
D. Agustín González Enciso

Director de tesis



Universidad
de Navarra

UNIVERSIDAD DE NAVARRA
INSTITUTO EMPRESA Y HUMANISMO
PROGRAMA DOCTORAL EN GOBIERNO Y CULTURA DE LAS
ORGANIZACIONES

TESIS DOCTORAL

**CONFORT EMPRESARIAL,
ZONA DE RIESGO.**

**UNA VISIÓN DESDE EL EMPRESARIO
MEXICANO**

—*JAVIER CASTAÑEDA IBARRA*—

PAMPLONA

ABRIL 2013

RESUMEN

La presente tesis aborda el concepto de la *zona de confort* en el ámbito empresarial y analiza, por medio de entrevistas a los principales empresarios de la zona occidente de México y el estudio de perfiles de figuras destacadas a nivel internacional, los factores que dan permanencia y prosperidad a una empresa. Con los resultados obtenidos se formaliza una propuesta encaminada a contrarrestar la zona de riesgo del conformismo que eventualmente enfrentan los empresarios de todo el orbe, y que sólo puede ser superada apoyándose en virtudes, hábitos y prácticas, signadas desde la dirección y el gobierno de la empresa.

Palabras clave: *Zona de confort, Espíritu Empresarial, Éxito Empresarial, Espíritu Burgués, Aburguesamiento, Perseverancia, Adversidad, Resiliencia.*

ABSTRACT

This thesis deals with the concept of the comfort zone in business. Through interviews with major employers in western Mexico and the study of profiles of prominent figures at the international level, it analyzes the factors giving permanence and prosperity to a business. Based on the findings, it formalizes a proposal to counteract the risk zone of conformism that is eventually faced by entrepreneurs around the world, and that can only be overcome by relying on virtues, habits and practices observed in management and corporate governance.

Keywords: *Comfort Zone, Entrepreneurial Spirit, Entrepreneurial Success, Bourgeois spirit, Bourgeoisieness. Euphemism, Persistence, Adversity, Resilience.*

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por su infinita bondad y por haberme dado la oportunidad de vivir y llegar hasta este punto. A mis padres, porque gracias a ellos soy lo que soy. A mi esposa Sofi por su incondicional apoyo y por sus siempre atinados consejos. Y a nuestros hijos Javier, Sofi, Juan Pablo y Josemaría.

A todos ellos dedico esta tesis.

También agradezco especialmente:

Al Dr. Agustín González Enciso quien me hizo el honor de dirigir éste trabajo de investigación. A don Rafael Alvira Domínguez por dirigir con su ejemplo. A don Ricardo Rovira Reich por su invaluable acompañamiento durante el proceso formativo. A mi amigo Mikel Larrea Lecumberri por su impulso en los momentos clave. A mi colega y amigo Rafael Gómez Nava por haberme iniciado en este proceso.

A los 8 empresarios que aceptaron participar en el trabajo de investigación, por su tiempo, su ejemplo y por compartir sus ideas.

Y finalmente, a las dos grandes instituciones que me respaldan: El Opus Dei y la Universidad Panamericana. Menciono especialmente al Padre Rodrigo Martínez, a Javier Valenzuela, a Humberto Ramírez, a Ernesto de la Peña y a Salvador Olmeda de la primera y a Alejandro Fernández, Alfonso Bolio, Sergio Villanueva, Juan de la Borbolla, Rafael Hernández, Rafael Romero, Elizabeth Martínez, Luz Elena Herrera, Flor Gómez, Cristina Puig y Claudio Vázquez de la segunda.

A todos ellos y a algunos más, mi más sincero agradecimiento.

Índice

Fuentes, documentación y método.....	13
Introducción	15
1. Panorama global de la <i>zona de confort</i>	23
1.1 Metamorfosis histórica del espíritu burgués	26
1.2 Antropología del trabajo	44
1.3 El trabajo en las organizaciones contemporáneas.....	58
1.3.1 Inteligencia emocional en las organizaciones.....	67
1.4 Definiendo la zona de confort.....	75
1.5 Impacto social y económico.....	84
2. La zona de confort y el empresario mexicano	103
2.1 La construcción de una nación.....	103
2.2 Metodología de la investigación	105
2.2.1 Enfoque cuantitativo: sus alcances y utilidad	107
2.2.2 Enfoque cualitativo	109
2.2.3 Convergencia de ambos paradigmas.....	113
2.2.4 Fases de trabajo	115
3. Empresarios mexicanos: biografía y análisis	129
3.1 Aramburuzabala Larregui María Asunción	131

3.2 Azcárraga Jean Emilio	136
3.3 López Chávez Salvador	140
3.4 Servitje Sendra Lorenzo.....	145
3.5 Slim Helú Carlos.....	152
3.6 Vázquez Raña Olegario	157
3.7 Categorías del análisis biográfico	162
3.7.1 El origen.....	165
3.7.2 Entorno político y económico.....	172
3.7.3 Competencias y habilidades: perfil cualitativo.....	181
3.7.4 Legado económico y cultural.....	194
3.8 Claves biográficas conclusivas	208
4. Empresarios mexicanos: entrevistas y análisis	213
4.1 El vínculo familiar: signo de crisis o éxito	219
4.2 El riesgo y las inversiones.....	224
4.3 La distorsión del éxito.....	227
4.4 La zona de confort y la organización de la empresa	230
4.4.1 Las decisiones	231
4.4.2 Confort y metas.....	234
4.4.3 Comunicación en la empresa	236
4.4.4 La empresa y sus principios.....	239
4.5 Zona de confort e inteligencia emocional.....	244
4.5.1 Perseverancia	245
4.6 Crecer ante la adversidad: resiliencia	246
Conclusiones	253
Dimensión personal	255

Dimensión organizacional	259
Dimensión económico-social.....	262
Bibliografía	279
Anexos	299
Anexo 1. Lista de preguntas.....	299
Anexo 2. Álvarez Bermejillo Carlos.....	305
Anexo 3. Cuesta Leño Hugo	313
Anexo 4. Fernández Castillo Horacio	319
Anexo 5. Garciarce Ramírez Carlos	325
Anexo 6. Ibarra Álvarez del Castillo Salvador	331
Anexo 7. Moreno Valenzuela Pablo	345
Anexo 8. Romo Romero Guillermo.....	353
Anexo 9. Topete Dávila Fernando	361

Índice de tablas e ilustraciones

<i>Ilustración 1. Los prototipos burgueses según L. M. Enciso Recio</i>	<i>38</i>
<i>Ilustración 2. Ejemplo de categorías del análisis biográfico</i>	<i>128</i>
<i>Ilustración 3. Precursores de la zona de confort.....</i>	<i>265</i>
<i>Ilustración 4. Recursos para prevenir la zona de confort</i>	<i>269</i>
<i>Tabla 1. Paradigma cualitativo y cuantitativo</i>	<i>114</i>
<i>Tabla 2. Origen familiar y sucesión</i>	<i>171</i>
<i>Tabla 3. Empresarios y actividades económicas.....</i>	<i>180</i>
<i>Tabla 4. Competencias y habilidades: perfil cualitativo</i>	<i>193</i>
<i>Tabla 5. Legado social de casos estudiados.....</i>	<i>207</i>
<i>Tabla 6. Descripción de las situaciones precursoras de la zona de confort</i>	<i>268</i>
<i>Tabla 7. Descripción de los recursos para prevenir la zona de confort.....</i>	<i>274</i>
<i>Tabla 8. Preguntas realizadas durante las entrevistas.....</i>	<i>303</i>

Fuentes, documentación y método

Los sustentos que fortalecen el desarrollo de este trabajo y por ende, los hallazgos y conclusiones resultantes, responden a dos tendencias de investigación: una bibliográfica y otra, basada en una revisión de casos.

La primera, se ha apoyado en autores, obras y teorías centradas en el tema de la empresa, así como en reflexiones provenientes de otros campos disciplinares que a nuestro juicio, fortalecieron los supuestos básicos de esta investigación. Confiamos en que los sustentos referidos obsequien consistencia y validez al presente acercamiento a una veta de la realidad empresarial que merece tratarse formalmente: la *zona de confort*.

La segunda vía se refiere al acopio de experiencias en el ánimo de confrontar la dimensión teórica con los casos reales. A su vez, esta modalidad se subdividió en un abordaje práctico-experimental con los hallazgos aportados por las biografías y entrevistas directas hechas a empresarios de la región occidental de México.

El trayecto que siguió esta investigación se vio nutrido por dos estancias: una en la Universidad de Navarra, seguida de semejante experiencia en la Universidad de San Diego, espacios que sin duda, fueron el marco en que germinaron y se consolidaron gran parte de los supuestos que animan este trabajo.

Introducción

El uso del lenguaje distingue a la humanidad del resto de las especies. Cada palabra condensa un amplio horizonte de reflexiones y líneas de pensamiento que han edificado civilizaciones. Las disciplinas dentro de sus campos del saber acuñan un núcleo semántico que les es propio y uno de los claros signos de las sociedades del siglo XXI es la transmisión de los avances de un campo del conocimiento a otro. Así, los términos van acumulando en su historia nuevas nociones que conectan las ciencias entre sí.

La realidad se formaliza en las teorías y éstas se apoyan en los conceptos, de ahí la pertinencia de centrar la atención de este estudio en un término empleado con frecuencia: *zona de confort* que constituye la cuestión central de este trabajo. Esta expresión surge en el marco de la teoría de la empresa y alude a un estado en el que el individuo se estaciona pasivamente cuando su situación es plena y satisfactoria. Estancarse en esta modalidad tiene como principal motor una pérdida de ímpetu que se explica en un conjunto de creencias y hábitos que sobrevaloran el mínimo esfuerzo.

El tema que nos interesa se explica por el peso del término *confort*, mismo que conlleva un eufemismo, es decir, enmascara significados indirectos que se han acumulado a lo largo de su evolución. Los campos en que ha ejercido influencia la *zona de confort* resultan inexplorados y motivan un acercamiento formal que parta del estudio de las empresas y se proyecte hacia una visión del

individuo, primero, como persona y en segundo orden, como empresario. Ésta es la razón fundamental que justifica el presente trabajo. Sin embargo, los alcances de esta investigación no se remiten a la discusión semántica, más bien constituyen un punto de partida para proponer una configuración de recursos que permitan prevenir la *zona de confort*.

Una dimensión problemática se asocia a ese estado de postración emprendedora, que justifica una descripción de la influencia contraria al “principio de la máxima potencia” en el cual se explica por qué razones unas organizaciones sobreviven y otras no según su capacidad para desarrollarse y crecer (Odum, 2001). Lo que viene acompañado de eventos que ponen en riesgo el espíritu audaz e innovador que exige la conquista de nuevas tareas productivas.

Se ofrece un estudio que aporta elementos para identificar el impacto de ese estado de inmovilidad caracterizado por la pérdida de ímpetu y una franca pasividad; modalidad que puede aquejar a empresarios en cualquier punto del orbe, ya que los motivos que explican su origen residen en una condición humana que no se encuentra desprovista de factores externos. Ante la amenaza que representan las crisis propias de la vocación empresarial, esta investigación intenta proponer alternativas que propicien superar dicho escollo.

En estas líneas se anticipan algunos tópicos desarrollados al cierre de este trabajo en la idea de justificar la necesidad de trazar tres niveles en los que se expresó nuestra problemática, los cuales obsequiaron recursos para compensar la tendencia hacia la *zona de confort*; éstos son: la dimensión personal (inteligencia emocional); dimensión organizacional (factores internos de la empresa) y dimensión económica (factores externos). Estos aspectos, a su vez, se expresan en subunidades que se ampliarán en el momento de las conclusiones, en donde habrá que subrayar el papel preponderante que tendrá la madurez en la personalidad, la lealtad institucional y el amplio alcance de las metas. Estas expresiones se refieren brevemente en esta introducción como un antecedente del énfasis que podrá

constatarse sobre todo, a lo largo del análisis y el reporte concluyente de hallazgos.

Un componente que nos permitió prefigurar la condición que prevalece en el espíritu empresarial, consistió en abordar casos reales a través de entrevistas que revelaron mediante narrativas, momentos de prueba que fueron reportados por los principales empresarios de la zona occidente de México; revisión que se enriquecerá con un estudio de los perfiles exitosos de figuras destacadas a nivel nacional e internacional, lo anterior sin afán contrastivo, ya que los empresarios agrupados según estas dos amplias estirpes, han encabezado sus trayectorias en entornos diferentes. El protocolo metodológico al que nos hemos ceñido, obliga una delimitación en el ámbito de estudio, por lo que las observaciones y sistematizaciones tomarán como punto de partida evidencias provenientes del grupo de empresarios mexicanos considerados en la muestra. Confiamos que las reflexiones resultantes de estos casos, permitan dilucidar hallazgos de aplicación global en la medida en que conciernan a territorios universales de la personalidad del empresario. Los sustentos teóricos que se harán presentes en el apartado correspondiente al marco teórico, resolverán la imprescindible condición metodológica de dotar de evidencia al conjunto de supuestos concluyentes que según podrá constatar el lector, se traducirán en líneas específicas que se ofrecerán para proponer una geometría de la *zona de confort*; ahí, en cada ángulo de su configuración.

Por lo anterior, conviene deslindar el sentido último del trabajo de campo con los casos reales abordados; para subrayar que no es nuestra meta caracterizar el espíritu del empresario mexicano como tal; más bien, se recurrió a este acercamiento por razones metodológicas y estratégicas para el presente estudio; esto se explica porque se pretende abonar a una discusión sobre la conformación de un particular temperamento empresarial. En la práctica, todo directivo se pone a prueba día con día, y como individuo, vive en búsqueda constante del equilibrio entre dos tendencias: el vacío y la plenitud. Ambas dimensiones se explican por su arraigo en la condición

humana, misma que según se sostiene en este trabajo, es posible encauzar o revertir en caso de experimentar una desventaja financiera causada por alguna decisión errática, o bien por un revés macroeconómico que empuja al vacío por el peso simbólico del fracaso, ente debilitador que con el correcto enfoque, resulta una oportunidad de fortalecer la raíz de la identidad del ser empresario.

Es fundamental reconocer en su dimensión práctica las manifestaciones de la *zona de confort* como una problemática; estos hallazgos permiten conciliar el análisis histórico que se emprenda con la realidad en que se constata a la luz de los casos tratados. Bajo dicho principio pragmático, esta investigación emprendió un trabajo de campo en el que se realizaron ocho entrevistas a empresarios jaliscienses. Los hallazgos de estos diálogos se complementarán con el análisis biográfico de cinco prominentes hombres de negocios y una mujer, quienes dictan la agenda del progreso económico de México como representantes de una nueva clase empresarial. La finalidad principal de entretelar este mosaico de historias de vida, es iluminar aquellos territorios que representaron un reto para superar la tentación de caer en el estado de conformismo y en otros casos, el sentido de abatimiento derivado de alguna suerte de revés inversionista, crisis bursátil e incluso, conflictos humanos.

Se ha adoptado un enfoque multidisciplinar que incorpora diversas perspectivas para responder las siguientes preguntas: ¿por qué el empresario entra en la *zona de confort*?, ¿qué experiencias reportan quienes han logrado salir de dicho estado? y ¿de qué manera influye el contexto personal, social, político y económico en ese fenómeno?

Para acercarnos al ámbito específico de las actitudes de los empresarios, resulta indispensable abordar un marco histórico centrado en las transformaciones que ha experimentado la cultura de la burguesía, entendida ésta desde sus orígenes y su consolidación dentro de un modelo económico capitalista. Se vislumbran dos polos opuestos en las acepciones de *ser burgués*; por una parte, es visto

como quien genera riqueza sin el menor esfuerzo, o bien, como alguien que ha logrado estatus gracias a su pericia en los negocios.

El trasfondo que subyace en esa amplia gama de significados será materia de interés de este estudio, por lo que convendrá entonces ofrecer una exposición de las transiciones históricas que en su devenir explican los atributos que se le asocian.

Desde el espíritu que caracteriza a los hombres de empresa, el estancamiento es un factor contrario a la conquista de nuevos territorios del mercado. El concepto de *aburguesamiento* representa la desviación perniciosa de ese sentido de comodidad que acompaña a las rutinas productivas.

A partir del enfoque histórico-humanista, se ponderará el hecho de que la burguesía promovió los cimientos de la Ilustración, anidó los ideales de la Revolución francesa y preparó el terreno de la Revolución industrial.

Dos ocupaciones derivaron de la burguesía: una centrada en las actividades productivas, y otra enfocada en las labores intelectuales, de donde emergen los primeros profesionistas. Los símbolos asociados a la imagen contemporánea del burgués mantienen un dinamismo que incorpora su propia iconografía: un estilo de vida, una vestimenta y una cohesión social particular.

En cuanto a lo relacionado con los significados que entraña el término *burgués*, inherentes a la *zona de confort*, se emprende una revisión centrada en los eventos personales reportados por los empresarios que fueron entrevistados, para a partir de sus experiencias, destacar los puntos críticos que han acompañado sus trayectorias, a la par de los recursos personales que los posibilitaron a salir adelante. Esta exploración en las ocho historias de vida nos permitirá acceder a los atributos que distinguen no sólo a una comunidad empresarial en la región de Jalisco, pues consideramos, son extensivos y pertinentes para amplios contextos de acción en la esfera de los líderes en el interior de las organizaciones. Conviene subrayar el aporte que los conceptos teóricos han brindado a este

estudio, pues es a partir del acompañamiento constante de los sustentos bibliográficos, que se hacen posibles conclusiones de amplio alcance, que si bien, surgen de la observación de casos locales y nacionales, encuentran un lenguaje común e incluso universal que descifra la capacidad humana para superponer jerárquicamente la dimensión humana al oficio del ser empresario.

El empresario en su esfera individual, cumple con una de tantas misiones, que es dinamizar el crecimiento del producto interno bruto de la nación. En el tomador de decisiones inicia la primera etapa de una dinámica que se extiende en su núcleo de colaboradores en escala hacia todos los niveles macroeconómicos. Cuando el papel del alto directivo es insigne y congruente con una filosofía pertinente, se extiende en el círculo virtuoso de la economía que hace posible entre todos los líderes del mundo de los negocios protagonizar la libre competencia y confirmar la viabilidad histórica del modelo capitalista.

Ante el cuestionamiento directo en torno a la *zona de confort*, casi la totalidad de los participantes manifestaron ser conscientes de que existe el riesgo de caer en estados de conformismo. A la par, fueron capaces de señalar tanto en ellos mismos, como entre sus colaboradores, crisis de pasividad, en tanto advirtieron haber transitado por la *zona de confort*; pero lo más valioso sin duda, resultó sistematizar estos hallazgos y vincularlos a los motivos que generaron esas situaciones de vulnerabilidad.

Las experiencias reveladoras de los empresarios entrevistados fueron descritas por medio del diálogo, en donde se charló en torno a conductas de riesgo y exceso de confianza que amenazaron inversiones y proyectos productivos. Un enfoque desde los hábitos humanos permitió enriquecer este estudio desde una perspectiva afectiva y volitiva, en donde los rasgos de la personalidad aportaron importantes reflexiones.

Por su parte, en lo tocante a los empresarios mexicanos con presencia internacional cuyas biografías fueron revisadas a la luz de la *zona de confort*, las coordenadas en que se desplazan si bien, resultan

aparentemente ajenas a los casos regionales, en su debida proporción, también son depositarias de una fortaleza meritoria de análisis, sobre todo en las personalidades que han heredado fortunas, mismas que encarnarían la tentación de la certidumbre reposada del desahogo económico permanente; ante lo que constatamos que en todos los casos, emerge una renovación de cuadros empresariales en donde las nuevas generaciones aportan con bríos, iniciativas dotadas de aquel amplio espectro de creatividad que demandan los cambios económicos en la aldea global.

El individuo tiene diversas respuestas ante los retos por enfrentar; el carácter y el talento para la autorrealización merecen un abordaje atento que prepare el terreno para las estrategias acertadas, de ahí, la razón de considerar la voz de la experiencia de los empresarios entrevistados, para a partir de sus vivencias, proponer líneas de análisis que nos permitan cooperar a la necesaria mejora de la actividad productiva que puede traducirse a cualquier nación.

La satisfacción de las necesidades, la dinámica organizacional, así como la resistencia al cambio constituyen un correlato que permite vislumbrar el entorno de los conflictos que acompañan a un sector productivo. El impacto de vivir bajo la influencia de la *zona de confort* rebasa el ámbito personal del empresario; es un hecho que el desempeño de los individuos se proyecta hacia el resto de la organización en la que se encuentra insertado, pues el liderazgo negativo impacta en el colectivo de colaboradores de un corporativo.

Para estar en posibilidades de lograr una explicación de la presencia de la *zona de confort*, no pueden dejarse a un lado los estudios sobre una cultura empresarial que se influye mutuamente; la carga histórica que se ha acumulado por generaciones es una especie de gen que ha permanecido en la mentalidad nacional, aquí intentamos descifrar el “genoma positivo” que alienta el éxito. Conocer las raíces del perfil cultural que nos distingue nos permite acceder a una propuesta razonable centrada en la mejora del entorno organizacional y la dimensión humana. La solidaridad del trabajo y la dignidad humana son dos componentes que favorecen un necesario

redimensionamiento de la situación que prevalece para remontarla conscientemente. Un liderazgo inspirado en la naturaleza del trabajo promoverá sin duda nuevos derroteros hacia terrenos de apoyo a la productividad con un sentido humano que tienda a equilibrar conducta y espíritu, en el marco de una filosofía empresarial.

El mundo de los negocios se ha forjado con la trayectoria de empresarios emblemáticos que ejercen un liderazgo por sus probadas habilidades en la alta dirección. El éxito no es producto del azar ni de lo contingente; más bien, es el resultado de la acumulación de experiencias fincadas en decisiones certeras, producto de una personalidad que logra trascender el sentido de sus acciones hacia una dimensión sutil de la persona que en nuestro caso de estudio, se ejerce desde la misión del empresario. A la par, se tiene presente un contexto económico propicio y una serie de coyunturas que aun siendo adversas, se vuelven favorables cuando se descifran como oportunidades de crecimiento personal.

Esta investigación se interesará por establecer un conjunto de categorías para establecer protocolos que aporten explicaciones a la presencia de habilidades en el desempeño directivo, lo que permitirá explicar en su justa proporción, qué contextos hacen posible conjurar el fracaso, y consecuentemente, superar *la zona de confort*.

Cada uno de los casos analizados es símbolo de un satisfactorio manejo de las variantes que el mercado impone y reflejan un control exitoso de los contextos, que exige mantener el dominio interno ante las vicisitudes externas, ya que el empresario contemporáneo precisa equiparse de aquellos recursos que le permitan superar los embates del entorno.

Gran reto supone conciliar el contexto económico con la dimensión humana de los casos analizados. La productividad es una rutina que exige un cuidado constante que conjure los terrenos vulnerables; los recursos invaluable para lograr cruzar la barrera del confort son la creatividad y dinamismo que caracterizan a los sectores productivos responsables en gran medida del progreso de toda nación.

1. Panorama global de la zona de confort

El lenguaje es inherente al pensamiento; su esencia es humana pues el hombre es especie única con la capacidad para hablar y escribir. El uso de un código lingüístico implica dones de la inteligencia que permiten compartir no sólo contenidos básicos de supervivencia, sino crear bienes inmateriales como el arte, la filosofía y la literatura.

La humanidad se sirve de las ciencias del lenguaje para explicar su entorno, lograr entender sus referentes para transformarlos; sólo así es posible dar cuenta de los fenómenos que rodean a las civilizaciones y coadyuvar a un progreso integral en cada generación. La semántica tiene como principal cometido explicar los vínculos entre la realidad y las formas lingüísticas que la representan (Leech, 1977). Cada palabra es una señal que evoca mentalmente un contenido y mueve a una acción (Lyons, 1983). Las palabras y las cosas toman sentido en el uso cotidiano y se sistematizan en los diccionarios que estandarizan y consignan el léxico (Lara, F., 1997). Otros semantistas explican los objetos según su estructura conceptual (Jackendoff, 1997), que es una matriz de rasgos atribuibles al referente en cuestión, dicho en otros términos, la “imagen mental” (Saussure, 1983) que los hablantes se representan en su percepción ante un estímulo lingüístico.

Este trabajo en pos del significado siempre será inacabado, y conforme el colectivo humano evoluciona, ven la luz nuevas realidades que requieren ser definidas. Esta transformación sostenida

del lexicón hace ver al lenguaje como un organismo vivo y alienta teorías basadas en la autorregulación (Maturana & Varela, 1984).

En este marco toman relevancia consideraciones semánticas preliminares para dar cuenta del alcance del concepto *zona de confort*, pues es depositario de variadas percepciones según cada cual; pero ante todo, promueve acciones, pues desde el enfoque del discurso, el lenguaje es el primer motor de la actividad humana y social (Haidar, 1998).

Los sectores industrial y de servicios se transforman, y con ellos, los estudios que aportan conceptos y nociones que explican el crecimiento económico de una nación o región, y a nivel macro, los avatares de las macroeconomías en la aldea global.

Una relevante porción de la literatura especializada en el campo de los negocios toma como meta aportar alternativas para promover el éxito y evitar el fracaso de un corporativo. A este ámbito se intenta aportar con los hallazgos de esta tesis; en este renglón, la presente investigación intenta dar luces que expliquen los altibajos del ánimo empresarial desde una visión integral que privilegia la dimensión humana y así, capitalizar las acciones que reorienten el confort hacia derroteros productivos.

Conforme un campo disciplinar amplía su cuerpo de conceptos, gana espacios que permiten explicar, en el caso del mundo de los negocios, el progreso económico. Contar con definiciones certeras que expliquen la *zona de confort* facilita los insumos necesarios para guiar con tino la presente investigación.

El objetivo del presente apartado es presentar los sustentos teóricos que han orientado esta investigación, así como contextualizar las aportaciones provechosas desde una perspectiva histórica que parta del devenir de los burgos, la consolidación de una nueva clase social que desplaza a la aristocracia y siglos después, la conformación de una identidad; un estilo de ser empresario dentro de un modelo económico de apertura al mercado, ya que la disolución de las fronteras para la competencia es signo claro de la economía de inicios del siglo XXI.

Un tópico compartido entre las lecturas del tema empresarial es la mejora constante; los autores van en pos de condiciones favorables que devienen en el éxito, así como las fórmulas para conjurar el fracaso; lo que vuelve ineludible abordar el exceso de confianza como agente adverso.

En la teoría de los negocios se han roto paradigmas, tal es el caso de la escuela de Drucker (2003a; 2003b; 2006), cuya tradición ha animado publicaciones de tono práctico que con lenguaje directo aportan soluciones alternativas para el rendimiento de una empresa (Mager, 2001), o bien, a partir de instrumentos del *management* (Koenes, 1998) y la estrategia (Porter, 1988) o en su caso, desde propuestas consistentemente configuradas como el de la reingeniería (Hammer & Champy, 1994). Inevitable referir las tesis centradas en conceptos como el *coaching* y liderazgo (Payeras, 2004).

Un antecedente bibliográfico que comparte afinidades con la presente investigación fue publicado por Miguel Ochoa (1995) titulado *Futuro ¿adivinarlo?... ¿forjárnoslo?*, texto en el que se pueden consultar trayectorias de vida de cuatro emprendedores exitosos. Como se ha mencionado en la introducción, esta investigación intenta tomar el pulso a una muestra de empresas jaliscienses representativas para extraer de su trayectoria, claves operativas para superar la *zona de confort*, lo que nos compromete a incorporar otros ejercicios investigativos de similares objetos de estudio al nuestro. Lo anterior vuelve necesario tener presente las definiciones contemporáneas de la literatura de negocios, como es el caso de Covey (1995).

Por centrarse este trabajo en la nación mexicana, no puede dejarse de lado el papel histórico de las políticas nacionales, pues éstas han fraguado en gran medida el legado empresarial en México, y por qué no decirlo, también han significado retos por superar. Tendrán espacio preponderante las tesis de Guillermo Farfán Mendoza (1997, p. 41) quien subraya los rubros de “el gasto social, los salarios, la distribución del ingreso, el empleo” como pilares para la comprensión de la crisis económica de 1982; clave para contextualizar los retos que

enfrentó un significativo grupo de empresarios que se vieron afectados en la región Occidente, aunque el impacto fue en general, a nivel nacional.

Para llevar a buen término un desarrollo sistematizado de los conceptos contiguos a la *zona de confort*, resultará indispensable consultar y referir aquella bibliografía que pone énfasis en tópicos como la administración del tiempo (Salgueiro, 2003; Alcaráz, 2000) y los derroteros del éxito.

Toda consulta bibliográfica es provechosa siempre y cuando se ciña al enfoque establecido, que en nuestro caso, como se ha referido, intentará armar un mosaico compuesto por definiciones tradicionales, enfoques contemporáneos y teoría laboral. Las referencias aquí mencionadas estarán presentes en los capítulos subsiguientes según convenga.

Como pudo constatarse, en los párrafos anteriores intentamos recuperar el valor de los significados lingüísticos con la construcción cultural de un referente, que como objeto de la realidad, se extiende en la mentalidad de la cultura occidental contemporánea en torno al multicitado —pero poco descrito— concepto de *zona de confort*. En cuanto a las siguientes líneas, se ofrece una descripción sobre la emergencia del “ser burgués” en un escenario histórico extendido: las postrimerías de la Edad Media como marco económico que explica la conformación del perfil de una nueva clase social.

1.1 Metamorfosis histórica del espíritu burgués

Las disciplinas humanas generan términos especializados que son resultado de la acumulación de un saber científico que se formaliza y difunde. Las comunidades de investigadores tienen como objetivo explicar la realidad mediante un argot acorde a objetos de

interés común. Esto distingue a las denominadas *tribus académicas* (Becher, 2001), habituadas a compartir métodos y técnicas en un lenguaje de común entendimiento.

Los líderes del saber acuñan conceptos a partir de sus conclusiones y si bien, los diccionarios especializados se robustecen con nuevas palabras, la humanidad no termina de poner nombre a la realidad y con cada descubrimiento, se confirma la vocación de los especialistas por dar cuenta de los fenómenos y sus transformaciones.

Nombrar los descubrimientos y crear una terminología propia es misión natural de un saber sistematizado, donde “El acto central del proceso es la generación de conocimiento original, el cual se resume en la producción de conceptos y modelos con mayor capacidad explicativa” (De la Cruz, Díaz-Barriga, & Abreu, 2010, p. 84). Existen fenómenos que acompañan a la humanidad que persisten por siglos y no son nombrados hasta siglos más tarde, éste es el caso del concepto *zona de confort*, y según se intenta demostrar en el presente epígrafe, en el decurso económico de la humanidad, los estados de conformismo han estado presentes en gremios, bucaneros y aristócratas, ya que el conformismo es una condición humana, poco virtuosa y enemiga de la bonanza cuando los principios de una filosofía del trabajo se distorsionan.

De ahí, que se proponga describir la actitud contraria a la *zona de confort*, y de esta manera, aportar a la codificación de un vocabulario capaz de condensar una visión del mundo explicativa en el marco de un método formal.

Conforme progresa el saber humano, las definiciones se reinventan; así, a lo largo de la historia se incorporan y desechan atribuciones de un referente en una transformación constante de los significados de las palabras. En este orden, este apartado se interesará por dos transiciones semánticas; la primera entre *burgués* y *empresario*, la segunda, entre *clase social* y *status*. Ambos binomios establecen un estrecho vínculo que motiva una revisión de los símbolos que le han acompañado en su trayectoria. Lo que facilita las bases para comprender, en nuestro caso, *la zona de confort*, que como

podrá constatarse, es una tendencia a la que el hombre es proclive a lo largo de la historia económica.

Este trabajo sostiene que los cambios de significado que ha sufrido *el ser burgués* no son producto del azar, por lo que responden a motivaciones externas, es decir, se explican en los fundamentos esenciales de una *clase social*, que al mismo tiempo, ostenta un *status social* (Nisbet, 2003, p. 15) y que resulta indispensable para comprender los terrenos pantanosos en los que suelen hundirse proyectos productivos a falta de tino para asumir el reto del mercado.

Una revisión del orden económico de los siglos previos a la Era Moderna, resulta ineludible para palpar la herencia de percepciones que han echado raíces en la sociedad occidental: “Es posible que el feudalismo nos haya transmitido ciertos legados a través de los siglos: no ya instituciones, sino maneras de ser, de pensar, de sentir, de expresarnos” (Ganshof, 1985, p. 248). Un sustrato de la Edad Media pervive en el siglo XXI, y se refiere a una herencia que se reconoce como origen del modelo económico moderno.

La conquista de la probidad del burgués durante el orden feudal fue paulatina, y según veremos, cíclica. Para Haidar (2000), el lenguaje humano se mueve de forma pendular en polos en constante movimiento; el ir y venir de la representación simbólica que consolidó el espíritu burgués como un nuevo grupo de influencia en el poder económico.

El cambio de significado que sufre una palabra implica que es depositaria de los valores referenciales de un momento histórico, hecho que se constata con la extensión de significados. Esto se explica porque el lenguaje es convencional; no existe “algún vínculo inherente e indisoluble entre los signos y lo que ellos mismos representan” (Lyons, 1983), por lo que pueden perder rasgos y transferir hacia otras formas, similares componentes atribucionales. Tal es el caso del sustantivo *empresario*, que según proponemos en el presente estudio, es actualmente sinónimo del *burgués* de antaño.

Un antecedente histórico sobre las relaciones semánticas entre los vocablos *burgués* y *capitalista*: “El término burgués aparece nuevamente en algunos escritos franceses del siglo XVII con la acepción de ‘empleador de hombres’ y en ese sentido burgués se asimilará con un empresario capitalista, que emplea trabajadores a sueldo, en régimen de trabajo libre. No obstante, y aunque se identifica con nuestra acepción, es un término que no se extendió en la época” (González, 2011, p. 162), esta afirmación nos confirma la discontinua evolución que experimentan las palabras, pues según González Enciso no es hasta principios de siglo XIX cuando se extiende el concepto de *burgués* para referirse a “los propietarios de los medios de producción” desde una acepción asociada a un grupo social de estatus elevado. (p. 162).

El burgués ha sido explicado como producto de “las fuerzas históricas” (Nisbet, 2003, p. 9), simultáneamente como una clase heredera de la aristocracia. Si bien, el componente histórico encuadra los sucesos y los explica, no constituirá el principal eje articulador de la presente revisión, más bien preparará el terreno para considerar el *status social* como un recurso “más móvil, autónomo y diversificado” que el de *clase social* (Nisbet, 2003, p. 16). En nuestro caso, hablar de *status* permite objetivar el tema de la *zona de confort*, pues ésta no es privativa del nivel de ingreso de un individuo o la naturaleza de su actividad productiva.

La *burguesía* ha sido percibida entre los encumbrados grupos prevalecientes en un *continuum* que va de la desconfianza al prestigio y desemboca en un estereotipo social. Se trataba de una nueva clase económica autónoma que comenzaba a organizarse por sí misma, prescindía del orden feudal, y a nuestro juicio, brillaba como una comunidad que emergía del esfuerzo.

El posicionamiento del burgués atravesó por una resistencia para integrar a un grupo económico no aristocrático; este recelo hacia un nuevo orden puede explicarse con “la cuestión del otro” cuando se experimenta la *otredad* (Todorov, 1984) que constituye una respuesta

que tiende al equilibrio ante un cambio de sistema, con lo que se pone a prueba su adaptabilidad ante un nuevo orden.

El espíritu de finales de la Edad Media ve con recelo a los llamados *burgueses*, cuya imagen es ajena a la sociedad predominante y tradicional. Los miembros de esta nueva economía eran percibidos, sobre todo por la aristocracia y la realeza, como huérfanos simbólicos de “las instituciones feudo-vasalláticas” (Ganshof, 1985, p. 23). No provenían de noble alcurnia, no pertenecían a la monarquía, tampoco tenían filiación eclesiástica, además, no contaban con la encomendación hacia una casa real, que en la época, constituía un blindaje de honor. La encomienda “era un contrato-tipo que podía crear muy diversas formas de subordinación” (Ganshof, 1985, p. 55) mismas que se percibían como garantía de integración al orden económico.

Además, el burgués rendía contrato de fidelidad únicamente para sí mismo y diseñaba una nueva moral urbana acomodaticia; en este punto de quiebre entre el mundo tradicional y moderno, se gesta una nueva mentalidad. Para Romero, los mercaderes son quienes primero experimentan la apertura de fronteras; por su naturaleza comerciante, son protagonistas del intercambio entre regiones incomunicadas: “El ejercicio de la actividad primaria les permitió escapar del orden tradicional y romper los vínculos que los inmovilizaban” (Romero J. L., 1979, p. 388) “la tolerancia” y la “comprensión mutua” fueron sus banderas para posicionarse en “términos estrictos del trato comercial” (p. 389) en sectores crecientes del circuito de consumo de productos entre Europa y el mundo bizantino y árabe, con lo que borran identidades religiosas y sociales con el pretexto de las mercancías distribuidas. Ese carisma cosmopolita y su probada capacidad para el trabajo arduo y extenuante de viajeros, los convirtió en un símbolo del esfuerzo. Al respecto, conviene subrayar un hecho: la *zona de confort* es una realidad que ha existido antes de ser nombrada, y en el particular, el comerciante es el primer símbolo del espíritu contrario a la *zona de confort*; sobre todo

si se le compara con el orden de la aristocracia y sus rituales palaciegos.

El burgués emerge conforme fue desmoronándose el orden feudal; en este punto, el vasallaje perdió vigencia cuando las Cruzadas se reorientaron hacia la actividad comercial; sin guerra no tiene sentido una economía de reclutamiento bélico: “El servicio militar del vasallo es la principal y esencial razón de ser del contrato del vasallaje, desde el punto de vista del señor y durante la mayor parte de la época que tratamos: el señor acepta vasallos para disponer de caballeros” (Ganshof, 1985, p. 136). En este contexto, el nuevo burgués está en búsqueda de un sitio de reconocimiento que lo posicione ante una tradición decadente y su principal emblema es el esfuerzo individual del trabajo y los frutos de la consolidación de un mercado.

El perfil del burgués obtiene reconocimiento en la medida en que conquista paulatinamente un mercado y simultáneamente, ocurre la conformación de los núcleos urbanos; en este periodo: “La sociedad estaba constituida por un conjunto de individuos que competían entre sí por la afirmación de su propia personalidad, por el logro de sus propios fines individuales, por el afán de singularizarse en el seno de la masa anónima y por el designio de sobrepasar al prójimo en riqueza, poder y gloria” (Romero J. L., 1979, p. 417). Inicia así, una competencia feroz en pos de parcelas de poder monetarias y agrarias, pero ante todo, una naciente concepción del trabajo individual y del esfuerzo.

Al moverse el centro de gravedad estacionado por siglos en la fidelidad al señor feudal, la coyuntura abre paso a la instalación del individualismo, que reconoce sus cimientos en la filosofía: “El tomismo medieval, y en general la Escolástica, [que] enfocan el hecho económico en función únicamente de la salvación del hombre particular, y de la formación de un ambiente público que la facilite” (Rodríguez V. , 1981, p. 30). Esta discusión se explica con la presencia de un nuevo sentido del espíritu individual y humano que emana de un alma universal unificada; la totalidad de Dios se

singulariza en la historia de salvación que cada hombre edificará por cuenta propia.

En este nuevo orden, “La capacidad de trascendencia da su verdadera medida a la fidelidad con uno mismo” (Rodríguez V. , 1981, p. 33). Cuadro que se completa con la noción de *propiedad*, inherente a la plausible supervivencia extramuros del feudo. En este punto del devenir de la historia del espíritu burgués, es necesario subrayar el reto de una nueva estirpe de mercaderes e incipientes prestadores de servicio, para quienes la supervivencia y la conquista del prestigio social residían en su capacidad interna para regular sus actos sin un yugo cultural de vasallaje. La constancia, fuerza para exteriorizarse como entes productivos, fue sin duda el especial aliciente para conformar un nuevo estatus social al burgués, que insistimos, representó un espíritu de lucha constante que nada tenía que ver con el confort.

El estado de las cosas respecto a la conquista del prestigio y reconocimiento social cambió paulatinamente conforme se asoció el ser burgués con un *status* que enarbolaba la honorabilidad y la dignidad como su principal valor del “arquetipo ideal o simbólico” (Rodríguez V. , 1981, p. 99). Este momento de la metamorfosis tiene lugar durante el siglo XVIII, donde:

El burgués de aquel tiempo, pese al afán de ganancias, que le caracteriza entonces como ahora, está integrado en una sociedad que “mide” la felicidad en función de la virtud, es decir, del adiestramiento de la persona para las acciones de raíz ética (Rodríguez V. , 1981, p. 99).

Los burgueses se apropian de valores de estirpe señorial cuya divisa es el honor. “El gesto heroico, la actitud magnánima, la conducta cortés, merecieron la admiración y la envidia de los nuevos burgueses, y los sectores patricios procuraron imitar la conducta de los señores hasta donde les era permitido” (Romero J. L., 1979, p. 421).

Este temperamento se encarnó en el sector terrateniente de Inglaterra con la personificación social del *gentleman*, quien "...con su indumentaria, sus opiniones, sus gustos y convicciones [...] establecía el estilo de vida de todo lo que estaba investido de prestigio y poder. La imagen penetrante del *gentleman* tuvo mucho que ver con el mantenimiento de la solidaridad de esta clase" (Nisbet, 2003, p. 13) y fue piedra de toque para el prestigio que lo llevó a consolidar una imagen positiva.

En la sociedad británica, la mentalidad, las actividades y las formas de vida burguesas tuvieron una gran aceptación. Lo anterior se debió a que había más actividades mercantiles, propias de la burguesía y a la consiguiente movilidad de la sociedad. De ahí que Inglaterra fuera pionera en múltiples revoluciones como la política, la científica y la industrial.

Debajo de la nobleza existía la *gentry* que era un grupo intermedio entre los nobles y los burgueses. Se caracterizaba por llevar un régimen de vida del tipo señorial y por ser propietarios de la tierra.

Ante la estratificación de grupos sociales, la vitalidad simbólica del burgués es parte de un pensamiento manifiesto desde finales de la Edad Media que como práctica social marca una moral que divide a las personas en "rangos, órdenes y grados" (Nisbet, 2003, p. 7). Incluso, "Los dramaturgos y ensayistas filosóficos de la época isabelina estuvieron literalmente obsesionados por el rango, estamento y la posición social, y su absoluta necesidad en el orden social" (Nisbet, 2003, p. 8); para ejercer una identidad grupal, el orgullo de ser burgués emergió ante la necesaria diferenciación entre un grupo social y otro.

Fue precisamente en el siglo XVIII cuando la burguesía se afirmó como grupo social preeminente. Esta conquista de espacio se acentuó con un importante crecimiento económico y con una alianza con los grupos de poder. Desde entonces se habla de un característico modo de *ser burgués*, incluso de una *revolución burguesa*:

Un *resultado* revolucionario se produce cuando tiene lugar una transferencia de poder de manos de quienes lo detentaban antes de que se planteara una situación de soberanía múltiple, a una nueva coalición gobernante, en la que ciertamente, pueden estar incluidos algunos elementos de la coalición gobernante anterior. (Tilly, 2000, p. 33).

La Toma de La Bastilla se instaure como un símbolo de alternativa social y política, —aunque este hito histórico es resultado de una concatenación de eventos acumulados desde siglos atrás— cuyos ecos se constataron en la Declaración de Independencia de los Estados Unidos. La Revolución francesa es un emblema del mundo occidental, sin embargo, es un eslabón más que se une al devenir histórico que desemboca en la consolidación del capitalismo como sistema económico.

En este punto, se demostraba la posibilidad de una emancipación, la cual era vista con temor por la aristocracia europea. Emergían entusiastas los partidarios de los cambios revolucionarios, cuya meta central consistía en acabar con los obstáculos del libre desarrollo de la fuerza productiva de su capital. La aristocracia y su añejo sistema le negaban el ascenso social y le imposibilitaban el ejercicio del poder político.

Se han identificado “pautas generales subyacentes” que explican las situaciones y resultados revolucionarios; según Tilly: “diferentes combinaciones, la naturaleza de la estructura impositiva, la disponibilidad de aliados poderosos por parte de los insurrectos populares, las formas de sucesión, la vulnerabilidad de las monarquías con ocasión de una sucesión conflictiva y otra serie de mecanismos fomentaron o inhibieron los procesos revolucionarios” (2000, p. 37). Esta caracterización permite modelar explicaciones para las grandes revoluciones inglesa, francesa y rusa, consideradas cismas.

Las experiencias derivadas de las revoluciones acarrearón un fenómeno paralelo: la consolidación de las naciones con el control de

territorios: “En el interior de estas fronteras, los estados comenzaron también a ejercer un control mucho más estricto sobre la población, los recursos y las actividades, decretando impuestos, realizando levas, manteniendo el orden público y erigiendo sistemas de vigilancia” (Tilly, 2000, p. 55); el uso extendido de las lenguas modernas garantizó cohesión de un Estado nacional. Para Fernando Lara (1997, p. 47ss) el desarrollo de la burguesía coincide con “la secularización del conocimiento” y con “un nuevo tipo de relaciones sociales: ya no solamente la corte y los eruditos, sino ahora la ‘public school’ y la secularización del conocimiento” accedían a los productos de las ciencias. Las labores de instrucción durante el siglo XVIII se extenderán hasta llegar a la sociedad de expertos, signo inequívoco de la modernidad. Si bien la Revolución francesa ha sido símbolo del modelo de producción capitalista, el proceso se vino gestando desde que inició el fenómeno del mercado, lo que promovió una mentalidad secular de las relaciones económicas. La Revolución fue el ápice de un nuevo orden que fue gestándose paulatinamente desde el siglo XVI y tomó mayor consistencia en el XVIII.

Al poner fin al Antiguo Régimen, los revolucionarios franceses y norteamericanos sentaron las bases de las ideas de la burguesía: gobiernos parlamentarios, democráticos con base en una constitución; mayor libertad para expresarse, publicar, discutir los problemas, cambiar de actividad y pagar a los trabajadores; una mayor movilidad social, esto es, ascenso o descenso de las personas en la escala social debido a su educación, su trabajo y sus méritos —no a cuestiones de sangre, herencia o pertenencia a un estamento—; derecho a la propiedad privada, a las inversiones y a producir más y, con ello, impulsar el modelo capitalista. Estos principios dieron como resultado un alto beneficio para la burguesía, la cual tomó posteriormente el poder. De la mano de la burguesía crece un robusto sistema burocrático que extiende una base para fomentar lo que podría descifrarse como una infraestructura del confort, la anterior afirmación se sustenta en el hecho de que los asalariados de las instituciones públicas se ven aquejados por rutinas que disminuyen su inventiva.

La proclividad al atesoramiento “Aparecía cuando se había alcanzado un cierto grado de riqueza y su poseedor juzgaba preferible fijarla, puesto que con ella se fijaba también el *status* social” (Romero J. L., 1979, p. 423). Este perfil adverso a la virtud fue diametralmente opuesto al del burgués solidario. Quienes no rendían culto al oro eran los burgueses magnánimos e insignes que participaban solidarios del progreso de las naciones europeas en consolidación económica. Es precisamente en este punto de quiebre en el que se deslindan dos estilos de ser burgués: quien atesora el capital como un culto hacia lo material, y quienes, por otro lado, generan una dinámica de reinversión mediante el trabajo constante. Como podemos observar, el referente *zona de confort* preexistía siglos antes del mundo global.

A partir del siglo XIX, las ideas de Carlos Marx orientan la percepción del burgués como un referente antagónico al proletariado en un proyecto de lucha contra la desigualdad social. En los sustratos en que permanece esta visión de *lucha de clases*, el burgués es visto como quien despoja al obrero y se enriquece sin esfuerzo; esta visión mecánica ha sido duramente cuestionada, incluso, por los continuadores de la doctrina marxista.

A pesar de los vaivenes semánticos de *lo burgués*, los atributos que se mantienen constantes en las descripciones clásicas son: afán emprendedor, gusto por el ahorro y austeridad de costumbres; este perfil pone el acento en la disciplina y sobriedad, tanto en la administración de la fortuna, como en el desempeño social. Esta visión general puede ampliarse con Werner Sombart (1972, p. 30) para quien “El espíritu burgués se compone de prudencia, circunspección calculadora, ponderación racional y espíritu de orden y economía”, los cuatro atributos, están sustancialmente ligados al comportamiento, es decir, son intrínsecamente humanos y esencialmente producto de la decisión individual.

Para Enciso Recio (2001, p. 115), “El burgués es hombre activo, hombre práctico, dispuesto a predominar en la vida y a triunfar, pero, además, muchos de ellos jugarán un papel esencial en la promoción y difusión de los conocimientos. Gracias a su ‘capacidad personal’ el

burgués triunfará o, al menos, deseará triunfar en numerosos y diversos horizontes de la sociedad”. Este autor pone el acento en la fortuna material, la inteligencia y capacidad personal como ingredientes estrechamente vinculados con la producción del saber, en otras palabras, se hace alusión a un liderazgo que guía hacia el éxito.

Enciso enfatiza que “cualquiera que sea la diversidad de sus actividades y orientaciones, la burguesía extrajo mucha de su fuerza de su participación en las actividades económicas. El burgués, no sólo contribuyó a articular el crecimiento económico, sino que sacó positivo provecho del mismo” (p. 114). Así, se convierte en protagonista del orden moderno.

A diferencia de los aristócratas, que fincaban su potencia en las propiedades que tenían, los burgueses poseían tierras como una consecuencia de su potencia. El portafolio de su fortuna se integraba por bienes inmuebles rurales o urbanos, por inventarios de productos agrícolas o industriales, por las fábricas, las rentas y títulos diversos.

Los burgueses solían invertir en sociedades por acciones, en negocios de varios tipos, en adquirir cargos públicos y en comprar propiedades. Éstas les otorgaban un apoyo importante para su escalada social y su participación en las instancias de poder. De manera paralela, adquirirían tierras, lo que les otorgaba un estatus como señores de vasallos, además de las rentas derivadas de su usufructo.

Los burgueses tomaron la batuta durante la Ilustración y su impronta es innegable en la articulación del arte, la ciencia, la filosofía, las ideas políticas, económicas y sociales de aquellos tiempos.

La descripción de los prototipos que ofrece Enciso Recio se esquematiza en la ilustración 1, que permite visualizar las ideas y las subdivisiones a las que hace referencia.

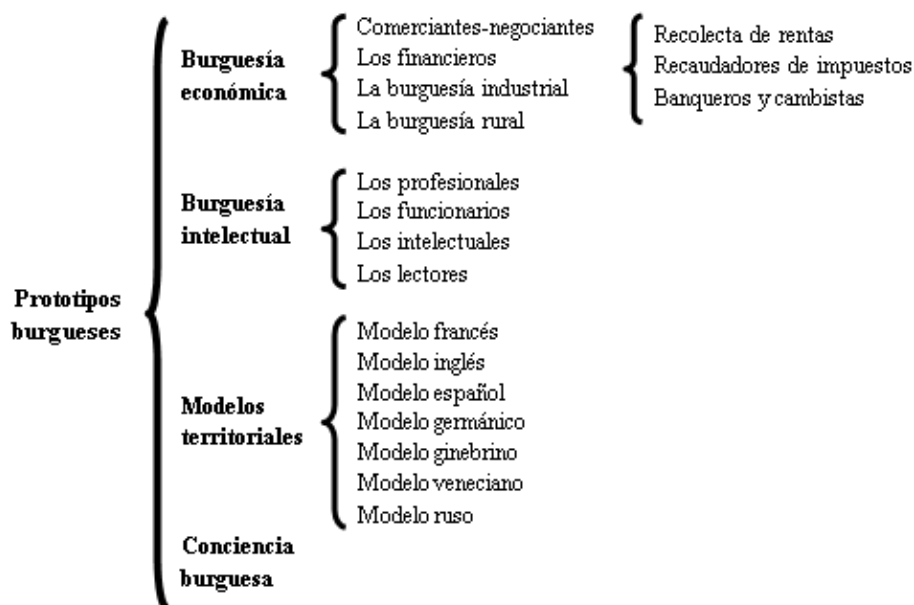


Ilustración 1. Los prototipos burgueses según L. M. Enciso Recio

En la anterior distribución se perfilan tipológicamente los burgueses según sus actividades, su espíritu ilustrado, su región y su identidad. También se les subdivide con un criterio espacial dentro de lo que representa una “geografía de la burguesía”. Respecto a la descripción de los burgueses a partir de su área de acción, se fortalece un enfoque de *modelos por países*. Enciso subraya coincidencias constatables entre los grupos de burgueses, pero en este trabajo creemos que tipificar el perfil del burgués por región o por actividad gremial puede verse rebasado por la estratificación y la diáspora en que ha germinado el modelo económico de la libre empresa. De tal manera, que si el espacio es predominante para entender al burgués, qué podría decirse de su presencia en el continente americano —en el modelo de Enciso está ausente incluso, el norteamericano—, por lo que habría que incorporar la geopolítica de Latinoamérica, no prevista por Enciso, y que en términos actuales a la realidad mexicana, se

adecuaría más hacia la estratificación que experimentó nuestra nación entre 1977 y 1984 (Barba, 1997, p. 73ss); coyuntura imprescindible para explicar la economía contemporánea.

Conviene referir otra clasificación proveniente de Werner Sombart para quien la unidad de medición del ser burgués se finca según los talentos de cada nuevo capitalista del siglo XVIII para conseguir dinero; es una tipología similar a la que ofrece Enciso en el rubro de *la burguesía económica*, pero con un tratamiento centrado en “la manera de lucrar” (Sombart, 1972, p. 47ss). En cada uno de los niveles residen: “principios, gérmenes y posibilidades para el desarrollo de la empresa capitalista” (p. 47). Los medios promotores de la bonanza económica son:

- a) **La violencia**, el pillaje como medio de enriquecimiento, encontró en el “bandolerismo [...] una verdadera institución social y no una extravagancia ocasional” (p. 48). Este *modus vivendi* se convierte en piratería en Italia e Inglaterra.
- b) **La magia** que se manifiesta en buscadores de tesoros, falsificadores y alquimistas. “La pasión por las actividades herméticas se había apoderado de todos los círculos de la población. Desde el campesino hasta el príncipe, todos creían en la verdad de la alquimia” (p. 51). Este grupo de lucro va en pos de la riqueza e inspira sus decisiones en la suerte y el azar. Aunque no lo refiera Sombart, este renglón contempla a los peninsulares y temerarios conquistadores de América.
- c) **El ingenio y la capacidad inventiva** hacen referencia a las mentes brillantes maquiladoras de proyectos productivos; cortes y parlamentos usufructúan sus genialidades, “pero también los vemos vendiendo sus ideas en la calle y en los mercados” (p. 52). Un sustrato de este colectivo son los inventores.
- d) **Los medios pecuniarios** permiten aumentar el dinero con la ayuda del dinero. El préstamo “representa uno de los puntos

de partida de la empresa capitalista y sirve de ayuda inmediata a la existencia del espíritu de la empresa” (p. 57). En términos contemporáneos, el juego de la bolsa en su forma bursátil encuentra sitio en este rubro y el crédito corporativista.

Sombart apoya sus teorías sobre el burgués en la praxis que le distingue como sujeto productivo, cuyas acciones se institucionalizan y abonan a la conformación del universo empresarial. Pero su descripción formal de *burgués* va más allá cuando genera arquetipos que responden a un entorno. Para Sombart es imposible concebir el concepto de *burgués* fuera de la *empresa*. Un objeto de estudio no puede arrancarse de su contexto y entenderse al mismo tiempo, por ende, el burgués contemporáneo es el empresario.

El espíritu empresarial se refiere “al compendio de todas las características psíquicas que son necesarias para la feliz ejecución de una empresa” (Sombart, 1972, p. 64); un temperamento y un perfil motiva la galería de estilos de empresarios, a saber.

- a) **El conquistador.** Las cualidades que explota son su capacidad para configurar planes con un componente de arrojo y libertad espiritual. A la par, “voluntad de acción” entrelazada con “tenacidad y perseverancia” (p. 64).
- b) **El organizador.** El talento para hacer trabajar a las personas “Significa poner a hombres y cosas de forma que se consiga sin restricciones el efecto deseado” (p. 65), lo que implica un equipamiento psíquico para estimular un despliegue de capacidades en los demás.
- c) **El negociador.** Se refiere al don de “mantener el diálogo con otros a fin de moverles a la aceptación de una determinada propuesta, a la realización o al abandono de una determinada acción, mediante la exposición de las razones propias y la refutación de los argumentos contrarios.

Negociar significa mantener una lucha con armas intelectuales” (p. 66), la gestión es un motivo humano que activa circuitos de compra y sus correspondientes transacciones.

Para el burgués, lo citadino le es connatural; el autor menciona que prefiere lo material sobre lo natural, esto se refiere a una suerte de desapego en el que se tiende al desarraigo de la tierra de la que es originario. Y que por eso “choca” con la tipología del campesino o labrador. Para el burgués, todo producto es una mercancía que adquiere valor porque tiene precio; además, el burgués es cuantitativo y sintoniza armónicamente con el dinero.

Vicente Rodríguez Casado menciona también que en el siglo XV la civilización (española, francesa e inglesa) se hace cada vez más urbana. Que la victoria en Francia de los ideales utilitaristas fue determinante para Europa. El país galo se convirtió en el vértice intelectual de Europa hasta el siglo XVIII, lo que explica la “fuerza expansiva” que se fue generando desde siglos anteriores (1981, p. 127), y que como hemos apuntado, este signo es fruto de la acumulación de escenarios previos en la historia de Europa.

El proyecto de la burguesía se consolidaba con principios que se cimentaban en la dimensión humana; se instala con certeza en principios que conjuren el riesgo de la avaricia y toda aquella tendencia negativa que desequilibre el valor atribuido a la acumulación de riqueza.

Algunos de los componentes del burgués en las postrimerías del siglo XV giran en torno a su condición urbana, la visión cuantitativa de las cosas y la consideración del trabajo en orden a la ganancia, lo cual sienta bases para el modo de valorarlo hoy en día por gran parte de la sociedad contemporánea de Occidente.

Hasta aquí se han comentado ya diferentes rasgos del perfil y espíritu burgués. Pero, ¿cuál es la relación de este espíritu con la cultura y los valores estéticos y económicos? y ante todo ¿cómo se

gestan los incipientes genes del confort en la clase burguesa? Para abordar ambas interrogantes es conveniente separar las cuestiones culturales de las económicas.

Respecto a los hechos éticos determinantes del cambio cultural, se considera que no existe razón de peso que tenga valor para afirmar que la extensión de una clase y la subsecuente toma de poder que consigo trae, condicione el triunfo de una mentalidad presidida por el utilitarismo; ni en esa clase, ni en la sociedad entera.

Otros motivos entre los que destacan: los movimientos racionalistas, el debilitamiento de la razón religiosa por la influencia de Lutero, la búsqueda de signos manifiestos de la elección divina y el apoyo francés a la causa protestante.

Sobre el cambio económico contemporáneo, se considera que a pesar de todas las transformaciones que durante los siglos XVIII y XIX se dieron, permanece con gran fuerza, el mismo sentido desacralizado.

La anterior sucesión de cambios económicos favorecieron la presencia, cada vez más patente, de una nueva forma social y económica: el burgués de los negocios, quien ocupa un lugar considerable entre las figuras del capitalismo, y que se identifica cuando estereotipa su modo de hablar, que incluso “refina” con extranjerismos. Se trata de un manierismo con componentes aspiracionales cargados de su propia identidad.

Continúa la cultura desacralizada con su esencia agravada: la “visión utilitarista” de la vida, a merced de los movimientos de los intelectuales que intentan dar un nuevo contenido “humanista” a la época; un “afán de ganancias”, pero sin la medida del bien común; el considerar que la felicidad está en función de lo económico y material; que la propiedad es algo privativo del individuo; el relegar los aspectos religiosos al fuero de lo personal e individual; en definitiva, una visión parcial y segmentada del hombre.

Las descripciones en torno a la figura del burgués de negocios sostienen un dinamismo que se recrea en cuidado meticuloso del

status. Hasta hace algunos años uno de los símbolos externos de esa burguesía de negocios era la forma de vestir. El traje y la corbata para los caballeros y el traje sastre para las damas eran su cara externa. Llama particularmente la atención cómo en algunos círculos de la alta burguesía posmoderna, el traje y la corbata han dejado de ser un símbolo de poder y estatus y han pasado a segundo plano.

El burgués posmoderno ostenta una imagen ejecutiva que le da identidad y es reconocida entre los círculos sociales; viste a la moda y en los negocios utiliza el *casual business*. Le atribuye un valor simbólico a las marcas reconocidas en su atuendo personal. Un reloj perdurable lo distingue, así como un bolígrafo costoso, ambos, son símbolos de éxito y confirman su poder adquisitivo. Esta imagen externa es uno de los componentes perceptibles de un *status*, dato que no tiene desperdicio si se toma en cuenta que el culto a la imagen y las aspiraciones por confirmarse como una celebridad, son trampas sutiles en las que más de un empresario se ve atrapado.

Esta última caracterización del burgués es superficial e incluso frívola, pero nos permite constatar el vasto horizonte que acompaña el desentrañar los significados del burgués; compleja empresa que nos recuerda que “explicar la significación del lenguaje consiste en mucho más que expresar simplemente lo que significa cada palabra” (Lyons, 1983, p. 24). Los cismas económicos son catalizadores de una nueva clase social, que a su vez, prefigura un status que encuentra razón de ser en los perfiles psíquicos que desde su origen, abren el panorama para comprender la empresa contemporánea, sus creencias y hábitos.

Este epígrafe nos ha permitido acercarnos a la transformación histórica del espíritu burgués desde un interés particular: preparar el terreno para explicar la presencia de la *zona de confort* como un conjunto de acciones invasivas en el devenir del empresario, antes llamado *burgués*. Este marco se verá ampliado con una perspectiva teórica centrada en una visión profunda del trabajo desde una filosofía humanista, cuyo enfoque orientará el siguiente apartado.

1.2 Antropología del trabajo

Una vez que se ha trazado un marco referencial sobre el origen histórico del ser burgués y se han perfilado los necesarios rasgos para acercarnos a la identidad que le distingue, es momento de articular la dimensión filosófica y humanística del sentido de trabajo; imprescindible para completar una visión integral de nuestro objeto de estudio: el empresario y la *zona de confort*.

El valor del trabajo en el devenir humano se ha expresado en filósofos y pensadores bajo variados emblemas; en ellos se estampa el grado de interés que guarda el progreso y el impulso transformador de la materia como referentes de interés teórico. El trabajo como tópico de discusión se ha consolidado como un objeto de estudio contemporáneo y es un capítulo robusto en la teoría de la empresa.

Según los episodios históricos del saber filosófico de Occidente, la presencia de una teoría humana del trabajo se ha movido en trayectoria pendular; así se ha desplazado desde una veta aristotélica de desinterés y negación hacia un trayecto que cruza la discusión de la esclavitud-libertad, para finalmente situarse contemporáneamente en la plataforma de la virtud y disciplina individual asociadas a la actividad laboral. Los vaivenes económicos que van de la mano de la evolución del pensamiento han revestido de pautas cambiantes la reflexión sobre el trabajo; los primeros episodios de la civilización se distinguen por una lucha por dominar la naturaleza, faenas que transitaron hacia el uso de técnicas como la agricultura y con los siglos, la producción en serie. La complejidad y diversificación de los oficios, junto a la consolidación de un modelo económico capitalista, vino acompañado por el advenimiento de una filosofía del trabajo que dota de un sentido trascendente las actividades humanas en pos de la supervivencia.

Para dar un curso sistemático a los tópicos abordados en este apartado, intentaremos evocar aquellas reflexiones que han aportado aquellos pensadores que en general, coinciden con estos

cuestionamientos: ¿qué sentido tiene el trabajo dentro de las actividades humanas?, ¿en qué medida éste influye en el desarrollo del hombre?, ¿cuál es la línea divisoria entre trabajo, ocio y confort? El sentido profundo del trabajo se mantiene en continuo movimiento y sobra manifestar que no ha sido estático; los signos que distinguen a cada época marcan un significado propio, sin embargo, un sustrato general permanece en el fondo de las explicaciones, y en este orden, conviene iniciar una elemental búsqueda que convoque el papel del trabajo en la trayectoria de la civilización occidental.

Al indagar el significado en latín del término *trabajo* nos encontramos que proviene de *tripalium* (tres palos) el cual era un yugo hecho con tres (*tri*) palos (*palium*) en los cuales amarraban a los esclavos para azotarlos. Se aclara que la relación de *tripalium* con el término *trabajo* no es de *pegar* sino de *sufrir*. Se aplicaba dicho significado a cualquier actividad que producía dolor en el cuerpo. La relación de trabajo y dolor también se refleja en la palabra *labor* (del latín), la cual, en inglés significa *trabajar*.

Las caracterizaciones etimológicas son un punto de arranque básico que prepara el terreno para posteriores consideraciones, pues sus fundamentos son primarios y elementales, lo que nos obliga a tomar como un escenario preliminar las atribuciones otorgadas a las raíces históricas de las palabras. Más allá de la estirpe etimológica, emergen significados léxicos que se suman a la tradición antigua, ahí encontramos que otros autores toman con mayor cautela el tema: “Llama la atención comprobar que, propiamente, no existe, ni ha existido a lo largo de la historia, una verdadera filosofía del trabajo” (Corazón, 2007). Lo anterior nos obligaría a situar la discusión en un marco más amplio del pensamiento humano.

Los capítulos históricos en los que se enmarcan nuestras consideraciones, progresarán del periodo clásico griego, la Edad Media, Época Moderna y el S.XX, y se seleccionará a los autores representativos, junto a los pensadores de cada periodo, ya que manifiestan con gran claridad la situación de cada tiempo, así como su efecto en el desarrollo del hombre desde la entidad del trabajo.

Significativas serán para el presente estudio las aportaciones de Aristóteles desde el periodo clásico griego, a la par de la época medieval desde la antropología cristiana, y las claves de la época moderna con la diversidad en las reflexiones de sus pensadores. Por su parte, los hallazgos de Hanna Arendt, pensadora del S. XX, y Alejandro Llano, desde su visión del humanismo cívico, nos permiten cerrar finalmente con la visión trascendental del trabajo desde San Josemaría Escrivá, fundador del Opus Dei.

Aristóteles es piedra angular en el pensamiento occidental, y a pesar de la distancia histórica, su herencia aún cimbra el juicio contemporáneo, por lo que nos referiremos a aquellas aportaciones que nos permiten extraer entre líneas juicios provechosos en torno a la *zona de confort* desde la dimensión que propone respecto a la actividad transformadora que contrapone espíritu y materia.

Este gran filósofo no estableció un concepto terminológicamente directo de trabajo, la realidad es que de manera tangencial es constatable en su obra una actitud de desconfianza acerca del trabajo, pues lo considera como una influencia que impide, por su vinculación con la materia, que el hombre se dedique a la contemplación. Es decir, el cultivo de las actividades productivas obstaculiza al hombre el acceso al terreno espiritual, especialmente por ir en contra de su propia autonomía, al someterle, bien a las necesidades de la vida, o bien al dominio del amo que manda sobre el esclavo (Innerarity, 2008, p. 69). Aunque este rechazo no es general en la época clásica, pues son constatables “algunos ejemplos de autores en los que aparece una cierta valoración positiva del mismo, como es el caso de Sócrates, los presocráticos, e incluso algún pasaje aislado dentro de la obra de Platón” (p. 69), por tanto, es innegable la impronta Aristotélica en la incipiente teoría del trabajo.

El pensamiento aristotélico asigna un enfoque peyorativo al sentido del trabajo de su época y esto se entiende por la clasificación de actividades realizadas en la *polis*; en este entorno, las principales labores se distinguían entre libres y serviles, con lo que se otorga un enfoque despectivo a estas últimas, ya que, desvirtuaban al cuerpo, al

alma y a la inteligencia para el uso o la práctica de la virtud. Por su parte, las actividades serviles eran canalizadas casi exclusivamente al esclavo y se enfocaban a las realizadas con las manos, a la par era criticado fuertemente el sentido crematístico del trabajo, pues centraba al hombre en poner todas las facultades al servicio de producir dinero. “Buscar en todo la utilidad es lo que menos se ajusta a las personas libres y magnánimas” (Aristóteles, 1988, p. VIIIss) e invita a preguntarse en qué modo determinadas actividades contribuyen a la formación del carácter y del alma. Y esto se entiende, ya que el trabajo para los griegos del periodo clásico no es más que una actividad básica, cuyo fin es la subsistencia.

Por su parte, la apreciación de Hanna Arendt (1974) complementa el aporte aristotélico en la medida en que emprende una contextualización del recurso de la esclavitud, que constituía un intento de apartar al hombre de las necesidades de la vida y salvaguardar de esta manera su libertad. Los puntos fundamentales se centran en resguardar la libertad del ser humano para que practique la virtud y ejerza su albedrío; con lo que se deja al esclavo el dominio del otro e incluso el dominio de las necesidades de la naturaleza. Por ello, Aristóteles apela por los trabajos a los que no puede someterse el hombre libre sin degradarse (recordemos la división de actividades: libres y serviles). “El privilegio del hombre libre no es sólo la libertad, sino también la ociosidad, que requiere, en vista de las necesidades de la vida, el trabajo forzado de los demás, es decir, la esclavitud” (Innerarity, 2008, p. 70).

El marco filosófico aristotélico considera el ocio como una cualidad, pues en la medida en que se cultiva, promueve en el hombre el estado de contemplación como un medio para revitalizar el espíritu y con ello, facilitar la vida virtuosa. Este aprecio filosófico por el estado en el que se suspende el ejercicio de energías humanas hacia la transformación de la materia se asocia a una modalidad de misticismo que dista sobremanera de la *zona de confort* como la concebimos contemporáneamente. El deslinde entre dos planos referencialmente divergentes —ocio/confort— nos permite trazar una línea divisoria

clara que se traduce en la siguiente sentencia: mientras el ocio revitaliza el ser del hombre, el confort deteriora al mismo ser. El ocio en sí ha de contar con tres condiciones que han de estar presentes en la forma genérica de emprender y asumir ese estado: autonomía, autotelismo y vivencia placentera (Trilla, 1993); categorías que en seguida se amplían.

Autonomía de cada persona para definir el qué y el cómo; la autonomía en el qué —libertad de elección de la actividad— y en el cómo el ciudadano durante la actividad de ocio conserva plena responsabilidad sobre el desarrollo de la misma y la manera de realizarla.

Autotelismo por poseer una finalidad en sí misma vinculado con el cómo y éste a su vez relacionado con un placer intrínseco, se trata de una felicidad interna, una dicha interior (Aristóteles, 1988, p. VIIss). Es decir, la actividad realizada durante el tiempo de ocio es deseable en sí misma, y no por aquello que produce posteriormente.

Las *vivencias placenteras* son objeto de reflexión para Trilla Bernet (1993) según dan cuenta sus estudios vinculados con la educación, en tanto señala que un ocio penoso o aburrido, es sinónimo de un fracaso que en realidad no responde a la esencia misma de ese estado de contemplación virtuosa, sino más bien un tiempo estéril, porque el hecho de producir no brinda satisfacción a quien lo experimenta; es tiempo libre inconvenientemente vivido en la misma proporción que genera tedio y frustración. La actividad de ocio supone estar bien con lo que se hace, sentirse pleno por el mero hecho de hacer aquello, sin excluir un esfuerzo automotivado.

A partir de la percepción aristotélica, el ocio como contemplación y esparcimiento en libertad para el ejercicio de la política y las artes al servicio de la polis, no puede ser asumido como tiempo libre, ya que desde los griegos, la educación para el ocio era una virtud. Muy distinto era para los romanos, quienes consideraban el ocio como un momento de descanso y recreación del espíritu después del trabajo para recuperarse y volver con más energía al escenario laboral.

En *Psicosociología del ocio y el turismo*, San Martín (1997) describe la modificación histórica que tiene lugar a mediados del S. XX, que va de un sentido del ocio estrechamente relacionado con un estado de bienestar, a otro, vinculado con estancamiento. Este cambio revela un aumento relevante de las condiciones de comodidad en una cultura laboral con prerrogativas legales (jornadas de trabajo reducidas, salarios estipulados y conquistas sindicales).

Con el advenimiento de ese siglo, se extiende un ostensible incremento del nivel educativo y una disminución del tiempo total dedicado al trabajo; estos dos factores contribuyeron a que el individuo disponga de tiempo libre y tome parte en actividades vinculadas con ello. Sin embargo, aunque con base aristotélica, la modificación del enfoque y sentido del ocio para el hombre contemporáneo, consiste en emprender acciones para una cualificación urbana, social, política, cultural y económica que permita a los ciudadanos desarrollar con autonomía acciones educativas autotéticas y gratificantes en su tiempo de ocio. Un cambio similar sucede respecto a la percepción del trabajo en la época moderna y posmoderna justo por los intereses de la época, tópico que veremos más adelante.

En *La pedagogía del ocio*, Puig Rovira y Trilla (1996) han concluido que éste contribuye al proceso de humanización de la ciudad, y han afirmado que es una realidad no exclusiva pero sí fundamentalmente urbana. Se encuentra en proceso de conformación una cultura que dote de enfoques propositivos la dimensión productiva del ocio.

Volviendo al tema del sentido del trabajo en la vida del hombre, llama la atención que en la Edad Media, al igual que en el periodo clásico griego, tampoco represente un tema que motive abundantes tratados, pues no destaca entre los intereses metódicos de los filósofos. Sin embargo, podemos observar que desde la perspectiva cristiana prevalece una inclinación a justificar el trabajo, pero no a verlo como algo valioso. Los pensadores de fundamentos basados en la doctrina eclesiástica hacían referencia a la metáfora bíblica de la expulsión del

paraíso bajo el principio ‘comerás con el sudor de tu frente’, con lo que se percibe al trabajo como un castigo, obligación, o bien como un deber. Por su parte Rafael Corazón (2007) subraya con énfasis el predominio de la antropología cristiana en esta época; sin embargo, también en ella, hasta finales del siglo XIX, no se planteó de modo explícito una filosofía del trabajo.

Por su parte, Santo Tomás coincide con Aristóteles en la importancia y necesidad de las actividades libres en cuanto a inteligibles por estar más relacionadas con el conocimiento. Rafael Corazón (2007) cita a Santo Tomás de Aquino: “la ocupación exterior impide al hombre ver claro en las cosas inteligibles, distintas de las sensibles, a las que se refieren los actos de la vida activa”.

En la Edad Media el trabajo se sitúa entre los deberes del propio estado, junto a otras obligaciones y con similar valor. Aún en los siglos “XVI y XVII, los hidalgos ocultaban su pobreza y renunciaban a ganarse la vida trabajando, por miedo a perder su condición social, pues el trabajo marcaba la diferencia entre los distintos estamentos sociales” (Corazón, 2007). La vida monástica dedicada a la contemplación se valora mejor que el trabajo, la filosofía tomista argumenta que el trabajo es un deber que incumbe a la especie humana, pero no a cada hombre en particular.

En la Edad Media la filosofía se desarrolló sobre todo al servicio de la fe para que ésta pudiera, en la medida de lo posible, comprenderse a sí misma. Y puesto que el fin del hombre es la contemplación y el amor de Dios, ni la teología dogmática ni la moral prestaron especial atención al trabajo porque su lugar, dentro de ese esquema, se encuentra entre las “obligaciones del propio estado” y, en concreto, del estado laical, o sea, del estado de aquellas personas que se ocupan del siglo, de lo temporal y caduco (Corazón, 2007).

Sin embargo, en la Doctrina Social de la Iglesia que surge a finales del S. XIX con la *Encíclica Rerum Novarum* de León XIII, se plantean directamente los problemas laborales y sociales derivados de

la contraposición entre trabajo y capital surgidos durante la Revolución Industrial. Pero desde entonces, el Magisterio de la Iglesia se ha ocupado cada vez más de la realidad del trabajo y su lugar en la vida del hombre y del cristiano. Según expone el papa Juan Pablo II: “la doctrina social de la Iglesia tiene su fuente en la Sagrada Escritura, comenzando por el libro del Génesis y, en particular, en el Evangelio y en los escritos apostólicos. Esta doctrina perteneció desde el principio a la enseñanza de la Iglesia misma, a su concepción del hombre y de la vida social y, especialmente, a la moral elaborada según las necesidades de las distintas épocas” (Laborem exercens, 1981).

El Concilio Vaticano II es un referente obligado para describir los fines espirituales del trabajo desde una observación fiel a los principios doctrinales ante los signos de los tiempos; de esta manera, en el Concilio se expuso la relación intrínseca entre persona y trabajo, a partir de la cual puede y debe formularse una auténtica moral del trabajo, las relaciones laborales, la cuestión social y el desarrollo: “Creado el hombre a imagen de Dios, recibió el mandato de gobernar el mundo en justicia y santidad, sometiendo a sí la tierra y cuanto en ella se contiene y de orientar a Dios la propia persona y el universo entero, reconociendo a Dios como Creador de todo, y de modo que con el sometimiento de todas las cosas al hombre, sea admirable el nombre de Dios en el mundo” (Concilio Vaticano II, p. 34). Con lo anterior, se construye un lazo indisoluble entre el andamiaje de la rutina laboral en el mundo material, y un sentido profundo que dota de trascendencia lo material.

Sólo a partir de la Ilustración y de manera especial de la Revolución Industrial, el trabajo se presenta como una realidad con consistencia propia. Este logro fue indirecto, ya que lo que en realidad se planteó fue la llamada “cuestión social” como enfrentamiento entre capital y trabajo. A raíz de esta situación, el trabajo empezó a ser considerado en sí mismo, por su valor intrínseco; de esta manera se intentaba liberarlo del efecto capitalista como un objeto de estudio autónomo de las tramas político-económicas. Este periodo coincide

con el surgimiento de los estudios de economía de corte social, con lo que inicia un interés metodológico que da prioridad a los productos, bienes y servicios generados por la acción humana en demérito del trabajo mismo como referente de estudio.

En la Edad Moderna lo importante es el producto y más concretamente la propiedad (Corazón, 2007). Como el trabajo es externo al producto, su consideración no pasó de ser la de un medio imprescindible, pero carente de valor en sí mismo. Al ubicar la mercancía por encima de la actividad transformadora humana se concentró el interés en los bienes, con lo que se relegó al individuo y su capacidad inventiva a un plano secundario.

La exaltación del trabajo en el momento del desarrollo industrial era compartida por muchos sectores sociales. Se rescata el valor al trabajo atribuido por el espíritu burgués. A finales del siglo XIX, el pensador socialista Paul Lafargue, en su obra *El derecho a la pereza*, si bien culpaba a la moral burguesa y cristiana de haber inculcado a la sociedad el "amor al trabajo", reconocía en las clases trabajadoras una "pasión amorosa". En sus propias palabras:

Una pasión invade a las clases obreras de los países en que reina la civilización capitalista; una pasión que en la sociedad moderna tiene por consecuencia las miserias individuales y sociales que desde hace dos siglos torturan a la triste Humanidad. Esa pasión es el amor al trabajo, el furibundo frenesí del trabajo, llevado hasta el agotamiento de las fuerzas vitales del individuo y de su progenitura (Lafargue, 1973, p. 74).

En este periodo inicia un valor por el trabajo y se concibe más que como deber, como una dicha, al respecto el Manifiesto del primer Congreso de la Asociación Internacional del Trabajo (AIT) enfatizaba el "trabajo grande y noble, fuente de toda riqueza y de toda moralidad" (Álvarez Dorronsoro, 1979).

Para la pensadora alemana Hanna Arendt:

La Edad Moderna trajo consigo la glorificación teórica del trabajo, cuya consecuencia ha sido la transformación de toda la sociedad en una sociedad del trabajo. Por lo tanto, la realización del deseo, al igual que sucede en los cuentos de hadas, llega un momento en que sólo puede ser contraproducente, puesto que se trata de una sociedad de trabajadores que está a punto de ser liberada de las trabas del trabajo y dicha sociedad desconoce esas otras actividades más elevadas y significativas por cuya causa merecería ganarse la libertad (Arendt, 1974, p. 17).

En torno a esta modificación en la concepción del trabajo, de fondo se encuentra la filosofía moderna, que para Arendt, comienza con la duda universal de Descartes o bien, la duda cartesiana. Este método se concibe como el eje invisible y el motor que anima buena parte del pensamiento posmoderno, ya que es la respuesta que da Descartes a la nueva realidad que aparece. Ya no es la razón sino la máquina construida por el hombre que nos sitúa en el nuevo punto de vista a manera de telescopio sobre el mundo físico. Será la intervención activa del *homo faber* su capacidad para fabricar (y no como en épocas anteriores, la contemplación, la observación y la especulación) la que nos abrirá el camino hacia un nuevo conocimiento. Esta duda cartesiana promueve que los ojos de la mente (razón) y no sólo los del cuerpo (sentidos) nos han venido engañando: lo amargo, lo dulce, lo frío son pura convención. Cuando el Ser y la apariencia se separan para siempre, hay que dudar de todo. Ahora se confía más en la lectura obtenida por un aparato que en la mente o los sentidos.

Por ello, la verdad se busca, no a través de la nueva observación o contemplación, sino de manera activa. La certeza del conocimiento se alcanza mediante una doble condición: sólo podemos acceder conscientemente a lo hecho por nosotros, así como ese saber que

reside fuera de tal naturaleza que pudiera comprobarse mediante nueva acción.

Ante este escenario, presenciamos una significativa transformación en el valor simbólico del trabajo: el acceso a la verdad a través de la contemplación se ha descartado definitivamente como un método, en tanto a partir de este periodo el pensamiento será el sirviente de la acción. En la vida activa destacan el hacer y el fabricar como atributos propios del *homo faber*. La pregunta respecto al hombre se modifica del ¿quién eres? al ¿cuánto produces?, y más aún si lo vinculamos con la aportación de John Locke, (1990) quien afirmó desde 1690, que lo propio del hombre es poseer y en primer lugar poseerse; en este orden, una vez más se modifica la pregunta al ¿cuánto tienes? De ahí que el predominio por el materialismo y el utilitarismo comiencen a ser principios claves del mundo capitalista posmoderno que distorsiona el sentido del trabajo del hombre. “Lo que importa en la tardomodernidad ya no es el <hombre del trabajo>, sino el <trabajo del hombre>, entendido como condición de posibilidad de la plena ciudadanía” (Llano A. , 1999, p. 138).

Para Arendt (1974) el fracaso del *homo faber* encuentra su explicación más eficaz por la rapidez con que el principio de utilidad desapareció y se reemplazó por el de mayor felicidad/ mayor número.

Ahora bien, desde la visión de Alejandro Llano (1999), en su libro *Humanismo cívico*, el oscurecimiento del valor humano del trabajo conlleva una vida mecánica que de superarse, supone la recuperación y redescubrimiento del hombre interior, del origen frontal del querer hacer y el saber hacer, veamos:

La inercial incidencia de la imagen mecánica del mundo sobre la concepción que el hombre tiene de sí mismo ha acabado por producir un difundido oscurecimiento del valor humano del trabajo. Recuperarlo es la clave para afrontar el problema del desempleo. El trabajo humano no tiene sólo una dimensión instrumental, de transformación de cosas materiales o de traslado de información [...] Antes de ser producción exterior, *poiesis*. El trabajo es *praxis*: interior

reconocimiento de lo que se hace y libre decisión de lo que se pretende. Ganar de nuevo el sentido del trabajo supone el redescubrimiento del hombre interior, del origen frontal del querer hacer y del saber hacer (Llano A. , Humanismo cívico, 1999, p. 141).

En este sentido adoptamos la propuesta de Alejandro Llano (1999) respecto al sentido del trabajo y su vinculación con el crecimiento antropológico del ser humano, que ha de llevar a un desarrollo interno y activo, es decir el auto-enriquecimiento que acontece en la vida intelectual y ética que implica la adquisición de hábitos intelectuales y morales como síntesis del sentido del trabajo desde un humanismo cívico: “Si queremos disponer de más trabajo, hemos de pensar con mayor rigor y decidir con más acierto. Y la sola manera de lograr esto es ser más, lograr un progresivo espesor existencial, avanzar en nuestra interna calidad de vida” (p. 142).

El valor fundamental del trabajo es el perfeccionamiento antropológico, el incremento intelectual y ético que en él se gana y con él se expande, porque la esencia del trabajo consiste en la realización de una aportación personal, continúa el discurso de Alejandro Llano, el cual mantiene un lenguaje y enfoque común con Arendt, Aristóteles y Santo Tomás. “El valor añadido de cualquier labor es, ante todo, la ganancia en perfección humana que en ella se obtiene, más allá de su posible determinación económica” (p. 138).

Para lo anterior, es primordial la autodeterminación; desde esta perspectiva, ser persona no conlleva automáticamente algo pasivo, debemos elegir y solventar por nosotros mismos la cuestión de cómo ser lo que somos. Estos actos de edificación personal nos llevan como individuos a una configuración regulada desde el interior de nuestro ser. La expresión más nítida de lo anterior, son los actos que guían y dan forma a nuestras vidas por tiempo indefinido, lo cual podremos palpar dentro del análisis de las causas de la *zona de confort* y la manera en que los empresarios entrevistados han salido a flote de los problemas afrontados.

En esta época posmoderna recobra un fuerte significado trascendental el sentido del trabajo que San Josemaría brinda a la vida de las personas y promueve a través del Opus Dei: “el hombre se realiza plenamente trabajando, es lo que le hace superior de las demás criaturas”. Así, pues, el trabajo, en su sentido más amplio, forma parte de los planes de Dios sobre los hombres, es: “un medio con el que el hombre se hace participante de la creación; y, por tanto, no sólo es digno, sea el que sea, sino que es un instrumento para conseguir la perfección humana —terrena— y la perfección sobrenatural” (Le Tourneau, 1988, p. 35). La visión trascendental del trabajo confirma la sostenida vocación de San Josemaría por dimensionarlo en un lenguaje unívoco de santidad:

Lo que he enseñado siempre —desde hace cuarenta años— es que todo trabajo humano honesto, intelectual o manual, debe ser realizado por el cristiano con la mayor perfección humana (competencia profesional) y con perfección cristiana (por amor a la voluntad de Dios y en servicio de los hombres). Porque hecho así, ese trabajo humano, por humilde e insignificante que parezca la tarea, contribuye a ordenar cristianamente las realidades temporales —a manifestar su dimensión divina— y es asumido e integrado en la obra prodigiosa de la Creación y de la Redención del mundo: se eleva *así el trabajo al orden de la gracia, se santifica*, se convierte en obra de Dios, operatio Dei, opus Dei (Escrivá de Balaguer, San Josemaría, 1969, p. 10).

El trabajo profesional se convierte así en el quicio sobre el que se fundamenta y gira toda la tarea de la santificación, es lo que lleva a San Josemaría a advertirnos sobre la mediocridad en el actuar, la cual es metaforizada como una muerte en vida. El trayecto hacia la santidad desde el trabajo se ve amenazado constantemente con las dificultades diarias, al respecto, el confort sería adverso al estado de plenitud del alma. Desde esta mira:

Camino 17. No caigas en esa enfermedad del carácter que tiene por síntomas la falta de fijeza para todo, la ligereza en el obrar y en el

decir, el atolondramiento...: la frivolidad, en una palabra. Y la frivolidad —no lo olvides— que te hace tener esos planes de cada día tan vacíos («tan llenos de vacío»), si no reaccionas a tiempo —no mañana: ¡ahora!—, hará de tu vida un pelele muerto e inútil (Escrivá de Balaguer, San Josemaría, 1934).

Cualquier profesión, cualquier tarea humana honesta, puede ser santificada, llevada a Dios: basta que sea honrada. “Ante Dios, ninguna ocupación es por sí misma grande ni pequeña. Todo adquiere el valor del Amor con que se realiza” (Escrivá de Balaguer, San Josemaría, 2001, p. 224). Pero para poder ofrecer a Dios un obsequio agradable se requiere, primeramente, que sea una obra bien hecha y acabada: perfecta en la medida de la propia capacidad. No basta con que parezca un buen trabajo; ha de serlo realmente, cuidando las cosas pequeñas y evitando las chapuzas y los rincones sin terminar. “Si queremos de veras santificar el trabajo, hay que cumplir ineludiblemente la primera condición: trabajar, ¡y trabajar bien!, con seriedad humana y sobrenatural” (Escrivá de Balaguer, San Josemaría, 2004, p. 254).

Entonces, “santificar el trabajo, santificarse en el trabajo y santificar a los demás con el trabajo” (Le Tourneau, 1988, p. 35). Tal concepto permite “poner a Cristo en la cumbre de todas las actividades humanas” (p. 35), llevar cada evento rutinario ejecutado durante el día a su plenitud y redimensionar así, amplias consecuencias espirituales. Dicho reto humano exige realizar el trabajo con la mayor perfección de que sea capaz, desde un punto de vista tanto humano como sobrenatural. En el interior de esta perspectiva filosófica del trabajo, desciframos una actitud contraria a la *zona de confort* desde lo ubicuo: la dimensión trascendente de la actividad humana productiva es un esfuerzo constante que exige mantener mediante los actos, una congruencia interna y externa que desborda lo tangible y lo terrenal, en tanto interesa dominios de la fuerza espiritual.

Desde un principio cristiano, el valor simbólico del trabajo anima un juicio de valor sobre el ambiente en que se desempeña

cotidianamente el individuo. Un fundamento humanista del trabajo subraya su sentido último: la misión que asume por expresarse de acuerdo con la Doctrina Social de la Iglesia.

En este orden, la revisión emprendida en este apartado sobre las concepciones filosóficas del trabajo desde los estudios del hombre, nos ha permitido preparar el terreno para dimensionar el papel del ocio y el confort en la cultura empresarial. Lo anterior, en la medida en que se ha advertido un progreso en las concepciones del valor del trabajo, lo que permite configurar un estado de las cosas actual en el que destaca su dimensión trascendente y en sostenida resistencia con la tendencia crematística, lo que permite formular una visión integradora común entre el terreno material y espiritual. Nuestra intención ha sido sentar un precedente indispensable para ponderar el peso específico de la *zona de confort* como un estado amenazante de la plenitud humana a la luz del sitio que ocupa en las actividades productivas. Esta intención se ha apoyado de las reflexiones que aporta la antropología al trabajo, lo que nos permite reconocer un sentido último de la actividad humana que abona una gama fecunda de reflexiones y componentes doctrinales, cuya brújula constante es su dimensión trascendental e intangible.

A modo de colofón, integremos a nuestra postura hacia el trabajo, las palabras rigurosas de San Josemaría: “Camino 21. Pretextos. –Nunca te faltarán para dejar de cumplir tus deberes. ¡Qué abundancia de razonadas sinrazones! No te detengas a considerarlas. –Recházalas y haz tu obligación” (Escrivá de Balaguer, San Josemaría, 1934).

1.3 El trabajo en las organizaciones contemporáneas

A partir de la plataforma de la antropología del trabajo, es posible vincular los temas ya relacionados desde el apartado que le

antecede en donde se enmarca el origen del espíritu burgués. Una vez que se han reseñado los episodios significativos en la evolución de líder del libre mercado, nos es posible ofrecer entre los hallazgos resultantes sobre el tema, que el empresario contemporáneo corresponde al burgués histórico ya descrito, es decir, el accionista, o el dueño de un consorcio son en conjunto los herederos del espíritu burgués. Ahora corresponde a este epígrafe situar al hombre de empresas bajo un supuesto claro: la actitud contemporánea ha diseñado una ética empresarial en la que ha permeado un “escepticismo ético”.

La razón principal que anima este apartado descansa en la necesidad de situar nuestro objeto de estudio ante la dimensión ética de la cultura organizacional de la empresa y su raíz fundamental: el sentido trascendental del trabajo.

Más allá de la semántica tradicional, es un hecho que las reflexiones formales han derivado en una teoría de los negocios, acompañada de una efervescente actividad de la consultoría, así como de extensos manuales sobre “lo que debe ser una empresa”. Estos avances hacia la conformación de una reflexión formal de la ciencia de los negocios se ven complementados con la visión antropológica del trabajo. Con tino, Llano y Zagal afirman: “La ética se ha puesto de moda en la empresa, en los gobiernos y en la sociedad. Hablar de valores, corrupción, educación moral, virtudes, formación del carácter; no está fuera de lugar” (2001, p. 11).

Esta afirmación toma especial dimensión cuando se considera la actividad de la empresa dentro de un modelo de *management* en donde la inteligencia y los dones del pensamiento humano se ven sometidos a una visión meramente pragmática: “El pensamiento no se concibe como instrumento para conseguir un mundo física y moralmente mejor [...] la inteligencia humana sirve para fabricar *hardware* y programar *software*, no para lograr una *polis* (ciudad en griego) más justa y mucho menos para promover la felicidad entre los seres humanos” (Llano & Zagal, p. 13). En este contexto, el papel de la ciencia se reduce a una mera suministradora de insumos para la

productividad, por lo que las organizaciones se sirven de modelos como el “*just in time*” en donde la técnica se convierte en un instrumento carente de convicciones que miren hacia una jerarquización justa de las finalidades superiores de la empresa en la sociedad.

Consecuentemente, el progreso se entiende en términos exclusivamente exteriores; funciona como un apoyo mecánico para la adquisición de bienes y el desarrollo de sistemas organizacionales, pero no como promotor de una actitud solidaria basada en hábitos morales que restrinjan la aplicación de la ciencia hacia terrenos amenazantes de la dignidad humana. En este punto: “el hombre, que buscaba hacerse a sí mismo, ha olvidado que la técnica es obra suya y ha quedado dominado por ella. Y es que ‘si la relación medio-fin se invierte, el *homo faber* se transforma en el ‘aprendiz de brujo’, y aparece el carácter trágico de la técnica, que, al desposeerse de sentido humano, se convierte en nuestro adversario” (Corazón, 2007).

Es precisamente en esta fractura entre la justa misión de la empresa y la distorsión de la agenda corporativista, en la que silenciosamente se estaciona el confort como una actitud centrada en las emociones que suscitan los estímulos externos en una relación unívoca entre individuo-evento, con lo que se deja de lado el espíritu solidario que mira a la colectividad.¹

En este orden, nos interesará acercarnos al tema de la ética en la empresa, en la medida que esta revisión aporte referentes a la dimensión antropológica necesarios para vincular la pérdida del espíritu laborioso, en razón del debilitamiento de valores éticos en una filosofía del trabajo. La espontaneidad, la emotividad y la percepción estética de la realidad, sustituyen al sacrificio y la tenacidad; esta inversión de papeles en los valores humanos, trivializan la dimensión

¹ Entendemos que la misión de la empresa será mejor en la medida que sea justa y será justa en la medida que tenga también una vertiente solidaria. Por lo tanto cuando el empresario se aleja de la misión, no solamente incumple con la empresa sino también con la sociedad.

trascendente del trabajo y abren la barrera de protección para que se instalen actitudes promotoras de la *zona de confort*.

Presenciamos un “escepticismo ético” (Llano & Zagal, 2001, p. 13) que apela a un amplio margen de tolerancia en lo tocante a “ser empresario”; en otras palabras, la imagen simbólica de quien encabeza un consorcio puede ir de la frivolidad al desinterés por la responsabilidad social, cruzando por el protagonismo social. Esta atracción tiende trampas que vulneran la misión de quien representa el liderazgo del modelo económico imperante en Occidente: el empresario heredero del espíritu burgués.

Un rasgo que caracteriza el pensamiento contemporáneo es la fragmentación de unidades de pensamiento en donde se asumen verdades flexibles, polivalentes y opiniones esparcidas en donde se entretrejen sistemas éticos, morales y hasta metafísicos. En este marco de probabilidades se vive un ambiente escéptico de verdades a medias que se fusionan con sistemas filosóficos válidos bajo la tesis endeble de que ‘todos pueden poseer la verdad’.

Un elemento más se agrega a las tendencias vigentes que condicionan ser un empresario de vanguardia, nos referimos al ánimo sostenido de un espíritu transformador que sucumbe ante cambios vertiginosos en la tecnología, lo que deriva en una inversión de los fines por los medios: “Cuántas empresas tienen capacidad sobrada en sus discos duros, pues se han embelesado con la capacidad de ‘hacer cosas’ sin preguntarse antes si tenían que hacerlas” (Llano & Zagal, 2001, p. 15). La irrupción de la tecnología en las rutinas organizacionales es ubicua; para Naief Yehya existen dos caras en los avances de la humanidad: “Nada nos esclaviza tanto como la tecnología. La tecnología puede democratizar sociedades” (2008, p. 7). Cuando este autor habla de los “mitos y fantasías tecnoculturales” encontramos un punto de encuentro con nuestra tesis: la actitud cómoda de los sistemas operativos como mediadores de empresa perfecta, que sin proponérselo, propicia la ciber-holgazanería (Castañeda, Holgazanería cibernética, 2008). Se habla entonces en términos de cibercultura y tecnoestructura como una identidad

emergente que ha transformado la cultura laboral vertical y horizontalmente, pues estos paradigmas se ofrecen bajo la ilusión de ser sistemas “autónomos” que funcionan por sí mismos y que “ahorrarán” a sus usuarios tiempo y esfuerzo.

El dispendio de la jornada en eventos intrascendentes y evasivos se relaciona directamente con la capacidad para aprovechar el tiempo con criterio, responsabilidad y orden; se puede decir que el riesgo de caer en la *zona de confort* va emparentado con el cultivo de virtudes humanas que confirman una filosofía del trabajo. Esta tendencia no es invisible, pues se expresa en actos constatables que resultan ser expresiones de la pérdida de la tenacidad equivalentes a: “situaciones de confort, comidas largas, desayunos prolongados, ausencias, demasiados permisos y que ni un sábado, ni un domingo trabajen, nunca, o sea, siempre vas a tener que trabajar un domingo, o sea, porque se te atraviesa algo” (Topete, 2011).

En este paradójico *caos* reina la lógica de la eficacia y de los resultados que son el pilar de las actividades productivas; se vive una inmersión cuyo eslogan es “el máximo de utilidades con el mínimo de inversión”, no resulta extraño un segundo momento en el que el mínimo esfuerzo redunde en resultados óptimos.

En las actividades productivas, los individuos que se encuentran activos en el circuito laboral enfrentan cotidianamente retos de calidad: desde el CEO hasta el personal de servicio tendrán que asumir sus deberes; si consideramos responsabilidad que tienen los trabajadores, conviene subrayar que: “deben cumplir con su trabajo a conciencia, con competencia y dedicación, tratando de resolver eventuales conflictos mediante el diálogo” (Conferencia del episcopado mexicano, 2004, p. 161), desde esta visión, los desequilibrios de la organización pueden ser incluso, una oportunidad para mejorar los niveles de interacción entre los participantes de una actividad productiva.

En la voz de Fernando Aranguren, destacado empresario mexicano:

Se debe tener en cuenta que cuando el trabajador cruza el umbral de la puerta del trabajo, entra no solamente como un suministrador de la fuerza de trabajo sino como un hombre, con sus aspiraciones, angustias, ilusiones, con sus cualidades y flaquezas y con su dignidad de persona humana (1975, p. 48).

Respecto a los dirigentes de las empresas, en ellos recae: “la responsabilidad económica y ecológica de sus operaciones. Están obligados a considerar el bien de las personas y no solamente el aumento de las ganancias, aunque éstas son necesarias para asegurar las inversiones, el futuro de las empresas, los puestos de trabajo y el buen funcionamiento de la vida económica” (Conferencia del episcopado mexicano, 2004, p. 161). El deber de trabajar atañe según su pertenencia a una comunidad que comparte responsabilidades.

La humanización de la empresa lanza un llamado a quienes “queremos construir una economía para el hombre y no para las utilidades, ni para un mito de desarrollo indefinido” (Casasús, 1975, p. 42) en estos términos se posicionan los grupos empresariales que confían en lograr las transformaciones integrales de una nación en la medida en que promueven: “[...] un ambiente de desarrollo humano completo, y por otro lado una actuación social con una serie de objetivos que hagan de la empresa un instrumento útil en el desarrollo integral del país” (Aranguren, 1975, p. 57); en efecto, la empresa será una gestora de bienestar que se reafirma en su dinamismo como agente creador de un cambio humano.

En este contexto emergen dos entes autónomos que explican la *gestión de valores* (Lipovetsky, 1994, p. 279) que son: el hombre y la organización; ambos, desarrollan una personalidad y actúan como elementos autónomos; en ellos descansa el armazón del progreso de las naciones. A su vez, en su interior, una amenaza podría propiciar

que se anide el confort, leamos esta contundente aseveración: “Hay que terminar con la rigidez tecnocrática que mutila el potencial de los hombres, la empresa del futuro deberá ganar en primer lugar la batalla de la implicación y la automatización del personal si es verdad, según la fórmula del Instituto de la Empresa que ‘son el hombre y la organización los que hacen la diferencia’” (Lipovetsky, 1994, p. 271). La mecanización de las labores resulta un obstáculo a superar mientras se tenga en la mira la dimensión humana de las organizaciones.

Para José Mendoza Fernández (1975), el apoyo entre los agentes que participan en la empresa se finca en la “unidad, productividad y colaboración que no es otra cosa que la solidaridad humana, inherente a nuestra misma esencia de hombres” (p. 94). El trabajo común con una meta compartida, atenúa diferencias y allana el camino para ejercer dos trascendentes cometidos de naturaleza humana: “Los deberes de justicia y solidaridad cuentan con un reconocimiento prácticamente universal. Están en la base del reconocimiento de los derechos humanos. Y son el 80 o 90 por ciento de la moral” (Lorda, 2006).

Existen bases filosóficas que sustentan una dimensión humana de la empresa. Aun cuando no sea explícito el espíritu que mueve a una organización, éste se manifiesta tanto en las grandes decisiones, como en el diario actuar de la rutina.

Cuando las labores humanas por la supervivencia y el bienestar material se asocian a otras virtudes, se consolida un beneficio humano en pos de metas trascendentes: “El trabajo humano, orientado hacia la caridad, se convierte en medio de contemplación, se transforma en oración devota, en vigilante ascesis y en anhelante esperanza del día que no tiene ocaso” (Conferencia Episcopal, 2006, p. 151); la rutina en apariencia monótona y mecánica, encuentra una veta que enriquece los actos más simples, “...este parentesco entre trabajo y religión refleja la alianza misteriosa, pero real, que media entre el actuar humano y el providencial de Dios” en términos de Juan Pablo II (1979, p. 9).

La solidaridad en la era de la industrialización es un tópico ineludible ante las leyes económicas:

El error consiste en pretender que el hombre pueda lograr éxitos económicos estables sirviéndose de los demás, no en comunidad y solidaridad con ellos; el considerar que la Dirección de la empresa y los trabajadores tiene que defender intereses propios, cuando muchas veces éstos son intereses comunes (Belausteguigoitia, 1975, p. 27).

Rogelio Sada (1975), explica que el ambiente participativo promueve el bien común de la sociedad cuando “se contribuye más pródigamente al bienestar del trabajador y de la empresa, cuando las relaciones son de colaboración fraternal” (p. 103); los dos principales protagonistas de la actividad empresarial están llamados a laborar en un equilibrio de fuerzas que impida que uno absorba al otro, siempre y cuando “...cambemos de una mentalidad de absorción a una de convicción solidaria” (p. 108). Las aspiraciones del hombre que colabora en la empresa con frecuencia se ven contagiadas por utopías de igualdad que devienen en confrontaciones entre trabajadores y directivos, el ojo del huracán reside en un concepto de la propiedad en donde el obrero se percibe desposeído y el empresario, inmerecedor del capital que administra; esta tendencia desequilibrante puede reorientarse:

Si la empresa realizara el ideal de integrar a todos sus hombres a la cooperación, mediante verdaderas relaciones societarias de complementación mutua, en donde la propiedad pudiera ser la aportación de lo que se posee, el trabajo aportación de lo que se es y pudiera estar dignificado por igual en función no de aportación, que no le corresponde a él cualificarla, sino en función de su igualdad de destino, no existirían ponzoñosas quimeras para pretender engañar a los hombres con la posibilidad de la igualdad de formas (Basagoiti, 1975, p. 123).

Desde el inicio de la civilización contemporánea, el lazo de la humanidad con el entorno natural ha sido indisoluble; antes de que iniciara la sociedad moderna, dominar el medio implicó someter las inclemencias y generar una tecnología incipiente que fue conformando la capacidad humana para generar medios de supervivencia.

El valor del trabajo se ha transformado con la historia del hombre, lo que nos lleva a considerar que una filosofía del trabajo mantiene un estrecho vínculo con el concepto mismo del hombre y su dimensión trascendente.

El Concilio Vaticano II puso de manifiesto la relación intrínseca entre persona y trabajo, a partir del cual puede y debe formularse una auténtica moral del trabajo, las relaciones laborales, la cuestión social y el desarrollo, al afirmar: “una cosa hay cierta para los creyentes: la actividad humana individual y colectiva o el conjunto ingente de esfuerzos realizados por el hombre a lo largo de los siglos para lograr mejores condiciones de vida, considerado en sí mismo, responde a la voluntad de Dios” (Corazón, 2007).

La época que experimenta la nación mexicana y el entorno en el que sobreviven las empresas ante los embates de los signos de los tiempos, ponen a prueba las oportunidades para ejercer una responsabilidad social y económica en la consolidación de esta nación. En un mundo en que prevalece la desconfianza y reina una metodología calculadora en la toma de decisiones, resulta conveniente enmarcar el tema de la *zona de confort* desde la visión del trabajo en las organizaciones que el presente apartado intentó aportar.

1.3.1 Inteligencia emocional en las organizaciones

El estudio de la inteligencia emocional en los ambientes de trabajo, a la par de los acercamientos formales del comportamiento organizacional, explican el papel que el componente conductual ejerce en el desarrollo de la empresa.

Acorde a nuestro objeto de estudio, consideramos que para acercarnos a una definición de la *zona de confort* —labor que se desarrollará en los próximos epígrafes—, resulta conveniente trazar un marco que contextualice la relevancia de las competencias afectivas y en general, el dominio del elemento emocional en el ambiente de una organización.

Los miembros de un colectivo empresarial, independientemente de su grado de responsabilidad, transitan por una natural tendencia humana que los pone a prueba cotidianamente; nos referimos a su situación anímica para cumplir metas y objetivos. Los autores consultados sobre el tema de la psicología laboral coinciden en la existencia de filtros afectivos, que a manera de válvulas, abren y cierran una barrera de protección, con lo que es posible manejar las crisis: “No sólo una tensión aguda puede tornarnos momentáneamente ineptos, sino que el estrés prolongado puede tener un duradero efecto embotante sobre el intelecto” (Goleman, 2007, p. 104). Las causas que ameritan los quebrantos personales ponen en riesgo el equilibrio emocional, sobre todo ante entornos desfavorables.

Las amenazas a la estabilidad en la personalidad pueden estar motivadas por los estímulos exteriores —crisis económicas, devaluaciones, cambios en el mercado—, o bien, por los altibajos de la personalidad —eventos familiares inesperados, padecer alguna enfermedad, descontrol emocional. Ante las crisis, cuando el equipamiento emocional del empresario no rinde los frutos deseados, es común eludir la realidad con salidas falsas, lo que nos lleva a postergar las iniciativas. De hecho, aplazar las soluciones es una forma clara de confort.

Un directivo que se aísla de sus compromisos suele sublimar los conflictos que lo aquejan con deportes como el golf en horario de oficina; o bien, se vuelve proclive al *public relation*, esta suerte de socialización se vive en detrimento de la productividad con el pretexto de fomentar contactos en el mundo de los negocios y que según veremos en los casos analizados, son un escaparate que induce a la pérdida de control en el interior de la empresa. Comenzando previamente por la pérdida del control propio, las actividades evasivas son paliativos que permiten al empresario esquivar los conflictos hasta que llega el día en que el corte de caja con los inversionistas deja una cosecha amarga con un destino único: el fracaso. En esta arquitectura de la decadencia, los nichos del confort crecieron y se alimentaron de la pasividad y la neutralidad ante las crisis experimentadas.

Cada mañana al arribar a sus puestos de responsabilidad, desde el encargado de las labores más nobles, hasta el presidente de un corporativo, requieren hacer a un lado sus dramas personales y todas aquellas situaciones que los aquejan; sólo así podrán dar prioridad a la agenda encomendada. Ahora bien, entregarse al trabajo no implica acallar las voces internas que nos demandan cuidado a la dimensión emocional.

Tanto los factores externos —crisis económicas, conflictos en sus círculos sociales, el clima y hasta el tráfico— son situaciones de prueba. Es posible, entonces, identificar dos polos opuestos en los que se debate el individuo cuando las emociones invaden el terreno de la actividad ejecutiva: la displicencia —disfrazada, como hemos visto de pretextos evasivos— y en el otro extremo, la diligencia excesiva —es el caso del exceso de trabajo— que conlleva alejarse de la familia y la responsabilidad social de la empresa a cambio del culto a la acumulación de riquezas.

El temple para remontar la adversidad tiene como principal capital la fortaleza que es fruto del fuero interno. Para prefigurar una radiografía de las habilidades en el manejo afectivo, es necesario identificar el papel de la Psicología en el mundo de la empresa; ésta se

trata de una disciplina aplicada cuyo objeto de estudio es el individuo mismo en su dominio interior.

Como todo paradigma del conocimiento, los tratados psicológicos se bifurcan en escuelas según la herencia de sus fundadores y el dinamismo de los discípulos, continuadores y revisionistas; ante la necesaria delimitación, optaremos por aquellos temas que establezcan contacto con los estados emocionales proclives al conformismo y la inmovilidad.

En su trayectoria epistemológica, el estudio de la *psique* reconoce como ciencia madre a los estudios filosóficos: “sólo hasta hace muy poco tiempo, dejó de ser un apéndice de la filosofía, con la que sigue conservando nexos muy profundos y un parentesco mucho más cercano que el existente con las demás ciencias” (Ochoa M. , 2004, p. 16). Este lazo indisoluble confirma la vocación de la Psicología por desentrañar la esencia del ser en un sentido trascendente.

En nuestro caso, emplear categorías psicológicas para ampliar nuestro acercamiento a la *zona de confort*, permite un enfoque multidisciplinar que se expresa en los siguientes términos:

La psicología encuentra su razón de ser en la necesidad de los seres humanos de explicar la naturaleza de sus actos; de conocer las determinaciones de su ser, de lo que decide, de lo que piensa, de lo que cree, con el fin de encontrar su lugar en el mundo y diseñar su futuro con una mejor comprensión de sí mismo, de tal manera que su existencia adquiriera sentido en un mundo íntimo y social que no le resulte ajeno, ni hostil, sino familiar y cálido (Ochoa M. , 2004, p. 11).

Como puede apreciarse, esta perspectiva abarca un ambicioso horizonte. En este fragmento citado, la Psicología es vista desde el alma, la mente y las emociones; todas, entidades manifiestas y ostensibles que explican un comportamiento en particular a través de una conducta. La observación metódica de estos actos hace posible

una sistematización y categorización que deviene en modelos, arquetipos, perfiles y estilos de ser.

Los responsables de los proyectos corporativos incluyen entre sus decisiones operativas recursos basados en métodos psicológicos. El espacio en el que han prosperado abundantes reflexiones atienden el “grado de activación variable de la conducta” (Mayor & Tortosa, 1995, p. 23), en donde es posible concebir la motivación —uno de sus principales recursos— como:

[...] el proceso por el que estímulos, objetos representaciones e imágenes, que entran en la conducta como elementos situacionales, o variables independientes, logran o adquieren validez causativa en el sujeto, y por ello actúan sobre su conducta determinándola en una precisa situación y en una dirección dada. El concepto de emoción añade, por su parte, la idea de la influencia, adaptativa o disfuncional, que los estados afectivos ejercen sobre otras funciones psicológicas. El valor causativo de la motivación y la emoción involucra, pues, a la totalidad de la conducta (Mayor & Tortosa, 1995, p. 27).

Se refiere a la capacidad para responder hacia las condiciones del ambiente según una situación se refuerza o bien se debilita a expensas del estímulo que orienta una meta. En el caso particular del mundo de la empresa, tanto la motivación, como cualquier recurso proveniente de la Psicología, tienen como destino cooperar a la consolidación de un reto: anticipar eventos desequilibrantes de la actividad productiva y en su momento, resolver conflictos, sobre todo cuando “comprueban a poco andar que no les bastan los conocimientos y habilidades técnicas; muchos problemas en el desempeño laboral surgen en torno al manejo del elemento humano” (Ramírez & Rodríguez, 2004, p. 2). Los individuos asocian valores y actitudes al trabajo y este vínculo dinámico tiene diferente hechura según las competencias afectivas con las que cada cual se conduzca.

La presencia de la psicología laboral en la agenda de los ejecutivos creció durante los años setenta. El autor más representativo

de este cambio de visión fue David McClellan (1999), cuya obra ofrece un nuevo horizonte que durante décadas pasó desapercibido; nos referimos al papel de las competencias humanas en el interior de las empresas. El contexto previo a esta nueva visión, se explica porque anteriormente, para la selección de cuadros de alta responsabilidad, se apoyaban en instrumentos para medir el coeficiente intelectual; sin embargo, con el tiempo, estos indicadores no resolvieron suficientemente la necesidad de anticiparse a actitudes y conductas individuales que comprometieran el desempeño de los colaboradores. El planteamiento de McClellan es retomado por Daniel Goleman, quien apunta al respecto:

Pese al énfasis que las escuelas y los exámenes e ingreso ponen en el CI, es asombroso el poco peso que éste tiene en el éxito laboral y en la vida. Cuando las puntuaciones de las pruebas de inteligencia se comparan con el desempeño de una persona en su carrera, el cálculo más generoso atribuye al CI una incidencia del 25%.

Esto significa que el CI, por sí solo, deja sin explicación, en el mejor de los casos, un 75% del éxito laboral; en el peor, un 96%; en otras palabras; no determina quién va a triunfar y quién fracasará (Goleman, 2007, p. 37).

Lo destacable de esta discusión que confronta por una parte la inteligencia medible a través de instrumentos y por otra, la inteligencia emocional, es fundamental para ofrecer una explicación, entre muchas, de una de las raíces de la *zona de confort*. En particular, nos referimos a la necesidad de autorregular los impulsos y sentimientos inquietantes que se involucran, según Goleman (2007) en “cinco aptitudes emocionales”:

Autodominio. Manejar efectivamente las emociones y los impulsos perjudiciales.

Confiabilidad. Exhibir honradez e integridad.

Escrupulosidad. Responsabilidad en el cumplimiento de las obligaciones.

Adaptabilidad. Flexibilidad para manejar cambios y desafíos.

Innovación. Estar abierto a ideas y enfoques novedosos y a nueva información (p. 111).

Este listado toma una dimensión particular ante la necesidad de blindar la presencia emocional en el trabajo, de tal manera que se cierre el paso a estados de inmovilidad que confluyan con el estado de confort. En otros términos: en la medida que se fortalezcan estas competencias afectivas, más fácil resultará garantizar un estado de acoplamiento entre las condiciones externas amenazantes y la inteligencia emocional.

A partir de las aportaciones de Goleman dentro del marco de su propuesta de inteligencia emocional en la empresa, es posible incorporar en esta discusión el papel de lo que se conoce como *comportamiento organizacional*, que se define como “el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente —individuos y grupos— actúan en las organizaciones” (Newstrom, 2011, p. 3).

De tal manera que Newstrom (2011) propone dos metas del comportamiento organizacional: “El primer objetivo es *describir*, sistemáticamente la forma en que la gente se conduce en diversas situaciones. Alcanzar esta meta permite a los administradores comunicar aspectos de la conducta humana en el trabajo con un lenguaje común. [...] Una segunda meta es *entender* por qué la gente se comporta como lo hace” (p. 4). Desde esta plataforma, será posible obtener recursos que permitan configurar las pautas manifiestas que en la personalidad anidan el confort.

Este escenario es propicio para una analogía con el alpinismo. El alpinista es una persona que tiene frente a él montañas que subir; ese ascenso es una metáfora de la vida, en donde cada expedición es crisol para sortear nuevos abismos en pos de una cima. Desde la cumbre, el

panorama cambia; la visión es amplia, pero se corre el riesgo también de estancarse en el embeleso del triunfo y marearse. Derivado de lo anterior, es importante diferenciar las dos experiencias: subir y bajar, ya que la cima es también un particular estado de confort que puede impedir el cuidado de otros frentes.

La conquista de una meta que reside cuesta arriba, hace posible que la montaña, ser inanimado, se vuelva un agente capaz de dictar lecciones de vida. Karla Wheelock, primera mujer que conquista el Everest desde el ala Norte, es una embajadora de la búsqueda de lo inmaterial; su ascensión al techo del mundo, más allá del esforzado y arriesgado logro deportivo, se convierte en una herencia didáctica para la vida. Wheelock encara la cumbre como un agente vivo con quien interactúa: “La montaña es como agua pura que me revitaliza, me llena y me da fuerzas para continuar. La montaña, además, ha sido una gran maestra que me ayuda a conocer los límites y miedos personales, pues me enfrenta también a mis fracasos e impulsa a alcanzar mis sueños” (Wheelock, 2011, p. 13). La culminación de una meta deportiva se empata con los menesteres empresariales; un punto de convergencia es la *estrategia*, ésta:

[...] consiste en decidir por anticipado. En la montaña esto es un elemento clave, porque conforme subes, la falta de oxígeno no sólo provoca dificultad para respirar, sino que la menor irrigación de sangre en el cerebro conlleva una falta de lucidez [...] Planear es pensar en todos los detalles, sobre administrar lo que se tiene, porque en la montaña sólo cuentas con lo que llevas. Tener muy claro, y saber diferenciar, entre lo esencial y lo accesorio; cada kilo pesa, y todo lo llevas a costas. Entre más pesada esté tu mochila, más lento será tu avance (Wheelock, 2011, p. 43).

Las montañas que realmente valen la pena para los alpinistas, y las empresas que ameritan esfuerzo para los empresarios, no están a ocho mil metros de altitud, sino frente a ellos cada día. Esas montañas pueden ser sus propias metas u objetivos, sus sueños, sus hijos, sus

empresas mismas, su falta de motivación y las pruebas por resolver cada día.

Podemos decir que al alpinista le interesa conquistar las cumbres, pero a las cumbres no les interesa lo que haga el individuo que las escala; ellas permanecen incólumes ¡es imposible conquistar una cumbre!, pueden ser escaladas, pero nunca serán objeto de sometimiento. De hecho, en el ápice del mundo reina la soledad, el frío, el vértigo. El disfrute del éxito es instantáneo, y la montaña que implicó sacrificio se convierte en la plataforma de despegue para constatar que es preciso confiar en uno mismo.

En el caso particular de la *zona de confort*, el enfoque psicológico centrado al ambiente de la empresa desde las actitudes de los individuos y en particular desde el manejo de la afectividad del directivo, tiende un puente para explicar los eventos que inciden e impactan en la respuesta humana frente a la toma de decisiones. En este aspecto, durante las entrevistas realizadas, los empresarios manifestaron haber experimentado situaciones límite que pusieron a prueba el destino de sus consorcios. La fortaleza, la tenacidad y el temple tienen como crisol esos puntos de quiebre, en donde son posibles dos respuestas: salir del escollo o claudicar.

Las actitudes que distinguen a una población provienen de su visión de la vida, de los valores culturales compartidos y del concepto que se conforman de sí mismos en una comunidad.

La inteligencia emocional en la empresa y en general, el comportamiento humano en el trabajo son pilares en la toma de decisiones; quienes dirigen los destinos de una empresa experimentan constantes presiones que ponen a prueba el temple y la resistencia, por lo que un equipamiento anímico resulta determinante para mantener el equilibrio de un proyecto productivo.

La *zona de confort* puede explicarse desde variados campos disciplinares, en este apartado, nos propusimos relacionarla con la psicología laboral con un fin específico: acceder a un recurso que amplíe nuestra visión sobre ese estado de conformismo que puede

devenir en una crisis laboral y financiera en la empresa. Cuando un presidente o directivo pierde la brújula de sus emociones, corre el riesgo de tomar decisiones que amenacen la permanencia de una firma en el mercado; en este punto, podemos constatar que aún el más diestro directivo con probadas cualidades de manejo financiero precisa apuntalar sus afectos personales ante las crisis internas y externas.

La presente investigación intentará destacar los recursos personales que permiten anticiparse a los estados de confort a la luz de las entrevistas reportadas, así como el análisis de las biografías de empresarios distinguidos que en su momento, serán objeto de interés en este trabajo.

En las líneas del siguiente apartado, se ofrecerán los acercamientos teóricos que nos permitan situar el concepto *zona de confort* desde las revisiones bibliográficas que al respecto fueron consultadas.

1.4 Definiendo la zona de confort

El objetivo de este apartado es ofrecer una caracterización teórica para intentar responder un cuestionamiento básico: ¿qué es la *zona de confort*? Para lograr este cometido, resulta ineludible identificar cómo se manifiesta esta realidad que tiende a neutralizar la creatividad y el espíritu emprendedor de un hombre de empresa, con la consecuente crisis que generará en su equipo de trabajo.

Intentar una definición universal es una tarea compleja; el lenguaje inevitablemente enfrenta limitaciones para acceder a una semántica total que esté en una “situación lógica de producir enunciados universalmente válidos acerca de la totalidad de la jerarquía de los metalenguajes” (Karl-Otto, 1991, p. 61) entendidos éstos últimos como la capacidad del individuo para emplear el sistema de comunicación humana para explicar el lenguaje mismo, según

acusa su prefijo *meta*. Ante esta complejidad metodológica, es necesario delimitar los alcances de la labor semántica y procurar una definición de *zona de confort* acorde al ámbito de nuestro objeto de estudio: la presencia ostensible de este fenómeno en el interior de la empresa y su impacto en los líderes empresariales.

A partir de la revisión bibliográfica que se llevó a cabo para acercarnos al tema, se detectó que la mayoría de los autores no emplean directamente el concepto *zona de confort*, pero coinciden en orientar sus reflexiones en la dimensión humana y la capacidad para autogestionar los recursos individuales que marquen la diferencia entre el éxito y el fracaso de un proyecto empresarial.

Ese lapso de comodidad que experimentan los sujetos es en sí mismo un concepto, un constructo teórico definible y aplicable. Este trabajo pretende trascender su dimensión abstracta mediante la observación directa, lo anterior, en la medida en que se emprenda una organización metódica de los datos e informaciones que cooperen a la configuración de la *zona de confort* en la trayectoria empresarial del Occidente de nuestro país.

A pesar de la variación de sus contextos, un signo la cobija: su adherencia a la comodidad, por lo que conviene preguntarse: ¿es posible diseñar un instrumento para medir esa tendencia a la inmovilidad?, ¿es el desahogo económico o aburguesamiento su detonante? De llegar a resultados objetivos en esta indagación, ¿hacia qué sitio desembocaría la discusión?

El quehacer directivo marca cauces que nunca son rectilíneos; organizar una empresa es trazar un delta de derroteros; en términos de Carlos Llano (1996) “la dirección misma de los negocios es una actividad heterogénea y poliforme que se niega a ser conceptualizada mediante una idea unívoca y estrecha” (p. 3). Los recursos teóricos y su aplicación cualitativa pretenden vigilar los flancos en posiciones complementarias. Esta propuesta de indagación puede convivir con otras metodologías de trabajo, particularmente distinguimos afinidad con el estudio de casos por el hecho de que comparten “el estudio, análisis, profundización y diálogo sobre situaciones reales” (p. 2),

además de que: “Lo más importante que debe advertirse al estudiar el arduo problema del perfeccionamiento en la dirección de la empresa es el de que la vía o el camino principal para ello no es la enseñanza, sino la experiencia” (p. 8). El análisis biográfico y la entrevista son dos mecanismos que hunden sus raíces en la vivencia humana, insumos básicos para lograr una educación permanente.

La voz de los empresarios convocados a las entrevistas será la materia prima de nuestro método a seguir, a la par del análisis biográfico del resto de las historias empresariales insignes; ambos recursos nos dan acceso a las piezas clave para configurar un horizonte real. Los protagonistas del mundo de los negocios, sin duda, se distinguen por mantener un ejercicio sostenido de captar lo mejor que ocurre a su alrededor y así, catalizarlo hacia el equilibrio de la organización.

La *zona de confort* como concepto, es una denominación teórica empleada con más frecuencia de la que se define. Es visto como un recurso útil para describir un universo de conductas, actitudes y situaciones que promueven la inmovilidad de los sujetos y que terminan por impactar al propio sujeto y a la organización a la que pertenece. Sin embargo, aunque persiste cierto consenso respecto a su significado, al indagar la bibliografía especializada, son pocos los tratados centrados en su problemática.

La naturaleza misma de la *zona de confort*, nos obliga a darle un tratamiento particular; lo anterior significa que si bien, este trabajo emprende un marco teórico un acercamiento que permitió definirla, este enfoque formal, desde nuestro punto de vista, requiere ser ampliado y complementado por un análisis que mire desde la práctica su presencia en la empresa mexicana.

Es un hecho que la bibliografía especializada no emplea con abundancia el término *zona de confort*; es posible encontrarlo de manera velada cuando, por ejemplo, se hace referencia a los obstáculos que enfrenta todo individuo que se desempeña en una responsabilidad laboral cuando el desánimo y la apatía lo invaden. El estancamiento personal se relaciona con el comportamiento humano,

así como con los agentes internos y externos de la empresa que ejercen una presión tal, que desencadenan crisis difíciles de superar. En este sentido, reunir las definiciones que serán útiles para este trabajo implicará interpretar publicaciones en torno al liderazgo, el éxito, emprendurismo, y en general, bibliografía centrada en el mundo de los negocios. A la par, destinar algunas líneas a la visión ética del trabajo, en tanto la responsabilidad trascendente que acompaña día con día las rutinas en la empresa que “es al mismo tiempo, individual y trascendente” (Llano C. , 1983, p. 44). En los apartados posteriores se abordará el impacto económico y social que acompañan las conductas del confort.

Semánticamente, uno de los verbos candidatos a sinónimo de *zona de confort* es *procrastinar*, con su respectivo sustantivo abstracto *procrastinación*. Se ha llegado a asociar con una *epidemia* en los siguientes términos: “Es un complejo trastorno del comportamiento que a todo mundo nos afecta en mayor o menor medida. Consiste en postergar de forma sistemática aquellas tareas que debemos hacer que son cruciales para nuestro desarrollo y que son reemplazadas por otras más irrelevantes pero más placenteras de llevar a cabo” (Panamá, 2011). Por su parte, el agente responsable de esta faena de la que poco conviene jactarse es el *procrastinador*, quien “suele o bien sobreestimar el tiempo que le queda para realizar una tarea, o bien subestimar el tiempo necesario —según sus recursos propios— para realizarla” (Panamá, 2011). Estamos ante una peculiar distorsión de los ciclos que anteceden la conclusión de una meta; nos confiamos en una mágica proliferación de capacidades en tanto “se trabaja bajo presión”.

Resulta más común, incluso, escuchar en el mundo de la empresa el término *zona de confort*, que encontrar menciones directas que aludan al concepto en referencias bibliográficas. Por ejemplo, una mención que merece destacarse, ha sido tomada de la obra *Desarrollo organizacional. Enfoque latinoamericano* de (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011), un amplio manual sobre las competencias en la empresa; en esta obra, los autores establecen un estrecho vínculo entre

el fracaso y la *zona de confort*, y se refieren en términos pragmáticos con un atractivo tono aleccionador para la realidad mexicana:

Para todos aquellos jóvenes latinoamericanos que desean seguir en la zona de confort y especialmente a todos nuestros estudiantes universitarios, es bueno recordarles lo que Bill Gates acostumbraba decir en su reunión anual a todo el personal: “Quiero recordarles que estamos a solamente dos o tres años del fracaso” (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011, p. 18).

Es un hecho que para describir la *zona de confort*, un punto de partida productivo es su polo opuesto: la debacle financiera asociada a la pérdida del prestigio de una marca. Las consecuencias que conlleva la *zona de confort* son su mejor carta de presentación, es decir, nos interesará pormenorizar el concepto de confort, a partir del impacto que causa en el desempeño de los individuos en la empresa; de esta manera podremos acceder a una muestra de su proyección en la sociedad y en la economía de una nación. De ahí que procuremos una definición que atienda los efectos que provoca, pues se trata de una tendencia humana sobre la cual es posible reflexionar desde las vivencias reportadas en los empresarios que fueron convocados a entrevista dentro del trabajo de campo.

El hecho de que la *zona de confort* se extienda entre los colaboradores de una compañía a nivel orgánico en la empresa, o bien, afecte exclusivamente al CEO, se explica a partir del estado que priva respecto a “la administración eficaz de la conducta”, esto se refiere a la capacidad que han generado tanto los directivos como los colaboradores para “construir un entorno de apoyo humano en una organización” (Newstrom, 2011, p. 217).

Lo anterior nos permite afirmar que el estado de confort es en sí mismo una actitud interiorizada que se estaciona en la personalidad, y que sobre todo, se traduce en un estilo de ser, por lo que:

Las actitudes son los sentimientos y creencias que determinan, en gran parte, la forma en que los colaboradores perciben su entorno, se comprometen con objetivos establecidos y, en última instancia se conducen. Las actitudes forman una estructura mental que afecta el modo en que vemos las cosas, tal como una ventana aporta el marco para mirar hacia adentro o hacia afuera de un edificio (Newstrom, 2011, p. 217).

Presenciamos dos fuerzas que se equilibran; por una parte, la influencia de quienes ejercen liderazgo en la empresa y por el otro, la potencia que imprimen los trabajadores en cada área.

Las rutinas cotidianas en el interior de la empresa son un elemento revelador para distinguir el tino de los presidentes y directivos, que deben estar atentos a proponer y supervisar los protocolos de operación. Por esta razón, en el apartado que lleva el título de “Impacto social y económico”, se han correlacionado eventos históricos de México con episodios reales reportados por los empresarios entrevistados. Lo anterior responde a la necesidad de vincular las descripciones teóricas del devenir económico y social de la nación mexicana con la realidad práctica de la organización en la empresa.

Algunas anécdotas tomadas de empresas internacionales son relevantes, como es el caso de Kim Woo, quien toma como símbolo el cumplimiento en las fechas de entrega cuando Daewoo iniciaba sus importantes embarques en el puerto de Púsán —alrededor de 1967— para superar la posible ineficiencia de los trabajadores portuarios, recuerda: “ordené a los representantes de nuestra empresa que permanecieran en el muelle hasta que el barco hubiera desaparecido tras el horizonte. Era, por así decirlo, como terminar el producto” (Woo-Choong, 1999, p. 19). Esa culminación del proceso de producción en los muelles resultó un esfuerzo complementario que no todos los agentes ejecutaban, pero marcó la diferencia en el repunte de las empresas cuidadosas de los embarques, de aquellas que dejaban a su suerte la mercancía.

Las cualidades que atribuye Woo a quienes han ocupado cargos directivos descansan en la tesis de la renuncia; factor que pone a prueba el grado de entrega a un proyecto empresarial: “[...] nos gustan las personas creativas, que ponen las cosas en tela de juicio, que están dispuestas a hacer sacrificios personales y a trabajar intensamente, porque son ellos quienes tienen aptitudes de mando y pueden llegar a presidentes de las compañías Daewoo” (Woo-Choong, 1999, p. 86).

Si aplicamos un efecto espejo a la anterior cita, obtendremos que en términos de este autor, en *el síndrome de lo estrictamente necesario* está ausente la creatividad; se aceptan las cosas tal cual son por temor a los necesarios desequilibrios que preconizan cambios y de esta manera, se vulnera el talento de un líder, pues “tienden a inclinarse únicamente por la comodidad y la inercia personales” (Woo-Choong, 1999, p. 44), rasgos que cooperan a la definición de la *zona de confort*.

Peter Drucker emprende una profecía que nos está rebasando; en ésta, hace alusión a los nuevos deberes de los verdaderos protagonistas de los cambios posmodernos de la humanidad:

Dentro de unos cientos de años, cuando la historia de esta época se escriba desde una perspectiva distante, es probable que el acontecimiento más importante para los historiadores no sea la tecnología, ni Internet, ni el comercio electrónico, sino un cambio sin precedentes en la historia de la humanidad. Por primera vez —literalmente— hay muchísimas personas que pueden elegir y su número crece con rapidez. Por primera vez tendrán que gestionarse a sí mismas.

Y la sociedad no está preparada para ello (2000).

El cometido del hombre contemporáneo es edificarse por sí mismo como sujeto autónomo. El verbo en que se concentra esta afirmación es: *elegir*. Es coyuntural referir la presencia de la

tecnología; a la luz de Drucker, la información es un prerequisite para la autonomía; desde este ángulo, podemos afirmar que esa autogestión de las capacidades marca la diferencia entre un ser motivado y otro emprendedor.

El saber y la información residen en complejos depósitos digitales; en ellos se fincan *las sociedades del conocimiento*, pero la información no toma decisiones por sí misma; cada individuo cataliza el saber en decisión. Si retomamos nuestro cometido de definir la *zona de confort*, encontramos que desde el vaticinio de Drucker sobre la herencia de la sociedad contemporánea, un aserto toma consistencia: quienes padezcan el miedo al riesgo encontrarán mayores obstáculos para autorregularse y madurar como tomadores de sus propias decisiones en un proceso de autogestión personal: la capacidad para optar por el esfuerzo, o la apatía.

Si se trata de proponer sinónimos para la *zona de confort*, uno de ellos sería precisamente el de “apatía” la cual nos puede conducir al fracaso, y éste, es una consecuencia misma del éxito. Stephen R. Covey parafrasea a Arnold Toynbee en los siguientes términos:

[...] podemos resumir casi toda la historia de la sociedad y de sus instituciones en seis palabras: *Nada fracasa tanto como el éxito*. Dicho de otro modo, cuando nos enfrentamos a un reto y nuestra respuesta está a la altura de ese reto, hablamos de éxito. Pero cuando nos enfrentamos a un nuevo desafío, la antigua respuesta que antes tuvo éxito ya no sirve. Por eso hablamos de fracaso (Covey, 2005, p. 30).

Ganar espacio al confort implica entonces reinventarse y crear nuevos moldes para cada situación emergente, pero ante todo, no hacer del éxito un concepto estático que a manera de comodín, resuelva esos retos demandantes de los que habla Toynbee.

Esta mirada al lado traidor de la confianza nos permite ampliar el horizonte de definiciones de la *zona de confort*, pues ésta es un

éxito conformista que renuncia a un nuevo reto. Esta suerte de resignación encuentra lugar en una de las intervenciones de don Carlos Garciarce, quien privilegia uno de sus más valiosos consejos para prevenir el fracaso de un empresario, a quien le advertiría: “Que no fuera conformista, que mantuviera siempre la ilusión de nuevos proyectos; que tuviera en mente realmente trabajar siempre con entusiasmo”, podría decirse que dirigir un consorcio implica que se “esté viviendo con un reto por delante” (Garciarce, 2011). En este renglón tiene sitio la metáfora que empata los principios vitales de supervivencia que son llevados al terreno del temperamento empresarial: “en el tema eminentemente empresarial, esa hambre, es de hacer las cosas bien, de generar empleos y de enamorarte de nuevos proyectos” (Moreno P. , 2011).

Cuando se consideran los reportes individuales de la experiencia empresarial de la Región Occidente de México, se promueve una sincronía con los autores representativos sobre el tema. De ahí que para Covey, “la renuencia a tomar iniciativa, a actuar con independencia” genera una “cultura de la codependencia” en donde tanto subordinados como líderes, “impiden su propio facultamiento [disempowerment] creyendo que los otros deben cambiar para que sus propias circunstancias puedan mejorar” (Covey, 2005, p. 32). En estos casos, los líderes se autojustifican, vayan, subvencionan simbólicamente su conducta y endosan sus omisiones a los otros; el resultado es: a toda *zona de confort*, corresponde un mecanismo compensador paliativo a la conciencia de responsabilidad.

Desde el punto de vista de Casado y Prat, y su *conflict mentoring*, es posible vincular la *zona de confort* con lo que denominan *evitación*, sobre todo cuando ésta tiene verificativo en el andamiaje del trabajo colaborativo en la empresa, en tanto en el contacto entre los miembros de un equipo se constata que:

[...] hay tanto miedo al conflicto que la conducta principal consiste en evitar la relación. La inseguridad y la angustia paralizan. La huida es constante. Las relaciones son distantes, la comunicación es cerrada,

con mucha desconfianza y sin cooperación. [...] Todo queda permanentemente pospuesto para más adelante, porque nada se afronta. El conflicto se evita (2007, p. 81).

Este laberinto sin salida es resultado de las crisis no superadas. La inmovilidad frente a las señales que envía la realidad conlleva con frecuencia una distorsión del espíritu innovador empresarial; en palabras de don Hugo Cuesta “la zona de confort implica estancamiento, quiere decir que esa persona ha llegado a cierto éxito, pero que de alguna manera ha perdido la ilusión y la motivación por lograr más de lo que tiene en ese momento” (Cuesta, 2011).

Como podemos comprobar, para lograr el objetivo de proponer una definición de la *zona de confort* se vuelve indispensable una mirada horizontal que recorra los territorios de lo organizacional en el interior de la empresa. En este orden, de gran utilidad nos ha resultado referir un parámetro claro que complementa el concepto de confort; nos referimos al fracaso, que como un antagonista de la prosperidad, se constituye un polo opuesto al éxito. En las líneas siguientes, se ampliará la definición de la *zona de confort* a partir del efecto que proyecta en el desarrollo de un país, con un particular énfasis en la estructura social de la nación mexicana. A la par, se incluyen algunos ejemplos reveladores tomados de los casos estudiados de empresarios jaliscienses, quienes de viva voz, aportan valiosas anécdotas para aterrizar una conceptualización práctica de lo que implica extraviar la brújula de la productividad.

1.5 Impacto social y económico

Según pudo constatarse en el epígrafe previo, es fundamental partir de diversos recursos teóricos para configurar el referente semántico de la *zona de confort*. El marco de la psicología laboral, así

como el estrecho vínculo entre el fracaso y la pasividad se trataron en líneas anteriores; es momento ahora de emprender una revisión respecto a la huella que deja la *zona de confort* en lo económico-social y así, ampliar las posibilidades de responder al cuestionamiento central de este capítulo: ¿dónde es posible constatar la presencia de la *zona de confort*? y en particular ¿cómo se manifiestan sus efectos en el progreso económico de una región?

Cuando se habla del fenómeno social que acompaña a la *zona de confort*, es un hecho que existen estereotipos respecto al trabajador mexicano; diversos estudios han intentado explicar los fracasos económicos de la nación a partir del temperamento del mexicano. Sin embargo, este trabajo no comulga con dichos pronunciamientos. Si bien es cierto que la suma de actitudes en una comunidad conforma una sociedad en particular que construye una cultura laboral extendida en las amplias esferas de una nación, este planteamiento no es suficiente para dar cuenta de las hondas raíces humanas que trascienden culturas y cruzan latitudes. Es por eso que la explicación que procuramos intenta ahondar en las motivaciones internas, la discusión ética interna y personal sobre la responsabilidad del trabajo y la inteligencia emocional en la empresa. Este marco toma relevancia cuando se conjuga con el impacto de la *zona de confort* en el bienestar social y económico de una región. Consideramos necesario contextualizar algunos temas referentes al contexto histórico de la nación, así como ciertos episodios que han detonado cambios en el mapa de la economía.

En el caso de México, el papel de la iniciativa privada ejerce un relevante liderazgo en América Latina; la posición estratégica de nuestra nación, ha permitido que sea mediadora en términos económicos con Estados Unidos de Norteamérica, el vecino del Norte y al mismo tiempo, vincularse en términos cordiales con el resto del cono sur.

La historia del continente encuadra una identidad particular que ha predominado en México y que encuentra semejanzas con el resto de América Latina. Los perfiles de la sociedad mexicana encarnan los

hitos históricos que explican la emergencia de grupos económicos ligados a estilos de vida, así como el arraigo de las estirpes empresariales del siglo XXI. Sin embargo, quienes analizan el estado actual del país, se cuestionan si los logros de la economía mexicana podrían optimizarse. Si bien, amplio es el horizonte de propuestas para la mejora de la balanza económica nacional, este apartado se centra en un renglón con frecuencia soslayado ¿qué efecto proyecta en la sociedad el espíritu de la pasividad? por ende, ¿qué impacto tiene la *zona de confort* en los líderes activos que dirigen las empresas? Por lo que anticipamos una conclusión: la atmósfera cultural influye, mas no es determinante para explicar el origen de la *zona de confort*.

Cuando un empresario ingresa a la espiral del esfuerzo mínimo y se instala en el confort, las consecuencias no se limitan a su fracaso personal, —sin duda lamentable y de impacto en su estirpe empresarial— sino que trasciende al circuito social en que él ejerce un liderazgo. El cierre de una fábrica o el recorte de personal debido a una fallida inversión arriesgada, se expande en un número significativo de familias que no sólo engrosarán las filas del desempleo, sino que perderán una identidad y su sentido de pertenencia a un oficio. El desequilibrio en el necesario balance entre empresa/bonanza, va de la mano de valores cualitativos, de ahí que se extienda el dicho que afirma que pueden existir “empresarios ricos y empresas pobres”, fenómeno que nos obliga a ponderar esas dos dimensiones en constante juego.

Otra tentación acecha al empresario cuando logra escalar estratos sociales y cae en el espejismo del glamour. Una garantía para evitar la especulación sobre supuestos teóricos económicos que en nada abonen a una descripción real, es incluir en este apartado de viva voz, las experiencias reportadas en los casos registrados, en particular, cuando se refieren a las consecuencias experimentadas.

Al respecto, conviene mencionar un fragmento de la entrevista en que don Pablo Moreno Valenzuela, —sin duda el más importante empresario en mensajería en la región Occidente de México—, nos confía el costo de las distracciones del mundo social, cuando vio

amenazado su esfuerzo de trabajo de más de una década, por “no estar ‘al ojo del amo’ y estar más metidos en cosas circunstanciales y que llenan el *status quo*, a lo mejor, la persona o el ego, pues finalmente desatendimos el foco del negocio”. En su caso:

“Comencé a dar muchas pláticas, conferencias, a viajar mucho para conocer los mercados postales del mundo y a su vez, nos invitaban a dar pláticas y conferencias. Resulta que regresábamos y la organización pedía cada vez más recursos por un supuesto crecimiento, y no nos metíamos a fondo, empezamos a olvidar la organización” (Moreno P. , 2011).

Dejar en manos de terceros el timón de la empresa suele tener efectos desequilibrantes en la salud de sus finanzas, pero en el caso de don Pablo Moreno, el estado de las cosas pudo ser reversible con decisiones que contrarrestaron amenazas, pero ante todo, el reconocer que: “Como director general, me empecé a subir en un ladrillo, pensé que íbamos muy bien y que todas las decisiones eran exitosas” (Moreno P. , 2011). Reconocer las razones de un trance financiero fue en este caso analizado, el primer paso para recuperar el camino del bienestar.

El término *círculo empresarial* alude a núcleos de individuos que comparten no sólo una actividad económica, sino actitudes, visiones del mundo y ante todo: prácticas sociales. Los puntos de afinidad entre los grupos empresariales marcan rutinas propias que les distinguen. Nos atrevemos a afirmar que dos posibilidades se abren ante la dimensión social: la primera, que el empresario se sirva de ella para cultivar relaciones provechosas y así, obtener resultados productivos, o bien, en un segundo escenario, sucumba ante sus encantos y se convierta en un distractor que lo desoriente de sus metas.

Anticipamos una suposición: la *zona de confort* se manifiesta de gremio en gremio y suele instalarse en amplios sectores productivos, sin embargo, toma ciertas prácticas simbólicas de *status* entre los

empresarios del mundo. Costumbres como asistir al golf o distraer innecesariamente horas productivas en las relaciones públicas fueron reportadas por los informantes durante el trabajo de campo. A la par, los viajes y el excesivo culto a la imagen personal pueden llegar a constituir terrenos de riesgo. Esta identidad de status lleva consigo un devenir histórico que ha ido conformando en cada grupo social un conjunto de prácticas que le distinguen. La *zona de confort* no es exclusiva de los empresarios, pero como se ha apuntado desde el inicio, este trabajo se centra en dicha comunidad. Este énfasis no nos impide considerar cómo se manifiesta la inmovilidad en otros estratos de la empresa, pues ésta es una comunidad que comparte sus miras y ejerce una dote de talento, que como cualidad, es indisoluble del contexto en que se desarrolla la empresa: “El talento que se valora no es universal, depende del momento histórico y de la cultura de la sociedad” (Jericó, 2008, p. 71); lo que nos permite hablar de una sinergia entre la dinámica interna de la empresa y su mundo exterior.

Para intentar una explicación que permita caracterizar a la clase empresarial como grupo que comparte rasgos distintivos y así, abonar a una caracterización de la *zona de confort*, este apartado ofrece una somera descripción de las categorías sociales que han acompañado a México a lo largo de su conformación como nación; se incluirán componentes históricos, pero se intentará ir más allá para describir la influencia que cada grupo dentro de una comunidad, carga consigo y que aporta referentes para comprender por qué ciertos círculos sociales, profesiones o gremios son proclives al esfuerzo mínimo; a su vez, qué consecuencias trae en la estructura social de una nación el fomento del confort. Como ejemplo, podemos mencionar la cultura de los días de asueto obligatorios cercanos a un fin de semana (*puentes*) y el abuso de los “días económicos”; nos referimos al hecho de que los servidores públicos cuentan, además de sus vacaciones y descanso obligatorio, con nueve días que distribuyen a discreción en los que pueden ausentarse con goce de sueldo. Esta cultura del descanso que legitima los días de asueto como beneficios laborales, son por sí mismos una plataforma en la que se desempeñan diariamente miles de trabajadores del sistema público, situación diferente se percibe en la

estructura laboral de la iniciativa privada, en donde el nivel de exigencia es mayor. El descanso es legítimo y un remanso revitalizante, sin embargo, en su interior subyace un agente desequilibrante que enciende señales de alerta para diferenciar el necesario reposo ganado a pulso y la *zona de confort*: “Yo creo que sí existe esa zona de confort y no habría que equivocarnos entre caer en la zona de confort y en los momentos en que te toca descansar, descansar muy bien y si lo puedes hacer de una manera adecuada y agradable, bueno, pues no tiene nada de malo” (Moreno P. , 2011).

A su vez, la sociedad mexicana ve con naturalidad faltar a la jornada laboral al inicio de la semana “san lunes”, sobre todo en el caso de ciertos oficios proclives al uso del alcohol los fines de semana; esta práctica se vuelve un verdadero talón de Aquiles en las plantas productivas, pues muchos obreros y trabajadores de la construcción incurren en inasistencias a sabiendas que se les sancionará.

Los hábitos improductivos se comparten como emblemas sociales, lo que ha propiciado que se extiendan, se fomenten y se compartan como lugares comunes; son a su vez, fruto de los momentos históricos que han conformado a nuestra sociedad contemporánea, por lo que emprenderemos un breve trayecto en torno a momentos históricos clave que explican los paradigmas sociales y sus prácticas.

El núcleo en torno a la discusión de la política social y económica de una nación, gira en torno a la manera en que han llevado a cabo sus fases de modernización y reestructuración en el orden global. En la historia económica de México sobresalen hitos que han marcado los derroteros del Estado y de la iniciativa privada respecto al progreso del país.

La política social de una nación va a la par de la aportación de la iniciativa privada. La presencia de programas sociales es una asignatura que comparten tanto la política federal como los empresarios con la generación de empleos. Respecto a los alcances de la promoción económica en la comunidad:

La política social ha sido producto de los modelos de desarrollo experimentados sobre nuestra sociedad y, al mismo tiempo, instrumento de política pública para compensar aquellas fallas generadas por dichos modelos: la pérdida de la lealtad corporativa de los trabajadores, la marginalidad, la inflación, la ‘pobreza extrema’ e incluso la crisis financiera (Farfán, 1997, p. 35).

En esta coyuntura, las empresas mexicanas luchan por mantener el equilibrio económico al mismo tiempo que experimentan medidas de estabilización y restricciones. De ahí la importancia del liderazgo del directivo de un corporativo, quien encarna en su trabajo diario un paradigma de laboriosidad que comparte horizontalmente con sus equipos de colaboradores. Un momento histórico que comprueba este hecho fue la crisis agrícola de 1965 que contrajo el proceso de industrialización que experimentaba el campo; situación que desencadenó el endeudamiento público externo y remató con el descubrimiento de enormes riquezas de petróleo y la significativa inversión en este sector. La inyección de capital proveniente de los hidrocarburos promovió un significativo proteccionismo y gran flujo de subsidios estatales, en donde:

El manejo del gasto público, el gasto social, el empleo, los salarios y el consumo social funcionaban articuladamente para lograr un crecimiento económico y hacer frente a la pobreza y la desigualdad social. Para mostrar cuán significativo fue el crecimiento del producto nacional y de la intervención estatal, basten los siguientes datos: entre 1970 y 1981, el PIB creció un promedio anual de 6.7%², mientras el gasto federal, como porcentaje promedio del PIB, pasó del 21.9 entre 1959 y 1976, al 44.15 en 1977-1982 (Barba, 1997, p. 65).

²Ver Banco de México, informe anual 1993.

Es precisamente en este marco histórico y económico que surgen y se consolidan la gran parte de los corporativos de interés para este trabajo por la influencia en los destinos de los empresarios que tuvieron el tino de adecuarse al devenir de los vaivenes económicos. Estas firmas de prestigio en el mercado se ampliarán en el apartado correspondiente al análisis de los empresarios a escala nacional “Empresarios mexicanos: biografía y análisis”.

Una vez que el auge del petróleo se vio frenado en su modelo de crecimiento acelerado, los subsidios a la economía doméstica se interrumpieron de manera definitiva. El escenario posterior fue la privatización de las empresas paraestatales —inconcebible sin el protagonismo del sector privado—, el recorte de subsidios y la desregulación económica.

Un antecedente que no se puede ignorar es el surgimiento de las instituciones sociales que se consolidaron durante el denominado *desarrollo estabilizador* experimentado en la década de los años 50. Otros le llaman el *milagro mexicano* porque sus políticas de desarrollo social “permitieron un crecimiento a veces estable (de 1955 a 1971, sin devaluaciones ni inflación) y otras no tanto (de 1971 a 1981, con devaluaciones e inflación), así como el desarrollo del gasto social y el mejoramiento de algunos indicadores socioeconómicos positivos” (Farfán, 1997, p. 40).

Otros autores, engloban bajo la etiqueta de *estado intervencionista* (Barba, 1997, p. 63) a la fase que comprende 1970 a 1982 y que se distingue por:

El carácter estatal de la política social, la formación de nuevas instituciones públicas y un cambio de interés de la beneficencia filantrópica privada a la seguridad social garantizada por el estado, ligada al reconocimiento jurídico de las organizaciones obreras y a la aceptación de una serie de derechos sociales que se tradujeron en una reducción de la inseguridad del empleo y en la producción estatal de bienes y servicios necesarios para el mantenimiento de la fuerza de trabajo (vivienda, salud, educación, etcétera), concebidos como un

complemento para el salario nominal de los trabajadores (Barba, 1997, p. 63).

Esta vocación proteccionista del Estado, se transformó en La Reforma de la Ley de Seguro Social, con lo que México responde a las tendencias globales económicas en pro de la estabilidad económica dictada por el Banco Mundial de Desarrollo, política que “debilita la relación corporativa entre Estado y sociedad” (Farfán, 1997, p. 55), momento en el que el componente focal es lograr la inserción externa de la economía, en vez del gasto social.

Este escenario es descrito en uno de los casos considerados en las entrevistas realizadas, con lo que se ponía a prueba constantemente el espíritu emprendedor de los líderes de la iniciativa privada, quienes al padecer el proteccionismo, se veían imposibilitados a subir los precios de sus productos acorde a los gastos operativos, pues el gobierno se los impedía bajo un discurso popular de resguardo hacia las mayorías.

Es un episodio de la historia económica de México previo a la apertura de las barreras arancelarias y la entrada al Tratado del Libre Comercio (TLC), en donde las reglas de la globalización del mercado atenuaron el papel del Estado como protagonista del direccionamiento de recursos presupuestales hacia políticas sociales.

Durante los años ochenta, ante el peso de la deuda externa, inició el auge de la economía informal; el Estado da un giro en su orientación de la política social y económica en tanto invirtió la lógica de las políticas estatales, y: “convirtió la búsqueda del control inflacionario y las finanzas sanas en la meta prioritaria del gobierno, al postergar los objetivos más importantes del bienestar y el crecimiento del empleo” (Farfán, 1997, p. 43). En esta coyuntura, el papel de las empresas nacionales toma particular trascendencia; al alejarse el estado de su papel paternalista, son los directivos de las empresas quienes asumen un histórico liderazgo en la oferta de empleos y en la promoción de la economía desde el sector privado. Esta acción a todas

luzes fortalecedora de la iniciativa privada, se explica en su espíritu tenaz; con lo que podemos afirmar que la situación de presión que ejercía el Estado, rindió en un fruto que fortaleció a las empresas como entes autogestivos en el mercado, signo inequívoco de la apertura del mercado.

El desempeño de la economía de una nación predetermina el destino de la iniciativa privada. La historia de las empresas encuentran en la perseverancia una de sus principales claves para el posicionamiento en el mundo de los negocios. Los vaivenes bursátiles de la economía mexicana se explican tanto por factores externos, como por el manejo de las políticas económicas que han distinguido a cada administración sexenal.

El papel de los recursos naturales nos interesa en este punto, debido a que las empresas de la región Jalisco que se estudian en esta tesis, de alguna manera son herederas de la bonanza que dejó el petróleo en las finanzas nacionales. Los hidrocarburos han sido palanca de desarrollo de la nación.

El petróleo se conocía en México desde tiempos prehispánicos, sin embargo su importancia comercial surge en tiempos de Porfirio Díaz, ya que durante los trabajos de construcción de los ferrocarriles se descubre que existen cantidades de petróleo suficientes para ser explotadas lucrativamente (Robles, 2010).

El oro negro había sido desde los años setenta motor de desarrollo y si bien, no garantizó el combate a la pobreza, ni posicionó a nuestra nación a la vanguardia de las economías internacionales, sí logró resolver los temas principales de la agenda nacional en términos económicos:

Entre 1976 y 1982, el gobierno federal supuso que el auge petrolero del país permitiría orientar las políticas públicas a la industrialización

vinculada a la “revolución verde”³, a la exportación de manufacturas y al reordenamiento territorial de la planta productiva en un sistema nacional de ciudades y de puertos industriales (Coronado, 1997, pp. 293-294).

El mercado internacional de los hidrocarburos explica que las divisas en México vivieran un periodo pujante, lo que hace posible dividir en momentos significativos de bonanza económica.

En este periodo, el equilibrio en las finanzas y el flujo de circulante generó condiciones laborales óptimas para la consolidación de la clase media y mejoró en general el poder adquisitivo de los obreros: “Los salarios de la clase trabajadora empezaron a mejorar en cierta medida y a partir de 1954 el desarrollo estabilizador logró que los precios dejaran de encimarse. Esto hizo que, al menos por dos años (1955 y 1956) la situación general en México pasara por una fase de relativa tranquilidad” (Agustín, 1990, p. 129).

La relación Estado-empresa ha fluctuado entre un apoyo proteccionista, hasta un franco deterioro de la inversión nacional. Voluntaria o involuntariamente, el Estado ha ejercido decisiva influencia en los derroteros de los sectores productivos. Cabe mencionar el periodo del presidente Adolfo Ruiz Cortines, quien impulsó políticas que aligeraron la carga hacendaria a los empresarios: “Las exenciones y todo tipo de incentivos eran comunes para la empresa, así es que el gobierno sólo aplicó impuestos a la clase media y a los trabajadores” (p. 150). Es precisamente en el sexenio de Adolfo Ruiz Cortines (1952-1958) en que la balanza de la deuda externa crece:

En 1957 las exportaciones siguieron cayendo (el auge de 1955 sólo había sido excepción), la producción agrícola fue muy mala, las importaciones de insumos aumentaron, la deuda externa crecía, los

³Se refiere al proyecto de impulso agrícola que se caracterizó por inyectar recursos públicos al campo.

especuladores procedieron a retirar sus capitales y se redujo la capacidad para adquirir artículos manufacturados (Agustín, 1990, pp. 153-154).

En las entrevistas realizadas a empresarios destacados, encontramos que un punto recurrente de discusión en el que incidieron los informantes, fue el tema de la inflación, que resultó un tópico recurrente.

La experiencia de don Carlos Garciarce Ramírez, exitoso empresario del ramo refresquero, nos remite a la crisis inflacionaria de los años ochenta:

“De las devaluaciones, una que me pegó muy duro fue la del `82 y ahí estaba como presidente López Portillo entregándole a Miguel de la Madrid. Yo estaba endeudado en dólares y cuando se vino la devaluación de veintitantos, subió a 150 el dólar, pensé que iba a tronarme, iba a fracasar. Y esto fue en el año ‘82, creo que ha sido una de las épocas más difíciles” (Garciarce, 2011).

El caso de cada empresa no es ajeno al orden global de la economía nacional. El círculo inflacionario busca en el interior del sistema, mecanismos compensatorios que no pueden ser atribuibles a un empresario en específico; más bien son respuesta a la progresión misma de la economía:

Las empresas que contratan préstamos en dólares no sólo trasladan a sus precios el mayor costo financiero de tasas de interés sino también el ritmo devaluatorio y en caso de una devaluación brusca, todo el impacto financiero recaerá también sobre los precios de sus productos, es decir, sobre el consumidor (Centro de Investigación Cultural y Científica, 1982).

Don Horacio Fernández Castillo, el más importante mayorista de productos de chile y limón, nos comparte que de todas las desestabilidades económicas: “la más fuerte fue en el 95” (Fernández H. , 2011). Esta debacle económica fue conocida como el ‘efecto tequila’ y tuvo como preámbulo: “El miércoles 12, después de que la Bolsa Mexicana de Valores tuvo una caída de 6.3 por ciento que resultó el primer indicio de la descomposición económica que iría creciendo a lo largo de 1994” (Agustín, 1998, p. 320), y es precisamente a partir de la administración de Salinas de Gortari (1988-1994), que inician las reformas estructurales como efecto inevitable de la oleada internacional de la economía global; en el caso de México, estas políticas comenzaron a impulsarse desde el gobierno de Miguel de la Madrid (1982-1988), pero se profundizaron durante el sexenio de Salinas:

[...] durante los años del llamado salinismo, asistimos también a una reforma económica y social de gran envergadura que continúa con los procesos de reestructuración de los años ochenta, pero que les imprime un sello particular al orientar el modelo de desarrollo económico hacia el exterior mediante la exportación manufacturera en sustitución de las exportaciones tradicionales de petróleo (Farfán, 1997, p. 44).

También para don Fernando Topete Dávila, quien ha ostentado un privilegiado sitio en el ramo dulcero, el periodo salinista puso a prueba sus proyectos, “en donde un momento fuerte que a todos nos ha pegado, que primero resultó para mal y luego para bien, fue el 8 de diciembre del 94” (Topete, 2011); pues paradójicamente, a pesar de esta crisis: “con la devaluación pudimos exportar más; y bueno, ése fue un momento muy, muy difícil, diciembre del 94 y casi todo el 95” (Topete, 2011). Estamos ante otro caso en el que el contexto adverso permite un crecimiento en la empresa.

Al mismo tiempo, en la era de Carlos Salinas de Gortari, quien fuera presidente de México de 1988 a 1994, se presenciaba una fuga

de capitales, devaluación y la economía cayó, en 1995, en 6.2 por ciento, como no había sucedido desde 1932, con lo que la paradoja continúa y la garantía para la exportación tuvo un aval de éxito en ciertos empresarios que no sucumbieron ante la especulación en los medios de comunicación:

“Yo siempre les decía en mi negocio: a nosotros que no nos importe si crece el país un 3 o un 5, o decrece un 3 o un 5, lo que tenemos que hacer es crecer un 20, entonces contra un cinco que decrezca la economía, nosotros estaríamos arriba un 15%. Si ustedes llegaran a todas la tiendas en cada esquina para ver nuestros productos en los autoservicios y estuviéramos exportando a donde quiera, si se nos viene una crisis, pues entonces no sería problema” (Topete, 2011).

La postura retrospectiva del Lic. Antonio Sánchez Díaz de Rivera, quien fue presidente de la Coparmex (Confederación Patronal de la República Mexicana) durante 1993-1995, respecto a los cambios económicos de esta etapa es digno referir:

El sexenio de Salinas, viéndolo esquemáticamente, fue como una campana de Gauss, es decir, tuvo su periodo de crecimiento, su cúspide y su declinación, y a raíz de esto las empresas sufrieron mucho, aunque algunos puntos de vista del empresariado se estaban tomando en cuenta y esto alentaba pese a todo el camino que faltaba por recorrer. Cuando en alguna ocasión me referí a estar ‘a la mitad del camino’, hubo empresarios que me dijeron: ‘bueno, y la otra mitad ¿qué es?, ¿el precipicio?’ Y desafortunadamente algo de razón tuvieron (Sánchez, 1979, p. 13).

En el caso de don Salvador Ibarra Álvarez del Castillo, emblema de la empresa inmobiliaria, el tema de la devaluación se asocia con la posibilidad de emerger ante el desequilibrio económico, sobre todo cuando se redujeron los créditos por parte de la banca:

“En los años 74, 75, hubo mucha contracción del crédito, éste es un negocio que depende mucho del crédito para que te compren la casa con hipoteca, y para nosotros mismos, cuando necesitabas un crédito fuerte estaba muy contraído; le buscamos el modo [...] en el '82 se presentó de nuevo la coyuntura de fomentar la vivienda más económica; la inflación que hubo, derivada de la devaluación de López Portillo y de esa estatización, curiosamente provocó que hubiera masa monetaria en el país y habiendo masa monetaria hay créditos hipotecarios” (Ibarra, 2011).

Sin crédito no existe inversión; en viva voz de don Carlos Garciarce, la imposibilidad de acceder a financiamiento tuvo un impacto significativo: “Por no tener la capacidad de conseguir los recursos financieros, nos vimos en la necesidad de hacer pre-ventas muy castigadas y acabamos con el patrimonio y el capital de trabajo. Y tuve la necesidad de desprenderme de un negocio en el que durante más de veinte años estuve trabajando” (Garciarce, 2011). En la entrevista hace referencia a un ingenio azucarero, ramo que tuvo gran auge nacional durante los años treinta por el apoyo del Gobierno durante el apogeo petrolero y vio su ocaso en 1982, precisamente con la crisis petrolera (Moreno J. C., 1999, p. 10ss).

La generación de empleos ha constituido uno de los grandes retos del avance económico del país. El trabajo etnográfico que rescató de viva voz los ejemplos provenientes de los distinguidos empresarios de la comarca, nos permite destacar el caso de laboratorios PISA, que “[...] cuando nació la empresa hace 65 años, tenía dos operarios y ahora, es una empresa que tiene más de diez mil gentes en el grupo” (Álvarez, 2011). Sin embargo, el mayor escollo que tuvo que sortear fue el congelamiento de precios que el gobierno de Luis Echeverría Álvarez (1970-1976) impuso como medida de protección al consumidor:

“[...] ha habido políticas que iban totalmente en contra del crecimiento de la empresa, como una época en la cual había un control de precios de los medicamentos, pero en una forma totalmente irracional, porque no es que hubiera control de precios, sino que había congelamiento de precios, pero subían los costos de los insumos, subían los salarios y los precios estaban congelados, entonces, eso se veía que iba a terminar con la empresa” (Álvarez, 2011).

Esa cuesta arriba ante la crisis fue percibida por el ramo farmacéutico como “una medida unilateral del Gobierno” (Álvarez, 2011). Elevar los sueldos de los trabajadores tiene un impacto considerable:

Según la concepción más elemental sobre el mercado de trabajo, un aumento de salarios provoca: i) una reducción en la demanda de trabajo, porque se encarecen los costos laborales y ii) un aumento en la oferta, porque la gente está más dispuesta a trabajar si gana más. Como la demanda disminuye, parte de los trabajadores que antes se encontraban ocupados pierden su empleo y como la oferta se incrementa, es más difícil que encuentren trabajo quienes comienzan a buscarlo (Román, 1997, p. 122).

En esta cita se pone de manifiesto el aparatoso sistema de gastos que toda empresa resuelve, así como la responsabilidad de mantener un nivel de productividad. La toma de decisiones sobre el despido de trabajadores en épocas de crisis también fue objeto de interés en las entrevistas. En el caso ya referido de don Pablo Moreno Valenzuela (Mensajería AMPM), es posible vislumbrar que más allá de la decisión ejecutiva de separar a personal de la planta, subyace un sentido humano y responsable en el directivo:

“[...] se fueron 800 personas de la organización, era gente a la que tú le habías prometido crecimiento y desarrollo, pero estaba primero el bien común de las cuatro mil gentes que nos quedamos en ese entonces, contra las cuatro mil ochocientas que teníamos. Hoy somos cuatro mil seiscientas, pero porque ha crecido la organización y se quedó la base de cuatro mil familias que conservaron su empleo” (Moreno P. , 2011).

El sentido de pertenencia a un gremio promueve una identidad social, por lo que los directivos de las empresas son, tal vez sin proponérselo, líderes sociales con protagonismos en diversos estratos. En este apartado intentamos acercarnos a la dimensión social, ya que consideramos de relevancia incuestionable la influencia de las actitudes extendidas entre los grupos sociales que se ven identificados con una conciencia grupal. Tanto entre ejecutivos de gran nivel, como en personal de servicios, el confort suele estacionarse y convertirse en un emblema que da carta de presentación a grupos sociales.

En suma, podemos decir respecto al marco de lo económico social, que el contexto en que se desenvuelve el progreso de una nación, pone a prueba el temperamento del empresario, quien ante las situaciones adversas del mercado interno, se ve comprometido a ejecutar sus competencias empresariales para salir adelante. Otra pesada lápida histórica que ha superado la iniciativa privada en México, son las políticas proteccionistas antes de la administración de José López Portillo, último presidente con tendencias socialdemócratas, pues a partir del fin de su administración, nuestro país se abre al mercado libre con la administración de Miguel de la Madrid (1992-88).

Este breve repaso en torno al marco social y económico de México, nos permitió acceder a las competencias empresariales que entraron en juego en los casos analizados, y con ello, cumplir con el objetivo trazado en este apartado, que fue caracterizar a la *zona de confort* a partir de tendencias humanas susceptibles de generalizaciones, que si bien, parten de eventos concretos, se refieren a casos predecibles entre los protagonistas de la iniciativa privada que

pueden constatarse en diversas latitudes entre los empresarios líderes. Lo anterior no significa que las consideraciones aquí vertidas sean excluyentes de la nación mexicana; como se ha referido anteriormente, las razones de considerar los casos domésticos atienden ante todo a protocolos metodológicos, pero el alcance de nuestros hallazgos, intenta aportar reflexiones a una discusión más amplia y universal sobre las condiciones humanas en el dominio interno del empresario, sea cual fuera su nación.

2. La zona de confort y el empresario mexicano

El acopio de información en torno a la *zona de confort* se enriquece cuando se da la voz a los mismos protagonistas de la toma de decisiones; sus éxitos y fracasos han dejado huella en la historia de las empresas mexicanas, y capitalizar sus aprendizajes es determinante para cumplir con las asignaturas pendientes de crecimiento en la economía nacional.

2.1 La construcción de una nación

Resulta imperioso identificar alternativas para inhibir la *zona de confort* y esto sólo es posible cuando se sopesa su impacto en casos concretos. Es clara la necesidad de prescribir directrices tendientes a subsanar esta asignatura pendiente; se trata de aportar hallazgos y conclusiones tendientes a revertir la inmovilidad que neutraliza el talento y la productividad en quienes se han atascado en este escollo del conformismo.

Es menester explorar los ambientes y contextos en que se ha logrado revertir la *zona de confort* en el mundo empresarial, pues ésta, constituye un obstáculo para consolidar el inaplazable crecimiento del sector productivo y de servicios de toda nación.

Las iniciativas que fortalecen una organización toman arraigo según se confirme su aplicabilidad. La garantía para una puesta en marcha exitosa que prevenga o revierta los conflictos, reside en aclimatar los planes a la vida de las empresas. Aceptar la *zona de confort* como un germen del caos no es suficiente para recuperar el equilibrio en los territorios que ha penetrado, ni para anticipar las parcelas asediadas. Su irradiación juega a ser invisible; se instala con tal sagacidad en el andamiaje personal, por lo que cada caso entraña un universo particular.

Este trabajo confía que la labor de describir el riesgo del empresario mexicano va más allá de una lamentación estéril en tanto se asume una vocación por transformar la realidad que le es inherente. Así, la presente investigación reconoce como su centro de gravedad, la generación de soluciones que emerjan de una observación ordenada y guiada por procedimientos metodológicos.

Resulta oportuno identificar las acciones clave para atajar la *zona de confort* desde los historiales empresariales, pues se trata de una atrofia organizacional que gana terreno paso a paso y que no se revertirá por sí misma. Un directivo que ha extraviado el ímpetu, es probable que no perciba su situación, pues se encuentra sustraído en la certidumbre de la prosperidad y confía que el éxito conquistado será un estado permanente. Al respecto, Carlos Llano (1996) advierte que quienes se resisten a la “apertura de mente” se estancan en una manera de ver las cosas, es caso del hombre que “se cierra más cuanto más se da cuenta de que esa manera de verlas le da buenos resultados” (p. 10). Un buen resultado es un espejismo que no perdura.

Cuando se logra una meta, se instala un nuevo reto, lo que nos lleva a tener presente una expresión virtuosa de la insatisfacción, presente en el plano personal y la personalidad del empresario tendiente al progreso económico y el avance personal e interior. Los *nuevos objetivos* que refiere Carlos Llano (2000) están dotados de una dimensión trascendental:

La aspiración al logro de nuevos objetivos proviene de la espiritualidad humana: al poder concebir un objetivo plenario (el bien *in genere* y sin limitaciones) el hombre se sabe insatisfecho con la consecución de cualquier bien parcial. Por ello mismo, aspira a bienes más altos y a bienes más arduos. (Llano C. , 2000, p. 88)

Se alude en estas líneas citadas, el papel del avance personal, que garantiza la continuidad de los proyectos productivos en la empresa en tanto trasmite su dinamismo al universo interno de la empresa, y como resultado, se convierte en obra en pro del progreso económico de una nación.

Esta investigación centrada en la búsqueda de unidades descriptivas de la *zona de confort*, tiene como meta aportar hallazgos que permitan identificar, formular y resolver los problemas que entrañan aquel estado de inmovilidad ya referido que nos interesa.

2.2 Metodología de la investigación

En este capítulo se describen las fases que componen la presente investigación y se justificará su pertinencia según las particularidades del tema de la *zona confort*. La intención es delinear los procedimientos metodológicos para acercarnos al desarrollo y crecimiento de la empresa desde una delimitación particular: la *zona de confort* y así, aportar recursos para describir el carácter que distingue a aquellos emprendedores y empresarios considerados en la muestra, cuyo perfil les ha permitido sortear los avatares económicos e históricos en el marco de la construcción de la nación mexicana.

Una descripción del modelo de trabajo debe incluir tanto las técnicas como el enfoque general que conduce al objeto de estudio; de no existir un hilo conductor, se trataría de impresiones inconexas o relatos fragmentados de la realidad. Una investigación es un amplio

trayecto que arranca con la preparación de un plan de trabajo y concluye con la elaboración de un informe; pero en sentido estricto, el ánimo de esta compleja actividad es la metodología, que podemos definirla en términos de Peltó y Peltó (1978) como: “La estructura de procedimientos y reglas transformacionales por las que el científico extrae información y la moviliza a distintos niveles de abstracción con objeto de producir y organizar conocimiento acumulado” (Velasco & Díaz de Rada, 1997, p. 17).

En términos breves, las etapas que conforman el proceso metodológico de esta investigación son:

- a) Acopio y lectura de la bibliografía relacionada con la *zona de confort* y que desde marcos disciplinares complementarios, cooperan a su descripción: psicología laboral, teoría de la empresa, socio-economía, historia y antropología.
- b) Proceso de selección de catorce empresarios destacados; seis de ellos fueron objeto de interés del análisis biográfico, el resto (8), fueron entrevistados mediante el método de pregunta de respuesta abierta.
- c) Diseño de categorías que guíen el análisis de las biografías y entrevistas. Asimismo, la jerarquización de los registros tomados de las entrevistas.
- d) Análisis de los componentes biográficos sistematizados y de las categorías a partir de los fundamentos teóricos que les den sustento.

Estas fases guiarán metodológicamente el proceso, y cada una de ellas será descrita con mayor detalle en posteriores líneas. Antes, se situará la utilidad de los dos amplios modelos de trabajo que se combinarán en este estudio.

Fundamentalmente, dos son las corrientes que inspiran los trabajos de investigación: la cuantitativa y la cualitativa. Ambas

alternativas ofrecen una amplia oferta de recursos y es decisión del investigador perfilar los procedimientos que de mejor manera se adecuen a la naturaleza del objeto de estudio. En nuestro caso, la presente tesis se apoyará fundamentalmente en el modelo cualitativo, ya que el estudio de caso apoyado en entrevistas es el que ha aportado elementos de mayor consistencia.

En seguida, se describe en términos básicos el papel que tendrán en el presente trabajo los dos recursos metodológicos (cualitativo y cuantitativo), así como el necesario deslinde de su utilidad, a lo que conviene anticipar, que el papel que jugó el paradigma cuantitativo fue periférico y complementario a los procedimientos etnográficos que se siguieron.

2.2.1 Enfoque cuantitativo: sus alcances y utilidad

El pensamiento contemporáneo, cuando toma como misión explicar la realidad, suele combinar herramientas de trabajo de diferente estirpe epistemológica. Así, el conocimiento que genera la humanidad, ya no se circunscribe en parcelas aisladas de saberes.

Cuando se emprende una investigación, es posible alternar métodos de diferente origen para atraer modelos flexibles que respondan a la complejidad de los fenómenos. Aunque como ya se ha mencionado, esta investigación privilegia los procedimientos cualitativos, también estarán presentes referentes de corte cuantitativo, que complementan la gama de recursos metodológicos, lo que significa que prevalecerá el paradigma cualitativo.

Los componentes cuantitativos de un estudio aportan un enfoque objetivo, en donde se “destaca un conjunto de mediciones del caso, una serie de variantes descriptivas comunes” (Stake, 2010, p. 11) y convienen a un tratamiento riguroso afín a las ciencias duras, como la

economía, matemáticas o bioquímica. Parten de una ley o principio comprobable que debe verificarse en todos los casos en que se ejecute controladamente. En nuestro caso, la porción cuantitativa se relacionó con las cifras que resultaron interesantes para el análisis de las entrevistas y las referencias teóricas, nos referimos a los datos sobre la economía nacional, las estimaciones del impacto de las devaluaciones, entre otras. Estos referentes cuantitativos contribuyeron a la contextualización de las experiencias compartidas por los informantes durante las entrevistas.

Este modelo dota de rigor al acercamiento de un fenómeno y se considera un prerrequisito para el logro de una aportación científica. Bajo esta línea de trabajo, se dimensionan estadísticamente los datos, se valoran cifras y se aplican sistemas de medición pre-construidos.

En el enfoque cuantitativo, los individuos son descritos mediante indicadores previamente diseñados. La creación de instrumentos facilita el acopio de información cuando sus unidades son representativas del problema a tratar. Todos estos datos suelen presentarse visualmente mediante gráficas, cuadros o tablas para facilitar la explicación de las conclusiones.

En el presente estudio, los recursos cuantitativos se han empleado en el momento de establecer un marco histórico y social de la economía de México, o bien, cuando ha sido menester explicar desde las ciencias humanas, el temple y temperamento que expliquen el éxito de los líderes de las empresas mediante parámetros fijos: reducción de gasto operativo, crecimiento de activos o en su caso, reducción de nómina o desaceleración económica.

En líneas generales, podemos anticipar que el principal aporte del método cuantitativo se relacionó con estimaciones periféricas y complementarias que contextualizaron las anécdotas e historias de vida de los informantes entrevistados.

2.2.2 Enfoque cualitativo

La segunda alternativa en la investigación es el manejo cualitativo del objeto de estudio. Dicho enfoque es aconsejable para trabajos que no persiguen la comprobación estricta o controlada por una ley o fórmula, es decir, la metodología cualitativa no surge de conclusiones pre-construidas; más bien, las va articulando conforme la investigación avanza. El factor clave que justifica este diseño, reside en el sentido atribuido al sujeto que investiga, dado que el espíritu que imprima a su observación y análisis son su principal divisa; dos individuos pueden abordar un mismo objeto y obtendrán diferentes resultados en la medida en que experimenten la evolución del estudio y aporten un valor agregado a sus hallazgos:

Los datos son frecuentemente entendidos como interacciones, situaciones, fenómenos u objetos de la realidad estudiada que el investigador recoge a lo largo de su proceso de investigación y que poseen un contenido informativo útil para los objetivos perseguidos por la misma. Al recoger datos, el investigador no toma directamente las realidades que ante él se presentan, sino que se da un proceso de percepción de las mismas, identificando los elementos que las componen y, frecuentemente, enunciando proposiciones narrativas que tratan de describirlas (Miles & Huberman, 1996)

Como podemos apreciar, el papel del investigador es activo en la misma proporción que “los puntos de vista subjetivos son un primer punto de partida” (Flick, 2007, p. 20). De esta manera, se supera la visión mecánica de los fenómenos estudiados.

Dado que el método cualitativo no busca relaciones causales de validez general, es necesario partir de supuestos, que generalmente se van confirmando o desechando conforme se va conociendo el entorno del problema a investigar.

En el caso del presente estudio, la búsqueda apunta hacia las circunstancias que hacen posible traspasar la *zona de confort* mediante la actitud contraria, de tal manera, que la antítesis de la inmovilidad es en sí misma, el germen para la consolidación y el éxito.

La metodología cualitativa se enfoca en los sujetos, para mediante un registro y observación de sus actitudes y percepciones, dimensionar el objeto de investigación. En el fondo, la emergencia de este paradigma se explica con el debate entre humanismo y positivismo, en donde el individuo es el centro de gravedad, en tanto en el método cualitativo: “[...] se rechaza la concepción positivista de una ciencia social entendida a imagen y semejanza de las ciencias naturales, en la que los hechos sociales son meros datos, los individuos son informantes o encuestados y las relaciones sociales son simples correlaciones entre variables” (Pujadas, 1992, p. 8).

Para ir más allá, es fundamental dotar de valor al contexto y en este orden:

La investigación cualitativa pretende dar cuenta de significados, actividades, acciones e interacciones cotidianas de distintos sujetos; observados éstos en un contexto específico o en un ámbito de dicho contexto. Así, la perspectiva cualitativa no está interesada en contar y medir cosas, ni convertir observaciones en números, se interesa por preguntar, interpretar y relacionar lo observado, es decir, por construir un sentido sobre la problemática que nos condujo al campo de observación. (Reynaga, 1998, p. 126).

Para tal propósito, se requiere encontrar a los individuos que experimenten coyunturalmente el fenómeno estudiado, y posteriormente, emplear recursos que faciliten una recogida de información que ilustre su contexto.

La *zona de confort* tendrá un énfasis cualitativo –aunque también estarán presentes elementos cuantitativos en los sustentos teóricos– porque las expectativas fundamentales de este estudio son

indagar sobre la experiencia, hábitos, actitudes y formas de concebir la vida empresarial desde los sujetos observados.

Este modelo metodológico es el más apropiado por la naturaleza del tema y de las actitudes que guían la toma de decisiones; el nivel de logro está en función de las competencias empresariales desarrolladas bajo el cobijo de la certidumbre y el tino que demandan los riesgos.

Leamos lo que nos dicen Strauss y Corbin (1990) respecto a los momentos que acompañan el transcurso del trabajo cualitativo:

Básicamente, existen tres amplios componentes. En primer orden, el levantamiento de datos, que proviene de varias fuentes. Entrevistas y observaciones son las más comunes. El segundo componente de la investigación cualitativa, consiste en los diferentes análisis y procedimientos de interpretación que se utilizan para lograr hallazgos y aportar a las nuevas teorías. Los reportes escritos o las conferencias dictadas constituyen el tercer constituyente, que pueden ser expuestos en publicaciones especializadas (Pérez Serrano, 1994, p. 20).

Esta última fase que se relaciona con la difusión de los resultados, es la que nos ha animado a proponer, al final de este trabajo, medidas prácticas para paliar la *zona de confort*. Ofrecer recursos para mitigar su presencia, será el principal fruto de esta investigación.

La investigación cualitativa da énfasis a los sujetos que presencian mediante experiencias registradas o reportadas, un estado de las cosas. En este orden “[...] en la investigación cualitativa los campos de estudio no son situaciones artificiales en el laboratorio, sino las prácticas e interacciones de los sujetos en la vida cotidiana. Aquí, en particular, se estudian con frecuencia situaciones y personas excepcionales” (Flick, 2007, p. 9).

En nuestro caso, el interés apunta a un segmento de estudio del mundo empresarial: la distorsión que experimenta un individuo en su concepto personal de logro, que lo conduce hacia una confianza falsa

que neutraliza su ímpetu de progreso. Este complejo fenómeno requerirá un basamento riguroso desde las disciplinas convocadas (psicología, teoría de la empresa, economía, sociedad, historia y antropología) y aterrizará esos componentes teóricos con el trabajo etnográfico que se emprenderá mediante las entrevistas.

Si bien, en su origen el enfoque etnográfico se centró en “el estudio y descripción de las razas o pueblos” (Pérez Serrano, 2000, p. 19), ha diversificado sus campos de intervención, de tal manera que:

La etnografía se apoya en la convicción de que las tradiciones, roles, valores y normas del ambiente en que se vive se van interiorizando poco a poco y generan determinados estilos que pueden explicar la conducta individual de forma adecuada. En efecto, los miembros de un grupo étnico, cultural o situacional comparten una estructura de razonamiento que, por lo general, no es explícita, pero se manifiesta en diferentes aspectos de la vida (p. 19).

Son precisamente esos *aspectos de la vida* los que se pretende consignar mediante las entrevistas y registros que se planea realizar.

Estamos ante una técnica de observación de ascendencia sajona; sus precursores Franz Boas (Estados Unidos) y Bronislaw Malinowski (Inglaterra) atendieron la visión del mundo de los grupos autóctonos de Norteamérica y abrieron la brecha para diseños aplicados a las ciencias educativas, y en general, a los estudios enfocados en fenómenos amplios cuya unidad de análisis son los individuos mismos.

2.2.3 Convergencia de ambos paradigmas

La articulación entre un trabajo cuantitativo y otro cualitativo se complementa en tanto:

La validez del estudio se evalúa con referencia al objeto analizado, y no sigue exclusivamente los criterios académicos abstractos de la ciencia como en la investigación cuantitativa. Por el contrario, son criterios centrales en la investigación cualitativa que los hallazgos se fundamenten en material empírico y que los métodos se hayan seleccionado y aplicado apropiadamente al objeto en estudio. (Flick, 2007, p. 19).

En otras palabras, la contundencia científica es la base, y la visión desde los sujetos, el vehículo para prefigurar un objeto complejo, como la *zona de confort*. La siguiente tabla nos permite visualizar los dos modelos de acercamiento a un problema de investigación.

NÚM.	PARADIGMA CUALITATIVO	PARADIGMA CUANTITATIVO
1	Se apoya en métodos cualitativos.	Se sostiene en datos cuantitativos.
2	Fenomenológico: da relevancia a la conducta de los individuos observados.	Positivista. Privilegia las relaciones causa-efecto.
3	Observación naturalista y sin control.	Medición guiada por el cálculo y controles.
4	Subjetivo.	Objetivo.
5	Perspectiva integrada a los fenómenos.	Perspectiva externa al objeto de estudio.
6	Inductivo.	Deductivo.

Continuación...

NÚM.	PARADIGMA CUALITATIVO	PARADIGMA CUANTITATIVO
7	Orientado al proceso.	Orientado al resultado.
8	Busca validez en la reflexión.	Se fía en datos sólidos y repetibles.
9	Asume una realidad dinámica.	Generalizable desde el estudio de casos múltiples.

Tabla 1. Paradigma cualitativo y cuantitativo
Diseño propio a partir de Pérez Serrano (1994).

Ante la disyuntiva de apegarse a un método exclusivo o integrar un paradigma mixto, de gran utilidad fueron las afirmaciones que en seguida se evocan:

Tratar como incompatibles a los tipos de métodos estimula obviamente a los investigadores a emplear sólo uno u otro cuando la combinación de los dos sería la más adecuada para las necesidades de la investigación. Paraliza asimismo cualquier tentativa de superar las diferencias entre las partes enfrentadas en el debate acerca de los tipos de métodos. Por estas razones la conceptualización de los tipos de métodos como antagónicos puede muy bien estar llevando por mal camino tanto al debate como a la práctica metodológica actuales (Cook & Reichardt, 1982, p. 30).

Conviene preguntarse ¿el objeto de estudio escoge al método? o viceversa. En nuestro caso, la conveniencia de combinar ambos paradigmas reside en los rasgos propios del *confort* empresarial y la necesidad apremiante de extender la actitud contraria con fundamentos sólidos, tanto desde la realidad empresarial mexicana, como de la influencia directa que ejercen los sujetos protagonistas del progreso económico de la nación.

Se ha argumentado a favor de un estudio que integre los principios teóricos generales con los protagonistas de los fenómenos,

pues ambos pueden convivir de manera interdependiente; se complementan y no se contraponen.

2.2.4 Fases de trabajo

A continuación se ofrecen los momentos que se seguirán en la metodología mixta que se aplicará en este estudio conforme se presentó al inicio del capítulo.

Fase I. Acopio y lectura de la bibliografía relacionada con la *zona de confort*.

Fase II. Selección de catorce empresarios destacados; seis de ellos, serán objeto de interés del análisis biográfico, el resto, entrevistados mediante el método de pregunta de respuesta abierta.

Fase III. Diseño de categorías que guíen el análisis de las biografías y entrevistas.

Fase IV. Análisis de los componentes biográficos sistematizados y de las categorías a partir de los registros tomados de las entrevistas.

Fase I. Acopio y lectura de la bibliografía relacionada con la zona de confort

Este componente dará sustento a las líneas de análisis e integrará con un modelo flexible las explicaciones que provienen de los autores que se han especializado en los temas.

Respecto a la antropología del trabajo, se hará énfasis en la naturaleza del ser humano, su esencia, sus pasiones, vicios y virtudes y cómo éstos alientan o desalientan el éxito. En un subcapítulo se explicará el sentido del trabajo y su papel para alcanzar la plenitud; la ética, la humildad y el liderazgo serán piezas clave en este rubro.

En el orden de la psicología laboral y la teoría de la empresa, estará presente el tema de la conducta del ser humano y sus experiencias en los contextos del trabajo y la organización desde una perspectiva individual, grupal y social; además, sobre cómo optimizar la calidad de vida laboral, y a partir de esta mejora, hacer ajustes a la organización que aumenten el rendimiento en el puesto de trabajo.

En el renglón de lo socio-económico, gran peso tendrán los efectos de la *zona de confort* en los grupos humanos y en la persona, que ven su origen en un deficiente sentido del trabajo proclive al estancamiento y el conformismo; así como su impacto en la generación de riqueza, en el desarrollo y en el PIB de las naciones.

Un lugar destacado tendrá la historia de las empresas en México y modelos organizacionales, a la par de los paradigmas que explican el impacto económico y social del legado de las empresas en la consolidación de la nación mexicana.

Conviene subrayar la preponderancia de la visión histórica como disciplina descriptiva; en este punto se distingue una vertiente: las fases que ha vivido México en el devenir político y su economía; se trata de tópicos de primera línea para comprender la construcción de la nación y contextualizar las biografías de los empresarios protagonistas, cuyas trayectorias generacionales, en tanto objetos de

estudio, trazan el origen del espíritu burgués como precursor de la actitud contraria a la *zona de confort*, con un particular énfasis en el carácter que distingue al latinoamericano.

Fase II. Selección de catorce empresarios destacados; seis de ellos, serán objeto de interés del análisis biográfico, el resto, entrevistados mediante el método de pregunta de respuesta abierta

Es posible aprender objetivamente de las situaciones que experimenta la empresa, en la medida en que se observan con esmero los problemas reales que la amenazan. Esa necesaria cosecha de aciertos y desaciertos está presente en el decurso biográfico de los empresarios insignes, pues es en sí mismo una vía metodológica que permite aquilatar las vivencias significativas de los directivos de trayectoria reconocida y obsequia insumos para la formulación de juicios certeros que iluminen la toma de decisiones.

El ámbito de los sujetos considerados incluye un espectro abarcador: estarán presentes los mexicanos exitosos —no exentos de descalabros financieros— que lideran las empresas, particularmente aquellos que están situados en el Occidente de México. Situar nuestras observaciones tanto en el éxito y la crisis, como en su estado intermedio, permite una panorámica extendida sobre las posibles trayectorias de una empresa, que de verse amenazada por la inmovilidad propia de la *zona de confort*, precisan ejercer acciones para revertirla.

Este trabajo ha asumido como un supuesto básico la presencia del binomio responsabilidad-inmovilidad para explicar esa tendencia negativa en la que un individuo inhibe toda iniciativa de mejora constante. En otras palabras, la tendencia a progresar se ve neutralizada con la seguridad que brinda una falsa idea de éxito que

desemboca en un estado de postración interna y es precursora de rutinas enemigas de la innovación. Para dar cuenta de esta realidad es necesario dimensionar las trayectorias de vida de los empresarios de alto desempeño y seleccionar a aquellos que están en condiciones de aportar sus experiencias desde la plataforma del éxito, la consolidación y la crisis. Sin duda, en ellos residen cualidades que les han permitido emerger desde la adversidad y haber remontado escollos económicos, cambios en la administración pública y todo mal temporal que augura quebrantos.

La entrevista aplicará el recurso de la Pregunta Abierta (PA), ésta consiste en apelar a la capacidad natural del informante para narrar anécdotas significativas. La historia de vida parte de una solicitud que detona un diálogo directo con los empresarios seleccionados para la muestra; sus ventajas se enlistan en seguida:

- a) Abre la posibilidad a respuestas no consideradas en un instrumento, el diseño de reactivos siempre parte de un imaginario del investigador y con frecuencia, limita los derroteros de lo que se contesta; con una pregunta abierta se flexibiliza la rigidez en el diálogo, en tanto, el acto de preguntar es invasivo en tiempo y espacio; cuando se advierte al informante previamente que se le realizará únicamente una pregunta, se obtienen mejores resultados en la participación.
- b) Estimula el *dispositivo narrativo*; los individuos ejercemos por cuenta propia una tendencia humana natural de socializar los logros y fracasos; compartir vivencias es parte tanto de la rutina cotidiana como del proceder anecdótico y didáctico.

La utilidad de la historia de vida como depósito de la información es valorada:

En este sentido, en distintos campos y, en concreto, en los de las ciencias antropológicas, sociales y educativas, se están buscando fórmulas para llegar a las personas e instituciones de manera que se pueda recoger información significativa, que revele los procesos internos que se están generando en ella, así como sus manifestaciones sintomáticas para hacer una intervención que restablezca un equilibrio evolutivo.

De ahí que se empiecen a utilizar ciertos instrumentos abiertos como son las entrevistas, memorándums, vídeos, historias de vida, etc. (Padilla, 2002, p. 278).

Cuando se recupera una experiencia, el hablante distribuye mentalmente la historia y “organiza la materia verbal” (Filinich, 1993, p. 3) según la relevancia de las acciones vividas. Una misma pregunta suele arrojar diversas respuestas que reflejan la identidad de los empresarios y fragmentos de sus trayectorias en el ámbito del mundo de los negocios.

Quien cuenta una anécdota, echa a andar un conjunto de competencias comunicativas; narrar implica fijar secuencias en una línea del tiempo, modular acciones y dar realce a ciertos datos. Estos elementos son valiosos para un análisis en cada una de las personalidades participantes.

- c) Elimina el filtro afectivo y la autocensura institucional, como se afirmó ya, preguntar conlleva un componente de asedio, compromete la imagen de quien habla, su imagen profesional y su prestigio ante los demás; sin embargo, cuando la participación del entrevistado no apela a conocimientos solicitados directamente, y se solicita una

anécdota, la capacidad de respuesta se alienta en una modalidad de intercambio más afable.

El perfil de cada empresario entrevistado se distingue por su propio estilo, lo que nos mueve a proponer cinco preguntas abiertas que pueden ser alternadas según el contexto en que se desenvuelva el encuentro entre el investigador y el empresario. Para esta investigación se diseñó un conjunto de temas base que tuvieron variaciones durante cada uno de los diálogos. Cada pregunta es un estímulo que desencadena diferentes reportes que se constituyen objeto de un estudio de caso. Ante la necesidad de correlacionar las variaciones se ofrece el anexo 1.

Los tópicos centrales del trabajo de campo fueron:

- a) Si tuviera que dar un solo consejo a un nuevo empresario/a, ¿qué le diría?
- b) Respecto a momentos críticos, ¿qué vivencia le dejó más huella y lo motivó a salir adelante?
- c) ¿Puede narrarnos un momento crítico en el que haya estado a punto de claudicar?
- d) En su trayectoria empresarial ¿qué noticia o suceso nacional ha marcado su toma de decisiones?
- e) ¿Recuerda algún caso cercano de algún empresario que no haya podido superar las crisis? A su juicio, ¿qué le hizo falta?

Para desencadenar el referido dispositivo narrativo se considerarán las siguientes pautas para el manejo de la entrevista, en tanto a través de la pregunta abierta:

- a) El informante no debe sentirse medido o evaluado, ya que la PA no apela directamente a la razón, conocimiento, ni a los puntos de vista directos sobre la realidad. En términos de Flick se trata de una pregunta estructurada a la que se permite “al entrevistado la oportunidad de introducir nuevos temas por propia iniciativa” (2007, p. 91), esto es imposible si se direcciona la pregunta a afirmaciones y negaciones, o bien a respuestas cerradas.
- b) Se alienta el relato, y éste, en su mismo desarrollo, desata una serie de estímulos autorregulados, es decir, se organizan a sí mismos en el interior del texto para cumplir con la finalidad comunicativa del narrador: compartir una experiencia vivida. Una vez iniciada la anécdota, ésta se basta a sí misma y va engarzando secuencias que no requieren interrupciones del entrevistador para ser completadas. Entonces, se constata el principio del *yo autobiográfico* (Mcewan, 1998, p. 199) en donde el investigador motiva que un profesional haga un recuento de su trayectoria.
- c) Se sitúa al informante en un contexto emocional que matiza el filtro afectivo del prestigio y apela a otro tipo de competencias más cercanas al carácter solidario de compartir experiencias. El valor del habla en el interior del diálogo que entablan el empresario entrevistado y el investigador, permite que suceda lo que el psicólogo refiere con acierto: “Una frase viva, dicha por una persona viva, siempre tiene un subtexto que oculta tras él un pensamiento” (Vigotski, 2007, p. 506); ese hilo invisible debe teñirse mediante el trabajo de análisis cualitativo.
- d) Se indaga indirectamente sobre un tema, no confronta al participante con los indicadores pre-construidos, así se evitan categorías rígidas y se prefiere la biografía e historia, de manera que:

Éste sería el prerrequisito para una aproximación a los diferentes tipos de individualidad, así como para la comprensión de los cambios de época [...] y el papel activo que, en este caso, juegan los cambios de mentalidad de los individuos. Para este propósito resulta indispensable la utilización de recursos metodológicos cualitativos y, en concreto, los relatos de vida (Pujadas, 1992, p. 9).

- e) Se motiva en el informante un texto oral o escrito cerrado y completo en la medida en que la PA es un estímulo desencadenante. En este renglón, deben aplicarse diferentes recursos de análisis en caso que la entrevista oral se dificulte y algunas de las respuestas precisen realizarse de manera escrita. El habla y la escritura son dos sistemas que conviven paralelamente y se complementan.

Cuando las condiciones no son propicias para que germine una narración extendida y productiva, el entrevistado responde con una frase aislada y cortante que resulta de poco provecho para un análisis, lo que nos obligará a replantear nuevamente el diseño o procurar una nueva dinámica de preguntas, o bien, procurar otro vehículo, como la modalidad escrita en vez de la oral. La interacción entre el investigador y el informante se modula mediante el diálogo, que ha sido controlado a través de una guía de la entrevista que privilegia pocas preguntas –en nuestro caso, hemos propuesto cinco–, sin embargo, de ser necesario, se debe estar preparado para abrir la posibilidad de motivar otros temas no contemplados en el guión, para dar pie a aquello que no se consideró previamente, pero que toma relevancia sobre la marcha del intercambio de información.

Las experiencias que los empresarios compartan durante las entrevistas serán una evidencia directa de los escenarios críticos que han superado, así como de los retos que persistentemente encaran; el registro del diálogo es una fuente de recursos para el diseño de esquemas analíticos que den soporte a las propuestas de mejora que se ofrecerán.

Fase III. Diseño de categorías que guíen el análisis de las biografías y entrevistas

La revisión de las biografías, así como el diseño de categorías a partir de los resultados que arroje la pregunta abierta dirigida a los principales empresarios de la región Occidente de México, facilitarán un bosquejo del papel de la *zona de confort* y serán el primer paso para aportar fórmulas prácticas que la retraigan.

Se diseñará una matriz que facilite el manejo de la información aportada, misma que organizará según criterios prioritarios, los componentes derivados de las experiencias transmitidas por las personalidades convocadas en el estudio. Una clara intención nos anima, y es la de canalizar los hallazgos en una propuesta de unidades de trabajo que describan la tendencia del *confort* sobre todo, a partir del entorno que produce la sensación de éxito.

La relevancia de la biografía y la entrevista reside en el peso específico de cada una de las historias personales, pues son un depósito de provechosos referentes.

En seguida se ofrece una lista en la que se incluyen las categorías por aplicar al análisis de las biografías y que constituye la guía de organización de los datos para las futuras entrevistas. De tal manera, que para cada perfil de empresario, convendrá considerar:

- a) Su origen: breve descripción biográfica de su inicio; se ponderará el papel que ha ejercido su extracción económica, la adversidad, o en su caso, la condición de migrante, entre otras.
- b) Condiciones económico-políticas: favorables o adversas que experimentó su empresa y el ramo al que pertenece (milagro mexicano, caída del peso, Tratado de Libre Comercio...).
- c) Competencias, habilidades y perfil cualitativo: temperamento, actitud, control de las emociones. Prácticas

en los negocios, recursos que le distinguen, capacidad de inventiva; en general, habilidades directivas y liderazgo.

- d) Legado económico-cultural a la nación: trascendencia y vigencia de su herencia en el ámbito empresarial contemporáneo.

Los empresarios considerados para ser entrevistados se enlistan en seguida, así como el ramo en el que han destacado. En su mayoría, pertenecen a la región Occidente de la nación mexicana.

Álvarez Bermejillo Carlos. Continuó con la labor de su padre quien fundó Laboratorios Pisa. Es ingeniero químico por parte de la Universidad de Guadalajara y se especializó en alta dirección de empresas en el IPADE. Su firma de productos farmacéuticos y equipo médico es de gran influencia en la región Occidente. Laboratorios Pisa es uno de los más grandes laboratorios farmacéuticos en Hispanoamérica.

Cuesta Leño Hugo. Lic. en Derecho con honores por la Universidad Autónoma de Guadalajara y posgrado en Estudios Legales Internacionales Avanzados en Cooperación por la Universidad de Austria. Maestría en Derecho Internacional e Impuestos Corporativos por la Escuela de Derecho Mac George de la Universidad del Pacífico (Sacramento, Cal.). Socio director y fundador de Cuesta Campos y Asociados, una firma mexicana fundada en 1978. Se especializa en transacciones de negocios internacionales con más de 28 años de experiencia, con actividad en derecho corporativo, inmobiliario, ambiental, entre otros.

Fernández Castillo Horacio. Originario de Guadalajara, egresado del ITESO en ingeniería industrial. A los 18 años inició su trayectoria empresarial. Fundador de Empresas Tajín que de la mano de Mexilink Incorporated es el más poderoso importador mayorista en bienes de consumo latino de la mezcla

de Chile y limón en polvo que representa la primera salsa en polvo que se vende en más de 20 mil tiendas de autoservicio desde Texas hasta Illinois. En 2006 se importa por primera vez a Europa y Centroamérica.

Garciarce Ramírez Carlos. Fundador del Grupo AGA. Fungió como presidente de la Junta de Gobierno de la Universidad Panamericana y el IPADE. Recientemente ha sido galardonado por su mérito con el premio "Trayectoria Empresarial en Jalisco". Su empresa, AGA, genera empleo para 16 mil familias mexicanas. Don Carlos ha tenido una exitosa participación en diversas industrias además de la refresquera, que van desde el sector turístico con el hotel "Sheraton", en Puerto Vallarta, hasta el sector azucarero, entre otros.

Ibarra Álvarez del Castillo Salvador. Egresado de Ingeniería civil y Presidente del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente AC (ITESO, 1996-2004). Dueño y fundador del Grupo San Carlos que desde 1965 ejerce decisiva influencia en los proyectos de desarrollo inmobiliario en la región jalisciense. Su éxito se ha basado en su larga trayectoria basada desde su inicio en el enfoque de vivienda de interés social y calidad de vida.

Moreno Valenzuela Pablo. Egresado de la licenciatura en Administración y Finanzas de la Universidad Panamericana. Fundó la compañía tapatía Mensajería AMPM, que nació en 1990 con tres socios, una mesa de dominó, una línea telefónica, una bicicleta y un auto haciendo pequeñas entregas, ahora domina el 50% del envío de tarjetas de crédito y casi 40% de la entrega de información bancaria y departamental. Cuenta con centros de distribución en 13 estados de la República, con 25 millones de entregas al mes.

Romo Romero Guillermo. Estudió Derecho en la Universidad Panamericana. Inició carrera a los 17 años, con una revista de sociales en Guadalajara, posteriormente, una tienda de electrónica, hasta que después de diversos aprendizajes escaló

como Director General del Corporativo GRR y llegó a ser Presidente del Consejo de Administración de Tequila Herradura. Actualmente es Presidente de Grupo Mega, que opera como un intermediario financiero no bancario que es 100% mexicano y jalisciense. La empresa explora los nichos de crédito donde la banca comercial no interviene. Fue nombrado uno de los Young Global Leaders 2011 por el World Economic Forum (WEF).

Topete Dávila Fernando. Fundador del Grupo Lorena, Presidente del Consejo de Patronos de la Universidad Panamericana. Es Presidente del Consejo de Administración de Corporativo ACR, y empresas filiales; miembro del Consejo Consultivo de Banamex; socio Consejero de Consorcio Hogar, miembro del Consejo Directivo de la Cámara Nacional de Comercio de Guadalajara y miembro del Consejo Consultivo Teletón.

Fase IV. Análisis de los componentes biográficos sistematizados y de las categorías a partir de los registros tomados de las entrevistas

La biografía como tipo de texto ha rendido jugosos frutos a las exploraciones formales que pretenden caracterizar a los hombres de empresa, para obtener de ahí, signos que descifren las razones del éxito en los mejores casos, y la interpretación del fracaso, estado del que consideramos en este trabajo, es posible salir avante.

El trazado del perfil empresarial de los personajes elegidos en esta investigación, se ve enriquecido con los antecedentes bibliográficos que son obra de profesionales de la historia que han publicado biografías cuyo principal signo es un espíritu minucioso. Respecto a estas obras, es de celebrarse que se confeccionen en la sobriedad; es un hecho que la expectativa de los lectores asiduos en

estos temas reclama objetividad y el cuidado suficiente de equilibrar los extremos: el panegírico que idealiza al personaje, y en el otro polo, los denuestos sin sustento. Deslindar aquello que *debe decirse* y *no debe decirse* en torno a una personalidad influyente del universo empresarial no es tarea menor; una explicación lógica de lo anterior sería el enorme riesgo que conlleva alterar información, y en el caso de los biógrafos temerarios, no sólo perder la credibilidad, sino arriesgarse a una demanda por difamación.

Conviene subrayar que una pila de anécdotas recabadas no cambia el mundo por sí misma, esto lo sabe el historiador, por esa razón, promueve en las biografías que escribe un mosaico en donde sorprenden los logros de cada celebridad, que generalmente se ofrecen con un eje articulador que caracterice el espíritu de la personalidad que se ha convertido en objeto de estudio.

Las historias de vida pueden resultar caprichosas si no se identifica un hilo conductor que organice las anécdotas y los hallazgos. A la par, unas pinceladas de contexto geopolítico nos auxilian para situar en su justa dimensión las decisiones que toman cada uno de los protagonistas del éxito en la nación mexicana.

Cada caso precisa tamizarse por el filtro de un minucioso estudio que deslinda lo provechoso de lo superfluo. Esta exigencia nos obliga a establecer criterios de inclusión y exclusión para los parámetros evaluados en proporción al carisma del director de empresa convocado al análisis.

Todas las líneas de análisis que comprenden las categorías se aplicarán a cada uno de los emprendedores, que se presentan en la siguiente lista de empresarios.

- Aramburuzabala Larregui María Asunción
- Azcárraga Jean Emilio
- López Chávez Salvador
 - Servitje Sendra Lorenzo

- Slim Helú Carlos
- Vázquez Raña Olegario

Como muestra de los resultados que se desprenderán del análisis, se presenta un modelo que esquematiza las líneas de trabajo. Fundamental resultó para la recogida de datos la publicación *200 emprendedores mexicanos. La construcción de una nación* (Ludlow, 2010); a la par, las biografías específicas de Lorenzo Servitje (Cherem, 2008) y de Carlos Slim (Martínez J. , 2010).

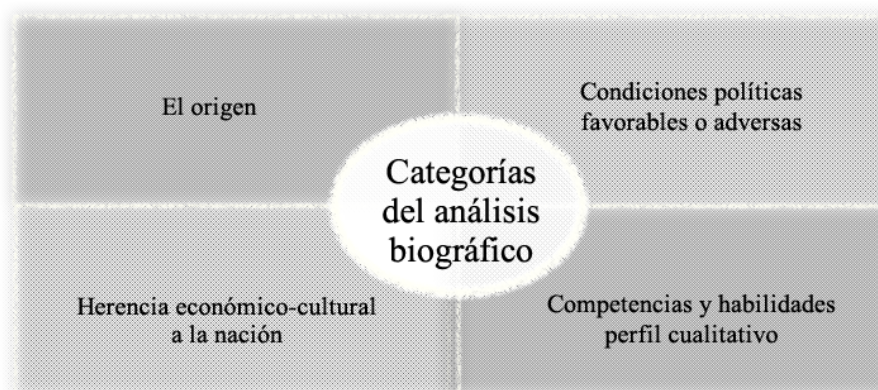


Ilustración 2. Ejemplo de categorías del análisis biográfico

Estos cuatro niveles de análisis permiten visualizar la influencia de una empresa en el ámbito regional, así como el papel de los empresarios que la dirigen.

3. Empresarios mexicanos: biografía y análisis

Un símbolo distingue a los mexicanos más influyentes en el mundo empresarial a nivel nacional: su talento nato para los negocios y su visión para sembrar proyectos en el sitio adecuado, en el momento histórico propicio de la economía mexicana. Las trayectorias dignas de biografiarse mantienen vivo un final feliz: el éxito.

En México, sobresalen veinte familias acaudaladas que concentran cantidades superiores al 10 por ciento del PIB. La presencia de estos mexicanos en la vida diaria de cualquier ciudadano es por demás evidente a través de las empresas Bimbo, Televisa, Telmex o Modelo; y en otros círculos, una veintena de grandes consorcios han sabido aquilatar talentos y fincar decisiones productivas.

Todos ellos tienen en común la habilidad para posicionarse en un mercado e influir en grandes grupos poblacionales. La industria del entretenimiento, la comunicación telefónica, el cemento que recubre las casas, así como las cervezas con que departen ciudadanos latinoamericanos en sus reuniones de esparcimiento: tienen marca, dueño y nombre.

En este apartado emprendemos un recorrido con las semblanzas de 6 personajes destacados en su trayectoria. Nos interesan los momentos relevantes bajo un criterio: ¿qué claves explican su ingreso a la zona de éxito?; llamemos así a ese otro lado de la personalidad

opuesto a la *zona de confort*. Para mantenerse en la cresta de la ola y sostener la prosperidad de una empresa, es menester conocer qué “cualidades identifican a una estrella del trabajo” (Goleman, 2007, p. 17).

Es posible acopiar extensa bibliografía sobre la influencia, tanto para bien, como para mal, de los embates micro y macroeconómicos que han marcado la historia económica de la nación mexicana, dado que lo que beneficia a unos, perjudica a otros. Es de constatar que las empresas administradas por estos seis ilustres “amos de México”, en términos de Zepeda (2007), han logrado tal consolidación que son imbatibles ante las crisis económicas externas —en su mayoría ejercen con vigoroso éxito en la bolsa de valores— tampoco les han hecho mella las drásticas políticas internas, generalmente por decisiones tomadas desde el Estado como medidas modernizadoras, entre las que sobresalen devaluaciones y restricciones hacendarias. En el régimen del desarrollo estabilizador, el control de precios y la ausencia de créditos, los ingresos masivos de productos orientales o el rezago por falta de inversión en innovación tecnológica —cuyo ejemplo emblemático es la quiebra de Kodak— nos hablan de parcelas invadidas por el estancamiento y la cortedad de las nuevas conquistas en el mercado.

En el caso de los personajes que nos interesan, constatamos que el ramo en el que se consagran les rodea de inmunidad ante los cismas económicos pues, la cerveza, los medios de entretenimiento, los alimentos y la telefonía viven en las rutinas de amplios sectores a lo largo de América Latina.

Las trayectorias marcadas por el éxito son un claro mapa de aquellos aspectos que nos permiten extraer protocolos implícitos que les han dejado controlar significativa porción de la economía nacional, y como consecuencia, han transitado por caminos al margen de la *zona de confort* a pesar de las adversidades y los embates económicos.

Las biografías que aparecen en este apartado destacan por su brevedad, ya que en ellas se han tamizado y mezclado aquellas informaciones inherentes a la estirpe familiar, los eventos del entorno

que enmarcaron la influencia en el ramo en el que se consagran, así como un grado de inteligencia emocional que les ha posibilitado ejercer con un alto desempeño; cualidades que han logrado no sólo cultivar en la esfera personal, sino extender a sus equipos y como efecto dominó, a todos sus colaboradores. Encontraremos un caso particular que se mide con otros parámetros, nos referimos a don Salvador López Chávez, cuya herencia empresarial no perduró por razones que se expondrán en su momento.

3.1 Aramburuzabala Larregui María Asunción

Emblema de la mujer emprendedora, nació el 2 de mayo de 1963 en la Ciudad de México; concluyó la carrera de Contaduría Pública y Estrategia Financiera en el Instituto Autónomo de México (ITAM). Se ha ganado a pulso el reconocimiento de la empresaria más importante de México y América Latina. Es portadora de un radiante carisma que le ha valido el apelativo de la “Reina de la cerveza”, parafraseando a la revista *Forbes* a cuya lista ingresó a los 37 años. Su fortuna ha rebasado los dos mil millones de dólares, cifra que reportó esa misma publicación durante 2007.

Se casó en segundas nupcias con el que fuera embajador de Estados Unidos en México, Antonio Oscar Garza Quintana, conocido como Tony Garza, se instaló así, en una plataforma que le permitió empatar su nato talento de empresaria con las relaciones públicas a alto nivel. El ambiente que rodeó a ese enlace fue de pasarela y ambiente cosmopolita; prueba de ello fue la presencia de Carlos Slim en calidad de testigo de honor ante el Juez.

En *Mariasun* –como la llaman cariñosamente– conviven en armonía la diplomacia y las artes de don dinero. Lo mismo se mueve sagazmente en los “sectores financiero, inmobiliario y de telecomunicaciones” (Varela, 2011, p. 171), que cultiva su virtud

filantrópica como simbólica embajadora de la asistencia social en las fundaciones caritativas que promueve.

La marca de cerveza mexicana más vendida en el mundo – Corona— fue fundada en 1925, cambió en varias ocasiones de socios ante los vaivenes económicos, y en 1995, María Asunción irrumpe en escena como la tercera generación que toma las riendas del Grupo Modelo en un momento en que la empresa había recorrido un largo camino marcado por la expansión constante. Su protagonismo la ha llevado a ser materia de interés como caso de estudio en “instituciones tan disímolas como el World Economic Forum o el Instituto Nacional de las Mujeres” (Varela, 2011, p. 171), lo que significa que no existe puerta que se le cierre. La compañía que encabeza extiende sus conexiones a nivel internacional con la planta en Idaho.

La estirpe de María Asunción nos conduce ante un caso de migrantes españoles que superan el estado de las cosas con una actitud precisa: no doblegarse ante la adversidad. Una incógnita atrae a los investigadores que intentan responder sobre el destino de los hijos del Valle de Baztán: “¿cómo llegó a ser una fuerza modernizadora un pueblo tan tradicional? Para responder, una subdisciplina de vascólogos ha buscado la clave del funcionamiento interno de sus comunidades en la geografía, los patrones de herencia o la socialización familiar” (Weis, 2008). La manifestación más clara de lo anterior se comprueba en el inquebrantable espíritu de unidad que les distingue, y que resulta fundamental para entender la historia de la Cervecería Modelo.

Su familia llega a México como inmigrantes de Navarra y el País Vasco. Siete décadas contemplan la fundación de la compañía cervecera, que vio la luz con la iniciativa de don Braulio Iriarte Goyeneche. La historia de este personaje es imprescindible para contextualizar el entorno en que emerge *Mariasun*.

Don Braulio tuvo como padres a una pareja de campesinos desprovistos de educación formal y que no contaban con patrimonio alguno. Tenía 17 años cuando llegó a México, tiempo en que nuestra nación representaba un destino minoritario para la diáspora navarra.

Inició como empleado en una panadería, labor que capitalizó hasta ser propietario de 80 expendios. A su llegada, existía ya en nuestro país una incipiente tradición; los vascos de la época porfirista habían encarnado el paradigma de un corporativismo nacional: “Dinámicos, industriales y astutos, los nuevos propietarios de las panaderías de la ciudad de México se valieron de redes familiares y de una solidaridad étnica para integrar y expandir las estructuras de organización del complejo trigo-harinapan” (Weis, 2008).

Los embates revolucionarios facilitaron el ascenso vertiginoso de don Braulio, a los que supo ser neutral, pues el movimiento insurgente de 1910 no menguó su liderazgo nato; don Braulio Iriarte en 1913, convocó a un grupo de empresarios vascos de la industria panadera con quienes logró fundar la primera empresa nacional y así desarrollar el primer circuito de distribución de levadura para la industria de alimentos a base de harina. Este evento es clave en la historia de la economía nacional, pues posterior a su desarrollo, México dejó de importar levadura de EUA, lo que redituó positivamente en la consolidación del producto estrella del mercado de los alimentos: el pan.

Como presidente del consejo de administración, Iriarte Goyeneche apuntaló su proyecto con un sólido equipo navarro:

[...] sus paisanos euskaldunes de la montaña navarra, pequeños y medianos empresarios panaderos, como Francisco Cilveti Iarregui (Aritzu, 1877), quien fue presidente de la compañía; Martín Oyamburu Arce (Lizaso, 1881); André Barberena Urrutia, (Garralda, 1880); Marcelino Zugarramurdi Etxeenike (Arizkun, 1882); Fermín Baudés Neol (Elizondo, 1882); Pedro Magirena Saldías (Berra, 1887) y Victoriano Loperena Iarregui (Arizkun, 1883) (Varela, 2011, p. 173).

La vena nacionalista explica la cohesión organizacional que cultivó Braulio, más allá de la empresa que ha permitido a Grupo Modelo literalmente, consolidar el gusto de la cerveza entre los

mexicanos, cuya presencia se extiende extramuros del consumo nacional; los lazos solidarios de quienes dejan su patria para dinamitar caminos, ponen en evidencia que “su comunismo resultó ser ventajoso” (Weis, 2008). El liderazgo navarro alternó el dominio con el leonés, durante el periodo que comprende de 1932 a 1971 cuando estuvo al frente del consejo de administración Pablo Díez, quien posteriormente, cedió su sitio a don Pablo Aramburuzabala Ocaranza, quien retomó la presencia vasca en la dirección, y fue padre de María Asunción.

Las anécdotas cuentan que María Asunción Aramburuzabala, quien nunca había recorrido los pasillos de la fábrica como lo hicieron su padre y su abuelo, un día: “se presentó ante los consejeros, todos varones, todos ya en canas, y anunció: ‘Aquí estoy’, hecho que, se afirma, don Pablo festejó ruidosamente” (Varela, 2011, p. 175). Aún le deparaba un largo trayecto para posicionarse en primera fila; el deceso de su padre aceleró este trayecto.

El temperamento férreo de María Asunción encuentra su raíz en su madre doña Lucrecia Larregui; pintora, promotora de arte y reconocida altruista, quien se empeñó en educar a sus hijas “para defenderse de la vida, y no como niñas ricas”

La Reina de la Cerveza declaró en una ocasión a la revista *The Wall Street Journal* su personal percepción sobre lo que significa adquirir un emporio y enfrentar la seducción de la fortuna otorgada sin esfuerzo: “Es importante no sentirme una mujer inútil que heredó dinero y se sienta en un sillón a comer palomitas y ver películas” (Varela, 2011, p. 171).

En la biografía de *Mariasun*, la constatación más clara de que la suerte no existe y que no todo ha sido miel sobre hojuelas sucede durante 1996, cuando los miembros del consejo de la empresa le sugirieron liquidar las filiales Leviatán y Flor, que desde su fundación eran emblema del origen del grupo Modelo. Ella propuso una resurrección y así, dictó cátedra de cómo resolver con firmeza la adversidad, y por ende, cooperar a un paradigma que contrarreste el confort; así les habló María Asunción Aramburuzabala: “Déjenme

tratar de estructurarlas y si en un año no logro darles vuelta y no están ganado dinero, perfecto, las cerramos o las vendemos” (Huerta, 2000). Lo que siguió fue la obtención del ISO 9002, para de esta manera, consolidar a Levadura Azteca como la compañía líder en la fabricación de productos de consumo alimenticio de la industria panadera en México, Centro y Sudamérica.

Después de recibir vigorosos activos de mano de su padre y haber impuesto exitosamente su candidatura como vicepresidenta del Grupo Modelo, mantuvo en equilibrio los intereses de la familia. Es indudable su capacidad para generar consensos entre las cabezas de la administración de Cervecería Modelo, en tanto día a día ejerce un liderazgo de calidad.

Ha logrado incrementar en 12 años su propia fortuna, responsabilidad que ha encarado con su propio sello. Su historia personal está marcada con una fortaleza que ha logrado vencer barreras y simbolizar el liderazgo femenino, en donde predominan círculos de empresarios con tradición masculina. Su talento para romper esquemas la ha llevado a ser la primera mujer en más de 100 años de la historia de la Bolsa de Valores, en ocupar un lugar como consejera.

Sin duda, la empresa que retrata fielmente sus virtudes es Kio Networks, influyente centro de servicio de datos en el sector tecnológico.

Sus secretos para ascender exitosamente los ha hecho públicos y ha confesado que tienen origen en la visión de su abuelo y su padre, y se basan:

[...] en una fuerte reinversión de utilidades, el uso mínimo de crédito, un gasto controlado y un sentimiento de responsabilidad hacia el empleo de las personas. Sin embargo, los que la han visto negociar saben que su máxima cualidad es que estudia a detalle todas las operaciones. Se prepara e indaga, organiza y decide la estrategia, para que como ella misma admite, se pueda obtener un precio

significativamente menor, incluso a la mitad del precio inicial (Varela, 2011, pp. 178-179).

Muestra clara del crecimiento trepidante de Cervecería Modelo se constata en el 46.5% que reportó la Bolsa Mexicana de Valores en el primer trimestre de 2007, en contraste con la utilidad neta del mismo periodo en 2006. El tino e intuición de esta empresaria la han llevado a una decisión de alto impacto financiero consistente en la venta de los activos de la empresa en una histórica transacción de 20.1 mil millones de dólares a la firma belga Anheuser-Busch InBev durante 2012.

3.2 Azcárraga Jean Emilio

La historia de los medios de comunicación en México no se entiende sin la dinastía Azcárraga; abuelo, padre e hijo de origen vasco, echan raíces en nuestra nación con don Emilio Azcárraga Vidaurreta (1895-1972), quien inició su carrera empresarial como vendedor en una zapatería y en 1917 “cuando el país aún no se tranquilizaba del todo por la Revolución, fundó Azcárraga y Copland para distribuir los primeros autos Ford” (Silva, 2010, p. 93). De los fonógrafos a los gramógrafos, Azcárraga Vidaurreta fue pionero en la creación de radiodifusoras. Fundó la XEW cuando la radio expandió su señal y constituyó un símbolo de unión nacional en la incipiente industria del entretenimiento. También fue artífice de la época de oro del cine mexicano al fundar el más importante espacio para la producción cinematográfica: Los Estudios Churubusco.

Quien continuó la misión de fortalecer los medios de comunicación en México, fue Emilio Azcárraga Milmo (1930-1997) —padre de Jean y apodado el *Tigre*—, él compartió la nacionalidad mexicana y estadounidense (nació en San Antonio, Texas); además de

ser “una persona muy controvertida, tanto por su vida personal, sus sucesivas parejas y su profundo guadalupismo, como por su estilo personal de manejar la empresa y sus declaraciones en torno a la televisión como medio de entretenimiento para clases medias y bajas” (Silva, 2010, p. 96). El halo de su influencia lo llevó a ser considerado en 1993 el hombre más rico de América Latina, reconocimiento que se vio ensombrecido por un endeudamiento que se magnificó en la debacle económica mexicana conocida como el “error de diciembre” en 1994, lo que implicó una devaluación que convirtió en impagables las deudas en dólares.

El heredero en tercera línea de sucesión fue Emilio Azcárraga Jean (1968), hijo de Nadine Jean, la tercera esposa de Azcárraga Milmo.

Menos lírico que sus antecesores, se disciplinó en las rutinas académicas; su trayectoria en estudios superiores incluye la carrera de Relaciones Industriales en la Universidad Iberoamericana (no concluida), además de un programa de perfeccionamiento directivo en el IPADE, un posgrado de Mercadotecnia y Administración en Southwestern College, en San Diego, California, y otros estudios en la Universidad de Lakefield, Canadá. Este dato de su biografía es revelador signo de una actitud contraria al confort; pues es clara su disposición por ampliar sus horizontes formativos universitarios, lo que presupone una significativa cuota de humildad y clara aceptación de las asignaturas por aprender en el mundo de los negocios. La primera lección que nos deja su juventud, es la evidencia de que nunca sucumbió ante la certeza de una herencia garantizada.

Su ascenso a la presidencia de las empresas del clan Azcárraga inició cuando en “1997, a la muerte de su padre, asumió la presidencia de Televisa” (Silva, 2010, p. 97). Tuvo que abandonar su pasión por los deportes acuáticos, pues de un momento a otro, sin esperarlo, a sus 29 años, pasó a sus manos una fortuna valuada en 5,400 millones de dólares, según consigna la revista *Fortune*. Por contraparte, tuvo que hacer frente a una inquietante deuda, que por momentos se apreciaba insuperable, de 1,480 millones de dólares. En este escenario aflora el

talento nato de Azcárraga Jean para, no sólo sortear adversidades, sino ir más allá e imprimir su sello personal a la labor de la dinastía de la que es heredero.

Había recibido una empresa en un punto crítico, pues “a la muerte del magnate [Azcárraga Milmo] las acciones de Televisa cayeron 1.35 por ciento en un solo día” (Villamil, 2007, p. 49), escenario en que las ventas netas en televisión habían disminuido 17.9 por ciento entre 1994 y 1995.

Una de las primeras decisiones que destacan en el nuevo estilo de dirigir el emporio de los medios Azcárraga, fue adelgazar la pesada nómina y recortar puestos que no redituaban en productividad en proporción a la cifra de los honorarios. Esta decisión fue determinante para revertir inercias de su padre Azcárraga Milmo:

El problema no solo era el gran número de empleados sino el oneroso gasto de mantener 46 vicepresidencias que, en muchos casos, no cumplían con funciones clave. Ahora tiene 16, 205 empleados después de sucesivos recortes y reestructuraciones que le permitieron eliminar salarios tan onerosos como el del médico personal de su padre y otros afectos de *el Tigre*, que sin hacer nada ganaban entre 500 mil y un millón de pesos (Villamil, 2007, p. 50).

Es precisamente en estas decisiones coyunturales en donde emerge la actitud contraria a la *zona de confort*, no sólo como una postura personal, sino como una filosofía empresarial que se extiende en una nueva generación de herederos de consorcios. El simplificar el tamaño de una nómina se entiende en términos generales como: “la disminución del número de directivos y empleados para rebajar costes laborales” (Melé, 1996); el logro final fue conformar su propio equipo, en cuyas filas destacaban treintañeros ejecutivos con grandes ambiciones.

El mismo Azcárraga Jean ha aceptado ante la reportera Julia Preston de *New York Times*, que ante el desafío económico y la

pérdida de audiencia que prevalecía cuando tomó la empresa a sus 29 años, sus abogados le recomendaron venderla. Los consejos de corte pragmático llevan en el fondo una trampa que desemboca en el confort; traspasar un consorcio para evadir la responsabilidad de los pasivos, es un remedio instantáneo a un mal mayor, pero descarta la posibilidad de luchar; afortunadamente, Azcárraga Jean dio oídos sordos a estas recomendaciones pragmáticas.

En su caso, las claves para sobreponerse de la situación deficitaria y postularse como la cabeza del consorcio, residieron en los valores intrínsecos transmitidos generacionalmente, lo que se explica con su propia voz: “Esta compañía fue hecha por mi familia y tengo un importante interés moral en ella. Además, fue fácil para mí apostar: no tenía nada que perder. Tenía sólo 29 años” (Villamil, 2007, p. 55). El arrojo de la juventud y su visión lúcida de la empresa le permitió incrementar su control accionario; Azcárraga poseía únicamente el 10 por ciento de las acciones, y con la astucia suficiente logró contemporizar con los intereses del resto de los inversionistas y tomó el timón de las decisiones sin olvidar su raíz. En estos términos se definía a sí mismo en entrevista a un semanario de política: “Yo nací llamándome Emilio Azcárraga, ése es mi nombre desde hace 29 años. No me puede pesar porque es parte de mí, de lo que soy. Estoy orgulloso de llamarme como me llamo, como mi padre, como mi abuelo” (Puig, 1997).

Un tono organizacional ha teñido su agresiva trayectoria, con pulso firme y ánimos de camaradería, ha atinado en delegar el control del corporativo a coetáneos que ha dado en referir como *hermanos*; sus nombres: Bernardo Gómez (estratega), Alfonso de Angoitia (financiero) y Pepe Bastón (artífice del *rating*), quienes en siete años obtuvieron resultados sorprendentes y confirmaron que es posible que conviva el liderazgo con el respetuoso protagonismo de cada miembro del equipo que se especializa en sus propias lides.

El también apodado “el Tigrillo”, en entrevista con el periodista Joaquín López Dóriga en el noticiero de mayor *rating* de su propio consorcio, confía su sentir cuando al tomar la estafeta de manos de su

padre, fue objeto entre sus adversarios de malos augurios: “Había apuestas de que no ibas a poder” (Villamil, 2007, p. 58), en esos momentos, revela: “tuve la suerte de traer a tres personas a trabajar, y que tenían, tienen muchas virtudes, pero la principal era que tenían toda mi confianza” (p. 60). Al respecto, pudo más su experiencia ejecutiva precoz, que su oficio en medios; su perfil había sido el de un pragmático y se guiaba por una visión de ángulo abierto acompañada de una capacidad para autogestionar su liderazgo. Su participación en el mercado de medios electrónicos ronda el 70% de la suma nacional, según la revista *Expansión*.

La herencia del emporio Televisa estaba viva cuando la tomó en sus manos, aunque amenazada por los embates financieros que logró sortear y encontraron contención gracias a que se trataba de un consorcio con la “máquina bien aceiteada en lo económico y obviamente en lo político, a la que no le afecta la inexperiencia del hijo del *Tigre*” (Fernández F. , 2007)

La historia de Jean se sigue escribiendo; su afán por incursionar en la telefonía lo sitúa frente a la jugosa veta de la comunicación portátil; su imagen es sin duda carismática, pues en él se conjugan el bagaje de un decano en los negocios con la fortaleza inagotable de un joven eterno.

3.3 López Chávez Salvador

Nació el 10 de agosto de 1915 en San Gabriel, Jalisco, y murió en 1976. Representa la herencia de un oficio modesto: zapatero. El taller que inició fue fundado por su padre, Aurelio López Núñez, quien después de aprender el arte de la manufactura del zapato, decide emprender por cuenta propia su taller. “Un ‘obrero emancipado’, como se autodefinen los pequeños empresarios que antes fueron obreros en talleres de calzado” (Alba, 2010, p. 229). Se cuidaba el

valor artesanal de cada pieza, pues se trabajaba a la medida y la escala de producción era de dos pares al día. Este sistema de manufactura no era un negocio próspero, y no manifestaba índices de crecimiento; a no ser por la potencial industrialización del producto, hecho confirmado por la más importante fábrica de calzado en el siglo XX: Calzado Canadá. Si bien, esa marca ya no existe como tal, su influencia económica en la región, aún cosecha frutos significativos.

Don Salvador emerge de una condición en extremo modesta, le distingue una estirpe tradicionalmente mexicana, en donde la adversidad funciona como catalizador del ímpetu interior. A diferencia de la mayoría de los empresarios considerados en este apartado, López Chávez no es hijo de emigrantes españoles; sus raíces se extienden en una clase obrera y gremial esforzada, quienes con su tesón lograron hacer de Guadalajara un punto de referencia comercial en el Occidente de México, que calzó a los mexicanos por más de cincuenta años.

La industria zapatera en Jalisco tiene grabado en letras de oro el nombre de don Salvador López Chávez, autodidacta quien “solamente cursó los tres primeros años de la escuela primaria, ya que la situación económica de sus padres no daba para más” (Mejía, 1988, p. 23). Un deseo nato de ir más allá, fue el que prematuramente, a los doce años, lo llevó a abandonar su casa: “Carente de dinero, viajó de mosca en ferrocarriles y camiones de carga, conociendo diferentes lugares de la República y empleándose en diversas tareas” (p. 23). Su primer oficio consistente fue como obrero en la Fundición Nacional de Artillería; la experiencia obtenida en este ramo motivó en él habilidades para los mecanismos de producción: “Ahí comenzó a revelarse su interés en el manejo de la maquinaria” (Fomento de las Artes de Jalisco, 1999). De esa dependencia de materiales de guerra, cambió de giro al cruzar la frontera para emplearse en los campos algodoneros. Su paso por los Estados Unidos fue determinante para reforzar su visión pragmática de los negocios. Gracias a su hábito de ahorro logró reunir un capital suficiente para concretar su sueño: “fabricar zapatos estilo bostoniano” (Alba, 2010, p. 230).

Su paso por la industria del armamento, le permite descubrir sus dones líricos de ingeniero que le abrieron el camino para lograr “estandarizar la producción y mantener una calidad uniforme” (p. 231). Este rasgo que distingue a don Salvador merece una reflexión a la luz del tema central de esta investigación: la calidad como objetivo y el trato responsable con la planta productiva no daban cabida a actitudes de confort; el cariño de los trabajadores se traducían en una entrega tal, que la empresa nunca tuvo una huelga, hecho que se explica por las políticas de responsabilidad social, en tanto el personal se veía reconocido con apoyos, becas de estudio y regalos de reconocimiento por fidelidad laboral.

El trabajo familiar resultó una fórmula eficaz para la consolidación de una planta productiva comprometida con un proyecto comunitario, pues en su mayoría, los obreros vivían en los alrededores de la fábrica, situación que promovía una dinámica social cohesiva, ya que los trabajadores estrechaban vínculos en otras prácticas sociales propias de los barrios antiguos de la ciudad de Guadalajara. Este espíritu familiar se confirmaba con el tono paternal que distinguía a don Salvador; siempre atento a las urgencias materiales que agobiaban a sus trabajadores y que, de superarse, facilitarían un clima de armonía en la planta productiva de Calzado Canadá.

El don de empresario de López Chávez que marcó su éxito le permitió anticiparse a sus competidores, gracias a “las innovaciones tecnológicas logró que en la década de los cincuenta, la fábrica fuera la primera en utilizar equipo de cómputo. Además, siempre interesado por estar a la vanguardia, logró adaptar el sistema de banda que utilizaba la industria Ford, aumentando así la productividad de la empresa” (Fomento de las Artes de Jalisco, 1999). Logró estandarizar la producción y mantener la calidad uniforme. Utilizó el modelo taylorista/fordista.

También en el campo de la producción industrial procuró crear entidades de producción autónomas para las fábricas de calzado:

fábricas de suelas, pegamentos, hebillas, cintas, hormas, suajes, moldes, tenería y ropa para los trabajadores. También se abrieron empresas de insumos para la comercialización, como anuncios, impresos, decoración, entre otros (Alba, 2010, p. 232).

La publicidad fue uno de sus instrumentos de mercadotecnia. En este sentido fue un pionero, pues durante la década de los 70 apenas emergía la industria de los medios. Para la comercialización del calzado organizó un sistema a través de tiendas comerciales propias. Para el efecto, sacaba provecho de su principal pasatiempo: los automóviles, ya que era común verlo participar en competencias de velocidad con unidades que él mismo coleccionaba y decoraba con la imagen corporativa de su empresa de calzado.

El amor al proyecto Canadá no se vio amenazado por los eventos del destino, don Salvador se mantuvo lúcido y firme ante la situación adversa de su salud durante los últimos años de vida:

A causa de una caída, se lesionó la columna vertebral y el fémur. Tuvo que internarse en un hospital de la ciudad de México y pronto se apropió de todo el piso para instalar oficinas y mantenerse activo. En ese tiempo fungía como Presidente Nacional de Cruz Roja Mexicana y a pesar de su padecimiento se reportaba ante el personal de esa institución. Se mantuvo tan dinámico que cuando se enteró de una tromba que cayó sobre Pachuca acudió para ayudar en los rescates (Fomento de las Artes de Jalisco, 1999).

Después de lidiar su precaria situación de salud, encomendó la empresa a su hija Sandra López Benavides, quien después de aciertos y desaciertos decidió vender la empresa a un consorcio departamental que atiende al sector popular: Coppel.

A siete años de la muerte de don Salvador, la empresa fue desmantelada paulatinamente; ante la ausencia del líder moral de la industria zapatera jalisciense y la falta de competitividad de la

empresa, los trabajadores fueron liquidados gradualmente, proceso que encontró su punto crítico cuando en un día fueron separados 6.386 miembros de la ‘familia Canadá’. Los despidos fueron en cascada y corrieron por cuenta de Sandra López Benavides, según reporta una obrera calificada como adornadora, quien rememora:

“Ella [Sandra] comenzó a liquidar a las personas, las primeras las comenzó a liquidar con el 75%, con el 85%, con el 60%, después con el 50%, y cuando nosotros salimos, salimos con el mínimo [...] muchos trabajadores que tenían 30 o 49 años trabajando ahí salieron con una liquidación de 17, 18, 20 mil pesos ¡era nada! pues era toda una vida. Muchos no compraron casa porque ya tenían, otros no hicieron capital porque pensaron que la empresa no se iba a acabar” (Castillo, 2010).

Las cualidades directivas no siempre prosperan en las futuras generaciones. Sandra López Benavides tuvo la oportunidad de multiplicar la prosperidad de la empresa, sin embargo, sus decisiones y su estilo de vida empresarial comenzaron a desequilibrar las finanzas de la empresa. En atención al objeto de estudio que se persigue, es necesario subrayar que la heredera de Calzado Canadá es un claro ejemplo de la *zona de confort* y sus efectos, pues la confianza excesiva en el emporio edificado por su padre la llevó a desviar los talentos empresariales hacia vías sin destino, a la par, el haber vulnerado la filosofía de trabajo hacia los obreros que distinguía a don Salvador, terminó por desdibujar su imagen de autoridad moral ante los colaboradores.

La desaparición de Canadá se explica también, en parte, por la apertura de las fronteras con el Tratado de Libre Comercio y el ingreso descontrolado de calzado chino de baja calidad. Por otra parte, esta realidad global no ha impedido a otros ramos productivos prosperar, pero al tratarse de una empresa que calzaba a la clase media y baja, la búsqueda del ahorro familiar incidió en la decisión de los consumidores. Este factor macroeconómico, coincidió con las

conductas poco sobrias de los gerentes que tomaron las riendas ante la ausencia de don Salvador.

“El director general llegó pidiendo una residencia grandísima con 2 albercas de lujo, su sueldo mensual era en aquel entonces 60 y tantos mil pesos por mes, eso cobraba y su hermana era la segunda, ella tenía su sueldo arriba de los 30 y su ida y vuelta de cada 8 días a Monterrey ahí tenían a su familia. La empresa era lógico que ya no iba a aguantar, aguantó un año” (Castillo, 2010).

Con este lenguaje sencillo, esta obrera quien vivió en carne propia la debacle de la empresa Canadá, retrata el fin de un proyecto próspero que sucumbió ante la falta de previsiones sobre la apertura del mercado y los gastos desmedidos de la clase gerencial; la sobriedad y las políticas de reinversión en el capital de la empresa resultan ingredientes básicos en las recetas de competitividad.

La austeridad constituye uno de los principios que se cultivan entre los directivos y obsequia merecidos frutos en su momento, pero cuando se desecha la oportunidad de reinvertir y se cambia por la comodidad, las consecuencias son constatables en la caída de una empresa de feliz memoria para los mexicanos: la gran familia Canadá.

3.4 Servitje Sendra Lorenzo

Símbolo de amor a la marca, la empresa Bimbo ostenta utilidades transcontinentales: América, Europa y Asia. Don Lorenzo asume con responsabilidad social el destino laboral de cien mil personas. Una frase resume su perfil emprendedor, que además, suena como un slogan contra el confort: “Quienes fabrican pan saben que no hay tregua ni días de cierre” (Cherem, 2008, p. 59).

Su nombre completo: Lorenzo Juan José Servitje Sendra, nació en la ciudad de México el 20 de noviembre de 1918. Sus padres, de raíz catalana, tenían orígenes campesinos. “Servitje recuerda con devoción el ímpetu de lucha y la perseverancia que caracterizaron a su padre y a su madre. Él, dedicado a la elaboración y venta de pasteles, ella, diligente propietaria de un restaurante” (Mejía, 1988, p. 81). Heredero de una vocación por la industria de la alimentación en el ramo del pan y los pasteles, cultivó el ahorro, con lo que le fue posible hacerse de un patrimonio para asociarse con su primo Jaime Jorba y con José T. Mata, con quienes experimentó con importaciones, calzado y llegó hasta la metalurgia; este periplo regresó al inicio: el horno del pan. Esta búsqueda dio un brusco giro:

A los 18 años el rumbo cambió para Lorenzo. Debido al fallecimiento repentino de su padre, a causa de un infarto, él se convertía, como hermano mayor, en la persona encargada de tomar las riendas del negocio familiar. Fue así como llegó a la pastelería El Molino. Fue precisamente ahí en donde germinarían las ideas que conducirían a la fundación de Panificación Bimbo (Grupo Bimbo) (Pineda, 2010, p. 282).

El 2 de diciembre de 1945 arrancan las actividades de la Panificadora Bimbo. “Inició operaciones en 1945 con cuatro accionistas, cinco productos, una marca, 38 colaboradores y diez vehículos en una sola planta en la Ciudad de México. Y hoy, más de 60 años después, alcanza casi siete millones de dólares anuales en ventas netas con cinco mil productos” (Cherem, 2008, p. 21). “Bimbo es un nombre de pocas sílabas, eufónico, amable y con cierta connotación infantil” (p.75). Imposible concebir la marca más importante de pan sin el singular Osito Bimbo que fue obra de Jaime Jorba “socio de Bimbo desde el primer aliento” (p.211). La mascota de la más grande empresa panificadora de Latinoamérica es un símbolo amable que encarna la nobleza de la industria del alimento.

La rúbrica que distingue a su consorcio es la empresa como un valor familiar. Él se ha posicionado con gran influencia en el debate nacional con su fundación ‘A favor de lo mejor’ que administra desinteresadamente recursos para blindar de efectos negativos el uso de internet; y es a su vez promotora del diálogo entre consorcios mediáticos y la sociedad civil. De esta manera “abrió un canal institucional para acercarse a los directivos de los medios electrónicos, con quienes mantiene encuentros periódicos desde hace una década” (Frausto, 2007, p. 241).

Es impensable que un mexicano desconozca sus productos, pues literalmente, don Lorenzo pone el pan en sus mesas y hace honra con su oficio a un acto de bondad humana: alimentar a toda la sociedad mexicana.

Lo que comenzó como una modesta panadería en la ciudad de México, es ahora la segunda panificadora más grande del mundo. Este consorcio ha crecido hasta convertirse en un imperio multinacional de productos horneados, que posee 29 mil camiones y realiza operaciones en 17 países. Actualmente, Bimbo domina el mercado mexicano de pan de caja y tortillas empaquetadas, y tiene fuerte presencia en el renglón de los pastelillos, galletas y otras golosinas. Como resultado de la adquisición de las operaciones de la empresa canadiense George Weston Ltd., en el oeste de Estados Unidos, en 2002, Bimbo también encabeza el comercio de pan en California y Texas. El factor humano es uno de los signos que distinguen su filosofía empresarial. El pan de caja era un producto novedoso que se extendía en el gusto de nuevos consumidores.

La revisión de la trayectoria empresarial de don Lorenzo nos invita a descifrar qué fórmulas prácticas aplicó para posicionarse como líder en su ramo. Es innegable su tino para otorgar el timón del consorcio a su hijo Daniel, quien capitalizó el don didáctico de su padre. Desde sus inicios, Bimbo arrancó con un “plan de negocios [que] tomó varios meses. Durante este tiempo se definieron cuestiones técnicas, el tipo de maquinaria, la producción, así como las posibles rutas de distribución” (Pineda, 2010, p. 283). La claridad en las metas

tiene un efecto previsor respecto al estado de confort, pues disciplinarse ante una misión productiva impide decisiones erráticas y de alto riesgo.

Respecto a su vocación como defensor de la calidad de contenidos en los medios, don Lorenzo Servitje ha emprendido acciones a favor del decoro en los medios de comunicación, sobre todo en la televisión. Es innegable su activismo a favor de la dignidad en la industria del entretenimiento, labor que ha cultivado a partir de su cesantía como cabeza del corporativo panadero; las relaciones públicas las lleva en la sangre que combina atinadamente como un promotor de principios éticos: “el activismo moral del empresario, si bien ha sido una constante en su vida, comenzó a hacerse notorio en 1993, justo el año en que decidió jubilarse y dejar las riendas de Bimbo a sus familiares” (Frausto, 2007, p. 243). Otro sector en el que ha ejercido un significativo liderazgo se refiere a la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural; “una asociación civil establecida con el objetivo de promover el progreso material y el integral de las familias más desfavorecidas del campo mexicano (fundar.org.mx)” (Pineda, 2010, p. 284).

El talismán que rindió fruto proviene de las raíces culturales de la panadería mexicana; la misión de la familia Servitje fue industrializar un producto otrora artesanal: el bizcocho, pero que por el crecimiento de la población, requería un modelo de manufactura a gran escala.

Una de las claves del éxito de Bimbo reside en su visión para invertir en innovación, lo que constituyó una política organizacional que se estableció con la incursión directiva de su hermano menor, Roberto Servitje Sendra, quien logró “altos niveles de modernización en su planta productiva y de distribución” (Pineda, 2010, p. 285). Las utilidades y la expansión en el mercado de Bimbo se cuecen aparte de los principios empresariales que enarbolan su práctica cotidiana.

Los vientos de cambio motivados por la tecnologización no han vulnerado su visión humana, que va más allá de una postura, pues es constatable en una responsabilidad social guiada por un principio

humano de colaboración mutua; en sus propias palabras a partir de una entrevista concedida a la editorial Diana, don Lorenzo afirma:

Nosotros hemos procurado mantener a lo largo de los años un clima de armonía, cooperación y entendimiento, de comunicación e identificación entre los diversos niveles de la empresa, tenemos la enorme satisfacción de no haber tenido conflictos con nuestros trabajadores: Nuestra gente quiere a su empresa y los directivos queremos a nuestra gente, y reconocemos que a ella le debemos en buena medida nuestro progreso industrial (Mejía, 1988, p. 83).

Este estilo organizacional de Bimbo ha encontrado en el hijo heredero, Daniel Servitje, una divisa de éxito. Daniel encauzó sus intereses juveniles en la empresa familiar: “Aprendió el negocio desde muy joven, en la secundaria. Todos los veranos iba a trabajar a las plantas y le tocó pasar por todos los departamentos, de tal forma que cuando terminó la carrera ya conocía la operación. En Ventas recorrió todos los puestos, desde vendedor hasta divisional de ventas y todo este entrenamiento le dio una clara visión del negocio” (Tricio, 2009). La austeridad de renunciar a un descanso de verano a cambio del ansia por internarse en las entrañas de la empresa, es una clara manifestación de la *zona opuesta al confort*. Si bien el descanso es legítimo, una recreación ordenada, también es una reserva de optimismo para los desafíos por sortear, ocurre que los espíritus inquietos viven aceleradamente una didáctica de la empresa, con lo que condensan sus metas.

La biografía empresarial de don Lorenzo Servitje es indescifrable sin la referencia a Daniel Servitje Montull, en él se constata la necesidad de madurar empresarialmente a marchas forzadas, la claridad en un proyecto de vida destinado a pisar con firmeza los terrenos de la dirección general de Bimbo: sinónimo de pan, bizcochos, pasteles y galletas, dulces y chocolates, botanas, mermeladas; en pocas palabras, son dueños de un mercado de productos de consumo básico, el cual no experimenta altas y bajas en

ventas; sus consumidores son fieles. Esta condición propia del circuito de consumidores de alimentos, refleja una sincronización tal entre sus colaboradores, que sugiere una filosofía del trabajo compartida a convicción, misma que se sintetiza en palabras de Daniel Servitje:

- Ser congruentes entre el pensar, el decir y el hacer.
- Tratar a las personas como personas y no como instrumentos.
- Ver el trabajo como una misión, una pasión y una aventura, más que como una tarea.
- Ser emprendedores. No conformarnos con lo alcanzado y con nuestra realidad, sino que invariablemente ir más allá, con imaginación, entusiasmo y trabajo.
- La empresa es el motor del desarrollo económico y social de un país. Sus fines no son sólo económicos sino también sociales para beneficio de los trabajadores, accionistas, clientes, consumidores, proveedores y la sociedad a la que pertenece.
- La fecundidad y la fortaleza de una empresa se deben, en gran parte, al soporte en valores universales que hacen posible la convivencia, la comunidad de trabajo y las actividades de producción e intercambio. Es también el lugar donde se comparten el trabajo, el aprendizaje y el éxito, y donde crecen las personas que la conforman.
- El empresario debe reconciliar siempre los opuestos buscando la rentabilidad y la productividad del negocio en sí, pero convirtiendo la empresa en un factor de desarrollo a la medida de la persona. Ser altamente productiva y plenamente humana.
- Es indispensable el papel de la empresa en formar a los jefes, a los líderes. La empresa será lo que sea su gente, y las personas, lo que sean sus líderes.
- Los verdaderos empresarios se orientan a construir empresas de mayor alcance, con una visión de largo plazo, más que a hacer negocios de corto plazo. (Servitje, 2011).

El mundo de la empresa se dinamiza cuando se sostiene en principios humanistas, —en el caso de Bimbo, podemos constatar, un modelo ético en la organización—, que suelen coincidir en puntos de encuentro virtuosos, lo que permite la construcción de una filosofía de la empresa mexicana.

Los insumos en planta física y materia prima resultan un gasto operativo significativo; ante esta exigencia, Bimbo se propuso ser distribuidor para sí, y para otras industrias del alimento, sobre todo: “maquinaria para la industria de la alimentación y de uso general” (Mejía, 1988, p. 85). Al dedicarse a la comercialización de insumos para activar la suficiencia alimentaria de México, la familia Servitje incide positivamente en la transmisión del oficio de la bizcochería a nuevas generaciones que incursionan en la pequeña y mediana empresa.

Un rasgo claro que distingue a Daniel Servitje es el haberse disciplinado en la formación profesional. Un punto de coincidencia entre los empresarios activos y exitosos mexicanos, es que a diferencia de la generación anterior, ellos sí se desarrollaron con créditos académicos; este ánimo por aprender de otros y asistir disciplinadamente a una institución universitaria, es un claro signo de sencillez que acepta la necesidad de ampliar los horizontes del saber, para de esta manera, adoptar líneas organizativas que garanticen la expansión de la marca. La diseminación de Bimbo tiene como principal estrategia una distribución ordenada que atraviesa los dos millones de kilómetros cuadrados de México y sus redes transcontinentales. Esta presencia ubicua en el consumidor nacional tiene una razón de ser ética en un acto humano por naturaleza, compartir el pan y la sal entre una gran familia: toda la nación mexicana.

3.5 Slim Helú Carlos

Es descrito por sus biógrafos como un moderno rey Midas. Es sin duda el emblema más certero del empresario que combina intuición con disciplina, lo que explica que su fortuna represente el 6% del producto interno bruto de México.

La primera escena de la historia de Carlos Slim sucede cuando los militares turcos otomanos emprendieron una feroz persecución y movieron al exilio a su padre, Julián Slim Haddad, proveniente de la ciudad libanesa de Jezzine, quien a su llegada, fue recibido en el puerto de Veracruz por sus hermanos José, Elías, Carlos y Pedro que habían llegado dos años antes.

Después de dejar su patria, los libaneses migrantes hundieron sus raíces en diversos puntos del orbe al clausurarse el siglo XIX:

Se estima que el total de emigrantes que partieron del Líbano entre 1860 y 1914 fue poco más de un millón de personas, la mayoría, alrededor del 40% se dirigieron a Estados Unidos, otro 31% a Brasil y 15% a Argentina. En ese lapso apenas habría emigrado a México 2% del total, es decir aproximadamente 20,000 libaneses (Martínez J. , 2010, p. 21).

El país sufría los embates de la Revolución, pero las familias libanesas percibían a México como una tierra de cobijo y resguardo. A pesar de sus catorce años de edad y no hablar español, el padre de Carlos Slim dejó huella en la memoria familiar: “En aquel entonces los jóvenes eran forzados por medio de la leva a incorporarse al ejército, por lo cual las madres exiliaban a sus hijos antes de que cumplieran 15 años” (Martínez J. , 2010, p. 22). El liderazgo de Julián Slim como embajador simbólico de los intereses de su comunidad, lo llevó a presidir “la Cámara Libanesa de Comercio y un año después, a raíz de los ajustes a las leyes migratorias, presentó ante las autoridades mexicanas el documento que acreditaba la residencia en México de los

inmigrantes libaneses, por lo tanto, fue el precursor en la defensa de los derechos de su comunidad” (Martínez J. , 2010, p. 33). Fue hasta 1943, que Líbano logró independizarse del Imperio otomano; en ese entonces, Carlos Slim contaba con tres años de edad.

Fue en el Centro Histórico en donde “La Estrella de Oriente” inició la venta de mercería y juguetería; a la par que extendió sus dominios: “Don Julián ya había adquirido más de once propiedades en la zona, la cual era de las más comerciales, activas e importantes del Centro de la Ciudad y por ende del país” (Sitio Oficial de Carlos Slim Helú, 2012). Julián Slim establece su familia con Linda Helú; el quinto de la familia, Carlos Slim Helú, nació el 28 de enero de 1940 en la ciudad de México.

Abrió su primera cuenta de cheques por 500 pesos cuando era un adolescente, y como estudiante en la Escuela Nacional Preparatoria de San Idelfonso, adquirió sus primeras acciones del Banco Nacional de México. Aquí reside una de las primeras claves que explican su método para triunfar en los negocios, y por ende, las claves que su biografía nos aporta para ofrecer recursos que prevengan del confort; nos referimos a la importancia del ahorro en el proceso formativo del heredero de una fortuna. En el caso de Carlos, su padre, Julián Slim fue pieza clave para forjar un temperamento imbatible ante la tentación de despilfarro. El mismo Slim relata: “mi papá nos estableció la obligación de llevar una libreta de ahorros, que revisaba con nosotros cada semana. Siguiendo esta regla, llevé mis balances personales varios años” (Martínez J. , 2010, p. 38). Esta conducción paterna tuvo un alto impacto en la disciplina del futuro dueño de las comunicaciones en México y encierra un tesoro, puesto que la tendencia a sucumbir a los gastos superfluos e incurrir en las inversiones de riesgo ha sido uno de los talones de Aquiles de los empresarios que han visto colapsar sus emporios.

Slim inauguró su trayectoria en el ramo inmobiliario, de ahí, tomó como principal obligación laborar en el piso de remates de la Bolsa Mexicana; se convirtió en un especialista en comprar a bajo precio empresas quebradas o en el límite, para reflotarlas y venderlas

con una buena plusvalía” (Relea, 2011, p. 24). Sin embargo, la más significativa fuente de sus capacidades empresariales se forjó en el estudio formal y el trabajo académico. De profesión ingeniero civil, ha cultivado la lectura y ha emprendido investigaciones por su propia cuenta sobre el sistema financiero internacional; “Slim estuvo solo en la ciudad de los rascacielos encerrándose por largas horas en la Biblioteca New York Stock Exchange para consultar libros y archivos. Luego viajó a Europa, recorriéndola de cabo a rabo, donde también visitó infinidad de bibliotecas, leyó mucho y regresó a México a sembrar la semilla de sus conocimientos y habilidades” (Martínez J. , 2010, p. 55). Este bagaje de conocimientos que fraguó durante esa etapa, será determinante para su futuro espíritu de mecenas.

En 1965, empezó a fincar la base de Grupo Carso, se destacó como empresario en diversos rubros industriales y comerciales. 1982 fue una etapa crítica en la historia del país; sin embargo, Carlos Slim y su Grupo Carso, lograron obtener utilidades de la crisis. Se propusieron invertir en forma intensa y activa; así es como en este periodo se realizan diversas inversiones y adquisiciones. Aquí se prefigura la misión asumida por Slim: trabajar por el progreso económico de México ante un estado debilitado económicamente.

El hombre más rico del mundo se distingue por haber utilizado parte de “sus riquezas para contribuir al desarrollo de un país o de una comunidad” (Avilés, 2010, p. 14). Las destrezas adquiridas del oficio lo llevan a fundar Inversora Bursátil, que posteriormente en 2005 transformó en Grupo Financiero Imbursa.

En 1990, toma posesión de la paraestatal Telmex en sociedad con SBC y France Telecom, e inicia una nueva etapa en su desarrollo empresarial, en un sector estratégico a nivel mundial. “Su mayor éxito es haberse convertido en el líder indiscutible de las telecomunicaciones en México, con tentáculos en toda la región” (Relea, 2011, p. 18). Centro y Sudamérica abonan a sus activos con 131 millones de usuarios.

Es, sin duda, el más importante empresario en la lista de líderes de la iniciativa privada. Un verdadero diplomático del mundo

empresarial, el mejor; es el único del que puede decirse que es apreciado por diferentes corrientes político-ideológicas: “Jamás se le ha vinculado a escándalos de ningún tipo y en un país dividido por enormes contradicciones, no es víctima de los dardos de partidos o políticos de apariencia progresista” (Avilés, 2010, p. 13). Tanto en gobiernos conservadores, como libre pensadores, ha hecho negocios exitosos en donde su impronta más visible es el amor a la cultura que combina con su don de mecenas, el primer Museo Soumaya es un claro ejemplo de la estatura internacional de la nación mexicana en el mundo del arte, inaugurado el 8 de diciembre de 1994.

La reconstrucción del corazón de la Capital mexicana es otra muestra ostensible de su afición por la cultura y lo cosmopolita. Años han dado cuenta de su liderazgo como Presidente del Comité Ejecutivo del Consejo Consultivo de Restauración del Centro Histórico, así como de su liderazgo como Presidente de la Fundación del Centro Histórico. El potencial turístico del centro del altiplano de México fue otra mina de oro oculta que dinamitó.

Es cierto que es imposible que un mexicano termine su día sin haber sido cliente de algunos de sus servicios de comunicación. “La sombra del magnate planea sobre la vida de la mayoría de los mexicanos de clase media desde que despunta el sol” (Relea, 2011, p. 15). Si colapsaran sus más de 200 empresas, se desquiciaría la economía nacional, pues es dueño de “un conglomerado que representa más de una tercera parte del valor del principal índice bursátil de México” (p. 16).

Conocedor de los límites humanos y físicos, tomó la decisión de designar sucesores para la mayoría de los consejos de sus empresas; entre los relevos destacan sus hijos Carlos, Marco Antonio y Patricio, quienes son los herederos del legado; por su parte, sus hijas Soumaya, Vanesa y Johanna, colaboran en materia de cuestiones altruistas, filantrópicas y culturales. La principal razón para adelgazar su agenda de temas financieros e inclinar la balanza hacia actividades de mecenas y promotor de la sociedad, fue haber padecido dos eventos vasculares que lo llevaron al quirófano.

Actualmente se desempeña como: Presidente del Consejo de Administración de Impulsora del Desarrollo y el Empleo en América Latina, S.A. de C.V. (IDEAL), Presidente de Fundación Telmex, A.C., Presidente de Fundación Carlos Slim, A.C. Slim *corporations* que aglutina empresas generadoras de 209 mil 483 empleos directos y más de quinientos mil indirectos.

Una de las explicaciones claras de la fortaleza de Slim se refiere al diseño de los principios que regulan su actividad empresarial, y que ha logrado articular un armazón de empatía entre sus colaboradores; realidad que se traduce en un liderazgo genuino. Nos referimos al decálogo que guía su proceder en el mundo de los negocios, y que extiende a su equipo ejecutivo.

1. Estructuras simples, organizaciones con mínimos niveles jerárquicos, desarrollo humano y formación interna de las funciones ejecutivas. Flexibilidad y rapidez en las decisiones. Operar con las ventajas de la empresa pequeña que son las que hacen grandes a las grandes empresas.
2. Mantener la austeridad en tiempos de vacas gordas fortalece, capitaliza y acelera el desarrollo de la empresa, asimismo, evita los amargos ajustes drásticos en las épocas de crisis.
3. Siempre activos en la modernización, crecimiento, capacitación, calidad, simplificación y mejora incansable de los procesos productivos.
4. La empresa nunca debe limitarse a la medida del propietario o del administrador. No sentirnos grandes en nuestros pequeños corralitos.
5. No hay reto que no podamos alcanzar trabajando unidos, con claridad de los objetivos conociendo los instrumentos.
6. El dinero que sale de la empresa se evapora. Por eso, reinvertimos en utilidades.
7. La creatividad empresarial no sólo es aplicable a los negocios, sino también a la solución de muchos problemas de nuestros países, lo que hacemos a través de las fundaciones del grupo.

8. El optimismo firme y paciente siempre rinde sus frutos.
9. Todos los tiempos son buenos para quienes saben trabajar y tienen con qué hacerlo.
10. Nuestra premisa es y siempre ha sido tener muy presente que nos vamos sin nada; que sólo podemos hacer las cosas en vida y que el empresario es un creador de riqueza que la administra temporalmente (Relea, 2011, p. 29).

El poder de Carlos Slim se antoja ubicuo, afirmó Denise Dresser en 2005, al grado que, de desaparecer de la escena económica nacional, sobrevendría una crítica paralización en los cientos de millones de mexicanos que apoyan gran parte de su supervivencia en quien “todo lo mueve, todo lo controla, todo lo compra. El que está por encima de la autoridad del Gobierno y la vigilancia de los medios... El que no necesita mover los hilos de la política porque controla las arterias de la economía” (Martínez J. , 2010, p. 35).

3.6 Vázquez Raña Olegario

Nació el 10 de diciembre de 1935, su nombre es germánico y significa: “El que domina por la fuerza de su lanza”; frase que fue más allá del símbolo, pues se dedicó al tiro deportivo, disciplina de la que ahora es ex campeón.

Es frecuente que los empresarios combinen el deporte con los negocios, pero en la mayoría de los casos, esto sucede en la modalidad amateur, y en el caso particular del tiro al blanco, es bien sabido que Olegario Vázquez Raña representó a México en cuatro olimpiadas (Tokio, México, Munich y Montreal). Su destreza lo llevó a establecer marcas nacionales e internacionales. En definitiva, su incursión en el mundo del deporte lo dotó de esa peculiar investidura que adquieren quienes muestran disciplina en actividades competitivas. El arte de

acertar en un objetivo preciso lo lleva en la sangre, ya que la región cultural en donde tiene sus raíces la familia Vázquez Raña se distingue históricamente por sus cazadores y pastores habitantes de las sierras de Suído y del Faro de Avión en Galicia.

En la actualidad, ya no practica el tiro, arte que dejó de ejercer a los 44 años, a pesar de que según sus propias palabras “el tiro lo tenía metido en la sangre, en el alma, en el corazón, en el cerebro” (Lara M., 2007, p. 144). La renuncia a esta pasión obedeció a que fue nombrado presidente de la Federación Internacional de Tiro Deportivo, investidura que le impedía competir y ser al mismo tiempo la máxima autoridad en esa disciplina deportiva. Situación que hubiera comprometido tanto su ética como su imagen pública.

Fue el quinto de seis hijos y se ganó sus primeras propinas cuando avisaba a los vecinos en caso que tuvieran llamadas en el teléfono público que funcionaba en la misma mueblería de su padre, espacio en el que se fraguó el temperamento de un individuo “de mente ágil, poseedor de una gran sencillez y calidad humana que contagia la alegría de vivir” (Ojeda, 2000). Lo vio nacer “la populosa colonia Guerrero de la capital del país, habitada en ese entonces de modo predominante por familias de ferrocarrileros, de modestos burócratas y de pequeños comerciantes” (Mejía, 1988, p. 113).

Su estirpe se reconoce en una afanosa familia de inmigrantes gallegos que incursionaron como comerciantes aboneros mediante un sistema de financiamiento que permitía acercarse al mercado que representa a la clase asalariada y noble, que otorga gran valor a la palabra en tanto cumple sus compromisos en las negociaciones de compra-venta. Esa vocación de comerciante transmitida familiarmente, hizo posible que germinaran destrezas para las relaciones interpersonales debido a su facilidad para entablar contacto continuo con los clientes que puntualmente, abonaban a su cartera.

Amplios sectores sociales en México, para quienes la liquidez depende de su ingreso salarial, resultaron el más fiel mercado con el que consolidó sus dotes de comerciante. El constatar de cerca el bajo poder adquisitivo de sus clientes y su nobleza para cumplir con su

palabra en cada abono, lo sensibilizó y lo entrenó como un espíritu ajeno al conformismo; así, en su caso, fue posible construir el necesario andamiaje para un boyante futuro. Ese noble comercio basado en el cobro en abonos es donde don Olegario reconoce un origen que le llena de honra:

Me siento muy orgulloso de mis padres, que para mí fueron una guía impresionante, porque efectivamente, nuestra situación de niños fue muy difícil. Me siento muy orgulloso porque mucha gente niega el trabajo del abonero. Me siento muy orgulloso porque cobré los abonos donde vendía mi papá, y tenía nueve años e iba a cobrar el abono. Mucha gente me ha dicho que por nuestro origen, el de mis padres abonero, debemos sentirnos mal, debemos borrarlo, pero no, me siento orgulloso. Mi papá me enseñó que en la vida había que ser honrado, honesto y leal, son tres cosas que yo tengo muy presentes (Lara M. , 2007, p. 142).

Fue precisamente su padre quien se instaló en Ellis Island, Nueva York, para trabajar posteriormente de minero en Duluth, Minnesota. Aprendió a hablar inglés mientras desempeñaba ese oficio, el cual le permitió ser de los pocos que podían comercializar con General Electric. Esta trayectoria esforzada de trabajo rudo, resultó un factor determinante para fraguar una personalidad a prueba de toda adversidad en su hijo Olegario.

El pueblo de Avión enclavado en la sierra orensana de Galicia, es la tierra de sus padres, quienes buscaron la suerte al extremo del Atlántico. Doña María Raña y don Venancio Vázquez protagonizaron con arrojo el éxodo de grandes proporciones que determinó los vínculos culturales y económicos gallego-mexicanos, lo que impulsó en gran medida el rubro comercial en tierras mexicanas. La “dinámica gallega” ha sido objeto de estudio de María Xosé Rodríguez y Abel Losada, quienes distinguen una primera etapa entre 1878 y 1936:

[...] se observa una progresiva especialización en el comercio, de manera singular entre aquellos asentados en los nuevos barrios de la capital, como Santa María la Redonda y la Rivera de San Cosme. En este ramo de actividad el protagonismo indiscutible corresponde a los llamados “aboneros” [...] El trabajo de los aboneros para identificarse como el “trabajo por antonomasia” desempeñado por los gallegos. (Rodríguez & Losada, 2005, p. 45).

Durante su infancia apoyó a su padre en una modesta tienda de muebles. El negocio de muebles creció, lo que le permitió capitalizar la experiencia laboral ganada en su trabajo dentro de la empresa familiar Hermanos Vázquez y su paso por el Banco Bital.

Es directo y contundente cuando afirma: “Nunca he sido esclavo del dinero, el dinero me sirve para darme los gustos que yo quiera, pero no para presumirlo” (Lara M. , 2007, p. 137). Su imagen fue destacando poco a poco ante la aplastante presencia de su hermano Mario Vázquez Raña, quien es una figura asociada al ambiente político partidista.

Ineludible resulta mencionar su paso como presidente nacional de Cruz Roja (2001-2006), labor que encabezó de la mano de su esposa María de los Ángeles Aldir; juntos, lograron duplicar los donativos de 140 millones a 300 millones de pesos anuales. Refieren sus biografías que cultivaba el hábito de recorrer espontáneamente las instalaciones de la Cruz Roja, de ahí se nutría su impulso por construir modernos hospitales de beneficencia.

Sin duda, resultan relevantes los eventos subrayados en la trayectoria empresarial de don Olegario que aquí se han referido, pero una anécdota narrada por él mismo, deja en claro su esencia emprendedora; nos referimos a un momento en el que el presidente José López Portillo (1976-1982) lo invita a formar parte de su equipo de trabajo. Ante tal petición, cualquiera aprovecharía la coyuntura para estacionarse en la vida garantizada del presupuesto federal en la alta burocracia: “Señor Olegario, si lo invito a trabajar, ¿vendría?”, sin duda, este guiño con el poder puso a prueba su naturaleza empresarial:

Señor presidente, me ha hecho el hombre más feliz del mundo, pero tengo muchos negocios y soy una persona que goza sus negocios y a la que lo único que le gustaría es abrir más empresas, dar más fuentes de empleo y ayudarlo a usted en esa forma (Lara M. , 2007, p. 153).

Cuentan los biógrafos que el presidente soltó una carcajada y respondió contundente: “Eres el primero que le dice al presidente que no se viene a trabajar con él”. Esta anécdota es reveladora no sólo de la cultura empresarial insigne que ha distinguido a este empresario mexicano, sino de una de las más nítidas claves que guían la *zona opuesta al confort*.

La tentación de estacionarse cómodamente bajo el cobijo del ejecutivo federal y ejercer como alto funcionario, le otorgaría la seguridad de un jugoso sueldo, sin embargo, para él, resultó más bien una prueba de fuego de la que salió avante. Al igual, libró muchas otras batallas que lo han posicionado en donde está, lo que lo ha llevado a ser descrito como el “rubí del empresariado nacional” (Pantoja, 2004), según puede leerse en la revista *Líderes Mexicanos*.

A mediados de la década de los 80, Olegario adquiere el Hospital Humana, en condiciones contables adversas, pero éste es sólo un ejemplo de su certera intuición tanto en el ámbito hotelero como: “turístico, financiero, mediático, restaurantero y filantrópico, con Hospital Ángeles, Hoteles Camino Real, Grupo Financiero Multiva, Grupo Imagen, el elegante restaurante Le Cirque y la operadora Coffee Station” (Lara M. , 2007, p. 138), donde se ha distinguido por un impecable manejo. Según la revista *Expansión*, 35.000 familias mexicanas reciben empleo de sus manos.

Fundó Grupo Empresarial Ángeles, que cuenta con una agencia integrada en cuatro grandes áreas de negocio: Hospitales Ángeles, Hoteles Camino Real, un grupo financiero y Grupo Imagen. Su influencia en los medios es innegable, basta mencionar la presencia de la Organización Editorial Mexicana (OEM) en cuyo sitio web afirma poseer 70 diarios, 24 radiodifusoras, un canal televisivo y 43 páginas de Internet.

Actualmente sigue siendo el presidente del grupo aunque la gestión ha pasado a manos de su hijo Olegario Vázquez Aldir.

La síntesis de biografías aquí presentada nos permitió adentrarnos en los componentes que guiarán el análisis de los empresarios mexicanos exitosos que han trascendido a nivel internacional.

3.7 Categorías del análisis biográfico

Una vez que se han tratado aspectos relevantes de la trayectoria de los empresarios considerados en este estudio, se desarrollarán cuatro ejes que nos permitirán dar cuenta de los aspectos que los distinguen como líderes de una generación influyente en la economía nacional y que en perfil, encuentra consonancias con el directivo más allá de una identidad nacional.

Los niveles de análisis se han determinado no sólo por su recurrencia en el anecdotario particular de cada personaje, sino también por su estrecha relación con la conciencia de poder y éxito con que se desempeñan día con día, que les permite dar impulso a nuevas vías de exploración en empresas a gran escala.

En este orden, el presente abordaje intenta acceder a una caracterización de patrones y perfiles distintivos en un conjunto de empresarios que emergen en una coyuntura geopolítica particular: la apertura de mercados, la desregularización y sobre todo, la entrada de México al Tratado de Libre Comercio, cuya firma comprueba las intenciones declaradas de la política nacional para transitar hacia la modernidad. A partir del TLC, se abre el espectro del mercado en América Latina; situación que tiene a su vez como marco, las modificaciones del entorno político de México, que condujeron a amplios grupos empresariales a construir un nuevo lenguaje entre la iniciativa privada y el Estado.

Las generaciones de jóvenes empresarios que actualmente ganan terreno con renovados bríos y renovarán los cuadros de tomadores de decisiones, fincan sus proyectos sobre la tradición establecida de sus antecesores. Los líderes que han consolidado sus emporios, y que están presentes en este estudio, aún son protagonistas del escenario económico nacional; se encuentran vigentes, mantienen viva su influencia, lo que dota de pertinencia a la revisión que se ofrece en este apartado, pues en la medida en que seguimos sus pasos, trazamos un mapa real de la geografía nacional de los negocios en la transición del siglo XX al siglo XXI.

La intención principal de ampliar las cuatro categorías tratadas en las siguientes líneas, es traducir las anécdotas en reglas implícitas que se descifran desde la práctica, pues ninguno de los empresarios estudiados ha escrito tratados sobre el éxito en sus organizaciones; pero su ejemplaridad revela los principios sólidos que los distinguen. Las seis historias de empresarios comparten el hecho de que han dejado al lado del camino los obstáculos que frenan la prosperidad, entre ellos, el confort.

La batalla diaria por conjurar el fracaso reporta saldo positivo en la mayoría de los casos considerados; para ellos, la adversidad se experimenta como un catalizador del cambio que nivela las desventajas del entorno para dar la vuelta a la tuerca de la maquinaria personal. Una autoridad sobre el tema es Santiago Álvarez de Mon (2003), quien en su obra *Desde la adversidad* decanta testimonios de personajes insignes bajo una premisa: la adversidad no es un estado subjetivo “imposible de extrapolar y comparar” (p. XIX), sino un detonante que mediante “accidentes y acontecimientos que jalonan la vida” (p. XIX) sitúa a los individuos en un estado en donde los tiempos aciagos son el medio de cultivo para la superación.

De esta manera, es posible comprobar que las historias de vida, desde un análisis establecido metodológicamente, rinden provecho en la medida en que revelan un sostenido espíritu por mantener el renombre de una familia, revitalizar las tradiciones generadas desde

las empresas y sobre todo, de la memoria en los negocios de la nación mexicana.

Un criterio para seleccionar a cada uno de los empresarios fue su certera ofensiva ante la adversidad. Son clave aquellos casos en los que una vez que se sobrevive a un colapso financiero, se destinan los recursos para desatibar el camino y ganar certidumbre en las futuras decisiones; los motivos internos, las crisis superadas y todo el equipamiento del fuero interno explica el destino acertado del empresario insigne.

Otro signo ha cobijado a cada una de las biografías acopiadas: se refiere a la actitud de seguridad personal que transmiten los protagonistas biografiados, incluso, podríamos afirmar que son portadores de un protagonismo ejemplar, hecho que puede constatar en la información que han hecho pública, pues en su mayoría, son asiduos promotores de actividades de beneficencia, lo que los posiciona más allá del burdo afán de enriquecimiento. La decisión de ceder recursos personales para paliar la desigualdad en México es vista por los empresarios poderosos como una cuota voluntaria que retribuye a la sociedad una porción justa, lo que les permite ejercer un liderazgo que se extiende solidariamente a grandes sectores de la población, en otras palabras, amplios grupos de ciudadanos respetan la imagen de los empresarios y ven en ellos un emblema de progreso y oportunidad de prosperidad.

La generación que se analiza en este apartado es pieza fundamental para descifrar un *estilo empresarial mexicano* emergente en un mercado libre globalizado que encuentre puntos de coincidencia con el empresario en la aldea global, en este punto, es posible establecer una articulación con el objeto de estudio a tratar que es la *zona de confort* y así, constatar que la capacidad para vencer el autosabotaje personal es ingrediente básico para el logro de objetivos en el mundo de los negocios.

Este trabajo ha sostenido a lo largo de su desarrollo que una personalidad firme viene acompañada de actitudes que detonan el logro, por lo que cada una de las anécdotas llevan en su interior un

núcleo de lecciones que auguran éxito. Cada decisión tomada con acierto se convierte en un objeto de reflexión, en tanto nos permite explicar en qué casos es posible superar las limitaciones personales que impiden el éxito, qué recursos son indispensables para sobrellevar con inteligencia emocional y tino las situaciones adversas, y en líneas generales, qué distingue a los grandes empresarios mexicanos que han logrado derribar las barreras del confort y el estancamiento.

Para acercarnos a la respuesta de estos cuestionamientos, se desarrollan cuatro categorías que sintetizan los eventos personales significativos y reveladores de la ausencia o presencia de actitudes del confort. El éxito en la empresa no es producto del azar; la clave está en montarse en la cresta de la ola y disciplinarse al esfuerzo; además de aprender a leer los signos de la economía nacional, por lo que en este capítulo se hará especial énfasis en las coordenadas geopolíticas que enmarcan el surgimiento de esta pujante clase empresarial.

Confiamos en que las cuatro categorías a desarrollar, cooperen a dar claridad respecto al contexto que facilitó u obstaculizó la consolidación de los emporios empresariales que hoy por hoy, dictan la agenda de la economía nacional desde la iniciativa privada.

Las líneas de análisis son: el origen, las condiciones políticas y económicas, las competencias empresariales (perfil cualitativo), y finalmente, la herencia en la nación.

3.7.1 El origen

Esta categoría se centrará en los antecedentes familiares del personaje analizado y la forma en que despuntó como empresario autónomo; para lo anterior, a cada uno les ha sido necesario moldear un carisma con sello propio. En todos los casos, la estirpe familiar ha incidido decisivamente, en particular, un componente reiterado en las historias ha sido la condición de migrante de los antecesores. A la par,

se constata una transmisión familiar del oficio empresarial de una generación a otra. El hecho de recibir un emporio o un sencillo negocio como herencia, constituye un evento que puede promover el confort, debido a la certeza financiera que supone; no es el caso de ninguno de los empresarios considerados, por lo que será materia de interés este componente que se conjuga con un complejo mosaico de fortalezas personales.

La enorme tentación de tener la vida resuelta y usufructuar el esfuerzo heredado no ha sido obstáculo para que de una generación a otra se superen las metas iniciales de los antecesores, quienes de vivir aún, contemplarían con sorpresa las bondades del mercado y el talento de su genealogía.

Respecto al destino que suele tomar un patrimonio transmitido a una nueva generación, puede decirse que existen dos posibilidades: o se potencia, o se destruye. El capital confiado en los retoños del patriarca, no es garantía de abundancia continua. La tradición de un apellido se carga a costas, o bien como un fardo de incalculable peso —que desborda las capacidades y amenaza como una sombra las decisiones—, o bien, se lleva en la sangre como una lámpara que guía los senderos de nuevas inversiones y mercados expectantes.

Es un hecho que no todos los negocios familiares perduran década tras década, pero en los casos que interesan a este estudio, la hipótesis de la continuidad arroja resultados alentadores, en donde la segunda y tercera generación se ven superadas por sus vástagos.

A excepción de don Salvador López Chávez y su sucesora Sandra López Benavides, el total de empresarios estudiados, ha salido adelante cuando se trata de llevar en los hombros un renombre, y con él, la densa responsabilidad de acrecentar un emporio arraigado en el mercado.

Este trabajo ha explicado la *zona de confort* como sello que se transmite y se instala mientras convive con situaciones coadyuvantes que facilitan o inhiben su expansión en el universo personal del empresario. Al estudiar la raíz familiar se pretende correlacionar

el factor de la herencia y los temperamentos distintivos, más allá de los bienes medibles, más bien nos inquieta descifrar aquellos talentos capaces de contrarrestar la tendencia a caer en la *zona de confort*; nos referimos a una suerte de recursos intangibles adquiridos en la infancia que blindan el futuro de una empresa, para progresar hacia una etapa formativa de la primera juventud, etapa vital en la que se fijan hábitos y conductas determinantes para la vida adulta. Un componente constante es la influencia del antecesor; padre o abuelo, presente en la memoria y honrado con la trascendencia de su iniciativa.

Cuando el confort se instala en la personalidad, fija sus raíces y moldea las tendencias individuales que van llevando poco a poco a la insuperable postergación de las responsabilidades, tal escenario se evita con el acendrado trabajo formativo desde la infancia, modelado por el ejemplo de vida.

La transmisión familiar del oficio empresarial no se explica sin el papel protagónico del fundador: es quien pone la simiente que germina en una organización, en este marco tiene lugar una “evolución del desarrollo organizacional” (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011, p. 7) que trasciende meras fórmulas operativas en tanto ingresa a una actividad mental compleja de generación de nuevo conocimiento práctico, lo que algunos autores denominan “aprender a aprender”; al hacer consciente el saber práctico acumulado.

Ese capital intangible que posee un corporativo es una muestra de la esencia misma del sistema de libre empresa como lo conocemos en el siglo XXI; su médula es la familia como organización social, misma que tuvo sus raíces en la historia de la economía capitalista que favoreció el establecimiento del modelo económico del libre mercado.

El empresario tiene entre los rasgos de su perfil, un apego firme a su ascendencia; tal vez la médula articuladora de esta fidelidad hacia la familia tenga que ver con la escuela que suele heredarse de generación a generación. Esta *manera de ser empresario* es un complejo conjunto de valores, visiones y posturas ante la vida misma, en donde el trabajo toma el lugar que le corresponde como un valor

intangibles. El respeto a una tradición, así como la fidelidad a las reglas familiares, mantienen un equilibrio entre la vida privada del individuo y su actividad productiva; esta sustancialidad convive con el esmero por incrementar sus intereses inversionistas sin descuidar la dimensión humana.

La generación de los decanos que reproducen su éxito en los sucesores, al jubilarse, sin lugar a dudas, facilitaron las condiciones para dar continuidad a un modelo de empresa. Muchas veces ese saber, por momentos autodidacta, proviene de una trama de experiencias que caen en tierra fértil cuando se hereda algo más que un emporio, nos referimos a una manera de concebir el espíritu del empresario. Revisemos ahora, algunos puntos en común que comparten los empresarios considerados en este análisis.

Al inicio de este apartado se subrayó la relevancia de la condición migrante recurrente en los casos revisados; es un hecho que los primeros extranjeros que buscaron establecerse en América no contaban con trayectorias académicas, tampoco contaban con fortunas para invertir; hecho que contrasta con las nuevas generaciones, más esmeradas en construir referentes técnicos, y asiduos a las actividades de estudio universitarias. Es precisamente esa inquietud por perfeccionarse, la que les facilita integrar los dones natos para los negocios con los recursos técnicos para blindar de componentes teóricos el trabajo en la empresa.

Al respecto, iniciemos con el caso de María Asunción Aramburuzabala, el haber obtenido un grado superior en estudios de Contabilidad en el Instituto Tecnológico Autónomo de México, marca la diferencia entre un saber adquirido en la tradición lírica cervecera, y las herramientas de la teoría de la empresa, en donde la conjugación de ambos dotes son suficientes para mantenerse boyantes en un voraz mundo de competencia.

La necesidad de una constante renovación viene acompañada de una nueva mentalidad en más de un caso estudiado en las biografías. Probablemente, el que nos resulte emblemático, sea el de Azcárraga Jean; como se ha advertido líneas anteriores, logró remontar el estado

crítico de la empresa Televisa cuando tomó sus riendas y se encontraba en vilo debido a las decisiones riesgosas de su padre. El capital académico de Jean, encuentra destino en la Universidad Iberoamericana, en donde realizó estudios de Relaciones Internacionales, pero no se retuvo ahí, su disciplina lo llevó a especializarse en el programa D1 que ofrece el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE). Otra hubiera sido la historia de Televisa, el más firme emporio del entretenimiento televisivo, si Azcárraga no pone en marcha iniciativas cargadas de flexibilidad, iniciativa y optimismo, recursos que sin duda, tuvieron origen en actividades formativas dictadas en cátedras por especialistas. Los resultados: logró adelgazar su gasto corriente y enderezó una nave que se vaticinaba iría al pique. Sus planes estratégicos permitieron no sólo una reactivación, sino conquistar nuevas parcelas rentables.

Conviene subrayar el hecho de que tanto Emilio Azcárraga como María Asunción comparten la misma estirpe, pues en ambos casos son descendientes del País Vasco y heredaron una empresa consolidada. El tradicionalismo y nacionalismo que signa el espíritu de los migrantes navarros se reproduce con vigor en las tierras americanas; este factor resulta determinante para tejer una red solidaria a la distancia transcontinental, probada en la eficacia corporativa. Estamos también ante el fuerte empuje de las enseñanzas de sus respectivos padres, y en ambos casos, abuelos, pues Jean y Aramburuzabala son empresarios en plena actividad que aún no son relevados por la que sería una cuarta generación.

El origen libanés de Carlos Slim nos obliga a referir que su país nativo es una de las naciones más pequeñas en el mundo, apenas con 10,400 kilómetros cuadrados y una población aproximada de 3 millones 600 mil habitantes. Se cuentan 16 millones de ciudadanos libaneses instalados en diversos puntos del orbe. Slim también enriqueció su bagaje familiar con los estudios de ingeniería civil, y si bien canalizó la filosofía de su padre, estrictamente no continuó en ese mismo ramo; don Julián inició como comerciante bonetero, y el llamado Rey Midas, ha forjado por sí mismo su ámbito de negocios.

El temperamento que han heredado los libaneses conjuga sustratos históricos egipcios, griegos, romanos y persas; este mosaico de herencias se inervan con la idiosincrasia del mexicano, cuya combinación generó las condiciones para una personalidad por demás sobresaliente y que tiene en su hijo Carlos Slim Domit, a su principal sucesor.

Olegario Vázquez Raña y Lorenzo Servitje heredaron el mismo oficio de sus padres y dotaron de un carisma propio a sus proyectos dentro del mismo ramo. Por su parte, don Lorenzo también integró la experiencia heredada de su padre Juan Servitje Torrallardona con los estudios de contaduría pública en la Universidad Nacional Autónoma de México. Es el único caso de empresario que se matricula en una universidad pública y de quien es innegable la influencia de su padre para la consolidación de su temperamento empresarial.

Vázquez Raña es el único caso autodidacta; no destinó tiempo ni espacio a las actividades académicas, por lo que podemos afirmar que su talento nato para los negocios reside en una capacidad potenciada de las relaciones públicas, sobre todo, las que significan cercanía con los políticos de altas responsabilidades.

En lo tocante a Salvador López Chávez, presenciamos en este estudio el único caso de empresario exitoso que no tiene entre sus antecedentes una trayectoria familiar destacada de la que recibe un legado patrimonial; recordemos que don Salvador, igual que su padre, Aurelio López Núñez, es emblema del “obrero emancipado”, quien líricamente forja su industria con su propio talento y sin capital previo. Ahora bien, la sucesora de López Chávez no logró sostener el ritmo de crecimiento de la empresa y decidió venderla después de una fragmentación en sus operaciones.

En el cuadro que en seguida se aprecia, es posible distinguir la influencia innegable de las rutas migratorias en la consolidación de la economía mexicana y como ya se mencionó, un solo caso nacional sobresale, es el que se refiere a la Industria de Calzado Canadá, y del cual debemos subrayar el hecho de que no logró sobrevivir como

proyecto productivo, por lo que su heredera, Sandra López Benavides, administró temporalmente la industria de su padre.

ANTECESOR	EMPRESARIO	ORIGEN FAMILIAR	SUCESOR
Aramburuzabala Ocaranza Pablo	Aramburuzabala María Asunción	vasco	∅
Azcárraga Milmo Emilio	Azcárraga Jean Emilio	vasco	∅
López Núñez Aurelio	López Chávez Salvador	mexicano	López Benavides Sandra
Servitje Torrallardona Juan	Servitje Sendra Lorenzo	atalán	Servitje Montull Daniel
Slim Haddad Julián	Slim Helú Carlos	libanés	Slim Domit Carlos
Vázquez Álvarez Venancio	Vázquez Raña Olegario	gallego	Vázquez Aldir Olegario

Tabla 2. Origen familiar y sucesión

Como puede observarse, únicamente uno de los casos está exento de un antecesor migrante (López Chávez). Afrontar la adversidad es una prueba constante para quien deja su patria; en esa vulnerabilidad crece una fuerza interior de supervivencia; he aquí los protagonistas de la transmisión del oficio empresarial transgeneracional en seis historias cuya vigencia es constatable en el desarrollo de la nación mexicana.

Los hallazgos que se desprendieron de la revisión de las biografías nos permiten identificar la manera en que estos empresarios lograron moverse exitosamente. En cada uno de ellos se constata una combinación de talentos naturales para los negocios y el temperamento heredado. La influencia edificante del padre toma dimensiones modélicas en la mayoría de los casos, excepto en Azcárraga Jean, quien hereda del padre una empresa en riesgo de

extinción, y por así decirlo, las decisiones de Jean, contravenían las tendencias de Milmo. Salvador López Chávez, por su parte, si bien continuó el oficio de zapatero de su padre, no recibió de él ningún patrimonio, pues su progenitor no contó con trayectoria empresarial significativa.

Conviene subrayar el hecho de que los empresarios analizados, en su mayoría, han formado nuevos cuadros ejecutivos, menos centralistas y más flexibles, que a su vez, representan la generación administradora de sus emporios.

3.7.2 Entorno político y económico

En este apartado nos centraremos en describir el contexto que ha servido como marco para el surgimiento de una nueva clase empresarial mexicana; los cambios de curso en la política económica a nivel global, a raíz de la debacle del bloque comunista, cuyo principal emblema fue la caída del muro de Berlín en 1989, tuvieron eco en México; esa onda expansiva que confirmaba los nuevos bríos del capitalismo, generó condiciones para las reformas estructurales mediante cambios a las leyes para abrir la puerta a inversiones privadas en entes paraestatales. Este constituye el signo más claro de la entrada a la recomposición de un régimen que tiende a fortalecer lo económico, sobre lo político y social. Es en esta coyuntura en la que se define el porvenir de México ante la apertura del mercado.

Con el argumento de un necesario saneamiento económico, el gobierno mexicano emprendió una serie de privatizaciones que “en términos financieros fue equivalente a 89% de las Reservas Internacionales del Banco de México” (Martínez J. , 2010, p. 159); el peso del dato anterior justifica su consideración en la medida en que esa nueva economía fue el ámbito de consolidación para los personajes estudiados.

Los bancos y las telecomunicaciones resultaron la principal plataforma para que los participantes de las subastas mostraran sus méritos y así, iniciaran la desincorporación de las paraestatales. Así, se concretó la participación de los capitales privados en la administración de empresas que el Estado declaró incosteables. En menor proporción, la iniciativa privada también tuvo relevante papel en autopistas, puertos, aeropuertos, industria eléctrica e incluso, petrolera.

Los vaivenes económico-políticos resultan imprescindibles para comprender tanto qué condiciones favorecieron el surgimiento de los corporativos estudiados, como las limitaciones que les impusieron los altibajos de la economía nacional.

Se distingue la década de los setenta como el periodo en que se atisban los primeros signos de modernidad en la nación mexicana. La privatización de las paraestatales se vislumbraba inminente ante la desregulación del mercado. Frente a la globalidad, el papel proteccionista del Estado se reorientó hacia la supremacía de un mercado pujante que vivió en carne propia la flexibilización del desarrollo económico “al grado de colocar a 24 grandes empresarios mexicanos beneficiados con la privatización de los bancos y de algunas paraestatales” (Ortíz Wadgymar, 1994) con lo que la lógica de la administración pública cambió para trasladarse hacia una visión empresa-gobierno.

Las llamadas *reformas estructurales* eximieron a las grandes empresas de estigmas paternalistas que constituían un pesado fardo hacendario; en otros términos, se trataba de actualizar el papel del gobierno frente a las condiciones derivadas de los recientes convenios internacionales. Las nuevas reglas de la modernización intentaban alinearse al ámbito financiero y comercial del orbe bajo las reglas de la libre competencia; nos referimos a “las políticas económicas bajo el esquema neoliberal aplicadas en México para asegurar su transición a la internacionalización de su economía” (Isaac, Flores, & Hernández, 2006).

Ciertas fórmulas de la teoría organizacional propias de la iniciativa privada se adaptaron a paraestatales cuando fueron puestas a la venta. Este debilitamiento administrativo del Estado coincidió con la llegada del gobierno de Carlos Salinas de Gortari, y quedó asentado en el Plan Nacional de Desarrollo (1989-1994) con declarados aires reformistas: “las empresas que no son prioritarias ni estratégicas y que, por sus condiciones de viabilidad económica, son susceptibles de ser adquiridas por los sectores social y privado” (p. 89ss). En este contexto, la modernización de la empresa pública resultó crucial para el desarrollo económico, en donde la eficacia de sus acciones dependía de una tradición organizativa de sobrada experiencia que había sido aplicada dentro de la iniciativa privada.

Es innegable el lazo que une las actividades del sector privado con la administración pública. La toma de decisiones en altos niveles tiene un punto de encuentro que propicia un trabajo común, acuerdos a favor del progreso de vastos sectores de la población, además de beneficios que se extienden en amplias esferas sociales receptoras de servicios.

La presencia de empresas particulares en obras públicas y servicios para los ciudadanos es una realidad constatable. Este modelo de participación mutua entre la IP y el Estado, tuvo al General Porfirio Díaz (último presidente antes de la Revolución Mexicana) como su principal precursor y visionario; para él, la intervención de los particulares era mucho más eficaz que la oficial, incluso, durante el Porfiriato fue constatable la inversión de capitales extranjeros norteamericanos en la industria petrolera ante la abundancia de materias primas mexicanas, de forma que “en pocos años México se incorporó muy a la zaga, desde luego, a la gran revolución industrial del siglo, con lo que el capital extranjero empezó a movilizar la economía del país”, como se expone en la *Enciclopedia de la Revolución Mexicana. Crónica Ilustrada* (1971, p. 9).

Respecto a los empresarios considerados en el presente estudio, podemos decir que sus estrategias para sobre llevar con éxito el avance de sus respectivos proyectos productivos no se limitaron a

aplicar la ciencia de la empresa en el interior de sus corporativos, ya que además de fórmulas estratégicas, establecieron contactos de amistad y respeto con los funcionarios de alto nivel. Este vínculo confirma uno de los supuestos que mueve a la presente investigación: el papel de los empresarios en la economía nacional es esencial como palanca de desarrollo y nivela las limitaciones del estado en la medida en que gana liderazgo como ente autónomo.

Un momento clave del entorno económico de México, explica Yuste (2011), fue la crisis de diciembre de 1994, en donde la economía cayó en 1995 un 6.2 por ciento, como no había ocurrido desde 1932. Este contexto adverso tuvo repercusiones ostensibles en todo el sector empresarial y puso a prueba su capacidad de supervivencia. El llamado *efecto tequila* fue experimentado por el total de los seis casos analizados en este trabajo, lo que significa que cuando se está convenientemente equipado para superar las situaciones adversas, se desarrolla la necesaria adaptabilidad para mantener la competitividad en una economía global.

Según se ha referido, Carlos Slim destaca por sus probadas habilidades para contemporizar tanto con conservadores, como con progresistas. La inversión que ha sido la piedra de toque para el “Rey Midas” es la compra de TELMEX (Relea, 2011, p. 26), la paraestatal de telefonía mexicana, que ha extendido sus tentáculos hacia la telefonía móvil (Telcel), literalmente, todos los mexicanos reciben servicios de Slim. Es indudable que su buen tino para administrar, le ha permitido cosechar un éxito ascendente, por lo que aquí se afirma que la privatización de una empresa resulta benéfica para la población cuando la calidad del servicio se optimiza, y ése ha sido un logro permanente del hombre más rico del mundo.

Respecto a Emilio Azcárraga Jean, es fundamental subrayar su habilidad para desarrollar su propio estilo empresarial y abrirse paso en su liderazgo en primer orden, entre sus propios consanguíneos cuando se instaló como socio mayoritario: “Para enfrentar a sus familiares, Azcárraga Jean no sólo demostró astucia sino también

buscó, de entrada, diferenciarse de su padre y de las herencias incómodas” (Villamil, 2007, p. 52).

El mayor *rating* de este administrador de contenidos, heredero de Azcárraga Milmo, reside en una cultura popular; se trata de un poder difícilmente cuantificable en índices de la bolsa de valores; ese manejo de altos volúmenes de espectadores, lo ha relacionado con el tema del valor simbólico de la televisión en México; Televisa promueve foros, debates y coberturas fundamentales para informar al grueso de la población de eventos tanto de tema informativo, como de esparcimiento. En este sentido, Azcárraga Jean ejerce un poder que algunos describen como más allá del Estado, ya que el impacto de los contenidos televisivos tiende a extenderse y conformar idiosincrasias y nacionalismos. El director de orquesta canaliza los gustos y el consumo de amplios sectores sociales; esta influencia no es cuantificable, es un valor agregado; es un mundo aparte de los dividendos materiales.

Dicho de otro modo, la visión del mundo de millones de mexicanos se ve constantemente nutrida por los contenidos que difunde. Gracias a este poder, ha sido plataforma de despegue de políticos, empresas, nuevos productos, además de ser agente activo para la conformación de una identidad cultural. Azcárraga Jean es líder de jóvenes a través del foro “Espacio” en donde promueve un paradigma de comunicación desde una visión globalizadora que garantice la reciprocidad, con lo que resulta clara la misión de Azcárraga Jean ante lo político y lo económico. A la par, sobresale su activa participación como miembro del consejo Endeavor Global y su liderazgo como presidente; su papel fundamental es cooperar a la aceleración de las empresas que sobresalen por su visión y creatividad, según su página oficial, autodefinen en estos términos su misión: “Endeavor lidera un movimiento global para detonar un mayor crecimiento económico. Seleccionamos, aceleramos y promovemos a los mejores emprendedores de alto impacto alrededor del mundo” (*endeavor.org.mx*).

Los intrincados lazos del poder político y la diplomacia, también han jugado un papel preponderante en la historia de María Asunción Aramburuzabala. En ella se encarna con naturalidad, un equilibrio entre los negocios y la diplomacia; sólo en ella es posible. Según se ha referido en el segmento de su biografía, líneas arriba, el haber unido su destino con el otrora embajador de México en Estados Unidos, Tony Garza, la ha catapultado a una atmósfera de relaciones públicas de alto nivel. En el caso de la Reina de la Cerveza, (Varela, 2011, p. 188) su liderazgo en un ambiente predominantemente masculino, le otorga un valor significativo a su ascenso en el grupo Modelo; esta vertiginosa carrera trepidante sería impensable en otros tiempos en México, nación en la que apenas en el año 1955, se otorgó derecho al voto a la población femenina. María Asunción es un botón de muestra de una seguridad personal que acierta en el blanco, pues es firme su pulso, y así, ha superado la desconfianza que inspiraba en sus inicios ante una mesa directiva por tradición masculina; afortunadamente, fincó un liderazgo y una imagen mexicana de cerveza. En el contexto nacional ejerce su mayor influencia en el consumo de un producto que no es básico para la sociedad, pero que se ha vuelto rutina de esparcimiento.

De similar interés resulta la influencia del entorno político y económico en la historia de Olegario Vázquez Raña, quien ha recibido el apelativo de “amigo de todos los presidentes” (Lara M. , 2007, p. 137) ; le distingue su pragmatismo para contemporizar con políticos y servidores públicos de renombre. No es un secreto su activa participación como proveedor de pólvora del Ejército mexicano —hecho que niega, pero los periodistas han sacado a luz pública—; tuvo amistad con todos los secretarios de defensa nacional, dichos vínculos se fomentaron gracias a su asidua presencia en los entrenamientos de tiro que se realizaban en el Campo Militar #1. (Lara F. , 1997, p. 145).

Las biografías destacan el franco acercamiento de don Olegario con los presidentes del Partido Revolucionario Institucional; desde Adolfo López Mateos (1958-1964) hasta Ernesto Zedillo Ponce de

León (1994-2000), incluso, en la transición democrática con el triunfo de Vicente Fox Quezada en 2000 (Partido Acción Nacional), le es posible construir una relación estrecha que inició cuando Fox le solicita amigablemente la construcción de un hospital en la ciudad de León, petición que Vázquez Raña atiende esmeradamente. (Lara M. , 2007, p. 155).

En el caso de Salvador López Chávez, nunca destacó en su agenda personal un renglón para las relaciones públicas; lo suyo era recorrer los pasillos de la fábrica Canadá y cuidar el ambiente laboral de sus obreros y colaboradores. Recordemos que para López Chávez, el encanto de la publicidad que él mismo diseñaba distraía su atención, a la par de un sin número de proyectos creativos que le animaban día con día. Estamos entonces, ante un caso peculiar; la debacle de la más grande productora de calzado en la Región Occidente, se debió a dos importantes factores: la entrada de productos chinos que impedían la competencia y la falta de vínculos firmes con el mundo de las relaciones públicas. Don Salvador no logra mantener a flote su nave industrial por la falta de innovación y conocimiento del medio empresarial. A cambio de este desentendimiento de la presencia diplomática en círculos empresariales, se destacó por ser un líder que humanizó el oficio de zapatero con convicciones firmes de compromiso social, actitud que extendió entre sus colaboradores; esta información se obtuvo de primera mano con la obrera adornadora entrevistada (Castillo, 2010) quien presenció el auge y ocaso de Industrias Canadá.

Concluimos el recorrido en torno a los empresarios y su participación en las redes del poder y la política nacional con un caso único: Lorenzo Servitje, de quien podemos decir es el único caso que ha declarado abiertamente su simpatía por el Partido Acción Nacional; incluso, invirtió caudales de recursos para promover la candidatura de Alberto Cárdenas para presidente de la República durante 2006 (Herrera, 2005). El llamado *Caballo negro* (Cárdenas) nunca coronó su esfuerzo, pues Felipe Calderón llegó a la meta, esta aventura fue acicate para trabajar en pro de otra manera de hacer política desde una

ética, proyecto por el que continúa luchando. La coyuntura en que emerge Servitje en la escena nacional empresarial, se distingue por una convicción abierta con un empeño acendrado porque “las directrices de la doctrina social cristiana debían ser incorporadas al ‘nuevo modo’ de hacer política” (Frausto, 2007, p. 241), labor en la que no cesa y nos revela su firme convicción por promover una revolución moral entre los políticos.

En este apartado se ha destacado una cualidad más constante en los seis casos estudiados: su capacidad de ejercer un liderazgo que coadyuva el progreso económico del país, sobre todo por la generación de empleos, misión que celebra el Estado.

EMPRESARIO	CONSORCIO/ EMPRESA QUE DIRIGE	ACTIVIDADES
María Asunción Aramburuzabala <i>Fortuna:</i> 1. 85 millones de dólares.	Grupo Modelo (Cervecería)	Es presidenta de Tresalia Capital, Kio Networks y BCBA Impulse que diseña, construye y administra bienes inmobiliarios. Hoy es miembro de los consejos de varias de las principales empresas de México, entre las que destaca Televisa.
Emilio Azcárraga Jean <i>Fortuna estimada:</i> 1.7 billones de dólares.	Grupo Televisa (Industria del entretenimiento)	Grupo y Corporativo Televisa; Telesistema mexicano; Corporativo vasco de Quiroga; G. Televisa; Televisión Independiente de México.

Continuación...

EMPRESARIO	CONSORCIO/ EMPRESA QUE DIRIGE	ACTIVIDADES
Salvador López Chávez	Calzado Canadá (Canadá Shoes)	Fue el consorcio zapatero más grande de América Latina y la principal empresa en fabricar calzado en la zona Occidente de México en los años 70. Llegó a producir 62 mil pares diarios.
Lorenzo Servitje <i>Fortuna:</i> 3.500 millones de dólares.	Grupo Bimbo	La panificadora multinacional más importante de América Latina con productos de las líneas: Bimbo, Barcel, Suandy, Marinela, Ricolino, Coronado, Wonder, Tía Rosa, Lara, Milpa Real Del Hogar, Trigo, entre otras.
Carlos Slim <i>Fortuna:</i> 68.000 millones de dólares.	Grupo Carso (Conglomerado industrial y comercial) Telmex (Telecomunicación)	Actualmente, Carlos Slim se dedica principalmente a sus cargos como Presidente del Consejo de Administración de Impulsora del Desarrollo y el Empleo en América Latina, S.A. de C.V. (IDEAL), Presidente de Fundación Telmex, A.C., Presidente de Fundación Carlos Slim, Presidente del Comité Ejecutivo del Consejo Consultivo de Restauración del Centro Histórico, y Presidente de la Fundación del Centro Histórico, A.C.
Olegario Vázquez Raña <i>Fortuna:</i> 2.200 millones de dólares.	Grupo Ángeles (Hospitales) Camino Real (Hotelería)	Presidente de: Promotora y Desarrolladora Mexicana (Prodemex); Grupo Empresarial Ángeles; Seguros Multiva; Muebles Hermanos Vázquez y Estacionamientos Best Parking. Participa en el Grupo Aeroportuario del Pacífico.

Tabla 3. Empresarios y actividades económicas

El sentido principal de la Tabla 3 es completar el análisis global que se emprendió para visualizar de manera ágil los logros materiales y el campo productivo o de servicios en el que se desempeñan.

Un referente que comparten cada una de las trayectorias empresariales analizadas, es el contexto político y económico que experimentaron como una nueva agrupación de líderes en la generación de empleos que a pesar de las crisis económicas que vivió el país, particularmente la ocurrida en el 94, encontraron las condiciones favorables para gestar y consolidar sus consorcios y con ello, mostrar al mundo la capacidad adaptativa de su espíritu emprendedor más allá del cobijo proteccionista del Estado, al cual dan una lección de independencia, autogestión y creatividad empresarial.

3.7.3 Competencias y habilidades: perfil cualitativo

El temperamento que singulariza la alta dirección es reflejo del trayecto hacia la excelencia. Nos referimos a un *estilo personal* como un sello de individualidad que es posible semblantear en cada uno de los seis casos analizados según sus capacidades probadas en el manejo efectivo de sus corporativos.

Sin embargo, más allá de la biografía, los empresarios estudiados comparten perfiles respecto a una inteligencia práctica, un linaje que los marcó con una herencia y sobre todo, por haber superado las barreras del confort.

Para caracterizar los métodos empleados por cada uno, mismos que les han facilitado resultados, se abre un amplio abanico de habilidades personales, idiosincrasias y actitudes personales. En aras de una necesaria delimitación, hemos optado por considerar al respecto, la propuesta de Goleman, quien refiere tres amplios espacios en donde tiene lugar el talento de dirigir a gran escala:

Entre los directores ejecutivos más eficientes hay tres clases principales de aptitud. Las dos primeras caen bajo el título de inteligencia emocional; la primera incluye aptitudes tales como el logro, la seguridad en uno mismo y el compromiso, mientras que la segunda consiste en aptitudes sociales, como la influencia, la conciencia política y la empatía. [...]

El tercer grupo de aptitudes era cognitivo: los directores ejecutivos piensan estratégicamente, buscan información con amplitud de criterios y aplican un fuerte pensamiento conceptual (2007, p. 233).

De acuerdo a los eventos biográficos considerados, es posible confirmar un talento que evoluciona, y es típico en las personalidades poseedoras de sagacidad en el manejo en sus finanzas; es justo decir que los empresarios analizados son astutos al extender entre sus colaboradores, ejecutivos y operativos, una actitud austera y justa que racionaliza los recursos en amplias escalas productivas y de servicios. Además, un empresario consolidado cuenta con las destrezas necesarias para asumir decisiones atinadas según el pulso de movimientos financieros —todos participan en la Bolsa Mexicana de Valores—.

El compromiso social es ostensible en todos ellos: Emilio Azcárraga, María Asunción Aramburuzabala, Olegario Vázquez Raña, Lorenzo Servitje, Carlos Slim y Salvador López Chávez, lo que nos conduce a una conclusión preliminar: es posible conjugar dos cualidades: el talento financiero y el sentido humano en la empresa. El equipamiento en la empresa tiene como prerrequisito ostentar un talento que haga posible conducir a un cauce productivo y de servicios congruente con el liderazgo de quienes son ya un capítulo del crecimiento nacional; México ha progresado en su economía e infraestructura. Como nación, se ha inscrito en evaluaciones internacionales del Banco Interamericano de Desarrollo, lo que le ha abierto puerta a las reformas estructurales de corte modernizante, según las tendencias del mercado global.

Los corporativos son semejantes a un organismo vivo que aprende constantemente de sí mismo a mejorar su desempeño, lo que los proyecta a un estado flexible pero con principios de un desarrollo organizacional integral, en balance entre lo cuantitativo y lo cualitativo.

Derivado de lo anterior, emprendamos una descripción en relación a una amplia comunidad de empresarios que comparten sentidos comunes sobre el valor trascendente del trabajo y del liderazgo nacional de la iniciativa privada.

La identidad empresarial mexicana ha edificado una cultura que ha materializado sus anhelos de progreso en la nación mediante confederaciones; estas asociaciones, entre las que destacan la ya citada COPARMEX, han construido una filosofía empresarial, además, han promovido la cohesión a una sociedad de empresarios contemporáneos. Los lazos en común entre colectivos empresariales detonan una actividad reflexiva que compromete éticamente a los proyectos de gran envergadura, como comunicar a toda una nación (Slim), dar entretenimiento a un continente entero (Azcárraga Jean), calmar la sed de la nación tropical con una bebida emblemáticamente nacional (Aramburuzabala), o bien, calzar a una nación con una acelerada curva de crecimiento poblacional (López Chávez); en todos los casos, estuvo implícita una consolidación de organizaciones gremiales.

Desde su trinchera de trigo, Lorenzo Servitje, también ha ejercido su liderazgo entre sus colegas; alimentar a todos los mexicanos todos los días, no debe ser fácil.

El artífice de la salud privada, Olegario Vázquez, ha sido un legítimo promotor de la calidad de vida quien diseñó un modelo de servicio que evitó que muchos pacientes con recursos económicos solventes se trasladaran a Estados Unidos en busca de atención médica. El crecimiento de la población fue un signo que supo leer en la coyuntura que le permitió generar un sistema de primera línea de servicios a la salud para el nicho de servicio privado, además de

destacar entre otros mercados, como ya se ha apuntado: los medios y el turismo.

Se trata entonces de vigilar cómo las aptitudes financieras forman una amalgama solidaria con una actitud empresarial, de manera que ambos planos interactúen unos con otros y conformen un estilo para dirigir la empresa mexicana contemporánea.

Es justo decir que al mismo tiempo que el éxito ocurre en unos casos, suceden eventos opuestos en los que el fracaso en estos rubros, marca un destino negro en las finanzas, lo que confirma el supuesto de que la bonanza no es producto del azar, —o tal vez sí, como reza el dicho “la suerte se reparte a las seis de la mañana”—. Podemos decir entonces, que superar las barreras del confort no es fruto del destino; más bien, responde a reglas bien organizadas que conjugan el talento personal con el aprendizaje interiorizado mediante la experiencia y madurez empresarial. Este proceso se sintetiza en un símil así expresado: *el empresario construye su propio lenguaje* y las claves que lo descifran; es un diccionario personal del apogeo sostenido.

En torno a los ejes de austeridad, destrezas y filosofía empresarial se organizará este apartado de análisis, cuyo objetivo es subrayar aquellas competencias y habilidades que a la par del perfil cualitativo representan una manera de ser empresario en México, revisión que se realiza en atento cuidado a los factores que inhiben la *zona de confort*. De esta manera, se prepara el terreno para sugerir una autoevaluación que permita interiorizar la información especializada de cada caso y así, aportar elementos para una migración de las debilidades hacia terrenos sólidos en la inteligencia empresarial.

Las constantes pruebas que requiere sortear el empresario que ha logrado consolidarse, atienden a los factores que acompañan esa feroz batalla global llamada *competitividad*, en esta arena se disputan enormes parcelas de mercado, en donde el vencedor resulta quien ha logrado una combinación justa entre un sentido común, —nato, heredado— y el conocimiento especializado; este grado de equilibrio tiene como condición la práctica del oficio de empresario.

El cambio continuo, la capacidad de adaptabilidad y las amenazas constantes son una rutina predecible para aquellos que han logrado pericia ante los desequilibrios propios que autorregulan a la empresa, pues toda organización, al igual que un ente orgánico, se equilibra y se desequilibra por las fuerza internas y la sinergia que genera en toda la sociedad, debido a que la empresa no es ajena al sistema global del mercado. Las empresas no se limitan a sobrellevar los acontecimientos; también pueden provocarlos: “Aprovechar las incertidumbres y modificar las reglas del juego de la economía, diferenciará a las organizaciones innovadoras y a los profesionales con talento” (Jericó, 2008, p. 14).

El líder de un consorcio se distingue por su destreza para resolver problemas complejos sin descuidar los detalles cotidianos en el interior de la organización, como el ambiente de trabajo, las actividades en equipo y en general, las relaciones humanas. La capacidad de incorporar los conflictos a la trayectoria de vida como una oportunidad de autoanálisis, presupone un posicionamiento consciente respecto a un valor positivo de equivocaciones. Quienes no capitalizan los yerros, se confinan en un fracaso personal insuperable y determinista, esto se explica —creemos— por lo que representa en el fuero interior administrar la riqueza generada, lo que nos permite semblantar una semiótica del ser empresario: ¿qué valor se le otorga al poder económico?, ¿qué cauce se da a los talentos propios? Cada uno de los líderes de la economía nacional, destinan un espacio para autoevaluarse, además, tienen el acierto de escuchar a sus asesores, pues por el ya referido perfil formativo, fomentan el trabajo colegiado entre su equipo más cercano.

Es digno de subrayar el énfasis semiótico, que como técnica de análisis general de los signos complejos, suponemos indispensable para organizar y sistematizar por una parte *cómo se simboliza el éxito* mediante expresiones constantes del *ser empresario* en dos amplias parcelas de la dimensión humana: lo cuantitativo y lo cualitativo. En la sobriedad de este planteamiento personal se pone a prueba la capacidad para “no perder piso” y mantenerse con la mira fija hacia

nuevas conquistas como si fueran las primeras en emprender. El valor simbólico del éxito es en otras palabras, con qué referentes relacionan en su fuero interno la riqueza y de qué manera se traduce esta postura mediante acciones concretas.

Pero no todo en el trayecto del empresario es “miel sobre hojuelas”, por lo que un tropezón que se autoanaliza y se integra a una nueva agenda personal de mejora, nos permite dejar a un lado esa pesada losa de una sociedad perfeccionista, que si bien motiva al logro, es un estereotipo e idealiza y soslaya los problemas reales. En la medida que se asumen las limitaciones personales, se inicia el camino al autocontrol de la inteligencia emocional en la empresa. En términos de Casado y Prat: “la percepción social del conflicto es habitualmente negativa. A priori, nadie quiere reconocer sus conflictos, ya que además de ser desagradable, incluso doloroso, el conflicto tiene una connotación negativa que va asociada a la incapacidad para gestionar la propia vida o las relaciones con los demás” (Casado & Prat, 2007, p. 45). Nos referimos a una didáctica del fracaso que revienta la semilla y germina hacia una aceptación humana de las limitaciones, después de haber descifrado entrelíneas de la historia personal, la ruta crítica por donde nos debemos superar.

La empresa es un sitio privilegiado para encontrar el beneficio común a través del medio de realización personal que constituye el trabajo, este estado ideal que conjuga productividad con progreso personal y comunitario no es posible sin un líder que sintonice la fuerza interna de sus colaboradores hacia la excelencia.

El don para destacar en altas esferas empresariales nace cuando la persona decide asumir por cuenta propia su vocación para tomar decisiones. En la mayoría de los casos que se estudiaron, esa responsabilidad viene acompañada de un carácter propio que desde la libertad, decidió asumir un oficio. En términos de Carlos Llano (1983): “la libre iniciativa de emprender” debe considerarse como “una pieza clave en el proceso social” (p. 1). Si partimos de lo anterior, es fácil comprender que llevar la batuta en un consorcio no es un fruto simple de la ciencia de la administración, tampoco del azar;

por ende, en este trabajo sostenemos que la perspicacia personal tiene un compromiso con un fin más amplio: gestionar el talento de manera que genere un beneficio horizontal según las responsabilidades asignadas a cada colaborador de un consorcio.

Más allá de las aptitudes específicas como “empatía, la autodisciplina, y la iniciativa” (Goleman, 2007, p. 33), existe una característica de la personalidad que comparten en su perfil profesional: su desempeño coincide con los mejores hábitos en los estilos de gestión que alternan tanto el trabajo y el capital con prioridades estratégicas basadas en el talento.

Iniciemos con el tema del ahorro, referido líneas atrás como el principio de *austeridad*; nos interesa qué papel ha jugado la capacidad para disciplinarse en términos de capital frente a inversiones de riesgo. La sobriedad es una virtud que resguarda los excedentes de recursos, y aguarda dar luz verde a un nuevo negocio hasta que se identifica un momento propicio una vez que se haya anticipado el margen entre el riesgo y los resultados esperados.

Recordemos que en el caso de Carlos Slim, una de las primeras virtudes que logró cultivar gracias a su padre, fue la del ahorro. Tan relevante ha sido esta política empresarial, que por la misma razón se encuentra inscrita en el segundo renglón de su decálogo, donde puede leerse textualmente: “Mantener la austeridad en tiempos de vacas gordas, capitaliza y acelera el desarrollo de la empresa” (Martínez J. , 2010, p. 65). Esta disciplina personal la ejerció semanalmente durante su infancia, rígidamente supervisada por Julián Slim, su padre.

La visión empresarial de Carlos Slim se condensa en el rubro diez de su decálogo: “Nuestra premisa es y siempre ha sido tener muy presente que nos vamos sin nada; que sólo podemos hacer cosas en vida y que el empresario es un creador de riqueza que la administra temporalmente” (Martínez J. , 2010, p. 66); una postura que da cuenta de su convicción por separar lo cuantificable de lo intangible. La filosofía de Slim se extiende a lo largo y ancho de 250.000 personas, y respecto a su posicionamiento en lo relacionado a la desigualdad de

México, ha afirmado tajante: “el mejor negocio para el empresario es que no haya pobreza” (p. 144).

La sobriedad en las inversiones descrita operativamente como capacidad para el ahorro, es un tema relacionado con las aptitudes para el autocontrol; en términos de Goleman, es “autodominio. Manejar efectivamente las emociones y los impulsos perjudiciales” (2007, p. 111). Este tema atañe directamente a don Lorenzo Servitje, quien con un modesto ahorro, se estrena como pequeño empresario, y a decir de Jaime Jorba, su principal artífice y brazo derecho:

“Recuerdo que en una ocasión se quejó cuando supo que mandé a imprimir tiras de precios para los exhibidores de toda la República. Costaron cuatro o cinco mil pesos, pero a él le parecía un gasto inútil. Al mes decidimos que había que subir el precio de algunos productos, y Lorenzo titubeó, arguyendo el derroche de las tiras sobrantes. ¡No tomaba en cuenta que la ganancia de un solo día de venta al nuevo precio, rebasaba el costo de esas tiras impresas! Sin embargo para él, el ahorro y la austeridad eran principios inamovibles” (Cherem, 2008, p. 247).

Esta anécdota enriquece el perfil personal de Servitje, quien contempla la misión empresarial más allá de los saldos a favor y en contra: “Lorenzo Servitje se ha obstinado en generar riqueza ‘para servir’, con el firme compromiso de ayudar a los más desposeídos [...] Convencido de que la iniciativa privada podía contribuir a crear una sociedad más justa y humana, coadyuvar a una verdadera reforma social, se propuso unir, motivar y comprometer a otros empresarios a imprimir una visión más humana a su quehacer productivo, como lo hacía con Bimbo” (Cherem, 2008, p. 22). Dicho en otros términos, para don Lorenzo Servitje, la empresa es punta de lanza en el cambio moral y económico de la nación, y esta labor incluye, atraer al resto de empresarios para construir vínculos que garanticen esa necesaria transformación en México.

María Asunción Aramburuzabala ha compartido públicamente uno de sus secretos financieros: “fuerte reinversión de utilidades, uso mínimo del crédito y un gasto controlado” (Varela, 2011, p. 178), principios que fueron cimentados por su abuelo y su padre, en una transmisión familiar del oficio y de los principios que se heredan junto al capital. Una mirada cercana y humana a María Asunción, nos permite afirmar que su apuesta como empresaria alterna un tono ingenioso y confesional: “Creo que lo mejor que mi familia me dio, más que dinero, son los valores y el sentido de responsabilidad. Podría haber hecho lo mismo que Paris Hilton, claro después de una liposucción: irme de compras a París y dedicarme a ser una *socialité* [...] pero me levanto a las cinco de la mañana y a las siete ya estoy en la oficina” (Varela, 2011, p. 194). Esta sincera declaración nos permite trazar la parte cualitativa que anima su firme trayectoria de la mujer empresaria más destacada de México; su innegable influencia en el mundo empresarial latinoamericano no se discute. Realidad que toma un relevante significado por la tendencia a la frivolidad que se atribuye a muchas mujeres herederas de fortunas que derrochan en banalidades la herencia con que se han visto beneficiadas.

En el caso de Emilio Azcárraga Jean, podemos constatar que la joya preciada de su talento residió en la simplicidad de su modelo organizacional; se mencionó en su respectiva biografía la manera de aligerar el denso entramado que heredó de su padre. Un signo que describe a Azcárraga Jean es su capacidad para resolver las situaciones con el menor desgaste posible, de tal modo que en él se constata que: “La simplicidad es importante como valor deseado. La simplicidad es aún más importante como hábito mental permanente, como estilo de pensamiento” (De Bono, 2010, p. 70).

La fórmula de la simplicidad también toma cuerpo en la propuesta de Jack Trout (1999) quien ofrece un recurso para acceder al éxito que permite hacer a un lado los prejuicios reinantes sobre el beneficio de simplificar los problemas; para Trout, prevalece un prejuicio que ha hecho ver las fórmulas de la sencillez como una trivialización de la compleja realidad, actitud que debe superarse:

“Cuando simplificas lo más posible el asunto, facilitas a las personas el tomar decisiones sin que tengan que pensar demasiado” (Trout, 1999, p. 6). Otra de las joyas metodológicas contrarias a la complejidad se abrevia en una cita de Ross Perot: “La vida es una telaraña. Las líneas se cruzan en ángulos curiosos. El que tengas éxito o no lo tengas no depende de cuán buenos sean tus planes, en especial los planes estratégicos a cinco años que te enseñan en las escuelas de negocios. El éxito depende de la forma en que reacciones ante las oportunidades inesperadas” (p. 169), estas líneas son una invitación convincente a desistir a la *zona de confort*. Desde esta lógica, no es aconsejable asumir con fe ciega las lecciones idealizadas provenientes de las cátedras universitarias; por ende, el reto reside precisamente en reinventar cada conflicto que se enfrenta en el contexto, para así, diseñar múltiples salidas al laberinto que representa esa telaraña simbólica que representa el mundo de los negocios.

Hacer a un lado la complejidad se tradujo en el caso de Azcárraga en haber adelgazado la nómina y haber distribuido responsabilidades claras a su equipo estrella, lo catapultó como paradigma de ejecutivo minimalista que a riesgo de representar una imagen superficial, cumple con la regla de oro de la sencillez organizacional: no caer en dominar los extremos: “El exceso de simplificación es real. El peligro es que ciertos aspectos, factores, elementos o consideraciones importantes no se tienen en cuenta”. Es el caso en el que “el valor de la simplicidad y el de la globalidad se han decantado demasiado a favor de la simplicidad” (De Bono, 2010, p. 237). Azcárraga Jean no ha perdido la brújula del objetivo central de su empresa de entretenimiento, y según puede constatar, ha abierto el camino hacia otras latitudes en expansión constate, nos referimos a la batalla que aún libra con otro de los grandes: Slim, para ingresar al mercado de la telefonía móvil.

El Grupo Empresarial Ángeles (GEA) fundado por Olegario Vázquez Raña y dirigido por su hijo Olegario Vázquez Aldir, se autodefine en los siguientes términos: “Participamos en sectores que son pilares del país que anhelamos; apoyamos el crecimiento en áreas

como salud, turismo y comunicación, generando valor económico e innumerables fuentes de trabajo” (*grupoempresarialangeles.com*). Al mismo tiempo, es posible constatar el compromiso social de GEA en los siguientes términos: “Esta participación se traduce en apoyo a instituciones no lucrativas y en promoción de las organizaciones enfocadas a dar bienestar y mejor calidad de vida en áreas de salud, educación y apoyo a la niñez, reafirmando así nuestro compromiso social con México” (*grupoempresarialangeles.com*).

La representatividad de Vázquez Raña como líder empresarial ha estado estrechamente vinculada con las administraciones públicas; ha sido colaborador incondicional de presidentes y gobernadores afines a la expresión política denominada Partido Revolucionario Institucional, con el cual ha realizado significativos contratos. Evaluado con justa medida su trayectoria empresarial, se puede decir que sus talentos directivos no se comparan con su habilidad para contraer vínculos con agentes poderosos en la plantilla gubernamental. Su capacidad para adaptarse al cambio de partido en la transición democrática que vivió México en el 2000, con el arribo a la presidencia de la fracción conservadora del Partido Acción Nacional, le permitió hacer negocios con el presidente Vicente Fox. Y si bien se ha hecho referencia a una anécdota a su favor cuando declinó involucrarse con el presidente José López Portillo, es un hecho que sus rentables negocios le fueron más atractivos que sucumbir al servicio público de altos niveles.

Ha llegado a concentrar el 50% de las obras públicas del estado con mayor densidad de población, el Estado de México (CNN Expansión, 2011). Signo claro de su capacidad para contemporizar con el gobernador de ese Estado en su momento: Enrique Peña Nieto (egresado de la Universidad Panamericana y actual Presidente de México).

Para cerrar la presente descripción en torno a la personalidad particular de los casos estudiados, abordaremos el perfil de don Salvador López Chávez, que como se ha dicho, es un singular caso en el que no logró fructificar su legado empresarial. Es el único personaje

estudiado de arraigo jalisciense; fue autodidacta en su oficio, lo que le brindó la oportunidad de supervisar los procesos de producción en sus mínimas expresiones mientras recorría hombro con hombro los pasillos en la planta productiva.

La capacidad para ahorrar fue el atributo que lo distinguió y la primera expresión de su visión innovadora; Canadá Shoes fue la primera empresa en la región en usar equipos de cómputo para sus operaciones, además, toda la publicidad era diseñada por el mismo López Chávez. Incluso su devoción por el automovilismo la puso en servicio de la publicidad de la compañía, pues su participación en carreras deportivas tenían como fin, además de satisfacer un *hobbie* posicionar una marca ante los medios. Aunque tal vez el signo más claro de su visión empresarial sea su responsabilidad social y gremial: las prestaciones y apoyos que brindaba a sus colaboradores nunca volvieron a verse en empresa alguna zapatera; tal vez su extracción gremial lo empujaba a una suerte de espíritu solidario que su hija y heredera Sandra López Benavides no supo continuar, con los resultados ya conocidos: la pérdida del valor comercial de la marca y la consecuente venta de los disminuidos activos a una cadena departamental.

En esta tabla se ofrecen, de manera sintética, los rasgos que caracterizan a los empresarios estudiados a la luz de las cualidades distintivas, según su capacidad para escalar el éxito en relación a la *zona de confort*.

EMPRESARIO	PERFIL CUALITATIVO
Aramburuzabala María Asunción	Reinversión de utilidades.
	Uso mínimo de créditos.
	Resistencia a la banalidad.

Continuación...

EMPRESARIO	PERFIL CUALITATIVO
Azcárraga Jean Emilio	Estricto modelo organizacional: esbelto y funcional.
	Visión ejecutiva para consolidar un equipo de trabajo confiable.
	Su perfil humano es de menor calibre que su capacidad pragmática y ejecutiva.
López Chávez Salvador	Extracción gremial.
	Ahorro, innovación y creatividad.
	Alta responsabilidad social.
Servitje Lorenzo	Formó su primera empresa en base al ahorro.
	Inspecciona gastos operativos con un criterio fijo de ahorro.
	Basa su modelo de empresa en el bien común y social.
Slim Carlos	Cultivó el ahorro desde la infancia.
	Opera bajo decálogo de principios.
	La austeridad y la reinversión son dos políticas empresariales básicas en su consorcio.
Vázquez Raña Olegario	Orígenes de comerciante esforzado.
	Habilidad negociadora en altos niveles políticos.
	Capacidad para invertir en diversos ramos.

Tabla 4. Competencias y habilidades: perfil cualitativo

Este cuadro no representa exhaustivamente el perfil de los casos analizados; más bien se centra en la inteligencia emocional en relación a la toma de decisiones operativas que podrían incidir en el confort. Como podemos observar, los resultados de esta síntesis se mueven principalmente entre el ámbito del ahorro y la autoinversión como divisas simbólicas del bienestar futuro de la empresa.

3.7.4 Legado económico y cultural

La empresa es motor del crecimiento de una nación; su función como generadora de divisas equilibra los alcances del Estado para mantener el crecimiento económico, garantizar el derecho al trabajo y así, cuidar el necesario bienestar material para el desarrollo de la humanidad, la cual, una vez que resuelve las prioridades de supervivencia, genera productos intangibles como el arte, la literatura y todas aquellas manifestaciones creativas que perfilan una identidad cultural que se crece con el progreso económico.

Atendiendo a este contexto, nos proponemos en este inciso enfatizar el relevante papel de las empresas no solo como catalizadoras del orden económico imperante, sino como benefactoras de entes intangibles culturales que fincan una identidad cultural y nacional. La iniciativa privada en México ha sido punta de lanza para “la distribución de los frutos del progreso [...] el volumen y calidad de los bienes y servicios de que disfrutamos hoy en día para el consumo es superior al que teníamos años atrás” (Argandoña, 1993, p. 5). Desde este punto de vista, es imperante, destacar cómo las grandes decisiones de inversión han perfilado un orden económico particular en el contexto de la empresa mexicana contemporánea.

El sitio en que se posiciona México respecto a las economías mundiales tiene como marco referencial el continente latinoamericano, ámbito de contrastes en el que convive el modo capitalista de producción con rezagos en las oportunidades de bienestar social y económico. El mercado de productos y servicios son las principales fuentes de divisas nacionales, por lo que consideramos que, para caracterizar con mayor precisión el estado que priva en las más importantes empresas nacionales abordadas, conviene trazar una retrospectiva histórica que nos permita dimensionar los hitos económicos, cuya influencia aún es constatable.

La consolidación de los estados nacionales dio vigor a las actividades comerciales que crecieron exponencialmente y fue “hasta

la Revolución Industrial el sector más dinámico” (González, 1990, p. 10); el gremio mercantil es el prototipo de una institución de empresarios que poseen certidumbre sobre sus derechos de propiedad “es decir un marco jurídico necesario para que haya incentivos, porque dentro de esa legislación el beneficio es posible, ya que garantiza la acción más adecuada” este ambiente de apertura comercial, sentó las bases para fortalecer las actividades comerciales y de servicios, a diferencia del sector agro-industrial, debido a que “han estado sujetas a diferentes yugos, a causa de la organización jurídico-social, o del fisco, o del control político” (González, 1990, p. 10).

El auge comercial se explica a la par de la oferta de los oficios destinados a satisfacer las necesidades crecientes de los núcleos urbanos y fue el caldo de cultivo para fortalecer el ramo de los servicios. El auge demográfico hizo lo propio para consolidar un nuevo status en el marco del Estado Moderno, en donde el mercantilista se revistió de honra ante el orden aristocrático devastado; en este escenario, el mundo de los negocios se integraba socialmente en proyectos nacionales de expansión transcontinental. El más claro ejemplo del fenómeno anterior, son las guerras mundiales y los proyectos coloniales modernos.

Durante la época mercantilista crece como una espiral la vertiginosa carrera de la tecnología, que viene acompañada de la diversificación de mercancías, lo que tiene como efecto una sobreoferta. La empresa capitalista logra su madurez cuando se equilibra frente a la organización estatal y genera su propio espacio que le permite confirmarse como un referente que promueve el bienestar del hombre por medio del consumo de los bienes que resuelven necesidades a amplia escala poblacional. Este progreso avanza con el individuo y lo proyecta hacia la satisfacción de “sus propias necesidades espirituales, porque las materiales llegaron pronto a un nivel de saciedad. [De esta manera] podrá atender cada vez más a necesidades ajenas, porque el universo que se le abre en este campo será cada vez mayor, y crecerá en sentido de responsabilidad” (Argandoña, 1993, pp. 14-15).

En el núcleo de la actividad económica, tanto los grandes corporativos como las pequeñas empresas son generadoras de divisas, por lo que las actividades productivas son inherentes a la naturaleza social del hombre e influyen en vastas parcelas del desempeño humano.

En su devenir histórico, la empresa ha estado marcada por diferentes matices, pero mantiene un hilo conductor “la existencia de un fin económico (una inversión útil) y la necesaria racionalización de la actividad económica” (González, 1990, p. 5). En este marco, la actividad comercial y de servicios se incorpora a una espiral que favoreció un aumento de la demanda, y con ello, un progreso comercial y cultural; de ahí la pertinencia de ponderar el legado de las empresas en la conformación de una cultura empresarial que permea en la mentalidad social mexicana.

Como hemos afirmado, un desarrollo económico sostenido progresa en estrecha relación con la iniciativa privada. Un referente indispensable para comprender la unidad de pensamiento y acción que caracteriza a la comunidad patronal, es la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) con actividad desde 1954. Además, es necesario mencionar al Consejo Coordinador Empresarial (CCE), organismo que apela a consensos entre una cultura empresarial que establece sus convicciones a través del Código de Mejores Prácticas Corporativas, cuyos principios animan al Gobierno Corporativo de las Empresas.

Ambas organizaciones modelan un paradigma de relaciones laborales que han mantenido el equilibrio en la productividad mediante la confección de la Ley Federal del trabajo, labor que hubiera resultado imposible sin la intervención de don Luis G. Sada en 1929. Otro momento significativo en la historia de la identidad empresarial nacional, se refiere al año de 1957, en el marco de la Convención General Ordinaria de Centros Patronales, en el cual, el Consejo Directivo expuso temas relevantes:

Reafirmación de una doctrina económico-social.

Los servicios técnicos a las empresas asociadas a los Centros Patronales.

La Coordinación técnica obrero-patronal y la productividad.

La iniciativa privada y la economía del país.

(COPARMEX, 1979, p. 8).

Años más tarde, durante la crisis económica de 1994, el papel de las reuniones plenarias convocadas por la COPARMEX, fue determinante, ya que: “Gracias a la comunicación real que se estableció, los foros nos ayudaron a percibir cuál era exactamente la situación de los empresarios en toda la República. Como siempre, este trabajo fue un contacto con la realidad y no la imposición de un modelo ideológico” (Sánchez, 1979, p. 13). La visión del empresario ha sido fundamental para la historia de México ante “la necesidad de impulsar un pacto en el que participen el gobierno, los partidos políticos, las asociaciones políticas e instituciones representativas de la sociedad como COPARMEX, para establecer aspectos esenciales en que coincidimos todos los mexicanos” (Sánchez, 1979, p. 16).

En este contexto, se vuelve imperante subrayar el valor del *legado* de experiencia como un patrimonio implícito en cada uno de los casos analizados, sus episodios de éxito se traducen en fórmulas prácticas para eludir la *zona de confort*.

Una constante prevalece en cada uno de los empresarios en cuestión, su influencia ha marcado la historia de la empresa en un *antes* y un *después* de haberse consolidado sus operaciones abiertamente en la sociedad mexicana.

Los efectos resultantes de la libre iniciativa se proyectan en significativas repercusiones económicas benéficas para la creación de empleos, promoción de avances tecnológicos y sobre todo, el equilibrio social que garantiza pertenecer a un proyecto productivo,

para de esta manera coadyuvar la supervivencia digna, además de la dimensión humana del derecho al trabajo.

Otra misión de la iniciativa privada es intervenir con significativas inversiones que generan derrama económica en una zona, lo que tiene como resultado una fuerza que equilibra la balanza con respecto a las áreas donde el Estado se ha vuelto débil; las tramas del andamiaje de la administración pública marchan por sí mismas a partir de inercias y rituales fosilizados por la dinámica del Estado, en cambio en la empresa, la creatividad y la innovación son moneda corriente, y por ende, ajenas a la *zona de confort*, de ahí la pertinencia de confrontar dos estados antagónicos: la rutina acomodaticia cuya raíz es la comodidad, o bien, un dinamismo emprendedor que nos blinde de la inmovilidad.

Los límites de la administración gubernamental se explican en el peso de su aparato: “aunque cada iniciativa privada no lo pretenda, sino que resulte de la esencia misma de su acción, le es intrínseco y constitutivo el abrir camino, el dar los primeros pasos, el avanzar en el sendero de la incertidumbre y el riesgo; allí donde al Estado, también por su propia naturaleza, no le corresponde aventurarse” (Llano C. , 1983).

Si la omisión puede medir el fracaso, la acción es el termómetro del progreso; de manera que las decisiones llevadas a la práctica por parte de los empresarios analizados, nos hablan de la obligación que asumen respecto a cuestiones públicas, ya que éstas, no son terreno exclusivo de los funcionarios públicos. Desde esta perspectiva, se hará referencia en el presente apartado a aquellas obras que dejaron huella en la historia de los medios de comunicación, de las telecomunicaciones, del apogeo industrial y de la autonomía alimentaria, cada cual, en alusión general a los terrenos de influencia de las empresas en cuestión.

El indiscutible papel de la iniciativa privada en la consolidación de los estados nacionales es fruto de un devenir que ha desembocado en una economía global. Esta realidad constatable en el mercado mundial responde a factores históricos estrechamente relacionados

con la consolidación del capitalismo como sistema económico, evolución que ha interesado líneas atrás a este trabajo, cuando en su momento se abordó la evolución del espíritu burgués. Ahora, nos centraremos en el dinamismo que han imprimido las empresas consideradas a partir de las biografías analizadas al progreso en la nación mexicana.

Iniciemos esta revisión sobre la influencia de la más importante empresa de entretenimiento en México: Televisa. Otorgar esparcimiento a amplios sectores de la población permite amenizar las pesadas faenas de trabajo de las clases mayoritarias: “El imperio que consolidó Azcárraga Milmo se basó en una fórmula clásica heredada del modelo de *broadcasting* estadounidense: entretenimiento, información y publicidad” (Villamil, 2010). Además, su presencia en la televisión satelital y por cable, también resuelve amplias demandas de diversión y esparcimiento en canales de paga.

El hecho que su programación responda mayoritariamente a las expectativas de diversos grupos socioeconómicos, ha convertido a Grupo Televisa en un factor de cohesión social. El fútbol es el deporte más popular en México; su auge y arraigo cruza los diferentes grupos poblacionales y configura un lenguaje común; esta función en el colectivo colabora hacia la construcción de una identidad social que pervive generacionalmente. Este lenguaje común que comparten los aficionados, no hubiera sido posible sin la presencia de la televisión; en este punto se constata la trascendente función de los medios, que ante la creciente demanda de teleaudiencia, promueve a la par, una apertura que contempla a los ciudadanos como interlocutores del momento histórico que vive México.

El mismo Emilio Azcárraga hace un balance durante una entrevista al *New York Times* respecto a la libertad de expresión: “cuando tenía 18 años, en realidad no me importaba si había libertad de expresión en México o no. Pero en la última década, desde que trabajo aquí, he visto cambios increíbles. El sistema cambió; se abrió la democracia” (Villamil, 2007, p. 72). A la par, la cadena Univisión conecta a la población hispana que reside en Estados Unidos, lo que le

permite mantener vínculos culturales entre las comunidades residentes en el vecino país del norte.

La función social de Televisa fue constatable en 1985 en los días que siguieron al más devastador temblor que vivió la Ciudad de México; desastre natural que fue el parteaguas hacia una reconstrucción solidaria de ciudadanos que se volcaron al auxilio; esta demostración de fraternidad humana colectiva, no hubiera sido posible sin la radio y la televisión, únicos medios sincrónicos que se volcaron en resolver situaciones críticas en una ciudad destruida.

En Televisa, la cadena más popular de televisión, tienen foro las principales iniciativas del poder político y económico; es el vehículo de emblemas culturales, sus producciones dramáticas (telenovelas) están en las salas de varios continentes del planeta, no se diga en América Latina. Los productos masivos de entretenimiento, obra de Azcárraga Jean, tienen en el deporte nacional su actividad más antigua; el fútbol es símbolo de identidad nacional. Los exitosos certámenes en los que participa la teleaudiencia.

En seguida, será materia de interés el aporte de la empresa Modelo, liderada por María Asunción Aramburuzabala, quien no sólo ha forjado su propia herencia millonaria, sino que en sí misma encarna una generación de empresarios que abren la puerta a una mujer en el terreno de la dirección ejecutiva; justo es, dar importancia a su papel como promotora de la participación femenina en el mundo de los negocios en América Latina. Estamos ante el desempeño de una líder en el ramo cervecero que finca sus territorios de control en un ambiente dominado por varones; en este entorno, María Asunción ha cosechado frutos en cada una de sus decisiones tomadas, con lo que podemos afirmar que uno de sus principales aportes es haber dignificado el papel de la mujer en altas esferas del mundo empresarial, labor que ha desempeñado sin renunciar a su vocación de esposa y madre.

María Asunción Aramburuzabala es una señal inequívoca de la capacidad de la mujer para triunfar en el circuito de las empresas; ella misma encarna el don de negociación y diligencia necesarios para

abrirse paso exitosamente e incorporar referentes innovadores; un ejemplo claro de lo anterior es el hito que marcó la historia de la publicidad en México durante la década de los noventa; nos referimos a las célebres imágenes exhibidas a lo largo y ancho de la televisión abierta de unas relajantes palmeras en una ambiente tropical y cerveza Corona. Esta campaña publicitaria fue un *hit* como promocional de los destinos de playa en México: “Su impacto en el turismo americano fue contundente y se convirtió en la mejor embajadora de México” (Varela, 2011, p. 174). Es un hecho que el turismo aporta el 7.8% como generador de divisas, según el análisis interno reportado por el Banco de México (FONATUR, 2011); con lo que la marca de cerveza Corona, Negra Modelo, Modelo Light, Modelo Especial y Pacífico estableció un binomio simbólico con los naturales episodios de solaz y esparcimiento en los escenarios de playas mexicanas, con ello, cooperó a la conformación de una filiación nacional. Esta presencia extendió sus dominios hasta que, en 1995, logró posicionar a Corona Extra como la cerveza mexicana de mayor venta en el mundo y “la número uno en Estados Unidos en el segmento de bebidas importadas, por encima de marcas como Heineken, Labatt Blue, Guinness y Amstel Light” (Varela, 2011, p. 179). El concepto que rige la actual campaña publicitaria de Corona, la propone como un producto mexicano que trasciende fronteras y se convierte en un referente del nacionalismo. Es precisamente este paradigma de identidad cultural que nos interesa subrayar, debido a que a la par de su representatividad patriótica, es pieza clave para un factor de unificación entre los miembros de una comunidad habituada al divertimento asociado a la ingesta de cerveza; un ejemplo claro de lo anterior, es el ánimo que mueve a significativos grupos de ciudadanos quienes consumen colectivamente esta bebida y tienen preferencia por los productos de la línea Corona en restaurantes, eventos deportivos y convivencias familiares.

La herencia de María Asunción en el terreno de lo social y lo cultural se abrevia en la siguiente frase: “si alguien puede hablar con autoridad del avance de las mujeres en México es ella, que rompió

esquemas en organizaciones empresariales manejadas tradicionalmente por los hombres” (Varela, 2011, p. 200).

Es momento de acercarnos al significativo papel de la empresa Bimbo en la edificación de una cultura laboral; lo anterior sin soslayar la noble misión de producir a gran escala el alimento de los mexicanos, pues como se ha dicho líneas atrás: en esta nación, todos consumimos productos de su empresa. Dar de comer al hambriento es una obra de misericordia, que se vuelve más virtuosa aún, cuando además de resolver esta necesidad básica, se extiende a escala nacional un sello inédito para “el trato al personal, el entrenamiento y las gratificaciones” (Cherem, 2008, p. 81). La salud, la cultura y los valores familiares tejen un entramado que sostiene una filosofía del trabajo que Bimbo ha logrado imbuir a sus colaboradores, quienes nunca han sido vistos como máquinas de trabajo, sino como seres humanos. La empresa panadera más importante de América Latina es de las pocas —si no la única— que puede jactarse de no haber sorteado nunca una huelga; su secreto para lograr consenso, radica en una consistente filosofía del trabajo que va más allá de posturas y simulaciones. De manera simplificada, el mismo Lorenzo Servitje abrevia su fórmula del éxito: “querer a nuestros trabajadores”. Un signo claro de lo anterior es la vocación de formar a los trabajadores de este consorcio en el cuidado del salario que perciben los colaboradores de las plantas, proyecto que se materializó desde 1951 con una caja de ahorros que otorga préstamos al mismo tiempo que aporta un valor extra a las cantidades que los trabajadores resguardan cada quincena en una cuenta.

Bimbo es algo más que una empresa de alimentos, su expansión y consolidación en el mercado ha transformado la manera de ver el trabajo mismo. Este fenómeno se explica por su capacidad para afianzar un encadenamiento de equipos, en donde “Desde el director general hasta el supervisor más modesto, inclusive el obrero que tiene un grupo de operarios a su cargo, pueden llegar a ser jefes que asuman la responsabilidad de ser un modelo para quienes dependen de ellos”

(Cherem, 2008, p. 80). Un sentido de pertenencia y una profunda identificación puede constatarse en los trabajadores de Bimbo.

A la par de la nueva cultura laboral que ha impulsado Bimbo a lo largo y ancho de la República Mexicana, es justo agregar el valor simbólico del pan como artículo de consumo básico de producción masiva; nos referimos a la fuerza que ostentan quienes se deciden mayoritariamente por la marca Bimbo. Esta suerte de cohesión entre los consumidores tiene como principal símbolo al famoso Osito Bimbo, —ya referido en líneas anteriores—, una imagen que impactó a la sociedad mexicana desde su creación a principios de la década de los años 50. La simpática imagen del emblema de Bimbo, es a la par, icono de identidad nacional, pues la creciente presencia de la más importante panificadora mexicana en Latinoamérica, siempre se acompaña por la mascota de la marca, la cual se ha convertido en embajadora del auge de una de las empresas mexicanas por naturaleza expansivas.

Es momento de referirnos al multifacético Olegario Vázquez Raña, quien tiene presencia en amplios estratos sociales, pues interviene en diversos ramos, sobre todo de servicios, en donde destacan: salud, turismo y comunicación. Su presencia es dominante en la atención hospitalaria, labor que se ha orientado al sector privado, con lo que ha logrado paliar las limitaciones que el Estado experimenta en cobertura. De esta manera, con sus más de diez hospitales de primera línea, y otros tantos de atención popular, su influencia se extiende sobre todo en la capital mexicana. La salud es sin duda uno de los pilares sobre los que se sostiene el bienestar de una nación. El Grupo Ángeles Servicios de Salud es una sociedad anónima fundada en 1986 que promueve el desarrollo profesional de 8 mil 500 especialistas en 35 ramas, además de 8 mil 100 colaboradores.

Dar salud a una población es una faena que el Estado no siempre lograr resolver. Los desafíos son enormes: “Las muertes por enfermedades no transmisibles, los padecimientos asociados a una larga vida —como la diabetes y la hipertensión—, así como las lesiones por accidentes o violencia, representan hoy el 85% de todas las

muerres que se registran en México. Estos padecimientos son complejos y de tratamiento costoso” (Plan Nacional de Desarrollo, 2007-2012), según se puede consultar en el apartado 3.2 destinado al tema de la salud del más importante documento institucional del sistema público de salud. Ante este escenario cuesta arriba, México ha logrado abatir importantes índices de mortalidad en todos los grupos poblacionales. Este hecho no puede explicarse sin la atinada labor de don Olegario Vázquez Raña y su consorcio Grupo Empresarial Ángeles.

En el sector turístico, es de destacar la participación incansable de don Olegario, la evidencia más clara de lo anterior es la operación de Real Inn, que desde inicios de 2012 informa en sitio oficial: “La inversión para los próximos dos años será de 100 millones de dólares, y la edificación de diez hoteles permitirá dar dos mil empleos en los próximos dos años” (Ramos, 2012). Marco que encuadra toda una vocación de servicio a la nación constatable a partir de la marca indeleble que el Grupo Empresarial Ángeles confirma en más de 28 mil familias (CNN Expansión, 2011).

Tomemos ahora el caso de Salvador López Chávez, quien representa al único empresario nacido en el estado de Jalisco. Digamos en primer término, que este símbolo del “obrero emancipado” fue el más importante fabricante de calzado en Latinoamérica durante el siglo XX. Con certeza, la herencia imborrable de este caso reside en haber convertido a la región Occidente de México en líder en la producción de zapatos. Este sitio hegemónico de la empresa Canadá promovió un referente colectivo de trabajo familiar, a partir de un principio: “el trabajo familiar como pilar para el desarrollo empresarial” (Ludlow, 2010, p. 230), pues padres e hijos se alistaban a robustecer el ejército de obreros en la moderna planta de producción de calzado. Esta transmisión familiar de oficio generó una cohesión social, promovió el progreso de una amplia comunidad de trabajadores, quienes se comprometían con la empresa, y ésta a su vez, retribuía a sus colaboradores en tanto “La empresa otorgaba, en reconocimiento, regalos generosos al personal

de alto rango, con casas viajes y becas de estudios” (p. 231). Impulsó la liga de jugadores zapateros de fútbol, lo que confirmó un arraigo de la empresa como promotora de la cohesión social. Esta política laboral es un nítido ejemplo de la promoción de actitudes contrarias a la *zona de confort* en el interior de la empresa. A través de un diseño de incentivos, no sólo se cumple con la responsabilidad social como empresario, sino que además, se alienta un ambiente colectivo contrario al conformismo.

Es momento de hacer referencia al último caso por tratar, el apodado Rey Midas; si bien se ha insistido en su estelar trayectoria bursátil, es de destacar su papel incansable como promotor de la cultura, la identidad nacional y el deporte en México. También ha apoyado causas a favor del medio ambiente ante el calentamiento global, ya que forma parte de un grupo de asesores sobre el cambio climático convocado por Ban Ki Moon, quien ha fungido como secretario en la Organización de las Naciones Unidas.

Es precisamente su faceta de mecenas del arte la que mayor impacto ha tenido en su carismática presencia, y el principal emblema de su legítimo amor al arte es el Museo Soumaya, que recibe el nombre de su finada esposa. Este sitio —el segundo— inaugurado en el año de 2011, es ya un sitio de vista turística obligado; su arquitectura y el valor de su colección es la única que incluye juntas, el mayor número de esculturas de Rodin, uno de los artistas más admirados por Slim.

Su responsabilidad social se ha hecho presente en el Instituto Carlos Slim de la salud, con iniciativas en investigación, becas, cobertura de atención y publicaciones científicas. Sin duda, la institución que la población identifica con mayor arraigo es Fundación Telmex, la cual interviene en vastos ámbitos como: becas escolares, equipamiento de cómputo, logística para desastres naturales, donaciones de lentes, promoción del deporte y remodelación del Centro Histórico de la capital de México. La más consistente lección de Carlos Slim es su visión modernizadora de la iniciativa privada.

En seguida se ofrece una tabla que abrevia la herencia social que va más allá del dinamismo económico que generan los consorcios considerados en este estudio. Nuestra intención principal es vincular la *zona de confort* más allá del éxito económico y productivo; en otras palabras, la diferencia entre un empresario exitoso y otro empresario exitoso reside precisamente en su capacidad para otorgar un valor agregado a sus activos y regresar a la sociedad un beneficio que redunde en el bienestar en la comunidad misma. Quien es proclive a la *zona de confort* no se desgastará en otro tipo de labores que distraerían su actividad de lucro, pero como hemos insistido en este estudio, existe un estrecho vínculo entre la práctica empresarial y la filosofía que la sustenta.

EMPRESARIO	LEGADO SOCIAL
Aramburuzabala María Asunción	Cerveza Corona es referente nacional de cerveza en el mundo y atractivo turístico.
	Símbolo de mujer emprendedora en la cultura de los negocios latinoamericanos.
	Fundación Modelo: coopera con los sectores sociales desprotegidos, en la mejora ambiental, en lo educativo y lo cultural.
Azcárraga Jean Emilio	Televisa resuelve amplias demandas de diversión y esparcimiento en canales abiertos y de paga.
	Su programación responde mayoritariamente a las expectativas de diversos grupos socioeconómicos.
	Los contenidos televisivos son un factor de cohesión social.
	Fundación Televisa: Béalos (programa de apoyo educativo a estudiantes); Gol por México (insumos para la educación); Teletón; Cultura y Valores.

Continuación...

EMPRESARIO	LEGADO SOCIAL
López Chávez Salvador	Fomentó una cultura empresarial con amplias prestaciones laborales y proyectó a sus trabajadores profesionalmente.
	Fue presidente de la Cámara Nacional de Comercio de Guadalajara, de la Confederación Mexicana de Ejecutivos de Ventas y Mercadotecnia y Presidente Nacional de la Cruz Roja Mexicana.
Servitje Sendra Lorenzo	Bimbo alimenta a más de 100 millones de personas diariamente.
	Ha desarrollado una cultura laboral de equilibrio responsable.
	Vanguardista en modelo humanista de trabajo.
	Fundación "A favor de lo mejor": administra recursos para blindar de efectos negativos el uso de internet.
	Fundación Bimbo: con actividad en proyectos agrícolas, salud, nutrición, medio ambiente y proyectos sociales.
Slim Carlos	Carlos Slim recibió el reconocimiento Honoris Causa en la Universidad George Washington en 2012.
	Fundación Carlos Slim.: Opera cuatro programas prioritarios: Educación, Salud, Justicia y Cultura y Desarrollo Humano.
	Museo Soumaya (Gratuito).
Vázquez Raña Olegario	Fundación de Apoyo Ángeles: becas de excelencia académica a promotores de la salud.
	Hospital Shriners para niños: atención a grupos en marginación.

Tabla 5. Legado social de casos estudiados

Como puede observarse, la contribución de estos empresarios connotados rebasa el mero interés de enriquecimiento; a mayor o menor medida, contribuyen a la mejora del país mediante la actividad

filantrópica. La necesaria retribución a la sociedad es un signo claro de un esfuerzo extraordinario en el que destacan sin duda Carlos Slim, Emilio Azcárraga y Lorenzo Servitje por los alcances de sus obras de beneficencia, que al mismo tiempo, promueven lazos entre amplios sectores sociales y los líderes de la iniciativa privada.

Es un hecho que quien se instala en la *zona de confort* no sólo pone en riesgo su prosperidad, sino que declinará todo ejercicio extraordinario que implique esfuerzo, por lo que las muestras claras de filantropía, también son un signo revelador de los espíritus inagotables que autoimponen nuevas fronteras por cruzar.

Es así como se concluye el análisis biográfico de seis personajes emblemáticos y triunfadores de la nación mexicana, que representan una nueva generación de empresarios. Los seis casos en conjunto son pilar de la iniciativa privada en México y nos permiten trazar un mosaico de personalidades que se mueven más allá de los obstáculos propios que se derivan de la *zona de confort*. Los perfiles de cada uno de los temperamentos descritos son una muestra ostensible de cómo es posible librar los obstáculos que se imponen desde diversos flancos: la economía interna de la nación, las tendencias macroeconómicas, las crisis personales, así como todos aquellos elementos que ponen a prueba el carácter y la determinación que distingue al prototípico espíritu emprendedor del empresario. Las áreas de debilidad son puntos en los que se resquebraja la entereza y de no subsanarse a tiempo, preconizan la crisis del confort.

3.8 Claves biográficas conclusivas

Una vez que se han sobrevolado las trayectorias empresariales de seis influyentes hombres y mujeres de negocios de rango internacional, ha sido posible ponderar el impacto que han tenido en el

desarrollo económico de México, así como su herencia material y simbólica.

A manera de cierre de esta revisión biográfica y su consecuente desarrollo analítico en las categorías propuestas, resulta fundamental correlacionar sus logros en el mundo de los negocios, lo que implica haber superado la *zona de confort*. Bajo esta premisa es posible hacer énfasis en un hecho que se sostiene a lo largo de esta tesis: quienes se consagran con el éxito empresarial forzosamente han superado los obstáculos del conformismo. La clave por responder es ¿cómo lograron sortear el obstáculo del confort? En otros términos, es preciso conjuntar aquellas expresiones biográficas que nos den acceso a un *estilo de ser empresario* y ofrecer en un tono conclusivo, aquellas unidades de reflexión provechosas para prevenir el *confort*.

La esencia que nos permite explicar los métodos implícitos para conquistar la zona de éxito varía según el perfil de cada uno de los personajes considerados en esta revisión. El estilo personal de dirigir es un rubro que da identidad a la capacidad de negociación y dota de lucidez a la vocación empresarial. El contar con la cualidad de ser imbatible, es otro rango que se gana a pulso en el entrenamiento personal y profesional que todo hombre de negocios experimenta. Afrontar con carácter los embates macroeconómicos, las políticas nacionales y la apertura de mercados en América Latina con éxito, no debe ser exclusivamente objeto de interés para la economía y la teoría de los negocios; consideramos, que también es de gran mérito iluminar los nichos de las personalidades, para a partir de este ejercicio, proponer derroteros que prevengan del fracaso y conformismo.

Es justo deslindar los alcances que tiene el mundo interior del empresario ante una densa realidad económica, ésta suele ser aplastante e implacable para quien no se encuentra equipado para sortear sus crisis; es un hecho que lo que para algunos resulta el motivo del fracaso, para otros, es el origen del éxito.

En las siguientes líneas se retomarán aquellos tópicos que resulten comunes tanto a los empresarios de la región Occidente en

conjunto, como a los protocolos que se proponen en este trabajo, tanto para caracterizar la *zona de confort*, como para alentar una fuerza que la contrarreste desde las rutinas de la práctica empresarial.

El camino cuesta arriba de las finanzas ha sido un lugar común que explica tanto la debacle de muchas empresas, como el primer estadio para la proyección internacional. Al respecto, con certeza, los casos de Emilio Azcárraga y María Asunción Aramburuzabala resulten emblemáticos.

Recordemos que el *amo* de Televisa, sorteó una deuda de 1,480 millones de dólares, de la que además, no era responsable directamente. Su habilidad ostensiva para no ceder a los consejos de vender el más grande negocio de la telecomunicación transgeneracional de América Latina. Emilio Azcárraga demuestra con sus acciones un alto desempeño ajeno por completo al conformismo, esta particular secuencia de su trayectoria, debe subrayarse como una técnica para superar el confort.

Por su parte, María Asunción Aramburuzabala es conocida por una particular anécdota relacionada con una empresa que heredó generacionalmente, si bien, ese proyecto no era determinante para el futuro de la marca de cerveza con mayor presencia en México, sí implicaba la carga simbólica del reto; asumir una misión laboriosa e intrincada, en la que *Mariasun* ejecutaría dos de sus cualidades sobresalientes ya apuntadas: su arte para las relaciones públicas y su nato talento empresarial. Un cuadro que pinta a la reina de la cerveza, es su negativa ante la sugerencia de liquidar las filiales Leviatán y Flor, que habían acompañado desde su fundación al grupo Modelo. Al respecto, no sólo logró “sacarles la vuelta”, sino que simbólicamente dio cátedra de tenacidad y firmeza para el rescate de una empresa cargada de valores y tradiciones. Nos referimos al particular sustrato de fortaleza inherente al migrante aguerrido, cuya vena nacionalista le impide doblegarse, signo que cobija la trayectoria de la familia Aramburuzabala.

A su manera, y en el contexto nacional en que se enmarcó, Salvador López Chávez es el único caso que hemos atendido de empresario de estirpe nacional, y bien merece ser objeto de distinción en una cualidad particular que marcó su trayectoria: su hábito de ahorro en los inicios de su historia empresarial y su posterior visión para la innovación, que tratándose de un obrero que progresa a empresario influyente en su época, es de admirar.

Respecto a Lorenzo Servitje, hemos dicho que en él se encarnan los signos más diáfanos de tesón y resistencia. Tal vez no sea exagerado afirmar que don Lorenzo en sí mismo carga la fórmula anti-confort; al ser el pan objeto y destino de su emporio, toma sentido el dicho “ni tregua, ni cierre” lo que ha hecho posible que los productos alimenticios de esta noble industria crucen transcontinentalmente. La visión ética y su activismo con causas humanas, ha hecho mancuerna en su agenda, de tal manera, que simple y sencillamente no hay espacio para el confort.

Carlos Slim, a la par que los casos anteriores referidos, es hijo de migrantes por lo que en la memoria de su genealogía están los momentos aciagos del exilio y del desarraigo físico de la patria. Este componente pervive y no es casualidad que todos los empresarios —excepto don Salvador López Chávez— cuenten con una estirpe extranjera. Pero la influencia de Julián Slim, su padre, fue determinante para la configuración personal del hombre más rico del mundo según Forbes; nos referimos al hábito del ahorro, pues va de la mano de la inversión. El ahorro es otro remedio preventivo para el confort, pues lleva implícito el control de impulsos personales que devienen en gastos superfluos o decisiones erráticas.

En torno a Olegario Vázquez Raña, su esencia emprendedora encuentra paralelismo con la disciplina deportiva. El haber participado en una olimpiada no es un dato menor; el rigor que conlleva someterse a una actividad deportiva de alto rendimiento implica sin duda un control sobre la mente y el cuerpo. Este entrenamiento físico encuentra eco en las dimensiones personales, al igual que los vasos comunicantes expresan una virtud humana lejana al confort.

De esta manera, podemos concluir respecto a la impronta de los grandes empresarios desde su biografía, que un signo que les cobija es su capacidad para resistir a las crisis, además del talento para las relaciones públicas y finalmente, la fortaleza humana interior para resolver con lucidez y tenacidad los obstáculos que enfrentaron con solventes resultados.

4. Empresarios mexicanos: entrevistas y análisis

El haber tomado como objeto de interés la biografía de seis empresarios de gran escala, nos ha permitido establecer un marco referencial que se vea ampliado con los casos regionales que se abordarán en las siguientes líneas.

De esta manera, interesará al siguiente apartado recuperar directamente y mediante entrevistas, aspectos relevantes de las trayectorias de vida de ocho empresarios quienes han consolidado sus proyectos productivos en la zona Occidente de la nación mexicana. En conjunto, sus anécdotas se identifican con el espíritu empresarial tapatío, por lo que su intervención como narradores de sus propias historias, obsequiará a este estudio referentes fundamentales para trazar un mapa que nos guíe a los territorios del talento nato del emprendedor exitoso. Por supuesto, el hilo conductor que guio el trabajo de campo fue la *zona de confort*, de manera que los informantes sostuvieron un diálogo cordial en donde hicieron de la narrativa una reflexión interior para compartir consejos para de provecho para las nuevas generaciones.

Los personajes locales que participaron en esta muestra son: Carlos Álvarez Bermejillo (Laboratorios PISA), Hugo Cuesta Leño (Cuesta Campos y Asociados), Horacio Fernández Castillo (Empresas Tajín), Carlos Garciarce Ruiz (AGA), Salvador Ibarra Álvarez del Castillo (Grupo San Carlos); Pablo Moreno Valenzuela (AMPM),

Guillermo Romo Romero (Grupo Mega), Fernando Topete Dávila (Grupo Lorena).

Este apartado tiene como finalidad analizar y comentar los elementos relevantes de ocho entrevistas a partir de un hilo conductor: la recuperación de la experiencia y aprendizaje para superar la *zona de confort* como un elemento adverso al éxito en la empresa.

El empresario está sometido a un aprendizaje constate que es un vehículo para lograr la plenitud humana y tiene entre sus más intrincados laberintos, aquel que lleva a un aquilatado tesoro: la sabiduría. Ésta se cultiva a partir de la colección individual de experiencias; la madurez es “algo que se va haciendo, que se va fabricando poco a poco, y por tanto no hay un concepto de instalación, de residencia en la madurez; por ello debemos hablar de niveles de maduración en la personalidad” (Rojas, 1990, p. 6). Las historias de éxito corporativo son en sí mismas un depósito creciente de saberes, quien se mueve en el mundo de la empresa, ha descifrado códigos que hablan por sí mismos cuando se someten a reflexión y análisis, así, sabrá capitalizar las vivencias de aquellos que han tropezado y levantado. Vernos en los otros nos permite hacer un alto para mirar en retrospectión con autocrítica los eventos destacados de los que se obtuvo un aprendizaje.

Un supuesto nos anima: si existe un territorio de la personalidad en donde se haya instalado la *zona de confort*; habrá otra fuerza antagónica que equilibre ese estado, e incluso, habrá alguna catapulta que podrá no sólo revertir el estado de apatía, sino proyectar hacia el éxito a quien se ha dejado vencer por el desánimo.

Esta investigación se apoya en testimonios a partir de conversaciones directas y presenciales con quienes ejercen un liderazgo regional en diversas esferas de actividades empresariales. El territorio en el que residen los protagonistas de las entrevistas es el estado de Jalisco, ubicado en la porción occidental de la nación mexicana. Esta información nos facilita un contexto de la economía que representa una comarca próspera en el mercado, y que ha

contribuido como palanca de desarrollo. Quienes estudian la empresa han destacado el papel de las regiones según su progreso:

El protagonismo creciente de las regiones y su conformación como estructuras sociales de progreso, debe ofrecer vías para el crecimiento del protagonismo social de las empresas, únicos entes sociotécnicos responsables de la generación de riqueza y bienestar (Calleja A. , 1993, p. 14).

La zona occidente de México representa un bastión del comercio y los servicios a nivel nacional. La primera plana de empresarios jaliscienses, se valora en este trabajo como un símbolo que puede estar presente en empresarios en otros puntos del orbe. Cada individuo guarda en la memoria su autobiografía; en los casos considerados a partir de las entrevistas, aquilatamos en cada muestra el capítulo más significativo del anecdotario, pues ahí se esbozan casos emblemáticos que comprueban que es posible autorregular la personalidad y promover en uno mismo la actitud contraria al confort. Quienes lideran con éxito la empresa, actúan bajo “el principio de una personalidad madura” (Rojas, 1990, p. 9), pero ésta se adquiere después de tropezar y cambiar la dirección de la nave empresarial.

Las claves para superar la adversidad, son módulos interdependientes que integran la complejidad de la cultura empresarial. Al mismo tiempo, representan porciones virtuosas que confirman su plenitud en la prosperidad. Al estudiar la *zona de confort*, es preciso resolver un conjunto de incógnitas que le son inherentes; vemos de frente un claroscuro de vivencias concretas expresadas por momentos como una didáctica del fracaso que apunta paradójicamente hacia el cultivo del éxito. Nos guiamos por un supuesto: cuando se es consciente del riesgo y optimista ante el error, se ganan recursos para marcar los terrenos pendientes de madurar en la trayectoria de un empresario como ser de carne y hueso. Todas las voces narradoras que participan en este proyecto, se mueven en una

primera persona y se funden en un yo colectivo que a manera de legado, previenen ante situaciones que propician el estancamiento.

Los ítems que emergen en cada historia, fueron agrupados por rasgos afines, lo que permitió el diseño de dimensiones que bajo denominadores comunes, aglutinan actitudes individuales que por su recurrencia, distinguen una idiosincrasia, un *modo de ser* compartido. Cada uno de estos niveles, aporta claves para evitar o superar el fracaso. En cada categoría se condensa un dominio compartido que a pesar de sus variantes, permite afirmar que los empresarios encuestados, comparten cada quien desde su nicho de mercado, una lucha permanente por conjurar el fracaso y coinciden en declarar como claro adversario, al confort. Es oportuno advertir, que en función de la recurrencia que tuvo cada unidad de análisis de las categorías, podrá extenderse la dimensión de cada apartado de análisis. El lector no encontrará una absoluta simetría en la extensión de cada apartado, esto obedece al hecho de que se consideraron los tópicos referidos por su frecuencia y ésta, no fue en todos los casos simétrica.

Los eventos que vulneran el equilibrio y son materia de interés en este apartado, recorren la dimensión humana del empresario; se exponen, por ejemplo, los instantes de crisis cuando sobreviene una descapitalización y ante la ausencia de créditos “se puede cerrar la cortina y puedes desinflarte” (Álvarez, 2011), o bien, se acomodan en un bienestar ficticio al vivir “entre presupuestos y tequilas” (Topete, 2011), lo que permite asumir que un empresario está tentado a experimentar un espíritu falsamente gratificante y ajeno al progreso, que termina por amenazar proyectos productivos.

Proponemos una semántica de la *zona de confort* para imaginar su contraparte, su efecto espejo, y trazar un mapa que nos conduzca a comprobar que: quien logra superar la adversidad, vence al confort; a la par, aquellos que se reponen de un periodo aciago, lo lograron porque supieron dar vuelta a la llave que abre la puerta al éxito en la empresa. Nos referimos a un tipo de *éxito* cuyo sinónimo sería *autorrealización*, lo que presupone una visión trascendente: “El

trabajo puede ser una carga, puede ser duro, aburrido, opresor, puede matar el espíritu [...] pero junto con esto, el trabajo es una forma de participar en la creación y de autorrealizarse, no sólo la persona que lo hace, sino que por el trabajo una persona hace que otros puedan autorrealizarse y ser íntegramente mejores hombres y mujeres” (Aranguren, 1975, p. 46).

Confiamos en que es posible singularizar aquellos temperamentos que han demostrado el suficiente oficio para sobrellevar adversidades. En su devenir, han librado crisis personales, autosabotaje y en otros casos, el desánimo que es pariente de la inmovilidad. El espíritu común que suele dar cohesión a los grupos de líderes, se explica porque comparten una cultura empresarial y de ésta, es posible semblantear indicadores de la madurez o capacidad de controlar las situaciones y actuar mesuradamente.

La experiencia dota de investidura a todo empresario, ahora bien, cuando ésta se transmite en un tono didáctico, entonces, cada anécdota marca un consejo redituable que merece aquilatarse. En el total de las ocho entrevistas que aquí se presentan, pueden apreciarse hilos conductores que perfilan una *manera de ser* empresario. Las situaciones aparentemente personales y exclusivas que se reportaron en los registros de cada caso, adquirieron una dimensión transindividual cuando el tópico central fue la *zona de confort*; el significado de la transmisión familiar del talento empresarial, de los protocolos organizacionales; y en la dimensión personal, la tenacidad, cierta osadía en la toma de decisiones, así como una filosofía humanista. En conjunto, estos ejes marcaron la pauta para explicar el éxito y las crisis.

Tanto quienes evitaron sucumbir a la trampa del conformismo, como aquellos que cayeron y lucharon por salir, lograron situarse en la *zona opuesta al confort*, así, superaron y vencieron la batalla del laberinto interno, que finalmente conduce a una suerte de estado de hibernación emprendedora. Cada uno de ellos, comparte fórmulas que conviene organizar en nociones prácticas que abran paso a los hallazgos y conclusiones que se ofrecerán.

Las categorías propuestas provienen de ejes interpretativos tomados de las mismas entrevistas, lo que significa que no se han implantado *a priori*. Aparecerán en subtítulos que consideramos son útiles como un recurso de primera mano para la transmisión de la experiencia de una generación de empresarios que encuentra coincidencias con otras generaciones en otras comunidades empresariales. Como ya se ha mencionado, la dimensión de los apartados coincide con la recurrencia de los ítems, por lo que no se presentan con las mismas extensiones.

Todos los participantes se encuentran activos y en conjunto, han sobrevivido a pruebas tanto al interior de cada empresa, como a las que impone las políticas del Estado y los dictados macroeconómicos. En este contexto, aflora un temperamento empresarial; nos referimos a un complejo conjunto de perfiles conductuales y culturales presentes en la mayoría de los entrevistados, quienes en un ejercicio legítimo de autocrítica, dibujan su propia radiografía.

Este trabajo ha indagado en los derroteros de la estructura de la empresa familiar, con sus laberintos emocionales, así como en la dimensión humana de la organización de un corporativo, en este mosaico se enmarca un talante del empresario de la región, que en sus propias palabras se autodefinen como “echados para adelante”, coloquialismo que encierra una metáfora en donde una postura corporal de intrepidez va a la par de una vitalidad a toda prueba, o bien “un espíritu de lucha del empresario jalisciense” (Ibarra, 2011).

La intención central de organizar los hallazgos de las entrevistas en categorías de análisis, es configurar los territorios que lograron conquistar quienes evitaron la *zona de confort*, así como semblantear los caminos nuevos que dinamitaron aquellos que convirtieron el fracaso, en materia prima para autorrenovarse y salir avante a partir del reconocimiento sincero del error como una oportunidad para madurar.

4.1 El vínculo familiar: signo de crisis o éxito

El hombre en su devenir histórico, trasciende el periodo tribal conforme se afirma el núcleo familiar, ahí se revela un perfil que nos distancia de las especies animales mediante la consolidación de la principal vértebra en la económica contemporánea: “la organización familiar da lugar a la división del trabajo en su forma más primaria” (Polo, 1989, p. 9). En otros términos, nuestra disimilitud con el mono se explica en “la aparición de la familia, en la estabilización de los lazos de un macho y una hembra en torno al cuidado de la prole”. El progreso del individuo, será entonces intrínseco a su devenir histórico:

La prosperidad que trae el capitalismo se deriva de los mismos valores que producen la prosperidad humana en todas nuestras relaciones individuales y familiares. En otras palabras, no se puede separar la vida económica de la vida familiar y espiritual; forman una unidad, y si no somos capaces de comprender que esa unidad se deriva, sobre todo, del cúmulo de valores y afirmaciones espirituales, entonces no habremos entendido nada acerca de la economía (Gilder, 1990, p. 61).

La familia como núcleo de la sociedad es un tópico obligado al hablar de negocios, ahí se conjugan: el amor, el trabajo y la cultura. La presencia familiar en la rutina de un líder empresarial, tiene como termómetro infalible el bienestar pleno de los más próximos; se trata de un punto de equilibrio difícil de lograr. Una amenaza resulta el culto excesivo al trabajo, con lo que se desplaza el centro de gravedad del hombre y “al final paga una cuenta grande, desde la úlcera de estómago al infarto al miocardio, pasando por la ruptura conyugal y los niños ping-pong” (Rojas, 1990, p. 13). Don Carlos Garciarce afirma con gran tino: “Es muy importante separar el trabajo de tu vida personal y de tu vida familiar” (Garciarce, 2011).

Para Rafael Alvira (1998) el desarrollo de la individualidad es condición de plenitud humana, y es precisamente el seno de la

convivencia familiar, el marco en el que se hace posible este trayecto interno diferenciador de la otredad.

Ser persona consiste en ser, al mismo tiempo y esencialmente, individuo y relación. Si el hombre no tiene alguna vez conciencia plena de ello, no alcanza su posible desarrollo humano. Ahora bien, sólo en la familia se destaca plenamente la individualidad (1998, p. 44).

La influencia de los vínculos familiares permea en la empresa; éxitos y fracasos se comparten en las dinastías, donde las nuevas generaciones son con frecuencia herederas de una agudeza renovada, que conforma su propia sabiduría mediante aciertos y desatinos.

Es frecuente que el empresario mexicano comparta dos roles: “En el caso de nuestro país, generalmente la propiedad en la empresa se comparte con la dirección misma, lo que pone un gran peso adicional al dirigente empresarial” (Aranguren, 1975, p. 50). En efecto, en el caso de esta investigación, uno de los tópicos recurrentes consistió en aludir al tema del arraigo familiar en las empresas dirigidas por los participantes en las entrevistas.

Un tópico sobresale en el contexto de las presentes reflexiones y es inherente al equilibrio necesario entre la dimensión empresarial y la los vínculos familiares. Mantener el balance ante los desafíos resulta con frecuencia un episodio digno de incluir en el anecdotario empresarial respecto a las fases de evolución personal de un empresario novel:

“[El equilibrio] es muy difícil, porque es distinto cuando tú empiezas una organización joven y eres el director de una empresa joven y no tienes esposa, ni hijos adolescentes; en esta etapa, el equilibrio entre familia, trabajo, hobbies, estudio es el que es más difícil.

Entonces lograr ese punto de equilibrio entre seguir trabajando arduamente y con mucho tesón, el tener suficiente tiempo para tu

familia, para tus hobbies y tu vida interior, pues... ese equilibrio, yo creo que es el más difícil y es en el que nos podemos equivocar” (Moreno P. , 2011).

Respecto a la continuidad histórica de una firma, nos llamó la atención la manera en que don Salvador Ibarra Álvarez del Castillo, dueño y fundador del Grupo San Carlos, líder en el ramo inmobiliario, con orgullo habla de cómo su arraigo en la región ha cruzado generaciones: “ya nos han comprado casas desde abuelos, hijos y nietos, ya llevo tres generaciones atendidas” (Ibarra, 2011). Don Salvador evoca un momento crítico familiar en el que se plantea la necesidad de abandonar el país, pero antes de dar el primer paso en ese plan, realiza una consulta con su familia. Su caso es emblemático del espíritu de diálogo con los hijos, en donde gracias a la puesta en común para la toma de decisiones, los miembros de la familia cierran filas para consolidar la imagen de la firma. La habilidad para sostener la lucidez y el tino en el diálogo para con sus hijos, le llevó a permanecer en México y optar por trabajar en su nación:

“En el momento más crítico que experimentamos, tomamos una de las decisiones más importantes; mis hijos me dijeron ‘papá, tú no te metas de héroe, nosotros queremos seguir viviendo en México, queremos que nuestros hijos estudien aquí y vamos dándole para adelante con la empresa’” (Ibarra, 2011).

Echar raíces en una comarca conlleva un prestigio en la comunidad en la que se generan empleos y se dinamiza la economía de la región. Los empresarios con fibras patrióticas, confirman su arraigo en momentos críticos.

La perdurabilidad de un corporativo o empresa líder en un ramo, con frecuencia se explica en la transmisión del oficio cuando se hereda un negocio de una generación a otra; se trata de una práctica

que se distingue por una organización administrativa peculiar y que en el caso de México, se encuentran casos ostensivos:

Las empresas familiares son aquellas en las que las personas que toman decisiones estratégicas y operativas pertenecen a una o varias familias. Por lo regular cuando se habla de una empresa familiar, se suele pensar en un negocio pequeño, de tecnología nula, con problemas internos y falta de control. Pocas veces nos vienen a la mente casos e historias de éxito como Televisa (familia Azcárraga), Comercial Mexicana (familia González), Grupo Carso (familia Slim), Cemex (familia Zambrano), Bimbo (Familia Servitje) o la Costeña (familia López Rodea) que siendo empresas familiares, se consolidaron como grandes dinastías empresariales en el país (Gameros, 2011).

Tenemos entonces, dos acepciones relacionadas con el concepto de negocio familiar; una atiende a la cultura popular de un proyecto económico doméstico que se limita a satisfacer las necesidades de supervivencia de un núcleo de individuos, carente en muchos casos de altas miras. Por otro lado, puede entenderse como una estirpe destinada al éxito económico, que hereda las estrategias necesarias para mantenerse en el mercado y abrir nuevos horizontes.

Heredar el talento para ser empresario promueve las dinastías. Cuando un empresario exitoso evoca la sabiduría heredada de su padre, hace honor a la perdurabilidad del éxito. En el caso de don Hugo Cuesta Leño, sobresale un franco reconocimiento a su padre de quien aprendió “la laboriosidad y honestidad”, frase que entraña una didáctica filial. En otro caso encontramos: “Llevo activamente en la empresa más de 50 años, porque la empresa la fundó mi padre”, nos comparte don Carlos Álvarez Bermejillo. La estirpe vive, en otros casos, a través de consejos que llegan para quedarse; al frente de una exitosa empresa tequilera, don Guillermo Romo, salió avante a una baja de demanda cuando llevó a la práctica “lo que mi papá siempre

había hecho, que era considerar el valor de la escasez y no tener repletas las bodegas, ni el canal, ni las tiendas, sino crear la escasez”.

Las empresas familiares se ciñen a reglas, un código de principios suelen transmitirse y vigorizarse de una generación a otra. Los momentos críticos ponen a prueba los recursos ocultos que perviven en algún sustrato de la memoria familiar. Uno de los casos que se presenta, es un claro ejemplo de la obediencia a un precepto que se reproduce generacionalmente y que abona a la confianza que una empresa debe proyectar para mantener una cartera de crédito. Sucedió posteriormente a una severa devaluación durante 1994-95. La disyuntiva se debatía entre declararse en quiebra con la consecuente morosidad, o pagar y hacer honor a la palabra:

“Nosotros fuimos de los que decidimos pagar, porque mi papá todavía vivía y me dijo: ‘aunque no tuvieras firmados documentos, debes pagar, —porque así nos enseñó mi papá don Salvador Ibarra Alcaraz— y tienes con qué pagar, vende y paga, pero no te vayas a la suspensión de pagos, ni a nada de eso’ [...] y nosotros decidimos pagar, claro, tenemos nuestro crédito abierto y nos ha ido mucho mejor y con la conciencia tranquila” (Ibarra, 2011).

El pulso financiero corre por las venas de todo empresario. La decisión de transmitir el poder a una siguiente generación, toma sentido a partir de una realidad: “La familia no se puede constituir sin economía. Más aún, se puede decir también que, a su vez, la economía es una función del matrimonio y la familia.” (Alvira, 1998, p. 70) Este *maridaje* entre las actividades remunerativas y ese capital intangible que generan, tiene entre sus expresiones paradigmáticas la transferencia de responsabilidades de generación en generación. Se impone un precepto familiar en el caso del puesto directivo; así habla don Guillermo Romo: “nosotros tenemos la regla de una cabeza por familia y cuando mi papá se retira, entro yo como presidente del consejo”, lo que le significó, en el caso de la brecha generacional, una natural confrontación que mantuvo el respeto a la regla familiar: “fue

un choque importante, imagínate yo era un chavo de 24 años que con frecuencia tenía que negociar con gente de 53 años con toda la experiencia y el colmillo de la vida de la empresa” (Romo, 2011). Es posible heredar un emporio, en otros casos una colosal planta física y fecundas inversiones, pero el principal capital es una filosofía empresarial propia que mueve a cada empresa y que le garantiza la permanencia cuando media la disciplina en los principios.

Las normas que dan tradición a una dinastía de empresarios pueden apreciarse como antídotos para la *zona de confort*, pues la participación mutua de todos los miembros de una familia permite valorar en grupo las decisiones tomadas.

La vida personal y familiar se integran en todo con la vida del espíritu: “Lo importante es tratar de no fracasar en los temas más importantes que uno tiene, y la única manera es con lucha y con perseverancia en la familia, en las situaciones personales nótese religión” (Moreno P. , 2011).

La empresa es un todo en el que convergen niveles, el lado humano del empresario lo resguarda de amenazas como el confort. Otra dimensión que está en el foco de la discusión de los empresarios convocados a este trabajo de campo, por esta razón, podemos anticipar una conclusión: emprender es uno de los pilares de la *zona opuesta al confort*.

4.2 El riesgo y las inversiones

Más allá del dominio personal y familiar, fueron recurrentes entre los empresarios entrevistados, alusiones a protocolos organizacionales, pues podemos decir que fue recurrente un consenso que ve la dinámica interna de la empresa, como la praxis en que se traduce una actitud más profunda del ser empresario.

Uno de los tópicos más descollantes y que consideramos tiente fibras sensibles en el espíritu del emprendedor, es el experimentar con arrojo la apertura de nuevos objetivos. El escenario en que se mueve un emprendedor que dinamita nuevos caminos, en definitiva es ajeno al confort y podemos afirmar, que es una de las vetas en que se manifiesta la actitud contraria a la *zona de confort*.

La fuerza que mueve al éxito a una empresa es un impulso que permite “aportar, compartir y crear” (Llano A. , 1992, p. 26). La dimensión innovadora encuentra como baluarte el generar nuevas condiciones de bienestar integral en el interior y exterior de la empresa: “Hay en el acto de emprender, un movimiento inicial de donación, de ofrenda. Emprender es un movimiento emergente, que irrumpe en la confusa complejidad del mundo, porque ha descubierto algo; ha ‘visto’ el orden en el desorden” (p. 26). El buen tino ante nuevos retos, nos sitúa en un camino abierto que nunca alcanza el final del horizonte.

Un indicador de bienestar integral en la empresa, es constatar que el significado de los recursos económicos y el capital, son un vehículo para generar otro capital de naturaleza intangible, para lo que resulta necesario ver más allá: “el sentido de la riqueza económica no puede estar en su pura conservación; no tiene su sentido en la pura *posesión*, o, dicho de otra manera, que la riqueza no puede ser entendida como una *propiedad* cerrada y autorreferente” (Bastons, 1992, p. 100). Desde esta visión humana, la acción de invertir en un nuevo mercado, impulsa una dinámica que puede resultar virtuosa, aunque se agazape un riesgo, que de no ser medido tempranamente, resulta desequilibrante. Don Fernando Topete Dávila, quien ha marcado generaciones con un concepto único de caramelos, hace un balance de su experiencia y asume con filosofía “su principal error” que consistió en haberse diversificado sin los resultados esperados: “Yo creo que debí haber seguido con mi concepto original de dulces divertidos con plástico e irme a todo el mundo, en lugar de haberme metido a otras líneas como paletas y otros productos que estaban mucho más competidos y donde ya había unos líderes mucho más

fuertes” (Topete, 2011). Tener un mercado seguro y extenderlo, lo llevó a “perder mucho dinero”, lo que lo motivó a afinar su brújula para invertir, lo que le permitió salir adelante.

Una de las características de los líderes es que “ven la vida como una aventura”, pues “son como valientes expedicionarios que se internan en territorios inexplorados” (Covey, S., 1995, p. 42). Aún ante los reveses, es posible cosechar un fruto de sabiduría; este dinamismo, en la experiencia de don Pablo Moreno tiene un colofón certero: “Yo creo que el espíritu se tiene que alimentar y el emprendedor lo alimenta con nuevos proyectos” (Moreno P. , 2011).

Una condición para avanzar por caminos nuevos es la creatividad empresarial, que “suele manifestarse en términos de la capacidad de *generar* alternativas. Se trata de un proceso que demanda el ejercicio de toda nuestra imaginación e iniciativa. Es algo que se desarrolla, sobre todo, en situaciones críticas” (Ochoa M. , 1995, p. 33).

Respecto a la experiencia reportada en el ámbito de la empresa tequilera de don Guillermo Romo, en su caso, acertó al ampliar la línea de Jimador y Herradura, en tanto aprovechó lo que suelen llamar los “caldos” del tequila, su “ADN” y así, fue posible “sacar nuevos productos, de los cuales, 15 que saqué, pegaron 4, pero con esos 4 utilizamos los caldos que ya teníamos en inventarios para darles salida a otros mercados y entonces, al final la historia fue buena y positiva” (Romo, 2011). El punto de equilibrio entre el riesgo y el éxito, es combinar un análisis objetivo con cierta dosis de intuición.

Una condición financiera para invertir y ampliar la cobertura de un mercado, es contar con recursos; cuando un empresario se autopercibe en la cúspide del éxito, enfrenta la enorme tentación de distraer el capital generado por la empresa en veleidades y halagos al ego. En este orden, se incorpora como un tema complementario a la cualidad emprendedora, la crisis derivada del espejismo del triunfo.

4.3 La distorsión del éxito

En este apartado nos movemos por un supuesto, quien no reinvierte gasta; quien no amplía su mercado y se arriesga, atesora para dilapidar; ahí reside la pertinencia de vincular la necesidad de reinvertir, con la delicada tentación de consumir las ganancias.

Un devastador impacto resulta de la acumulación de riqueza cuando se carece de principios; en este punto de quiebre se abre una fisura que crece sin advertirlo y desencadena efectos adversos: “la puerta para entrar a la *zona de confort* es empezar a adquirir y amarrarte a los bienes que no son necesarios, es decir, son superfluos y todo eso de alguna forma te va inmovilizando” (Fernández H. , 2011).

Formar parte de un sector económico privilegiado y representar socialmente la bonanza, vulnera en diversos sentidos la identidad, pues se requiere temple para controlar cierta tendencia a los gastos extravagantes. Nos referimos a las “liturgias habituales de la abundancia, en la que la elite de la tribu humana se ha acostumbrado a vivir” (Álvarez de Mon, 2003, p. XIII). El exceso de capital infiltra una delicada tentación asociada al consumismo, considerado como un punto en el que puede romperse el equilibrio de la legítima necesidad del individuo de solventar sus necesidades: “el consumo es un bien para el hombre porque satisface sus necesidades, le ofrece el gusto por las cosas buenas de la vida, le permite realizarse y desarrollarse, le abre nuevos horizontes, le lleva a comportarse como ser social” (Argandoña, 1993, p. 21). Se describe así un complicado punto de equilibrio en la condición humana, que en el mapa personal del empresario y directivo se vuelve una fuga innecesaria de recursos para sostener una imagen social. Estas experiencias se vuelven recursos para fortalecer el carácter cuando de ellas se cosecha sabiduría ante el duelo por la pérdida de un proyecto, caso reportado en el siguiente fragmento: “Lo que habíamos hecho a lo largo de 18 años —en ese momento 17— por no atenderlo, por no estar ‘al ojo del amo’, y estar más metidos en cosas circunstanciales y que llenan el *status quo*, a lo

mejor la persona o el ego, finalmente desatendimos el foco del negocio y fue un golpe brutal el saber que no tenías nada después de 18 años” (Moreno P. , 2011). Coincidimos con Antonio Calleja (1993) en el sentido de que la acumulación de bienes conforma un trinomio que se entrelaza y puede ser perfectible: “Probablemente en una sociedad futura más perfeccionada, una nueva escala de valores matice los significados sociales e individuales de los tres conceptos: progreso, trabajo y riqueza estarán siempre relacionados, pero deseablemente más referidos a las personas” (p. 7) Esto significa que la riqueza no es un ente aislado, más bien convive y se equilibra con las fuerzas que lo complementan.

Desde su visión Vittorio Mathieu (1990) sentencia:

Ni sobre la tierra ni en el cielo encontramos otra institución humana, o una realidad natural, que se acerque al modo de ser y de obrar del dinero. Éste actúa sin ser una cosa física y sin ni siquiera estar ligado a la materia, sino como un símbolo (Filosofía del dinero, p. 37).

Cabalgando sobre esta apreciación, Mathieu rescata la dimensión cualitativa que permite cifrar ese valor simbólico en un circuito del intercambio, en donde el dinero se dinamiza en la medida en que circula, se usa y se vuelve protagonista del “acto de ser gastado”; así, promueve vínculos económicos entre los individuos: “las relaciones económicas no son relaciones de los sujetos con las cosas, sino de los sujetos entre sí. En efecto, el gastar no es nunca la mera expulsión de la cosa ‘dinero’, sino un modo de establecer un nexo entre personas” (Mathieu, 1990, p. 42). Presenciamos entonces, un “más allá” del mero traslado de divisas de una mano a otra; lo que permite una mirada intangible para la ética del capitalismo.

Y precisamente, la clave del problema es el significado que se da en una cultura empresarial al éxito; la prosperidad es una de las fuerzas que suele inclinar la balanza hacia territorios riesgosos: “Un gran error de quienes alcanzan posiciones de poder es que se intoxican

con muchos años de éxito. Los empresarios no debemos olvidar que el único lugar en donde encontramos éxito antes que trabajo es en el diccionario” (Grau & Taracena, 2001, p. 23).

El director de Ford Motor Company en 1987, tuvo un año de significativos dividendos y ante un reportero que le cuestiona qué problemas ve en el futuro, su respuesta es “El principal problema de la Ford hoy en día es nuestra propia complacencia con el éxito” (Ochoa M. , 1995). Asumimos entonces que triunfar es un peldaño más de un estilo de vida permanente que da un valor trascendental al trabajo.

Una de las formas más frecuentes de la distorsión del éxito es el exceso de confianza, por ejemplo cuando se delegan sin monitorear las metas; consideremos la vivencia de don Pablo Moreno: “nuestra organización empezó a crecer de manera muy importante. En materia de número de trabajadores, empezamos a dejar en manos de segundos o de terceros la administración y las finanzas de la organización. Como director general, me empecé a subir a un ladrillo, pensé que íbamos muy bien y que todas las decisiones eran exitosas” (Moreno P. , 2011).

El equilibrio es un ingrediente básico para orientar las decisiones personales. Covey subraya el impacto positivo de un líder que logra superar uno de los escollos principales: el ego, pues desde el punto de vista de este autor, es posible llegar a un punto virtuoso de mesura, aunque se esté en la cima del éxito, quienes se manejan con sobriedad: “no sienten la necesidad de alardear, ostentar con su fama, mostrar su poderío por sus propiedades, credenciales, títulos o éxitos del pasado” (2005, p. 41).

La sobriedad ante el éxito resultó un componente básico para mantener los pies sobre la tierra, y genera la oportunidad para otorgar un valor trascendente a la acumulación de riqueza, cuya clave reside en reinvertir en nuevos mercados para generar una dinámica virtuosa en el bienestar de los miembros de una región, en tanto se detonen proyectos económicos.

4.4 La zona de confort y la organización de la empresa

La *zona de confort* se supera y se evita en el propio dinamismo de la empresa. Cuando se padece, se constata también en las rutinas laborales; la postergación de una meta, las horas muertas en la holgazanería cibernética, así como el miedo al progreso disfrazado de cautela, son muestras patentes de que el cuerpo organizacional de la empresa está enfermo. Por esta razón, se presenta el apartado más robusto del presente análisis, como resultado del tópico que mayor referencia tuvo a lo largo de las entrevistas, y es éste que atiende al alma operativa de la empresa.

Los proyectos de una empresa son maquetas inertes sin un plan concreto de acción. El capital de una empresa es su actuar cotidiano, se trata de “procesos de pensamiento y acción como solución profesional, y puramente técnica” (Martínez C. , 1992). Los esquemas que habitualmente siguen los negocios, responden a rúbricas enfocadas a las relaciones industriales y humanas dentro de un proyecto productivo amplio, bajo el nombre de *tácticas* o *estrategias*; pero que llevan consigo una raíz profunda conectada con la razón de ser empresa y el sentido último de generar riqueza.

Se analizarán entonces, cada uno de los subtemas de los modelos organizacionales que fueron esbozados por los participantes en las entrevistas sin perder de vista que atrás de los comentarios vertidos, puede leerse entre líneas, una visión profunda sobre lo que es ser empresario y dirigir en la empresa.

El fin esencial de toda teoría de la organización será perseguir una meta trascendente, que es consolidar la dimensión humana de la empresa mediante acciones sustentadas por el liderazgo de los directivos.

4.4.1 Las decisiones

Estar al frente de una empresa exige un perfeccionamiento constante. Si bien, es imposible lograr pericia en todas las artes de la dirección, una convicción fiel que se sostiene mediante principios, es una columna sólida que confirma el impacto del verbo *dirigir*, “Dos son las tareas genéricas de la alta dirección: Tomar decisiones con acierto y mandar con eficacia a quienes han de ejecutarlas” (Ochoa M. , 1995, p. 3). La decisión tiene sus facetas que pueden abreviarse en los siguientes puntos:

- Toda decisión es un acto de la *voluntad* que se ejecuta *porque se quiere* que es la razón más profunda por la que un hombre se compromete. No consideramos como decisión ningún acto repetitivo, ni tampoco aquellos que se llevan a cabo por mero impulso.
- Cada decisión es única, irrepitable y está sujeta a riesgos. No nos referimos, sin embargo, al riesgo expresado en términos de probabilidad, sino a la incertidumbre del evento único, al irreversible rompimiento cualitativo y personal con cierto patrón.
- Expresémoslo mediante un sustantivo que sugiere una acción comprometida: toda decisión es un *parto*... con dolor.
- El hombre está, siempre, en una actitud de perenne perfeccionamiento. Nadie puede pretender haber concluido su aprendizaje en cuanto a toma de decisiones. Siempre se podrá seguir creciendo.
- Una decisión presupone y exige, al menos en potencia, una orientación hacia la *acción*. De lo contrario, se le podría llamar reflexión, análisis, pero no decisión. Utilizamos aquí ese verbo en un sentido muy amplio. Un no actuar deliberado, por ejemplo, cuando decido no comprar un negocio, o no asociarme con tal persona, es una “acción” (Ochoa M. , 1995, p. 11).

Tomar decisiones a tiempo puede escucharse como un lugar común, pero lo cierto es que cuando los indicadores precursores del fracaso no suelen ser interpretados en su justa dimensión, sobrevienen estados indeseables.

Esa frase “decidir a tiempo” es tan flexible como cada caso lo amerite. En lo que la mayoría está de acuerdo es en que existe un antes y un después que marcan la diferencia entre una buena o mala decisión, por lo que la clave reside en los signos que anticipan una debacle: “El ‘no me hiciste caso’, ‘era obvio’, ‘se veía venir’ ‘era de esperarse’... son expresiones que suelen emitirse una vez conocido el resultado. Es cómodo, aunque inútil para efectos de *esa* decisión, juzgar las cosas *después*” (Ochoa M. , 1995, p. 19).

Cuando se percibe que un miembro del equipo está cayendo en la *zona de confort*, don Carlos Álvarez Bermejillo recomienda cabeza fría para despedir al colaborador. A nivel amplio de la organización, es mejor retirarse de la competencia y liquidar la sociedad. En relación al equipo de trabajo, separar a cualquier colaborador del proyecto y anteponer los principios:

“Para saber cuándo alguien ya está en la zona de confort, si es empleado, pues necesita uno despedirlo o llegar a un arreglo, si es el empresario, pues tiene que claudicar, algunos optan por vender la empresa, yo creo que es mejor vender la empresa a un grupo que le va a seguir metiendo muchas ganas, a conservarse en un espíritu de confort en el cual ya no tengas ese interés de crecer” (Álvarez, 2011).

Mantenerse en un postura contra viento y marea, no es empresa cualquiera; por ejemplo, la actitud sostenida de “poner por encima a la institución sobre preferencias personales o sobre fines personales y tener que tomar decisiones duras como el despido de personas o colaboradores que tienen muchos años trabajando” (Cuesta, 2011), para la cual es menester un temperamento a prueba de culpas y sentimentalismos.

Una sombra que oscurece el progreso es el estancamiento y la ausencia de retos. El riesgo tiene un punto de equilibrio comprometedor. Las formas de la osadía esconden aciertos que los espíritus astutos descifran. Un ejemplo prototípico se encarna en Carlos Slim, empresario estudiado en el apartado anterior, y que consideramos, encarna paradigmáticamente este punto, y que lo incluimos aunque no haya participado de nuestras entrevistas. En Carlos Slim se confirma un olfato para la conquista de terrenos invisibles para la competencia, pues los directivos de Telmex “corrieron los riesgos de apostar cuando nadie estaba dispuesto a hacerlo” (Relea, 2011, p. 32). Un principio articulador que forma parte de su filosofía empresarial se lee en seguida: “Siempre activos en la modernización, crecimiento, capacitación, calidad, simplificación y mejora incansable de los procesos productivos” (p. 29). Según Elías Ayub, entrevistado en Relea (2007, p. 32), quien es uno de los operadores estratégicos de Slim, versado en el campo de las telecomunicaciones: “Nadie quiere invertir un peso en estos mercados, no hay un solo competidor que se vaya a la Sierra de Guerrero a poner un cable”. Quienes poseen la visión, dinamitan caminos, reciben una fructífera recompensa y emprenden afortunadas travesías.

La modalidad opuesta al riesgo productivo se encarna en el estancamiento, podría decirse que es su anverso, por ende, para conjurar la *zona de confort*, habría que estar atento a revertir el pernicioso impulso de la “mediocridad, falta de ganas de crecer y ausencia de retos” términos que se asocian a la *zona de confort* según don Guillermo Romo Romero, quien encabeza un prominente grupo financiero regional.

Conviene retomar desde esta perspectiva el tema ya tratado del falso éxito; aquel que cae en el pantano del renombre “siente que ya llegó, que está dando mucho de sí, aunque internamente sabe que no está dando todo” (Romo, 2011). Tal vez la indolencia sea un mecanismo protector que nos aleja de la tensión, el estrés de las responsabilidades mayores se evita evadiendo el conflicto; por otro lado, la tensión es inevitable por lo que más provechoso resulta

integrarla a la cotidianidad y hacerla virtuosa; el bienestar personal es un indicador del manejo que le demos: “La salud se basa en un cierto grado de tensión, la tensión existente entre lo que ya se ha logrado y lo que todavía no se ha conseguido; o el vacío entre lo que se es y lo que se debería ser” (Frankl, 1987, p. 34).

La estabilidad de un pago quincenal, junto a la rigidez en la descripción de puestos, lleva a algunos colaboradores a encasillarse en un microcosmos de responsabilidades, es cuando “el empleado simplemente se encoge de hombros y responde, quizá incluso amparado por las normas escritas de la empresa, que “eso” no le corresponde” (Ochoa M. , 1995, p. 54).

En otros casos, se reportan experiencias que llevan a una hipótesis: el gremio y el perfil profesional vuelve proclives a los sujetos al estancamiento. Una de las conclusiones de don Salvador Ibarra, gira en torno a la certidumbre laboral, particularmente entre los investigadores universitarios, el “mundo de la academia” por tratarse de una labor en un “ámbito más apacible”, “es muy fácil que se dé el confort”, tendencia que pudo constatar durante sus años de actividad destacada en la junta de gobierno de una influyente universidad privada. Un fenómeno en sentido opuesto también ocurría. “En cambio a quienes llamamos profesores de asignatura que vienen de fuera, a veces son los que le dan el plus a la universidad” (Ibarra, 2011).

4.4.2 Confort y metas

La presencia constante del líder de la empresa es pieza clave para el logro constante de las metas. Un acompañamiento eficaz permite integrar a los miembros del equipo de trabajo en una dinámica de apropiación del proyecto. Un caso emblemático es reportado por parte de los trabajadores de la empresa Cemex, con la personalidad de

Zambrano a la cabeza, que no participa en las entrevistas, pero resulta de gran provecho referir: “Sus empleados saben que él está al pendiente, así que no se permiten bajar la guardia. Es parte de la cultura de la empresa estar disponible sábados y domingos, pues saben que su CEO no deja de trabajar los fines de semana” (Canales, 2007, p. 340).

Las empresas dedicadas al deporte futbolístico son descritas por sus presidentes como “tremendamente trabajosas” (Ibarra, 2011), ya que ofrecen oportunidades siempre y cuando prevalezca el acompañamiento discipular con el *coach*: “Existen casos, a su vez, en que tienes que estar guiándolos, por ejemplo a los muchachos cuando están en las fuerzas básicas con sus requerimientos de estudio y rendimiento, si no tienes gente que les insista, ahí es donde pueden caer en la zona de confort” (Ibarra, 2011). La doble carga de estudio y entrenamiento demanda intelecto y resistencia física, que como reporta la experiencia del entrevistado, pueden equilibrarse siempre y cuando se asumen compromisos entre quien sabe y aprende.

Un caso que da pie a la discusión sobre la delgada línea entre el esparcimiento legítimo y el riesgo, se refiere al lamentable accidente ocurrido al exitoso futbolista César Andrade, quien después de un encuentro exitoso en semifinales de la liga de soccer nacional, sucumbe a la tentación de una juerga y tras aparatoso accidente automovilístico, pierde una pierna. Este evento es un botón de muestra para comprobar los desastrosos resultados de la mala conducción del binomio éxito-confort. Además, es de subrayar el efecto simbólico que tuvo entre la generación joven que admiraba y seguía a este destacado jugador del equipo Atlas al descubrir su proclividad a actividades nocturnas, lo que lo llevó a representar en carne propia, el ejemplo de lo que un deportista “no debe hacer”.

Nelson Mandela preferiría una metáfora para describir la necesaria presencia de un líder: “Es como un jardinero. Debe plantar las semillas, mimarlas, cultivarlas y cosechar el resultado. Como un buen jardinero, el líder debe asumir la responsabilidad de lo que cultiva” (Álvarez de Mon, 2003, p. 179).

Para Rosabeth Moss Kanter, profesora de la Harvard Business School, la influencia del líder se codifica con destrezas para la gestión, en tanto debe “Conocer perfectamente cada detalle del funcionamiento del negocio, pero delegar más responsabilidad a terceros” (Ochoa M. , 1995, p. 61). El objetivo de transferir responsabilidades se encuentra estrechamente relacionado con el aprendizaje dentro de la empresa. Este ejercicio implica una línea de autoridad en el que se pone sobre los hombros de un colaborador el éxito de un plan, una fórmula reportada que blinda esta operación es delegar y dar seguimiento.

Desde un panorama práctico, Covey describe al líder como quien “aprende a efectuar y cumplir promesas y compromisos”; se trata de dominar fuerzas internas que permitan “un poco más de control sobre sí mismo” (Covey, 1995, p. 38).

Ante este escenario, subyace un tema más profundo; la ética organizacional, cuando “la meta en sí es errónea” cuando en el caso del directivo puede explicarse la pérdida de los objetivos últimos de la empresa por una “incapacidad [que] está causada por su egoísmo material de corto alcance, o su egoísmo corto de miras” (Pérez López, 1990, p. 55).

A la par conviene establecer metáforas entre el deporte y el desarrollo de la empresa, por ejemplo, las competencias de atletismo tienen sus propias categorías según los metros o kilómetros que se recorran, de semejante manera, los objetivos por concretarse pueden ser engañosos: “si tus metas son cortas, llegas; es como un corredor que ya cruzó la meta, afloja el cuerpo y deja de correr, va caminando” (Fernández H. , 2011).

4.4.3 Comunicación en la empresa

Para la toma de decisiones, a mayor capacidad del directivo de diálogo participativo, se propiciará mayor integración entre los niveles

del equipo de trabajo: “En las decisiones prácticas, que es el núcleo del trabajo directivo, la deliberación entre varios miembros de un consejo, es uno de los componentes integrales, al punto que Aristóteles no emplea más que un solo vocablo —*boulesis, eubulia*— para la decisión y para la deliberación o consejo” (Llano, C., 1990, p. 29). En este tenor, don Carlos Álvarez Bermejillo, alude a las ventajas de promover un diálogo más allá de las jerarquías: “como jefe tienes que tener el interés, no solamente de platicar con los jefes de la estructura, sino, también platicar con los que están abajo, o sea, esa comunicación es muy importante” (Álvarez, 2011).

Toda labor que se realice en el terreno de la empresa, requiere el apoyo de las disciplinas teóricas pertinentes. Respecto al tema de la comunicación, el horizonte es amplio, por lo que resulta apropiado mencionar el papel que desempeñan las ciencias de la comunicación para este propósito con una comprometida misión: la mutua inteligibilidad, al respecto:

Las ciencias comunicativas y lingüísticas deberían hacer frente con rigor a una de las mayores tareas de la empresa moderna: la de *hacerse entender*. En mi opinión, de ella depende en buena medida la solución de las tensiones humanas más importantes que han surgido tanto en su interior como en la relación con su entorno social. La empresa se comunica a través de los mensajes que emite y también a través de sus acciones y comportamientos (Bastons, 1992, pp. 101-102).

Cuando no existe una cascada de información equilibrada, la empresa se vuelve un ente mecánico, pues el principal intercambio de contenidos, se enriquece con un sentido compartido del trabajo: “Debe cesar toda política de anteojeras que desconecte a la persona del conjunto para aplicarla como una máquina a un solo mecánico quehacer. Para ello, es imprescindible la información: sobre el significado de su trabajo dentro del todo empresarial” (Martínez C. , 1992, p. 117).

Las vías por las que requieren transitar los datos y los contenidos entre los miembros de un equipo de trabajo, pueden flexibilizarse e ir más allá de las rutas verticales de autoridad: “Desde el punto de vista del origen, el flujo de información se ha producido, tradicionalmente, de abajo hacia arriba dentro de la pirámide organizacional. El subalterno *reporta* de acuerdo con las indicaciones recibidas y el jefe *controla*. Parece mucho más recomendable que el flujo de información se produzca en ambas direcciones” (Ochoa M. , 1995, p. 40).

Para Covey, la divisa para el éxito en las interacciones de la empresa, radica, entre otras tantas fórmulas, en la “escucha empática”, recurso que mira en el núcleo de un acto de habla (Searle, 1994) en donde todo se basa en una operación mínima: dos individuos hablan y se construyen expectativas el uno del otro. El desequilibrio sobreviene cuando una de las partes filtra la comprensión exclusivamente con su propia visión del mundo: “Estamos llenos de nuestras propias razones, de nuestra propia autobiografía. Queremos que nos comprendan. Nuestras conversaciones se convierten en monólogos colectivos, y nunca comprendemos realmente lo que está sucediendo dentro de otro ser humano. (Covey, 1989, pp. 270-271).

La renovación de cuadros como fuente de aprendizaje, imprime dinamismo a la empresa que tiene entre los directivos su más preciado recurso humano: “Yo creo que las empresas pueden hacer muchísimo bien, darles formación, desarrollo y apoyar a los ejecutivos para que crezcan y al mismo tiempo para ser en un futuro empresarios, nuevos empresarios” (Garciarce, 2011). Lo que fomenta un gobierno en la empresa menos centralizado en el presidente o dueño. Algunos estudios han comprobado la ventaja de formar cuadros directivos ajenos a la estructura familiar de la empresa; el impacto de la imagen del directivo ha sido estudiada por López Gamero, Claver Corte y Azorín Molina (López & Molina, 1998, p. 124), quienes se apoyan en las ideas de Rushton (Rushton, 2002) para afirmar que “el compromiso de los gerentes contribuye al desarrollo sostenible que es la clave para el éxito empresarial a largo plazo y que a la vez puede

ser fuente de ventaja competitiva”. La elección de los colaboradores de un proyecto productivo es materia de reflexión cuando las decisiones son precipitadas, según reporta don Hugo Cuesta Leño, el “contratar a la ligera” es una de las debilidades que reconoce en su pasado: “sería mucho más cauteloso para rodearme de gente, yo te diría que daría preferencia a quien sabe más que tú, gente que represente una oportunidad de aprendizaje y que en algunas ocasiones hemos contratado un poco a la ligera, que con el tiempo son gente que ya no está en la institución, y que si nos hubiéramos tomado un mes más, y hubiéramos escogido mejor, es probable que hoy permanecieran y siguieran siendo una oportunidad de aprendizaje para nosotros”.

4.4.4 La empresa y sus principios

Las acciones del individuo tienen como principal motor —sea éste consciente o no— una filosofía de la vida, un concepto de lo humano. La urgencia permanente de humanizar la empresa requiere ir de la mano del éxito económico; una clave para equilibrar las dimensiones de lo material y lo intangible. Covey ha insistido en la “vocación por servir” como un recurso interno que permite al hombre afrontar su jornada diaria bajo los principios que “consideran la vida como una misión, no como una carrera” (Covey, 2005, p. 38).

Con gran afinidad al tono de este trabajo, coincidimos con la relevancia de los cuatro ejes que propone Cruz Martínez en torno a los fenómenos amenazantes que acompañan la misión humana de los negocios:

1. Una concepción puramente economicista que pretende desligarla de toda instancia ética —o a lo sumo ligarla a una peculiarísima moral— y de todo compromiso social.

2. Convertirla, de este modo, en una peculiarísima máquina de lucro, ignorando sus dimensiones humanas.
3. Por reacción, hacerla blanco de todas las críticas, desconociendo su virtualidad y funciones e identificándola con la justicia.
4. Mantenerla en un pragmatismo sistemático, como una especie de ser proteico y ubicuo destinado a defenderse con tonos filosóficos menores y medidas más o menos circunstanciales ante los grandes fenómenos históricos sin apelar a las instancias profundas que merecen su significado y condición de institución básica (Martínez C. , 1992, p. 108).

La visión ética se manifiesta en el campo semántico usado con frecuencia en el discurso empresarial: “muchos términos del mundo del negocio tienen sentido ético, aunque sólo sea por concomitancia: competencia *leal* o *desleal*, clima de *confianza*, publicidad *verdadera* o *engañoso*, etc. No podría ser de otro modo porque no hay éticas específicas, sino una sola ética, la del ser humano, la de la persona, que encuentra especificaciones diversas en las distintas circunstancias en las que el hombre se encuentra” (Gómez, 1990, p. 53).

Los principios, a su vez, operan como una suerte de blindaje ante los eventos contingentes, pues su principal sustrato son valores permanentes: “El atenuamiento al propio *ethos*, la fidelidad a sus valores propios, confiere a la empresa estabilidad en medio de un entorno que posee un alto nivel de ‘contingencia’” (Llano A. , 1992, p. 25). Los enfoques meramente estructurales de la empresa, tienden a soslayar lo concerniente a la moral en aras de privilegiar la acción operativa, para de esta manera “separar drásticamente las consideraciones morales de la gestión empresarial. Pero una de las cosas que sucede con la ética es que no hay modo de desprenderse de ella; nos sigue y nos persigue, para mal o para bien” (Llano A. , 1992, p. 27). Ese componente que va más allá de la visión productiva, encuentra en el humanismo empresarial “una primacía de las personas sobre las estructuras organizativas. No se trata simplemente de que la organización no dañe al hombre que en ella trabaja, ni siquiera de que

lo asista y proteja. Se trata de que lo considere un miembro *vivo* y activo de esa organización, un protagonista nato del drama que cada día se representa en la empresa” (Llano A. , 1992, p. 76).

En una dimensión pragmática, Covey afirma que quienes aprenden continuamente, cuentan con principios: “principios clave”: “Las personas centradas en principios son educadas constantemente por sus propias experiencias. Leen, buscan la forma de capacitarse, toman clases, escuchan a los demás, aprenden tanto a través de sus oídos como de sus ojos. Son curiosas, preguntan constantemente” (1995, p. 37).

Uno de los “siete pecados capitales” del líder se resume en “Ser rico sin trabajar”, y hace referencia a:

[...] la práctica de obtener algo por nada, manipulando mercados y capitales de tal manera que uno no debe trabajar o producir valor alguno, sino limitarse a manejar personas y cosas. En la actualidad existen profesiones que se enriquecen con la obtención de bienes sin trabajar, hacen mucho dinero sin pagar impuestos, se benefician de las exenciones del gobierno, no comparten honestamente las cargas financieras y disfrutan de todas las prebendas que dimanaban de ser ciudadano del país o miembro de una corporación, sin asumir el menor riesgo ni responsabilidad (Covey, 2005, p. 112).

En el caso de corredores inmobiliarios, de gran valía es la experiencia reportada por don Salvador Ibarra, quien advierte la existencia de “grandes empresas que hasta están en la bolsa y que hacen prácticas no tan buenas” (Ibarra, 2011). Por su parte, don Hugo Cuesta nos confía un revés que logró superar y que reavivó la dimensión ética de su proyecto en los siguientes términos:

“Fue un momento crítico en el sentido de que nos dimos cuenta de que iba a ser muy difícil seguir siendo exitosos en lo profesional en la línea ética sobre la que nos hemos manejado y el decidir después de

muchos meses de trabajo y preparación de un proyecto seguir siendo leales a esa parte ética y estar dispuestos a perder el proyecto. Esa situación nos comprometió a determinar si íbamos a seguir siendo fieles a la filosofía fundacional del despacho o íbamos a entrar, pues a lo que otras firmas hacen” (Cuesta, 2011).

Apartarse de la ley y claudicar a los principios naturales de la empresa, provoca elevados costos complicados para su saneamiento.

El vínculo que se fortalece cuando se comparten las miras en un equipo de trabajo, reditúa al empresario, sobre todo cuando ve como colaboradores a su personal, será el caso de quien tiene capacidad para apreciar el activo humano de la empresa, mismo que es “generado, formado, crecido, educado, enriquecido dentro de la propia vida de la empresa, es un capital de difícil valoración subsumido en este activo material impersonal que le rodea y oculta”. En algunos casos, destaca por su visión en las generaciones jóvenes, pues son una palanca de optimismo por sus ímpetus naturales, que en caso de don Pablo Moreno, apoyar “una serie de nuevos proyectos” de “gente joven que tiene muy buenas ideas, y que te mantiene el 100% de tiempo despierto, pues la mente está pensando en ideas y formas de generar el bien mediante la creación de empresas que generen empleo, trabajo y riqueza” (Moreno P. , 2011).

Cuando no se logra cruzar la meta con la que nos hemos comprometido, sobreviene el fracaso. Sin embargo, esas acciones adversas a lo que habíamos programado, claman por una explicación que dé luz a la apertura de un nuevo camino favorable, y la clausura del desatino. Para Alejandro Llano, la “nueva complejidad” de la era que vivimos, se distingue por pautas ostensivas que nos conducen a una “complejidad patológica” en la que se anida el equívoco humano. Una clave que nos descifra el desorden de la humanidad es la *segmentación*:

Cuando planeamos una determinada acción para alcanzar alguna meta, resulta que las fases del proceso empiezan a ‘trocearse’ de una manera

imprevista. La secuencia programada se ve interrumpida continuamente por otras secuencias que se cruzan en el proceso y se interfieren. Se produce una especie de ‘astillamiento’ del campo de acción, que aparece ante nosotros como un abigarrado mosaico. Con gran frecuencia, la finalidad buscada acaba por olvidarse, y todo el esfuerzo de la gestión se centra en sortear los obstáculos, evitar las interferencias, atar los cabos sueltos o volver a reunir lo disperso. El logro de la meta queda en suspenso (Llano A. , 1992, p. 18).

En este contexto, cada una de las interfaces que se nos crucen, pondrán a prueba nuestra pericia para lograr esa nueva articulación de lo disperso; cosa que implica recuperar la unidad humanista que debe ser el principal motor de la empresa.

El miedo al fracaso es contiguo a la incertidumbre: “es algo difícil de manejar que el simple *riesgo* estadístico. Si no hubiera incertidumbre, estrictamente hablando, no habría nada que decidir” (Ochoa M. , 1995, p. 13).

Es aleccionador escuchar a quienes integran los yerros a su horizonte de aprendizaje: “Gracias a los errores y los fracasos hemos aprendido todo lo que hemos aprendido. Yo no le tendría miedo a fracasar otra vez o las veces que sean necesarias para aprender” (Fernández H. , 2011), así resume don Horacio Fernández su propia didáctica de la experiencia.

Un evento análogo a la *zona de confort* sería flotar a la deriva; dejarse llevar sin oponer resistencia a un derrotero azaroso, hasta que se convencen de una máxima: “la vida no se improvisa, sino que se programa” o en términos más extendidos, “La vida es una operación que se dirige hacia adelante y, esto es el proyecto: la vida anticipada” (Rojas, 1990, pp. 12-13).

4.5 Zona de confort e inteligencia emocional

Fue recurrente escuchar de los entrevistados la frase “echarse a la hamaca” que en tono coloquial alude a quien se pierde en la inmovilidad en un entorno confortable. La *hamaca*, al ser una cama colgante, establece un símil con estar suspendido en el aire, sin tocar el suelo, pero sin subir. Expresión que al igual que los refranes expresan “el *órganon* del sentido común, de modo natural, el refrán ‘encaja’ en las situaciones más diversas. A la vez, el desorden o la dificultad aparente, de tantas situaciones individuales y sociales, y de tantos problemas prácticos que exigen la planeación y la toma de decisiones, encuentran en el refrán un principio de explicación o de solución” (Llano, C., Prólogo, 2001, pag. xix). Don Salvador Ibarra nos compartió el caso de un director de ventas, que “se fue a la hamaca y no quedó más remedio, aunque era amigo, él lo entendió” (Ibarra, 2011). Lo que nos confirma que nadie está inmune a la pérdida de interés. Para don Hugo Cuesta Leño, los eventos precursores a “echarse a la hamaca” es haber “perdido la ilusión y la motivación por lograr más de lo que se tiene en ese momento” (Cuesta, 2011). Mientras exista movimiento, habrá aprendizaje. Una variante léxica para este proceso, reside en la metáfora cotidiana de “aflojar”, perder contención y debilitar la capacidad para sujetar las situaciones a un propósito: “Cuando tienes cierto éxito económico, familiar y profesional, eso te lleva a aflojar en esas mismas cosas que te llevaron al éxito” (Moreno P. , 2011).

Creemos que quien cae en la *zona de confort*, experimenta un *aprendizaje negativo* cuyo concepto consistentemente desarrollado por Juan Antonio Pérez López (1991) desde la teoría de la acción humana en las organizaciones, “se define como aquella situación en la que al tiempo que se consigue el logro de los resultados perseguidos se provoca la destrucción de las condiciones que son necesarias para seguir alcanzándolos” (Fontrodona, 1999, p. 130). Tópico que se relaciona con la descripción conductual del *autosabotaje*, ese laberinto

creado por nosotros mismos que consiste en ponerse uno mismo obstáculos hacia un objetivo.

Surge entonces una duda legítima, ¿qué hace con el tiempo el sujeto que ha caído en el confort?, esos espacios vacíos constatables cuando: “los dominios del ejecutivo son invadidos por una multitud de causas de pérdida de tiempo; visitantes, reuniones, llamadas telefónicas. [...] se presenta como falta de iniciación, discusiones, desorganización, papeleo, atención exagerada, minucias y trivialidades de oficina” (Mackenzie, 1986, p. 39).

Los siguientes subtemas enmarcan un tópico central: la estabilidad interna como signo del equilibrio emocional en el desarrollo personal del empresario.

4.5.1 Perseverancia

Cuando prevalece el orden y los objetivos se alcanzan, la capacidad de respuesta se equilibra con las demandas y las fortalezas satisfacen los retos. Sin embargo, no existen negocios estáticos; los conflictos trazan espirales que comprometen el centro de gravedad de las decisiones. La firmeza “es una virtud que facilita resolver las cuestiones difíciles y permite estar en lo que hay que estar para poner los medios adecuados al fin: la resolución de la dificultad” (Gómez, 1990, p. 84). La forma verbal que encarna esta capacidad es *resistir*, acción que de volverse habitual, puede enriquecerse con una actitud flexible para incorporar nuevas visiones: “es muy importante ser constante en lo que te gusta y buscar siempre tener la mente abierta, para ver cosas nuevas” según afirmó don Carlos Álvarez Bermejillo, quien incluso, propone una metáfora coloquial para describir los espíritus inconstantes que ha visto desfilar a lo largo de su experiencia: “Desgraciadamente, yo veo que sí hay gente que nada más picotea, un día se le ocurre una cosa, otro día otra

y luego cambian, yo creo que lo que tiene uno que ser, es constante” (Álvarez, 2011).

La vida empresarial es una lucha perenne, un viaje sin retorno, pues “cada empresa es un centro de conflicto” (Ochoa M. , 1995, p. 185), en donde “Lo importante no es sólo la meta, sino nuestro esfuerzo por alcanzarla. Hemos de luchar toda la vida”. Para don Pablo Moreno, la perseverancia es una piedra que habrá de tallarse todos los días hasta esperar su brillo y aún así, seguir: “porque cuesta mucho trabajo seguirte levantando todos los días muy temprano, llegar temprano, irte tarde, aun a pesar de que en tu organización, tu sueldo, tus resultados, los dividendos, empiecen a crecer” (Moreno P. , 2011).

En otros casos se emplea coloquialmente del verbo *terquear* como una derivación libre del adjetivo *terco*. Al preguntar en torno al único consejo que daría a las nuevas generaciones, don Horacio Fernández afirma categórico: “Hay que terquearle, hay que terquearle. Yo creo que es una de las cosas que muchas veces me he preguntado y sobre la que platicamos con jóvenes que quieren ser empresarios en un futuro” (Fernández H. , 2011). En clara alusión a la perseverancia.

4.6 Crecer ante la adversidad: resiliencia

El estado ideal de las cosas es una utopía en la empresa. Este pensamiento optimista llevado al límite, se convierte en una venda que obnubila el tino en las decisiones. Hacer del éxito un dogma es con frecuencia una tesis omnipresente en la literatura empresarial. Sin embargo, en esta investigación consideramos que ese cuadro de perfección debe completarse con su contraparte: el fracaso. Al ponderar tanto los buenos como los malos tiempos, se evitan sentimientos de culpa ante los reveses experimentados y se articula el necesario andamiaje para una pedagogía personal del error.

La carga negativa hacia los desaciertos nos impide verlos como lecciones enmascaradas que precisan develarse en la justa medida de su trasfondo. Ante una vicisitud, quien se hunde en el pozo del aislamiento y sucumbe emocionalmente, pierde conexión con el exterior; desecha los consejos de los decanos que podrían tenderle una mano, o bien, como consecuencia de una crisis, muchos empresarios quebrantan sus vínculos familiares, o se aíslan de su circuito de colaboradores, con quienes podrían, en equipo, abrirse paso con la necesaria dignidad de quien encara un descalabro y lo resuelve colaborativamente.

Negar los tropiezos resulta sin duda perjudicial, pues impide incorporar los eventos desafortunados como un resultado natural de las malas decisiones. Una condición previa para capitalizar la adversidad es no idealizar el éxito como un estado permanente.

Desde la experiencia, don Carlos Garciarce dimensiona las crisis como un estado que estimula el conformismo, de tal manera que hacer las cosas bien cuando prevalece el equilibrio, no tiene gracia alguna: “Es muy fácil trabajar cuando todas las cosas salen bien, pero hay gente que en cuanto salen los resultados negativos, pierden el entusiasmo, el interés de luchar y mejor deciden dedicarse tranquilamente a vivir de sus rentas o negocios más fáciles, patrimoniales” (Garciarce, 2011).

La recesión financiera es un crisol de los tantos en que se fragua el empresario, ésta puede provenir de la macroeconomía o ser fruto del modelo administrativo de la empresa. Los embates financieros son un componente tangible que pone a prueba el temperamento empresarial y que ha sido convenientemente sistematizado por Ben Schneider (2006). En su obra *Resiliencia. Cómo construir empresas en contextos de inestabilidad*, encontramos una explicación objetiva sobre el origen externo de la adversidad, ésta surge de coyunturas enmarcadas en las crisis económicas globales. Se trata de una visión realista y estructural que complementa el paradigma de la psicología laboral, la cual da un tratamiento desde la dimensión emocional del individuo desde su capacidad para asumir las derrotas en la empresa.

Para Schneider, los reveses que sufre la organización en su seno son resultado de fuerzas externas que no son suficientemente repelidas por procesos estratégicos. Este autor parte de un análisis concienzudo del mapa latinoamericano de negocios. En donde abrevia en siete dimensiones los principales componentes que contribuyen a propagar las crisis en la industria y el mercado de servicios en América Latina:

- Deuda externa
- Desequilibrios externos
- PIB e ingreso per cápita
- Inflación y tipo de cambio
- Déficit fiscal
- Corrupción y violencia social y política
- Catástrofes naturales (Schneider, 2006, p. 30)

En referencia a los empresarios destacados de América Latina, entre ellos es común un hecho: “Han sabido hacer frente a las crisis desarrollando un *instinto* de conservación o de supervivencia, pues sus principales componentes han sido la creatividad, el talento y una intuición privilegiada para anticipar el futuro y al mismo tiempo manejarse en medio de la inestabilidad” (Schneider, 2006, p. 376). Sin duda, el gran aporte de esta publicación es rastrear la génesis del conflicto y ofrecer “cinco fortalezas clave” a saber: “Estrategia, Estructura, Sistemas, Destrezas y Cultura y Valores” (p. 377). Una fuerza vital se esconde atrás de todo evento desafortunado; se trata de un empuje que se activa según la habilidad de cada cual para revertir los percances organizacionales, con lo que se procura un equilibrio entre la dimensión personal y los agentes externos del entorno de la empresa.

Viktor E. Frankl es sin duda emblema de la alquimia ante la adversidad, ya que pudo demostrar que los eventos de indecible sufrimiento, son un regalo:

El modo en que un hombre acepta su destino y todo el sufrimiento que este conlleva, la forma en que carga con su cruz, le da muchas oportunidades para añadir a su vida un sentido profundo. [...] Aquí reside la oportunidad que el hombre tiene de aprovechar o de dejar pasar las ocasiones de alcanzar los méritos que una situación difícil puede proporcionarle. Y lo que decide si es merecedor de sus sufrimientos o no lo es (Frankl, 1987, p. 71).

La clave para capitalizar a favor un momento crítico, tiene su punto de apoyo en el significado intangible del trabajo, su sentido último, como puede constatarse en la voz de la experiencia al valorar las huellas de los momentos aciagos: “Lo que descubrí en ese tiempo fue el valor que tiene el trabajo para una persona, aun para un empresario. Yo creo que eso es algo que en sí mismo resulta un motivador suficiente: entender la trascendencia del trabajo a nivel personal y a nivel social, es algo que a veces pareciera muy obvio, pero nada más en situaciones críticas puedes tener la oportunidad de valorarlo con un peso específico diferente” (Fernández, H., 2011). En otro caso: “Yo creo que hay que crecerse al castigo y cuando hay épocas difíciles, darle para adelante” (Ibarra, 2011).

Después de haber padecido dos devaluaciones que sorprendieron a la empresa refresquera emblemática de Jalisco, don Carlos Garciarce nos comparte: “Yo me considero una persona que no me rindo fácilmente. No tengo el problema de depresiones, sino que me crezco al castigo” (Garciarce, 2011).

Con lenguaje franco y coloquial, don Guillermo Romo nos dice: “hay que arriesgarnos, no hay que tenerle miedo al fracaso, hay que fracasar para realmente aprender y tener éxito, porque de los éxitos no se aprende igual que de los fracasos, el éxito al contrario creo que te

eleva un poquito del suelo y no te permite a veces ver las cosas” (Romo, 2011).

La motivación, como su raíz lo indica, el motor es el impulso que dota de vitalidad a nuestras acciones. Amplia es la presencia de este tópico en la literatura de negocios, superación personal y en general en la didáctica de los buenos hábitos para la existencia. Desde nuestro particular objeto de estudio, nos interesa ver la motivación como un antídoto del confort. Esta delimitación nos ahorrará definiciones demasiado vagas en donde estar motivado es el trampolín para cualquier meta; en este renglón, hemos de especificar qué motivadores nos animan desde el interior; para don Horacio Fernández, son la primera nota de una sinfonía, para él, es prioritario: “Identificar tus motivadores, cuál es la música que traes adentro y si la que bailas ahorita, ya no te hace bailar después, pues búscate otra [...] realmente debe haber motivadores muy poderosos y los hay para cada una de la etapas de la vida y yo creo que ésa es otra de las formas en las cuales podrías evitar la zona de confort” (Fernández H. , 2011).

Cuando la capacidad de resiliencia se centra en el equipamiento individual se mira desde un enfoque cualitativo; este alcance metodológico se ve complementado con estudios de epidemiología social. En particular nos referimos al legado de E. E. Werner (1996), pionera en estudios de riesgo social y efectos; esta investigadora siguió desde el nacimiento y durante más de treinta años la trayectoria de vida de una generación de individuos en estado de vulnerabilidad social, emocional y económica, lo que la llevó a detectar los casos exitosos que emergían como una excepción desde la lógica convencional del éxito, de lo que se desprende una premisa opuesta a la mirada convencional de que un niño feliz siempre triunfa. Werner documentó casos en donde la alegría y el optimismo hacia la vida emergían en sujetos aparentemente destinados al infortunio. En medio de esta paradoja en la que la adversidad se convierte en ventaja, tuvo lugar “el punto de partida del concepto de resiliencia” (Melillo, 2001, p. 17) con lo que no sólo se abrió paso al reconocimiento epistemológico del concepto de *resiliencia*, sino a la

posibilidad fundamentada de explotarlo como un recurso ligado al desarrollo humano.

Por su parte, para Infante (2001) en el estudio de este tema es fundamental considerar tres dimensiones:

1. la noción de adversidad, trauma, riesgo o amenaza al desarrollo humano
2. la adaptación positiva o superación de la adversidad
3. el proceso que considera la dinámica entre mecanismos emocionales, cognitivos y socioculturales que influyen sobre el desarrollo humano (Infante, 2001, p. 35).

La presencia de conflictos, los recursos para adaptarse a la realidad, así como la interacción del entorno, son piezas que permiten armar el rompecabezas que explica la posibilidad de emerger con éxito en situaciones de riesgo.

Las reflexiones derivadas de la asociación entre la resiliencia y los estados de crisis se ofrecen como una alternativa productiva para superar las situaciones límite que podrían orillar al empresario y directivo a la *zona de confort*. Lo anterior nos permite considerar que las situaciones de riesgo son inevitables, pero no imposibles de predecir según el ambiente económico global y nacional. A la par, el equipamiento emocional de los tomadores de decisiones requiere un permanente impulso de tenacidad y capacidad para integrar los fracasos desde como una oportunidad de aprendizaje.

Conclusiones

Hemos llegado al momento de aquellas reflexiones finales que nos permitan cosechar el fruto de los hallazgos que este trabajo ofrece. La *zona de confort* es un término que a lo largo de estas páginas fue sometido a una revisión teórica y práctica.

En el uso del término *zona de confort* se esconden significados velados que merecen someterse a una escrupulosa búsqueda de los ambientes en que se manifiesta, lo que permite levantar un puente para estrechar dos ámbitos reconciliables: concepto y las alternativas prácticas que permiten superar este estado. La revisión semántica que tuvo lugar a lo largo de este trabajo se vio categorizada con tres componentes articuladores; con ellos fue posible dar un cauce metodológico de modelo polivalente, estos son: el entorno de la empresa, la personalidad del directivo y la dinámica interna de un corporativo.

Estos tres amplios módulos han hecho posible la sistematización de un complejo de variantes que en una comparación geométrica, trazan los vértices de un poliedro cambiante, pues estamos hablando del individuo y su anhelo de trascender mediante su misión histórica como agente del progreso económico en sistema de libre competencia.

En este acercamiento en pos del significado desde la acción, se intentó mover las capas superficiales del concepto *zona de confort*, tan frecuentemente empleado en la jerga empresarial y que entraña un eufemismo; esto significa que en la interacción propia de los

ambientes directivos, estamos ante un ejemplo en el que se suavizan apelativos fuertes como *fracaso* o *incompetencia*, en donde también tendrían cabida con mayor carga *mediocridad* o *conformismo*, incluso el vicio de la *pereza*; términos que en conjunto, resultarían según contextos, sinónimos de *zona de confort*.

Para dar cuenta de los alcances conceptuales del término, se consultaron lecturas especializadas en las disciplinas como la teoría de la empresa, además, fue necesario apoyarse de recursos diversos en donde se recuperaron textos sobre la historia del burgués, ya que según podemos concluir, éste encarna en su momento histórico, lo que contemporáneamente llamamos *empresario*.

Además, se hicieron presentes lecturas que toman como objeto de estudio la inteligencia emocional, la antropología del trabajo y la teoría organizacional. Lo anterior sin dejar de mencionar el componente socio-económico que facilitó un encuadre de los eventos financieros desencadenantes de crisis y de esta manera trazar un marco referencial que embone con los casos estudiados.

A partir de este mosaico de autores y obras consultadas resultó más consistente la perspectiva, con lo que se dotó del necesario rigor bibliográfico a este acercamiento formal, al laberinto de la personalidad del empresario sobre el contexto cambiante y amenazante que implica la economía global.

El método empleado en esta tesis fue de corte mixto, ya que se consideraron elementos tanto teóricos como biográficos descriptivos para entrelazarlos con una propuesta encaminada a contrarrestar el estado de confort. Se combinaron categorías a partir del análisis de la trayectoria de seis empresarios de corte internacional mexicanos; a la par, se realizaron ocho entrevistas a empresarios jaliscienses basadas en un conjunto de preguntas abiertas que privilegiaron el diálogo y el intercambio de ideas de manera fluida y espontánea.

Si bien el análisis de las biografías fue necesario para determinar las categorías que se detallan en estas conclusiones, las entrevistas permiten una síntesis analítica a partir de la viva voz de los

protagonistas, cuyas anécdotas rebasaron el plano vivencial y se proyectaron hacia un saber ser empresario.

Los hallazgos nos permiten acceder a una ruta viable y susceptible de traducirse a acciones prácticas que eviten la *zona de confort*, y hacen posible un mapa de zonas de riesgo, en donde es posible fijar señalamientos que guíen hacia atajos del éxito y plenitud del ser empresario.

Cada uno de los tres módulos que se desarrollarán en los siguientes subtítulos, encuentra consonancia con los datos extraídos de las entrevistas, mismos que se ofrecen como evidencia del proceso de análisis.

Dimensión personal

Cuando se habla de *inteligencia emocional* en la empresa, se está ante un componente difícilmente traducible en cifras; es una tarea ardua ponderar cuantitativamente el impacto de los altibajos emocionales que padece todo directivo. Con disimulo o escándalo se interpretan las caídas estrepitosas de corporativos, pero no es necesario que la bolsa de valores lo registre para advertir que en el interior de las rutinas de la organización, el tomador de decisiones carga consigo vacíos que de no atenderse, crecen junto a sentimientos de insatisfacción, temores y tribulaciones.

Son evidentes todas aquellas acciones que permiten constar un hecho: el empresario es ante todo, un ser humano; un individuo en trayecto hacia la perfección. En la medida en que se vinculan las habilidades, destrezas y toda aquella capacidad interna que permita lograr el control afectivo, puede forjarse una personalidad consistente a los embates. Lo que va de la mano con decisiones acertadas y el necesario temple para hacer cara a los reveses.

Las tribulaciones e inquietudes internas que encara un directivo no son producto de las coincidencias; tienen su raíz en las situaciones límite que comprometen el cuerpo anímico y espiritual ante el cambiante entorno y la sobrecarga de responsabilidades.

Ahora bien, las crisis no siempre tienen como origen la adversidad; aunque parezca paradójica, también las cualidades humanas se ponen a prueba cuando se experimenta un periodo boyante y de abundante flujo de capital. Nos referimos a un punto específico que denominaremos *distorsión del éxito*, pues ante resultados óptimos, crece una tendencia acomodaticia a la situación, lo cual deviene en un exceso de confianza que anestesia el natural ímpetu empresarial, éste, puede ser objeto de una metáfora que nos permita decir que un emprendedor posee una especie de gen heredado o desarrollado que establece una *sinapsis* que lo puede *conectar* con otras redes de habilidades y así detonar un perfil directivo pleno.

Habría que acotar los alcances semánticos del concepto *éxito*; con frecuencia este sustantivo abstracto es decodificado con una ambigüedad que va de la frivolidad al mero concepto metalizado. Desde el punto de vista de este trabajo, resulta imprescindible poner énfasis en la teoría de la persona que valora en primera línea la cualidad del individuo.

Desde las propuestas de Viktor Frankl (1987), cuyo aporte teórico es insoslayable y ejerce significativa influencia en esta parte de las presentes conclusiones, se vislumbran dos rutas de trayectoria opuesta: el vacío y la plenitud. Este binomio toca dos extremos en contradicción. Desde esta lógica y adaptando el pensamiento de Frankl, el individuo-empresario se debate mientras resiste con ética las amenazas de supervivencia financiera sin descuidar la autopromoción de sus virtudes, y así, vive en el intento sostenido de contrarrestar una fuerza contraria: la insatisfacción y la pérdida de sentido de su misión trascendente. Es pues, en estos cuadrantes en los que se posiciona la estructura conceptual que se sostiene en esta investigación para el término *éxito*. Además, cuando se traduce el éxito exclusivamente en éxito financiero, se está ante otro campo minado para la estabilidad de

la personalidad del alto directivo. Toda nueva inversión tiene como mancuerna el miedo y el riesgo; ambos estados debilitan al individuo, ante lo que la sugerencia más prudente es aprender a vivir con ellos, *domesticarlos* e incluso, darles la vuelta como una tuerca que active la mejora personal.

Recordemos que el líder de empresa se desenvuelve en ambientes de alta velocidad para la toma de decisiones, y que cada una de ellas se resuelve una vez que se confirman los resultados; cuando las finanzas decaen, el directivo, como centro de la atención en su círculo de colaboradores, enfrenta estados que pueden ir del desconcierto al franco desánimo.

Sin embargo, el éxito no es un punto mágico que ocurra inminentemente, más bien es fruto de una serie de estados previos que como base, partieron de la *satisfacción de las necesidades* que pueden ir desde las básicas, hasta las intangibles (Maslow, 1993).

En este orden de ideas, la base del desarrollo humano del empresario, tuvo que haber partido en algún momento de un estado de plenitud ante las demandas básicas de supervivencia; modalidad que se fue optimizando y desembocó en el ya referido éxito económico. Existe entonces, un efecto espejo; a mayor capital acumulado —y por ende, mayor distancia de las necesidades primarias—, mayor riesgo de estacionarse en el conformismo. El exceso de aquel capital se convierte en un espejismo de triunfo perenne, cuyo destino es un estilo de vida amenazante para las finanzas de todo corporativo.

Un efecto cascada se activa cuando se experimenta el éxito en un contexto de *carencia de virtudes*, pues es un hecho que mantener los principios rectores se vuelve un trayecto cuesta arriba ante los momentos de crisis. Entonces, los peldaños se recorren a la inversa, pues entre más complejos resultan los retos, mayor se convierte la tentación de claudicar a la filosofía empresarial que distingue a los hombres insignes. Como se ha desarrollado a lo largo de este trabajo, el empresario lleva a costas no sólo la responsabilidad social de promover la economía de su país con la generación de empleos, sino una herencia histórica y paradigmática del sistema económico

imperante, en donde la libre competencia estrecha vínculos con el liderazgo social y cultural. Esa figura que antaño se consolidó mediante la trayectoria histórica del *burgués*, pervive ahora en términos contemporáneos, lo que nos permite decir que el alto directivo es en sí mismo un emblema de progreso individual y por ende, promotor de un *espíritu empresarial*.

Por su parte, destaca entre la dimensión personal, otra manifestación que merece un diagnóstico anticipado que prevenga el falso *culto al ego empresarial*; este conjunto de prácticas ligadas al *status quo* se expresa con frecuencia en gastos suntuarios, rituales de refinamiento y todas aquellas acciones que configuran un estilo de vida que secuestra tiempo y espacio a las rutinas productivas. Los clubes y centros de reunión que perpetúan los clichés del ser empresario, asociaciones y grupos de celebridades que se asumen como socialité, en términos pragmáticos resultan antagónicos a la productividad.

Una amenaza más en la esfera de lo personal se refiere a la *resistencia al cambio*. Para sostener el liderazgo en el mundo de las empresas es preciso contar con un equipamiento emocional que permita sobrellevar los embates del cambiante mundo financiero, las amenazas ante la apertura del mercado y al mismo tiempo, mantener en balance el universo individual. Este dinamismo interior hace posible jerarquizar a la *persona* por encima del *empresario*; esta certidumbre es guía permanente de las acciones y se encuentra en equilibrio y balance ante la falsa fórmula *éxito financiero=éxito personal*; esta premisa se propone aquí como una de las conclusiones que merecen ser subrayadas.

La dimensión personal, como se ha podido apreciar en esta primera exposición de los tres niveles de análisis, se caracteriza como un indicador del perfil del empresario ante su mundo interno y la necesidad de considerar la *zona de confort* desde la integridad humana.

Las reflexiones finales sobre este aspecto nos llevan a sugerir la cohesión familiar como un claro indicador del bienestar interior, lo que permite la trasmisión del oficio empresarial.

La defensa de los valores fincados en principios clave, a su vez, compromete a todo directivo en momentos críticos en los que la salida fácil puede borrar de tajo años de principios y atentar contra la filosofía empresarial. La autovalorización de los errores, así como la perseverancia y resiliencia como baluartes de la dimensión personal, abonan a la consolidación de este trascendente aspecto.

Dimensión organizacional

En los casos estudiados en esta investigación, surgieron menciones que permiten generar una premisa en relación al bienestar interno de la empresa, ya que éste se vincula estrechamente con la capacidad para superar y evitar la *zona de confort*. La empresa es un objeto de estudio orgánico, de manera que es posible comprobar una fórmula: a mayor salud organizacional, menor riesgo de experimentar tropiezos que comprometan el equilibrio en el complejo sistema de la empresa.

Las teorías que explican formalmente el fenómeno de los negocios se complementan en tanto se reconocen en casos prácticos. La experiencia permite construir un referente reflexivo que un gran número de empresarios acumula para configurar su propio estilo de ser. Cada cual confía en sus estrategias, sea intuitiva o conscientemente.

Es precisamente ese cúmulo de vivencias en el que los informantes entrevistados basaron sus narrativas; esas remembranzas concatenadas obsequian una suerte de didáctica para directivos basada en la práctica. Muchas de las moralejas cosechadas desde las crisis pueden ser explicadas desde los paradigmas de las ciencias

empresariales, en otras palabras, han sido delimitadas como categorías o constructos teóricos, por ejemplo el hablar de una *dinámica organizacional* se refiere a los factores internos de una empresa traducidos a las actividades cotidianas. De esta manera se entreteje una red solidaria de rituales que se fijan con cada generación que releva un proyecto productivo, o bien en un gremio con semejantes peculiaridades.

En el interior de toda empresa subyace un conjunto de expresiones comunes que son producto de las necesidades de expansión, crecimiento y en general, bonanza en el mercado. Los líderes en la toma de decisiones suelen calibrar su poder en el medio —que podría constituir un cliché del éxito— por su capacidad para la *diversificación*; abrir nuevos mercados mueve al ego por la vía del espíritu de conquista, que en buena medida representa un talento nato de todo empresario. Sin embargo, sin la debida evidencia que aportan los *estudios de mercado*, la ingenuidad cobra una alta factura; este terreno de quiebre fue con frecuencia reportado en nuestro trabajo de campo, por lo que conviene subrayar su pertinencia en la presente conclusión.

Asumir la dirección de una empresa, según reportan las anécdotas vertidas, supone un ejercicio permanente de asignación de tareas. La cabeza del proyecto endosa a su equipo de trabajo aquellas responsabilidades que lo rebasan, y al trasladar acciones clave en otras manos, se ve obligado a dinamizar un protocolo de *supervisión* que dé cuenta de la fidelidad de las intenciones transmitidas por el principal tomador de decisiones de un consorcio. *Dar seguimiento* a una instrucción dada compromete las fibras ocultas del confort, pues resulta innegable que al asignar una actividad, es más cómodo dar por concluido el proceso y confiar en el desempeño del otro; lo anterior se confirmó en aquellos informantes que vieron caer como torre de naipes años de esfuerzo; la razón, el exceso de confianza en subordinados, lo que lleva implícita la necesidad de hacerse llegar los mejores hombres y mujeres a un equipo de trabajo.

En este mismo tenor, la *ausencia de controles y seguimiento* vuelven imposible la necesaria labor de evaluación que permite calibrar los modelos organizaciones. Toda revisión de logros y limitaciones permite una mirada objetiva a los proyectos; medir los resultados es una acción constante que debe apoyarse en una adecuada observación protocolizada del desempeño de las personas y la efectividad de los procesos ejecutados. Todo plan durante su ejecución requiere ser ponderado a la luz de sus alcances, de ahí que la falta de controles y seguimiento se haya expresado con frecuencia en las vivencias de los empresarios que participaron en las entrevistas como un talón de Aquiles.

Las evaluaciones son sistemas que se ponen en marcha para segmentar la medición de los procesos, en este orden, no es suficiente vigilar el resultado o producto final; es preciso distinguir cualitativamente cada una de las fases en que se expresa la actividad en una organización para distinguir los posibles puntos de quiebre y así, reorientar las acciones de los individuos hacia una mejora constante.

El sistema de compensaciones, premios y recompensas va de la mano de la estimación del desempeño y de la efectividad de los procesos. Este modelo de retribuciones encuentra su razón de ser en los resultados positivos que arroja el otorgar estímulos a los colaboradores, sean directivos, ejecutivos o personal en general. Más allá de las fórmulas matemáticas que traducen en cifras la asignación de algún incentivo, la remuneración debe considerarse como un referente fundamental para la gestión del talento humano.

Una vez que se han desarrollado los nódulos de la estructura interna de la empresa, es momento de presentar aquellos puntos que se extrajeron de las crisis para una propuesta de mejora. Los puntos virtuosos que cooperan al perfeccionamiento de la salud de la empresa, según conclusiones en esta modalidad son: la formación de nuevos empresarios que den oxígeno a las rutinas, para con ello, inyectar inversiones en proyectos propuestos por las generaciones emergentes. Esta política es posible siempre y cuando se cuente con

una amplitud de metas y miras de largo alcance, en pocas palabras, extender las metas sin temor y con firmeza.

Formar un equipo saludable laboralmente entraña una selección adecuada de personal, hecho que va de la mano de la lealtad institucional que se traduce en un clima de trabajo profesional, y otorga un valor agregado intrínseco desde la filosofía del trabajo.

La reciprocidad entre trabajador-empresario es imprescindible, por lo que idealmente, los líderes de las organizaciones destacarían por su capacidad para fomentar la comunicación horizontal, así como establecer una dinámica retributiva y distributiva justa que genere certidumbre entre los colaboradores.

La empresa educa desde la actividad productiva, de manera que el capital humano se desarrolla de manera espontánea, pero se potencia aún más cuando se establece una agenda consistente de *coaching*; método que catapulta las capacidades interiores que permanecían soterradas.

En esta investigación se llegó a una conclusión determinante en este rubro relacionado con la estructura interna de la empresa, y se refiere a la necesidad de conducirse con mano firme en cuanto a la necesidad de aplicar políticas desde el apoyo de recursos humanos para aquellos colaboradores que incurren en el confort.

Pasemos ahora a la tercera y última categorización, la dimensión económico-social, para describir la *zona de confort* desde su adversidad, además de los puntos útiles para prevenirla.

Dimensión económico-social

Los factores externos son por naturaleza inherentes al tema de la empresa. Puede decirse que la razón práctica de ser de un consorcio o firma, es precisamente su capacidad para dinamizar tanto su economía

en lo organizacional, como a nivel macro en el producto interno bruto de cualquier nación. El entorno que envuelve a la empresa moldea aspectos que inciden determinadamente en su desarrollo.

En cuanto al rubro de las finanzas, la *ausencia de créditos* se expresó como una situación que frenaba la posibilidad de detonar nuevos proyectos; una empresa es tal en la medida en que se expande y conquistan nuevos mercados. El crecimiento se paraliza cuando las instituciones financieras clausuran financiamientos, y con ello, se deteriora el fomento e impulso de la generación de divisas. Aun existiendo créditos, las *altas tasas de interés*, impactan el desempeño económico de la empresa; si bien, favorecen el ahorro desde el punto de vista de la política monetaria estatal, inhiben el consumo, y en el interior de las finanzas de toda organización, se entorpece el crecimiento interno.

En un orden similar, de gran impacto resulta la *falta de incentivos fiscales*, por lo que conviene subrayar que la empresa, entre sus principios éticos, sostiene su papel obligado en términos tributarios con el arca pública. Toda empresa socialmente responsable coopera a la recaudación fiscal, no sólo por lo que implica desobedecer la legalidad, sino por el valor intrínseco en tanto el cumplimiento de esta responsabilidad reedita virtuosamente a la sociedad y amplía la influencia de la iniciativa privada en el desarrollo de una nación. En este orden, los estímulos fiscales pueden verse como un acto de reciprocidad que alienta la actividad productiva.

Un elemento más que se entreteje y pone a prueba la personalidad empresarial es el *clima de inseguridad*. Los alcances de la desigualdad económica y la pérdida de valores se traducen en conductas amenazantes del equilibrio social. La problemática derivada del crecimiento del crimen organizado ha vulnerado la tranquilidad de los ciudadanos; si bien esta realidad afecta a todo el orbe, en el caso particular de México, más de un empresario analizado en esta tesis refirió con preocupación el haber experimentado riesgos por pertenecer a una clase social pudiente, pues este estatus los pone en amenaza de extorsiones. El Estado, como garante de la seguridad en

cada nación, se ve rebasado por las organizaciones criminales, lo que ha llevado a los ciudadanos a crear estrategias propias que les permitan autorregularse aún en climas de incertidumbre personal y familiar.

Las situaciones límite ponen a prueba el arraigo nacional, y con él, una cultura empresarial que va conformándose a la par de una identidad regional; aunque este trabajo intenta llegar a protocolos universales de la personalidad, consideramos que los eventos aciagos producto de la criminalidad representan una coyuntura en la que se decide la continuidad de proyectos, lo que tiene como prerequisite la prudencia y la sensatez que son fruto de la adversidad.

Posterior al acopio de temas relacionados con este nivel de análisis, se concluyó que las acciones necesarias para contrarrestar los imponderables del contexto externo de la empresa son: por una parte, el apoyo de la banca con acceso al crédito e incentivos económicos y fiscales; por otro lado, un estado de derecho sólido que resguarde la actividad empresarial como un baluarte del desarrollo económico; esto sólo es posible en un clima de seguridad que resulta de la prosperidad económica de todos los grupos sociales. Es de recalcar en este orden, el papel del empresario como promotor del círculo virtuoso de la economía, ya que desde su dimensión humana y su esfera personal, proyecta su dinamismo hacia sus colaboradores y de ahí, hacia amplias dimensiones que en conjunto, desencadenan las condiciones necesarias de bienestar y satisfacción de necesidades humanas.

Con el respeto a las garantías individuales, la paz pública salvaguarda no sólo la tranquilidad que es legítimo derecho humano, sino que promueve la plenitud del ciudadano en el sistema económico prevaleciente.

Las categorías expresadas desde la experiencia de los casos estudiados mediante las biografías analizadas y las entrevistas realizadas con los empresarios participantes, nos permiten articular esta ilustración, en la que se representa visualmente la presión que ejercen las fuerzas que amenazan el espíritu emprendedor y que son responsables en gran medida de desencadenar estados de confort.

Dicha gráfica responde al desarrollo pormenorizado que se ha presentado en líneas anteriores.



Ilustración 3. Precusores de la zona de confort

A partir de estos territorios delimitados conceptualmente desde un marco referencial bibliográfico, nos resulta oportuno ofrecer esta representación visual de los recursos que den luces respecto a las técnicas que prevengan la *zona de confort*.

Para establecer el necesario vínculo metodológico entre las evidencias que se desprendieron del trabajo de campo y el diseño de las tres dimensiones, en esta tabla se articulan fragmentos significativos de las entrevistas.

	COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	FRAGMENTO DE ENTREVISTA
Dimensión personal (inteligencia emocional)	Distorsión del éxito	Apego a los satisfactores materiales en proporción al progreso económico.	“La puerta para entrar a la zona de confort es empezar a adquirir y amarrarte a los bienes que no son necesarios, es decir, son superfluos y todo eso de alguna forma te va inmovilizando” (Fernández H. , 2011).
	Culto al ego empresarial	El <i>status quo</i> se trasmite y moldea como una identidad compartida entre los empresarios; este espíritu es proclive a los deportes de lujo, las extravagancias y los elementos distractores que acompañan la fortuna.	“Lo que habíamos hecho a lo largo de 18 años —en ese momento 17— por no atenderlo, por no estar ‘al ojo del amo’, y estar más metidos en cosas circunstanciales y que llenan el <i>status quo</i> , a lo mejor la persona o el ego, finalmente desatendimos el foco del negocio y fue un golpe brutal el saber que no tenías nada después de 18 años” (Moreno P. , 2011).
	Resistencia al cambio	Existe evidencia de que el temor al fracaso frena la evolución de la organización, la personalidad nata del empresario se inhibe con el estancamiento.	“[Cuando] pierdes la capacidad de innovación, pierdes oportunidades de negocio y de asociarte con gente, de ver otros mercados, de ver otros países, de mezclar industrias [...] mientras alguien más lo está haciendo” (Romo, 2011).
	Carencia de virtudes	La pérdida de una filosofía empresarial integral y humana suele desembocar en prácticas contrarias al bien común.	Los empresarios se conocen entre sí y se distinguen por sus prácticas: “... hay unas <i>empresotas grandotas</i> que hasta están en la bolsa y que hacen prácticas no tan buenas” (Ibarra, 2011).

Continuación...

	COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	FRAGMENTO DE ENTREVISTA
Dimensión organizacional (factores internos)	Dinámica organizacional (Cultura organizacional)	El complejo andamiaje de la empresa se sostiene con determinaciones humanas.	“Generalmente, una decisión tomada sobre las rodillas es errónea; es mejor disponer de tiempo para evaluar los criterios” (Topete, 2011).
	Diversificación y ausencia de estudios de mercado	El exceso de confianza viene de haber tenido éxito en un nicho comercial y generar la idea equivocada de que se transmitirá el mismo éxito en otros ámbitos sin la debida planeación.	“Yo creo que debí haber seguido con mi concepto original de dulces divertidos con plástico e irme a todo el mundo, en lugar de haberme metido a otras líneas como paletas y otros productos que estaban mucho más competidos y donde ya había unos líderes mucho más fuertes” (Topete, 2011).
	Ausencia de controles y seguimiento	La evaluación permanente permite calibrar el progreso y acelerar los objetivos; así como reorientar las acciones improductivas.	“hacer un breve análisis de los objetivos que se cumplieron en el año y los planes para el que entra. Lo que sugiero es que se divida en la parte espiritual y en ese orden, espiritual, familiar, profesional y social [...] y que le diera seguimiento una vez al mes, incorporando a su agenda acciones muy concretas que lo llevarán a cumplir sus objetivos” (Cuesta, 2011).
	Delegar sin supervisar	La percepción ejecutiva de la autoridad se distorsiona cuando se transmiten responsabilidades a subalternos sin el debido monitoreo y control.	“Nuestra organización empezó a crecer de manera muy importante. En materia de número de trabajadores, empezamos a dejar en manos de segundos o de terceros la administración y las finanzas de la organización. Como director general, me empecé a subir a un ladrillo, pensé que íbamos muy bien y que todas las decisiones eran exitosas” (Moreno P., 2011).

Continuación...

	COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	FRAGMENTO DE ENTREVISTA
Dimensión económico-social (factores externos)	Ausencia de créditos	La falta de créditos coincide con el fenómeno de la desaceleración financiera y ejerce influencia negativa en momentos críticos para el flujo de capital crediticio con lo que se restringen proyectos e inversiones.	Ante la falta de créditos: “se puede cerrar la cortina y puedes desinflarte” (Álvarez, 2011).
	Descapitalización	La descapitalización es un mecanismo económico y en términos prácticos se traduce en una pérdida de reservas y activos de una empresa.	“Por no tener la capacidad de conseguir los recursos financieros, nos vimos en la necesidad de hacer pre-ventas muy castigadas y acabamos con el patrimonio y el capital de trabajo. Y tuve la necesidad de desprenderme de un negocio en el que durante más de veinte años estuve trabajando” (Garciarce, 2011).
	Falta de incentivos fiscales	Las políticas recaudatorias o de proteccionismo del mercado pueden ir desde un débil fomento a la cultura tributaria que inhibe la participación de los empresarios, hasta llegar a controles de precios poco racionales de los insumos para la producción.	“ha habido políticas que iban totalmente en contra del crecimiento de la empresa, como una época en la cual había un control de precios de los medicamentos, pero en una forma totalmente irracional [...]subían los costos de los insumos, subían los salarios y los precios estaban congelados, entonces eso se veía que iba a terminar con la empresa” (Álvarez, 2011).
	Clima de inseguridad	El crecimiento económico y la generación de divisas establecen vínculos directos con el estado de derecho. La violencia desalienta la inversión.	Es insoslayable “la necesidad de que en el país se consolide un sistema legal que nos dé certidumbre” (Ibarra, 2011).

Tabla 6. Descripción de las situaciones precursoras de la *zona de confort*

Las vivencias que lograron capitalizarse entre las trayectorias de vida expresadas, por medio de las biografías, o de viva voz por parte de los empresarios, nos permiten sugerir recursos para prevenir y superar la *zona de confort*. Son dos amplios ámbitos en los que se identifican las categorías distintivas: lo personal y lo organizacional. A su vez, estas dimensiones se expresan con sus propios subniveles, con lo que resultan de gran utilidad para correlacionarlas con consejos prácticos que nos permitan utilizar recursos para evitar la pérdida del espíritu emprendedor.

En la siguiente representación visual correspondiente a la ilustración 4, se retoman los tópicos que propician la *zona de confort*, ante la necesidad de generar alternativas prácticas que la contrarresten.



Ilustración 4. Recursos para prevenir la zona de confort

	COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	FRAGMENTO DE ENTREVISTA
Recursos personales	Sostener valores y principios clave	La ética en la empresa es un rubro que merece cuidado; la pérdida de valores fundantes genera un alto riesgo y costos elevados.	“Fue un momento crítico en el sentido de que nos dimos cuenta de que iba a ser muy difícil seguir siendo exitosos en lo profesional en la línea ética sobre la que nos hemos manejado y el decidir después de muchos meses de trabajo y preparación de un proyecto seguir siendo leales a esa parte ética y estar dispuestos a perder el proyecto. Esa situación nos comprometió a determinar si íbamos a seguir siendo fieles a la filosofía fundacional del despacho o íbamos a entrar, pues, a lo que otras firmas hacen” (Cuesta, 2011).
	Formación familiar (cohesión / transmisión del oficio empresarial)	El papel de la familia en el modelo económico capitalista es raíz y fruto. En todos los casos analizados prevalece una transmisión familiar del oficio que se lleva con orgullo y se resguarda con tino.	“Lo importante es tratar de no fracasar en los temas más importantes que uno tiene, y la única manera es con lucha y con perseverancia en la familia” (Moreno P. , 2011). “Ya nos han comprado casas desde abuelos, hijos y nietos, ya llevo tres generaciones atendidas” (Ibarra, 2011).

Continuación...

	COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	FRAGMENTO DE ENTREVISTA
Recursos personales	Vivencia de las virtudes humanas	<p>El ímpetu del esfuerzo diario se presenta como el mejor recurso para no dejarse vencer por el éxito a corto alcance.</p> <p>La capacidad para crecer ante la adversidad es un recurso humano efectivo para superar el desánimo y descubrir fortalezas internas.</p>	<p>“Cuesta mucho trabajo seguirte levantando todos los días muy temprano, llegar temprano, irte tarde, aun a pesar de que en tu organización, tu sueldo, tus resultados, los dividendos, empiecen a crecer” (Moreno P. , 2011).</p> <p>“Hay que terquearle, hay que terquearle. Yo creo que es una de las cosas que muchas veces me he preguntado y sobre la que platicamos con jóvenes que quieren ser empresarios en un futuro” (Fernández H. , 2011).</p> <p>“Yo creo que hay que crecerse al castigo y cuando hay épocas difíciles, darle para adelante” (Ibarra, 2011).</p> <p>“Hay que arriesgarnos, no hay que tenerle miedo al fracaso, hay que fracasar para realmente aprender y tener éxito, porque de los éxitos no se aprende igual que de los fracasos, el éxito al contrario creo que te eleva un poquito del suelo y no te permite a veces ver las cosas” (Romo, 2011).</p>

Continuación...

	COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	FRAGMENTO DE ENTREVISTA
Recursos personales	Desarrollar una personalidad madura	El acopio de experiencias moldea el espíritu, con lo que se discierne de lo trascendental y lo trivial en el mundo de la empresa	La condición humana de madurez no es estática; busca nuevos límites: “todo eso te va llenando de experiencias, de conocimientos de todo este bagaje que al final te va nutriendo y convirtiéndote en una persona más completa, más redonda, con más experiencia, con más colmillo y con mucha más sagacidad” (Romo, 2011).
	Capitalizar los errores	Las salidas falsas a los conflictos, y en general las decisiones equívocas, constituyen unidades de diagnóstico para las áreas de mejora constante.	“Gracias a los errores y los fracasos hemos aprendido todo lo que hemos aprendido. Yo no le tendría miedo a fracasar otra vez o las veces que sean necesarias para aprender” (Fernández H. , 2011).
Recursos organizacionales	Formación de nuevos empresarios	La experiencia de los líderes consolidados es fuente de conocimiento para las nuevas generaciones empresariales.	“Yo creo que las empresas pueden hacer muchísimo bien, darles formación, desarrollo y apoyar a los ejecutivos para que crezcan y al mismo tiempo para ser en un futuro empresarios, nuevos empresarios” (Garciarce, 2011).
	Apoyar proyectos de nuevas generaciones	La inversión en modelos innovadores garantizan una renovación que mantiene vivo el espíritu emprendedor.	“Gente joven que tiene muy buenas ideas, y que te mantiene el 100% de tiempo despierto, pues la mente está pensando en ideas y formas de generar el bien mediante la creación de empresas que generen impuestos, trabajo y riqueza” (Moreno P. , 2011).

Continuación...

	COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	FRAGMENTO DE ENTREVISTA
Recursos organizacionales	Propiciar un clima de trabajo profesional	Esta acción consiste en transmitir a un núcleo de colaboradores un espíritu de trabajo de lealtad y esfuerzo.	Un líder fidedigno forma y educa a las nuevas generaciones: “Yo creo que las empresas pueden hacer muchísimo bien, darles formación, desarrollo y apoyo a los ejecutivos para que crezcan y al mismo tiempo para ser un futuro empresarios, nuevos empresarios” (Garciarce, 2011).
	Coaching	El acompañamiento durante las fases de un proyecto es indispensable para monitorear y atender los altibajos en un equipo de trabajo.	“Existen casos, a su vez, en que tienes que estar guiándolos, por ejemplo a los muchachos cuando están en las fuerzas básicas con sus requerimientos de estudio y rendimiento, sin no tienes gente que les insista, ahí es donde pueden caer en la zona de confort” (Ibarra, 2011).
	Políticas de Recursos Humanos para colaboradores	El apego afectivo a ciertos colaboradores o bien, los vínculos familiares influyen en la toma de decisiones certeras respecto a la liquidación del personal operativo y de confianza.	“Poner por encima a la institución sobre preferencias personales o sobre fines personales y tener que tomar decisiones duras como el despido de personas o colaboradores que tienen muchos años trabajando” (Cuesta, 2011).

Continuación...

	COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	FRAGMENTO DE ENTREVISTA
Recursos organizacionales	Selección adecuada de personal	La integración de un equipo de colaboradores no debe ser precipitada y requiere sustentarse con principios estrictamente organizacionales.	“Sería mucho más cauteloso para rodearme de gente, yo te diría que daría preferencia a quien sabe más que tú, gente que represente una oportunidad de aprendizaje y que en algunas ocasiones hemos contratado un poco a la ligera, que con el tiempo son gente que ya no está en la institución, y que si nos hubiéramos tomado un mes más, y hubiéramos escogido mejor, es probable que hoy permanecieran y siguieran siendo una oportunidad de aprendizaje para nosotros” (Cuesta, 2011).
	Amplitud de metas y de miras	Reinvención de objetivos que una vez establecidos se expanden hacia terrenos más ambiciosos.	“Si tus metas son cortas, llegas; es como un corredor que ya cruzó la meta, afloja el cuerpo y deja de correr, va caminando” (Fernández H. , 2011).
	Fomentar la comunicación horizontal	El trabajo colegiado a nivel directivo fortalece la toma de decisiones; el diálogo permanente con el personal suministra diagnósticos sobre la integración de los trabajadores al proyecto de la empresa.	Don Salvador Ibarra nos compartió el caso de un director de ventas, que “se fue a la hamaca y no quedó más remedio, aunque era amigo, él lo entendió” (Ibarra, 2011).

Tabla 7. Descripción de los recursos para prevenir la *zona de confort*

La tabla 7 es el resultado de la sistematización de los componentes más relevantes que fueron mencionados a lo largo del diálogo abierto con los empresarios participantes en el trabajo de campo.

El valor de este listado radica en su intención por evitar el estado de confort que mina el ánimo emprendedor, con lo que pretendemos ampliar la enorme distancia que media entre los manuales de teoría organizacional y los consejos directos que desde la experiencia, pueden iluminar las futuras decisiones de los empresarios en proyección.

El empresario maduro, consideramos que es aquel que se encuentra en un estado culminante de un largo periplo de experiencias y reflexiones que conducen a una sabiduría empresarial, a un estado de plenitud ajeno a arrebatos y exaltaciones que obnubilan las decisiones y ahondan las crisis que se enfrentan. Madurar implica un punto de encuentro con amplias porciones de la personalidad que incluso desbordan lo estrictamente empresarial.

Un territorio en el que se constata el grado de madurez es en la capacidad para asumir las responsabilidades más allá de las fuerzas coercitivas implicadas en los sistemas de supervisión; en otras palabras, un empresario maduro no requiere que lo estén conminando sus superiores, socios o clientes a que resuelva sus compromisos. Ante todo, conviene que ese don logrado de la madurez se extienda y permee a todos los niveles en la escala jerárquica de un corporativo. En este estado ideal, evitaríamos el juego del “gato y el ratón” cuando se constata que “las empresas están incrementando sus mecanismos de control para supervisar cada vez más y mejor lo que sus empleados hacen con las herramientas que se les proporcionan para realizar su trabajo” (Castañeda, 2008, p. 22). En otras palabras, los colaboradores y en su caso, el directivo, no cuentan con el equipamiento interior necesario para emprender por sí mismos sus responsabilidades a plenitud. No se trata de negar la necesidad de establecer parámetros de control con el uso de recursos tecnológicos, por ejemplo, pero sí de considerarlos una especie de termómetro de la prudencia y sensatez que acompañan a las trayectorias consolidadas en una cultura empresarial.

El equilibrio con la familia, la sociedad y sobre todo consigo mismo, es fruto del trabajo interno, una suerte de entrenamiento

sostenido e integral que encuentra un equilibrio que debe mantenerse en tanto las fuerzas que lo sostienen intercambian la misma energía que le permite permanecer en movimiento.

Los hallazgos que se ofrecen en este trabajo constituyen un mosaico en el que se conjugan las vivencias reales que dan sustento y autoridad a los empresarios que participaron en las entrevistas. Cuando se atienden las anécdotas sinceras que comparten gratuitamente los decanos de la empresa, será posible reorientar el camino en los primeros tramos cuando el conformismo se vuelve la brújula equívoca y al mirar atrás, se desvanece el esfuerzo de generaciones.

El sentido último de este trabajo es abonar a la discusión en torno la capacidad humana para conducirse primero como persona plena y como consecuencia, como un hombre o mujer de excelencia en el interior de la empresa. El tino y la certidumbre organizacional tienen como raíz profunda la armonía consigo mismo, con su entorno y con Dios, de ahí que no exista espacio para el conformismo.

Fruto de la madurez es una base sólida de un sistema de valores que da sentido al trabajo como una misión humana trascendente.

Nuestras conclusiones ofrecen un método de reflexión sobre las trayectorias personales empresariales que arroja luz sobre las futuras decisiones, y de esta manera, capitalizar la experiencia de quienes han visto desmoronarse sus empresas y han logrado salir adelante.

El liderazgo empresarial es un caleidoscopio con múltiples prismas, en este estudio intentamos trazar una imagen que aporte elementos de utilidad para la toma de decisiones en el comprometido terreno del desarrollo personal del empresario. Es imperante sortear las amenazas constantes que se ciñen en las rutinas desde ejecutivos y presidentes de consorcios, hasta empresarios emergentes.

Cuando un empresario joven logra integrar a su horizonte personal el periplo de las vivencias de los empresarios insignes, se gana en interacción generacional, se fortalece una cultura empresarial, y como valor agregado, se coopera solidariamente al progreso

económico de una nación; misión innegable en la noble labor de la iniciativa privada.

Esta investigación ofrece sus conclusiones como un aporte ante la necesaria consolidación de una cultura empresarial unida a una visión humana y trascendente en la empresa, en donde, incurrir en la *zona de confort* es un estado adverso para lograr la plenitud en el servicio que la iniciativa privada obsequia al progreso económico de la nación.

Bibliografía

- Agustín, J. (1990). *Tragicomedia mexicana I*. México: Planeta.
- Agustín, J. (1998). *Tragicomedia mexicana III*. México: Planeta.
- Alba, C. (2010). Salvador López Chávez. En L. Ludlow, *200 emprendedores. La construcción de una nación* (pp. 229-234). México: LID.
- Alcaráz, R. (2000). *El emprendedor del éxito*. México: McGraw Hill.
- Álvarez de Mon, S. (2003). *Desde la adversidad*. Madrid: Prentice Hall.
- Álvarez Dorronsoro, J. (1979). El trabajo a través de la historia. *La concepción del trabajo. Materiales de trabajo*, <http://www.filosofia.net/materiales/num/numero9a.htm>.
- Álvarez, C. (15 de junio de 2011). Laboratorios PISA. (J. Castañeda, Entrevistador)
- Alvira, R. (1998). *El lugar al que se vuelve. Reflexiones sobre la familia*. Navarra: EUNSA.

- Aranguren, F. (1975). Empresa y desarrollo del hombre. En F. Aranguren, & A. y. Amescua, *Pensamiento empresarial mexicano* (pp. 45-62). México: Avance.
- Arendt, H. (1974). *La condición humana*. Barcelona: Paidós.
- Argandoña, A. (1993). *La ética de la sociedad de consumo*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Aristóteles. (1988). *Política*. Madrid: Gredos.
- Avilés, R. (2010). Prólogo. En J. Martínez, *Carlos Slim. Retrato inédito* (pp. 13-16). México: Océano.
- Ayub, E. (2007). Carlos Slim. Liderazgo sin competencia. (F. Relea, Interviewer)
- Barba, C. (1997). Distribución del ingreso, crecimiento económico y democracia en México: alternativas de política social. En C. Barba Solano, & E. Valencia Lomelí, *El debate nacional. Volumen V. La política social* (pp. 61-120). México: Diana/UDG.
- Basagoiti, J. M. (1975). El dirigente de empresa en la transformación de la sociedad. En F. Aranguren, & A. y. Amescua, *Pensamiento empresarial mexicano* (pp. 109-130). México: Avances.
- Bastons, M. (1992). Ciencia, tecnología y humanismo. En A. Llano, R. Alvira, T. Calleja, M. Bastons, & C. Martínez, *El humanismo en la empresa* (pp. 85-119). Madrid: Rialp.
- Becher, T. (2001). *Tribus y territorios académicos. La indagación intelectual y las culturas de las disciplinas*. Barcelona: Gedisa.

- Belausteguigoitia, I. (1975). El hombre fundamento básico de la empresa. En F. Arangueren, & A. y. Amescua, *Pensamiento empresarial mexicano* (pp. 17-30). México: Avance.
- Calleja, T. (1993). *Consideraciones sobre el activo humano de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Calleja, T. (1990). *Las referencias sociales de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Canales, L. (2007). Lorenzo Zambrano. El regiomontano discreto. En J. Zepeda, *Los amos de México* (pp. 313-352). México: Temas de hoy.
- Casado, L., & Prat, T. (2007). *Conflict mentoring. Cómo afrontar y resolver los conflictos*. Barcelona: Bresca.
- Casasús, F. (1975). La empresa ante la persona humana, la sociedad y el Estado. En F. Arangueren, & A. y. Amescua, *Pensamiento empresarial mexicano* (pp. 31-62). México: Avance.
- Castañeda, J. (2008). El dilema de la zona de confort. *Nuevas tendencias. Universidad de Navarra*, pp. 108-115.
- Castañeda, J. (2008). Holgazanería cibernética. *Nuevas tendencias. Universidad de Navarra*, pp. 20-27.
- Castillo, G. (17 de julio de 2010). Adornadora Calzado Canadá. (E. Navarro, Entrevistador)
- Centro de Investigación Cultural y Científica. (1982). La noche de un sexenio difícil. En *El desafío mexicano* (pp. 59-66). México: Océano.
- Cherem, S. (2008). *Al grano*. México: Khalida.

- CNN Expansión. (19 de septiembre de 2011). *CNN Expansión*. Recuperado el 2012 de mayo de 3, de Los cien empresarios más importantes de México: <http://www.cnnexpansion.com/100-empresarios-2011/2011/09/19/46-olegario-vazquez-rana>
- Concilio Vaticano II. (7 de diciembre de 1965). *Gaudium et Spes*. Recuperado el 11 de mayo de 2012, de www.vatican.va: http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_decree_19651207_presbyterorum-ordinis_sp.html
- Conferencia del episcopado mexicano. (2004). *Compendio de la doctrina social de la Iglesia*. México: CEM.
- Conferencia Episcopal. (2006). *Catecismo de la Iglesia católica*. Panamá: San Pablo.
- Cook, T., & Reichardt, C. (1982). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid: Morata.
- COPARMEX. (1979). *70 años al servicio de México*. México: COPARMEX.
- Corazón, R. (18 de abril de 2007). *El trabajo, vocación inicial del hombre*. Recuperado el 4 de mayo de 2012, de <http://www.leonardopolo.net/revista/mp9.htm#RafaCorazón>: <http://www.almudi.org/Inicio/tabid/36/ctl/Detail/mid/386/aid/598/paid/0/Default.aspx>
- Coronado, J. (1997). Combate a la pobreza en México: una geografía de la exclusión. En C. Barba Solano, & E. Valencia Lomelí, *El debate nacional. V. La política social* (pp. 287-302). México: Diana/Universidad de Guadalajara.

- Covey, S. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós Plural.
- Covey, S. (1995). *El liderazgo centrado en principios*. Buenos Aires: Paidós.
- Covey, S. (2005). *El 8º hábito: de la efectividad a la grandeza*. México: Paidós.
- Cuesta, H. (2011, abril 20). Cuesta Campos y Asociados. (J. Castañeda, Interviewer)
- De Aquino, S. T. (s.f.). *Suma de Teología*. Recuperado el 22 de mayo de 2012, de Campusdominicano: <http://biblioteca.campusdominicano.org/1.pdf>
- De Bono, E. (2010). *Simplicidad. Técnicas de pensamiento para liberarse de la tiranía de la complejidad*. Barcelona: Paidós.
- De la Cruz, G., Díaz-Barriga, F., & Abreu, L. F. (2010). La labor tutorial en los estudios de posgrado. *Perfiles Educativos*, XXXII (130), pp. 83-102.
- Drucker, P. (2000). Managing Knowledge Means Managing Oneself. *Leader to Leader Journal*, No. 16, 8-10.
- Drucker, P. (2003a). *Los desafíos de un mundo sin fronteras*. Barcelona: Edhasa.
- Drucker, P. (2003b). *La gestión del conocimiento*. Bilbao: Deusto.
- Drucker, P. (2006). *Drucker para todos los días*. Barcelona: Granica.
- Enciso, L. M. (2001). *La Europa del siglo XVIII*. Barcelona: Península.

- Escrivá de Balaguer, San Josemaría. (1934). *Camino*. Recuperado el 13 de febrero de 2012, de http://www.leercamino.org/camino_punto_a_punto-capitulo_1_caracter-punto_1.php
- Escrivá de Balaguer, San Josemaría. (1969). *Conversaciones con monseñor Escrivá de Balaguer* (7ma. ed.). Madrid: Rialp.
- Escrivá de Balaguer, San Josemaría. (2001). *Surco*. 2006: Minos.
- Escrivá de Balaguer, San Josemaría. (2004). *Forja*. México: Minos.
- Farfán, G. (1997). Políticas de estabilización y reformas a la política social en México. En C. Barba, & E. Valencia, *El debate nacional. Tomo V. La política social* (pp. 35-60). México: Diana/Universidad de Guadalajara.
- Fernández, F. (15 de abril de 2007). *Cómo se constituyó Televisa en poder fáctico*. Recuperado el 23 de julio de 2012, de www.amedi.org.mx: http://www.amedi.org.mx/sitio_anterior/spip.php?article173
- Fernández, H. (12 de abril de 2011). Empresa Tajín. (J. Castañeda, Entrevistador)
- Filinich, I. (1993). *Para una semiótica de la descripción*. México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- Fomento de las Artes de Jalisco. (1999). *Jaliscienses destacados*. Recuperado el 4 de enero de 2012, de www.fomentar.com/Jalisco/Tapatios/index.php?inicio=0

- FONATUR. (2011). *FONATUR. Oportunidades de inversión en el sector turístico mexicano*. Recuperado el 25 de abril de 2012, de http://www.fonatur.gob.mx/es/inversiones/oportunidades_inversion.pdf
- Fontrudona, J. (1999). *Ciencia y práctica en la acción directiva*. Madrid: Rialp.
- Frankl, V. (1987). *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder.
- Frausto, S. (2007). Lorenzo Servitje. Una apuesta por el pan. En J. Zepeda, *Los amos de México* (pp. 241-272). México: Temas de hoy.
- Gameros, P. (02 de Julio de 2011). *Sexenio. Extraordinary Life*. Recuperado el 03 de enero de 2012, de <http://www.sexenio.com.mx/articulo.php?id=6100>
- Ganshof, L. (1985). *El feudalismo*. Barcelona: Ariel.
- Garciarce, C. (2011, abril 22). Embotelladora AGA. (J. Castañeda, Entrevistador)
- Gilder, G. (1990). El altruismo de la empresa. En C. Llano, J. Pérez, G. Gilder, & L. Polo, *La vertiente humana del trabajo en la empresa* (pp. 59-74). Madrid: Rialp.
- Goleman, D. (2007). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Zeta.
- Gómez, R. (1990). *Ética empresarial. Teoría y casos*. Madrid: Rialp.
- González Enciso, A. (1990). *La empresa en la historia*. Pamplona: Universidad de Navarra.

- González Enciso, A. (2011). *El nacimiento del capitalismo en Europa*. España: Ediciones Eunate.
- Grau, J., & Taracena, E. (2001). *La estrategia de negocio aterrizada en refranes populares*. México: CECSA.
- Grolier. (1971). *Enciclopedia de la Revolución Mexicana. Crónica Ilustrada*. Argentina: Grolier.
- Haidar, J. (1998). Análisis del discurso. En J. (. Galindo, *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación* (pp. 117-164). México: Person, Addison, Wesley Longman.
- Haidar, J. (2000). El poder y la magia de la palabra. En N. Del Río Lugo, *La producción textual del discurso científico* (pp. 33-65). México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. México: Norma.
- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson.
- Herrera, C. (6 de julio de 2005). *Alberto Cárdenas critica la falta de línea rectora*. Recuperado el 24 de mayo de 2012, de <http://www.jornada.unam.mx/2005/07/06/index.php?section=politica&article=007n1pol>
- Huerta, J. (2000). La mujer del año. Entre cervezas y televisión. *Expansión*, En Varela 2007.
- Ibarra, S. (28 de abril de 2011). Grupo San Carlos. (J. Castañeda, Entrevistador)

- Infante, F. (2001). La resiliencia como proceso: una revisión de la literatura reciente. En A. Melillo, & E. Suárez, *Descubriendo las propias fortalezas* (pp. 31-53). Buenos Aires: Paidós.
- Innerarity, C. (2008). *La comprensión aristotélica del trabajo*. Recuperado el 30 de mayo de 2012, de Servicio de publicaciones de la Universidad de Navarra (UNAV): <http://dspace.unav.es/dspace/bitstream/10171/833/5/4.%20LA%20COMPRESIÓN%20ARISTOTÉLICA%20DEL%20TRABAJO,%20CARMEN%20INNERARITY.pdf>
- Isaac, F., Flores, O., & Hernández, F. (julio de 2006). *Observatorio de la economía latinoamericana*. Recuperado el 19 de septiembre de 2012, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm>
- Jackendoff, R. (1997). *Semantic Structures*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento*. Madrid: Prentice Hall.
- Juan Pablo II. (1979, septiembre 23). Discurso sobre la visita a Pomezia. *L' Osservatore Romano*, 3, p. 9.
- Juan Pablo II. (1981). *Laborem exercens*. Recuperado el 19 de mayo de 2012, de [www.vatican.va: http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091981_laborem-exercens_sp.html](http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091981_laborem-exercens_sp.html)
- Karl-Otto, A. (1991). *Teoría de la verdad y ética del discurso*. Barcelona: Paidós.
- Koenes, A. (1998). *Nuevos instrumentos del management*. Madrid: Díaz de Santos.

- Lafargue, P. (1973). *El derecho a la pereza. La religión del capital*. Madrid: Editorial Fundamentos.
- Lara, F. (1997). *Teoría del diccionario monolingüe*. México: Colegio de México.
- Lara, M. (2007). Olegario Vázquez Raña. El amigo de todos los presidentes. En J. Zepeda, *Los amos de México* (pp. 137-167). México: Temas de hoy.
- Le Tourneau, D. (1988). *¿Qué es el Opus Dei?* México: Oikos-Tau.
- Leech, G. (1977). *Semántica*. Madrid: Alianza.
- Lipovetsky, G. (1994). *El crepúsculo del deber*. Barcelona: Anagrama.
- Llano, A. (1992). La empresa ante la nueva complejidad. En A. Llano, R. Alvira, T. Calleja, M. Bastons, & C. Martínez, *El humanismo en la empresa* (pp. 17-32). Madrid: Rialp.
- Llano, A. (1999). *Humanismo cívico*. Barcelona: Ariel.
- Llano, C. (1983). *Implicaciones éticas actuales de la responsabilidad*. México: IPADE.
- Llano, C. (1996). *La enseñanza de la dirección y el método del caso*. México: IPADE.
- Llano, C. (2000). *Análisis de la acción directiva*. México: Limusa.
- Llano, C., & Zagal, H. (2001). *El rescate ético de la empresa y el mercado*. México: Trillas.
- Locke, J. (1985). *Carta sobre la tolerancia*. Madrid: Tecnos.

- Locke, J. (1990). *Segundo tratado sobre el gobierno civil*. Madrid: Alianza.
- López, M., & Molina, J. &. (1998). Análisis de los factores que condicionan la percepción del directivo sobre el medio ambiente. Un estudio Qual/Quan. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 123-172.
- Lorda, J. L. (10 de mayo de 2006). *¿Es relativa la moral?* Recuperado el 21 de septiembre de 2011, de Almudi.org: <http://www.alumudi.org/Inicio/tabid/36/ctl/Detail/mid/386/aid/519/paid/0/Default.aspx>
- Ludlow, L. (2010). *200 emprendedores mexicanos. La construcción de una nación*. México: LID.
- Lyons, J. (1983). *Lenguaje, significado y contexto*. Barcelona: Paidós.
- Mackenzie, A. (1986). *La trampa del tiempo. Administración del tiempo ejecutivo*. México: Editorial Técnica.
- Mager, R. (2001). *Lo que todo directivo debería saber*. Barcelona: Granica.
- Martínez, C. (1992). Humanismo en la empresa. En A. Llano, R. Alvira, T. Calleja, M. Bastons, & C. Martínez, *El humanismo en la empresa* (pp. 103-119). Madrid: Rialp.
- Martínez, J. (2010). *Carlos Slim. Retrato inédito*. México: Océano.
- Maslow, A. (1993). *El hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser* (10a ed.). (T. a. Being, Trad.) Barcelona, España: Kairós.
- Mathieu, V. (1990). *Filosofía del dinero*. Madrid: RIALP.

- Maturana, H., & Varela, F. (1984). *El árbol del conocimiento*. Madrid: Debate.
- Mayor, L., & Tortosa, F. (1995). *Ámbitos de aplicación de la psicología motivacional*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- McClellan, D. (1999). Nuevo ataque contra la igualdad de oportunidades: cociente intelectual y estratificación social. En D. McClellan, *Medir la competencia en lugar de la inteligencia* (pp. 124-148). Madrid: Morata.
- Mcewan, H. (1998). *La narrativa en la enseñanza, el aprendizaje y la investigación*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Mejía, J. (1988). *Mexicanos que escalaron el éxito*. México: Diana.
- Melé, D. (11 de septiembre de 1996). *El trauma ético del adelgazamiento de la empresa*. Recuperado el 2 de enero de 2012, de Acepresa: <http://www.acepresa.com/articulos/el-trauma-tico-del-adelgazamiento-de-la-empresa/>
- Melillo, A. (2001). *Resiliencia. Descubriendo las propias fortalezas*. Buenos Aires: Paidós.
- Mendoza, J. (1975). La solidaridad humana. En F. Aranguren, & A. y. Amescua, *Pensamiento empresarial mexicano* (pp. 89-96). México: Avance.
- Miles, & Huberman. (1996). Aspectos básicos sobre el análisis de datos. En G. Rodríguez, & J. Gil. Málaga: Aljibe.
- Moreno, J. C. (1999). *Reformas macroeconómicas e inversión manufacturera en México*. México: Eclac.

- Moreno, P. (15 de abril de 2011). Mensajería AMPM. (J. Castañeda, Entrevistador)
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- Nisbet, R. (2003). *La formación del pensamiento sociológico II*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Ochoa, M. (1995). *Futuro. Adivinarlo... ¿o forjárnoslo?* México: Thomson Editores.
- Ochoa, M. (2004). *La psicología*. México: Umbral.
- Odum, H. (28 de agosto de 2001). *Ecosistemas y políticas públicas*. Recuperado el 20 de octubre de 2012, de Unicamp: <http://www.unicamp.br/fea/ortega/eco/esp/index.htm>
- Ojeda, A. (12 de junio de 2000). *Un empresario con ángel*. Recuperado el 13 de junio de 2012, de El Universal: <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/6494.html>
- Ortíz Wadgyamar, A. (1994). *Hacia un balance sexenal 1998-1994*. Recuperado el 13 de junio de 2012, de Gestión y Estrategia: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num6/art3.html>
- Padilla, M. T. (2002). *Técnicas e instrumentos para el diagnóstico y la evaluación educativa*. Madrid: CCS.

- Panamá. (4 de abril de 2011). *La procrastinación: una epidemia de nuestros días*. Recuperado el 26 de mayo de 2011, de Revista de autores independientes sobre temas del S.XXI: <http://www.telegama.com/societyof2000/ver.asp?art=3619>
- Pantoja, S. (2004). *Los Olegarios*. Recuperado el 13 de junio de 2012, de Revista Líderes Mexicanos: <http://lideresmexicanos.com>
- Payeras, J. (2004). *Coaching y liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Pelto, P. (1978). *Ethnology. Antropology. Methodology. Research*. New York: Cambridge University Press.
- Pérez López, J. A. (1990). El sentido de los conflictos éticos originados por el entorno en que opera la empresa. En *La vertiente humana del trabajo en la empresa* (pp. 33-58). Madrid: Rialp.
- Pérez López, J. A. (1991). *Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal*. Madrid: Rialp.
- Pérez Serrano, G. (1994). *Investigación cualitativa*. Madrid: La Muralla.
- Pérez Serrano, G. (2000). *Modelos de investigación cualitativa en educación social y animación sociocultural: aplicaciones y prácticas*. Madrid: Narcea.
- Pineda, J. (2010). Lorenzo Servitje Sendra. Daniel Servitje Montull. En L. Ludlow, *200 emprendedores mexicanos. La construcción de una nación* (pp. 283-286). México: LID.
- Plan Nacional de Desarrollo (1989-1994)*. (n.d.). México: Gobierno Federal.

- Polo, L. (1989). Ricos y pobres. Igualdad y desigualdad. *Cuadernos del seminario permanente Empresa y Humanismo*. Núm. 11, pp. 1-45. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Porter, M. (1988). *Estrategia competitiva*. México: CECSA.
- Presidencia de la República. (2007-2012). *Plan Nacional de Desarrollo*. México: Presidencia de la República.
- Puig Rovira, J., & Trilla, J. (1996). *La pedagogía del ocio*. Barcelona: Laertes.
- Puig, C. (1997). Emilio Azcárraga Jean. Entrevista con Carlos Puig. *Proceso*.
- Pujadas, J. J. (1992). *El método biográfico. El uso de las historias de vida en las Ciencias Sociales*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Ramírez, P., & Rodríguez, M. (2004). *Psicología del mexicano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- Ramos, J. (18 de enero de 2012). *Real Inn. es la nueva opción ejecutiva*. Recuperado el 2012 de mayo de 3, de Excelsior: <http://www.excelsior.com.mx/2012/01/17/dinero/802700>
- Relea, F. (2011). Carlos Slim. Liderazgo sin competencia. En Z. Patterson, *Los amos de México* (pp. 15-47). México: Temas de hoy.

- Reynaga, S. (1998). Perspectivas de investigación en el ámbito educativo. La etnografía y la historia de vida. En R. Mejía-Arauz, *Tras las vetas de la investigación cualitativa* (pp. 123-154). México: ITESO.
- Robles, A. (13 de febrero de 2010). *La expropiación petrolera en México*. Recuperado el 3 de septiembre de 2011, de Política y sociedad: alejandro-robles-vargas.suite101.net
- Rodríguez, M., & Losada, A. (28 de febrero de 2005). *Redes migratorias vs. redes económicas. Inserción sociolaboral y contribución de los gallegos al desarrollo de México*. Recuperado el 13 de junio de 2012, de Redalyc. Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=39114220>
- Rodríguez, V. (1981). *Orígenes del capitalismo y socialismo*. Madrid: Espasa Calpe.
- Rojas, E. (1990). Indicadores de la madurez de la personalidad. *Cuadernos del seminario permanente Empresa y humanismo*. Núm. 23, pp. 1-14. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Román, L. I. (1997). El desempleo y subempleo ante el modelo económico y la política social. En C. Barba Solano, & E. Valencia Lomelí, *El debate nacional. V. La política social* (pp. 121-154). México: Diana/Universidad de Guadalajara.
- Romero, J. L. (1979). *La revolución burguesa en el mundo feudal Vol. 1*. México: Siglo XXI.
- Romo, G. (12 de abril de 2011). Grupo Mega. (J. Castañeda, Entrevistador)

- Rushton, K. (2002). Business Ethics: A Sustainable Approach. *Business Ethics: A European Review*, 137-139.
- Sada, R. (1975). La empresa y su proyección social. En F. Aranguren, & A. y. Amescua, *Pensamiento empresarial mexicano* (pp. 99-108). México: Avance.
- Salgueiro, A. (2003). *Cómo ser eficaz y administrar su tiempo*. Madrid: Díaz Santos.
- San Martín, J. (1997). *Psicosociología del ocio y el turismo*. Málaga: Aljibe.
- Sánchez, A. (1979). Testimonial, presidente de COPARMEX 1993-1995. En COPARMEX, *70 años al servicio de México* (pp. 11-16). México: Coparmex.
- Saussure, F. (1983). *Curso de lingüística general*. Madrid: Alianza.
- Schneider, B. (2006). *Resiliencia. Cómo construir empresas en contextos de inestabilidad*. México: Norma.
- Searle, J. (1994). *Actos de habla*. Madrid: Cátedra.
- Servitje, D. (3 de octubre de 2011). *Lorenzo Servitje, según Daniel Servitje*. Recuperado el 13 de junio de 2012, de CNN Expansión: <http://www.cnnexpansion.com/100-empresarios-2011/2011/09/20/lorenzo-servitje-segun-daniel-servitje>
- Silva, L. (2010). Familia Azcárraga. En L. Ludlow, *200 emprendedores mexicanos. La construcción de una nación* (pp. 93-98). México: LID.

- Sitio Oficial de Carlos Slim Helú. (2012). *Biografía*. Recuperado el 13 de junio de 2012, de Carlos Slim Helú: <http://www.carlosslim.com/biografía.html>
- Sombart, W. (1972). *El burgués*. Madrid: Alianza.
- Stake, R. (2010). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basic of Qualitative Research*. USA: Sage.
- Tilly, C. (2000). *Las revoluciones europeas. 1492-1992*. Barcelona: Biblioteca de bolsillo.
- Todorov, T. (1984). *La conquista de América. La cuestión del otro*. México: Siglo XXI Editores.
- Topete, F. (12 de marzo de 2011). Corporativo ACR. (J. Castañeda, Entrevistador)
- Tricio, E. (5 de octubre de 2009). *Daniel Servitje. Empresario de valores*. Recuperado el 4 de febrero de 2012, de CNN Expansión: www.cnnexpansion.com/expansion/2009/10/03/daniel-servitje-empresario-de-valores
- Trilla, J. (1993). *Otras educaciones*. Barcelona: Antropos.
- Trout, J. (1999). *El poder de la simplicidad en los negocios*. México: McGraw Hill.
- Varela, R. (2011). María Asunción Aramburuzabala Larregui. La heredera que rompió moldes. En J. Patterson, *Los amos de México* (pp. 169-200). México: Temas de hoy.

- Velasco, H., & Díaz de Rada, Á. (1997). *El trabajo de campo. La lógica de la investigación etnográfica*. Madrid: Trotta.
- Vigotski, L. (2007). *Pensamiento y habla* (1era. edición ed.). (A. A. González, Trans.) Buenos Aires, Argentina: Colihue.
- Villamil, J. (2007). Emilio Azcárraga Jean. Las trampas del rating. En J. Zepeda, *Los amos de México* (pp. 49-92). México: Temas de hoy.
- Villamil, J. (12 de 12 de 2010). *Medios, política y diversidad*. Recuperado el 25 de abril de 2012, de <http://jenarovillamil.wordpress.com/2010/12/12/televisa-y-sus-audiencias-el-espejo-roto/>
- Weis, R. (9 de abril de 2008). *Las panaderías en la ciudad de México de Porfirio Díaz: los empresarios vasco-navarros y la movilización obrera*. (U. d. Andes, Ed.) Recuperado el 13 de febrero de 2012, de Revista de estudios sociales: <http://res.uniandes.edu.co/view.php/427/view.php>
- Werner, E. E. (1996). Vulnerable but invincible: High Risk Children from birth to adulthood. *European Child & Adolescent Psychiatry*, 47-51.
- Wheelock, K. (2011). *El tercer polo. Ascención al Everest*. México: División comercial.
- Woo-Choong, K. (1999). *El mundo es tuyo pero tienes que ganártelo*. México: Grupo Editorial Iberoamericana.
- Yehya, N. (2008). *Tecnocultura. El espacio transformado en tiempos de paz y guerra*. México: Ensayos Tusquets.

Yuste, J. (20 de diciembre de 2011). *El error de diciembre nos hizo fuertes*. Recuperado el 13 de junio de 2012, de Excelsior: http://www.excelsior.com.mx/index.php?m=nota&seccion=especial-dinero-hacker&cat=21&id_nota=796210

Zepeda, J. (2007). *Los amos de México*. México: Temas de hoy.

Anexos

Anexo 1. Lista de preguntas

Este anexo contiene la lista de preguntas realizadas en cada entrevista.

EMPRESARIO	NÚM.	PREGUNTA
Álvarez Bermejillo Carlos	1	Quisiera preguntarle si ha habido algún momento en su trayectoria profesional en que por alguna crisis del País, haya estado a punto de claudicar.
	2	Existen empresas que permanecen, que tienen éxito y otras que no, y en ese sentido ¿por qué considera que algunas empresas no tienen éxito?, ¿a qué atribuye que algunas no logran superar la crisis?
	3	Respecto a la <i>zona de confort</i> , usted la ha escuchado, ¿a qué le suena cuando se dice, tal ejecutivo, tal directivo, tal empresario está en <i>zona de confort</i> ? Y cuando no es tan evidente ¿cómo detectarlo a tiempo?
	4	Si tuviera que dar un solo consejo a un nuevo empresario o empresaria, una persona que recién empieza ¿qué le diría?
	5	Si usted pudiera regresar 30 años atrás, con la experiencia que ya tiene, ¿qué cosas haría diferente?, ¿qué cosas haría mejor? y ¿qué cosas no haría?

Continuación...

EMPRESARIO	NÚM.	PREGUNTA
Cuesta Leaño Hugo	1	¿Podrías narrarnos un momento crítico en el que hayas estado a punto de claudicar tu proyecto profesional?
	2	Respecto a momentos críticos que tú hayas pasado como profesionista, como director de una firma, ¿qué vivencia te dejó más huella y te motivó a seguir adelante? ¿Recuerdas algún caso cercano de empresarios que no hayan podido superar momentos críticos específicos? A tu juicio, ¿qué les faltó?
	3	Cuando tú escuchas el concepto de <i>zona de confort</i> , ¿a qué te suena?, ¿es positivo, es negativo, es válido el confort?, ¿cómo lo detectas?
	4	Si tuvieras que dar un solo consejo a un nuevo empresario o empresaria, ¿qué le dirías?
	5	Si tú pudieras regresar unos 20 años atrás pero con la experiencia que ya tienes, ¿qué cosas repetirías, cambiarías o harías mejor?
Fernández Castillo Horacio	1	Te quiero preguntar si ¿hubo algún momento en tu trayectoria empresarial en donde por alguna situación crítica, hayas estado a punto de claudicar?
	2	Pensando en las crisis, en concreto la del 94, 95, hubo mucha gente que igual que tú lo has expresado ahora, quebraron, pero muchos no se levantaron. ¿A qué lo atribuyes? Respecto a esos momentos críticos ¿qué vivencia te dejó más huella? y ¿qué te motivó a salir adelante?
	3	¿Qué piensas respecto a dejar de arriesgarse y caer en cierto confort? ¿Cómo detectar en los equipos directivos cuando la gente capaz que da buenos resultados se aburguesa?, ¿cómo evitarlo?, ¿cómo propiciar que tu gente no caiga en esta situación de encontrar un espacio muy agradable el delegar?
	4	Si tuvieras que dar un solo consejo a un nuevo empresario o empresaria ¿qué le dirías?
	5	Si pudieras regresar 20 años atrás, pero con la experiencia que ya tienes ¿qué no harías? y ¿qué sí repetirías?

Continuación...

EMPRESARIO	NÚM.	PREGUNTA
Garciarce Ramírez Carlos	1	¿Podría comentarnos algún momento crítico en el que usted haya estado a punto de claudicar como empresario? ¿Qué lo motivó a salir adelante en estos dos momentos que nos cuenta?, tanto en el 82 como en el caso del ingenio.
	2	¿Usted recuerda algún caso cercano o lejano de algún empresario que no haya podido superar alguna crisis específica? ¿Y a su juicio qué les faltó?
	3	Si tuviera que dar un solo consejo a un nuevo empresario, ¿qué le diría?
	4	Si pudiera echar el tiempo hacia atrás y volver a vivir con la experiencia que ya tiene, ¿qué no haría, qué dejaría de hacer y qué haría mejor?
Ibarra Álvarez del Castillo Salvador	1	¿Podrías narrarnos un momento crítico en el que tú como empresario hayas estado a punto de claudicar?
	2	Sin duda hubo muchos empresarios que no pudieron superar estas crisis, entonces a tu juicio ¿qué les hizo falta?
	3	Así es, nos han criticado a los jaliscienses de que somos chiquitos y es lo que nos va a acabar de sacar adelante ¿verdad?
	4	En Grupo San Carlos se busca que algunos de tus empleados puedan emprender desde adentro, pláticanos.
Moreno Valenzuela Pablo	1	Respecto a momentos críticos que tú has tenido como empresario ¿qué vivencia te dejó más huella?, ¿qué te motivó a seguir adelante? ¿Conoces a algún empresario que no haya podido superar la crisis? A tu juicio ¿qué le hizo falta a estos personajes?
	2	Una última pregunta relacionada con ese momento en que la gente deja de tener hambre, pero ¿es adecuado aspirar al confort?

Continuación...

EMPRESARIO	NÚM.	PREGUNTA
Romo Romero Guillermo	1	¿Cuál ha sido uno de esos momentos críticos en los que incluso hubieras estado a punto de claudicar?, ¿cómo lo superaste?
	2	Cuándo escuchas el concepto de <i>zona de confort</i> ¿con qué lo relacionas? Tú cómo detectarías que alguien está empezando a entrar a ese nivel en donde se siguen dando resultados pero se podrían dar mucho más. ¿Y usas el término, <i>zona de confort</i> o usas otro término? Y en relación a las empresas regionales, tendrías alguna anécdota.
	3	¿Qué mensaje mandarías al empresariado no sólo local, sino de México en general?, ¿qué les dirías?
	4	Si pudieras regresarte 10 años atrás, 5 años atrás, pero con la experiencia que ya tienes, con las vivencias que tienes ¿qué cosas no harías? y ¿qué cosas harías mejor?
Topete Dávila Fernando	1	¿Podrías narrarnos un momento crítico en el que hayas estado a punto de claudicar?
	2	Respecto a los momentos críticos que hayas tenido, ¿qué vivencia te dejó más huella? y ¿qué te motivó a seguir adelante? Recuerdas un caso cercano de algún empresario que no haya podido superar la crisis. ¿Qué les hizo falta? ¿Qué noticia o suceso nacional ha marcado tu toma de decisiones?
	3	¿Por qué crees que hay personas que se conforman en la vida? Estoy hablando a todos los niveles: empresarios, directivos, ejecutivos, que empiezan a ganar muy bien y dejar de arriesgarse. Cuando tú escuchas el concepto de la <i>zona de confort</i> ¿qué piensas? o sea ¿cómo defines la <i>zona de confort</i> ? Existe gente que pone esas cortinas de humo que refieres y uno no percibe que aquellos pueden dar más, pero ¿cómo percibir eso? ¿Tuviste ejecutivos así?

Continuación...

EMPRESARIO	NÚM.	PREGUNTA
Topete Dávila Fernando	4	Basado en tu experiencia, si tuvieras que dar un solo consejo a un nuevo empresario, ¿qué le dirías?
	5	Si tú pudieras volver a empezar con la experiencia que ya tienes ¿qué cosas diferentes harías?

Tabla 8. Preguntas realizadas durante las entrevistas

Anexo 2. Álvarez Bermejillo Carlos

Don Carlos Álvarez Bermejillo. Nació en Guadalajara en 1938, continuó con la labor de su padre quien fundó Laboratorios Pisa. Es ingeniero químico por parte de la Universidad de Guadalajara y se especializó en alta dirección de empresas en el IPADE. Su firma de productos farmacéuticos y equipo médico es de gran influencia en la región Occidente. Laboratorios Pisa es considerada la empresa más importante - en su ramo – de Hispanoamérica.

Yo quisiera preguntarle si ha habido algún momento en su trayectoria profesional que por alguna crisis del País, haya estado a punto de claudicar.

Bueno, la realidad es que no ha habido. Yo llevo activamente en la empresa más de 50 años, porque, pues la empresa la fundó mi padre, entonces, realmente yo estoy ya activamente en un puesto importante y... ésa es la historia que tengo dentro de la empresa.

Realmente sí ha habido crisis en el País y muchas devaluaciones; ha habido políticas que iban totalmente en contra del crecimiento de la empresa, como una época en la cual había un control de precios de los medicamentos, pero en una forma totalmente irracional, porque no es que hubiera un control de precios, sino que había un congelamiento de precios,

pero subían los costos de los insumos, subían los salarios y los precios estaban congelados, entonces, eso se veía que iba a terminar con la empresa.

Ahora, llegó un momento en el cual, pues muchas veces tenían que aumentarse los precios casi a fuerzas, por escasez, o sea, sí empezó a haber una escasez de medicamentos y muchos productos que eran muy buenos, tuvieron que desaparecer del mercado. Yo creo que ésa ha sido la mayor crisis que ha tenido la empresa, ahora, como nosotros en cierta forma teníamos productos de primera necesidad y habíamos logrado productividad y reducción de costos, entonces, pudimos mantenernos con esas pequeñas fluctuaciones en los precios, con todo y que nos aumentaban los costos.

La realidad fue que pudimos aguantar, se puede decir que fue una época de aguante, pero, no por eso perdimos el entusiasmo de seguir defendiendo la empresa en contra de esa política, hasta que de repente por medio del tratado de libre comercio, hubo tratados internacionales con los cuales se quitó el control de precios, entonces ya vino la libre competencia y fue más fácil; ahora ésa fue una crisis que para nosotros ha sido la más importante. Otras crisis que hemos pasado, pues son todas las devaluaciones que ha habido durante todo este tiempo, inflaciones impresionantes, y eso, la realidad es que todos esos retos los pudimos sortear porque nosotros siempre hemos sido muy conservadores en la parte del manejo de las empresas, o sea, cuidando que siempre haya un crecimiento; nosotros pensamos que si no crecemos, decrecemos, entonces tiene que haber un crecimiento a como dé lugar y ése se logra cuando se buscan nuevos mercados, diversificación, reducción de costos y principalmente reinversión con impacto en las utilidades de la empresa.

Eso nos ha permitido tener capital suficiente para evitar problemas en las épocas de crisis. Aparte de que hay devaluaciones, no hay crédito, entonces no tienes en tu empresa un crédito de diez millones, te dicen: “es que no hay dinero”,

entonces, “págamelos, págamelos y no hay renovación, y ya no te puedo prestar más”, entonces, son esos momentos de ese tipo de crisis cuando se puede cerrar la cortina y puedes desinflarte. Cuando tienes una protección previendo esas situaciones, o sea, con una política de previsión, una política conservadora, pero siempre pensando en el crecimiento, con más empleo, eso ha sido como algo que nos ha interesado mucho; no solamente crecer en números en el balance, sino que siempre hemos tenido un crecimiento en personal con todo lo que hemos hecho.

En los últimos años han surgido muchas políticas de privatización que nos permiten reducir personal, pero por el mismo crecimiento de la empresa, con todo y que reducimos personal en ciertas áreas, de todas formas el total de la población trabajadora de las empresas ha sido mayor, y realmente, pues, eso es lo que nos ha dado mucha satisfacción, de que cuando nació la empresa hace 65 años, tenía dos operarios y ahora, es una empresa que tiene más de diez mil gentes en el grupo, entonces, como te digo lo de la crisis, que yo me acuerde, ésa fue la peor, porque ésa no estaba en nuestras manos de ninguna manera, ni preverla ni nada, porque ésa fue una medida unilateral del gobierno.

Bien.

Con unas medidas totalmente fuera de lo normal y que en la industria farmacéutica, afectó mucho.

Existen empresas que permanecen, que tienen éxito y otras que no, y en ese sentido ¿por qué considera que algunas empresas no tienen éxito?, ¿a qué atribuye que algunas no logran superar la crisis?

Bueno, una parte puede ser que se manejan las empresas con demasiado riesgo, o sea, hay un límite, un equilibrio en los

límites de endeudamiento; proyectos que son demasiado agresivos, eso en cualquier medida, ya sea la empresa pequeñita o la empresa muy grande, puede tener proyectos fuera de sus capacidades, es decir, para eso no hay medida, como si una empresa que vale uno y hace un proyecto que vale tres, es igual de peligroso que si una empresa que vale mil y hace un proyecto que vale tres mil, entonces, tiene que tener un equilibrio en su crecimiento, en su capitalización.

Además, tiene que guardar un concepto de equipo, o sea, también tiene que ser una empresa que tome en cuenta a sus gentes, no solamente de nombre, sino que les dé su lugar y que sea un lugar de trabajo, en el que todo mundo esté contento. Ésa es la parte humana, o sea, es más fácil si están trabajando en una empresa que se preocupa por ellos, con buen ambiente de trabajo que permita buenos equipos de trabajo y que se vaya teniendo un objetivo común para el mismo crecimiento. Con todas esas ideas y tratando de diversificar los riesgos, dentro del mismo campo u otros campos según la vocación de cada quién, es posible diversificar; vas minimizando los riesgos porque siempre vienen problemas y mini crisis en cada una de las situaciones ¿por qué? puede ser por la competencia muy agresiva, puede ser por una nueva tecnología y que tu producto queda fuera, entonces, hay que adivinar hacia dónde va también el mercado, hacia dónde va la tecnología, para tomar las decisiones a tiempo.

Respecto a la zona de confort, usted lo ha escuchado, ¿a qué le suena cuando se dice, tal ejecutivo, tal directivo, tal empresario está en zona de confort?

Bueno, yo creo que, cuando un empresario llega a un momento en el que se siente que ya cumplió su cometido, pero no deja el campo a otro, o a alguien que quiera seguir con el mismo impulso, entonces ¿qué es lo que hace? empieza a tener

menos interés en la empresa, a buscar quizás más vacaciones, o irse a jugar golf más seguido, se ve inmediatamente que está ingresando a esa zona de confort.

Ahora, yo no digo que no debe uno ir dejando las responsabilidades, el chiste es que tengan la oportunidad los que vienen atrás para seguir con ese impulso, creo yo que se deben de tomar medidas a tiempo, ya sea por políticas o por el mismo trato con la gente. Para saber cuando alguien ya está en la zona de confort, si es empleado, pues necesita uno despedirlo o llegar a un arreglo, si es el empresario, pues tiene que claudicar, algunos optan por vender la empresa, yo creo que es mejor vender la empresa a un grupo que le va a seguir metiendo muchas ganas, a conservarse ya en un espíritu, como dices, de confort, en el cual ya no tengas ese interés de crecer.

Para mí, realmente lo más importante es... el día que ves que la empresa no crece, sí es de preocuparse, o sea, claro trata uno de poner todos los medios para no llegar a esto, también cuando se empiezan a tomar decisiones con la empresa sin crecimiento o con decrecimiento, entonces, empieza a haber decisiones muy arrebatadas. Esa zona de confort, creo yo, también tiene que cuidarse con los mismos ejecutivos de la empresa, o sea, llega un momento en que el ejecutivo delega demasiado, no le da seguimiento y entonces, se ve claramente que los que están trabajando son los del siguiente nivel, es decir, abajo y él nada más es el que aparece, controla su gente y está en una posición muy acomodada pero, está evitando que los de abajo suban y ésa es una zona peligrosísima, entonces, ésa es la que hay que descubrir...

Y cuando no es tan evidente, ¿cómo detectarlo a tiempo?

Bueno, yo creo que nunca debe estar uno conforme, si te dice, oye tuvimos un crecimiento del 15%, bueno pues pudimos haberlo tenido del 30. Cuando te pones las metas, bueno claro

hay puntos del mercado y crecimiento de la población; puedes tomar muchísimas cosas en cuenta, fijas una meta, pero no porque la cumplas ya vas a hacer fiestas y todo eso, siempre te queda la cosquillita, y ¿qué tal si la meta quedó corta?, ¿pudimos haber crecido más?

Así es.

Yo creo que un punto da alguna luz y es, cuando tú tienes una estructura, también como jefe tienes que tener el interés, no solamente de platicar con los jefes de esa estructura, sino, también platicar con los que están abajo, o sea, esa comunicación es muy importante y aparte, en una forma muy clara; no decir, yo voy a ver con los de abajo para espiarte, no, no.

Se ponen celosos y nerviosos.

Yo, cuando se me pegue mi gana voy a platicar con todos los que están debajo de ti para comentar mis intereses, darle seguimiento a cómo va todo, digo, para que no comencemos aquí con celos y que “porque le preguntas”, y que “toda información tiene que venir por mi conducto”, o sea, eso creo yo que da una buena luz, para ver cómo está, porque muchas veces es difícil descubrir a alguien que ya está en esa zona que tú comentas y que bueno, pues se ven los resultados bien, pero, pero hay que tener esa inquietud.

Si tuviera que dar un sólo consejo a un nuevo empresario o empresaria, una persona que recién empieza ¿qué le diría?

Bueno, mira, yo creo que... en primer lugar, tiene uno que hacer algo que se te facilite, que tengas vocación, que sí te sientas contento, que no sea de a fuerzas. Buscar lo que te guste y tener constancia. Desgraciadamente, yo veo que sí hay gente que nomás picotea, un día se le ocurre una cosa, otro día otra y luego cambian, yo creo que lo que tiene uno que ser, es constante, eso... bueno, independientemente, de que tienes que ser trabajador y que tienes que tener orden y tienes entre otros, ir a tu objetivo, es muy importante, y luego tratar de que tu equipo sea objetivo, muchas veces se abusa, en... “oye y el futbol” y “¿qué tal estuvo?” “las Chivas ganaron” y que no sé qué, te tardas demasiado en entrar en materia, evitar ese tipo de condiciones. Hay que llegar a lo que vas y luego, ya que te vas de aquí, entonces, sí puedes hablar de futbol y puedes hablar de lo que quieras, pero es muy importante ser constante en lo que te gusta y buscar siempre tener la mente abierta, para ver cosas nuevas, la diversificación, en fin, yo creo que eso es lo más importante en el desarrollo de una empresa.

Si usted pudiera regresar 30 años atrás, con la experiencia que ya tiene, ¿qué cosas haría diferente?, ¿qué cosas haría mejor? y ¿qué cosas no haría?

Bueno, mira, yo creo, que estudiaría mucho más mi campo, el ramo, o sea, lo conocería más, pero me gustaría hacerlo hasta por diversión, leer más de mi campo, o sea, abarcar lo más que se pueda y buscarlo en plan cultural, en parte, y en plan de que te dé realmente una experiencia, un criterio y un conocimiento del lugar en donde estás. Eso en la parte de tu campo y también, pues, prepararte más en todos sentidos, en una empresa, pues, es muy dispersa; mejorar las relaciones humanas, conocer más de cómo tener un mejor contacto con tus gentes, que es algo muy importante, de conceptos de productividad en todos sentidos, conceptos nuevos

de tecnología, o sea, estar muy atento a todo lo nuevo, a toda la parte de sistemas y a todo esto.

También actualizarte, desgraciadamente, a los que estamos acostumbrados antes a otro tipo de herramientas, cuesta trabajo; los niños, ya lo tienen ahí, lo manejan mucho más fácil, se integran mucho más fácil a esto, pero de todos modos, el sentido común y el criterio es muy importante. Yo creo que eso se necesita, la parte de sentido común, y luego, tratar de tener siempre de forma muy importante, conceptos de valores, como, por ejemplo, a mí me ha dado muy buen resultado estar predicando siempre que la empresa tiene que ser humilde y todos tenemos que ser humildes en la empresa, eso yo siempre se los repito, creo yo que es algo muy importante, porque eso le da a uno la oportunidad de escuchar y de ser escuchado y de tomar en cuenta a todos, eso da muy buen resultado, por ejemplo, con los clientes, o sea, la imagen de alguien que llega en un concepto, dice, “bueno pues, estoy aquí para servirle”, pero cualquier cosa, estoy listo para cambiar, para mejorar, todo ese tipo de conceptos realmente dan muy buen resultado, entonces desde un principio seguir insistiendo en eso, desde que la empresa es pequeña y todo esto, y eso te da, un equipo más fortalecido, en todos sentidos.

Bien, muy bien don Carlos, le agradezco mucho su tiempo.

Anexo 3. Cuesta Leño Hugo

Lic. en Derecho con honores por la Universidad Autónoma de Guadalajara y posgrado en Estudios Legales Internacionales Avanzados en Cooperación en la Universidad de Austria. Maestría en Derecho Internacional e Impuestos Corporativos por la Escuela de Derecho Mac George de la Universidad del Pacífico (Sacramento, Cal). Socio director y fundador de Cuesta Campos y Asociados, una firma mexicana fundada en 1978. Se especializa en transacciones de negocios internacionales con más de 28 años de experiencia, con actividad en derecho corporativo, inmobiliario, ambiental, entre otros.

Si tuvieras que dar un solo consejo a un nuevo empresario o empresaria, ¿qué le dirías?

Le diría que tenga muy claros sus objetivos, que haga un proyecto de vida que incluyera la parte personal y profesional, y que se tomara el tiempo para visualizarse en los próximos dos, cinco y diez años y que ese plan de vida lo fuera actualizando. Es una práctica que yo hago todos los diciembre, para hacer un breve análisis de los objetivos que se cumplieron en el año y los planes para el que entra. Lo que sugiero es que lo divida en la parte espiritual y en ese orden, espiritual, familiar, profesional y social. Que hiciera un inciso para él mismo, decir tú, tú, tú como persona qué quieres hacer, y que le diera

seguimiento una vez al mes, incorporando a su agenda acciones muy concretas que lo llevarán a cumplir sus objetivos.

Respecto a momentos críticos que tú hayas pasado como profesional, como director de una firma, ¿qué vivencia te dejó más huella y te motivó a seguir adelante?

En lo profesional.

Sí.

Yo diría que es muy difícil identificar un sólo momento, porque mi percepción es que lo que determina la proyección profesional, no necesariamente va a ser un momento crítico del que te puedas acordar en el tiempo, sino la influencia de ejemplos con los que puedas haber convivido, por ejemplo, la laboriosidad y honestidad de mi padre, sin haber sido un momento crítico; el haberme enseñado a trabajar es determinante en mi vida profesional que se dio a lo largo de muchos años.

Un criterio fundamental que se debe recordar es poner por encima a la institución sobre preferencias personales o sobre fines personales y tener que tomar decisiones duras como el despido de personas o colaboradores que tienen muchos años trabajando, pero que empiezan a ser no sólo un apoyo, sino un estorbo para el crecimiento de la institución y el compromiso para que ésta permanezca en el tiempo.

¿Podrías narrarnos un momento crítico en el que tú hayas estado a punto de claudicar tu proyecto profesional?

Te puedo hablar de momentos difíciles, pero honestamente, por mi cabeza nunca ha pasado el claudicar, han sido momentos tal vez no tan críticos, pero, yo diría sí determinantes, por ejemplo cuando nos dimos cuenta que estábamos cotizando para un proyecto inmobiliario corporativo muy importante aquí en la ciudad de Guadalajara y que como firma éramos uno de los tres finalistas para que se nos encargara un proyecto; tendría un impacto importante en lo social en la zona y nos dimos cuenta que uno de los espacios en los que estábamos cotizando, pues había tenido un acercamiento con el director del proyecto, ofreciéndole un interés personal, y perdimos el proyecto.

Fue un momento crítico en el sentido de que nos dimos cuenta de que iba a ser muy difícil seguir siendo exitosos en lo profesional manteniéndonos en la línea ética sobre la que nos hemos manejado y el decidir después de muchos meses de trabajo de preparación de ese proyecto seguir siendo leales a esa parte ética y estar dispuestos a perder el proyecto y otros que se han dado en el futuro, fue un tema crítico, pero más que nada, más que el que nos haya cuestionado el claudicar o el dejar de seguir adelante en la práctica profesional, esa situación nos comprometió a determinar si íbamos a seguir siendo fieles a la filosofía fundacional del despacho o íbamos a entrar, pues a lo que otras firmas hacen.

¿Recuerdas algún caso cercano de empresarios que no hayan podido superar momentos críticos específicos?, a tu juicio, ¿qué les faltó?

No recuerdo ninguno en particular.

Si tú pudieras regresar unos 20 años atrás, pero con la experiencia que ya tienes, ¿qué cosas repetirías, cambiarías o harías mejor?

Las cosas que repetiría serían: la disciplina, la constancia, y el compromiso con los fines personales e institucionales que nos hemos puesto, la lealtad a esos fines, la lealtad otra vez a los principios y a la filosofía fundacional del despacho. No puedo pensar en acciones concretas, porque se permean en las decisiones de todos los días, cosas que no haría, sería... no contratar a la ligera, sería mucho más cauteloso para rodearme de gente, yo te diría que daría preferencia a quien sabe más que tú, gente que represente una oportunidad de aprendizaje ya que en algunas ocasiones hemos contratado un poco a la ligera, que con el tiempo son gente que ya no está en la institución y que si nos hubiéramos tomado un mes más y hubiéramos escogido mejor, es probable que hoy permanecieran y siguieran siendo una oportunidad de aprendizaje para nosotros.

Cuando tú escuchas el concepto de *zona de confort* ¿a qué te suena?, ¿es positivo, es negativo, es válido el confort?, ¿cómo lo detectas?

La primera percepción que se me viene a la mente de la zona de confort es sin duda negativa, implica estancamiento; la zona de confort quiere decir que esa persona ha llegado a cierto éxito, pero que de alguna manera ha perdido la ilusión y la motivación por lograr más de lo que tiene en ese momento. Y como decimos al echarse a la hamaca, está desde mi punto de vista, pues atentando con el compromiso personal y la misión que tiene respecto a hacer el mejor uso de sus talentos. Tal vez es una persona que podría entregar al final de su vida diez talentos y sólo llegó a cinco, su conformismo le impidió ir por

los otros cinco; sabe que tiene la capacidad y las herramientas para conseguirlos pero que no está dispuesto a seguir poniendo el mismo nivel de sacrificio y de compromiso que invirtió en obtener esos primeros cinco, precisamente porque llegó a un conformismo con el que se siente relativamente cómodo.

Bien, excelente.

Anexo 4. Fernández Castillo Horacio

Originario de Guadalajara, egresado del ITESO en ingeniería industrial. A los 18 años inició su trayectoria empresarial. Fundador de Empresas Tajín que de la mano de Mexilink incorporated es el más poderoso importador mayorista en bienes de consumo latino de la mezcla de chile y limón en polvo que representa la primera salsa en polvo que se vende en más de 20 mil tiendas de autoservicio desde Texas hasta Illinois.

Te quiero preguntar si hubo algún momento en tu trayectoria empresarial en donde por alguna situación crítica, hayas estado a punto de claudicar.

Pues no. En sí, no es muy larga mi historia; empecé a trabajar en el 79, entonces, tengo aproximadamente 32 años en actividad, y en tres ocasiones he quebrado, aunque la más fuerte fue en el 95, pero aún en ésa, nunca pensé en claudicar.

Pensando en las crisis, en concreto la del 94, 95, hubo mucha gente que igual que tú lo has expresado ahora, quebraron, pero muchos no se levantaron. ¿A qué lo atribuyes?

Pues yo creo que a la actitud. No importa qué problemas tengas, tú tienes clara tu función por cumplir como empresario. En el momento en el que viene una crisis de esa naturaleza, tienes decisiones todos los días y quizás la más importante que tomas en esa situación es... en la mañana, si vas o no vas a trabajar. Yo, la única determinación que tomé fue ver cada día como un día nuevo; como si fuera el primer día de trabajo y con esa ilusión y con ese ánimo, me levantaba a trabajar, aunque muchas veces te digo, no tenías ganas ni de salir de la cama pues, porque sabía que no iba a ser nada agradable; fueron años muy difíciles a nivel empresa y a nivel personal, pero yo creo que es un poco esa actitud que tomes.

Siempre, como en todas las cosas, puedes tomar una actitud u otra ante una situación específica.

Respecto a esos momentos críticos, ¿qué vivencia te dejó más huella? y ¿qué te motivó a salir adelante?

Lo que descubrí en ese tiempo fue el valor que tiene el trabajo para una persona, aun para un empresario. Yo creo que eso es algo que en sí mismo resulta un motivador suficiente: entender la trascendencia del trabajo a nivel personal y a nivel social, es algo que a veces pareciera como muy obvio, pero nada más en situaciones críticas puedes tener la oportunidad de valorarlo con un peso específico y diferente.

Si tuvieras que dar un solo consejo a un nuevo empresario o empresaria, ¿qué le dirías?

Hay que terquearle, hay que terquearle [risas]. Yo creo que es una de las cosas que muchas veces me he preguntado y sobre la que platicamos con jóvenes que quieren ser

empresarios en un futuro y discutimos acerca del perfil ideal. Para mí, una de las características es que tiene que ser una persona que se levanta todo el tiempo y que le terquea, es decir, no puede claudicar y eso aplica tanto cuando están mal las cosas, como cuando están bien, es válido en las dos partes.

¿Qué piensas respecto a dejar de arriesgarse y caer en cierto confort?

Yo creo que va muy relacionado con los bienes; la puerta para entrar a la zona de confort es empezar a adquirir y amarrarte con los bienes que no son necesarios, es decir, son superfluos y todo eso de alguna forma te va inmovilizando; yo creo que te vas aletargando. Para evitarlo podría funcionar muy bien la austeridad, es decir, manejarse sin cambiar el estilo de vida aunque se haya logrado el éxito.

Desde mi punto de vista, los empresarios tenemos la música por dentro, ésa es la gran diferencia. Es decir, “no necesitamos que nos toquen para bailar”.

Otra cuestión es identificar tus motivadores, cuál es la música que traes adentro y si la que bailas ahorita ya no te hace bailar después, pues, búscate otra. Entonces tendrás otros motivadores, claro que el hombre va cambiando y sus motivadores también; lo que te motivaba a los veinte no te motiva a los cuarenta y a los sesenta, pero realmente debe haber motivadores muy poderosos y los hay para cada una de las etapas de la vida y yo creo que ésa es otra de las formas en las cuales podrías evitar esa zona de confort.

¿Cómo detectar en los equipos directivos cuando la gente capaz, que da buenos resultados, se aburguesa?, ¿cómo evitarlo?, ¿cómo propiciar que tu gente no caiga en esta situación de encontrar un espacio muy agradable al delegar?

Es algo que tiene que ver mucho con las metas que tengas, con tus motivadores, yo creo que si tus metas son cortas y llegas, pues sí, necesariamente es como un corredor que ya cruzó la meta; afloja el cuerpo y deja de correr, va caminando ya. Yo creo que una de las cosas que debe ser válida, es revisar con frecuencia, no sólo anualmente, ni semestral, quizás cuatrimestral, trimestral o mensualmente las metas como empresario, las metas personales y las metas de la empresa, porque si no son metas realmente agresivas que impliquen un reto conseguirlas, pues sí, ahí te vas a quedar...

Si pudieras regresar 20 años atrás, pero con la experiencia que ya tienes ¿qué no harías? y ¿qué sí repetirías?

¿Qué no haría?... hñjole... fijate que no pienso en eso porque, dentro de mi esquema no existe el pasado y únicamente me interesa en la medida en que da experiencias, pero no le doy cabida a mi manera de pensar a los “si hubiera”.

El hubiera no existe.

Pues no existe realmente, no lo pienso, ni siquiera me pongo en el riesgo de pensar en eso, porque quizás podría también llegar a ser un aburguesamiento, ese “si yo hubiera...” y son salidas fáciles a los retos que te fijas en un momento dado. Nunca pienso en “¿qué hubiera hecho?” ni en “¿qué hubiera dejado de hacer?” Gracias a los errores y los fracasos hemos aprendido de todo lo que hemos aprendido. Yo no le tendría miedo a fracasar otra vez, o las veces que sean necesarias para aprender. Estoy entre la gente que necesita más fracasos para aprender, porque somos más duros de cabeza, en comparación

a la gente que con pequeños fracasos va aprendiendo ¿no? ésa sería mi manera de ver.

Excelente, excelente muchas gracias.

Anexo 5. Garciarce Ramírez Carlos

Fundador del Grupo AGA. Fungió como presidente de la Junta de Gobierno de la Universidad Panamericana y el IPADE. Recientemente ha sido galardonado por su mérito con el premio "Trayectoria Empresarial en Jalisco". Su empresa AGA, genera empleo para 16 mil familias mexicanas. Don Carlos ha tenido una exitosa participación en diversas industrias además de la refresquera, que van desde el sector turístico con el hotel "Sheraton" en Puerto Vallarta hasta el sector azucarero, entre otros.

Si tuviera que dar un solo consejo a un nuevo empresario, ¿qué le diría?

Que no fuera conformista, que mantuviera siempre la ilusión de nuevos proyectos; que tuviera en mente realmente trabajar siempre con entusiasmo. Es necesario ser realista, pero al mismo tiempo, hay que ser un empresario que acepte retos, que siempre esté viviendo con un reto por delante.

¿Podría comentarnos algún momento crítico en el que usted haya estado a punto de claudicar como empresario?

¿Claudicar o fracasar?

Bueno, cualquiera de las dos sería muy válido para la investigación...

Yo creo que definitivamente he tenido momentos muy difíciles en mi carrera como empresario, tomando en cuenta que siempre he sido muy emprendedor. Me considero una persona que le gusta tener retos y tomo riesgos, posiblemente más de lo normal. Riesgos desde un punto de vista financiero, retos de organizar equipos de trabajo que son importantísimos para el éxito de una empresa. En este entorno, definitivamente he tenido problemas serios, especialmente por las devaluaciones que hemos tenido tan fuertes. De las devaluaciones, una que me pegó muy duro fue la del 82, y ahí estaba como presidente López Portillo entregándole a Miguel de la Madrid. Yo estaba muy endeudado en dólares y cuando se vino la devaluación de veintitantos, subió a 150 el dólar, pensé que iba a tronarme, iba a fracasar. Y esto fue en el año 82, creo que ha sido una de las épocas más difíciles.

Otra, fue la situación del ingenio de Mochis. Tuvimos que venderlo. Lo cerramos y luego lo reabrimos. Pudimos colocarlo, pero sí fue un golpe muy difícil para mí, tener que aceptar cerrar una empresa después de 24 años, en donde hubo problemas.

Por no tener la capacidad de conseguir los recursos financieros, nos vimos en la necesidad de hacer pre-ventas muy castigadas y acabamos con el patrimonio y el capital de trabajo. Y tuve la necesidad de desprenderme de un negocio en el que durante más de veinte años estuve trabajando. Yo creo que es uno de los momentos críticos, porque esto además se manejó desde un punto de vista social y político en donde hubo ataques de por medio; nos atribuyeron abusos que no existieron bajo el argumento de que fuimos a vender terrenos, y efectivamente, vendimos terrenos porque la fábrica tenía 50 hectáreas, pero se hizo para pagar pasivos de operación. Este ingenio lo compré con Pedro Aspe cuando estaba la privatización de los ingenios y

lo adquirí a sabiendas de que era un reto muy grande y me gustaba por eso. Ya había comprado otro anteriormente, pero era un dulce y éste era de los ingenios que iban a cerrarse en esa época y lo tomé posiblemente –un poco– ilusionado de conseguir un reto importante en mi vida. Creo que no, no es necesario, no es conveniente llegar a esos extremos. Hay que ser un poco más conservador.

¿Qué lo motivó a salir adelante en estos dos momentos que nos cuenta?, tanto en el 82 como en el caso del ingenio.

Yo me considero una persona que no me rindo tan fácilmente. No tengo el problema de depresiones, sino que me crezco al castigo. Hemos tenido, comenté, dos problemas, pero en mi vida he tenido más que eso. Creo que he tenido mucho amor propio, mucho coraje por mi manera de ser, pues no me doblego ante las dificultades. Y por otro lado, lógicamente; el enfoque social me ha llamado mucho la atención. Me refiero a que crear fuentes de trabajo es una satisfacción muy grande que muchos empresarios no toman en cuenta; ven exclusivamente el beneficio económico, resultados, pero la parte social pues no les interesa. Y yo creo que las empresas pueden hacer muchísimo bien, darles formación, desarrollo y apoyar a los ejecutivos para que crezcan y al mismo tiempo para ser en un futuro empresarios, nuevos empresarios.

¿Usted recuerda algún caso cercano o lejano de algún empresario que no haya podido superar alguna crisis específica?

Sí he conocido a varios.

¿Y a su juicio qué les faltó?

Es difícil decírtelo, pero creo que les faltaba formación de lo que debe ser un empresario. Un empresario tiene que estar dispuesto a épocas buenas y a épocas difíciles. Es muy fácil trabajar cuando todas las cosas salen bien, pero hay gente que en cuanto salen los resultados negativos, pierden el entusiasmo, el interés de luchar y mejor deciden dedicarse tranquilamente a vivir de sus rentas o negocios más fáciles, patrimoniales.

Lógicamente, crear empresas con un número de trabajadores, pues son presiones sindicales, presiones de las gentes. Yo en lo personal he manejado empresas con más de 15 mil empleados, con la responsabilidad de pago de nómina cada 15 días o cada mes, y cuando no tienes recursos y tienes esa presión, pues no es fácil superar ese estrés. A mí en lo personal, con el problema que tengo ahorita de exceso de estrés que tuve en Mochis, se me desarrolló el Parkinson aceleradamente.

Pues yo creo que sí es bueno ser aguerrido, pero la madurez es muy importante para lograr separar el trabajo de tu vida personal y de tu vida familiar. A veces se pierde el esquema familiar o de amigos por el trabajo tan intenso. No tienes tiempo más que para estar trabajando. En esta vida también hay que buscarle el lado social o de amistades, ya que se puede hacer mucho bien también en ese aspecto.

Si pudiera echar el tiempo hacia atrás y volver a vivir con la experiencia que ya tiene, ¿qué no haría, qué dejaría de hacer y qué haría mejor?

Es una buena pregunta... yo creo que muchísimas cosas se pueden evitar después de vivirlas. Yo creo que he sido una persona muy confiada de los demás, y está bien tener confianza en las personas, pero hasta cierto punto. A mí me han dado

muchos golpes en la vida; ejecutivos a los que deposité toda la confianza. Yo sería más estricto en la selección de gentes y colaboradores muy cercanos a mí, en darles la autoridad y demasiada responsabilidad; sería más precavido en ese aspecto.

El otro punto de vista, es que en los negocios si no se obtienen créditos, financiamientos, es muy difícil crecer un negocio. Yo crecí demasiado a prisa tomando demasiados riesgos con créditos financieros a corto plazo y a mediano plazo en dólares y yo creo que si volviera a vivirlos, sería más tranquilo en ese aspecto, más conservador.

Bien, muchas gracias don Carlos...

Anexo 6. Ibarra Álvarez del Castillo Salvador

Egresado de Ingeniería civil y Presidente del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente AC (ITESO, 1996-2004). Dueño y fundador el Grupo San Carlos que desde 1965 ejerce decisiva influencia en los proyectos de desarrollo inmobiliario en la región jalisciense. Su éxito se ha basado en su larga trayectoria basada desde su inicio en el enfoque de vivienda de interés social y calidad de vida.

Te quisiera pedir si podrías narrarnos un momento crítico en el que tú como empresario hayas estado a punto de claudicar.

Claudicar se asocia a momentos críticos, pero para hablar de ellos, yo quisiera empezar con un tema difícil de abordar directamente, y que tiene que ver con una experiencia que me reservaré en detalle, y que su trasfondo me preocupa, me refiero a la necesidad de que en el país se consolide un sistema legal que nos dé certidumbre. Respecto a los puntos débiles de la justicia en México, me refiero a ese mundo en el que se debe evitar la corrupción, y más en el tema penal, pero también en lo civil y en lo mercantil. Aunque nosotros como empresa, no hemos tenido muchos temas de litigios, tratamos siempre mejor de llegar a arreglos civilizados.

En el momento más crítico que experimentamos, tomamos una de las decisiones más importantes; mis hijos me dijeron: “Papá, tú no te metas de héroe, nosotros queremos seguir viviendo en México, queremos que nuestros hijos estudien aquí y vamos dándole adelante con la empresa”, porque aparte, en ese momento teníamos muchísimos trabajadores que nos habían seguido hasta aquel momento durante 40 años; ahora son 46 años, además de muchos funcionarios y empleados que también viven de aquí, de nuestra industria.

Entonces, hicimos un balance para ver la posibilidad de poder vender todo e irnos, pero la decisión que se tomó fue vamos adelante, nos quedamos y mejor hay que tratar desde otras trincheras de que cambie México en el tema de la justicia. De hecho hemos tratado de empujar la red del vivo proceso y los juicios orales, apoyando al sistema que existe, creo que la UP está dentro de esa red.

Sí, sí.

Que le urge a México, pero que urge con todo lo que significa: mejores jueces, policías, magistrados, procuradores, carceleros, toda esa rutina, y urgen tipos con una educación con valores, obviamente que eso es fundamental. En el curso de los años, obviamente ha habido etapas muy difíciles en la empresa, creo que la peor fue la del error de diciembre del 94 y las consecuencias del 95. Nosotros fuimos de los que decidimos pagar, porque mi papá todavía vivía y me dijo: “aunque no tuvieras firmados documentos, debes pagar”, –porque así nos enseñó mi papá don Salvador Ibarra Alcaraz– “y tienes con qué pagar, vende y paga, pero no te vayas a la suspensión de pagos, ni a nada de eso”. En junta, los abogados recomendaron que nos fuéramos a suspensión de pagos, y nosotros decidimos pagar, claro, tenemos nuestro crédito abierto y nos ha ido mucho mejor y con la conciencia tranquila de que pagamos. Sí

tuve que vender, la estrategia fue vender fundamentalmente reserva territorial destinada a vivienda de tipo media, para enfocarnos más a la vivienda un poco más económica, porque sabíamos que después de época de crisis, lógicamente hay un mercado mejor para vivienda más económica.

En esto que es nuestra industria eminentemente de vivienda, nunca hemos sido contratistas del Gobierno. La realidad es que pese a que tuve un primo hermano gobernador, cero contratista de gobierno, es más, me enorgullezco de ello, ni cuando el Infonavit, que se funda en el 72 –y hasta el 92 es el cambio de reglas–, en esos veintitantos años, nosotros nunca le construimos un ladrillo al Infonavit. Empezamos a desarrollar Infonavit hasta que se convirtió en una hipotecaria, que fue el sentido de la Reforma de Salinas del 92, que empujó pues en la presidencia absoluta de México, bajo el régimen antiguo de que tenían controlado al poder judicial y al poder legislativo. Tú sabes que a partir del 97 se complicó el país, porque estamos en una etapa en la que muy pocas leyes pueden avanzar, entonces bajo ese tenor, ésa fue una crisis que fue difícil. La realidad es que, gracias a Dios, salimos adelante, y en parte también, esa estrategia que te comento de enfocarnos a vivienda más económica, también ayudó.

En este momento también ocurren cambios a raíz de la crisis que en Estados Unidos empezó en el 2008, y que aquí se sintieron sus efectos en el 2009. En ese momento, los organismos nacionales de vivienda se orientaron a fomentar la vivienda más económica; a nosotros nos agarró ahora en una mucho mejor posición, con muy buena reserva territorial, tanto económica como media, con buenas ubicaciones y con la contracción que han tenido las empresas más pequeñas y el alejamiento que se ha dado de las empresas grandotas en la zona metropolitana –excepto una que se llama “Geo”– pues en realidad, nosotros nos situamos en una coyuntura muy importante para haber tenido un muy buen 2009 y 2010 y esperamos que este 2011, también. Yo considero que esta crisis no fue tan severa como la del 95, al menos para San Carlos.

Yo creo que hay que crecerse al castigo y cuando hay épocas difíciles, darle para adelante. Por ejemplo, otra que yo pienso fue la primer crisis, fue la devaluación del 76 de Luis Echeverría, y en los preámbulos, los años 74, 75 hubo mucha contracción del crédito, éste es un negocio que depende mucho del crédito para que te compren la casa con hipoteca, y para nosotros mismos, cuando, necesitabas un crédito fuerte estaba muy contraído; le buscamos el modo. Se sorteó la crisis del 76, después vino la crisis de cuando la nacionalización o estatización de la banca, con López Portillo en el 82 y las consecuencias de a partir del 83 en adelante. Ahí se presentó de nuevo la coyuntura de fomentar la vivienda más económica; la inflación que hubo, derivada de la devaluación de López Portillo y de esa estatización, curiosamente provocó que hubiera masa monetaria en el país y habiendo masa monetaria hay créditos hipotecarios, entonces esa coyuntura de los años de Miguel de la Madrid del 82 al 88 se sintió menos en la vivienda económica, y sí se sintió en la vivienda mediana.

Bien, muy bien.

En cuanto al tema de la zona de confort, he tenido la suerte de contar con pocos ejecutivos en esas condiciones, claro que los ha habido y ¿qué ha pasado? pues los hemos liquidado en la mejor manera posible, no queda más remedio, pero sí los he tenido.

Recuerdo el caso de un director de ventas de hace ya mucho, antes de la crisis del 2008, 2009, que coincidió con un boom en la época de Fox y el comienzo de Calderón, y él estuvo algunos años con nosotros y bueno se fue a la hamaca y no quedó más remedio, aunque era amigo. Él lo entendió; eso fue en el área de ventas. En lo que es la urbanización, la edificación o también llamada la dirección de operaciones, no hemos tenido tanta rotación. Ahí no hemos tenido problemas, fíjate y también

en el área administrativa–contable, pues, tengo empleados muy antiguos, digo, a lo mejor, mandos intermedios sí se han depurado, pero no he tenido mucha gente que se haya tirado a la hamaca, a lo mejor dos que tres, en verdad son las áreas fuertes de nosotros donde tienes que soltar la tierra, urbanizar, construir, vender y obviamente, siempre ha sido una preocupación importante llevar lo mejor posible la administración fiscal, financiera, contable, que es para mí, fundamental en este negocio y es el ámbito donde he tenido experiencia de mi propio negocio. Si quieres te platico otras dos experiencias interesantes que he tenido...

Sí, sí, me interesa mucho...

Otras dos cosas, una es en el club Atlas, que ahí trabajé seis años y medio, con mucho cariño, con muchos resultados. La verdad es que hicimos cosas en breve tiempo, porque a mí me tocó que habían vendido Paradero, entonces, por conocer al desarrollador, me invitaron a que encabezara el Consejo, y allí más bien casi no había personal; me tocó empezar de nuevo a crear personal para la institución, y me llevé, vamos a decir, agradables sorpresas en varios de los campos de actuación.

Donde percibí más gente que se dedica a echarse a la hamaca, es en el ámbito de los administrativos de lo futbolero, fíjate, ahí sí son proclives a la comodidad; ahí viene a veces un entrevero de intereses y básicamente hay gente, ahorita en este momento, todavía que con habilidad ha persistido gracias a que acaba lambisconeando a los directivos en todo.

Es una experiencia, porque nosotros creamos de nuevo las fuerzas básicas del Atlas, las empezamos a hacer donde era el Atlas Chapalita, porque ya habíamos terminado el Atlas Colomos, y los socios no querían ver ahí a todo el muchachero, e impulsamos a los jóvenes de los doce años en adelante que tienen capacidad de alto rendimiento y empezamos en el Atlas

Chapalita. Bueno lo encabezaba don José Luis Real, que ahora está con Chivas, porque después lo dejaron ir, y la verdad es que se presta mucho, si no estás muy de cerca, –tanto en los buscadores, como en los propios entrenadores– que prolifere gente que es vividora, aunque hay mucha gente que es muy buena.

Realmente lo que me da más gusto es que ha habido continuidad en las fuerzas básicas, porque eso es lo que se ha podido sacar pese a lo inflado que está el fut bol, porque hubo continuidad después de que terminamos, digo, cuando empezamos a hacer el Atlas Chapalita, decidimos hacer el club de capacitación cerca del Club de golf Atlas, en el fraccionamiento del club de golf Atlas, que actualmente ahí siguen y bueno, pues eso te da una experiencia sui géneris, porque el fut bol es tremendamente trabajoso, pero hay entrenadores que son flojos o que son muy buenos para el perico, y si no los controlas...

Existen casos, a su vez, en que tienes que estar guiándolos, por ejemplo a los muchachos cuando están en las fuerzas básicas con sus requerimientos de estudio y rendimiento, si no tienes gente que les insista, ahí es donde pueden caer en el confort. También en el cuerpo de ventas; nosotros en base a la confianza de la gente construimos, tanto el Atlas Colomos, como el Atlas Chapalita, con la venta de certificados, y es un renglón donde se presta más para tirarse a la hamaca, será por el espíritu del vendedor y en general del departamento de ventas, ahí, no sé, o son más bohemios o... me explico, ¿verdad?

Claro.

La otra experiencia preciosa fue mi participación al fomento de la educación, fueron ocho años los que colaboré en la junta de gobierno de una importante universidad privada. Y

puedo decir que en el mundo de la academia, como que es un ámbito más apacible, que es muy fácil que se dé el confort, porque son investigadores, o los invitan a los medios de comunicación a escribir, y a veces no le dedican las suficientes horas que se requerirían para dar clases, o sea, para lo que debe ser. Es que a veces, “te doran la píldora”.

En cambio, a quienes llamamos profesores de asignatura que vienen de fuera, a veces son los que le dan el plus a la calidad de la universidad. Esto a veces provoca una pugna entre los académicos de base y los académicos de asignatura; obviamente el académico de asignatura es una gente exitosa, sobre todo en el mundo empresarial, el mundo de su profesión; traen su tiempo limitado, tratan de cumplir sus clases y le dan mucha calidad a las universidades, y a veces en el mundo del académico de tiempo completo o de tiempo medio, el director académico, tiene que estar muy atento. Por supuesto que hay gente valiosísima que es muy comprometida y que prepara sus clases y a parte también le gusta tener horas clase a la semana, pero hay algunos que le rehúyen hasta a eso.

Es peculiar...

Pero aparte, ésa es la médula de una universidad y para que este país salga adelante, no solamente necesitamos las escuelas privadas, necesitamos que las públicas se mejoren también y seguramente que ahí también existen problemáticas en el mundo académico de lo público; hay gente echada en la hamaca, como habrá también gente muy buena. Hubo una iniciativa que creo que se sigue dando, de intercambio de ideas entre los rectores de las universidades de Guadalajara, no sé si se sigan juntando...

Sí, se siguen reuniendo cada mes, cinco de ellos.

A mí me tocó, y me dio mucho gusto saber que se dio eso, porque empezó más o menos en la época que andaba de presidente de ITESO A. C. que fue del 96 al 2004, más o menos me tocó y eso es importantísimo.

Sin duda hubo muchos empresarios que no pudieron superar estas crisis, entonces a tu juicio ¿qué les hizo falta?

La crisis que arrasó con más gente fue la del 95, obviamente, porque fue muy estructural. La crisis del 76 al devaluarse el peso de los 12.50 que tenía 12 años ó 24 años que tenía la paridad, provocó que en la etapa de López Portillo unido al auge petrolero, con Jorge Díaz Serrano como director de Petróleos Mexicanos, mejorara el flujo de dinero en los bancos y la abundancia de crédito, sobre todo para un mercado interno al que yo me dedico.

Obviamente, México como país se hizo más pobre a raíz de la devaluación; te costaba más caro ir a Estados Unidos o ir a Europa, pero internamente, en una devaluación se abre más el crédito. Ya en la administración de Miguel de la Madrid, que ya habían caído los precios de petróleo en el 81, cuando López Portillo no le hizo caso a Díaz Serrano, que había que bajar el precio de petróleo y que hubiera sido lo adecuado, —ésa es la ley de la oferta y la demanda—, derivó en una crisis tremenda muchísimo más fuerte que la de Echeverría; si tú ves, los índices de inflación de Miguel de la Madrid, son muchísimo más altos que los de López Portillo, porque la devaluación fue muchísimo más fuerte, entonces ¿qué les faltó? hubo desde luego los que se pusieron abusados para la exportación y les fue muy bien; hubo muchos que dependían de la importación, y a esos los arrolló la situación económica, eso fue en la devaluación del 76, y en la del 82 hubo un cierto boom de inflación, pero se cae la bolsa en el 87. Sin embargo, yo reconozco que De la Madrid, agarró un

país, así con pincitas, o sea, para mí la etapa de López Portillo fue de una frivolidad tremenda y De la Madrid que pasó a la historia como un presidente gris, para mí no fue tan gris y de todas maneras, pues, dentro de la... ¿cómo le llaman? la causa y la presidencia imperial antigua, pues era mucho menos autoritario que Salinas, por decirte algo. De la Madrid intentó una renovación moral para sanear lo que él consideraba que había de exceso de corrupción en la época de López Portillo, yo creo que el tema de corrupción también ha afectado a empresarios que de plano se desaniman, digo ése es un tema en el que México debería de estar mejor.

Respecto a la crisis fuertísima del 95 también hubo gentes que tenían con qué pagar y no pagaron y a ésos no les fue tan mal, porque ahí sí quedó muy afectada la gente, por ejemplo muchos de mis clientes eran clase media o media baja, esos sí perdieron sus casas y se los llevó la fregada y para mí mucho de la crisis en México en cuanto a la brecha entre ricos y pobres, emana del error de diciembre del 94 y de la crisis de esos primeros años.

Otro detalle en el que yo creo que también el país ha avanzado y que Jalisco tiene un buen respaldo, es el contar con pequeñas y medianas empresas en gran número y que yo noto, – aunque han surgido muchas “universidades patito”, institutos y de más– se mantiene un sentido de poderse preparar más. Nosotros por ejemplo, tenemos muchos clientes que son Pymes, pues tienen pequeños negocios y que a sus hijos los están capacitando en recursos humanos, contabilidad; eso te da gusto y se percibe porque bueno, estando desde 1965 en el mercado, pues ya nos han comprado casas desde abuelos, hijos y nietos, o sea, ya llevo tres generaciones atendidas. Antes conocía a casi todos mis clientes, ahora es imposible, pero sí hacemos focusgroup, nos damos cuenta mucho de ese tema. El otro día en una junta del Consejo Regional aquí, con el Banco de México, vino Carstens y se tocó el tema que debido a que en Jalisco hay tantas pequeñas y medianas empresas, nosotros no

tenemos los problemas de las grandes empresas de Monterrey, ahí se comentó.

[Risas]

Y es cierto ¿eh?

Sí, sí.

Digo concretamente que ahí es un caso muy típico de empresarios muy ricos y empresas pobres.

Así es, nos han criticado a los jaliscienses de que somos chiquitos y es lo que nos va a acabar de sacar adelante ¿verdad?

Allá en la zona del oriente de Guadalajara, nosotros tenemos varios desarrollos, no tienes idea qué bien nos va en venta, en venta de casas, es un detalle interesante.

Sí, necesitaríamos más espíritu de lucha del empresario jalisciense, pero yo creo que en ese sentido ha habido una mejoría, muchos ya están haciendo posgrados, la mayor parte por ejemplo de los hijos de mi generación, digo, que vienen siendo tú o mis hijos, todos tienen maestría cuando menos, ¿verdad?

Sí, sí, sí.

Y la mayor parte pues en el extranjero, digo los que pueden.

Así es...

En su caso, maestrías aquí mismo, que es otro tema que nosotros hemos tratado de fomentar mucho en el ITESO, que es continuar los estudios con maestrías y posgrados, y yo creo que ustedes [UP] también lo hacen ¿verdad?

Sí, así es, sí en definitivo.

Y antes en mi época, pues acababas la licenciatura y órale pues a chambear, es más te voy a platicar una experiencia personal; a mí me ofrecieron que hiciera una maestría en Francia y qué bueno que no me fui... me fue mejor quedándome.

Claro.

Digo, en realidad tenía por el IFAL y por la Alianza Francesa la posibilidad de hacer un posgrado y era fabuloso pensar que ibas a graduarte en Francia...

Claro.

Y a la mera hora dije “mejor no, mejor me pongo a chambear” y...

Interesante.

Yo realmente al año y medio que empecé a trabajar, ya me establecí por mi cuenta, o sea que terminé en junio del 63 y empecé este negocio en enero del 65, o sea, que...

¡Caray! Ejemplar.

Digo, pues me fue bien desde el principio, porque me apoyó mucho mi papá, no tanto para arrancar con lo de las casas, –así, rápido te platico– trabajé con el ingeniero Eduardo Lancaster Jones, que estaba haciendo clínicas para el Seguro Social, le dije “oiga ingeniero, deme chance de... –yo era residente de una de las clínicas en Ameca– deme chance de yo hacerle las ventanas y las rejas”, entonces le pedí permiso a mi papá para usar el patio de atrás de la casa. Compré unas soldadoras y ahí empecé a hacer las ventanas y las rejas, y con las ventanas y las rejas de esas clínicas del Seguro Social, empecé a hacer mis primeras casas a principios del 65; todavía conservo la herrería de puro cariño...

¿De veras?

Sí... no de aluminio, porque no... sólo tubular de lámina, nunca me metí al aluminio.

En Grupo San Carlos se busca que algunos de tus empleados puedan emprender desde adentro, pláticanos.

O sea, hay muchos que se han ido de aquí a poner su negocio, claro, pero a lo mejor no tanto inducido por mí... sino porque aprenden y porque éste es un negocio que aunque hay unas empresotas grandotas que hasta están en la bolsa y que

hacen prácticas no tan buenas, déjame decirte... este negocio sí puede dar para pequeños constructores, que haciendo las cosas bien y localizando un buen terreno, pueden ir haciendo de 10, 20 casitas por año, y haces una firma interesante y en ese sentido yo siempre lo he comentado que vale la pena, de hecho eso lo empujamos más en una cámara de vivienda, es lo que se llama Canadevi, tengo que comentar eso, aquí en lo particular sí se me ha dado, pero no tanto.

Muchas gracias por tus palabras y tus ideas.

Anexo 7. Moreno Valenzuela Pablo

Don Pablo Moreno Valenzuela. Egresado de la licenciatura de Administración y Finanzas de la Universidad Panamericana. Fundó la compañía tapatía Mensajería AMPM, que nació en 1990 con tres socios, una mesa de dominó, una línea telefónica, una bicicleta y un auto haciendo pequeñas entregas, ahora domina el 50% del envío de tarjetas de crédito y casi 40% de la entrega de información bancaria y departamental. Cuenta con centros de distribución en 13 estados de la República con 25 millones de entregas al mes.

Respecto a momentos críticos que tú has tenido como empresario ¿qué vivencia te dejó más huella?, ¿qué te motivó a seguir adelante?

Bueno, me han dejado huella varios momentos en la historia de mi vida empresarial, me voy a ir de adelante hacia atrás.

Aproximadamente en 2006, 2007 nuestra organización empezó a crecer de manera muy importante. En materia de números de gente, empezamos a dejar en manos de segundos o de terceros la administración y las finanzas de la organización. Como director general, me empecé a subir en un ladrillo, pensé que íbamos muy bien y que todas las decisiones eran exitosas.

Comencé a dar muchas pláticas, conferencias, a viajar mucho para conocer los mercados postales del mundo y a su vez, nos invitaban a dar pláticas y conferencias. Resulta que regresábamos y la organización pedía cada vez más recursos por un supuesto crecimiento, y no nos metíamos a fondo, empezamos a olvidar la organización.

A la empresa que nos había dado todo, la empezamos a dejar de supervisar y de ver, y para no hacer la historia muy larga, a principios del 2008, concretamente en abril, un contralor que contratamos, un señor grande, a lo mejor sin el estilo moderno y sin tantas herramientas tecnológicas como ahora tienen los muchachos que trabajan con nosotros, se metió a los números, me citó y me dio la mala noticia que la empresa estaba en quiebra técnica, que debíamos una cantidad de dinero, varios millones de dólares.

La verdad es que cuando me dio esa noticia, fue un momento que ahora relaciono cuando mi esposa me dice, –o escuchas de mujeres–, “oye es que estoy en depresión”, yo les digo, “ponte a hacer ejercicio y se te quita la depresión”, bueno pues ese día, me dio depresión y ni con ejercicio salía...

Lo que habíamos hecho a lo largo de 18 años –en ese momento 17– por no atenderlo, por no estar “al ojo del amo”, y estar más metidos en cosas circunstanciales y que llenan el status quo, a lo mejor, la persona o el ego, pues finalmente desatendimos el foco del negocio y fue un golpe brutal el saber que no tenías nada después de 18 años como empresa y más trabajando en mi caso. Lo que procuré en ese momento fue la soledad, es que dicen que la soledad para poder pensar, sirve, ayuda. Me encerré tres días a ver todo lo que se había hecho mal, se puede decir que “a llorar tus penas” pero sobre todo a plantear qué iba a ser de mi vida en los próximos años. Y decidí según la única virtud que tengo que es la lucha; decidí luchar, sacar adelante la empresa con perseverancia y regresando a lo básico, dije, a ver pues ¿qué fue lo que le dio éxito a este negocio? y fue la esbeltez, fue el nunca gastar un peso en cosas

que no fueran necesarias, fue cuidar los presupuestos, no tener gente de más. Bueno primero hablé con mis socios, les dije lo que sucedía, les dije que a diciembre, si yo no recuperaba la empresa, ponía la cabeza de la dirección general y que contratáramos a alguien más, se asustaron un poco por la situación tan cruda que les planteé; mi equipo directivo estaba, como se dice, “sacado de onda”, sin una directriz de su capitán, pero después de una semana que planteé la estrategia que íbamos a seguir, bueno, los junté, nos metimos en una economía de guerra, con planes adecuados, muy fuertes y muy agresivos para contrarrestar todas las fugas grandísimas de efectivo que teníamos, y bueno con mucho orgullo pero con mucho desgaste, te puedo decir que tres días antes del septiembre negro, que creo que fue el día 18 de septiembre del 2008 cuando se empiezan a caer las economías del mundo, logramos sanear la empresa, pagar todas las deudas, pagar todos los impuestos que se debían y tener una empresa con casi 800 personas menos, trabajando más, mejor, más productiva y con utilidades y regresando a lo que originalmente éramos. En ese sentido, te comento también que tienes que ser ejemplo, yo tenía un staff de 12 personas en ese entonces, y al día siguiente me quedé con una sola persona, que es mi asistente de toda la vida y quité a 11 personas que en algo ayudaban y servían, pero que de alguna manera estaban de más y el negocio no los requería.

Fue desgastante, fue muy agresivo, porque se fueron 800 personas de la organización, era gente a la que tú le habías prometido crecimiento y desarrollo, pero estaba primero el bien común de las cuatro mil gentes que nos quedamos en ese entonces, contra las cuatro mil ochocientas que teníamos. Hoy somos cuatro mil seiscientas, pero porque ha crecido la organización y se quedó esa base de cuatro mil familias que conservaron su empleo, y que están hoy caminando en una empresa pujante, creciendo y que hoy, después de ese gran golpe, pues no podemos distraernos en nada que no sea el cuidar el patrimonio de las cuatro mil seiscientas familias.

¿Conoces a algún empresario que no haya podido superar la crisis? A tu juicio ¿qué le hizo falta a estos personajes?

Sí, desgraciadamente son varios, son amigos más de alguno. Yo creo que hay un punto de humildad que es forzoso cuando estás quebrado, o sea, cuando te dan una mala noticia de una situación económica grave de tu empresa; ahí la humildad es forzosa, y aún yo creo que dentro de esas humildades forzosas hay quien, pues la soberbia los vence y dicen “¡cómo! yo que he sido tan exitoso toda mi vida, he tenido diez, veinte, treinta, cuarenta años de éxitos, ¿me dicen cómo se van a hacer las cosas?”

No hay otro camino más que replantear una estrategia para salvar, primero las familias que trabajan contigo y el patrimonio que tienes formado. Yo creo que se van por algunas otras líneas, de no darse cuenta que realmente la organización puede estar mal, o la misma persona, la misma cabeza y dirección puede estar mal y que un recambio o una modificación de estrategia o un cambio de la dirección es lo que pudiera salvar algunas organizaciones. Entonces la humildad, pero la humildad de verdad, de saber aceptar que la vida está llena de éxitos, pero también existen los fracasos y es como un péndulo y ahí, de repente estás en la parte más alta de los éxitos y puedes estar en la parte más baja del fracaso, y si trabajas te volverás a ir para el otro lado, pero hay quién se queda sin trabajar, se queda sin cambiar, sin intentar revisar cuál fue ese elemento básico que te hizo lograr tener éxito.

Bueno, ése sería como un punto, el otro es la perseverancia y la lucha de la que hablaba hace rato, ¿por qué? porque cuesta mucho trabajo seguirte levantando todos los días muy temprano, llegar temprano, irte tarde, aún a pesar de que en tu organización, tu sueldo, tus resultados, los dividendos, empiecen a crecer, o sea, lo difícil ¿por qué? porque empiezan a surgir compromisos, invitaciones a cámaras, a asociaciones, te empiezan a surgir muchos amigos, que habría que poner entre

comillas “amigos”, que te invitan para querer hacer negocios, como los que tú estás haciendo, invitaciones a eventos, a viajes y entonces uno cree que se lo merece y te empiezas a olvidar un poquito del negocio o te empiezas a levantar más tarde, o a ir a tener eventos que a lo mejor te distraen de lo que es tu obligación, si sigues siendo el director de tu empresa. Ya el pasar de director al presidente de una empresa o eminentemente consejero, bueno pues los roles son distintos. Pero como director general de una organización, no puedes dejar de ser perseverante y de luchar todos los días, levantarte como cuando hace veinte o treinta años arrancaste con tu empresa y lo hacías y trabajabas muchas horas. También el equilibrio, pues es muy difícil, porque es distinto cuando tú empiezas una organización joven y eres el director de una empresa joven y no tienes esposa, ni hijos adolescentes; en esta etapa, el equilibrio entre familia, trabajo, hobbies, estudio es el que es más difícil.

Entonces lograr ese punto de equilibrio entre seguir trabajando arduamente y con mucho tesón, el tener suficiente tiempo para tu familia, para tus hobbies y tu vida interior, pues... ese equilibrio, yo creo que es el más difícil y es en el que nos podemos equivocar.

He tenido algunos amigos que han fracasado, a lo mejor en materia económica, pero yo creo que mientras no fracasen en su familia, o no fracasen con sus amigos... debe haber quien haya fracasado en todo y hay quien puede fracasar en algún tema económico, empresarial, pero camina, se levanta, vuelve a poner otra empresa y regresa a lo básico y le irá bien seguramente. Yo englobaría que lo importante es tratar de no fracasar en los temas más importantes que uno tiene, y la única manera es con lucha y con perseverancia en la familia, en las situaciones personales nótese religión, Dios, tus creencias. En la empresa es perseverancia y es lucha, entonces yo creo que son adjetivos que tiene que tener cualquier persona que quiera por lo menos mantener un equilibrio y olvídate del éxito o no éxito, de estar más en saldo positivo que en saldo negativo.

Una última pregunta relacionada con ese momento en que la gente deja de tener hambre, pero ¿es adecuado aspirar al confort?

Yo creo que sí existe esa zona de confort y no habría que equivocarnos entre caer en la zona de confort y en los momentos en que te toca descansar, descansar muy bien y si lo puedes hacer de una manera adecuada y agradable, bueno, pues no tiene nada de malo.

Yo creo que ahí la problemática surge cuando crees que tienes un cierto éxito económico, familiar y profesional, lo que te lleva a aflojar uno en las cosas que te llevaron a tener... no éxito, –vamos a cambiar la palabra éxito–, que te llevaron a tener resultados positivos en materia profesional, familiar o económica, y en el momento en que empiezas a aflojar, la vida como que es muy sabia y te empieza a cobrar.

Fíjate, en el tema eminentemente empresarial, esa hambre, es de hacer las cosas bien, de generar empleos y de enamorarte de nuevos proyectos. A mí me critican mucho que estoy metido en muchos pequeños proyectos con jóvenes empresarios, y la verdad es que a veces no tengo ni tiempo para atenderlos todos, pero esa hambre no la pierdes por el gozo de poder ir generando nuevos proyectos que sean positivos y que vayan caminando, entonces, sí, sí se puede caer y yo creo que la forma de evitarlo es mantenerse en una serie de pequeños proyectos apoyando a la gente joven que tiene muy buenas ideas, y que te mantiene el 100% del tiempo despierto, pues la mente está pensando en ideas y formas de generar el bien mediante la creación de empresas que generen impuestos, trabajo y riqueza.

Por ahí me decía un amigo: “oye Pablo, ¿por qué te metes tanto en esos negocios? yo estoy muy bien y quisiera diversificar pero, no sé cómo hacerle” y yo le decía “pues métete a la alberca, da el clavado y métete con un proyecto que consideres que es bueno y si caminas, pues te va a gustar y lo podrás hacer ¿no?” Y se me quedaba viendo y me dice: “híjole

pues es que...” y a lo mejor ése es el confort al decir, “con lo que tengo estoy bien y no necesito más” y yo creo que sí puede llegar un momento en el que económicamente con lo que tienes puedes vivir bien y tu familia también, pero el gusto por generar empleos y proyectos exitosos, pues ese muy probablemente se tiene o no se tiene o se alimenta cuando lo tienes en los momentos más flacos te jala pues el confort y el no trabajar y esforzarte o la chamba pues te jala más. Cuando te metes en esos proyectos pues te alimentan más el espíritu que el estar definitivamente jubilado, jugando golf y sin muchas actividades que hacer.

Yo creo que el espíritu se tiene que alimentar y el emprendedor lo alimenta con esos nuevos proyectos.

Excelente, muchísimas gracias, a todo dar.

Anexo 8. Romo Romero Guillermo

Don Guillermo Romo Romero. Estudió Derecho en la Universidad Panamericana. Inició carrera a los 17 años, con una revista de sociales en Guadalajara, posteriormente, una tienda de electrónica, hasta que después de diversos aprendizajes escaló como Director General Corporativo GRR y llegó a ser Presidente del Consejo de Administración de Tequila Herradura. Actualmente es Presidente de Grupo Mega que opera como un intermediario financiero no bancario que es 100% mexicano y jalisciense. La empresa explora los nichos de crédito donde la banca comercial no interviene. Fue nombrado uno de los Young Global Leaders 2011 por el World Economic Forum (WEF).

Cuándo escuchas el concepto de *zona de confort* ¿con qué lo relacionas?

Lo primero que se me viene a la mente es mediocridad, falta de ganas de crecer y ausencia de retos. En la zona de confort todo el mundo siente que ya llegó, que está dando mucho de sí, aunque internamente sabe que no está dando todo. Realmente nunca sabes cuál es tu límite hasta que lo palpas; es necesario llegar a ese punto para darse cuenta que se puede llegar más lejos.

Cuando estuve como director en Herradura, tuve momentos críticos, muy difíciles, y pensé que había llegado a mi límite y no, mi límite era mucho más adelante; es como ir pateando el bote, todo eso te va llenando de experiencias, de conocimientos, de todo este bagaje que al final te va nutriendo y convirtiéndote en una persona más completa, más redonda, con más experiencia, con más colmillo y con mucha más sagacidad.

Creo que la gente que se queda en la zona de confort pierde muchas experiencias y sobre todo, mucho conocimiento; dejan de aprender, de innovar y se amocillan. En realidad empiezan a estorbar, cuando uno está en su zona de confort, a mí me parece que empieza tu declive.

¿Cuál ha sido uno de esos momentos críticos en los que incluso hubieras estado a punto de claudicar?, ¿cómo lo superaste?

En la parte personal, te voy a decir, hubo momentos muy difíciles. A propósito, nosotros tenemos una regla de una cabeza por familia y cuando mi papá se retira, entro yo como presidente del Consejo. Eso fue realmente un choque importante, imagínate yo era un chavo de 24 años que con frecuencia tenía que negociar con gente de 53 años con toda la experiencia y el colmillo de la vida y de la empresa. Había que sostener un juego político con inteligencia, entonces, ahí vi que desde el punto de vista empresarial, mis límites estaban más lejos y aunque nunca pensé en claudicar, sí fue difícil.

Una vivencia concreta por compartir se relaciona con los canales de venta, en los que puede ocurrir que se genere un inventario excesivo que algunos llaman “inventario estratégico”, pero que en realidad puede llevar a perder participación de mercado. Esta experiencia ocurrió con Jimador, por lo que teníamos que jugar con el precio hacia abajo, debido a que el producto ya no era tan demandado porque no era escaso, entonces, yo lo que traté de hacer fue

regresar a las bases de acuerdo a lo que mi papá siempre había hecho, que era considerar el valor de la escasez y no tener repletas las bodegas, ni el canal, ni las tiendas, sino crear esa escasez para que el producto sea más buscado y apreciado. Entonces, prácticamente apagué la planta, estuvimos trabajando un solo horno, solamente para no perder todo el microuniverso, toda la levaduras que se tienen, porque nuestros ingenieros y expertos nos decían que en la medida en que nosotros apagáramos la fábrica por completo, íbamos a perder esas temperaturas, esos calores, y para una industria como la nuestra, la parte del tequila específicamente hablando, la levadura es la huella digital y es el DNA del producto, entonces, dejamos un solo horno trabajando y bueno, 300 gentes tenían que salir de la empresa. Hicimos un recorte no muy fuerte y preferí poner al resto de la compañía a trabajar en cosas más de mantenimiento, limpieza, todo ese tipo de actividades para no tener que despedirlos; fue un tiro arriesgado. Otra de las cosas que hicimos fue recoger el 50% de los inventarios que había en la calle, eso costó tal vez 30 millones de dólares, pero fue una decisión que yo creo, reposicionó a Jimador y a Herradura y de ahí en adelante empezamos a ver cómo, primero, bajamos el gasto y el costo en un 48% más o menos, segundo incrementamos el EBITDA en un 25%, y tercero recuperamos participación de mercado que estaba perdiendo Jimador. Empezamos a sacar nuevos productos de los cuales, 15 que saqué, pegaron 4, pero con esos 4 utilizamos los caldos que ya teníamos en inventarios para darles salida a otros mercados y entonces, al final, la historia fue buena y positiva, pero era un tema arriesgado, complicado.

Tú cómo detectarías que alguien está empezando a entrar a ese nivel en donde se siguen dando resultados, pero se podría dar mucho más.

Mira, cuando menos en mi equipo de trabajo de presidencia, creo que no están en una zona de confort, porque yo estoy encima de ellos, yo soy muy inquieto, empujo mucho, los traigo en friega con una cosa y con otra y si ya llegaron, no me conformo, de hecho me dicen, “bueno, pues te traemos buenas y ya sales con otra cosa”. Creo que no les permito estar en zona de confort, por mi forma de ser, como soy, sin embargo lo que les he dicho a ellos muchas veces, es que la gente que depende de ellos sí la tienen en una zona de confort y ahí no sé todavía cómo resolver el tema.

¿Y usas el término, zona de confort o usas otro término?

Zona de confort, así tal cual.

Y en relación a las empresas regionales, ¿tendrías alguna anécdota?

Yo creo que en Guadalajara hay muchísimos ejemplos de generaciones perdidas y de grandes corporativos y empresas que se han quedado ahí, digo, o sea, los nombres ya los conoces, es gente que se la pasa en el Country jugando golf, y digo, yo respeto que lo hagan, pero sí creo que definitivamente el aburguesarse, y el quedarse en esa zona de confort, es el principio del fin; ahí empieza un declive, que no lo sientes y que no lo ves, que crees que nunca va a llegar y después las cosas se complican, y ya nada es igual; pierdes capacidad de innovación, pierdes oportunidades de negocio y de asociarte con gente, de ver otros mercados de ver otros países, de mezclar industrias y categorías, pierdes esas oportunidades, se te van de largo, mientras alguien más sí lo está haciendo. Es un mundo feroz que no te permite quedarte sentado en tus laureles viendo

a ver qué pasa, lo hemos visto en muchas industrias en Jalisco. Te digo, desgraciadamente, no tenemos empresas como en Monterrey, ¿por qué será? pues, porque aquí creo que hubo una zona de confort y en Monterrey se dio mucho contacto con la frontera americana y es un ritmo diferente de vida, o sea, ahí el empresario es tesonero y echado para delante y arriesgado.

Si pudieras regresarte 10 años atrás, 5 años atrás, pero con la experiencia que ya tienes, con las vivencias que tienes ¿qué cosas no harías? y ¿qué cosas harías mejor?

Pues, quizás no haría los negocios que me han salido mal, aquellos que han resultado en pérdidas importantes, definitivamente no lo haría. Es algo de lo que estoy seguro, tal vez la explicación de esos resultados es el ímpetu por hacer y esas ganas de crecer, mismas que me han llevado a diversificarme demasiado. Creo que no me diversificaría tanto y trataría de concentrarme en lo que hoy siento que es el core business, me enfocaría más y le dedicaría más tiempo, recursos, gente.

¿Qué mensaje mandarías al empresariado no sólo local, sino de México en general?, ¿qué les dirías?

Lo que siempre he dicho es que tenemos todos una responsabilidad de generar y de distribuir la riqueza. Creo que a los empresarios, México nos ha dado mucho; ha sido un país muy noble, pero realmente hay que ver los niveles de pobreza y lo que esto conlleva, principalmente a la desnutrición, por lo tanto, el cerebro de los niños no crece igual; no tienen las mismas oportunidades y terminan siendo gente violenta, terminan en lo que estamos viendo.

Un país educado, un país con oportunidades es un país más seguro, es lo que todos queremos para nosotros, para nuestros hijos y creo que tenemos una gran responsabilidad para con México de generar oportunidades... suena romántico, tal vez mucha gente lo dice y es un cliché pero yo sí lo creo así honestamente y por eso estoy encabezando Endeavor. Creo que a través de empresas podemos generar empleos bien remunerados que den oportunidad, un mejor nivel de vida y que con eso, automáticamente se haga productiva la ociosidad de la gente y por lo tanto, se bajen los niveles de violencia. Creo que hay que pensar en la parte filantrópica, en la parte social que también es importante y la otra es que en verdad los empresarios nos la creamos, o sea, no porque no seamos güeritos y de ojo azul, o sea, eso no quiere decir que las capacidades son diferentes; creo que podemos hacer grandes cosas si nos lo proponemos, podemos generar grandes empresas, grandes conglomerados y hay que créérnosla, hay que arriesgarnos, no hay que tenerle miedo al fracaso, hay que fracasar para realmente aprender y tener éxito, porque de los éxitos no se aprende igual que de los fracasos, el éxito al contrario creo que te eleva un poquito del suelo y no te permite a veces ver las cosas, porque crees que eres un fregón que ya la hiciste, que ya la lograste y todo va muy bien, es importante tener buenos frentazos y buenos reveses para darse cuenta de lo que cuesta ganarse el dinero, para darse cuenta cómo hay que gastarlo.

Sí digo hay que tratar de vivir lo mejor que se pueda, pero tampoco despilfarrar porque hay gente ahí que lo necesita y requiere esas oportunidades de empleo, por lo que en la medida en que nos arriesguemos con buenas ideas y con buenos negocios, vamos a poder generar empleos dignos. Eso es lo que yo creo que hay que hacer, perderle miedo al fracaso, eso sí, hay que aventarnos, fíjate que, estuve en palo alto, tuve la oportunidad de estar en Google con Larry Page y Sergey Brin, y en Facebook y en GrimTeam, y fue una experiencia muy interesante, estuvimos en particular con un fondo de inversión

de venture capital que nos decían que el 95% de las inversiones que se hacen aquí, son fallidas, solamente el 5% pega, pero en ese 5% está Google, está Facebook, está GrimTeam, eBay, está Paypal, NegFly etcétera, entonces con eso “la sacan del estadio” con ese 5%, y nos lo decía, el Dean de la Universidad de Stanford, y nos decía que la otra cosa más interesante es que la gente que fracasó vuelve a presentar proyectos y se le sigue apoyando, o sea, no quiere decir que porque ya fracasaste en una, no hay oportunidades más adelante, entonces, no es agradable el fracaso, pero a veces es bien necesario y es bien importante que eso no nos destruya.

Excelente a todo dar, muchísimas gracias por las ideas.

Anexo 9. Topete Dávila Fernando

Fundador del Grupo Lorena, Presidente del Consejo de Patronos de la Universidad Panamericana. Es Presidente del Consejo de Administración de Corporativo ACR, y empresas filiales; Miembro del Consejo Consultivo de Banamex; Socio Consejero de Consorcio Hogar, Miembro del Consejo Directivo de la Cámara Nacional de Comercio de Guadalajara, Miembro del Consejo Consultivo Teletón.

Basado en tu experiencia, si tuvieras que dar un solo consejo a un nuevo empresario ¿qué le dirías?

En primer lugar, que necesitas tener la meta muy clara, divertirse trabajando y ser tenaz en lo que vayas a hacer. Hay tantas cosas, que en tres palabras no se pueden simplificar pero creo que eso es: tener metas claras y si trabajamos mucho en lo que queremos, vamos a lograr hacerlo.

Respecto a los momentos críticos que hayas tenido, ¿qué vivencia te dejó más huella? y ¿qué te motivó a seguir adelante?

Primero que nada: la experiencia, normalmente se toman malas decisiones con el acaloramiento de la juventud. Lo más difícil creo yo, para un empresario con las broncas y crisis que

todos tenemos, es mantener la mente fría y tomar determinaciones fríamente, aunque no se solucionen tan rápido. Eso me lo ha dado la vida, no resolver impulsivamente, porque durante la juventud, normalmente te equivocas. Generalmente, una decisión tomada sobre las rodillas es errónea; es mejor disponer de tiempo para evaluar los criterios. Tomar toda la información posible lleva tiempo y a veces, no es burocracia, hay que hacerlo porque es lo mejor.

Podrías narrarnos un momento crítico en el que hayas estado a punto de claudicar.

Cuando estaba exportando mucho producto, había modificado toda mi empresa para cumplir con los requerimientos del FDA y se vino una campaña muy fuerte contra el plomo en los chiles y pues casi... bueno, no casi, me cerraron la frontera por cuarenta y ocho horas.

Convoqué a empresarios que eran más fuertes que yo en el ramo dulcero, para ver cómo le hacíamos, porque era una injusticia y obviamente, ellos no pudieron tomar partido, porque hacerlo estaba en contra de sus intereses en Estados Unidos, y entonces me tuve que aliar con la competencia, y después de todo, qué bueno que lo hice; no nos asociamos en capital, sino para ir juntos como dos empresarios mexicanos a defender nuestro punto de vista, incluso hasta Washington, ahí a la FDA, a las oficinas centrales; eso sentó muy buen precedente y después de casi estar pensando en claudicar y dejar el mercado externo —porque eran muchas las trabas—, pues la exportación fue uno de los principales factores que dio crecimiento al ramo.

¿Qué noticia o suceso nacional ha marcado tu toma de decisiones?

Mira, te podría decir que de muy chavo se marcó la historia de mi papá y la mía cuando Echeverría iba a nacionalizar los bienes inmuebles, o al menos, se corrió mucho el rumor. Tuvimos la posibilidad de comprar unos terrenos muy grandes; yo apenas estaba empezando incipiente mi negocio y tuvimos una oportunidad que nos hubiera dado un crecimiento muy fuerte, y por creer esos rumores, cancelamos la compra de esos terrenos y eso, nos marcó mucho. Otro momento fuerte que a todos nos ha pegado, que primero resultó para mal y luego para bien, fue el 8 de diciembre del 94.

En diciembre le quitaron los alfileres a la economía de México, con aquella frase célebre, de que nuestra economía estaba sostenida en alfileres. En ese momento se vino una devaluación muy fuerte, nosotros debíamos algo de dólares, yo estaba en México [Distrito Federal] y teníamos que resolver qué hacer. Afortunadamente, nuestra balanza comercial estaba casi al parejo. Paradójicamente, precisamente a raíz de todo esto, con la devaluación pudimos exportar más y bueno, ése fue un momento muy, muy difícil, diciembre del 94 y casi todo el 95.

Recuerdas un caso cercano de algún empresario que no haya podido superar la crisis. ¿Qué les hizo falta?

Sí, muchos se amilanaron, yo siento que ser empresario es imaginarte que ya no tienes para atrás, que ya estás en medio del mar. En una crisis, haz de enterarte si se abre un hoyo en tu barco y tienes que ser muy creativo para ver cómo sacas el agua, cómo tapas el hoyo y sigues avanzando.

Además, yo creo que mucha gente se deja influenciar por las noticias externas, y entonces, si va creciendo la economía a un 5% están muy optimistas y si va decreciendo un 3, están pesimistas. Obviamente sí nos afecta, pero no por ser una empresa grande se va a influir en toda la nación, siempre habrá oportunidades. Yo siempre les decía en mi negocio: “a nosotros

que no nos importe si crece el país un 3 o un 5, o decrece un 3 o un 5, lo que tenemos que hacer es crecer un 20”, entonces contra un cinco que decrezca la economía, nosotros estaríamos arriba un 15%. “Si ustedes llegaran a todas la tiendas en cada esquina para ver nuestros productos en los autoservicios y estuviéramos exportando a donde quiera, si se nos viene una crisis, pues entonces no sería problema”. Considero que mientras exista un mercado abierto, hay posibilidades, no debemos hacer tanto caso de las variables de crecimiento externas, obviamente son importantes, pero no tanto como para influir en tu estado de ánimo empresarial.

Si tú pudieras volver a empezar con la experiencia que ya tienes ¿qué cosas diferentes harías?

“Dios no le da alas a los alacranes” [risas] yo creo que mi principal error fue haberme diversificado tanto. Yo creo que debí haber seguido con mi concepto original de dulces divertidos con plástico e irme a todo el mundo, en lugar de haberme metido a otras líneas como paletas y otros productos que estaban mucho más competidos y donde ya había unos líderes muy fuertes. Comparo esto con el sentimiento de “Juan Camaney” de que si la hiciste con este tipo de dulces la vas a hacer con todos, eso me llevó a perder mucho dinero. Yo podía haber aprovechado el desarrollar mi propio nicho ya conocido por el público y el mercado; sin duda pude haber crecido muchísimo más. Por diversificarme y quererme meter en otros mercados competidos que en realidad no me llamaban tanto la atención, más bien motivaban mi ego o satisfacción personal de invadir otros mercados, perdí mucho dinero.

Entonces ¿qué les diría? los mejores esfuerzos a las mejores oportunidades, siempre pensando claro, cuáles son mis fuerzas, dónde no puedo competir. Todos tenemos algunas limitaciones para competir, en el ramo dulcero había muchos

obstáculos en áreas específicas y tenía muchas ventajas competitivas para protegerme contra quien sea que se quisiera meter en mi ramo, yo creo que ése, ése fue mi error, la diversificación, yo diría que “más vale el tiro acercando al venado y no el escopetazo a ver cuántos patos mato”.

¿Por qué crees que hay personas que se conforman en la vida? Estoy hablando a todos los niveles: empresarios, directivos, ejecutivos, que empiezan a ganar muy bien y dejar de arriesgarse.

Mira, yo creo que es cuestión de dos cosas, primero, altitud de la mira, algunos tienen alcances muy bajos y se conforman. En segundo lugar, yo siempre les decía en la empresa ¿trabajamos por utilidades? y yo mismo les contestaba que no, pero que las utilidades eran como el aire, a ver tú dura diez minutos sin respirar, a ver qué te pasa. Eso son las utilidades, tienes que estar respirando para poder mantener tu cuerpo.

Otra cuestión es que si no te divierte lo que estás haciendo y le das por ganar un dinero, pues entonces caerás muy rápido en el conformismo; si te va bien en el aspecto económico, va llegar un momento en que te satisfaces y ya ahí lo vas dejando. Pero si trabajas porque te gusta, por la competencia, por sentir el éxito en el mercado y entre las gentes de tu entorno, si además sientes bonito dar cien, doscientos o mil empleos, entonces, ganes mucho o ganes poco, no vas a parar ahí.

Yo creo que más bien lo que ha pasado es que mucha gente no encuentra su sitio bien; no saben entender qué hay más allá cuando se llega a triunfar, y a lo mejor para algunos triunfar es tener dos millones de dólares en el banco y ya, se dicen a sí mismos “ya triunfé en la vida”, como consecuencia empiezan a desacelerar, no está mal que le bajen, pero siempre y cuando encontraran directivos profesionales, que al final y al cabo, sería lo mejor que le puede pasar a una empresa, que los

dueños ya con un patrimonio se retiren y por medio de consejos, de una manera muy institucional, se hagan de gente muy joven para seguir con la empresa adelante. La empresa no es el dueño, la empresa es un grupo de personas, directivos, empleados, clientes, mercado, todos los stakeholders, como les llaman. Entonces no es nada más el dueño, yo pienso que uno de los principales problemas es la comodidad, dicen “yo tenía pensado tener dos millones de dólares en la cuenta, ya los tengo, ya muchas gracias”, la otra es que no se divertían trabajando y una más, es que no saben dar ese brinco y decidir que la empresa puede dar más en manos de otras gentes y centrarse en participar en un consejo y con determinadas normas y políticas muy institucionales, seguir haciendo que esta empresa crezca. Las empresas que pueden dar ese brinco –si no las venden, este... cómo tú comprenderás– [risas] del dueño absoluto y saltar a una institucionalización en todos sus mandos directivos, son las que van a crecer muchísimo más, y ahorita por lo mismo, empresas como Bimbo si les pasa algo a los Servitje, a Bimbo no le va a pasar nada, o sea, ya son empresas muy institucionales que han logrado es transición importante.

Cuando tú escuchas el concepto de la zona de confort ¿qué piensas? o sea ¿cómo defines la zona de confort?

Mira, yo tengo mi propio criterio de la zona de confort; a lo mejor tú te imaginas a un cuate tendido en una hamaca en la zona de Cancún, tomándose una cerveza en el mejor restaurant o en el mejor hotel, sin embargo, yo la relaciono con casos en los que se cree que la empresa va bien, que se tiene una gente directiva, que garantiza el crecimiento, y se cae en el espejismo de frecuentar las cámaras, o de involucrarse más en la responsabilidad social o labor social y ésa podría ser mi zona de confort, pues vives padrísimo, no tienes la obligación de estar en tu oficina todos los días en todos los actos, porque hay

gente que lo está haciendo por ti acorde a tus criterios, con tu vigilancia y experiencia guiándolos, entonces para mí, ésa es la zona de confort. Desde mi punto de vista, la zona de confort no es cuando estás acostado en tu cama a las once de la mañana, para mí es que un día puedas irte a jugar golf a las siete de la mañana y llegar a la oficina a las once y no pasa absolutamente nada y de ahí, te vas a una responsabilidad social que tengas y en todo ese día le dedicaste una hora a tu trabajo, pues ya es una zona de confort simple, estoy muy comfortable, no es falta de ambición, hay que exigirle siempre a las empresas, no hay que confundir la zona de confort del empresario o del dueño de la empresa con la zona de confort de los directivos.

En el aspecto directivo, no sabría decirte cuándo se cae en la zonas de confort, sé que muchos forman unas cortinas de humo y tienen unas zonas de confort padrísimas, pero en el empresario, la zona de confort no es precisamente estar dormido, para mí, en el empresario la zona de confort es donde ya no es tanto tu exigencia, no es tan importante tu presencia en las empresas, pero tus empresas siguen creciendo, lo malo está en que el empresario y las empresas entren en zona de confort, eso ahí sí, ese binomio no está nada bueno, ahí sí mejor haz otra cosa.

Existe gente que pone esas cortinas de humo que refieres y uno no percibe que aquellos pueden dar más pero ¿cómo percibir eso?

Fíjate que el empresario con más experiencia quizás pueda descubrirlo si conoce bien su negocio, aunque esté fuera de su empresa, si hay gente dirigiéndola, relativamente es fácil percibirlo, por ejemplo cuando te presentan los presupuestos, es el caso de la presentación de presupuestos: si vendieron 10, el mercado es un mercado muy fértil, y te presentan un crecimiento del 15% porque la inflación va a ser un 5% y el crecimiento interno bruto va a ser otro 5, entonces, ellos

todavía van a crecer otro 5% y tú sabes que el mercado da un 20 o 25, desde ahí, desde el ejercicio de presupuestación que es responsabilidad del empresario, no debes permitir que crezcan únicamente 15%, no, tú debes exigir un 30% porque uno conoce el mercado y tu empresa, así que no debes tolerar que los directivos anden en zona de confort.

La otra muy a la rústica, muy a la empírica, vigílate los horarios, normalmente si se van a comer, si se van a comer y regresan a las seis de la tarde con dos, tres tequilas, es zona de confort, eso me queda clarísimo que es zona de confort, no hay una comida que aguante tres tequilas.

Es necesario estar al tanto y si se van a un desayuno y te llegan a las 11:30 a trabajar, dicen que estaban con el Gobernador de Jalisco desayunando, no les creas, a lo mejor puede pasar una vez o dos.

Obviamente a un directivo no le exiges que cheque tarjeta de horario, pero te das muy fácil cuenta cuando ya están cayendo en situaciones de confort, comidas largas, desayunos prolongados, ausencias, demasiados permisos y que ni un sábado, ni un domingo trabajen, nunca, o sea, siempre vas a tener que trabajar un domingo, o sea, porque se te atraviesa algo.

Para mí fue toda una experiencia lo que viví en México [Distrito Federal] con mi empresa Lorena; los viajes empezaban los lunes en la mañana, bueno pues los gringos de Hershey's empezaban los domingos en la tarde, ellos volaban los domingos en la tarde para estar en su oficina el lunes aquí en Guadalajara, y eso se me quedó muy grabado, yo a mis ejecutivos, muy rara vez los hacía que volaran, no lo lograba; los podía forzar, pero no es el caso. Pero cuando un ejecutivo de su cuenta vuela el domingo para estar el lunes en el trabajo, es buena señal, pero si vives en el DF y vas a venir a Guadalajara y tomas el avión de las 11 de la mañana porque vives en México y te vas el viernes a la 1 de la tarde, pues ya es zona de confort.

¿Tuviste ejecutivos así?

Sí, sí he tenido muchos ejecutivos, por ejemplo en México [DF] yo sabía que llegaban tarde, dos tres gentes que primero se venían a trabajar aquí, por ejemplo, la junta de mercadotecnia de los lunes, yo no estaba presente, pero yo sabía que volaban a las 10 de la mañana y la junta se tenía que hacer a la 1 porque venían de México, eso es zona de confort, la junta es a la 1 y si te tienes que venir a las 6 o volar antes en la noche, pues te pagamos el hotel para que estés un día antes.

Si ustedes me preguntaran cuál es la gente, –por gremio obviamente y siempre habrá sus excepciones–, la gente de más zona de confort pertenece a ventas; son los más sueltos, los que se prestan más a la pachanga y eso puede ser con las comidas y todo eso donde más se alargan y no trabajan. Además, un buen vendedor, la verdad es como un buen torero, dos tres tocadas y te dan el laberinto del beso, hay que entender cada zona, pero yo les aseguro que en las empresas, de 10 gentes, al menos tres o cuatro van a estar en zona de confort.

Bien, excelente. Gracias.