

ÉLITES, PODER Y CIRCULACIÓN TRANSFRONTERIZA: LAS PUERTAS GIRATORIAS EMPRESARIALES EN REGIONES BINACIONALES¹

Elites, Power, and Cross-Border Circulation: The Revolving Doors of Business in Binational Regions

Recibido: 20 de mayo de 2025

Aceptado: 12 de agosto de 2025

1- Edgar Lara-Enríquez. Doctor en Administración y Alta Dirección. Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez (UTCJ). e.lara.international@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8336-9927>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional.
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

RESUMEN:

En un entorno binacional, la presencia de las élites extractivas desarrollistas o depredadoras generan dominación para sus intereses, sin embargo, cuando las élites tienen presencia en una frontera binacional con economías diferenciadas, su comportamiento y estrategias también lo son. El objetivo general consistió en establecer un análisis descriptivo y exploratorio con la finalidad de visibilizar y establecer un modelo del proceso extractivo y desarrollista de las élites binacionales en las fronteras a través de las puertas giratorias del sector empresarial para la captura de las decisiones del estado en la política pública. Los hallazgos sugieren que, en un contexto binacional, las élites se potencian en el plano internacional utilizando las ventajas políticas y económicas que les ofrece la condición de frontera incrementando las asimetrías y desigualdades sociales que en ocasiones es más rentable desde la visión de élite aplicar una política depredadora.

Palabras clave: *Puertas giratorias; Poder; Élites; Binacional*

ABSTRACT:

In a binational environment, the presence of developmental or predatory extractive elites generate domination for their interests; however, when the elites have a presence on a binational border with differentiated economies, their behavior and strategies are also different. The general objective was to establish a descriptive and exploratory analysis with the purpose of making visible and establishing a model of the extractive and developmental process of the binational elites on the borders through the revolving doors of the business sector to capture the decisions of the state in public policy. The findings suggest that, in a binational context, elites empower themselves at the international level using the political and economic advantages that the border condition offers them, increasing social asymmetries and inequalities that sometimes it is more profitable from the elite's point of view to apply a predatory politics.

Keywords: *Revolving doors; Power; Elites; Binational.*

Clasificación JEL: M10

1. Introducción

El estudio del poder regularmente está asociado a una élite (Mills, 2013) que controla diversos sectores de una sociedad que comúnmente tienen bajo su mando a instituciones que regulan o dictan una normalización del comportamiento de una sociedad (Mills, 2013, p. 320). Dicho grupo hegemónico, busca controlar e influir en las decisiones de estado y lo realiza a través de diversos mecanismos (Briz, 2002, p. 23).

La influencia del grupo hegemónico es a través de una conceptualización de autoridad (Dahl, 1976, p. 39) asumiéndose a sí mismos como un colectivo de privilegios de clase gobernante (Domhoff, 1975, p. 11) con el objetivo de cumplir sus propios beneficios explotando o manipulando las masas (Michels, 1979, p. 38).

El estudio del poder tiene una tipología amplia y el enfoque es variante en base a las perspectivas de análisis: desde un realismo político (Morgenthau y Thompson, 1985) relaciones internacionales (Waltz, 1979) o desde los conflictos y estrategias de contención (Kennan, 2021), relaciones sociales (Weber, 1964; Bordieu, 2000), sujeto social (Foucault, 1970) desde las organizaciones (Sanabria et al, 2008), ciencias administrativas (Yela-Gómez y Hidalgo, 2010, Álvarez, 2019), liderazgo (Krauter, 2020) organizaciones empresariales (García, 2009) poder directivo (Suárez, et al, 2017).

2. Desarrollo

Los procesos de desarrollo de una sociedad e incluso en la economía, la participación de la élite es clave para la ejecución de iniciativas e influencia, la falta de participación de esta puede desencadenar procesos de rezago. Bolívar (2002) asegura que, en todo proceso de desarrollo, las élites siempre tienen un papel protagónico ya que son ellos quienes ejercen el poder a través del control de los recursos y control de las masas.

Desde el enfoque de que el grupo hegemónico construye una red de poder, es importante que las élites estén en constante cambio para evitar decadencia. Bolívar (2002) señala que las élites pueden ser remplazadas por otras, pero debe existir aumento en la calidad de las élites para evitar estancamientos

Por lo tanto, comprender el comportamiento de las élites es tener un mayor entendimiento del ejercicio del poder e influencia (Cárdenas, 2018) incluso sobre la gestión del desarrollo. Desde la perspectiva de Mintzberg (1984) los ciclos de las organizaciones están basados en los cambios internos y externos de las instituciones. Desarrolla una tipología de poder: autocracia, instrumento, burocracia, misión, meritocracia y arena política. Para Useem (1979) las élites están diferenciadas, es decir, existen grupos internos con mayor poder corporativo que obtienen y generan gobernanza. Según Mills (2013) la élite del poder está constituida en los sectores, económicos, políticos y militares. Los tres anteriores establecen una “comunidad” (Mills, 2013, p. 56) de intereses. Las élites económicas tienen la característica de utilizar sus recursos para generar poder a través de mecanismos de influencia (Luna, 2020).

Los mecanismos de influencia de la élite empresarial en la política pública van desde el poder corporativo (Luna y Tirado, 1992), clientelar (Tirado, 2004), mecenazgo (Aguilar, 2006) representantes empresariales en cargos públicos denominados puertas giratorias (Ortiz, 2005) y cabildeo e interlocución (Tirado, 2015).

Uno de los mecanismos que tiene la élite empresarial para incidir en la política pública y en las decisiones de estado es el “lobby empresarial” (Castallani, 2018, p. 49). Un segundo mecanismo con una mayor incidencia para influir en las decisiones de carácter empresarial son la estrategia de las “puertas giratorias” (Castallani, 2018, p. 49). Las puertas giratorias es un término que se refiere a la participación de actores del sector privado que pasan en puestos públicos y viceversa. Cárdenas (2018) lo denomina como relaciones entre el sector privado y público. El principal objetivo de las puertas giratorias es incidir en las decisiones del estado a favor del interés de los dueños del capital (Castellani, 2018).

El estudio de las puertas giratorias del sector empresarial en la influencia en la agenda pública tiene enfoques diferenciados. Desde una corriente anglosajona el interés está en mayor medida concentrado en la comprensión del impacto económico de los líderes cabilderos por encima del efecto en la política pública. Blanes et al. (2012) toma este enfoque y realizan un trabajo econométrico con ex empleados del congreso de los Estados Unidos para demostrar que los ex funcionarios de gobierno mejoran sus ingresos al explotar sus contactos con líderes políticos utilizando el cabildeo. Los hallazgos evidencian que las conexiones son un activo por encima de su experiencia o habilidades técnicas (Blanes et al., 2012, p. 4).

El principal hallazgo del estudio es que los cabilderos que tenían contacto directo con senadores de los EEUU., disminuyen sus ingresos hasta un 24% cuando el político deja su cargo y son considerados activos perecederos (Blanes et al., 2012, p. 27).

Emery y Faccio (2021) abordaron el concepto de las puertas giratorias mapeando sistemáticamente en EE UU a través de empresas, industrias y regiones. El estudio se enfoca en analizar a 250 agencias del poder ejecutivo federal de los EEUU del 2002 al 2018. Los hallazgos sugieren que las puertas giratorias en economías avanzadas son omnipresentes especialmente en empresas grandes: Los exfuncionarios de gobierno en estas economías son cotizados por grandes empresas para la asesoría de gestión en base a su conocimiento adquirido generando incentivos para invertir en el capital humano por sus habilidades (Emery y Faccio, 2021, p. 2).

Desde una visión internacional, el enfoque se concentra en el impacto de los líderes que han ocupado las posiciones de cabildeo. Wirsching (2018) realiza un análisis sobre el perfil y puestos de 400 gobernadores de bancos centrales en 32 países miembros de la OCDE sobre su asociación de carrera profesional en los sectores privados y sus actividades desde como funcionarios gubernamentales en políticas financieras. Los hallazgos muestran que la experiencia generada como funcionarios de gobiernos que cuentan previamente con experiencia en mercados financieros, tienen una mayor probabilidad de tener participaciones en el sector privado por encima de los gobernadores que no cuentan con dicha experiencia previa.

Desde la perspectiva latinoamericana el enfoque del estudio de las puertas giratorias está más concentrada sobre la comprensión e impacto en la política pública, procesos asimétricos en las desigualdades sociales y mecanismos de captura de estado. González-Bustamante y Olivares (2016) realizaron un análisis de las 386 personas que ocuparon cargos de las más altas jerarquías en administraciones federales en Chile. Establecieron que las decisiones tomadas durante el ejercicio del cargo público en secretarías de estado y subsecretarías están asociadas a las decisiones y ocupaciones con el sector privado evidenciando una circulación de las élites.

El enfoque en chile se encuentra diferenciado en un debate en el trato garantista sobre la justicia por un lado y en un segundo plano en las trayectorias de actores en “idas y vueltas” (González-Bustamante

y Olivares, 2016, p. 1) entre la iniciativa privada y el sector público. Las principales profesiones de dónde procede la puerta giratoria de entrada en Chile son: abogados y economistas y la principal puerta de salida es la educación (Universidades) y relaciones para ocupar cargos en el sector privado.

En el caso de Argentina, Castellani (2018) realiza un análisis de las puertas giratorias y el lobby empresarial estableciendo una tipología del mismo. Manifiesta y señala la presencia de gabinetes presidenciales que han estado constituidos por élites del capital y el factor característico ha sido la gestión en políticas económicas para ciertos sectores.

El actuar de las élites es un tema de desarrollo, cuando menos desde la perspectiva de una economía de mercado. Cárdenas (2018) realiza un análisis sobre las élites y el desarrollo enfocando que son estas las que generan los procesos de crecimiento y son responsables de que una región se desarrolle. Asegura que las grandes transformaciones sociales se empiezan por analizar los procesos de la conformación de los grupos de poder, así como la circulación o renovación de las mismas.

Para el caso de México los estudios han estado en mayor medida concentrados en la evidencia de la creación, concentración de grupos de poder y participación activa en la toma de decisiones que le corresponden al estado. Aragón y Cárdenas (2020) realizan un análisis de la élite empresarial desde el enfoque de las puertas giratorias con la finalidad de medir la influencia utilizando la metodología de análisis de redes. Los hallazgos del estudio señalan que existe un grupo específico del sector empresarial que constantemente ocupan puestos en el sector privado y público logrando establecer una influencia en la agenda pública.

La evidencia muestra que el grupo de estudio tiene establecido un mecanismo de puerta giratoria en cuatro secretarías de estado principalmente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), Secretaría de Energía (SE) y en la paraestatal Petróleos Mexicanos (PEMEX).

Aragón y Cárdenas (2020), asegura que la red es sólida y es la que ha permitido implementar políticas de desarrollo y comparten directivos en la conducción del capital. Las puertas giratorias generan conexiones sólidas en una red que terminan generando intereses y beneficios colectivos.

Considerando el caso de Costa Rica, el enfoque de estudios sobre las puertas giratorias es similar al de México, es decir; desigualdades y asimetrías. Robles-Rivera y Cárdenas (2021) realizan un estudio sobre las puertas giratorias, analizan la constitución de la administración del presidente Carlos Alvarado Quezada. Los hallazgos sugieren que el reclutamiento de 10 actores clave de familias de élites confirmaron una influencia notable en la política de desarrollo económico del país, obteniendo una evidencia clara de la captura del estado por parte de un grupo específico reproduciendo una desigualdad social.

Podemos observar diferencias notables en el estudio de las puertas giratorias en diferentes corrientes entre economías avanzadas y en proceso de desarrollo. En el caso de Estados Unidos encontramos que existen leyes que regulan la actividad de la influencia de actores que dejan sus cargos públicos, tal es el caso de la Ley de Divulgación de Cabildeo de 1995, Ley de Transparencia y Responsabilidad Legislativa de 2006, Ley de Liderazgo Honesto y Gobierno Abierto, 2007 (Blanes et al., 2012, p. 2). Para el caso de las economías en desarrollo el tema aún se discute sobre el entendimiento del impacto de la influencia de las élites en el desarrollo y el proceso de captura del estado, limitando el acceso al debate sobre la regulación de exfuncionarios en cargos públicos.

Aunque existen esfuerzos evidentes de avanzar en el tema, tal es el caso de Ley Federal de Transpa-

rencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental (2002) y la adhesión de México a la Alianza para el Gobierno Abierto (2011), el enfoque es limitado. Desde una visión transfronteriza, la integración económica amplifica las asimetrías de poder. Hanson (2001) asegura que los beneficios económicos en regiones binacionales son evidentes, sin embargo; los beneficios de mayor valor y rentas se concentran en la región más desarrollada y esto es debido a las redes corporativas transfronterizas y la capacidad institucionales de estas.

El papel del estado en la implementación de leyes y normas que regulen este tipo de prácticas es clave, sin embargo, la visión de las élites es mayor en comparación a las masas y eso les genera una influencia y poder ante una sociedad debilitada y un estado limitado (Cárdenas 2018). Es fundamental avanzar en el entendimiento de las élites ya que su poder y captura de las decisiones del estado impactan de manera transversal en el desarrollo, particularmente en un entorno de frontera donde los recursos de los grupos hegemónicos se potencian utilizando su influencia en ambos países y su adaptación está a merced de aprovechar los beneficios que les otorgue mayor ventaja económica sin un impedimento de una rendición social de su actuar.

En ese sentido resalta la pregunta ¿Cómo es el proceso extractivo y desarrollista de las élites binacionales en las fronteras? Las élites tienen el objetivo de generar dominación para sus intereses en una zona específica, sin embargo, cuándo las élites tienen presencia en una frontera binacional con mercados y economías diferenciadas su comportamiento y estrategias también lo son.

La comprensión de las élites requiere de un acercamiento a sus redes y campos de acción con la finalidad de describirlas, analizarlas, pero sobre conocerlas como un grupo minoritario con influencia que tiene el poder de impactar a las masas y generar desarrollo o depredación. Es por ello, que “...la mejor forma de controlar a las élites es investigándolas” (Cárdenas, 2018, p. 3).

Bajo un contexto fronterizo entre Estados Unidos y México, las élites locales se potencian en el plano internacional utilizando las ventajas políticas y económicas que les ofrece la condición de frontera incrementando las asimetrías y desigualdades sociales que en ocasiones es más rentable desde la visión de élite aplicar una política depredadora (Galbraith, 2008) de los recursos hacia otra zona que le genere mayor calidad de vida a expensas de una zona rentista.

La participación del sector empresarial en las posiciones de gobierno en los ámbitos estatales y municipales determinan la influencia de la agenda pública de desarrollo para los siguientes períodos de gobierno de gestión y por ende el desarrollo regional y/o local. En el caso de la frontera entre Estado Unidos y México no es la excepción que la élite influye a través de la puerta giratoria para posicionar su agenda de desarrollo en alcances binacionales.

Sin embargo, es importante definir el tipo de élites internacionales en base a su comportamiento o intereses, por un lado, se encuentra la élite desarrollista (ED) (Salas-Porras, 2014) que en base a las definiciones podemos establecer que la ED en un contexto fronterizo tiene influencia en ambos países o lados de la frontera en la cual interactúa como grupo de poder, utiliza los recursos para incrementar su influencia, riqueza y poder, retribuye con inversiones, proyectos y visión empresarial a la zona para generar mayor plusvalía.

La élite extractiva (EEx) (Acemoglu y Robinson, 2012), en base a nuestra dinámica y política definimos a la EEX como un grupo hegemónico que tiene su base en la zona con mayor calidad de vida y ventaja económica y cuenta con su centro de operaciones productivas en la zona más desfavorecida

extrayendo los recursos e invirtiéndolos en mayor medida en la zona de mayor calidad provocando un desarrollo asimétrico y sistemático particularmente a la zona con menor ventaja competitividad.

La élite depredadora (EDp) (Peñaflores y Rivas, 2019), en nuestro contexto lo podemos establecer como el grupo de poder que tiene presencia binacional, pero permanece en la zona menos favorecida, consume y explota los recursos a través de su influencia y poder, obtiene ganancias rentistas, sin embargo, no retribuye a la zona con inversiones.

En un contexto internacional o fronterizo se elevan las posibilidades que se encuentren todas las categorías de élites en convivencia colectiva. Aquella que obtenga una mayor alianza con el estado, es la que logrará una dominación por encima de las demás y su influencia dependerá del grado de madurez y desarrollo de una sociedad civil fuerte y organizada, en consecuencia las demás élites se sumarán al grupo hegemónico, como en el caso de estudio, Ciudad Juárez, ciudad fronteriza localizada en México frontera con Estados Unidos, la presencia de una élite fuerte con características binacionales, ejerce un poder e influencia en la agenda pública a través de las puertas giratorias.

3. Metodología

El presente estudio es descriptivo y exploratorio con la finalidad de visibilizar y describir la influencia del grupo del sector privado en la Frontera de Estados Unidos-Méjico a través de las puertas giratorias en la agenda pública ya que el fenómeno ha sido poco estudiado en contextos similares por que la intención es establecer bases para el desarrollo de instrumentos de investigación. El periodo de estudio fue de 1998 al 2022 y la recopilación de la información fue de enero a mayo del 2022. La obtención de los datos fueron los registros de los organismos empresariales sobre sus liderazgos en el rango antes señalado.

La élite binacional tiene ventajas competitivas que explota según les convenga a sus intereses económicos en ambos lados de la frontera. El primer paso es insertar a su comunidad de intereses en puestos claves en el gobierno donde desea posicionar su agenda y capturar el estado. En la tabla 1 podemos observar la participación del sector empresarial desde 1998 al 2022, el cual 25 actores de las filas de los organismos empresariales tomaron cargos públicos de relevancia política determinando una participación activa del sector empresarial en administraciones gubernamentales locales. Se puede observar que el 72% de los actores tiene su origen en un liderazgo de algún organismo empresarial principalmente desde la función de presidente, el 12% de las posiciones fueron emanadas desde la figura de consejero de alguna organización empresarial (OE). La posición de influencia en la función de director de algún organismo se posicionó con el 12%. La participación activa de la mujer en puestos de liderazgo en los ámbitos empresariales bajo contextos fronterizos es muy escasa, tan solo el 8% de los actores que se han posicionado en un cargo público emanado del sector empresarial han sido mujeres y el 92% hombres. La formación profesional de los actores en el caso de estudio en las puertas giratorias fueron el siguiente: El 44% tuvieron la formación de licenciatura, el 44% en ingeniería, el 8% corresponde a una formación en el área de arquitectura y el 4% con una formación médica.

Tabla 1. Miembros del Sector Empresarial de Ciudad Juárez que han Ocupado Cargos Públicos 1998-2022

No.	Nombre	Formación	Cargo em-presarial	Organismo Empresarial de Procedencia	Cargo Público	Dependencia	Periodo
1	Miguel Ángel Calderón Rodríguez	Licenciatura	Director	CANACINTRA	Secretario del Ayuntamiento Secretario de Planeación	Gobierno Municipal de Ciudad Juárez	2004-2005
2	Héctor Murguía Lardizábal	Ingeniería	Presidente	CANACINTRA	Presidente Municipal de Ciudad Juárez	Gobierno Municipal de Ciudad Juárez	2004 - 2007 2010-2013
3	Mario Dena Torres	Ingeniería	Coordinador	Consejo Coordinador Empresarial de Ciudad Juárez (CCE)	Representante del Gobernador en Ciudad Juárez,	Gobierno del Estado de Chihuahua	2018 - 2020
4	Oscar Legarreta Ito	Ingeniería	Presidente	CANACINTRA	Director General de Obras Públicas.	Gobierno Municipal de Ciudad Juárez	2004 - 2007
5	Omar Saucedo Macías	Licenciatura	Director	Desarrollo Económico, A.C.	Sub-Secretario de la Secretaría de Innovación y Desarrollo Económico	Gobierno del Estado de Chihuahua	2016 - 2019
6	Carlos Castañeda Echaniz	Licenciatura	Director	CANACO	Director de Comercio	Gobierno del Estado de Chihuahua	2004 - 2010
7	Antonio Andreu Rodríguez	Licenciatura	Presidente	CANACO	Diputado Local	Congreso del Estado de Chihuahua	2007-2010
8	Federico Barrio Terrazas	Ingeniería	Presidente	COPARMEX	Gobernador del Estado de Chihuahua	Gobierno del Estado de Chihuahua	2009 - 2013
9	Gustavo Elizondo Aguilar	Ingeniería	Presidente	COPARMEX	Presidente Municipal de Ciudad Juárez	Gobierno Municipal de Ciudad Juárez	1998 a 2001
10	Pablo Cuarón Galindo	Licenciatura	Presidente	COPARMEX	Secretario de Educación Pública	Gobierno del Estado de Chihuahua	2016 - 2018
11	Sergio Nevárez Rodríguez	Licenciatura	Presidente	COPARMEX	Recaudador de Rentas en Ciudad Juárez Director de la Junta Municipal de Aguas y Saneamiento	Gobierno del Estado de Chihuahua	2016 - 2018 2021-2022

Continúa...

12	Jesús Andrade Sánchez-Mejorada	Ingeniería	Presidente	COPARMEX	Secretario Técnico del Consejo de Desarrollo Económico del Estado de Chihuahua (CODECH)	Gobierno del Estado de Chihuahua	2018 - 2021
13	Leonardo E. Villar Calvillo	Médico	Presidente	CANACINTRA	Síndico Municipal de Ciudad Juárez	Gobierno Municipal de Ciudad Juárez	2007-2010
14	Maurilio Fuentes Estrada	Ingeniería	Presidente	CANACINTRA	Director General de Centros Comunitarios y Forestación Sub-Secretario de Educación Zona Norte	Gobierno Municipal de Ciudad Juárez Gobierno del Estado de Chihuahua	2010-2013 2021-2022
15	José Eleno Villalba Salas	Arquitectura	Presidente	CANACINTRA	Director de Desarrollo Urbano	Gobierno Municipal de Ciudad Juárez	2014 - 2015
16	Everardo Medina Maldonado	Ingeniería	Presidente	Cámara de la Construcción	Sub-Secretario de Obras Públicas en la Frontera Norte	Gobierno del Estado de Chihuahua	2004 - 2010
17	Roberto Mora Palacios	Arquitectura	Presidente	Cámara de la Construcción	Director del Instituto Municipal de Investigación y Planeación (IMIP)	Gobierno Municipal de Ciudad Juárez	2017 - 2022
18	Jaime Campos Castuera	Licenciatura	Presidente	Asociación de Maquiladoras / INDEX Juárez	Director de Industria de la Secretaría de Innovación y Desarrollo Económico	Gobierno del Estado de Chihuahua	2016 - 2020 2021-2022
19	María Soledad Maynez	Licenciatura	Presidente	Asociación de Maquiladoras / INDEX Juárez	Directora de Desarrollo Económico	Gobierno Municipal de Ciudad Juárez	2004 - 2007
20	Alejandra de la Vega Mathews	Ingeniería	Presidente	DESARROLLO ECONÓMICO, A.C.	Secretaría de Innovación y Desarrollo Económico	Gobierno del Estado de Chihuahua	2016 - 2021
21	Raúl Flores Viramontes	Ingeniería	Presidente	CANACINTRA	Diputado Local	Gobierno del Estado de Chihuahua	2004 - 2010
22	Raúl de León Apraez	Ingeniería	Presidente	CANACINTRA	Regidor del Ayuntamiento de Ciudad Juárez-Director de Ecología.	Gobierno Municipal de Ciudad Juárez	2007 - 2010

Continúa...

23	Iván Pérez Ruiz	Licenciatura	Consejero	CANACINTRA	Director de Desarrollo Económico del Municipio de Ciudad Juárez	Gobierno Municipal de Ciudad Juárez	2021 - 2022
24	Gibrán Solís Kana-han	Licenciatura	Consejero	CANACINTRA	Director de Limpia del Municipio de Ciudad Juárez	Gobierno Municipal de Ciudad Juárez	2021 - 2022
25	Humberto Álvarez Fuentes	Licenciatura	Consejero	DESARROLLO ECONÓMICO, A.C.	Director de Desarrollo Económico del Municipio de Ciudad Juárez	Gobierno Municipal de Ciudad Juárez	2017-2021

Fuente: Elaboración propia.

La participación por organismos empresarial en la influencia en los cargos públicos es muy asimétrica, claramente podemos observar que existe una cercanía notoria de algunos de sus líderes con la élite política por encima de otros actores.

En la tabla 2 se muestra la puerta giratoria de entrada de los organismos empresariales en cargos públicos del periodo 1998 al 2022. El organismo que muestra una mayor influencia en posicionar a sus líderes en las administraciones gubernamentales es la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra) con un 32% en el periodo de estudio. Es interesante poder analizar este fenómeno ya que se tiene una percepción generalizada en la región que este organismo tiene mayores relaciones con una élite política emanada del Partido Revolucionario Institucional (PRI).

Tabla 2. Puerta Giratoria de los Organismos Empresariales en Cargos Públicos 1998-2022

No.	Organismos Empresariales	Participación (%)
1	Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra)	32
2	Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex).	20
3	Desarrollo Económico de Ciudad Juárez, A.C.	12
4	Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (Canaco).	8
5	Asociación de Maquiladoras de Ciudad Juárez, A.C. (Amac/Index Juárez).	8
6	Cámara Nacional de la Industria de la Construcción (CMIC).	8
7	Consejo Coordinador Empresarial (CCE)	4

Fuente: Elaboración propia

En una segunda posición se encuentra la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) con un 20%. Desarrollo Económico de Ciudad Juárez, A.C. con un 12%. La Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (Canaco), Asociación de Maquiladoras de Ciudad Juárez, A.C. (Amac/Index Juárez) y Cámara Nacional de la Industria de la Construcción (CMIC) con una participación del 8% cada uno. En el caso del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) se posiciona con un 4%.

Es importante resaltar que en los ámbitos políticos los líderes empresariales que se encuentran identificados mayormente con el Partido Revolucionario Institucional (PRI) representan un 32% de parti-

cipación a través de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra), el Partido Acción Nacional (PAN) cuenta con una participación del 40% a través de los organismos Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), Desarrollo Económico de Ciudad Juárez, A.C y Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (Canaco) que tienen mayor afinación los líderes en turno con el PAN en el periodo de estudio.

La participación de los organismos empresariales en la frontera con Estados Unidos representa una oportunidad de lograr una mayor influencia positiva para el desarrollo económico aprovechando las ventajas competitivas que ofrece ambos lados de las fronteras, sin embargo, la visión e intereses de los grupos de poder marcan el rol de la élite en el proceso del desarrollo. La influencia inicial, es la solidez de sus liderazgos en cada una de sus organizaciones. El organismo cúpula del sector empresarial en la frontera es una muestra clara sobre su influencia y liderazgo, y el perfil de sus líderes para dirigir los organismos.

En las tablas 3 y 4 podemos observar los diferentes líderes que han ocupado la presidencia del Consejo Coordinador Empresarial de Ciudad Juárez, A.C, organismo que agrupa a 8 grupos empresariales más representativos en términos económicos. La participación de los líderes en la presidencia del organismo resalta CANACINTRA en una primera posición con un 33.3%, COPARMEX se posiciona en un segundo lugar con un 20.8% determinando los dos organismos con mayor participación. En el caso de CANACO, CMIC e INDEX cuenta con un 12.5% respectivamente.

Tabla 3. Perfil de los Ex-Presidentes del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) Ciudad Juárez 1999-2022

Perfil	Rogelio González Alcocer	Gilberto Contreras Lara	José Yarahuan Galindo	Manuel Sotelo Suárez	Jesús Andrade Sánchez-Mejorada	Juan Carlos Sapién de Anda	Martín Alonso Cisneros	María Teresa Delgado Zárate
Periodo de gestión	Ene-Sept 2016	Oct-Dic. 2016	Ene-Marz. 2017	Abril-Jun. 2017	Jul.-Sept. 2017	Oct. 2017 Ene 2018	Feb.-Abr. 2018	Marz-Agost. 2018
Lugar en el que nació	Querétaro, Qro.	Ciudad Juárez, Chih.	Ciudad Juárez, Chih.	Ciudad Juárez, Chih.	Veracruz	El Paso, TX	Ciudad Juárez, Chih.	Ciudad Juárez, Chih.
Estatutos empresarial	Empresario	Empresario	Director Recursos Humanos	Empresario	Empresario	Director General	Empresario	Directora Recursos Humanos
Formación académica	Licenciatura	Arquitecto	Licenciatura	n/a	Ingeniería	Ingeniería	Ingeniería	Licenciatura

Continúa...

Instituto académica de procedencia	n/a	Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ)	Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez (ITCJ)	n/a	Tecnológico de Monterrey	n/a	n/a	University at El Paso, Texas
Posgrado	n/a	SI	SI	n/a	SI	SI	n/a	SI
Sector empresarial	Hoteles	Construcción	Industria Manufactura	Transporte de carga	Comunicaciones	Servicios	Hoteles	Industria Manufactura
Organismo de procedencia	Canaco Juárez	Cmíc Juárez	INDEX/ Asociación de maquiladoras de Ciudad Juárez, A.C.	Asociación de Transportistas de Ciudad Juárez, A.C.	Coparmex Juárez	Desarrollo Económico de Ciudad Juárez, A.C.	Asociación de Hoteles y Moteles de Ciudad Juárez, A.C.	INDEX/ Asociación de maquiladoras de Ciudad Juárez, A.C.
Tendencia política	Hacia el PRI	Hacia el PRI	Hacia el PAN	Hacia el PRI	Hacia el PAN	Hacia el PAN	Hacia el PRI	Hacia el PAN
Actuación al frente del CCE	Moderado	Moderado	Moderado	Radical	Moderado	Moderado	Radical	Moderado

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Perfil de los Ex-Presidentes del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) Ciudad Juárez 1998-2022

Perfil	Raúl de León Apraez	Luis Mario Baeza Cano	Rogelio González Alcocer	Eduardo Ramos Morán	Jesús Salayandía Lara	Fabiola Luna Ávila
Periodo de gestión	Sept 2018. Ene 2019	Feb.-Sept. 2019	Oct. 2019- Dic. 2020	Enero-Marzo 2021	Abril- Oct. 2021	Nov-2021 Dic.- 2022
Lugar en el que nació	Ciudad Juárez, Chih	Ciudad Juárez, Chih	Querétaro, Qro.	Ciudad Juárez, Chih	Ciudad Juárez, Chih	Ciudad Juárez, Chih
Estatutos empresarial	Empresario	Empresario	Empresario	Empresario	Empresario	Directora Finanzas

Continúa...

Formación académica	Ingeniería	Ingeniería	Licenciatura	Ingeniería	Licenciatura	Licenciatura
Instituto académica de procedencia	Tecnológico de Monterrey	Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ)	n/a	Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez (ITCJ)	University at El Paso, Texas	Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez (ITCJ)
Posgrado	n/a	SI	n/a	n/a	n/a	SI
Sector empresarial	Industria Transformación	Construcción	Hoteles	Comunicaciones	Industria Transformación	Industria Manufactura
Organismo de procedencia	Canacintra Juárez	Cmic Juárez	Canaco Juárez	Coparmex Juárez	Canacintra Juárez	INDEX/Asociación de maquiladoras de Ciudad Juárez, A.C.
Tendencia política	Hacia el PRI	Hacia el PRI	Hacia el PRI	Hacia el PAN	Hacia el PAN	Hacia el PAN
Actuación al frente del CCE	Radical	Moderado	Moderado	Radical	Radical	Moderado

Fuente: Elaboración propia

De igual forma, la participación de las mujeres en los liderazgos empresariales en la cúpula es limitada, sin embargo, con una posición marginal mayor que en las puertas giratorias, el 14% las mujeres han dirigido el organismo líder de los empresarios en el periodo de estudio.

En cuanto al estatus empresarial el 71.5% son empresarios y el 28.5% son directivos de alguna empresa. En base a la información disponible, se puede observar que el 50% tiene una formación académica en instituciones públicas en el país, dos personas se formaron en instituciones privadas y 2 en instituciones extranjeras. El 50% de los líderes que han dirigido al Consejo cuentan con posgrado. La representación empresarial se posiciona en un 21.42% para Canaco/Asociación con Hoteles y Moteles que representan el mismo grupo, en el caso de Index Juárez/Asociación de Maquiladoras obtiene un 21.42%. La Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) logra un 14.28%, una cifra similar la obtiene CANACINTRA Y CMIC respectivamente y el 7.14% es para Desarrollo Económico, así mismo para Transportistas en Ciudad Juárez.

En el periodo de estudio, podemos observar que la oscilación de liderazgos en el cargo de presidente alcanzó la cantidad de 14 presidentes del organismo mostrando una gran inestabilidad institucional y falta de coordinación de los intereses para el desarrollo económico tal como lo señalan Luna y Tirado (1992). Esto se puede explicar bajo una lógica de una mesa giratoria democrática con la finalidad de eliminar la falta de institucionalidad en la construcción de consensos, sin embargo, este modelo es inestable y provoca un organismo débil e inconstante que beneficia una élite hegemónica, consolidada en un proceso garantista de organización, visión y dirección estratégica.

Este proceso errático genera una falta de construcción de organización y acuerdos endebles que limitan los contrapesos institucionales para la toma de decisiones prevaleciendo un poder hegemónico

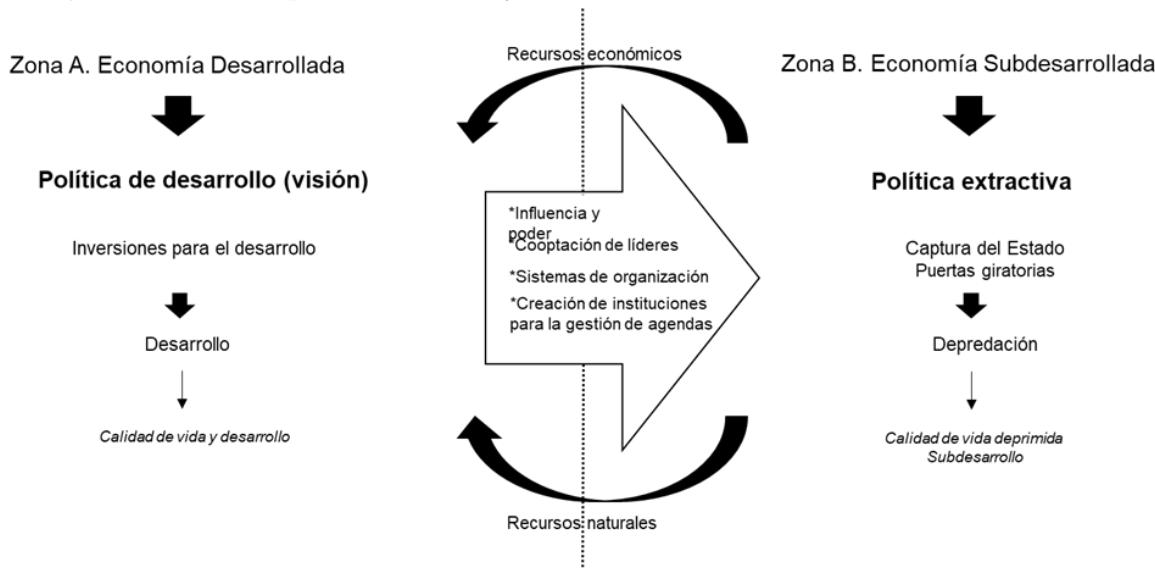
de grupos de influencia con mayor organización. La falta de una disciplina institucional da pie una percepción generalizada de un sector privado coludido con las acciones de una élite depredadora que se pudieran generar en la región (Lara, 2022).

4. Conclusiones

Los hallazgos de esta investigación permiten establecer un modelo explicativo del proceso extractivo y desarrollista impulsado por las élites binacionales en contextos fronterizos, particularmente en escenarios marcados por asimetrías económicas y debilidades institucionales. Este modelo (ver Figura 1) revela cómo las élites, actuando desde un territorio con alto desarrollo relativo (zona A), despliegan una estrategia organizada para intervenir en territorios subdesarrollados (zona B), capitalizando las ventajas competitivas diferenciadas de ambos contextos.

El modelo describe un ciclo que inicia con una visión estratégica empresarial, se consolida a través de procesos de organización institucional, cooptación de liderazgos locales y la inserción de actores afines en posiciones clave del aparato estatal. Esta configuración favorece la construcción de una red de poder capaz de capturar al Estado y alinear la agenda pública a intereses privados, dando paso a una forma de gobernanza orientada a maximizar beneficios particulares sin generar reinversiones que promuevan el desarrollo económico o social local.

Figura 1. Modelo del proceso extractivo y desarrollista de las élites binacionales en las fronteras



Fuente: Elaboración propia.

El modelo describe un ciclo que inicia con una visión estratégica empresarial, se consolida a través de procesos de organización institucional, cooptación de liderazgos locales y la inserción de actores afines en posiciones clave del aparato estatal. Esta configuración favorece la construcción de una red de poder capaz de capturar al Estado y alinear la agenda pública a intereses privados, dando paso a una forma de

gobernanza orientada a maximizar beneficios particulares sin generar reinversiones que promuevan el desarrollo económico o social local.

El modelo que se presenta describe la dinámica dual y contrastante de las élites transfronterizas, dividiéndola en dos zonas o enfoques principales: la “Zona A: economía desarrollada” y la “Zona B: economía subdesarrollada”. Ambas zonas interactúan a través de un proceso central, pero con resultados muy diferentes.

La zona A, economía desarrollada, representa el polo de crecimiento y desarrollo. Se caracteriza por un enfoque proactivo y con visión de futuro, impulsado por una élite que, aunque transfronteriza, se alinea con una política de desarrollo, es decir, la élite opera bajo una estrategia que busca el crecimiento sostenible y la mejora de las condiciones de vida. La élite invierte capital en infraestructura, tecnología, educación y otros sectores que generan valor agregado, como resultado de estas acciones se genera crecimiento y desarrollo. En este modelo, los dueños del capital se comportan como una élite desarrollista. En la zona B, economía subdesarrollada, representa el polo de estancamiento y subdesarrollo. La élite opera en una lógica de extracción y beneficio a corto plazo, lo que genera un ciclo de subdesarrollo, es decir; las acciones se basan en la extracción de recursos, sean estos naturales o económicos, sin reinvertir lo suficiente para generar un crecimiento sostenible. Su objetivo principal es maximizar sus ganancias a expensas del territorio y su población a través de la captura del estado y obtener beneficios. Como consecuencia de lo anterior, se genera una explotación intensiva de recursos naturales y de la fuerza laboral, deteriorando la calidad de vida, salarios bajos falta de servicios de calidad, carencias en salud y educación, y un estancamiento económico crónico que perpetúa el subdesarrollo.

El éxito de esta estrategia depende en gran medida de la capacidad de resistencia y organización de la sociedad receptora, así como de la solidez institucional del estado. Tal como plantea Cárdenas (2018), la combinación de una sociedad desorganizada y cooptada junto con un gobierno débil y limitado constituye el escenario ideal para la reproducción de élites extractivas. Por tanto, el modelo aquí propuesto no solo describe un fenómeno, sino que alerta sobre las condiciones estructurales que lo posibilitan y perpetúan.

Finalmente, esta investigación invita a reflexionar sobre la necesidad de fortalecer los mecanismos de control democrático, fomentar la transparencia institucional y promover la participación social activa y la generación de una sociedad empresarial con visión desarrollista como formas de contener la influencia desproporcionada de actores económicos en el diseño de políticas públicas. Solo a través de la construcción de un tejido institucional y social robusto será posible disputar el poder a las élites depredadoras y orientar los procesos fronterizos hacia esquemas de desarrollo más equitativos e inclusivos.

Referencias

- Acemoglu, D., y Robinson, J. (2012) *Por qué fracasan los países – Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza*. Editorial Planeta.
- Aguilar, R. (2006). Empresarios, actores en transición y un proyecto de nación: el Consejo Coordinador Empresarial en el Acuerdo Nacional para la Unidad, el Estado de Derecho, el Desarrollo, la Inversión y el Empleo. *El Cotidiano*, (21), 64-70. <https://www.redalyc.org/pdf/325/32513509.pdf>.
- Álvarez, M. (2019). Poder y organizaciones: reflexiones desde Weber, Foucault, Lunmann y Bourdieu. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689-1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
- Aragón, J. y Cárdenas, J. (2020). Análisis de redes empresariales y puertas giratorias en México: cartografía de una clase dominante público-privada. *Temas y debates*, 24, 88-103. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7518642>.
- Blanes, J., Draca, M., y Fons-Rosen, C. (2012). Revolving-door Lobbyists. *American Economic Review*, 102(7), 3731-3748. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.102.7.3731>.
- Bolívar, R. (2002). La teoría de las élites en Pareto, Mosca y Michels. Iztapalapa. *Revisa de Ciencias Sociales y Humanidades*, 386-407. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6114156>.
- Bourdieu, P. (2000). *Poder, Derecho y Clases Sociales*. Desclée de Brouwer.
- Briz, M. (2002). *El consejo mexicano de hombres de negocios: surgimiento y consolidación*. Universidad Nacional Autónoma de México. <https://www.posgrado.unam.mx/es/el-consejo-mexicano-de-hombres-de-negocios-surgimiento-y-consolidacion>.
- Cárdenas, J. (2018). *Elites y desarrollo*. TrAndeS Programa de Posgrado en Desarrollo Sostenible y Desigualdades en la Región Andina. <https://doi.org/10.17169/refubium-217>.
- Castellani, A. (2018). Lobbies y puertas giratorias, los riesgos de la captura de la decisión pública. *Nueva Sociedad*, (276), 48-61. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6537967>.
- Dahl, R. A. (1976). *Análisis político moderno*. Editorial Fontanella.
- Domhoff, G. W. (1975). *¿Quién gobierna Estados Unidos?* Editorial Siglo Veintiuno.
- Emery, L. P., y Faccio, M. (2025). Exposing the revolving door in executive branch agencies. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 60(4), 1625-1655. <https://doi.org/10.1017/S0022109024000589>.
- Foucault, M. (1970). *La Arqueología del Saber*. Editorial Siglo Veintiuno.
- García, O. H. (2009). El concepto de poder y su interpretación desde la perspectiva del poder en las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 63-83. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v25n110/v25n110a04.pdf>.
- Hanson, G. H. (2001). U.S.–Mexico integration and regional economies: Evidence from border-city pairs. *Journal of Urban Economics*, 50(2), 259-287. <https://doi.org/10.1006/juec.2001.2211>.
- Kennan, G. (2021). *The Sources of Soviet Conduct. In American Diplomacy: Sixtieth-*

- Anniversary Expanded Edition.* University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/9780226431499-010>.
- Krauter, J. (2020). Context and conditions matter: Stress and strain in the exercise of leadership power. *Leadership*, 16(1), 107-128. <https://doi.org/10.1177/1742715019885762>.
- Lara-Enríquez, E. (2022). *Las competencias de los líderes y el Poder e Influencia de las Organizaciones Empresariales en las Políticas Públicas para el Desarrollo Económico y Gobernanza Regional* (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Coahuila.
- Luna, M. (2020). El vínculo entre las élites empresariales mexicanas y los expertos: expandiendo las fronteras del mercado. *Revista Española de Sociología*, 29(3), 487-501. <https://doi.org/10.22325/fes/res.2020.31>.
- Luna, M., y Tirado, R. (1992). *El Consejo Coordinador Empresarial. Una radiografía. Proyecto organizaciones empresariales En México*. Cuadernos, 34-77. UNAM. http://ru.iis.sociales.unam.mx/jspui/bitstream/IIS/4670/1/El_consejo_coordinador_empresarial.pdf.
- Maillet, A., González-Bustamante, B., y Olivares, A. (2016). ¿Puerta giratoria? Análisis de la circulación público-privado en Chile (2000-2014). *Serie de Documentos de Trabajo PNUD Desigualdad*, 1-40. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/latinamerica/UNDP-RBLAC-PuertaGiratoriaCL.pdf>.
- McCrain, J. (2018). Revolving door lobbyists and the value of congressional staff connections. *Journal of Politics*, 80(4), 1369-1383. <https://doi.org/10.1086/698931>.
- Michels, R. (1979). *Los partidos políticos. Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*. Amorrortu. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=318212>.
- Mills, C. W. (2013). *La élite del poder*. Fondo de cultura económica.
- Mintzberg, H. (1984). Power and the life cycles of organizations. *Academy of Management Review*, 9(2), 207-224. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277631>.
- Morgenthau, H., y Thompson, K. (1985). *Politics Among Nations, The struggle for power and peace*. Mc Graw Hill.
- Ortiz, A. (2005). *Empresarios y acción política-partidista en el cambio democrático: México 1982-2000* (Tesis Doctoral). Universidad Nacional Autónoma de México. https://repositorio.unam.mx/contenidos/empresarios-y-accion-politica-partidista-en-el-cambio-democratico-mexico-1982-2000-la-configuracion-del-imaginario-p-75679?c=n9YGao&d=false&q=*&i=11&v=1&t=search_0&as=0.
- Peñaflor, R., y Rivas, J. (2019). Industria moderna e industrialización en México y Colombia, Una interpretación. *En Industrias, empresarios y trabajadores. Educación para el trabajo industrial y sociabilidades laborales: México y Colombia, Siglos XVIII al XX* (pp. 7-27).
- Robles-Rivera, F., y Cárdenas, J. (2021) Puertas giratorias: Gobiernos y élites económicas. En Molina, I. y Díaz, D. (Eds), *El Gobierno de Carlos Álvaro y la contrarrevolución neoliberal en Costa Rica*. Universidad de Costa Rica (pp.107-118). https://www.researchgate.net/publication/357205738_Puertas_giratorias_Gobierno_y_elites_economicas.
- Salas-Porras, A. (2014). Las élites neoliberales en México: ¿cómo se construye un campo de poder que transforma las prácticas sociales de las élites políticas? *Revista Mexica*-

- na de Ciencias Políticas y Sociales*, 59(222), 279-312. [https://doi.org/10.1016/s0185-1918\(14\)70219-3](https://doi.org/10.1016/s0185-1918(14)70219-3).
- Sanabria, R., Trujillo, A., y Guzmán, A. (2008). Poder y estrategia. *Revista de La Facultad de Ciencias Económicas de La Universidad Militar Nueva Granada*, (XVI)2, 11-30. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90916202.pdf>.
- Suárez, M., Zambrano, S. M., y Parada, J. E. (2017). Ejercicio del poder desde la perspectiva de las necesidades de los directivos en organizaciones públicas. *Económicas Cuc*, 38(2), 31-42. <https://doi.org/10.17981/econcuc.38.2.2017.03>.
- Tirado, R. (2015a). Enfoques teóricos y conceptos sobre el poder político empresarial *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 60(225), 311-340. <https://www.revistas.unam.mx/index.php/rmcphys/article/view/44675/46951>.
- Tirado, R. (2015b). Teorías y conceptos para analizar las organizaciones gremiales de empresarios. *Revista Mexicana de Sociología*, 77(3), 467-495. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032015000300005.
- Tirado, R. (2004). *Los industriales, la política y el fin del proteccionismo industrial* (Tesis Docotral). Universidad Nacional Autónoma de México. https://repositorio.unam.mx/contenidos/los-industriales-la-politica-y-el-fin-del-proteccionismo-industrial-86253?c=r65Nap&d=false&q=*:&i=91&v=1&t=search_0&as=0.
- Useem, M. (1979). The social organization of the American business elite and participation of corporation directors in the governance of American institutions. *American Sociological Review*, 44(4), 553-572. <https://doi.org/10.2307/2094587>.
- Waltz, K. N. (1979). *Theory of International Politics*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Weber, M. (1964). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.
- Wirsching, E. (2018). The revolving door for political elites: policymakers' professional background and financial regulation. *European Bank for Reconstruction and Development*, 1-40. <https://www.oecd.org/corruption/integrity-forum/academic-papers/Wirsching.pdf>.
- Yela-Gómez, J., y Hidalgo, C. (2011). El poder en Foucault: bases analíticas para el estudio de las organizaciones. *Cuadernos de Administración*, 26(44), 57. <https://doi.org/10.25100/cdea.v26i44.435>.