos distantes y con dinámicas de población muy cambiantes que a través del tiempo han requerido del abasto de un sinnúmero de productos que pudo, durante mucho tiempo, ser eficazmente captado y abastecido desde Guadalajara (Arias, 1980). La capital jalisciense supo aprovechar su posición geográfica para convertirse en un intermediario eficaz para el movimiento de productos provenientes de diferentes espacios, en especial de la capital del país, lo que le permitió reforzar su posición comercial estratégica para el tránsito de mercancías entre regiones diversas, en especial para los desplazamientos centro-oeste y oeste-norte, casi hasta la frontera con Estados Unidos.

La familiaridad con la gente y las necesidades de los mercados de la costa del Pacífico contribuyó a delinear el tipo de actividades productivas a las que se orientaron los empresarios de Jalisco: la manufactura de bienes básicos —alimentos, ropa, calzado, muebles— que eran demandados por una sociedad en crecimiento demográfico que había comenzado a desplazarse de una economía agraria a una economía urbana, que convertía a la migración rural-urbana en una travesía sin retorno. Se trataba, a fin de cuentas, de la transición de una sociedad de productores a una sociedad de consumidores. Para abastecerla estaba Guadalajara. Esa dinámica regional reforzó una y otra vez, generación tras generación, la factibilidad de dos vías de trabajo, dos formas de vida, dos sistemas de acumulación: la actividad comercial y la manufactura de pequeña escala.

Como es sabido, entre las décadas 1930-1980, es decir, durante ese largo periodo de la vida nacional marcado por

el proteccionismo estatal, la industrialización por sustitución de importaciones, el mercado nacional férreamente protegido, Jalisco alcanzó posiciones de auténtico liderazgo en varias actividades económicas y los negocios se desarrollaron en un ambiente de concordia y civilidad, si no único, ciertamente característico y peculiar de la entidad (Alba, 1988; Tamayo, 1980).

La orientación de los negocios hacia la elaboración de bienes básicos de la población, que se producían en establecimientos que privilegiaban el uso de mano de obra por sobre tecnologías modernas pero que resultaban costosas, permitió abaratar productos y cambiar líneas de producción a la velocidad que exigían los mercados nacional y regional (Arias, 1980). Por si fuera poco, las estructuras productivas y comerciales de pequeña escala y gran flexibilidad organizativa permitían, una y otra vez, recuperar e incorporar a la mano de obra familiar cuando era expulsada de otros espacios, de otras actividades, de otros niveles de la economía urbana.

### Tres veneros empresariales

De ese modo, después de la revolución de 1910 es posible detectar la presencia de tres tipos de hombres de negocios, tres modelos culturales si se quiere, cuyas tradiciones, recursos y maneras de proceder resultaron claves para la orientación y definición de la economía y del empresariado local en las décadas siguientes, casi hasta el fin del siglo xx.

En primer lugar, estaban los ex-hacendados, es decir, los propietarios rurales a punto de ser expropiados y que, de cualquier modo, ya habían dejado de invertir en el campo. En segundo lugar, estaba aquella multitud de tapatíos pero también de inmigrantes del resto del estado —sobre todo de la región de Los Altos de Jalisco— y de otras entidades del occidente del país cuyos bagajes principales eran su

habilidad comercial o su destreza en alguna manufactura de pequeña escala. Finalmente, estaban los extranjeros de origen libanés y judío que comenzaron a llegar a la ciudad a partir de los años veinte. En esos años, había más de cuarenta familias de ese origen establecidas en Guadalajara (Gutiérrez y González, 1996). Ellos también carecían de dinero y crédito, pero conocían y contaban con un sinfín de paisanos desperdigados por casi todo el país y, sobre todo, tenían la urgencia de salir adelante en un medio social que poco a poco fueron haciendo suyo. La manera en que unos y otros se excluyeron y combinaron tuvo mucho que ver en la conformación de los negocios, en el surgimiento de una cultura empresarial particular en Jalisco.

Los ex-propietarios agrarios sabían hacer prosperar sus negocios con base, por una parte, en la abundancia de tierras, lo que les permitía mantener actividades rentistas en el campo; por otra, en relaciones de trabajo jerárquicas y autoritarias; finalmente, en relación con un círculo bastante estrecho de relaciones sociales urbanas que era el que facilitaba el flujo de recursos e información en los negocios. Eran “las familias conocidas” de Guadalajara, donde el apellido era la clave para suscitar la confianza a la hora de hacer negocios (Corcuera, s/f).

Asustados por la revolución o de plano despojados de la tierra, optaron por invertir en la ciudad en lo que sabían hacer y redituaba rápido: la compra de suelo susceptible de ser fraccionado, de casas y vecindades para ser rentadas. Como sabemos, varias de las mayores fortunas del Jalisco posrevolucionario corresponden a esas dos maneras de invertir capital. Guadalajara se convirtió en el escenario idóneo para esas prácticas básicamente especulativas que procuraban la máxima rentabilidad en el menor plazo posible, comportamiento que canalizó hasta bien entrados los años ochenta muchos de los capitales locales y foráneos, que

dejó huella en el imaginario social, en la cultura empresarial (Vázquez, 1985).

Los inmigrantes, a pesar de su diversidad de origen, compartían tres carencias: la escasez de capital, la falta de relaciones sociales con las élites locales y el poder político, la precariedad de recursos intelectuales en sentido amplio. Pero visto desde otra perspectiva, los inmigrantes del interior del estado, de otras entidades y del extranjero compartían tres características que muchos de ellos supieron transformar en recursos: la capacidad y la voluntad de salir adelante con base en el trabajo personal; las relaciones sociales con los sectores populares de la ciudad de los que originalmente formaban parte; la habilidad para captar las nascentes necesidades de la gente común de la ciudad y del campo.

Así las cosas, minimizando sus carencias monetarias y maximizando sus recursos sociales, los recién llegados pudieron iniciar actividades comerciales o manufactureras variadas al nivel que les era posible: inversiones de pequeña escala, escasas de capital, pero abundantes en trabajo personal, en colaboración familiar. De allí la persistencia, en verdad recreación de la dinámica productiva variada y de pequeña escala en la producción de bienes básicos, ciertamente los más fáciles de producir y comerciar: alimentos y muebles, calzado y prendas de vestir. Esto dio lugar, a una estructura económica variada y diversificada en lo que se refiere a productos; hecha de múltiples establecimientos de pequeña y mediana escala en lo que toca al nivel y envergadura de los negocios.

Hay que decir que entre los promotores y protagonistas de la dinámica especulativa y la dinámica de pequeña escala hubo, en principio, escasa interacción. Pero en la medida en que la pequeña empresa generó ganancias y capital, sus prósperos propietarios solían ser reclutados para la causa especulativa: la inversión en suelo y bienes raíces en Gua-



dalajara fue, durante décadas, el succionador de los mayores y mejores capitales que se generaban en los múltiples quehaceres y rincones de Jalisco y su región.

Aunque diferentes, la actividad especulativa y la dinámica de trabajo de pequeña escala destacaban y valoraban la actitud emprendedora de los individuos que se percibía y demostraba en tres habilidades: la capacidad para establecer negocios variados, el ingenio para fundar negocios a partir de niveles mínimos de operación, la destreza para reconocer y transformar las demandas regionales en oportunidades de negocios.

Dicha actitud emprendedora tendía a plasmarse en esa forma privilegiada y favorita de organización que fue, durante décadas, la empresa familiar, que operaba lo mismo en la manufactura que en el comercio y los servicios. En la pequeña empresa se lograba una peculiar combinación de lo individual y lo familiar, de la iniciativa individual asociada a la responsabilidad y solidaridad familiares; del trabajo personal arduo, pero independiente.

### Virtudes y limitaciones de la empresa familiar

De ese modo, era común que los empresarios fundaran negocios con base en un conocimiento y evaluación personal de las condiciones del mercado, a partir de los cuales establecían una empresa invariablemente de carácter familiar. Para sacar adelante casi cualquier negocio, contaban, además de su propio trabajo, con la “ayuda” de la esposa —que en muchos casos se encargaba como de la mitad de la chamba, pero no se reconocía así— y de los hijos que poco a poco se iban integrando al negocio y, allí, en la práctica, aprendían, a su vez, los gajes de la empresa, el *know how* del ser empresario en Jalisco. El esquema de trabajo era de una simpleza ejemplar: todos los hijos ayudaban al padre y de él recibían, a su vez, conocimientos, instrucciones y órdenes

que no discutían. El modelo de familia patriarcal, donde los valores máximos eran el respeto y la obediencia al padre, se trasladaba y traslapaba a la organización y dinámica de las empresas. Como recuerda más de algún empresario, los padres gustaban de repetir aquello de que mientras ellos vivieran las cosas se harían a su modo, después, cada quien podía hacer lo que quisiera.

El esquema que resultaba era irremediablemente autoritario y jerárquico, lo cual acarreaba una consecuencia inevitable: el descuido y la escasa valoración de la formación profesional de los herederos, menos aún de las hijas. Desde el punto de vista del padre, la verdadera capacitación se hacía en el negocio mismo, detrás del mostrador digamos, para lo cual no había necesidad de estudiar, de salir de la ciudad, menos aún del país a calificarse. Eso era un lujo, en la mejor hipótesis, un gasto, de ninguna manera una inversión. Más de algún empresario señalaba el fuerte contraste con lo que sucedía en Monterrey donde los empresarios enviaban, desde los años veinte a lo menos, a sus hijos a estudiar en universidades de Estados Unidos, en especial al MIT, institución que, como se sabe, se convirtió en el modelo para fundar el Instituto Tecnológico de Monterrey.

La formación profesional se rechazaba por otra razón, no menos importante que la anterior: los hijos educados podían tener argumentos para disentir y discutir, con razones sólidas, las políticas y orientaciones de la empresa, algo que estaba totalmente fuera del esquema jerárquico de toma de decisiones. Como más de alguno ha recordado, de lo que se trataba era de callar y obedecer. Por lo menos durante una parte de la vida. La suficiente para valorar y reproducir el esquema. Porque cuando el hijo se hacía cargo del negocio ya había aprendido a obedecer lo suficiente como para aplicar el mismo sistema a sus propios hijos. Esa manera de actuar limitaba el dinamismo de la empresa que por la vía

familiar no tenía de dónde extraer ideas nuevas, integrar conocimientos adecuados, aceptar tecnologías modernas.

No sólo eso. Otra consecuencia irremediable del carácter familiar de las empresas era el escaso atractivo que representaban para los que no formaban parte de la red de parentesco del propietario. Los profesionales y técnicos sabían que para ellos había escasas posibilidades de ascenso de acuerdo a sus aptitudes, en virtud de su compromiso con la empresa. Es más, se sabía que cualquier día podían ser reemplazados para “acomodar” a algún pariente del dueño y, desde luego, a sus hijos. Esta evidencia tendía a reproducir a la pequeña empresa como modelo y expectativa de vida para todos: la aspiración de los profesionales y técnicos se orientaba a la creación de sus propias unidades productivas independientes, aunque fueran irremediabilmente pequeñas, más que al fortalecimiento de las empresas donde trabajaban. Como casi cada empleado podía ser un empresario en ciernes, cundía la desconfianza entre patrones y empleados y la profecía se autocumplía: el empleado terminaba por fundar un nuevo establecimiento de pequeña escala que podía llegar incluso a competir con el de su antiguo patrón.

Sobra decir que la toma de decisiones en las empresas familiares se hacía bajo un esquema jerárquico y unipersonal, es decir, basado en el juicio y las necesidades personales y familiares del propietario más que en evaluaciones profesionales del momento y el entorno; en la necesidades de corto plazo de los propietarios más que en la planeación a largo plazo en términos de la dinámica de la empresa. De hecho, algo que siempre ha incomodado a los inversionistas extranjeros, en especial a los norteamericanos, es que las decisiones claves de la empresa se tomen en reuniones informales fuera de la empresa y la instancia formal sea sólo para ratificar esos acuerdos de domingo. Esa imagen, certera o no, ha afectado de manera persistente las posibilidades de coinversión con empresas y capitales foráneos.

El esquema jerárquico solía romperse con la muerte del propietario. A lo largo de la historia de los negocios jaliscienses, llama la atención que las empresas se hayan visto aquejadas, una y otra vez, del mismo padecimiento que todos reconocen y aceptan como un mal mayor: la dificultad para asegurar la transición y la institucionalización de las empresas de una generación a la siguiente. Quizá ha sido precisamente la estructura tan jerárquica de las empresas, donde los propietarios han muerto en la creencia de que iban a poder seguir imponiendo decisiones después de su fallecimiento, la que ha dificultado la transición pacífica y la institucionalización de las empresas. La muerte de un empresario desencadenaba, de manera invariable, la división, la fragmentación y el surgimiento de nuevas empresas, a veces tantas como herederos hubiera, en vez de la consolidación del negocio original.

De ese modo, puede decirse que la región jalisciense se caracterizó, durante décadas, por la abundancia de espíritu de empresa pero, al mismo tiempo, por la carencia de espíritu de asociación. El lado oscuro de la actitud independiente en los negocios era la falta de confianza o, si se quiere, la infinita desconfianza entre los empresarios. Desconfianza que significó la incapacidad para desarrollar niveles de articulación y dinámicas de colaboración entre las empresas; la inhabilidad de aliarse para sacar adelante proyectos imprescindibles que era imposible llevar a cabo de manera individual. Si se compara con otras regiones, el rezago de los jaliscienses es enorme en lo que se refiere a una historia y trayectoria de prácticas asociativas entre los hombres de negocios.

### Los empresarios cambian de actitud

Pero, como bien sabemos, a partir de 1980 los cambios comenzaron no sólo a acelerarse sino además a hacerse

drásticos. El inicio de la década marcó el inicio del ocaso irreparable de la empresa comercial tapatía, uno de los baluartes de la economía regional. Las primeras señales pasaron inadvertidas, por lo menos para la mayoría. Así, sólo unas y honrosas excepciones supieron descifrar el mensaje, captar el desafío y tomaron las precauciones necesarias. Hoy es ampliamente reconocido entre los empresarios que ante esa primera señal de que las cosas habían empezado a cambiar para los negocios locales, faltó una visión de largo plazo y, sobre todo, confianza y unidad para enfrentar y resolver desde una perspectiva regional y un esfuerzo común los desafíos que habían comenzado a llegar del exterior.

La industria, en cambio, logró sortear los primeros embates de las crisis y del cambio de modelo económico (Alba y Roberts, 1990). Salvo excepciones, se trataba de una industria tradicional de talla pequeña y mediana poco tecnificada, pero también diversificada y, sobre todo, sin deudas en dólares, como sucedía en Monterrey, por ejemplo. De este modo, las repercusiones de las crisis de inicios de la década de 1980 fueron menores en Jalisco que en otras partes del país. Como quiera, en regiones como Monterrey el remezón de la crisis fue de tal envergadura que obligó a los empresarios a transitar con celeridad hacia nuevos esquemas de trabajo, sistemas de organización, políticas de alianzas.

Pero las cosas siguieron cambiando de manera cada vez más acelerada. Las transformaciones suscitadas por la apertura comercial, el Tratado de Libre Comercio, la globalización de la economía a fin de cuentas, terminaron por modificar de manera irremediable los escenarios tradicionales en los que se proyectaba la dinámica empresarial, en los que transcurría la actividad de los hombres de negocios jaliscienses. Desde los últimos años de la década de 1980 las empresas y los empresarios quedaron expuestos, como nunca antes, a situaciones inéditas que han conmovido toda

la trama empresarial local, los sistemas conocidos y aceptados de acción y proyección de los negocios: recursos, relaciones, objetivos, maneras de actuar, formas de asociación, tácticas individuales y familiares, estrategias colectivas.

El golpe definitivo llegó en 1994. Las llamadas a la modernización habían finalmente animado a muchos empresarios a poner al día sus negocios, por lo cual comenzaron a endeudarse sin contar con mercados externos ni esquemas institucionales que les permitieran mitigar el severísimo impacto de la crisis. Peor aún: en una región y en una cultura donde prevalecían el capital y el financiamiento propios, el endeudamiento alcanzó los rubros privados, incluso domésticos de las familias. La crisis avanzó sin obstáculos en una región que no había previsto el cambio y que, por lo tanto, no estaba preparada para enfrentarlo. En Jalisco el efecto tequila resultó particular y paradójicamente devastador.

A una primera etapa de desconcierto y desconfianza entre el estado y los empresarios, ha seguido una fase de mutuo conocimiento, acercamiento y arreglos de índole más formal e institucional que antes. Pero además, queriéndolo o no, se ha tenido que aceptar que Jalisco ha perdido peso económico y presencia política en relación con otros estados y con el conjunto del país. Ha habido que aceptar, asimismo, que el empresariado local ha quedado rezagado en relación con los grupos de diferentes regiones cuyos hombres de negocios aprendieron hace tiempo a detectar los problemas y enfrentar las transiciones. Esto tiene que ver no sólo con los rezagos locales sino también con una transformación inesperada y acelerada del escenario regional. Varias entidades del país, incluso vecinas a Jalisco, como Aguascalientes, Guanajuato, Colima, Zacatecas, han puesto en marcha procesos muy dinámicos de cambio económico que han modificado las visiones y relaciones al interior de la región centro-occidente. Allí, en las capitales e incluso

en los espacios rurales de esos estados han comenzado a surgir, como nunca antes, alternativas atractivas de vida y trabajo para la población.

La combinación de crisis económica y cambio político dio lugar a dos estados de ánimo entre los hombres de negocios de Jalisco. Por una parte, hubo una dramática pérdida de confianza y desesperanza que llevó a muchos a refugiarse en el ahorro más que en la inversión. Esta fue sobre todo una reacción de primer momento ante la sucesión de eventos críticos y predominó principalmente entre los empresarios de mayor edad, entre los que ya llevaban muchos años en los negocios.

Entre los más jóvenes, después del desconcierto, se ha desarrollado un estado de ánimo inédito que se ha plasmado en una nueva actitud de los hombres de negocios. Nueva actitud que puede ser vista como el resultado de la combinación de tres factores que confluyeron en un lapso muy breve y que modificaron de manera drástica el escenario tradicional de los negocios jaliscienses: la crisis de 1994, que afectó con particular intensidad a las empresas de la región; el reconocimiento de que se trata de un cambio irreversible del modelo económico; y los cambios políticos en el estado, que expresan tanto la aparición de nuevas fuerzas sociales en la entidad como de escenarios inéditos para la acción y confrontación de los actores sociales (Alonso, 1995).

En general, se advierte entre los empresarios una actitud de mayor atención, interés y sensibilidad respecto a los cambios socioeconómicos y políticos de la región y su entorno. El impacto combinado de esos tres factores ha llevado a los hombres de negocios, por lo menos a una parte de ellos, al reconocimiento de que ahora sí sólo existen dos caminos: cambiar de manera sustantiva o resignarse a ser irremediabilmente desplazados de su papel de agentes económicos y sociales activos en Jalisco. Los cambios han llevado también a la certeza de que hay que trabajar de

manera conjunta para definir un proyecto que sea capaz de guiar y organizar el esfuerzo de los diversos sectores que conforman el empresariado jalisciense.

Esa manera más activa y participativa con que los empresarios plantean enfrentarse a las transformaciones en las tendencias macroeconómicas y los nuevos escenarios regionales tiene que ver con otras dos transiciones: el cambio generacional en las empresas y una nueva conciencia respecto a la manera de resolver los problemas nacionales y regionales. Una generación de hombres entre veinte y cuarenta años ha comenzado a hacerse cargo de los negocios frente a un entorno muy distinto, desde luego mucho más complejo, turbulento e incierto del que vivieron sus padres, situación que ha facilitado o impuesto la transición hacia la aceptación de nuevas ideas y concepciones entre los hombres de negocios.

Finalmente, una evidencia: los empresarios saben que de cualquier modo, con ellos o sin ellos, la inversión foránea y los cambios macroeconómicos van a llegar a Jalisco para cubrir huecos, aprovechar nichos. Es mejor entonces estar preparados para competir, aliarse, colaborar.

Las posibilidades de cambio remiten, dicen los empresarios, a una imprescindible transformación cultural de ellos mismos. Cambio cultural que apoye el surgimiento y fortalecimiento de significados y mecanismos que le den coherencia a nuevas prácticas sociales y productivas que permitan romper las muchas camisas de fuerza que amarran y frenan las potencialidades, las capacidades y voluntades que sin duda alguna existen en Jalisco.

Una propuesta ampliamente compartida es la necesidad de reeducar a los empresarios de Jalisco en múltiples sentidos. Se trata de crear una generación de hombres de negocios mejor capacitados, mejor entrenados y experimentados para los desafíos de este tiempo, para construir, sobre nuevas bases, los cimientos del futuro. Hoy en día los empre-



sarios le atribuyen un valor estratégico a la educación, como mecanismo impulsor, modelador y detonador de los cambios que se perciben como imprescindibles. En la era del saber, como la que se vive ahora, es preciso reconocer y valorar el conocimiento, la educación, la formación, la actualización constante de propietarios y ejecutivos.

Los empresarios coinciden en que la nueva cultura empresarial debe basarse o, por lo menos tener presente, cinco valores fundamentales: calidad, confianza, unidad, solidaridad y visión de largo plazo. En una región como la jalisciense, donde existen y persisten la pequeña y mediana empresas, esos valores adquieren una dimensión estratégica para paliar las desventajas de la escala individual de operación.

### Los hombres de negocios y la política

En ese prolongado clima urbano de bonanza, crecimiento y diversificación económicas que duró varias décadas (1930-1980) y que a muchos alcanzó a beneficiar, no es extraño que la relación entre los empresarios y el estado haya registrado sus mejores momentos. El crecimiento de los negocios, celosamente protegidos y apoyados por el estado, ayudó a hacer menos evidentes o, por lo menos, más llevaderas las críticas que en privado se hacían a la centralización cada día más excesiva del estado, a la debilidad de los gobernantes frente a las decisiones y acciones del centro. Hizo omitir además los excesos de una gestión pública que se sabía corrupta e impune.

La concordia se reflejó en la contienda política. O, si se quiere, en la falta de actuación política independiente de los empresarios, que no estaban formalmente en el PRI pero tampoco en otros partidos. A partir de los años cuarenta el PAN y el sinarquismo presentaron quejas e inconformidades en casi todas las elecciones. Pero no fue sino hasta la década

de 1960 cuando el PRI comenzó a registrar una baja electoral más o menos sostenida, periodo en que, dice Jorge Alonso (1993), empezó a dejarse sentir asimismo el ascenso del PAN en las elecciones.

Como quiera, hay que decir que el componente social de la oposición no correspondió al sector empresarial. Ellos habían aprendido a seguir lo que ha sido una línea de conducta: panistas en lo privado pero priistas en lo público. En Jalisco el sinarquismo fue un movimiento de origen predominantemente rural y popular, en tanto que el PAN se ha nutrido de las filas de pequeños empresarios del mundo rural y de profesionales urbanos provenientes de familias tapatías e inmigradas ligadas a viejas pero vigorosas organizaciones católicas de donde salieron varios de los militantes más reconocidos del país. El panismo en Jalisco tiene una raíz y una trayectoria más religiosa y moral que política. Provenía de familias y organizaciones donde brotaban las vocaciones religiosas que mantenían los vínculos entre la iglesia y los sectores tradicionales de la sociedad. Como se recordará, hasta hace poco tiempo buena parte de las familias jaliscienses solían contar al menos con un sacerdote, normalmente un religioso, entre su parentela más cercana. Sacerdote que además de encargarse de las celebraciones religiosas de toda su extensa familia solía ser una vía directa para la transmisión de ideas, demandas, tensiones y acuerdos entre los mundos civil y religioso.

### Los motivos de un desencuentro

Ese complejo entramado de sobreentendidos y acuerdos que había tardado casi cuatro décadas en consolidarse, se resquebrajó en poco tiempo: se insinuó desde el inicio de los años setenta, al calor combinado del sexenio de Luis Echeverría y la incipiente crisis económica. Para ese momento

el país, el estado y los empresarios habían cambiado. En Jalisco, una nueva generación de hombres de negocios, hijos profesionalmente distintos de los pioneros, había comenzado a hacerse cargo de las empresas que, de acuerdo a la tradición local, heredaban y fragmentaban.

Desde entonces, aunque de manera muy tímida y en privado, comenzó a abrirse paso una certeza: los empresarios empezaron a tomar conciencia del rumbo que podían tomar los excesos presidenciales, el poder sin equilibrios. Más aún. Con reticencias y resistencias los empresarios tuvieron que aprender que ante un poder Ejecutivo sin contrapesos efectivos, había que buscar, ahora sí, mecanismos sociales de participación. A nivel nacional se perfilaban dos tendencias del empresariado, cuya versión más crítica y combativa se localizaba en asociaciones patronales regionales. Pero a diferencia de otras regiones del país, la hora de la organización empresarial independiente y eficaz se resistió, tardó mucho en llegar a Jalisco.

De cualquier modo, el descontento social de una sociedad tradicional pero que ingresaba al túnel sin salida de la crisis, comenzó a reflejarse en la contienda electoral. Por una parte, el panismo privado de sectores empresariales y el más público de los sectores medios prendió incipientes luces rojas en algunos distritos electorales de Guadalajara. De acuerdo con Jorge Alonso (1993) en poco más de una década —1961-1973— el PAN casi triplicó su votación en Jalisco. Por otra, las crisis agrícola y agraria de la sociedad rural llevaron al resurgimiento del panismo y el pedemismo en poblaciones menores del estado, en especial en Los Altos, fenómeno que en ese momento se atribuyó, de manera simplista y convencional, al carácter aparentemente tradicional de esa sociedad regional. Pero el partido oficial tuvo la suerte de su lado. La pugna interna del panismo en 1976 aminoró el ritmo de su crecimiento electoral urbano y rural (Alonso, 1993).

Como quiera, ya no fue posible volver a la situación anterior. Peor aún. La nacionalización de la banca se convirtió en un asunto particularmente grave, en un parteaguas. Fue la gota que derramó el vaso del descontento que se gestaba respecto al gobierno. Como es sabido, esa decisión presidencial significó, entre otras muchas cosas, la ruptura unilateral de un consenso largamente acuñado, ampliamente compartido: la consulta informal a los sectores empresariales respecto a aquellas medidas de gobierno que los afectaban de manera directa. Esa ruptura permitió, en verdad impuso, una nueva actitud entre los empresarios que se plasmó en el surgimiento y reforzamiento de una serie de organismos empresariales que el Estado tuvo que reconocer a pesar suyo, en un principio a lo menos.

Como es sabido también, la ruptura de consensos llevó a la politización de ciertos sectores empresariales para los cuales la participación informal en el partido oficial dejó de ser la vía eficaz y expedita para expresar demandas, hacer exigencias. Se trataba ahora de luchar, desde la oposición política, por el avance de la democracia que aparecía como el camino más transitable para cambiar la situación. Politización que se expresó, por primera vez de manera tan evidente, en la participación política de oposición canalizada en el PAN. La actitud y el discurso del ingeniero Manuel J. Clouthier —líder empresarial, ex presidente de Coparmex, que transitó del PRI hacia el PAN después de la expropiación de tierras decretada en las postrimerías del echeverriato—, comenzó a prender como la humedad en distintas regiones. Los receptores del mensaje correspondían a una nueva generación de hombres de negocios: jóvenes, católicos, educados para ser buenos empresarios pero con conciencia social, muy bien relacionados con su medio e interesados en el destino de su gremio y su región, para los cuales, el sistema político aparecía como una camisa de fuerza para la dinámica económica y social del país y, por supuesto, para

los intereses de su patria chica. El efecto Clouthier prendió sobre todo entre empresarios de la franja fronteriza del norte, en el extremo yucateco y en el Bajío de Guanajuato, ámbitos sometidos a fuertes presiones de cambio económico que exigían transformaciones en otros espacios de la vida social y política que no eran atendidas por el gobierno, por el partido oficial.

La situación en Jalisco fue distinta. A pesar de la crítica privada, de ese panismo doméstico de puertas adentro, los grandes empresarios mantuvieron su apoyo al partido del gobierno. Visto desde sus élites, bien puede decirse que Jalisco aparece como un estado que perseveró en la franja priista de las entidades nacionales. El panismo local permaneció como patrimonio de un grupo político ya bastante consolidado, originado y mantenido en el descontento de una clase media ilustrada, crítica, que resentía los estragos de la crisis y la reorganización de la economía, muy sensible a la presencia —o ausencia— de líderes morales carismáticos. Por otra, en un panismo popular, incubado e inmigrado del mundo rural que encontró múltiples motivos para su vigencia urbana, para mantenerse y crecer en las colonias populares de Guadalajara: el descontento generalizado con la prepotencia y la ineficiencia gubernamentales, los vejámenes cotidianos a cargo de las corporaciones policíacas. Como bien dice Carlos Monsiváis, en las colonias populares la justicia tiene cara de judicial.

De cualquier modo, muchos empresarios jaliscienses no fueron inmunes al carisma de Clouthier pero lo canalizaron independientemente del PAN. Para ello fundaron una asociación civil “Desarrollo Humano Integral”, más conocida como DHIAC, que se encargó de recibir importantes recursos económicos provenientes del sector empresarial, y canalizarlos hacia la campaña presidencial del líder sinaloense en la región jalisciense. Pero la convivencia entre ambos no fue pacífica ni podía ser perdurable. Como ha señalado

Jorge Alonso, pocos meses después, en la siguiente elección, el DHIAC prefirió abstenerse de su apoyo al PAN y los grandes empresarios, temerosos del fantasma del cardenismo, no dudaron en reivindicar su relación con el PRI.

De hecho, en términos electorales, el PAN experimentó un comportamiento cambiante durante la década de 1980. Con todo lo discutible que son los resultados de las elecciones, se ha establecido que en 1982, año de crisis, el PAN llegó a su mejor nivel electoral: 26.2%, para bajar, tres años más tarde a 22.09% y recuperarse, en 1988 gracias, en buena medida, a la figura de Clouthier, hasta alcanzar más de 30% de la votación. Pero pocos meses después, en la contienda de diciembre de 1988, el PAN perdió dos puntos porcentuales, cuando se le reconoció una votación de poco más de 27% (Alonso, 1993). De cualquier modo, en ese momento el PAN se convirtió en la primera fuerza opositora de Jalisco, con presencia importante en más de la mitad de los municipios del estado y con un indiscutible arraigo en Guadalajara.

Lo que sucedió después fue tan sorprendente como explicable. Por una parte, desde 1989 los negocios jaliscienses, en especial los tapatíos, tan eficazmente adaptados al modelo de desarrollo hacia adentro, resintieron el impacto de la apertura comercial y el cambio de modelo económico. La luna de miel salinista concluyó, como todos sabemos, con un divorcio abrupto en términos económicos y también políticos. Pero el golpe definitivo a los negocios jaliscienses llegó en 1994.

No sólo fue eso. A la crisis de empresas y empresarios se sumó el irremediable deterioro político del partido oficial —sus hitos locales: la explosión del 22 de abril de 1992; la muerte del Cardenal Posadas— que anunció lo que fue un cambio político drástico, totalmente inédito en el estado: el triunfo de una candidatura de oposición encabezada por el PAN. La llegada del PAN al poder pareció modificar, en principio al menos, los procedimientos y rutinas discrecionales

que durante tanto tiempo habían definido, hasta consolidar modos y prácticas, las relaciones entre el Estado y los empresarios. A partir de ese momento la empresa y los empresarios quedaron expuestos, como nunca antes, a situaciones que han conmovido la trama empresarial local, los sistemas conocidos y aceptados de acción y proyección de los negocios: recursos, relaciones, objetivos, maneras de actuar, formas de asociación, tácticas individuales y familiares, estrategias colectivas. Pero sólo unos cuantos, cada vez menos, han logrado modificar representaciones culturales y rediseñar prácticas que les han permitido permanecer y crecer en los negocios.

De ese modo, puede decirse que las decisivas transformaciones en los ámbitos de la economía y la política han modificado los escenarios y el horizonte de las empresas y los empresarios jaliscienses. También sus esquemas de relación con el gobierno estatal y, más allá de eso, con el Estado mismo. En esta triple y compleja tarea han estado enfrascados los empresarios en los últimos años. Los que quedan. 📖

## Bibliografía

- Alba, Carlos y Dirk Kruijt, *Los empresarios y la industria en Guadalajara*, Guadalajara, El Colegio de Jalisco, 1988.
- y Bryan Roberts, “Crisis, ajuste y empleo en México: la industria manufacturera de Jalisco”, en *Estudios Sociológicos*, México, El Colegio de México, vol. VIII, núm. 24, septiembre-diciembre de 1990, pp. 4643-489.
- Alonso, Jorge, *El rito electoral en Jalisco (1940-1992)*, Guadalajara, El Colegio de Jalisco, 1993.
- , *El cambio en Jalisco. Las elecciones de 1994 y 1995*, Guadalajara, Universidad de Guadalajara, CUCSH-CEEJ-CIESAS, 1995.
- Arias, Patricia, “El proceso de industrialización en Guadalajara, Jalisco. Siglo XX”, en *Relaciones*, Zamora, El Colegio de Michoacán, vol. I, núm.3, 1980, pp. 9-47.
- , *Los vecinos de la sierra. Microhistoria de Pueblo Nuevo*, Guadalajara, Universidad de Guadalajara-CEMCA, 1996.
- Arregui, Domingo Lázaro de, *Descripción de la Nueva Galicia*, Guadalajara, UNED, 1980.

- Corcuera, Alfonso, "Las familias conocidas de Guadalajara", documento mecanoscrito, s/f.
- Fernández, Rodolfo, *Mucha tierra y pocos dueños: estancias, haciendas y latifundios avaleños*, México, INAH, 1999.
- González, Luis, *Pueblo en vilo*, México, El Colegio de México, 1979 (tercera edición).
- Gutiérrez Zúñiga, Cristina y Gloria González Tejeda, "Comunidad judía de Guadalajara", en *Estudios Jaliscienses*, Guadalajara, El Colegio de Jalisco, núm. 25, mayo de 1996, pp. 19-32.
- Menéndez Valdés, José, *Descripción y Censo General de la Intendencia de Guadalajara 1789-1793*, Guadalajara, UNED, 1980.
- Meyer, Jean, "Introducción al documento: La fundación de San Francisco de Asís, Altos de Jalisco", en *Relaciones*, Zamora, El Colegio de Michoacán, vol. II, núm. 5, 1981, pp. 93-113.
- Murià, José María y Angélica Peregrina (comps.), *Viajeros anglosajones por Jalisco. Siglo XIX*, México, INAH, 1992.
- Ponce, Fray Alonso, *Relación breve y verdadera de algunas cosas de las muchas que sucedieron al Padre Fray Alonso Ponce en las Provincias de la Nueva España siendo Comisario General de aquellas partes*, Madrid, Imprenta de la Viuda de Calero, 1893.
- Serrera, Ramón María, *Guadalajara ganadera*, Sevilla, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, 1977.
- Tamayo, Jaime, "Movimiento obrero y lucha sindical", en Arias, Patricia (coord.), *Guadalajara, la gran ciudad de la pequeña industria*, Zamora, El Colegio de Michoacán, 1985, pp. 131-157.
- Vázquez, Daniel, "La ciudad en perspectiva", en Arias, Patricia (coord.), *Guadalajara, la gran ciudad de la pequeña industria*, Zamora, El Colegio de Michoacán, 1985, pp. 57-76.