



UN HOMBRE CONFIABLE. RUBÉN AGUILAR MONTEVERDE



UN HOMBRE CONFIABLE. RUBÉN AGUILAR MONTEVERDE

---

UN HOMBRE CONFIABLE. RUBÉN AGUILAR MONTEVERDE

---

JORGE ALONSO

FOMENTO CULTURAL BANAMEX

Las opiniones expresadas en este libro son responsabilidad del autor y de quienes las manifestaron a través de las entrevistas que se utilizaron como fuente de información, y no reflejan necesariamente las del Banco Nacional de México, ni las de Fomento Cultural Banamex, A.C.

Primera edición, 2005  
D.R. © Jorge Alonso  
D.R. © Fomento Cultural Banamex, A.C.  
Madero No. 17- 2º. piso  
Col. Centro, C.P. 06000, México, D.F.

ISBN 968-5234-48-5  
D.L.: M. 35.627-2005

Para Rubén hijo,  
por su incansable  
búsqueda de alternativas.

---

Jorge Alonso

## ÍNDICE

PRESENTACIÓN				12
PRÓLOGO				14
INTRODUCCIÓN				20
PRIMERA PARTE. RUBÉN, BANQUERO	CAPÍTULO PRIMERO. LA POLIFACÉTICA	I	La institución a la que ingresa Rubén Aguilar Monteverde	30
	FRAGUA DE DE UN BANQUERO	II	Los primeros años de un norteco	35
		III	Aprendiendo a ser banquero	38
		IV	El desarrollo de un emprendedor	51
		V	Regreso al norte	67
CAPÍTULO SEGUNDO. EN LA ELITE BANCARIA Y NACIONAL	I	Subdirector	76	
	II	El funcionamiento de la banca a mediados de los sesenta, según Rubén	81	
	III	El Banco Nacional de México en los sesenta	87	
	IV	Una formación superior	91	
	V	Rubén, director	92	
	VI	La nueva imagen	101	
	VII	En la Asociación de Banqueros de México (ABM)	107	
	VIII	La crisis de finales del sexenio de Echeverría	112	
	IX	En los inicios del Gobierno de López Portillo	119	
CAPÍTULO TERCERO. LA PRÁCTICA DE UN LIDERAZGO	I	Prosigue su influencia en la Asociación de Banqueros de México	128	
	II	El sistema bancario a finales de los setenta	128	
	III	Actividad vertiginosa y eficiente	129	
	IV	Su influencia iberoamericana	132	
	V	Liderazgo en el medio empresarial	132	

VI	Un banquero líder	136
VII	Colocando al Banco en la cresta de la ola	140
VIII	Papel orientador	142
IX	Director general	144
X	Formador y comunicador	150
XI	Modernizador de la estructura operativa	153
XII	Atento a los cambios	159
XIII	Nuevas ópticas	161
XIV	Evitando crisis familiares	163

	CAPÍTULO CUARTO. RUBÉN, LA SABIDURÍA DE UN BANQUERO EN TIEMPOS ACIAGOS Y DE RÁPIDOS CAMBIOS	I	La estatización bancaria	168
		II	En la banca estatizada	183
		III	La jubilación	187
		IV	Rubén, jubilado, y su relación con la banca	193
		V	Una evaluación del sistema bancario y de los últimos presidentes	200
		VI	Una familia en expansión	205
		VII	Apreciaciones sobre Rubén, banquero	210

SEGUNDA PARTE. RUBÉN, CONSEJERO Y FILÁNTRORO	CAPÍTULO QUINTO. RUBÉN, CONSEJERO	I	Responsabilidades en la conducción de empresas	218
		II	En los consejos de administración relacionados con su actividad bancaria	221
		III	Acertada actividad en una pluralidad de consejos de administración	224
		IV	Un consejero muy buscado	226
		V	Participación en el Consejo de Pedro Domecq México	228
		VI	Generador de actividad económica desde abajo	230
		VII	Un consejero abierto a la sociedad	238
		VIII	Consejero de jesuitas	240
		IX	Consejero ciudadano	245
		X	El estratega de los consejos	247

	CAPÍTULO SEXTO. RUBÉN EN EL MUNDO DE LA FILANTROPÍA	I	En la Junta de Asistencia Privada (JAP)	253
		II	En instituciones de promoción económica	256
		III	En organizaciones filantrópicas de salud	263

IV	En lo educativo, profesional, cultural y ambiental	273
V	En la promoción de la filantropía	275
VI	Un comunicador de la filantropía	283
VII	Disponibilidad para atender a la gente	283
VIII	Su preocupación por la justicia social	285
IX	Una trayectoria digna de reconocimientos	287
X	Juicios sobre Rubén dedicado al servicio de los demás	294

TERCERA PARTE. EL PENSAMIENTO DE RUBÉN	CAPÍTULO SÉPTIMO. RUBÉN, UN PRÁCTICO CON TEORÍA	I	La actividad bancaria	302
		II	La empresa	315
		III	La jubilación	324
		IV	La filantropía	326
		V	Una visión ciudadana	330
CUARTA PARTE. ACERCAMIENTOS	CAPÍTULO OCTAVO. ALGUNAS VENTANAS Y UN ESPEJO	I	El comunicador	336
		II	El amigo	337
		III	Un hombre de familia	338
		IV	Algunas sombras	344
		V	El hombre	347
		VI	Una mirada al espejo	354
	CAPÍTULO NONO. UN LIDERAZGO MÚLTIPLE Y COMBINADO	I	Un acercamiento energético	359
		II	Actor muy dinámico en el medio bancario, empresarial y filantrópico	363
		III	Las múltiples combinaciones	370
		IV	Una mirada a lo conglomerante	371
BIBLIOGRAFÍA				375
NOTAS				381
ENTREVISTAS				403



## PRESENTACIÓN

---

Presentar este libro sobre la vida de Rubén Aguilar Monteverde es un privilegio extraordinario. Don Rubén es un ser humano excepcional, ejemplar en todas las facetas de su vida. Es, tal vez, el mejor ejemplo del banquero forjado en una institución bancaria.

A lo largo de su brillante trayectoria de más de cuarenta años en Banco Nacional de México, don Rubén trabajó en prácticamente todas las áreas y llegó a conocer mejor que nadie la operación del Banco, hasta ocupar, por méritos propios, la Dirección General.

Conjuntaba de manera espléndida su profundo conocimiento del Banco con un vastísimo conocimiento de la realidad social, económica y política del país, y ello a su vez le confería una formidable habilidad para detectar las necesidades de las personas, las familias y las empresas. De esta manera, su mente siempre estaba un paso delante de los demás y ello le permitió mantener a Banamex a la vanguardia de los servicios financieros en México.

Pero Rubén Aguilar no fue únicamente un funcionario bancario talentoso y profesional. Fue, además, un verdadero maestro y consejero para todos los que tuvimos la fortuna de trabajar y convivir con él. No resulta exagerado decir que fue un auténtico forjador de banqueros, no sólo dentro de Banamex, sino en toda la banca mexicana. Más aun, fue una inspiración para muchísimos empresarios en el país. Constancia de ello es el amplio reconocimiento y los diversos testimonios de sus colegas y discípulos, muchos de los cuales ocupan destacadas posiciones en la actualidad.

Tras concluir una brillante carrera de más de cuatro décadas en Banamex, decidió dedicarse a la filantropía, lo cual nos habla de un hombre generoso, comprometido y solidario con la sociedad y su país. Encontró así una manera de continuar su incansable vocación de servicio. Aprovechando su enorme experiencia e infatigable energía, ha dedicado los últimos 20 años a la formación e impulso de una gran cantidad de instituciones y causas filantrópicas. También en esta faceta de su vida ha logrado un éxito rotundo que le ha valido el reconocimiento público y la admiración de muchísimas personas.

Paralelamente a una trayectoria de éxitos en el plano profesional, don Rubén formó una familia maravillosa al lado de Alicia, su inseparable compañera de toda

la vida. Hombre de firmes valores, así como de trato afable y sencillo, ha sabido por ello cultivar una larga lista de amistades y ganarse el cariño y el respeto de todos los que hemos tenido la suerte de estar cerca de él en algún momento de su vida.

Se trata, pues, de una persona en verdad excepcional, que indudablemente ha dejado un legado invaluable de conocimientos y valores en Banamex, en la banca mexicana, en las empresas y en toda la sociedad mexicana. Su larga y destacada carrera profesional, así como su admirable generosidad y entrega a las causas filantrópicas, hacen de Rubén Aguilar un mexicano ejemplar.

Para el Banco Nacional de México es un gran orgullo contar en sus filas con un hombre como él. Es por ello que nos da mucho gusto poder rendirle un merecido homenaje mediante la edición de este libro sobre su vida.

Manuel Medina Mora  
Director General  
Banco Nacional de México

## PRÓLOGO. UN LIBRO - MONUMENTO

---

Soy agradecido no para que otro me corresponda más gustoso, estimulado por el ejemplo precedente, sino para realizar una acción sumamente grata y bella; soy agradecido no porque me conviene, sino porque me agrada.

*Séneca*

Puede decirse que el libro en primer lugar está concebido como un memorial, un monumento erigido a la memoria del hombre virtuoso, de una vida que vale la pena contarse. Se tiene a la mano un libro-monumento; un libro excepcional sobre un personaje excepcional; un hombre sin fisuras, intachable, a la vez que flexible y afable. El acero tiene la dureza y la capacidad de adquirir muy diversas formas sin perder su consistencia. El texto nos refiere, es verdad, una trayectoria de vida y de trabajo, pero más importante aún es el hecho de que el mismo libro conforma un lugar. Ese lugar no existe antes de la construcción de este material. Este libro-escultura que indica "ése es don Rubén", constituye a la vez un espacio de encuentros para reflexionar. Del tiempo y trabajo invertido en este libro se desprende así la conformación de nuevos espacios. Y como todo monumento, se trata de un lugar vivo cargado de energía.

Referirse a la banca mexicana en tiempos de don Rubén es evocar el principio y fin del sistema bancario construido durante el periodo de la Revolución. Evocar la figura de don Rubén consiste en acompañar a un banquero provinciano, sonorensé, talentoso, en la prosecución de una carrera exitosa y verle ascender hasta la cúspide de la banca mexicana. Desde el valle hasta la cima ha mantenido el paso y ha hecho gala de una gran intuición en la conformación de materiales y espacios muy diversos relacionados con la banca, la

consejería y la filantropía. En sus obras invariablemente se han corporeizado pensamiento e invención. Intuitivamente ha sabido —como Eduardo Chillida— que para levantar espacios hay que imponerse y no meramente superponerse a los materiales, esto es, hay que aprender a ser parte también de los mismos materiales para poder darles nueva vida.

Pero vayamos por el principio. Toda vida es como una gota en el océano, un grano de arena donde el tiempo ha grabado su memoria. Cuando don Rubén, joven talentoso, decide entre otras opciones ser banquero inscribe su decisión en una cultura de unos cuatro siglos. También es cierto que cuando volteamos hacia atrás, hacia el pasado, lo que vemos son retazos, pequeñas instantáneas, relámpagos fugaces. Podemos retenerlas si nos ayudamos de imágenes fotográficas, escritos, incluso de cintas grabadas o filmadas. Nuestra memoria se extiende y así se amplía la posibilidad de su conservación. Es usual que no dejemos de asombrarnos al constatar que uno ha dejado de ser paulatinamente el que era. Surge entonces la impresión de que el mismo personaje se ha vuelto diverso cada vez que aparece en sus recuerdos. No obstante, haremos el esfuerzo en afirmar que aquel infante de ojos cristalinos y firmes es el mismo que los mira hoy, el mismo que un día tomó la decisión de ser banquero. Es posible que actualmente la misma decisión ya no revista el mismo significado. Lo que asombra es

ver cómo una decisión puede marcar toda una vida y la de otros. En ese sentido, la vida que se nos expone en este libro no puede ser más que increíble por su consistencia, entereza, limpieza y pertinencia. Es posible que en la vida que se recoge ahora para su conservación en la memoria se refleje una generación, una cultura, que asumió plenamente sus responsabilidades. Una generación que sin disponer de tanto tiempo para pensar qué hacer simplemente fue construyendo el futuro con el compromiso ético y la honradez de cada día.

Al pensar escribir este prólogo sobre dos personas tan queridas y admiradas, no pude resistir la tentación de remontarme a la conjunción que puede haber entre vida, arte y escritura. Aunque esta trilogía no puede no enmarcarse en la producción de un saber antropológico, riguroso, sujeto a los procedimientos de una disciplina. *La vida* se esculpe día a día sin sentirla. *El arte* es la proyección de esas vidas sobre los demás, sobre el entorno. Mediante *la escritura* se evoca todo aquello que no tiene nombre. Lo más hermoso en una vida es lo vivido, lo fabricado, las redes tejidas. Ponerla en blanco y negro es el ideal del artista cuando busca plasmarla con otros materiales. En este caso se trata de un libro; un libro escultura. Un texto que habla sin estruendo de una vida, una vida que se distribuye en muchas voces, un libro polifónico. Su autor por más que intenta ocultarse nos deja ver sus maniobras. Se

advierte no obstante una tensión entre las libertades vivas actuantes alrededor de su escritura, que obligan a la negociación de la verdad. Cada una sabe lo que la otra desconoce, y por esa extraña paradoja, se cuele la verdad de una vida. Son mentes lúcidas entrecruzadas. Esta negociación de la verdad evoca sin pretenderlo las relaciones tensas entre el pintor y su modelo, el retratista y el retratado del Renacimiento.

Así podemos ser testigos de cómo a partir de un protocolo de investigación ha surgido en el taller del antropólogo la imagen de un hombre diestro y virtuoso, un hombre del siglo XX. Acto de generosidad, labrado por la confianza mutua del que expone y su modelo, pero dejando ver también la tensión de dos miradas intensas, penetrantes, al grado de poder preguntarnos ¿quién domina a quién? El investigador se sintió de pronto también investigado. Esta tensión es la que dota a este trabajo de una energía singular. El recuerdo vivo se ha apoyado en documentación para comprobar o corregir, pero también lo transcrito ha vuelto al recuerdo, a la vivencia que se troquela día a día bajo la vigilancia de otros. La voz viva deja ver el recuerdo. La voz escrita nos pone frente a la memoria. Una y otra significan un corte reflexivo en el *continuum* de la historia de un individuo o de una institución. El habla grabada fue cribada de los circunloquios, muletillas que le son propios y necesarios para ser lo

que son. El sentido del texto sólo se alcanza por medio de la escritura. Así, emerge una historia que está en las manos de uno y en la de otros. Es visible, por ejemplo, la deuda con el padre: el sentido del orden y de la obligación. Pero también presenciamos el desarrollo inconfundible de un estilo propio de hacer la vida, labrado, forjado, convertido a su vez en deuda para quienes vienen después.

Entre la cultura del habla y del escrito media una revolución. Las relaciones orales suelen ser épicas, las escritas son razonadas. Las versiones pueden examinarse hasta dar con el tono y la descripción justa. Más cuando ese examen se realiza de cara a procesos en marcha y frente a otras personas inscritas en la redacción o como simples lectores. Aun cuando aparece perfectamente acabada por la lógica del escrito, se trata de una historia abierta. De ese modo el autor se aleja de la tentación de la ilusión de la biografía. "Es sólo una lectura, uno de tantos acercamientos posibles".

Existe una distancia no muy larga pero significativa entre saber y conocer. Antes de este trabajo podían saberse muchas cosas y anécdotas de don Rubén, o algunos podían disponer de episodios aislados o de fragmentos. Pero sólo gracias a este libro se tiene a la vista la panorámica de una vida reveladora de la misma personalidad de don Rubén pero también de

los espacios donde ha tenido lugar su actividad. La historia se despliega a la manera de un tríptico ante nuestros ojos: en el centro el banquero y a sus lados el consejero y el filántropo. Tres piezas entretejidas, hechas de hilos fuertes y colores vivos. El blanco del fondo permite entrever los entresijos de esta historia en la que se conjugan rutinas cotidianas e instantes decisivos llenos de dramatismo. Unos y otros entrelazados firmemente. Es verdad que sólo gracias a este libro-monumento se nos revela el personaje, habitante del siglo XX, que asume enteramente que toda decisión contiene riesgos y compromisos.

Con trazos firmes y mirada atenta Jorge Alonso nos entrega el lienzo de una vida construida con paciencia, sin grandes prisas, de gran intensidad y solvencia. Una vida entretejida como una red amplísima de relaciones íntimas y familiares, laborales y comerciales, personajes de las finanzas y de la política, de la empresa y de la filantropía. Esta red construida a lo largo de los años con la parsimonia de cada día aparece ante nuestros ojos gracias a la maestría del autor. El libro, un nuevo espacio, deja ver cómo se han creado otros espacios. Aparece el hombre que mide, calcula, determina, localiza y ordena sobre lo dado y lo posible. Cada evento remite a un lugar propio relacionado con otros. De esa manera se mantiene una dinámica que tiende a crecer. La vida despide energía, nos explica el autor al término de su libro.

La urdimbre del texto está conformada por frases y palabras que provienen de testimonios directos de don Rubén –pequeños retazos autobiográficos–, de testimonios vivos de personas cercanas –todos ellos agradecidos– y también de voces excavadas en el archivo personal que evocan alguna participación pública o encuentros ocasionales decisivos. Voces pronunciadas algunas veces en voz alta o de notas personales utilizadas en alguna conversación. Así es posible reconocer en algunos pasajes el timbre de voz de don Rubén, su frescura y bonhomía, calidez y vocación de decir siempre algo. Algunos registros en particular están determinados por el cuestionario del investigador; otros, en cambio, recogen la opinión y transfiguración de la imagen de don Rubén en los medios. No se oculta el deseo de don Rubén de influir siempre, de construir espacios de interlocución y decisión, de descubrir nuevas combinaciones entre los elementos. “Influir” en su vocabulario significa capacidad para remover prácticas añejas o asentadas en intereses particularistas. En tal sentido, don Rubén se presenta como portavoz de una ciudadanía moderna independiente, libre y tolerante. Su imagen se asemeja a la del hombre de “acero”, metal de gran resistencia que al calor del fuego puede adquirir nuevas formas sin perder su consistencia y valor.

Por esa razón, no puedo evitar señalar que esa imagen monumental se refiere a la de un escultor-arquitecto y

se asemeja a la de ese gran escultor de nuestro tiempo, Eduardo Chillida. Ambos nacieron en 1924: Eduardo Chillida en San Sebastián, País Vasco, Rubén Aguilar en Hermosillo, Sonora. Al primero le aficiona el fútbol, su primera vocación, al segundo el béisbol. Pero aun cuando sus actividades se desarrollan en diferentes espacios, cada uno ha logrado hacer de su vida una obra de arte. Uno y otro, sin proponérselo, han sabido esculpirse a sí mismos: su vida, antes que otra cosa, ha sido una apuesta por la independencia, la libertad y la tolerancia. Quizás por ese motivo han sido grandes observadores de los espacios y de la materia para producir nuevas posibilidades de vivir y de habitar en el mundo. Chillida, alguna vez, tituló una de sus obras -casi un oxímoron- “Jaula de la libertad”. Situada en una plaza de Trier, Alemania, evoca el diálogo entre el espacio interior y el exterior, entre las formas dadas y las posibles.

En diferentes esferas ambos desarrollan un trabajo sobre los límites de la materia para operar su transfiguración. La materia y sus posibilidades de levitación fue uno de los grandes retos que Chillida enfrentó en su obra artística. Descubrir la levedad de la materia sin renunciar a ella. Don Rubén jamás ha renunciado a la materia de la cual está hecha la vida. Hizo suyo lo que el filósofo francés Gastón Bachelard dijo alguna vez: “Todo lo que puede verse desde la ventana forma parte también de la casa”. El fondo cristiano es inconfundible en

Chillida y Aguilar –cristiano en cuanto a la aspiración de la reconciliación con el cuerpo y la materia. Para entender la energía creativa que despide la obra de don Rubén, Jorge Alonso sugiere en su reflexión final la obra de Teilhard de Chardin, igualmente inspirador de la obra artística de Chillida. Don Rubén como Chillida corporeizan la utopía cristiana de la reconciliación con el universo para hacerlo más habitable y no meramente explotable. Una utopía que acompaña a Occidente no menos que a la historia de México, la de la banca, la empresa y la política. Chillida murió el 19 de agosto de 2002. Don Rubén nació el 19 de agosto de 1924. Ambos honran aquella sentencia de Séneca: “El bien opera, puesto que aprovecha; lo que opera es un cuerpo. El bien excita la actividad del ánimo y, en cierto modo, lo configura y refrena, acciones estas que son propias del cuerpo. Los bienes del cuerpo son cuerpos; luego también los bienes del espíritu, ya que también éste es un cuerpo”.

Por azares del destino la vida que se nos cuenta y evocamos gracias a este espléndido trabajo de investigación y de escritura, nos deja ver el tránsito de una historia enmarcada por la Revolución –de grandes aciertos pero también de grandes despropósitos– a otra historia apenas en ciernes, deseando que para el futuro haya más aciertos que desaciertos, ya que el tiempo apremia. Este libro ha surgido de la herida del

tiempo, como una flor más de un jardín floreciente, sin olvidar con Chillida que “el límite es el verdadero protagonista del espacio” mientras “el presente, otro límite, es el verdadero protagonista del tiempo”.

Con otras palabras quizás Séneca venga nuevamente en nuestra ayuda para reiterar lo que en este texto se nos ha entregado y hay de ejemplaridad: “En verdad, en tanto que ignores qué debes evitar y qué apetecer, qué es lo necesario, qué lo superfluo, qué lo justo, qué lo injusto, qué lo honesto y qué lo no honesto, esto no será viajar, sino andar extraviado”.

*Guillermo Zermeño  
El Colegio de México*





## INTRODUCCIÓN

---



*Con Jorge Alonso  
trabajando en la casa de  
Tepoztlán.  
(página anterior)*

Cuando concluía las correcciones de un libro sobre Efraín González Luna (Alonso, 2003), recibí una llamada de Rubén Aguilar Valenzuela, hijo mayor de don Rubén Aguilar Monteverde. Me preguntaba si entre los alumnos de los dos doctorados en Ciencias Sociales –uno de la Universidad de Guadalajara y otro del Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS)– en los que soy maestro habría alguien con interés en revisar y estudiar el significado de su padre para la historia reciente de México. Acababan de hacerle a don Rubén un reconocimiento. Además, por razones de trabajo, Rubén hijo se encontraba con personalidades de las más diversas actividades, quienes destacaban la importancia de su padre.

Yo había conocido a don Rubén a mediados de los setenta cuando, como profesor de posgrado en Antropología en la Universidad Iberoamericana, dirigía a un equipo de investigación sobre la coyuntura mexicana y fuimos a consultarlo. Me deslumbraron su capacidad de análisis y su visión innovadora. No lo pensé dos veces. Le contesté que a mí me interesaba. Ese reto reactivaría una veta de investigación que me había ocupado durante un buen tiempo: la del estudio de las elites (Alonso, 1976 y 1977). Organicé mis compromisos para hacer los espacios requeridos en esta nueva y estimulante aventura.

A principios de noviembre de 2002, tuve mi reencuentro con don Rubén y me topé con una paradoja. Pese a la gran influencia que tiene en muchos campos, no le gusta aparecer. Le importa influir en el desarrollo del país, pero le molestan los reflectores. La idea de que se escribiera un libro sobre su persona no le agradaba. Pero tampoco quería desautorizar una iniciativa de su hijo Rubén que, para entonces, ya era compartida con entusiasmo por el resto de sus hijos. No obstante, le incomodaba sentir que debía ser la figura central de una publicación. La molestia se acrecentaba por la posibilidad de que, erróneamente, se interpretara que él promovía la iniciativa.

Ese reencuentro estuvo cargado de tensión. Él se vio obligado a hacer muchas precisiones. Aunque no deseaba que se hiciera el libro, estaba sitiado por el proyecto de sus hijos y por mi insistencia. Finalmente, aceptó incorporarse muy activamente al proceso de la investigación. Concluido el primer borrador renacieron las resistencias. Debía leer el manuscrito para constatar si correspondía a la realidad.

Don Rubén se sentía agobiado. Encontró en su lectura muchas voces que destacaban su trayectoria. Hubo necesidad de argumentar que su figura trascendía el caso particular, que su actividad se había convertido

en algo paradigmático que merecía contarse. Vencido este segundo obstáculo, encomendamos a don Rubén una nueva tarea: la selección de las fotografías y su explicación.

Ciertamente, se trata de un libro homenaje muy heterodoxo en el que el homenajeado preferiría no serlo y, además, tuvo que asumir trabajos para la publicación. Intencionalmente se planteó que este libro homenaje rompiera lo acostumbrado en estos casos. Se buscaba imprimirle un acercamiento académico. También quise aclarar mi participación. Acepté emprender el estudio al interesarme su contenido. No se trata, por eso, de un libro por encargo. Este estudio forma parte del conjunto de investigaciones que realizo en el CIESAS.

Rubén, Jorge y Octavio, hijos de don Rubén, concertaron las entrevistas. Yo quedé en libertad de llevarlas por el camino que me pareció adecuado<sup>1</sup>. Optamos por equilibrar los testimonios clave para cada una de las facetas de don Rubén. Consulté su archivo personal<sup>2</sup> y el histórico de Banamex. Otra fuente de gran relevancia fue su videoteca<sup>3</sup>. Como revisamos juntos algunos videos, fui testigo de cómo don Rubén revivía los acontecimientos y recalca que ése era él, al verse encaminando a los nuevos banqueros en los secretos de ser profesionales del oficio. Otros videos

merecieron mi examen detenido: los estuve repasando hasta entresacar sus principales ideas.

Los recuerdos de don Rubén tienen, entonces, el contrapunto de la escritura conservada y de la imagen grabada. Para este libro, hablaron Rubén, los documentos y los testigos, quienes aportaron los elementos de un vistoso caleidoscopio. Don Rubén tuvo la paciencia para adentrarme en el quehacer del banquero, para hacerme ver la importancia del consejero, para mostrarme sus realizaciones y planes para transformar este mundo en un lugar menos injusto. El tiempo que pasé revisando su archivo personal me permitió compartir su vida cotidiana, sobre todo porque Alicia, su esposa, me convirtió en un habitante más de esa casa entrañable.

El libro nos coloca ante una figura valiosa y destacada pero, a la vez, ejemplifica el quehacer de una colectividad: trata de una trayectoria que descubre la de muchos más. Describe un perfil profesional. Así, combina lo irrepetible del individuo con la ejemplaridad de sectores más amplios. Don Rubén, además, sintetiza exitosamente una gran gama de experiencias.

Este libro es un conjunto de miradas. Se entrelazan las evocaciones de don Rubén, las varias perspectivas de testigos de su actividad en sus tres principales ámbitos:

el de banquero, el de consejero y el de filántropo y, finalmente, mi propia mirada como antropólogo. Después de ensayar varios títulos, opté por el que consideré que abarcaba todo: *Un hombre confiable*. En estas épocas mediáticas, en las que se construyen imágenes personales sin verdadero sustento que se esfuman a la primera prueba, en estos tiempos en que el actuar de tantas personas públicas produce una desesperanzada desconfianza en personas e instituciones, la figura de don Rubén se erige como un ser que irradia confiabilidad.

Se ha dicho que la confiabilidad de un hombre requiere muchos años de paciente construcción y se desmorona con la más leve sospecha. Pues Rubén ha sido un hombre en quien se puede confiar en todas las actividades que ha emprendido: en la banca, en las consultorías, en las acciones a favor de los demás y en las relaciones personales. No es un hombre con dobleces o intenciones ocultas. Como es, se manifiesta. Quienes lo hemos conocido, coincidimos en que merece –siempre lo ha hecho– confianza absoluta. Quienes han depositado en él su confianza, no han salido defraudados. Y lo más destacado de su personalidad no es que resulte confiable porque no corra riesgos: los sabe correr, pero siempre transmitiendo gran confianza y serenidad, no porque sea un hombre con suerte, sino por su sabiduría

para afrontar los retos. Mientras la suerte se pierde, la sabiduría se acrecienta.

Este libro distribuye su materia en cuatro partes. La primera, la más extensa, consta de cuatro capítulos. Retrata al Rubén banquero desde su adolescencia, cuando ingresa al Banco, hasta que se jubila, cuando está por concluir las seis décadas. Como nunca renunció a ser banquero, permanece ligado a la institución a la que dedicó la mayor parte de su vida. La historia del Banco y la propia se van entrelazando hasta quedar completamente compenetradas. Por eso mismo, la narración abre con un marco histórico muy sintético del Banco Nacional de México.

La segunda parte, en dos capítulos, abarca otras dos décadas de la vida de Rubén: el primero destaca su desempeño como consejero de las más variadas empresas y actividades productivas y educativas; y el otro repasa la acción de Rubén en el mundo de la filantropía.

La tercera parte corresponde a un capítulo único, el séptimo, síntesis de su pensamiento<sup>1</sup>. Finalmente, la cuarta incluye dos capítulos: en el octavo, Rubén se presenta ante los demás y varios testimonios dibujan su personalidad; en el último, ofrezco mi propia mirada sobre su diversificada y compleja trayectoria.

El libro se basa en entrevistas, documentos de archivos e imágenes de videos mencionados líneas atrás. Todo está respaldado. Elegí describir con austeridad, huir de lo metafórico, emplear un tono sobrio. Quise dejar que los datos hablaran; me limité, por eso, a ordenarlos. Una realidad personal siempre es inefable. Se trata, pues, de un conjunto de acercamientos. Las miradas pueden incurrir en errores de paralaje y en distorsiones por la distancia, pero se trató de que fueran lo más fieles posibles. El resultado es un esbozo para acercarse a la realidad.

Como tantos libros, éste es obra del esfuerzo de varias personas a quienes hay que agradecer. En primer lugar, a don Rubén, por haber aceptado y permitido el proyecto que se realiza en estas páginas: sin las largas entrevistas, sin sus escritos, sin sus acotaciones y correcciones, no hubiera podido cumplir el propósito de la familia. A todos los entrevistados, mi aprecio por su tiempo y su paciencia para contestar todas mis preguntas: me permitieron asomarme a muchos mundos poco conocidos por mí. Toda la familia fue muy generosa y condescendiente con mis obsesivas indagaciones, además de contribuir con su lectura cuidadosa y sugerencias pertinentes. Finalmente quiero agradecer la colaboración de la historiadora Lorena García, quien realizó las transcripciones de las entrevistas y fue la primera revisora del borrador.

Emprendí este libro por la importancia del tema y por el gusto de hacerlo. No es una biografía, porque todavía le queda a don Rubén un buen trecho por caminar y, al ser tan activo, dará para una gran cantidad de capítulos por escribir. Lo estructural, sin embargo, ya está conformado; pero, como es muy innovador, pueden surgir nuevas líneas por indagar. Los lectores encontrarán un personaje que permite entender tanto el desarrollo del acontecer del México de la segunda mitad del siglo XX, como atisbar las pistas de la construcción del México del nuevo siglo.

*Jorge Alonso*

# RUBÉN, BANQUERO

PRIMERA PARTE





## LA POLIFACÉTICA FRAGUA DE UN BANQUERO

---

### CAPÍTULO PRIMERO

Seguir la trayectoria de don Rubén Aguilar Monteverde<sup>5</sup> implica descubrir cómo se formaban los banqueros profesionales en la primera mitad del siglo XX. Si un adolescente ingresa a una añosa institución, el peso de ésta es inmenso. Visualizar la institución ayudará a entender a quien se adiestra en ella. Esta serie de etapas suma 24 años de la vida joven y adulta de Rubén en el Banco que llega a ser su alma máter. Repasaremos el desarrollo del personaje entreverado con el desarrollo de su institución. Por eso mismo, es preciso iniciar el relato con la descripción de lo que era el Banco Nacional de México, para entender la composición del lugar donde empezó el actuar de un hombre que, con los años, se iría ampliando y diversificando.

*Equipo de béisbol de la Sucursal Navojoa del BNM en el Estadio Revolución, 1942.*



*Celebrando la Navidad de 1946 en la casa paterna de Rubén en compañía de sus papás, hermanos y cuñados.*

## I. LA INSTITUCIÓN A LA QUE INGRESA RUBÉN AGUILAR MONTEVERDE

Rubén inicia su larga carrera de banquero en una institución prestigiada. Su práctica lo condujo a un destino opuesto al que se achacaba a los empleados de la banca. Salvador Ugarte solía decir que un banquero era quien ofrecía un paraguas en tiempos de secas , y lo quitaba cuando arreciaba la lluvia (Espinoza, 1959: 57).

Los banqueros no son un caso reciente en la Historia: se han encontrado vestigios de esta actividad en Babilonia, dos mil años antes de Cristo (Tobar, 1966). Definida en términos simples, la banca consiste en un conjunto de actividades cuyo objeto es facilitar la financiación de diversas actividades económicas mediante recursos propios o provenientes de terceros. El sistema bancario obtiene capital y dispone de él para el desarrollo de actividades económicas en las que intervienen el ahorro y el crédito. Para que éstas se den, se requiere no sólo dinero, sino algo psicológico: confianza.

En el México independiente, apareció un banco de avío-industria textil para fomento de la industria nacional y luego uno de amortización de la moneda de cobre; tuvieron poca presencia y terminaron por

cerrar. En 1839 una ley anuló, por decreto, todas las operaciones de préstamos con intereses superiores al 12% anual. Tres años después, otro decreto trataba de evitar los abusos de las casas de empeño.

Hacia mediados del siglo XIX se promulgó una ley de instituciones de crédito. Manuel Escandón, rico hacendado y empresario que le prestaba al Gobierno, propuso la creación de un banco, pero las autoridades no accedieron. Entre 1850 y 1860 había tres montes de piedad y tres cajas de ahorro. En 1864 se estableció el Banco de Londres, México y Sudamérica que, en 1880, adoptó el nombre más corto de Banco de Londres y México. Entre 1870 y 1880 surgieron otros dos bancos en Chihuahua.

En 1881 se creó el Banco Nacional Mexicano, que llevaba una cuenta corriente para el Gobierno y que tenía el monopolio de la emisión. Además de encargarse del servicio de la deuda interna y externa, operaba como banco comercial e inició la apertura de sucursales y agencias por el país. La mayoría de sus acciones estaban en manos de extranjeros. Con su fusión con el Banco Mercantil Mexicano nace, en junio de 1884, el Banco Nacional de México, entre cuyos fundadores había españoles y barcelonetes radicados en México. El Banco emitía billetes y contribuyó a sanear las finanzas del país. En ese entonces, la República Mexicana contaba con

unos diez millones de habitantes, de los cuales 300 mil vivían en la capital.

La sede del Banco fue el Palacio de los Condes de San Mateo de Valparaíso, un edificio colonial cuya construcción se había iniciado en el siglo XVIII<sup>6</sup>. A un año de su fundación, abrió el servicio de cuentas corrientes a corto plazo con bajo tipo de interés. Se abrieron sucursales en Veracruz, Mérida, Puebla, Guadalajara, San Luis Potosí y Guanajuato. Al cabo de dos lustros, llegaban a la docena.

La fundación del Banco Nacional de México (1884) coincide con la promulgación del Código de Comercio, prácticamente la primer legislación bancaria del país. A finales del siglo XIX, se expidió una ley de instituciones de crédito para reglamentar la proliferación de bancos locales. La ley distinguía tres tipos de bancos: de emisión, refaccionarios e hipotecarios; sólo había, entonces, diez de emisión y uno hipotecario. El Banco Nacional de México se tuvo que adaptar a la nueva legislación e incrementó la emisión y circulación de sus billetes. Para entonces, con un capital de un millón de pesos, se proponía sustituir la usura con el crédito y auxiliar al comercio. Al finalizar el siglo, participó en la conversión de la deuda pública exterior y contribuyó a las obras de saneamiento e introducción de agua potable en el puerto de Veracruz.

A principios del siglo XX, quienes tenían cuentas corrientes recibían un 2% de interés. La Compañía Fundidora de Hierro y Acero de Monterrey recibió un considerable crédito del Banco. En 1905, por la crisis del precio internacional de la plata, México adoptó el patrón oro. Para 1910, el Banco Nacional de México había crecido: tenía 33 sucursales y 24 agencias; sus depósitos casi alcanzaban 45 millones de pesos. A inicios del siglo XX presidió el Consejo de Administración Sebastián Camacho, seguido por José A. Signoret. Como las fracciones revolucionarias obligaban a préstamos forzosos, durante el conflicto armado la situación del Banco se volvió precaria.

A mediados de la segunda década, en forma interina, Agustín Legorreta García había asumido la Dirección. En septiembre de 1916, Carranza decretó la anulación de las concesiones especiales a los bancos de emisión. La legislación de 1897 fue abrogada, y se formó un consejo de incautación para cada institución bancaria. El Banco Nacional de México comunicó estas disposiciones al comité de París<sup>7</sup>, y se notificó a los corresponsales extranjeros que quedaban anuladas las firmas del Banco y que éste suspendería la venta de giros sobre el extranjero. Legorreta fue aprehendido, aunque liberado horas después. La Dirección consiguió mantener el control de los negocios y las operaciones. En noviembre de 1916, la Comisión de Incautación

declaró que el Banco Nacional de México no estaba sujeto a liquidación, pero sólo prestaba servicios indispensables. Al iniciar los veinte, reabrió sus operaciones y 25 sucursales reanudaron actividades. En la Dirección se mantenía Agustín Legorreta García.

La Constitución de 1917 estableció que debía haber un solo banco de emisión. Para que eso cobrara cuerpo se requirieron muchos años: hasta 1925 nació el Banco de México con la facultad de emitir billetes, regular la circulación monetaria y los cambios sobre el exterior, así como las tasas de interés. Un año antes, una nueva ley había establecido diversos tipos de bancos, ampliando los tres descritos en la ley de finales del XIX ya mencionada: el único de emisión, hipotecarios, refaccionarios, agrícolas, industriales, de fideicomiso y los de depósito y descuento. Los bancos comerciales adoptaron esta última modalidad.

En 1925, el Banco Nacional de México editó el primer número de la revista *Examen de la Situación Económica de México*. Al año siguiente, una nueva concesión lo autorizó para operar como refaccionario. Ese año se expidió una nueva legislación sobre las instituciones de crédito y establecimientos bancarios. Tras largas negociaciones, el gobierno reconoció una deuda de 40 millones de pesos contraída con el Banco Nacional de México durante la Revolución,

mientras que el Banco manifestaba un capital social de 32 millones íntegramente pagados. En esta segunda mitad de la década, el Banco instituyó una innovación: los servicios de cheque de viajero, válidos sólo en territorio nacional. En 1927 empezó a operar una oficina en Nueva York con un representante. Agustín Legorreta García continuaba como director general, con Gastón Descombes en la Dirección y Luis G. Legorreta en la subdirección. En el año del nacimiento de la Asociación de Banqueros de México, 1928, una nueva modificación legal permitió a los bancos crear departamentos de ahorro y hacer operaciones de fideicomiso. La incursión del Banco Nacional de México como institución fiduciaria iniciaría formalmente hasta 1935.

Para finales de los veinte empezó funcionar el departamento de ahorros. La situación se volvió difícil por la crisis económica mundial. No obstante, al término de 1929 el Banco había incrementado sus cuentas de ahorro: casi ocho mil quinientas con depósitos superiores a dos millones de pesos. El Departamento de Bancos del Estado de Nueva York autorizó el funcionamiento de la Agencia del Banco Nacional de México.

En 1930, una nueva legislación reglamentaba la liquidación de los antiguos bancos de emisión y el

Gobierno se hacía cargo de pagar los billetes emitidos. Eso produjo obstáculos para el Banco Nacional de México, pues desde 1926 se había concertado un convenio concesión que dejaba a la institución a salvo de esos problemas. El Banco había absorbido fuertes pérdidas al aceptar disminuir de 77 a 40 millones de pesos el total de los adeudos del Gobierno. El Consejo de Administración resolvió ampararse, pero la Suprema Corte negó el amparo.

En julio de 1931 se dio a conocer la ley que desmonetarizaba el oro y ordenaba que los bancos sólo pagaran en moneda de oro el 30% de los depósitos contratados en ese metal, saldando el resto en plata. La medida provocó desconfianza; hubo pánico y retiros de fondos. Este fenómeno, conocido como *run*, duró tres días. Se calculó que, en un día, se retiraron cerca de cinco millones de pesos, de los cuales dos quintas partes correspondían al Banco Nacional de México. Este banco, yendo más allá de lo que establecía la ley, reconoció que un sector de su clientela ameritaba protección, en particular los depositantes de cuentas de ahorro, a quienes pagó el 100% en oro. Al tercer día, el Consejo deliberó si debía abrir al día siguiente. Resolvió hacerlo y pagar hasta el último centavo. Al mantenerse los bancos –salvo el de Crédito Español– efectuando pagos sin interrupción, consiguieron dominar el pánico.

La oficina central encabezada por el subdirector, Salvador Ugarte, empezó a funcionar operativamente de manera independiente de la Dirección General en 1931. Al año siguiente, se retiraron de la Dirección Ugarte y Descombes. Ese año abrió la sucursal de Navojoa, Sonora. Las reformas legales de 1932 ayudaron a terminar con la tensión monetaria: se autorizaba a comprar, vender o recibir en depósito acciones, bonos o valores de cualquier clase, y hacer sobre ellos operaciones activas y pasivas de préstamo, realizar préstamos refaccionarios o de habilitación y avío o préstamos inmobiliarios, girar, aceptar letras y efectos de comercio, actuar como fiduciario. Esto ayudó al desarrollo del crédito. Además, una ligera alza de precios reactivó la economía. El Banco de México se centró en la emisión y abandonó las operaciones de banco comercial.

El sistema bancario mejoraba: en 1933, año del nombramiento de Luis G. Legorreta como director interino, se empezaron a superar los escollos de la crisis del 29. Agustín Legorreta García prosiguió al frente de la Dirección General y se hizo cargo de la Presidencia del Consejo de Administración. Las cuentas de ahorro superaban las 17 mil, con un saldo de alrededor de seis millones de pesos. Al año siguiente, el número de sucursales llegó a 37. En 1935, el Banco Nacional de México solicitó una nueva concesión que sustituyera

la del 30 de agosto de 1926, por la que aparecía como refaccionario: se le concedió la facultad de recibir depósitos a la vista o a plazo, recibir depósitos en cuentas de ahorros, expedir bonos de caja y actuar como fiduciario.

Otro problema era que, desde 1932, se prohibió a las instituciones bancarias no estatales usar el término *nacional* en su nombre. Argumentando que el Banco Nacional de México se llamaba así desde su fundación, la Secretaría de Hacienda aceptó que siguiera ostentando ese calificativo. Eso se mantendría hasta el término de su respectiva concesión<sup>6</sup>.

Para crecer, el Banco debía mejorar la comunicación con sus sucursales, por lo que en 1935 inauguró transmisiones de radio. Cada sucursal tenía un aparato receptor sincronizado, facilitando la rapidez de las operaciones y la comunicación de acuerdos. En 1936, el Banco ya podía ampliar algunos de los plazos en las operaciones. También empezó a fortalecer sus relaciones con bancos locales: realizó convenios para efectuar cobranzas y servicios de pago de giros, en la matriz y en las sucursales, con un gran número de éstos.

En abril de 1936, el capital del Banco era de 16 millones de pesos totalmente pagados. Había cinco

sucursales en la Ciudad de México y 36 en los estados. Ese año se fundó Crédito Bursátil, con 200 mil pesos de capital pagado para operar en el mercado de valores. A mediados de los años treinta, el presidente del Consejo de Administración era Agustín Legorreta García; el vicepresidente, Graciano Guichard; y el director general, Luis G. Legorreta.

En el Banco de México, el 51% de las acciones pertenecía al Gobierno Federal. Al iniciar la segunda mitad de los treinta, había 32 instituciones asociadas al Banco de México, la mayoría de ellas regionales; entre las nacionales destacaba el Banco Nacional de México. El Banco de Crédito Ejidal y el Banco de Comercio Exterior se fundaron en 1937, año en que murió Agustín Legorreta García. De él y de Luis G. Legorreta se decía que habían escalado los altos puestos desde los escalones más modestos. Graciano Guichard ocupó la Presidencia del Consejo del que formaban parte, entre otros, Pablo Díez, Fermín Lance y Luis G. Legorreta, el director. Como subdirectores se encontraban Emilio Talman y Atanasio G. Saravia, quien cultivaba la historia, interés compartido con el gerente de Navojoa, Roberto Acosta, también dado a incursionar en la materia.

En 1939, se informaba que los acontecimientos económicos y financieros del año anterior habían sido

menos satisfactorios que los de ejercicios anteriores a causa de la expropiación petrolera. Eso había influido en hechos contrarios a la buena marcha de los negocios, como disminución de depósitos bancarios y demanda cuantiosa de giros sobre el exterior. Había inquietud. Los préstamos bancarios se habían restringido. Hubo baja de exportación, baja en los ingresos, fuerte demanda de dólares y envío de fondos al extranjero. Frente a eso, el Banco Nacional de México había acordado suspender la venta libre del dólar a 3.60 (tipo de cambio que se había mantenido varios años) y, a finales de 1938, el tipo de cambio se había situado alrededor de 4.95. Los depósitos a la vista y a plazo rondaban los 142 millones de pesos, y los hechos en cajas de ahorro ascendían a más de 17 millones y medio de pesos<sup>9</sup>. Ése era el Banco y el ambiente económico cuando Rubén ingresó al Banco Nacional de México.

## II. LOS PRIMEROS AÑOS DE UN NORTEÑO

Rubén tiene ese modo de ser atribuido a los norteños: franco, directo, sin rodeos. En las formas culturales influyen una cultura aprendida y asimilada en la vida diaria, y la impronta de una geografía dura y áspera a la que hay que enfrentarse con decisión para sobrevivir. El origen sonorenses, del que se enorgullece,

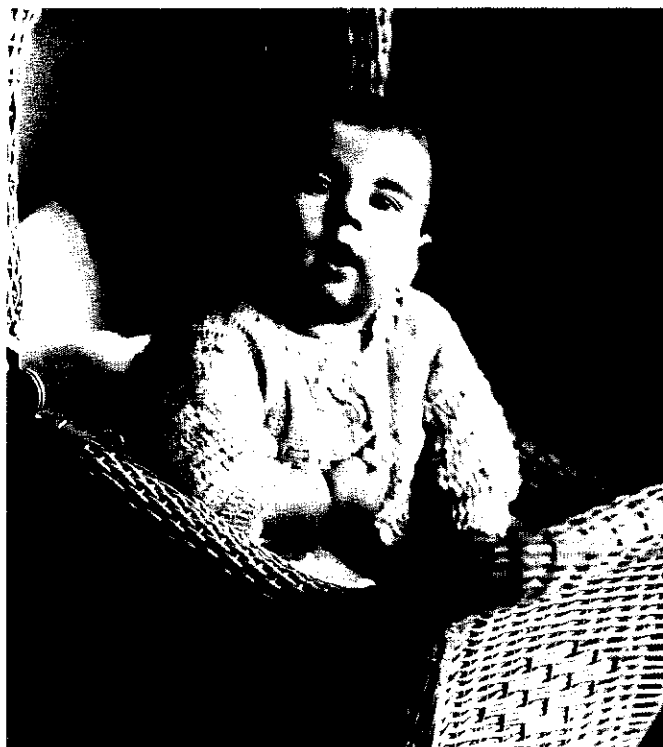
ha moldeado sus formas de relacionarse. Otro rasgo sobresaliente en él es su apego a la familia.

El licenciado José de Aguilar, su bisabuelo, varias veces fue gobernador de Sonora<sup>10</sup>. Fernando Aguilar Aguilar, abuelo paterno, nació en Hermosillo a mediados del siglo XIX. Aunque se formó como médico en la capital del país, regresó a su tierra en donde, aparte de ejercer la medicina, como voluntario dirigió el Hospital Civil. Estuvo, también, muy activo en la vida política regional. Fue diputado en el Congreso estatal en diez ocasiones y tres veces, como interino, gobernó la entidad<sup>11</sup>. Se le recuerda como doctor muy reconocido; una calle de Hermosillo lleva su nombre.

Su padre, Fernando Aguilar Quintana, nació en 1890, también en Hermosillo. A los veinticinco años se casó con Lidia Monteverde González, originaria de Hermosillo. Entre 1916 y 1931, el matrimonio tuvo siete hijos: María Antonieta, Fernando, Ofelia, Alonso, Rubén, Enrique y Marcelo. El 19 de agosto de 1924, cuando su madre contaba con 28 años, nació Rubén en la capital sonorenses<sup>12</sup>. Fernando, su padre, lejos de las inclinaciones del abuelo, no era político. Viviendo en Hermosillo, en 1926 lo invitaron a trasladarse a Navojoa para colaborar en una empresa, propiedad del general Álvaro Obregón, que vendía equipo agrícola entre otras cosas. Fernando aceptó y se llevó a



Rubén a los seis meses de edad en Hermosillo, Sonora.



la familia. Así se inició una relación larga y cercana con la familia Obregón<sup>13</sup>.

Obregón consiguió derogar lo relativo a la no reelección para intentar ocupar, por segunda ocasión, la Presidencia de la República. La madre de Rubén conminaba a que en su casa no se hablara del general, aunque su marido trabajara en sus negocios: Enrique Monteverde, su hermano, había muerto con

Francisco Serrano en Huitzilac, en 1927. Lejos de las implicaciones políticas, Fernando colaboraba en los negocios de Obregón, quien en Cajeme desarrollaba un importante proyecto agroindustrial. Obregón no vio culminada su intención de repetir la Presidencia: fue asesinado en 1928. El 26 de julio de ese año lo enterraron en el cementerio de Huatabampo, cerca de su hacienda. Cada año, el general Aarón Sáenz mandaba por tren arreglos florales para la tumba del general, que el padre de Rubén colocaba. La viuda era prima de Lidia Monteverde de Aguilar, por eso el hijo de Obregón –Álvaro, como el revolucionario– y sus hermanos llamaban tíos a los papás de Rubén. Por la confianza ganada en los negocios de Obregón, a invitación de su viuda, Fernando se mudó con su familia a Ciudad Obregón<sup>14</sup>.

Rubén cursó párvulos y la primaria ahí. Al principio estuvo en la Escuela Dworak que, al cerrar, llevó a Rubén a una breve estancia –el cuarto año– en la escuela pública. Después pasó a la escuela particular, no confesional, de las señoritas Cueva. Sus maestras decían de él que era un alumno tranquilo, de conducta sobresaliente y formal en sus estudios pero, sobre todo, muy aplicado. Ocupaba el primer lugar de su grupo, con las calificaciones más altas. Destacaba en aritmética. En el último año de primaria, publicó algunas piezas en el periódico escolar *La Antorcha*:

Rubén en 1938.



«Los enemigos de la salud del hombre», «Firmeza y constancia» y «A mi madre»<sup>15</sup>.

Su hermano Alonso, dos años y medio mayor, se había ido a Hermosillo, a la Normal, entonces equivalente a la secundaria. Después se trasladó a Guadalajara para cursar preparatoria, y luego a la Ciudad de México, a culminar sus estudios en la UNAM. El hecho de que sus hermanos mayores dejaran la casa paterna para estudiar, y no regresaran, influyó mucho en Rubén, quien era muy apegado a la familia. Su padre arrendó

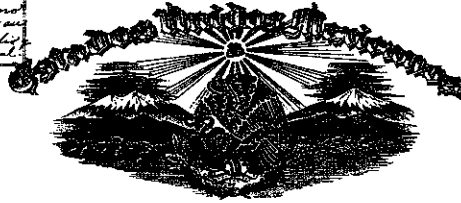
un molino de trigo a los Obregón, en Navojoa, y formó una compañía operadora; de nueva cuenta, Rubén volvía a esa ciudad y colaboraba con su padre en las oficinas, pues sabía mecanografía y ayudaba a hacer facturas y trabajos sencillos.

Llegó su turno de elegir dónde proseguir sus estudios. Su padre le dijo: «te toca, y puedo apoyarte; tú resuelve». Rubén reflexiona que, si hubiera optado por salir, su vocación habría sido la arquitectura, pues le gustaba crear. Tenía, además, la influencia de su madre, con grandes facilidades para decorar y concebir espacios. Había participado en dar indicaciones de cómo debían ser dos casas en que vivieron en Ciudad Obregón y otras dos en Navojoa. De ahí había surgido su gusto por la construcción. Sopesando pros y contras de dejar la familia para irse a estudiar lejos, optó por quedarse con sus padres. Su respuesta fue: «si la decisión es mía, yo quiero quedarme con ustedes y aquí hacer mi vida».

Su padre era amigo del gerente del Banco Nacional de México. Le pidió dar a Rubén oportunidad de trabajar con él. Ingresó al Banco el 2 de octubre de 1939. Años después, Rubén se dio cuenta de que en su solicitud de empleo el gerente había agregado un año a su edad, pues no habrían aceptado a un quinceañero.

Certificado de estudios  
de sexto de primaria  
en Ciudad Obregón,  
Sonora, 1937.

*Durante todo el año escolar, el alumno se distinguió por su dedicación al estudio y por su comportamiento paul.*



ESTADO DE SONORA

La que suscribo, Director del  
"COLEGIO CUEVA"

ubicado en la Calle Chihuahua No. 11, de C. Obregón, Sonora.

Certifica: que según comprobantes que obran en el archivo de este plantel, el alumno de VII año

**Rubén Aguilar**

fue aprobado en los reconocimientos generales efectuados los días 5 y 8 del mes de julio de mil novecientos treinta y siete habiendo obtenido el siguiente promedio de calificaciones:

Lectura	10	Geografía	10
Gramática	10	Geografía Médica	10
Ortografía	9	Astronomía	10
Aritmética	10	Historia	10
Geometría	10	Derecho Civil	10
Botánica	10	Trabajos Manuales	9
Zoología	10	Caligrafía	10
Fisiología e Higiene	10	Educ. Moral	10
Agricultura	10	Educ. Física	10
Geología	10	Conducta	10

Calificación General 100

Calificación Media 10

Y para constancia, estando el presente Certificado de Estudios Primarios, en C. Obregón, Son. a los diez días del mes de julio mil novecientos treinta y siete.

La Directora

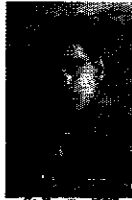
### III. APRENDIENDO A SER BANQUERO

#### La entrada al banco

Rubén ingresó a la sucursal del Banco Nacional de México en Navojoa, en la avenida Morelos número 32. Quienes ahí trabajaban ocupaban tres tipos de puestos: sirvientes, empleados y funcionarios. Él entró como empleado. El día en que lo aceptaron, también recibieron a otro muchacho para ser cobrador, mientras que a Rubén lo pusieron de ayudante de cuentas corrientes<sup>16</sup>, un puesto de oficina. Elaboraba los estados de cuenta que enviaban a los clientes. Ahí empezó el aprendizaje de lo que era ser banquero. Su primer salario fue de 105 pesos mensuales, buena cantidad comparada con los 30 que ganaban sus compañeros dedicados al comercio. La diferencia en nivel salarial se debía al propósito de Lázaro Cárdenas de que los empleados de banco no se sindicalizaran, manteniéndolos en un régimen especial de ingresos superior al salario mínimo.

#### Estudio y experiencia

Su hermano Fernando, al volver de México, empezó estudios por correspondencia en la Escuela Bancaria Comercial, una institución importante. Entonces, las oportunidades de educación superior sólo se ofrecían



Contrato de trabajo de  
prueba en el Banco  
Nacional de México del  
2 de octubre de 1939,  
Navojoa, Sonora.

DUPLICADO

## PRUEBA

OR.-P. 740

# CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

El Banco Nacional de México, es una sociedad anónima constituida bajo la denominación de "Banco Nacional Mexicano" mediante la concesión otorgada el 6 de agosto de 1881 por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, aprobada por Ley del Congreso de la Unión de 16 de noviembre del mismo año, habiendo cambiado su denominación por la actual en virtud de diversa concesión del propio Ejecutivo de 15 de mayo de 1884. Posteriormente continuó operando como Banco Refaccionario, habiendo reformado su escritura y sus estatutos por escritura de 8 de julio de 1926, operando al amparo de concesión que le fué otorgada por el Ejecutivo Federal el 30 de agosto de 1926. Actualmente ha sido reorganizado conforme a la ley vigente de Instituciones de Crédito de 28 de julio de 1932, según escritura de 10 de noviembre de 1934 otorgada ante el Notario Felipe Arellano, operando al amparo de la concesión que le fué otorgada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público con fecha 18 de marzo de 1925. El domicilio del Banco es la Ciudad de México.

El señor **Rubén Aguilar Monteverde** es de nacionalidad **mexicana**  
de **15 -quince-** años de edad; su estado civil es el de **soltero** y actualmente  
tiene su domicilio en la casa número **22 (veintidós)** de la calle de **Matamoras y --**  
**Central.** de **esta** ciudad de **Navojoa, Son.**

Ambas partes formalizan el presente contrato individual de trabajo en las siguientes cláusulas:

**PRIMERA.** El empleado conviene en prestar sus servicios personales y de confianza al patrón.

**SEGUNDA.** El empleado se obliga a prestar bajo la dirección y dependencia de los funcionarios designados al efecto por el patrón, sus servicios personales en calidad de **Ayudante del Depto de Cuentas Corrientes.**

*Personal de la Sucursal  
Navjoa del Banco  
Nacional de México,  
1940.*



en unas cuantas ciudades. En Sonora funcionaba sólo la Escuela Normal de Hermosillo, equivalente a la secundaria. Rubén siguió el ejemplo de su hermano y, al tiempo que trabajaba, se dedicaba a los cursos de contador privado por correo hasta terminar y graduarse. Recibió el Diploma de Contador Privado de la Escuela Bancaria y Comercial de la generación 1940-1942. Su trabajo se benefició con los estudios: sus compañeros nada más desempeñaban su puesto, pero Rubén acumulaba conocimientos y habilidades que mejoraban mucho su trabajo. Desarrollaba una percepción superior al resto a medida que avanzaba en su carrera de contador. Aprendía la naturaleza de

los documentos y sus orígenes. Mientras para los otros una letra de cambio o un documento mercantil eran simples papeles, Rubén notaba sus diferencias. Adquiría conocimientos de derecho, de contabilidad, de cálculos mercantiles.

El hecho de estudiar, además de cumplir con su trabajo, lo condujo a pensar de otra manera, a ordenar su pensamiento y ejercitarlo en el rigor. Eso facilitó su dominio de los distintos puestos que le fueron encomendando. Recuerda que en Navjoa hizo una carrera «completita». Dominó todos los temas manejados en una sucursal con la ventaja del

Reposición de la  
Constancia de  
estudios de la carrera  
de contador público de  
la Generación  
1940-1942.



estudio y su aplicación. Fue en ascenso por todos los puestos, salvo los de secretaria y cobrador: pasó por auxiliar y jefe de todos los departamentos (cambios, cobranza, cartera), subcontador, cajero principal y contador de sucursal, hasta desempeñarse en lo equivalente a subgerente (puesto entonces llamado jefe de relaciones y propaganda). La carrera bancaria se aprendía así, en los puestos: el que dejaba uno le enseñaba al relevo, como en los oficios. Rubén combinó las dos modalidades de aprendizaje: la escolar, en cursos, y la práctica, en los puestos.

El gerente, Roberto Acosta –muy inteligente y con buenos nexos en la comunidad–, tenía muy buen

ojo: no era alguien a quien fácilmente se pudiera sorprender. Le encantaba la historia, a la que dedicaba su tiempo libre, cosa que lo conectaba con el director más importante del Banco Nacional de México (de 1933 a 1954), Atanasio G. Saravia, quien también presidía la Academia Mexicana de Historia. Don Atanasio pedía al señor Acosta que le buscara datos sobre Álamos, localidad vecina de Navojoa que había tenido importancia histórica. La Academia le había publicado a don Roberto dos libros de investigación histórica.

Como Rubén dominaba cuestiones técnicas de la banca, el gerente Acosta le encomendaba asuntos mayores que solicitaba la Dirección General del Banco a la sucursal. Con gran confianza, delegaba en Rubén esas responsabilidades. También asuntos que le pasaba a firma (en el Banco se usaba que los documentos llevaran dos firmas). Cuidando cada detalle, Rubén solía corregir esos documentos, y con una prudencia notable para su edad, para no incomodar al gerente, le informaba que había hecho algún pequeño ajuste, y el señor Acosta firmaba con total seguridad lo que él le presentaba. Esa responsabilidad anexa permitió su crecimiento profesional. En Navojoa, Rubén conoció a otro destacado dirigente del Banco, don Javier Bustos, quien fue a la sucursal a cumplir algunas tareas. Una noche lo llamaron para trabajar con don Javier. Rubén

realizó prácticamente todo el trabajo: demostraba ser capaz ante un conocedor.

Del sueldo inicial, daba 30 pesos a su madre. El trabajo lo hizo independiente y autosuficiente: jamás volvió a recibir dinero de su padre, quien le costeó la escuela bancaria porque insistió en hacerlo. Sus ingresos le permitían vestir de lino irlandés y hacer sus trajes con un sastre. Conforme avanzaban los cargos, aumentaba el ingreso, y pudo hacer una alcancía para el futuro. No tuvo problemas económicos.

## El Banco en los cuarenta

El Banco Nacional de México en 1940 –en un país de 19 millones de habitantes, la mitad de los cuales no sabía leer ni escribir– tenía seis sucursales en la capital del país y 34 en los estados. El presidente del Consejo de Administración era Graciano Guichard, y el vicepresidente, Alberto González. En la Dirección permanecía Luis G. Legorreta. En ese año de efervescencia electoral había intranquilidad. La circulación monetaria era de 883 millones de pesos, 218 millones de ellos en cuentas de cheques. El sistema bancario manejaba un total de 664 millones de pesos. Sus empleados sumaban unos cuantos miles. El Banco Nacional de México se presentaba como receptor de depósitos del dinero público para practicar el crédito.

Funcionaba como institución privada de depósito, ahorro y fideicomiso. Por las modificaciones legales en 1942, pasó de 5 mil a 25 mil pesos el límite máximo de los depósitos. El dólar, en los primeros años de los cuarenta, se estabilizó en 4.85. Al término del primer lustro de la década, las sucursales en el Distrito Federal habían subido a 11 y en los estados ya sumaban 72. Hubo cambio de vicepresidente, cargo que asumió Fermín Lance. Durante la Segunda Guerra Mundial, el sistema bancario creció.

El segundo lustro de los cuarenta, en su inicio, trajo reformas legales. Se permitía la creación y desarrollo de nuevas instituciones dentro del sistema bancario. En 1946 se creó la Comisión Nacional de Valores. Las sociedades financieras, además de facilitar y fomentar la captación de ahorro, tenían la función de orientarlo y encauzarlo a las actividades productivas. En 1948 se autorizó la oficina de representación del Banco Nacional de México en Madrid. Al año siguiente, la Secretaría de Hacienda autorizó la petición de elevar al rango de sucursales todas las dependencias que venían trabajando bajo la denominación de agencias. Se incluyó el servicio de compra venta y administración de bienes raíces como una sección especial. En 1949 se produjo otra devaluación: el dólar llegó a 8.65. Se estableció en París la oficina de representación del Banco, que se consideró como heredera de la Junta de París.

Cartilla de la clase 1924  
con la que se inició el  
Servicio Militar Nacional.

Al finalizar la década, en el Consejo de Administración aparecía, entre otros, Gastón Azcárraga. Creció el número de subdirectores: además de Atanasio G. Saravia, llegaban Agustín Legorreta López Guerrero, Francisco Medina Mora, Javier Bustos, Jesús Pérez Pavón y Juan Gómez Domínguez. El Banco contaba con agencias extranjeras en Nueva York y Los Ángeles, y con una reciente delegación en España. Sus depósitos a la vista eran de cerca de 708 millones y en ahorros alcanzaban más de 174 millones de pesos. Con las modificaciones legales se crearon los bonos financieros y se dieron nuevas facultades para invertir en bancos de depósito. Según informes del Banco de México, en 1949 la producción de bienes y servicios, la ocupación de la población económicamente activa y los ingresos monetarios jamás habían sido mayores en el país. El Banco Nacional de México impulsó la segunda época de una revista para su personal, llamada *Banamex*. Durante esa década el Banco contribuyó al desarrollo de la industrialización de México.

Durante los gobiernos de Cárdenas, Ávila Camacho y Alemán se emprendió una etapa de crecimiento con inflación. La tasa anual de crecimiento del PIB fue de 5.8%, y la tasa de inflación promedio llegó a 11.2% (aunque hubo años de alto índice inflacionario como el 43, cuando la inflación alcanzó el 31.5%). Esta etapa se caracterizó por la inestabilidad cambiaria. Tanto

## SECRETARIA DE LA DEFENSA NACION

SERVICIO MILITAR NACIONAL

"CLASE" 1924

Nombre Rubén Aguilar Monteverde.  
Fecha de nacimiento agosto 19 de 1924.  
Nació en Hermosillo, Sonora.  
Hijo de Fernando Aguilar.  
Y de Lydia Monteverde.  
Estado civil Soltero.  
Ocupación Contador Privado.  
¿Sabe leer y escribir? Si.  
Grado máximo de estudios 6to. año Prim. S.  
Domicilio No Reelección y Jiménez.

*Rubén Aguilar*  
Firma del interesado.

*Rafael A. Barba*  
Firma del operador

El Gral. Brigadier Jefe de la  
Central de Reclutamiento

Firma del Presidente de la Junta  
Municipal de Reclutamiento.

RAFAEL A. BARBA GONZ

Navojoa, Son., enero 9 de 1943.  
Lugar y fecha.

Retrato de frente



MATRICULA

577696

ESTA CARTILLA NO DEBE  
TENER RASPADURAS

Huella díg





la Guerra Mundial como la guerra de los EE.UU. en Corea propiciaron el crecimiento de las exportaciones mexicanas<sup>17</sup>.

### Noviazgo y matrimonio

Rubén inició un noviazgo con Alicia Valenzuela García en 1941. Alicia nació en Navojoa. Su madre, Carmen García Miranda, era de Los Camotes, población vecina de Álamos. Su padre, Benjamín Valenzuela Mendivil, nació en El Quiriego y era agricultor en Las Guayabas, en las cercanías de Navojoa. Benjamín y un hermano, en la década de los treinta, se dedicaban a la siembra de garbanzo y chícharo. Por medio de experimentos, lograron una semilla mejorada de garbanzo que les mereció un premio del Gobierno Federal. Cuando llegaron las expropiaciones de tierras del periodo cardenista, la familia entró en crisis económica.

Alicia y Rubén se conocieron porque él era amigo de Samuel, hermano mayor de Alicia. Por los problemas de la persecución contra los colegios confesionales, sus padres la enviaron a Guadalajara, de 1935 a 1939, a estudiar en un colegio de una congregación religiosa fundada por la madre Julia Navarrete<sup>18</sup>. Alicia fue una alumna estudiosa, brillante, con las mejores calificaciones y muchas distinciones. Obtuvo el diploma en lengua castellana, aritmética,



*Los papás de Rubén,  
Lidia Monteverde  
González y Fernando  
Aguilar Quintana el día  
de su boda, 1915.*



*Alicia y Rubén  
el día de su boda,  
28 de abril, 1946.*

correspondencia mercantil, teneduría de libros, taquimecanografía y estudios comerciales. En su libro escolar, copiaba poesías religiosas de Alfonso Junco y de Gabriel Méndez Plancarte. Ahí guardaba, también, pensamientos que le escribían sacerdotes y obispos que visitaban el colegio. Al retornar a Navojoa, Alicia trabajó una corta temporada en una oficina, además de ayudar a labores eclesiales prestando servicios en la sacristía del templo<sup>19</sup>.

En uno de sus cuadernos, Alicia guardó un mensaje de su novio: «Lichita: que toda la felicidad que tú has sembrado la veas realizada como un justo tributo a tu bondad». Ella se consideraba muy pacífica, y le alegraba que Rubén fuera muy activo. Le decía «Gregory» (por Gregory Peck). Para ambos, fue su primer noviazgo. En noviembre de 1942 empezó la conscripción. Se reclutaba a la clase 1924. Alicia recuerda haber rezado mucho para que no acuartelaran en Guadalajara a Rubén quien, al no ser sorteado, pudo quedarse en Navojoa. Su cartilla destacaba que era contador privado y soltero.

La relación entre Alicia y Rubén fue más bien formal y muy amable. Nunca tuvieron algún disgusto. Rubén no era bailador, sí muy correcto y disciplinado. La iba a ver a su casa. Platicaban ya en la sala, ya en la banquetta pues, por el clima, las reuniones nocturnas solían ser fuera de

*Con Alicia en Navojoa,  
1943.*

*Alicia y Rubén el día de  
su boda con sus papás,  
Carmen García de  
Valenzuela y Benjamín  
Valenzuela Mondivil,  
y Lidia Monteverde  
de Aguilar y Fernando  
Aguilar Quintana, 1946.*



*Con Rubén hijo en  
brazos, sus papás y su  
hermano Enrique, 1948.*

*Alicia y Rubén con sus  
dos hijos mayores,  
Rubén y Horacio, en  
Navojoa, Sonora, 1949.*

las casas. Cuando salían, alguna de las hermanas menores los acompañaba al cine o a las tardecadas del casino de Navojoa. Pero Rubén no era muy fiestero, aunque sí le llevaba serenatas con conjuntos. En esas ocasiones Alicia, evitando a su padre, se asomaba por una rendija. Desde entonces su canción es *Solamente una vez*. En los cumpleaños de Alicia, Rubén llegaba con regalos que mandaba pedir a la Ciudad de México, pues buscaba ser original. El noviazgo duró cinco años. Eran prácticamente de la misma edad. El padre Severiano Valencia los ponía como ejemplo de novios.

Se casaron en la parroquia de la ciudad en 1946, cuando Rubén era subcontador de la sucursal del Banco. Con los ahorros que había juntado, rentó y amuebló una buena casa para su nivel. La renta era de 175 pesos, cuando su sueldo ya había subido a 600. El viaje de bodas fue a Hermosillo, en tren, única manera de viajar en esos tiempos. Como la casa que iban a rentar todavía estaba en obras, el matrimonio vivió algunos meses con los padres de Rubén. Ahí, Alicia descubrió que lo ordenado le venía de su madre.

Su primer hijo, Rubén, nació en junio de 1947. Previendo complicaciones en el parto, Rubén llevó a Alicia a un hospital a Huatabampo, para que la atendiera un médico muy reconocido en la región. Al año siguiente la familia ya había aumentado con la

llegada, en octubre, del segundo hijo, Horacio, nacido en Navojoa.

Las actividades bancarias no agotaban toda la vitalidad de Rubén. Fue dirigente de la Asociación Católica de la Juventud Mexicana (ACJM) en Navojoa, jugaba en un equipo de béisbol y practicaba diariamente el básquetbol. Fue de los fundadores del Club de Leones en Navojoa y presidente del mismo. En este club, Rubén organizó un campeonato estatal de básquetbol con la asistencia de ocho equipos de otras ciudades de Sonora, actividad que, para la época, implicaba un gran reto<sup>20</sup>; organizó un concurso de aficionados al canto y colaboró en la recolección de alimentos para damnificados de la inundación de 1949. Promovió la construcción y funcionamiento de una escuela en un barrio pobre de la ciudad<sup>21</sup>.

### Sus inicios en la comunicación

Su hermano Fernando llevaba la contabilidad de la estación de radio XEGL de Navojoa. Cuando se tuvo que ir a vivir a Huatabampo, propuso que le pasaran a Rubén la contabilidad. No se trataba de trabajar en la estación, sino de llevarse los papeles a casa. Esto le tomaba alrededor de una hora al mes y recibía 30 pesos por esa tarea. El locutor, primo de Alicia, era muy amigo de Rubén y le propuso que rentaran el

*En su época de cronista de béisbol para radio XEGL, acompañado de miembros del Club de Béisbol de Navojoa, 1947.*

derecho de explotar la estación de radio. Eso fue muy importante en el desarrollo de su vida, porque lo hizo muy aficionado a la comunicación. El amigo seguía siendo el locutor y Rubén, sin tener que dedicarse a la venta de publicidad en sus tiempos libres, redactaba los anuncios locales que se contrataban. Además, para apoyar la afición beisbolera y para que la gente fuera al estadio, transmitían los juegos de Los Mayos, equipo de la liga de Sonora donde jugaba Manuel Echeverría, que llegó a ser un famoso lanzador. Rubén se hizo cronista deportivo; también locutor. Al salir del banco, a mediodía, de camino a casa iba a la estación para encargarse de un noticiero. Se apoyaba en uno de los periódicos que llegaban de la Ciudad de México: leía y hacía juicios sobre lo que sucedía en la región y en el país. Esto lo ayudó mucho: por su carácter retraído, la radio lo fue soltando. A partir de esa experiencia, se convirtió en un afecto a la comunicación.

### A punto de dejar el Banco

Con toda esa experiencia, en 1950 recibió una oferta para ocupar la gerencia de una compañía de gas doméstico con un ingreso atractivo. Cuando le planteó esto a su jefe, el señor Acosta, sin decir nada, tomó el teléfono y llamó a la Ciudad de México, donde se le reconocía como gerente muy importante. Le pasó a Rubén la llamada con el jefe del personal del Banco Nacional



de México, quien le pidió que no dejara el Banco y le ofreció una gerencia no más lejos de Guaymas o de Los Mochis. A los tres días, le notificaron que sería esta última. La oferta lo hizo desistir de dejar el Banco. Rubén valora y aprecia la intervención de Roberto Acosta para evitar su salida pues, de haber tomado otro camino, su carrera bancaria se habría truncado.

### Opiniones de Rubén sobre los presidentes Cárdenas, Ávila Camacho y Alemán

Cárdenas fue el primer presidente que vio Rubén gobernar estando ya en la banca. Lo primero que

*Portada del Reglamento  
del Grupo Local de la  
Asociación Católica de la  
Juventud Mexicana de la  
cual fue presidente en,  
1939.*



notó fue su interés particular en el monto de los ingresos de quienes laboraban en la banca: el salario más bajo de un trabajador bancario era 50% superior a lo estipulado como salario mínimo general, y no se pagaba en los demás negocios. En un ambiente de auge sindical, Cárdenas había previsto que no convenía que quienes trabajaban en la banca se sindicalizaran. No creó, precisamente, un contrato ley, sino ciertas leyes que daban al empleado bancario cierta protección, pues entonces no había servicio médico ni otras prestaciones que después se fueron creando. Según Rubén, esto se dio «porque entendió el rol tan importante que para la vida económica del país tenía la existencia del sistema financiero privado mexicano»<sup>22</sup>.

Pero otras experiencias, como lo sucedido con la familia de Alicia, lo llevaban a ver que los ejidos no funcionaban bien. Rubén también fue espectador de la expropiación petrolera y del ánimo nacional que despertó el hecho. Su visión era la de un joven de 16 años que apenas iniciaba su vida laboral, con juicios circunscritos a las propias circunstancias. Consideró muy afortunada la elección de Cárdenas para que lo sucediera Ávila Camacho pues, luego de la efervescencia cardenista, se necesitaba una especie de colchón y el perfil del nuevo Presidente influyó para apaciguar toda la tensión que se venía acumulando.

Para Rubén era evidente que el gran elector había sido Cárdenas, porque los ciudadanos, de hecho, no eligieron al sucesor. No obstante, el nuevo Presidente distendió a los distintos sectores del país. Consideraba que si el sucesor hubiera sido alguien con las mismas ideas y prácticas de Cárdenas, la situación se habría tornado muy conflictiva, el país no habría aguantado pues muchas cosas no estaban funcionando.

Una de ellas era la baja de productividad de los ejidos. Aunque el reparto de tierras había tenido un aspecto amortiguador que propició paz en el país, su entrega en regiones clave como La Laguna –importante productor de dólares para México– iba acompañada de otra clase de repartos que, más bien, mostraba carácter de acto político y no la intención de mejora productiva de las tierras entregadas porque, en muchos casos, no eran aptas para el cultivo. Con esto último no se iba a ninguna parte. Rubén constataba que el programa no había sido feliz, pues la corrupción iba de la mano del reparto.

Durante su mandato y como presidente, Ávila Camacho operó con muchos lastres recibidos. Rubén recuerda un programa de financiamiento a ejidatarios por cuenta y orden del Gobierno Federal. Los bancos financiaban vía el Banco de México, del cual el Banco Nacional de México era corresponsal en Navojoa.

Recuerdo que el primer año le prestamos a unos ejidos. Levantaron buenas cosechas, y nos pagaron. Al segundo año volvimos a prestar a otro grupo. También levantaron buena cosecha, y ya no nos quisieron pagar. Pusimos el grito en el cielo y consultamos con el Banco de México. Nos enteramos de que no había mucho por hacer, que recuperar ese dinero era muy complicado. Se juntaba un asunto bancario con cuestiones políticas. Y lo peor que puede ocurrir es darle crédito a alguien y que no pagar sea una posibilidad, que no haya consecuencias. Lo viví yo en esos años.

Pero la evaluación general respecto de Ávila Camacho era favorable, y Rubén juzgaba la decisión de Cárdenas como muy buena para México. Más que un impulsor, Ávila Camacho fue un amortiguador y, por lo tanto, una excelente opción de un sistema autoritario que tuvo en esto buen criterio. Vista su gestión desde Sonora, se le alababa el haber terminado con la persecución religiosa, obstáculo en la educación de muchos compañeros de Rubén<sup>25</sup>.

A Alemán no se le puede dejar de achacar su frivolidad y deshonestidad, pero le reconoce el dejar la pasividad y actuar como impulsor. Otro mérito que no podía olvidarse era que se trataba del primer presidente postrevolucionario que no era militar: ya no era el ejército

el que mandaba en México. Ávila Camacho le había dejado terreno propicio para el impulso modernizador del país. La corrupción de su gobierno –opinión generalizada, según recuerda–, aunque obviamente reprobable, le parecía menos dañina que la estructural, como la generada en torno al sector campesino oficial: «Muchos de los alemanistas eran deshonestos<sup>24</sup>; pero no originaron fórmulas que, por su naturaleza, propiciaran la corrupción en todos los niveles». Rubén diferenciaba la deshonestidad del gobierno alemanista de la que se asimila y adhiere a la estructura y, con eso, a la vida del país. Alemán, con carisma y con credibilidad, pese a sus acciones reprobables, representa el primer esfuerzo hacia el México moderno, industrializado. En esa época, los Legorreta entendieron que lo importante no era que el Banco fuera dueño de negocios, sino que en el país hubiera negocios para que el Banco los apoyara y cumpliera su papel de intermediación financiera.

### Haciéndose profesional

En Navojoa, Rubén había pasado por todos los puestos, menos el de gerente. Ya no podía seguir ascendiendo ahí: sus opciones eran dejar el Banco o irse a un mejor puesto en otra sucursal. Los dirigentes de la institución, calibrando sus cualidades, no lo quisieron perder y le abrieron la puerta para que continuara su carrera bancaria. Las capacidades de Rubén, como vimos, no

sólo se desarrollaban en el Banco, sino en otras áreas que también respaldaban su formación de banquero, como sucedió en el campo de la comunicación.

Las situaciones cómodas y estables, sin desafíos de por medio, no lo dejaban contento. Tenía inquietudes y las dejaba crecer. Amplió sus redes familiares y de amistad. Rubén también había aprendido a conectarse con la vida de la comunidad desplegando una gran gama de actividades: religiosas, deportivas y sociales. Con éxito, se había insertado en una agrupación importante de la sociedad civil lugareña. Su influencia trascendía la localidad. En esta década mostró el dinamismo para formar parte de una elite en su trabajo y en la comunidad. Su apego a la familia lo había dejado en Navojoa; pero ahora, con una familia propia en formación, era tiempo de buscar otros lugares, aunque en principio no quería ir muy lejos para seguir en contacto con las familias paterna y política. La opción de encabezar una sucursal del Banco en Los Mochis cumplía con esas expectativas.

## IV. EL DESARROLLO DE UN EMPRENDEDOR

### En Los Mochis

En noviembre de 1950, con 26 años, casado y con dos hijos, Rubén asumió la gerencia del Banco Nacional de



México en Los Mochis, Sinaloa<sup>25</sup>, situado en la calle Obregón número 18. Antes de su llegada, la oficina tenía el carácter de agencia dependiente de Culiacán. Con Rubén al frente, pasó a ser una gerencia que debía reportar a México. Con este cambio la Dirección General abiertamente reconocía su trayectoria y oficio.

Desconocido por completo en la localidad, tenía que darse a conocer y proyectarse con determinación y rapidez. Siendo un gerente tan joven, resultaba tentador para los clientes importantes hacerle pasar por ritos de iniciación. Dieron la consigna, en una reunión, de emborrachar al recién llegado. Rubén salió airoso: los promotores terminaron con una gran borrachera y con sus consecuencias mientras que él, de manera afable, pasó toda la fiesta sin que los tragos se le fueran a la cabeza. Se convencieron de que el nuevo gerente no era el niño que creían, sino una persona responsable y seria. Se relacionó con clientes importantes ganando su respeto; entre ellos el general Roberto Cruz, a quien Rubén recuerda como un hombre serio y arrogante con voz de corneta.

El primer problema que enfrentó fue el de una cosecha de garbanzo que llevaba tres años sin venderse; parte importante la había financiado el Banco. En su estadía como gerente, el garbanzo pudo venderse a España. Rubén se encargó de manejar todo el proceso y la

recuperación de los créditos. El gerente, siendo la cabeza del Banco en el lugar donde se encontraba la sucursal, representaba todo el Banco, llevaba su imagen y prestigio. Rubén sabía decidir y resolver. Se contaba una anécdota de su antecesor en Los Mochis: cuando no lograba que le autorizaran un crédito, le echaba la culpa a la matriz; un importante cliente con humor, decía que en el Banco se producían fenómenos, porque se pensaba con la matriz y no con la cabeza. Rubén era un gerente que se atrevía a pensar, a luchar por los clientes si creía que tenían razón.

Aunque en Navojoa se había insertado en la comunidad impulsado por su propio dinamismo, en Los Mochis entendió cabalmente que un gerente debía relacionarse estrechamente con el entorno y ser parte importante y muy activa en el tejido de la sociedad lugareña. Un paso indispensable era conocer personas y problemas de la región. Su conocimiento de en dónde se encontraba y cómo era la clientela del Banco había de ser profundo. Los Mochis era primordialmente agrícola. Todavía no se habían construido las presas.

Había 16 mil hectáreas de riego. La ciudad estaba regida por el ingenio, en manos de estadounidenses. Era una ciudad enclave, como muchas, supeditadas a la empresa fundamental, en este caso azucarera. La telefónica que daba servicio a la ciudad era propiedad

del ingenio. El campo de golf pertenecía, también, a la compañía azucarera. Pero además del ingenio había agricultura, comercio, hotelería...

La compañía azucarera tenía sus cuentas con otro banco. El Banco Nacional de México atendía a agricultores, comerciantes, prestadores de servicios. Siendo una comunidad muy pequeña, las relaciones eran muy intensas y las actividades se traslapaban: un próspero agricultor era, a la vez, dueño del hotel o cine o el que se desempeñaba como comerciante; resultaba una gente influyente. El gerente debía lograr una visión clara y general de los problemas y posibilidades de la localidad para darle sentido y dirección a su acción. Entendió que debía ir paso a paso, que tenía que adquirir nuevos conocimientos de la función de banquero en la vida diaria de la gerencia, y que en esto no era buena consejera la prisa. Siguió ligado al béisbol y lo invitaron a ser Alto Comisionado, esa especie de juez que discute y resuelve los principales problemas de la liga local.

Rubén recuerda su paso por Los Mochis: «fue muy corto y tranquilo. Me di cuenta de que no tenía ningún problema para poder asumir la responsabilidad y la presión de la sucursal. Fue muy corto para decir que fue trascendente para mí. Lo trascendente fue que me permitió sentirme tranquilo en el manejo de

*En la Sucursal del  
Banco Nacional de  
México en Los Mochis,  
Sinaloa, con don Martín  
Estrada y el profesor  
Espinoza, 1951.*

esa responsabilidad»<sup>26</sup>. Para Alicia y Rubén, fue muy importante su relación con don Martín Estrada y su familia. Era un agricultor respetado en la comunidad. Siendo muy jóvenes, agradecieron que don Martín los protegiera con cariño, que en muchos aspectos los viera con el afecto de un familiar. Otro cambio para este matrimonio joven fue que, en Los Mochis, el ambiente era menos conservador que el de Navojoa.

### Se hace banquero profesional

El Banco Nacional de México clasificaba en siete categorías sus sucursales. La de Los Mochis estaba



entre las de más bajo nivel. Todavía no cumplía el año en la gerencia cuando Rubén se encuentra con una gran oportunidad. El Banco obtuvo la autorización para abrir una oficina con categoría de primer nivel en la fronteriza ciudad de Mexicali. Los directivos evaluaban a los funcionarios de la Ciudad de México en busca del candidato para esa gerencia, pero a todos los espantaba la lejanía, el clima tan caluroso y la incomunicación<sup>77</sup>. Al gerente de la zona del Pacífico —a quien reportaba la sucursal de Los Mochis y reportaría Mexicali—, un antiguo jefe de Rubén en Navjoa, José Quirós, le comentó que él tenía al candidato. Si le proponían a Rubén irse a la frontera, le dijo, aceptaría. En efecto, le hicieron la propuesta y no dudó: aceptó de inmediato. Significaba pasar de una gerencia de séptimo nivel a una de primer sitio. Con sus 26 años, ingresaba al grupo de gerentes de sucursales de primera: todos superaban los cincuenta años. Aceptó porque ya no tenía dudas sobre lo que quería ser, banquero profesional.

Reconoce a Roberto Marcor, el gerente de zona con quien no tenía una relación cercana y a quien recuerda con aprecio, el haber impulsado su carrera. Al repasar su trayectoria en el Banco Nacional de México, destaca que nunca estuvo en riesgo de truncarse por causa del Banco. Y cuando se presentó la ocasión de que él mismo la dejara, su vocación de banquero resistió ante

las oportunidades que el mundo le ofrecía. El Banco fue una elección: optó porque el Banco Nacional de México fuera el lugar donde ejercería su profesión.

En julio de 1951 llegó a Mexicali<sup>78</sup>. Esta vez, le resultó muy difícil conseguir una casa pero, al fin, la familia se instaló en Reforma 1900, una buena zona de la ciudad. El Banco Nacional de México irrumpía en la plaza después de que, por más de dos décadas, Bancomer operaba ahí una de las filiales más importantes de su sistema. Cuando llegó Rubén con la encomienda de abrir la oficina del Banco Nacional de México, éste nada era, mientras Bancomer tenía larga trayectoria y el prestigio de banco fuerte. Otro banco importante era el Banco de Baja California. Ambos compartían arraigo y gran influencia en la zona. Era la época de auge algodonerero, lo que repercutía en la dificultad para conseguir espacio para oficinas. Rubén pudo rentar, por fin, un pequeño local en Juárez número 10.

A la inauguración de la sucursal asistieron, desde la Ciudad de México, personalidades importantes del Banco. A donde quiera que llegaban, solían recibir un trato de mucha deferencia. Como recuerda Rubén, «estaban acostumbrados a que les pusieran el tapete rojo por donde iban». La experiencia de la apertura de la sucursal de Mexicali fue totalmente diferente. Era muy difícil conseguir que alguien de la

*Trabajando en la  
oficina de la Sucursal  
Mexicali, 1952.*



elite lugareña los recibiera. En ellos había asombro, y hasta decepción. Él los tranquilizó. Les pidió que no se preocuparan, que el reto era suyo y que vería cómo enfrentarlo.

Reconoce que fue en Mexicali donde aprendió a ser banquero. Su vocación por la comunicación y la mercadotecnia, habilidades por lo general ajenas a un gerente de banco, le daban confianza y herramientas para abrirse camino. Evaluó la difícil perspectiva del Banco y optó por una vía estratégica: no se desgastaría tratando de atraer a los clientes grandes con relaciones y trato muy establecido con los bancos que operaban ahí años antes de su llegada. No debía aspirar a ser el banquero de los grandes. A quien tenía que buscar era a aquéllos «que le hacían cosquillas a los grandes». Así, se encaminó al segundo nivel para apoyar y ofrecer el Banco como palanca para mejorar las posibilidades de ese segmento. Y empezó a tener éxito. No perdió el tiempo rogándole a los grandes. El presidente del Consejo de Bancomer en Baja California era el director de Anderson Clayton, compañía que en México tenía muy buenos nexos con el Banco Nacional de México. A ruegos del Banco, desde el centro presionaron porque su filial en Baja California pusiera sus cuentas en la sucursal que el Banco Nacional de México acababa de abrir en Mexicali. Los operadores bajacalifornianos, para dejar de tener problemas con los directivos de la



*Alicia y Rubén  
en un evento social en  
Mexicali, Baja California  
Norte, 1953.*

Ciudad de México, abrieron una cuenta simbólica de 50 mil pesos con Rubén, pero siguieron sus operaciones con Bancomer.

Cuando calibró que no podía aspirar a atraer a los importantes, tomó otra decisión estratégica. Dada su juventud, tenía grandes ímpetus, pero sabía que debía acorazarla con experiencia. Acudió a don José Gallegos, el principal molinero de la plaza, además de presidente del Banco de Baja California. Le aclaró que era evidente que el Banco Nacional de México no podía pretender que él fuera uno de sus clientes, pero quería que fuera su consejero. Quería conocer la historia del lugar, saber cómo era la gente de Mexicali, eventualmente poderle plantear algunas preguntas y, sobre todo, pedirle su opinión. Don Pepe aceptó, y eso abrió las perspectivas de Rubén.

Algunos años después, por problemas internos de su institución, a don José le quitaron el puesto de presidente del Banco de Baja California. Por la forma en que sucedieron las cosas, decidió que como molinero ya no podía seguir en ese banco. Por su relación con el joven del Banco Nacional de México, pasó sus cuentas a esa sucursal. Los obstáculos que se fue encontrando Rubén lo obligaban a pensar, a la responsabilidad de afrontar los riesgos por sí mismo. Hoy sigue convencido de que, si hubiera

comunicado sus decisiones a la Dirección General del Banco, lo más probable es que no se las hubieran autorizado por audaces.

Los ejidatarios algodoneros fueron un importante sector que él allegó al Banco. En realidad, funcionaban como pequeños empresarios: sus parcelas de 20 hectáreas, con el éxito del algodón, producían buenas ganancias. Tenían dinero y buena posición. Rubén se iba con el inspector de campo a los ejidos, a platicar con los campesinos, a ofrecerles los servicios del Banco, a sugerirles acciones comunitarias que impulsaran su desarrollo. Se situó bien en ese mercado y obtuvo muchas y buenas cuentas de ellos. Ellos veían que los grandes, que les generaban resentimientos, estaban en otros bancos, y que Rubén les ofrecía un Banco independiente que los tomaba en cuenta, que les hacía caso. Este Banco se convirtió en una buena opción. Tuvo una clientela cuantiosa, sin importancia para Bancomer y los otros bancos, cuyo número implicaba un importante volumen para el Banco Nacional de México. Llegó el día en que un tercio de los depósitos de la sucursal era de ejidatarios algodoneros. También se les daban créditos pequeños y aun medianos. Fue así como el Banco Nacional de México empezó a contar en la región.

Bancomer había sido dueño del mercado en Baja

California. Le interesaba que el Banco Nacional de México no prosperara ahí. Era el gigante de la zona, con gran influencia por haber apoyado a mucha gente que había ido creciendo en sus negocios. Este banco había participado en la construcción de la región. El Banco de Comercio en Mexicali estaba en la cima de la estructura de Bancomer; de ahí, sus altos ejecutivos pasaban a la alta dirección de México. Pero Rubén, con visión estratégica, se fue abriendo espacio y consolidando la posición de su Banco. Los grandes eran Anderson Clayton, los molineros, las algodonerías que compraban la producción de los ejidatarios, los grandes comerciantes y los principales miembros de la comunidad china, prominentes en Mexicali. Ahí no había grandes productores agrícolas, como en el Valle del Yaqui; predominaba la propiedad ejidal.

Rubén se concentró en los profesionistas y pequeños productores. Sus poco más de cinco años en esa gerencia le bastaron para influir en el desarrollo de negocios que llegaron a ser importantes. Sembró la semilla y cuidó que prendiera. Un ejemplo de ello fue la empresa de los señores Vildósola, que comenzó con muy poco, recibió el apoyo del Banco y tuvo un crecimiento impresionante. Pronto, el Banco Nacional de México se convirtió en una alternativa para los medianos y grandes.

Por la diferencia de hora entre Mexicali y el Distrito Federal, Rubén logró que al Banco, en México, le permitieran cerrar su posición de divisas (dólares) hasta el cierre de la sucursal. Con esta prerrogativa, consiguió que su sucursal se convirtiese en una atractiva y seria opción para los otros bancos. A diario, especialmente en la época de la cosecha de algodón, actuaba como una solución compensadora. Así, hasta Bancomer formó parte de los muy buenos clientes en este capítulo de su actividad.

Su estancia en Baja California confirmó su carácter de hombre de conciencia delicada, que entra en diálogo interno para definir qué postura lo deja satisfecho consigo. Lo invitaban a vender seguros, oportunidad de ingresos adicionales legítima y atractiva para cualquiera en su situación —un muchacho formando su familia, abriéndose camino. Pero lo dejaba intranquilo la posibilidad, por remota que fuera, de encontrar algún conflicto de intereses. Como nada le parecía más valioso que ser incuestionable como banquero, agradeció que lo tomaran en cuenta y declinó la oferta.

Rubén, en retrospectiva, evalúa esa experiencia como la que lo confirmó como banquero profesional. «Y entonces, las circunstancias me hicieron a mí banquero, con ambición de mercado, un banquero

que tenía que luchar por buscar cómo entrar, cómo posicionarse, cómo contar (...). Eso me hizo aprender, buscar estrategias, tener agresividad para crearme el mercado»<sup>29</sup>.

De nuevo, su afición por la comunicación le traería beneficios. Propició su relación con el director del principal periódico local, quien lo trataba con gran consideración. La relación no surgía del Banco, sino de afinidades que llevaron a la amistad personal. El periódico le daba buena cobertura a lo que hacía Rubén. El matrimonio Aguilar Valenzuela no se ocupó en desenvolverse en la elite social mexicalense, que no frecuentaba él en su trabajo. La pareja cultivó un grupo de amigos muy respetables, con quienes compartían inquietudes. Se reunían con abogados, doctores, el director de un periódico, dueños de medianas empresas, con gente de respeto en la comunidad y muy interesada en el desarrollo cultural de Mexicali. Rubén siguió participando en el Club de Leones, en donde llegó a ser vicepresidente de distrito y presidente electo.

El club agrupaba a la gente más prominente del lugar. Rubén ingresó en él y contó con un intercambio de apoyos. Su amigo, Javier Ramírez, ganó la gubernatura del club por el distrito que incluía a Mexicali, y propuso a Rubén como candidato para vicepresidente del

club en la ciudad. Era muy importante para él, por ser muy joven y recién llegado, de pronto colocarse en una posición tan importante y visible, por encima de muchos «santones». Otro de los candidatos era, precisamente, el director de Bancomer. Javier consideró bien las posibilidades de éxito de su propuesta, y lanzó una gran cantidad de candidatos para dividir el voto sabiendo que, así, los que votaran por su amigo se pondrían adelante. Eso llevó a Rubén al cargo, dándolo a conocer con rapidez en la ciudad que, por entonces, no era muy grande. Otra vez su visión estratégica le hizo moverse muy bien en terrenos peligrosos.

El presidente del Club de Leones, ingeniero Eugenio Elorduy<sup>30</sup>, era amigo de Luis G. Legorreta, director del Banco Nacional de México. Como nunca falta, alguien quiso enemistar al ingeniero con Rubén a raíz de que, por un largo viaje de éste, Rubén, como vicepresidente, asumió la presidencia temporal. Fiel a su naturaleza, actuó con dinamismo y creatividad. La intriga consistió en advertir al ingeniero que «le estaba comiendo el mandado». Dada la amistad del ingeniero Elorduy con Luis G. Legorreta, el asunto preocupó a la Dirección General, al grado de que hicieron intervenir al gerente de zona para evaluar el problema que, en el fondo, no era un enfrentamiento real. Ante todo esto, Rubén optó por dos cosas: la primera, dejar

*En el jardín de su casa  
en Mexicali con sus  
amigos Daniel Sada y  
César Navarro, 1954.*



correr la versión de que no quería ser presidente. Pero, por su vicepresidencia, su derecho seguía ahí, como espada de Damocles. Su otra reacción fue dejar de asistir al club, pues ser vicegobernador de distrito mantenía su condición de socio activo. El conflicto no estalló, el puesto de Rubén nunca peligró y, en cambio, su desempeño en el Banco y en el club lo fueron dando a conocer y propiciando que aumentara el reconocimiento y estimación de gran parte de las personas de la comunidad de Mexicali. Por sus aficiones deportivas, también participó en el patronato del club de béisbol Águilas de Mexicali, de la Liga del Pacífico.

Al cambiar Baja California de territorio a estado<sup>31</sup>, a título personal intervino en la decisión del escudo y del traje típico de la nueva entidad. El gobernador, Braulio Maldonado, lo designó asesor del Consejo de Planeación y Fomento Económico de Baja California.

Rubén participó y fue el presidente de la Asociación Civil Pro-Arte (ACPA). Sus fundadores apreciaban la música clásica, y aunque su formación cultural no había ido por ese lado, se interesó y fue incursionando en esos nuevos terrenos. ACPA se propuso poner a Mexicali en la ruta de la cultura e impulsar el



interés por ella. La asociación organizaba conciertos con pianistas y violinistas, montaba exposiciones, impulsaba actos culturales; promovió y editó el libro del geógrafo Jorge Tamayo sobre Baja California. Todo eso situaba a Rubén y su grupo como un núcleo muy activo en pro de la comunidad. Sin embargo, cuando dejó Mexicali, con el tiempo el grupo se desintegró al faltar la inspiración aglutinadora de uno de sus mejores promotores.

Rubén trata de sintetizar este periodo: «es una etapa que me forma profesionalmente, me consolida; es mi carrera, es mi universidad, porque Mexicali era uno de los grandes mercados bancarios de México en ese momento. Estaba, yo creo, que entre los cinco más importantes, después de Guadalajara, Monterrey... Y Mexicali era de los grandes, arriba de León, de Puebla; arriba de muchos. Era muy importante»<sup>32</sup>. Calificaba su estancia en esa ciudad fronteriza como trascendente, pues fue donde sintió que, más allá de ser funcionario bancario, se hizo banquero comercial. Ahí consolidó su vocación por la mercadotecnia, por la comunicación, y tuvo ocasión de practicarlas. El entorno lo favoreció. El reto había sido enorme, y lo superó con gran éxito. Rubén dejó huella en Mexicali, donde se le reconocía como una autoridad. Todavía en el año 2004, después de 44 años, había quienes lo recordaban con aprecio y respeto.

La familia se iba incrementando. Jorge nació en noviembre de 1951 y Luz María en agosto de 1955. Su padre dice que son «cachanillas»<sup>33</sup>. Alicia recuerda que a su madre le costó mucho la partida a Mexicali, sobre todo porque había estado en el parto de sus anteriores nietos y, esta vez, se iban a un lugar apartado e inhóspito cuando el tercer embarazo estaba muy adelantado. Los hijos del matrimonio iban creciendo. En las vacaciones visitaban la casa de los abuelos en Navojoa. Ahí se reunían con tíos y primos. Para ir a la playa de Las Bocas, a una hora en automóvil, tenían que recorrer un camino con varias cercas que los indios mayos abrían a cambio de comida.

### El Banco en el primer lustro de los cincuenta

Por el crecimiento del Banco Nacional de México en 1951 se originaron las asambleas, que eran juntas convocadas por regiones. Para entonces había ya 108 sucursales. Con las asambleas, el Banco pretendía un mejor y más adecuado tratamiento de los problemas de cada región. En Hermosillo se efectuó la Quinta Asamblea Regional de Gerentes, con la asistencia de banqueros, empresarios y agricultores de la zona del noroeste. Se perfeccionaban los servicios tradicionales y se agregaban nuevos. Dos empresas complementaban los servicios financieros: Inmuebles Banamex y la

*Alicia con Jorge, su tercer hijo, en Mexicali, 1952.*



*Quinta Asamblea Regional de Gerentes en Hermosillo, 1951.*



Sociedad General de Inversiones. Se modernizaron los métodos de funcionamiento de las oficinas del Banco, y crecía su prestigio. Para abril de 1951, se destacaba que el capital del Banco era de 48 millones, con reservas de casi 31 millones. Los depósitos a la vista y a plazo sumaban más de mil 142 millones de pesos, mientras los depósitos en ahorros pasaban de 213 millones. Al año siguiente, las reservas llegarían a 39 millones de pesos. Ladislao López Negrete se agregaba a los subdirectores. El personal sumaba 5,496 personas.

A partir de 1952, el Banco empezó a conceder el Premio Banamex de Economía para fomentar los estudios económicos sobre el país. En 1954 había 112 sucursales, 21 de ellas en la capital. El Banco ofrecía cajas de seguridad: en una bóveda de la oficina central había cinco mil disponibles. En 1955, el Consejo de Administración resolvió subir el tipo de interés de 4 a 4.5%, como incentivo para los clientes en las cuentas de ahorro. Ese año del 55 el Banco reportaba un capital pagado por 84 millones de pesos, con reservas de 65 y medio millones de pesos, depósitos a la vista que superaban mil 500 millones de pesos y cuentas de ahorros cercanas a 446 millones.

En los primeros años de esa década hubo una importante reforma al régimen de encaje o reserva

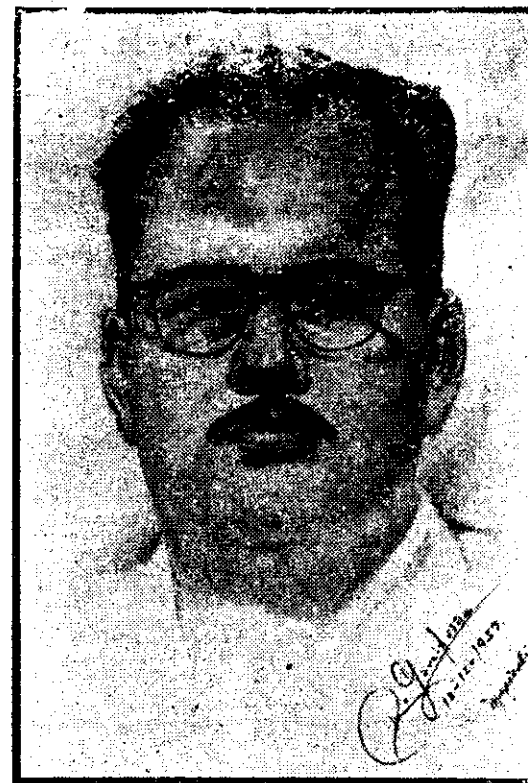
*Dibujo de Rubén Aguilar  
Monteverde como  
gerente del Banco  
Nacional de México y  
vicepresidente del Club  
de Leones, 1955.*

legal. El Banco impulsó y financió diversas industrias (Industria Eléctrica de México, Asbestos de México, Celanese Mexicana, Cementos del Pacífico, Sosa Texcoco y muchas más) y participó en obras de infraestructura carretera. No sólo impulsaba la industria, sino también apoyaba actividades agrícolas: financiaba cultivos de trigo, algodón, maíz, frijol y otros. Al cesar la guerra de Corea, se abatieron las exportaciones y se afectó la economía nacional.

Los males no suelen venir solos. Se presentó una grave sequía que duró hasta mediados del 54, provocando la reducción de las reservas acuíferas. Se resentían, además, los efectos de la fiebre aftosa en el ganado. Todo esto golpeaba la economía de agricultores y ganaderos. En 1954 sobrevino la última devaluación de la etapa de inestabilidad cambiaria: el dólar se cambiaba por 12.50 pesos. Aumentó la tasa de ahorro interno. También se efectuaron modificaciones legales: se exigía capital mínimo más elevado y se fijaron nuevas obligaciones y autorizaciones. El Banco Nacional de México actuó como agente y asesor del gobierno en la emisión y colocación de fondos para fomento económico y en la contratación de empréstitos. Al finalizar el lustro, se reactivaron y diversificaron el comercio y la producción nacionales<sup>34</sup>.

## *Impulsores de Progre*

---



**Sr. Rubén Aguilar, Gerente del Banco Nacional de México, S. A., en Mexicali y Vice-Presidente del Club de Leones.**

## La primera estancia en la Ciudad de México

*Frases que adornaban  
el salón del Casino de  
Mexicali en la despedida  
ofrecida por la sociedad  
de Mexicali, 1956.*

La regla del Banco era que ningún gerente se eternizara en una sucursal. Después de cinco años y medio en Mexicali, Rubén tenía la oferta de hacerse cargo de la sucursal de Chihuahua, con un perfil muy parecido al de los inicios del Banco Nacional de México en Mexicali. Una norma no escrita decía que nadie podía declinar, porque «se quemaba». Respondió que no aceptaba, porque Chihuahua era el territorio bancario de don Eloy Vallina, y no veía en el Banco la decisión de hacerle una fuerte competencia al Banco Comercial Mexicano. Un simple gerente no podía ir a Chihuahua a ser el competidor de don Eloy Vallina.

Otra dificultad era el escaso margen que, en una zona muy regionalista, tendría un extraño para convencer a los chihuahuenses de pasarse a la banca competidora de la de una familia del estado. Esto sólo podría lograrse si el Banco Nacional de México otorgara poderes excepcionales a la gerencia para ese esfuerzo, cosa que Rubén no veía en el proyecto. Además, una experiencia de esa naturaleza, en cierto sentido, ya la había vivido en Mexicali, y era tiempo de buscar otro tipo de acción para su carrera. Aunque rechazar las propuestas de la Dirección ni era bien visto ni se acostumbraba, en su caso, con fama de buen banquero ya forjada, no trajo efectos negativos. La Dirección lo



*Despedida ofrecida  
por el personal de la  
Sucursal Mexicali del  
Banco Nacional de  
México, 1956.*



invitó, entonces, a sus oficinas en la capital del país. La despedida en Mexicali, del festejo hasta la partida en el avión, tuvo cobertura de gran acontecimiento. Recibía Rubén muestras de gran simpatía y agradecimiento: se había ganado un lugar en la vida de Mexicali. Cuando anunció que dejaba la ciudad, el dueño de la segunda mueblería más importante trató de retenerlo. Le propuso la dirección de su negocio en condiciones económicas muy superiores a las del Banco: ofrecía el doble y un millón de pesos en acciones. Él no aceptó porque era ya banquero profesional y quería seguir siéndolo. El mueblero no se desanimó. Fue a buscarlo a la Ciudad de México para tratar de convencerlo,

pero Rubén no quería ser el empleado de un amigo. Estaba, además, acostumbrado a representar el Banco con mucha libertad.

Lo recibieron en México en 1957, ofreciéndole un puesto en el área de relaciones. Volvió a declinar la propuesta. Era un área conocida como «el cementerio de las águilas caídas». Argumentó que ésa no era su vocación; que en el Banco había aprendido a hacer negocios, no relaciones; que su experiencia era de banquero. No quería dedicarse a organizar fiestas. La reiterada negativa tampoco perjudicó su imagen.

Entonces le ofrecieron ser subgerente de zona, posición que, finalmente, aceptó. Pero al norteño llevado al Distrito Federal no le gustó el ambiente que encontró en las oficinas de la Dirección. Le parecía ceremonioso y tendiente a lo utilitario en el manejo de las relaciones, cuando él se había formado en plena libertad. No le resultó fácil el acomodo. Además, el gerente de zona era persona muy convencional, de estilo burocrático, que no permitía desempeñarse conforme a la idea que Rubén se había forjado de lo que debía ser un banquero: no se ganó su respeto. Él siguió actuando con libertad, asumiendo riesgos, manejándose con independencia en sus funciones y atribuciones, cosa que molestaba en gran manera a su inmediato superior. Lo que lo favorecía era que el jefe de ambos, don Raymundo Barrera –subdirector que había estado por el norte y había asumido riesgos toda su vida–, le tenía más fe a Rubén que al otro. Don Raymundo era otro hombre sin interés en la política que se hacía en el centro; se interesaba, como él, en hacer negocios. Si el trato con el gerente de zona fue malo o más bien nulo, con este subdirector hubo empatía y una buena relación. Fue un magnífico apoyo en su desempeño.

Después de dos años, lo invitaron a asumir la gerencia de esa zona. El territorio abarcaba parte de Michoacán (a partir de Zamora), Jalisco, Colima, Nayarit, Sinaloa y

Baja California Sur. Ser gerente regional equivalía a ser, en su territorio, como la Dirección General. Entre las atribuciones estaba quitar y poner gerentes, y decidir sobre la aprobación de créditos que sobrepasaban los montos que los gerentes podían autorizar.

El Banco creó la Financiadora de Ventas, S.A., para atender agencias de automóviles y vendedores de equipos domésticos. En 1959 nombraban a Rubén gerente, el primero de esa nueva línea del Banco que dirigía Emilio Carrera. Acostumbrado al razonamiento estratégico, cuando le notificaron el nombramiento pensó que, en principio, le gustaba el reto, pero quería saber lo que pensaba el Banco sobre su trayectoria. Quería estar seguro de lo que abandonaba al tomar esa opción. Don Emilio Carrera, quien le ofrecía esa nueva tarea, le explicó que en ese momento no había planes concretos para promoverlo dentro del Banco. Entonces aceptó colaborar con don Emilio y desempeñar la comisión. Rubén considera que fue una experiencia maravillosa: se propuso, y lo consiguió, trabajar con máxima eficacia. Al haber supervisado antes el trabajo de gerentes, sabía que debía ser un modelo en su gerencia, ejemplar por la calidad de sus resoluciones, relaciones, negociaciones y forma de llevar los documentos. Impuso un estilo de gerencia muy eficaz. La experiencia duró poco menos de un año.

En su primera estancia en la Ciudad de México, la familia Aguilar Valenzuela estrenó un departamento muy agradable en Xochicalco 36-5, en el tercer piso de un edificio de la colonia Narvarte, a calle de por medio del parque de béisbol del Seguro Social. Rubén aprovechaba esa suerte y seguía los juegos desde casa, ayudado con las transmisiones de radio. Cuando alguno se ponía muy emocionante, atravesaba la calle y, desde las graderías, lo veía. Para él, gran aficionado al béisbol, ese vecino resultaba maravilloso.

## El Banco a finales de los cincuenta

La segunda mitad de los cincuenta vio el despegue de otra etapa de la economía nacional que duraría años. El periodo se caracterizó por la reducida tasa de inflación y el crecimiento sostenido. Se le denominó desarrollo estabilizador. El Banco participó y se benefició de esos años.

El cuerpo directivo del Banco Nacional de México se componía de 11 personas: un director general, un director y nueve subdirectores. En 1958 se inauguró la agencia de correos 229 para uso exclusivo del Banco, la cual repartía directamente la correspondencia en las oficinas de correos. En la zona metropolitana del

D.F., se estableció el servicio de préstamos personales. El Banco se proponía llegar no sólo a empresas importantes, sino también a profesionistas, empleados y pequeños industriales y comerciantes. El capital del Banco era de 200 millones.

En 1959 celebraba el Banco Nacional de México su 75 aniversario. Para ser una organización más flexible y ágil, se creó el sistema de gerencias regionales con jurisdicción sobre determinado número de oficinas: la Gerencia Regional número 1 correspondía al Distrito Federal, y supervisaba 38 sucursales urbanas y 16 más cercanas a la capital; la número 2, con sede en Hermosillo, contaba con 24 sucursales; la 3, en Guadalajara, tenía 26; la 4, en el puerto de Veracruz, reunía 26; y la 5, en Monterrey, cuidaba otras 26.

De la presidencia de Ruiz Cortines, Rubén decía que había servido como amortiguador después de los excesos alemanistas. Fue un Presidente gris, pero no se enriqueció con el puesto. No destruyó lo anterior y trajo tranquilidad.

Los cincuenta fueron muy importantes para la formación de Rubén como banquero. Siendo un emprendedor, un innovador de los que hablaba Shumpeter<sup>63</sup>, superó con mucha imaginación cada reto y encrucijada que se le fueron presentando. Al

saber que la mejor carta de presentación para un banco es el reconocimiento de sus clientes, supo allegarse los clientes adecuados en cada lugar. En esa década, pasó por una especie de universidad que lo capacitó para ser excelente banquero por su ambición y conocimiento del mercado, porque supo entrar, posicionarse y hacerse tomar en cuenta bajo circunstancias muy adversas. Aprendió a guiarse por su pensamiento estratégico. Pasó de una modesta sucursal a fundar otra en un mercado importante y muy competido.

Su don de gentes lo hizo parte de las comunidades en donde operaba, y no sólo lo llevó al contacto con clientes, sino realmente a incidir en la vida de las ciudades y regiones por donde pasó, como promotor de cultura cívica y artística. La labor de coordinar a muchos gerentes de una vasta zona del país amplió su conocimiento de México, de sus problemas y capacidades; se fue enterando de lo que pasaba en el noroeste y en el occidente. Rubén ejerció su capacidad de liderazgo. Fue gerente fundador de una sucursal y gerente fundador, también, de lo que llegó a ser la Financiadora de Ventas.

La experiencia se acumulaba, pero no sólo por los puestos, funciones y la suma de actividades, sino por el modo en que la integraba a su persona. La sintetizó

en su desempeño de una gerencia de nuevo tipo en el Banco. Fue firme su decisión de ser banquero, sin dejarse desviar por ofrecimientos tentadores ni opciones ajenas a su experiencia, vocación e ideales. Nunca dejó que la inercia lo llevara: reflexionó en cada etapa, sacó lecciones y se fue proponiendo metas y logros.

## V. REGRESO AL NORTE

### La apertura de un nuevo nicho

En noviembre de 1959, le anunciaron que se creaba la Gerencia Regional de Monterrey y lo invitaban a quedar al frente. Sin titubear, respondió que al día siguiente saldría al nuevo destino. El director de la Financiadora de Ventas, admirado, trató de hacerlo reflexionar sobre la salida tan precipitada: el año estaba por concluir; perdería los regalos de la época navideña. Rubén dijo que lo que menos le interesaba era quedarse para ver si le mandaban una canasta de chocolates o botellas de vino. Su determinación era fuerte y sin dudas. Ante el asombro general —no esperaba la conclusión del año, los regalos que abundarían por su buen trato y desempeño—, se fue de inmediato a Monterrey, a organizar todo lo concerniente a la nueva gerencia regional.



*Arribo de los ejecutivos del Banco Nacional de México con motivo de la Junta de Gerentes de la Sucursal, región 2, en Mazatlán.*

Era un cambio en la organización de las gerencias de zona: pasar de sedes capitalinas a situar las cabezas en las principales ciudades de las regiones correspondientes. Para el Banco, era una gran reforma administrativa. La gerencia de Monterrey abarcaba 33% del territorio nacional: Nuevo León, Coahuila, Chihuahua, Tamaulipas, San Luis Potosí y Durango. Incluía la mayor parte de la frontera con Estados Unidos. El territorio le parecía a Rubén muy interesante, pero estaba conciente de que había una importante área estratégica que el Banco no tenía bien cubierta. Si bien en San Luis y Tampico funcionaba bien, no sucedía lo mismo en Monterrey y Chihuahua, donde la banca local era muy fuerte. Debían competir con El Banco de Londres y México, con el Banco Regional del Norte y con la presencia de Bancomer. Rubén recuerda que cuando ya estaba como gerente regional de Monterrey, el banquero chihuahuense don Eloy Vallina fue asesinado.

Tenía que crear las condiciones, hallar la fórmula para que el Banco Nacional de México se desarrollara a plenitud rodeado de gigantes locales. Avezado en el diseño de la planeación estratégica, sabía que podía detectar la forma de hacer crecer su Banco en esa zona prácticamente copada. No había que perder fuerzas intentando arrebatar a su competencia los grandes clientes. Encontró un nicho vacío, un espacio



*Con el equipo de la gerencia regional de Monterrey y sus esposas, con motivo de la visita del director, Raymundo Barrera.*

*Entrega de premios por  
la promoción al ahorro  
en la sucursal Pino  
Suárez en Monterrey.*



sin atención, y se dispuso a promoverlo. Rubén, por su oficio, tenía la certeza absoluta de que un banco debía saber crear clientes. Su gerencia trabajaría en la promoción de las cuentas de ahorro, incluso de las más modestas, las de cinco pesos. El Banco Nacional de México abrió cientos de miles de esas cuentas. Rubén se dedicó con gran entusiasmo a promover la cultura del ahorro, a quitarle a la gente el temor de entrar a las sucursales de su Banco. En esta tarea logró encauzar a los funcionarios bajo su dirección.

En Chihuahua, una empleada muy activa le comentaba que convencía a los pobres para abrir su cuenta de ahorros al decirles que, con esa cuenta, podían presumir de ser cuentahabientes del Banco Nacional de México. Ella argumentaba: «no es lo mismo decir "a mí nadie me conoce", que demostrar que se era cliente del Banco Nacional de México»<sup>36</sup>. El ahorro se asociaba, así, con una cuestión de estatus. En la región encomendada a Rubén, el Banco Nacional de México se convirtió en el líder de esta clase de ahorro. En Ciudad Madero, el 25% del total de la población tenía cuentas de ahorro en este Banco, pues el líder petrolero Joaquín Hernández Galicia, apodado La Quina<sup>37</sup>, se convirtió en un gran propagandista de las cuentas de ahorros. Rubén recibió, como encargado de la Gerencia Regional número 5, el primer lugar en el Concurso Interregional de Ahorro a finales de 1962.

*Visita de trabajo en  
la Sierra Tarahumara,  
Chihuahua, 1961.*



*Con don Jesús Pérez Pavón en la inauguración de la Gerencia Regional de Monterrey, 1960.*



Otra línea de acción fue aprovechar las ventajas competitivas del Banco. Su posición internacional era superior a la que podían aspirar a ocupar los bancos locales de la región. Con Fernando Cuen, que trabajaba en la División Internacional del Banco, Rubén promovió que los regiomontanos crearan la Asociación de Exportadores de Monterrey. La presidió un yerno de quien encabezaba Vitro. Si quería prosperar, debía ser un organismo de regiomontanos. El Banco sólo daba la pauta.

Rubén se instaló en Monterrey a principios de los sesenta. En su primera estancia en México había nacido su quinto hijo, Octavio (en 1958), y en Monterrey la familia creció con la llegada, en 1961, del benjamín, Javier. La madre de Alicia seguía acompañándola en sus partos. Vivieron en Orinoco Oriente 325, en la Colonia del Valle. Rubén era muy escrupuloso con los bienes del Banco. Cuando uno de sus hijos sugirió que se le enseñara a manejar en el auto asignado por el Banco a su padre, éste rechazó tajantemente la sugerencia. No era un coche familiar, sino de la institución.



*Evento por el cambio de gerente en la Sucursal Tampico, Tamaulipas, con don Manuel Dávila (saliente) y don Alfonso Cota (entrante) siendo Rubén gerente regional, 1962.*

### Breve estancia en la tierra natal

A mediados de 1963, le pidieron encabezar la Gerencia Regional de Hermosillo, que abarcaba

*En una visita a Navojoa,  
toda la familia Aguilar  
Valenzuela,  
diciembre 1963.*

Sonora, el estado de Baja California, el territorio de Baja California Sur y Sinaloa. Ir de Monterrey a Hermosillo no era propiamente una promoción. Pero siendo ya profesional de la banca, no le importó dejar una plaza tan importante pues sentía el reto de desempeñarse como alto directivo bancario en su tierra. Rubén no vio el movimiento como un demérito. Piensa, más bien, que el propósito era situarlo en un puesto superior en la Ciudad de México y, siendo sonorenses, querían hacer que su nombramiento se sintiera en Sonora como una distinción, deferencia del banco por la importancia de Sonora como mercado. Estuvo menos de un año en Hermosillo.

### El Banco a inicios de los sesenta

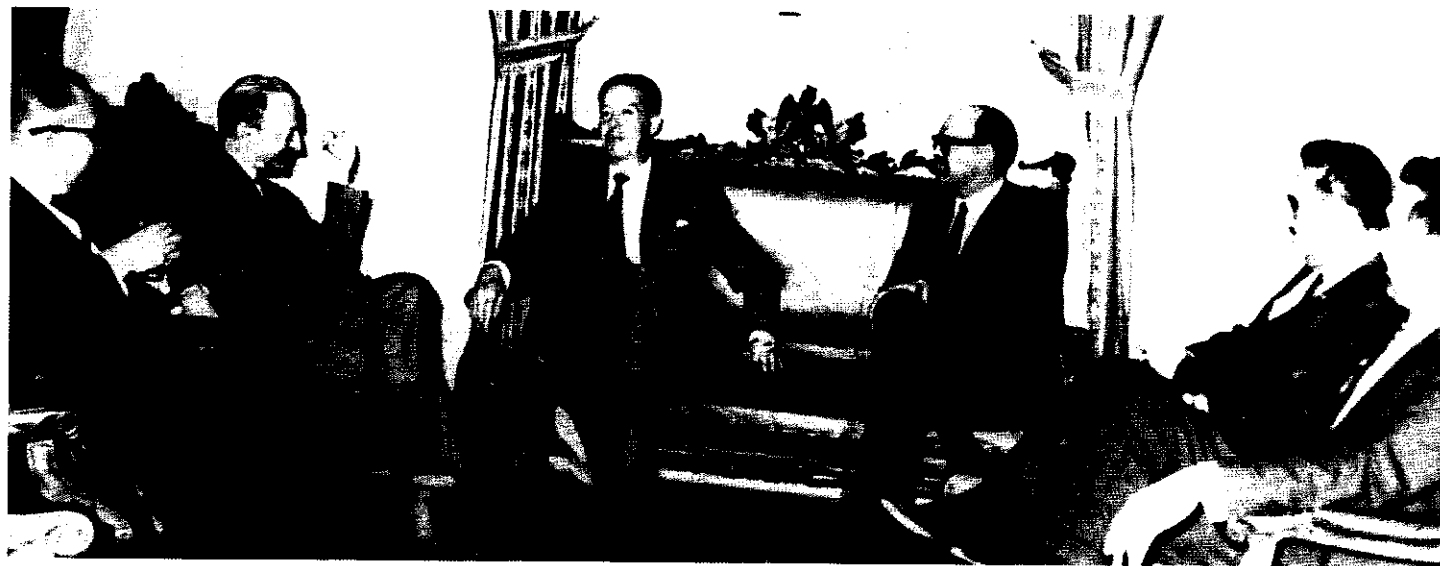
En 1960, cuando el número de mexicanos llegaba a 35 millones, Luis G. Legorreta continuaba presidiendo el Consejo de Administración auxiliado por dos vicepresidentes, Fermín Lance y Pablo Díez. El director general era Agustín Legorreta López Guerrero. Había otros dos directores: Javier Bustos y Jesús Pérez Pavón. Se anunciaba que las oficinas de Isabel la Católica se encontraban conectadas por hilo directo con las de sus corresponsales, Merrill Lynch y Pierce Fenner & Smith Inc., en Nueva York, lo que permitía ofrecer a los clientes



*Celebrando el aniversario de 50 años de casados de sus papás junto con sus hermanos y cuñados, 1965.*



*Acompañando a don Agustín Legorreta López Guerrero en una visita al gobernador de Nuevo León, 1962.*



un eficiente servicio en la compra y venta de valores y mercaderías nacionales y extranjeras. El Banco estaba orgulloso de la diversidad de sus servicios financieros y fiduciarios, de la guarda y administración de valores, de la promoción de empresas, de los pagos de dividendos y suscripción de acciones.

En 1960 se extendieron a todo el país los préstamos personales. A finales de ese año, el Banco se ufana de contar con sucursales en 166 sitios, de las cuales 39 estaban en la capital de la República. Tenía también bancos filiales, entre otros el Ganadero, el de Oriente, del Noroeste y el de Tuxpan. En 1961, el Banco instituyó un programa de entrenamiento de funcionarios para formar a los nuevos ejecutivos. Se impartían cursos, con nuevo apoyo pedagógico, al personal. Se cuidaba, en especial, la preparación de funcionarios medios y de alta gerencia. Por medio de becas, se incentivaba el estudio en el extranjero de carreras afines al mundo bancario (licenciaturas, maestrías, especializaciones y hasta doctorados). También se apoyó el estudio de idiomas, especialmente del inglés. En 1962 el Banco estableció tabuladores flexibles. Al año siguiente, se anunció la implantación del régimen de participación de utilidades.

Rubén consideraba que haber elegido a López Mateos como presidente de la República había sido una buena

opción. Tenía carisma, y la gente le mostraba simpatía. Había traído un aire fresco al país, al que manejó bien y dio proyección internacional.

Rubén había demostrado arrojo, decisión y visión en su trabajo profesional. Al tener el control de las grandes regiones del norte del país, con toda la frontera, donde se desarrollaba una agricultura moderna, fue conociendo gente, negocios, problemas y manera de resolverlos. Su experiencia y aprendizaje eran muy completos.



*Evento de promoción de  
ahorro infantil,  
Guadalajara, Jalisco.*

---

## EN LA ELITE BANCARIA Y NACIONAL

Rubén ya es un banquero experimentado, y empieza un proceso de desarrollo y de irradiación de influencia.

*Evento en Hermosillo con el gobernador de Sonora, Alejandro Carrillo Marcor, y el presidente José López Portillo, 1978.*



*Inauguración de la remodelación del edificio de la Sucursal Villahermosa con el gobernador de Tabasco, Leandro Rovirosa, 1979.*



*La Dirección del Banco Nacional de México, 1981.*



*Ceremonia en los comedores de la Dirección General del Banco Nacional de México presidida por don Agustín Legorreta López Guerrero, 1965.*



## I. SUBDIRECTOR

La promoción de Rubén a la Ciudad de México lo puso a preparar otro traslado familiar. Con el único préstamo hipotecario que solicitó en 43 años de actividad en el Banco, compró la casa en la que ha vivido desde entonces, en la Primera Cerrada de Minerva, número 23, en la Colonia Florida. En 1963, llegaba a la capital con su familia mermada: el hijo mayor estaba en Hermosillo, estudiando con los lasallistas. En México, lo convencieron de que lo dejara en el internado, para que no perdiera años escolares en el cambio.

Volver a la capital le produjo sentimientos encontrados. Le interesaba seguir ascendiendo en su carrera, pero en el ambiente de la capital no acababa de sentirse a gusto; prefería el estilo provinciano norteño. Un nombramiento como el suyo, para integrarse a la Dirección, se formalizaba en un acto cuya «liturgia» era solemne y muy cuidada. Antes del nombramiento, sin anticiparle el motivo, lo citó el director general, Agustín Legorreta López Guerrero, para notificarle oficialmente que ese mismo día lo propondría ante el Consejo de Administración del Banco para ser miembro de la Dirección en carácter de subdirector. Don Agustín le explicó las razones para proponerlo. Rubén pidió al director que le diera cinco minutos, porque tenía algo que decirle: «don Agustín, yo ya estuve aquí y no me

gustó el ambiente; no me gustó el estilo. Entonces, ésa es mi preocupación, y es el consejo que yo le quisiera pedir». Por respuesta, don Agustín le dijo: «Rubén, a usted lo nombramos porque es como es. Siga siendo como es. Ése es mi consejo».

Siguiendo este consejo, llegó a tener el puesto de quien entonces lo promovía. No se metió en el juego de la política del Banco, practicado en las oficinas de la Ciudad de México. En todos los puestos, actuaba como si tuviese la última palabra del Banco. Eso le permitió que su contribución fuera más eficaz y que se le abrieran territorios. Lo fueron invitando a tareas acordes con su experiencia y capacidad de banquero de negocios<sup>38</sup>.

A principios de 1964, operaba como subdirector. Bajo su dependencia estaban la gerencia regional de Monterrey y de Hermosillo, ya tan conocidas. Siguió muy de cerca el programa de tarjetas de crédito del Banco. No era responsable directo de las tarjetas ni de la introducción de los cajeros automáticos, pero participó en los procesos. Estaba al tanto de una tecnología que, según sus propias palabras, «se tropicalizaba», se adaptaba a las necesidades del país. Fue asumiendo con cierta rapidez posiciones destacadas en el área de operación, en los negocios, en otorgar créditos, en los préstamos a ejidatarios, en dirigir a quienes

*Foto oficial de los miembros de la Dirección del Banco Nacional de México, encabezados por don Agustín Legorreta López Guerrero como director general, 1964.*



*Visita a Ciudad Obregón  
con el director, don  
Javier Bustos, y los  
ejecutivos regionales y  
locales siendo Rubén  
subdirector.*

otorgaban créditos para que supieran cuáles aprobar y cuáles no. Atendió las áreas de mercadotecnia, banca de menudeo, préstamos hipotecarios, ahorros y préstamos personales. Dinamizó el programa de vivienda de interés social. Participó muy directamente en el financiamiento del Conjunto Plaza Universidad, en ese momento el proyecto privado más importante del país en su clase.

El organismo de Fomento a la Vivienda (FOVI) había empezado a generar una cultura del fomento de los créditos para la vivienda popular en los bancos. Propició que se involucraran en el análisis de la calidad de los promotores, de las casas. Tanto banqueros como desarrolladores fueron aprendiendo juntos, y se fue formando una generación de magníficos promotores de vivienda. Entonces el fondo entregaba créditos a una tasa fija del 9%, amortizable mediante pagos constantes a un plazo de quince años<sup>39</sup>. El programa de vivienda, para el Banco y para Rubén, era de gran importancia<sup>40</sup>. Él estuvo, además, entre los iniciadores del Centro Impulsor de la Habitación en el Distrito Federal. La adquisición de gran experiencia y prestigio en el campo de la vivienda de interés social no lo distrajo de su labor de promotor del ahorro. Más que los montos de las cuentas, le importaba que la gente perdiera el temor de acudir al Banco a confiarle su dinero. Para promover el ahorro escolar, Rubén se



*Torneo interno de  
golf con Arturo  
Torres y Carlos  
Ibarquengoitia.*

encargó de negociar con la Secretaría de Educación Pública para que en las escuelas se ahorrara vía la modalidad de los timbres.

La economía mexicana vivía una etapa de gran estabilidad. Había crecimiento e inflación moderada. Mientras a nivel nacional Bancomer iba tras la clase media, el Banco Nacional de México atendía, además, con gran énfasis a la gran clientela y a la de ingresos bajos y tenía la cuarta parte del mercado. Si los clientes crecían, el Banco lo hacía con ellos. Mientras Bancomer era el banco de Espinosa Yglesias, los Legorreta se habían mantenido al frente de la administración del Banco Nacional de México, no por el capital que tenían en el Banco, sino por el poder de decisión que habían ido conquistando. Los Legorreta nunca tuvieron el control accionario, pero ganaron la confianza de los accionistas en su calidad de banqueros profesionales.

Rubén tenía la conciencia de que la banca era una institución de servicio que también generaba utilidades. Para él, banquero y cliente eran socios. Lo que le daba al banquero jerarquía era usar sus facultades para el mayor desarrollo de su clientela. Muchos clientes reconocían que sus éxitos se debían a que, en alguna etapa, el Banco los había respaldado e impulsado. Rubén asumía los riesgos

y era un muy dinámico para llevar a cabo todo lo que emprendía. Por eso fue ascendiendo en las posiciones de dirección. Su creciente fortalecimiento en el área de negocios lo condujo a ser el más importante en ella.

En 1967 se encargaba de la División de Relaciones y Promoción y pronto se le confió la División de Operación. Participaba como consejero de los bancos asociados al Banco Nacional de México. Él se había formado en el área de Banca de Negocios. En la Dirección General, había una tensión entre esa área y los administradores, que no corrían riesgos. Esta pugna tomó cuerpo en la contraposición de los llamados «azules» y «amarillos». Un director del área de administración propuso separar la operación: los gerentes, por una parte, y la administración, por otra. Rubén asumió la defensa de los gerentes, identificados como los «amarillos». No se podía equiparar la responsabilidad de quien llevaba la administración con la del que ejercía una profesión de riesgo, como era una gerencia. Si el gerente se equivocaba seriamente, afectaba su carrera y hasta podía sufrir el despido. El servicio no se podía poner en manos de un directivo de la administración; el gerente requería autoridad. Eso, en la práctica, no iba a funcionar, porque o se le daba al gerente responsabilidad integral o el

*Consejo Directivo  
Fundador del Centro  
Impulsor de la  
Habitación  
CIHAC, 1968.*



*Como subdirector en  
una visita a Hermosillo  
con el subdirector  
regional, César Navarro,  
y el gobernador de  
Sonora, Dr. Samuel  
Ocaña.*



servicio bancario se entramparía. El defensor del oficio de los banqueros fue Rubén, y prevaleció su punto de vista.

## II. EL FUNCIONAMIENTO DE LA BANCA A MEDIADOS DE LOS SESENTA SEGÚN EXPLICACIONES DE RUBÉN

El Banco Nacional de México fue invitado a participar en el I Congreso Latinoamericano del Ahorro. Rubén acudió en representación del Banco. Por primera vez tenía esa responsabilidad en un evento internacional. A mediados de julio de 1966, viajó con entusiasmo a Bogotá, sede del congreso, porque la temática que se trataría se relacionaba con algo en lo que siempre había creído, en lo que sentía tener particular vocación. Preparó una ponencia sobre la política de inversión del ahorro popular. En su exposición, habló del desarrollo de la banca en México, en términos muy sintéticos, y ofreció un panorama de la banca mexicana en ese momento.

En su intervención precisaba que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, máxima autoridad del sistema bancario mexicano, se encargaba de autorizar todas las propuestas, cambios y modificaciones que presentaban las instituciones de crédito a través de la Comisión Nacional Bancaria, teniendo en cuenta la

opinión del Banco de México. Debajo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, del Banco de México y de la Comisión Nacional Bancaria quedaba la banca oficial, la privada y los organismos auxiliares, como las uniones de crédito, la bolsa de valores, las cámaras de compensación y los almacenes generales de depósito. La Asociación de Banqueros, les dijo, reunía la banca oficial, la comercial y las organizaciones auxiliares de crédito.

Para que se apreciara la dimensión de la banca en México, repasó las grandes cifras. Las instituciones mexicanas de crédito privadas habían pasado de 30,335.9 millones de pesos, en 1960, a 61,598.9 millones de pesos en 1965. Las cuentas de ahorro, en cinco años, habían crecido 106%. Los recursos y obligaciones de todo el sistema bancario mexicano habían experimentado un importante incremento, pues partiendo de 56,599.6 millones de pesos en 1961, para 1965 alcanzaron 105,160.6 millones.

Hizo ver cómo la banca oficial tenía un conjunto de instituciones que financiaban obras de infraestructura e industria básica, comercio exterior, obras y servicios públicos, vivienda popular, agricultura y ganadería. Explicó que esta banca no recibía depósitos del público. El gobierno contaba con 24 matrices y 162 sucursales, y sus activos eran de alrededor de 40 mil millones de pesos.

*En el Primer Congreso  
Latinoamericano de  
Ahorro celebrado  
en Bogotá, Colombia,  
julio 1966.*



La banca privada se dividía en dos grandes líneas: la de depósito, que abarcaba tanto la de depósito y descuento como los bancos de ahorro, y la banca de inversión, que incluía las sociedades financieras, la banca de capitalización y los bancos de ahorro y préstamos para la vivienda.

Rubén apuntaba algunos rasgos del sistema bancario en México. Las instituciones de crédito, les decía, para establecerse requerían de una concesión especial otorgada por el Gobierno Federal. El Gobierno, además, no otorgaba concesiones para que una misma sociedad realizara más de una operación en los siguientes renglones: banca de depósito, operaciones financieras que incluyeran emisión de bonos financieros y crédito hipotecario.

Aclaraba, también, que las sociedades autorizadas para operar en los grupos de capitalización y operaciones de ahorro y préstamo sí podían obtener permiso para llevar a cabo ambos grupos de operaciones con la condición de manejarlos en departamentos separados. A partir de finales de 1965, una modificación legal establecía una condición para las instituciones de crédito: en el capital de esas sociedades, en ningún momento podían participar, en forma alguna, los gobiernos o dependencias extranjeras y entidades financieras del exterior.

La banca comercial constaba de 105 bancos de depósito con mil 239 sucursales y agencias. Había, además, 97 sociedades financieras con 32 sucursales; 24 sociedades de crédito hipotecario con 16 sucursales y agencias; 13 sociedades de capitalización con 24 sucursales y agencias; y tres bancos de ahorro y préstamo para la vivienda familiar. Dentro de los bancos de depósito, el sistema disponía de mil 368 departamentos bancarios de ahorro y 966 departamentos fiduciarios. Pero no se quedaba en las cifras: explicaba cómo se ligaban las organizaciones auxiliares de crédito a todo el sistema.

Rubén imprimió a su ponencia un carácter muy didáctico: buscaba que el auditorio de ese foro internacional tuviera un panorama claro y completo del mundo bancario mexicano. Planteó que los bancos de depósito recibían dineros del público en cuenta corriente, sin intereses, y depósitos a plazo fijo por cantidades no menores de 25 mil pesos, en operaciones en provincia, o de 50 mil en la capital. En los dos casos, pagaban 6% de intereses en plazos de 91 y 180 días, y de 7% en plazos de 181 días a cinco años. Estos bancos tenían la facultad de efectuar descuentos, préstamos comerciales y de habilitación así como refaccionarios. Practicaban, en síntesis, todas las funciones y ofrecían todos los servicios habituales de la banca comercial tradicional. En aquellos años, los

bancos de depósito mexicanos mantenían depósitos en cuentas de cheques de 815 mil depositantes por más de 18 mil millones de pesos, monto casi equivalente al 60% de la circulación monetaria.

Rubén apuntaba las actividades fundamentales de la sociedades financieras: promover la organización o transformación de toda clase de empresas o sociedades mercantiles, otorgar su garantía por amortización o intereses cuando se suscribieran o colocaran obligaciones emitidas por terceros, operar con valor y recibir depósitos de carácter comercial, conceder préstamos con garantía de documentos mercantiles provenientes de operaciones de compra venta de mercancías en abonos, etc.

Las sociedades financieras habían tenido éxito en la colocación de sus nuevos títulos, denominados certificados financieros, sobre los que pagaban intereses de 9.6%, a plazo de dos años, que se elevaba a 10% si el plazo llegaba a cinco. Las sociedades de crédito hipotecario emitían bonos hipotecarios y garantizaban la emisión de cédulas hipotecarias. Esos dos títulos ganaban 8%. Además de custodiar y administrar los títulos emitidos, recibían préstamos de organismos oficiales para fomentar la construcción de vivienda de interés social. Los bancos de capitalización contrataban



la formación de capitales, pagados en fichas fijas o convencionales, a cambio del pago de primas únicas o periódicas. Ofrecían tales contratos al público mediante la emisión de títulos o pólizas de capitalización. Hecho este pormenorizado recuento, concluía que en México había un mecanismo completo de organismos especializados complementarios para la fluidez de las operaciones. En la exposición, llegaba el momento de pasar a los datos, para ejemplificar.

En los últimos veinte años, los depósitos de ahorro habían pasado de 243 millones de pesos a 6 mil millones. A mediados del siglo, las instituciones privadas tenían 367 mil cuenta ahorristas. En esos momentos, llegaban a más del 10% de los habitantes y a un 35% de la población económicamente activa. Las cifras no incluían el ahorro escolar.

Rubén detalló el funcionamiento de los bancos de ahorro. Podían realizar, obviamente, operaciones de depósito de ahorro, pero había un límite, cien mil pesos, cuyo interés era del 4.5%, capitalizable con periodicidad de seis meses. Tales depósitos podían constituirse en dólares hasta el equivalente de los 100 mil pesos, con intereses de 3% anual. Los límites eran por titular, en una o varias cuentas o en cuentas mancomunadas.

Se podía disponer de los depósitos en cuenta de ahorros según las formas que se presentaran, siempre y cuando la cantidad retirada en una sola operación no excediera el 30% del saldo, y que hubieran transcurrido 15 días desde el último retiro cuando éste superara los mil pesos o, por lo menos, siete días cuando no se excedía esa suma. Cuando se pretendiera sacar del 30 al 50% del saldo, se requería avisar con 15 días de anticipación; con montos superiores, el aviso tendría que darse 30 días antes.

Los depósitos de ahorro estaban exentos de impuestos y no eran embargables hasta por 50 mil pesos. Las instituciones tenían la facultad para establecer planes especiales de depósito en cuentas de ahorro. Las bases y condiciones de operación de esa clase de depósitos eran que el pasivo debía estar representado por activos con varias características: monedas circulantes en la República, depósitos a la vista o plazo en el Banco de México, o en banca de depósito, o en certificados de depósito bancario o en saldos bancarios en cuenta de cada clase, o en créditos expresados en letras de cambio, pagarés o demás documentos mercantiles liberados como consecuencia de compra venta de mercancías; en descuentos, préstamos, y créditos de cada clase; en acciones, cédulas, bonos, obligaciones y otros valores de naturaleza análoga; en préstamos de habilitación o avío; en créditos refaccionarios; en

préstamos para la vivienda de interés social; y en operaciones de crédito para adquisición de consumo duradero.

Para Rubén, las reglas y controles de la inversión en las instituciones que captaban ahorro eran garantía de seguridad y liquidez para los ahorradores, pues los departamentos de ahorro se desenvolvían en un mercado sumamente competido. Aconsejaba buscar mejores fórmulas para desarrollar el hábito del ahorro, fortalecer ese hábito con la constancia, otorgar contraprestaciones que resultaran realmente convenientes a los ahorradores. Mencionó que los bancos de ahorro habían estudiado la posibilidad de pagar tipos de interés superiores, pero se habían encontrado con que eso no sería una solución por los problemas que acarrearía en la estructura del mercado (en relación con otros valores ofrecidos). No obstante, existían otras fórmulas de ahorro e inversión con rendimientos mayores. Rubén insistía en que lo más importante era brindar mejores servicios, otorgar facilidades con mayor número de oficinas, horarios más amplios y contraprestaciones concretas.

Veía como logro el hecho de que, a finales de los cincuenta, los préstamos personales hubieran aparecido en México como una contraprestación importante, al mismo tiempo que en varios países

europeos (Alemania, Inglaterra, Bélgica y Holanda), sin haber mediado disposiciones o recomendaciones oficiales. Esos préstamos se concedían a personas físicas con base en su moralidad y capacidad de pago. Se otorgaban, por lo regular, a individuos con ingresos no inferiores a mil pesos mensuales y por montos que iban del 10 al 15% de los ingresos de los deudores. Su plazo no debía ser superior a un año sobre la base de pagos mensuales iguales. El tipo de interés que causaban era del 9% anual global. Se diferenciaban de los préstamos tradicionales bancarios en su destino: mientras que en los tradicionales el dinero iba hacia fines productivos, en los personales se trataba de satisfacer otras necesidades: cubrir gastos imprevistos, vacaciones, gastos escolares, reparación de bienes muebles e inmuebles, adquisición de bienes, etc.

Desde su introducción esos préstamos tuvieron gran auge en México. A partir de 1965, el Banco Central había reglamentado los préstamos para adquisición de bienes de consumo duradero, destinados a la compra de artículos de consumo durable, no suntuarios, como enseres y muebles para el hogar, vehículos de motor, equipo y herramienta para profesionistas, agricultores, artesanos. Los préstamos podían llegar a 25 mil pesos a personas físicas, cuando se trataba de muebles, y hasta 50 mil en el caso de vehículos de motor. Los plazos de pago llegaban hasta 24 meses, liquidables

mensual, trimestral o semestralmente. Los bancos sólo financiaban 80% del precio de compra de los bienes adquiridos, por lo que el comprador tenía la obligación de entregar en efectivo el 20% del precio. Los intereses no superaban 12% sobre saldos insolutos, sin considerar comisiones de apertura y manejo, que subían hasta un 2.5% adicional. Esto indicaba un país con economía estable y una clase media en expansión.

A inicios de los sesenta se autorizó a los departamentos de ahorro el poder para financiar viviendas de interés social. Rubén era un convencido de esta contraprestación para los ahorradores mexicanos. Dichos préstamos se ofrecían con recursos que los bancos captaban. El gobierno había constituido un fideicomiso de garantía y apoyo a los préstamos hipotecarios para la vivienda de interés social. Rubén aprovechó la ocasión para exponer su punto de vista sobre la importancia del ahorro para el desarrollo económico. Insistió en la conveniencia de iniciar a las personas en el hábito del ahorro sin que importara edad, sexo o condición económica<sup>41</sup>.

Vale la pena recoger algunos comentarios y reacciones sobre la ponencia. José Elías de Hierro, presidente del I Congreso Latinoamericano del Ahorro, habló en términos elogiosos: «en primer lugar, me permito

felicitar al señor Rubén Aguilar Monteverde por el admirable estudio que acaba de presentar a los señores delegados, estudio que comprende no solamente el desarrollo histórico de la banca mexicana, sino también la presentación de ideas y de sistemas muy importantes para la promoción e inversión del ahorro popular (p. 106)». Antonio Soa del Río, delegado de Guatemala, se interesaba en señalar posibilidades que abría la ponencia: «quiero hacer mención a unas palabras del señor Aguilar Monteverde en la magnífica ponencia que presentó (...). Dicha palabra se refiere a la competencia que, en el avance del desarrollo de nuestros países, trae como consecuencia que se establezcan instituciones amparadas por el gobierno, financiadas, etc., que pongan a la venta valores con rendimientos mayores al que nosotros estamos autorizados para reconocer a las cuentas de ahorro (p. 115)».

En la discusión abierta tras la intervención de Rubén, se abundó sobre un punto: la legislación mexicana vinculaba ahorro con vivienda al disponer como obligación que un porcentaje estimable de los fondos captados como ahorro se invirtieran en préstamos para vivienda. A finales de la década de los sesenta, el Banco Nacional de México participaba con el 52% del total operado en el financiamiento de la vivienda de interés social.

*En Mexicali, con el gobernador de Baja California, Ing. Raúl Sánchez Díaz y su amigo Leopoldo Lara.*

Además del impulso a la vivienda popular, Rubén había sido partidario de promover el campo. Evaluaba el crecimiento del sector: en un periodo relativamente corto –desde su entrada al banco hasta mediados de los sesenta–, la producción agropecuaria había superado la demanda nacional. De importador de trigo, México se había convertido en exportador al cultivarse las tierras más fértiles con mejores oportunidades de riego. Se produjo, además, un aumento en la producción por hectárea por la introducción de técnica y semillas mejoradas. Había efectos de la llamada *revolución verde*.

En el renglón agropecuario había desarrollo. Sin embargo, para mediados de los sesenta ya se notaba el agotamiento del modelo y empezó a descuidarse el ramo. Esto preocupaba a Rubén, quien había trabajado de cerca con productores agrícolas, como veíamos.

### III. EL BANCO NACIONAL DE MÉXICO EN LOS SESENTA

En esa década el Banco buscaba adelantos tecnológicos. Se dio a la tarea de instalar un computador electrónico. Para 1964, su capital autorizado era de 200 millones y el capital pagado de 126. Las reservas ascendían a más



de 192 millones de pesos. Las cuentas de depósito en moneda nacional eran 143,230, totalizando 2,884 millones de pesos, mientras que las cuentas en moneda extranjera, 9,634, sumaban 332 millones. Las cuentas de ahorro en moneda nacional se acercaban a 1.2 millones, con un importe de casi 1,400 millones de pesos; las de moneda extranjera eran más de 36 mil, y su importe de 215 millones.

El Banco contaba con oficinas en Nueva York, Los Ángeles, París y Madrid. Al año siguiente, abrió una oficina en Montevideo. En 1965 empezó la línea de préstamos para la adquisición de bienes de consumo duradero. Hubo modificaciones legales a las que el Banco se adaptó. El Banco Nacional de México cuidaba el destino de los recursos de capital en diversas actividades. Se añadieron a sus bancos afiliados el del Centro y el Agrícola Industrial de Linares.

En 1966 se estableció un plan de jubilaciones y pensiones para el personal. *La Revista Banamex*<sup>42</sup>, de comunicación interna, publicaba ensayos, relatos, cuentos, reseñas, poesías de los empleados. Ese año, el Noticiero Banamex sustituyó la revista. En 1967 se crea el Fondo de Inversiones Banamex para ofrecer a los bancos asociados –objeto de atención especial por parte del Banco Nacional de México– una mayor

colaboración para aumentar sus posibilidades de desarrollo en sus localidades.

En 1968 un computador central manejaba todas las operaciones de cheques y ahorros de 65 sucursales en la zona metropolitana de la Ciudad de México. Se instaló también, en Guadalajara, un centro de proceso electrónico. Después, se concentraron las cuentas de ahorro de 25 sucursales de la región veracruzana. En los últimos meses de ese año empezó a operar una nueva computadora. Esta tecnología colocaba al Banco en el primer lugar del sector privado en América Latina. Se instalaron máquinas grabadoras para registros diarios, en cinta magnética, de entrada de datos. El sistema Bancomático, otra gran innovación, simplificaba trámites y coordinaba varios servicios. Se lanzó la iniciativa para implantar, por primera vez en el país, la tarjeta electrónica. El Banco se ufanaba de ofrecer al público fórmulas eficaces y baratas. En 1968, inició el servicio de tarjetas de crédito que ningún otro banco ofrecía a sus clientes en México. Al finalizar el año, circulaban 46,365 tarjetas aceptadas en 6,378 establecimientos.

En los sesenta, el Banco Nacional de México había logrado una importante participación con el 42% de los depósitos de ahorro en el país. Convirtió su biblioteca en Centro de Información para que el personal

*Como director  
divisional del Banco  
Nacional de México  
en la presentación  
patrocinada por el  
Banco de la biografía de  
Dolores del Río, 1970.*

**EL HERALDO**  
DE MÉXICO



**DOLORES DEL RIO en compañía de Rubén Agullón, director divisional del Banco Nacional de México.**

## **Fue Acertada la Proyección de la Autobiografía de Dolores**

encontrara material útil a sus labores, y creó el Premio Anual de Ciencia y Tecnología. Inició el programa de ahorro escolar por medio de timbres en 1969. Para septiembre de ese año, se ofrecían cuentas con seguro de vida y, en noviembre, el seguro de muerte por accidente, operados por medio de Seguros América.

La Financiadora seguía ayudando a las empresas a comprar al contado y vender a crédito. La Hipotecaria, por su parte, se consolidaba entre las más importantes en su ramo. A finales de los sesenta, el Banco tenía nueve bancos asociados<sup>43</sup>. Para darles una identidad, el Banco Nacional de México lanzó una campaña conjunta<sup>44</sup>. Buscando estrechar lazos con América del Sur, comisionó funcionarios para visitar países signatarios de la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio. Ya se había instalado una oficina de representación en Montevideo, sede de la ALALC. Por esta época, se abrió otra oficina en San Salvador<sup>45</sup>.

Aunque Rubén no llegó a tratar a Díaz Ordaz, veía que los directivos del Banco lo apreciaban mucho. Les gustaba mucho su estilo<sup>46</sup> pues, a su parecer, estaba a favor de los intereses empresariales. Lo consideraban un gran Presidente: su perfil, su dureza, les agradaba. Había una gran confianza en el tipo de gobierno que ejercía. No habían ocurrido los trágicos sucesos del 2 de octubre de 1968.

*Convención Bancaria  
en Guadalajara. Miguel  
Mancera, Carlos  
Abedrop, Rubén Aguilar y  
David Ibarra.*



*Con sus amigos Ángel  
Losada Gómez, Antonio  
Ariza Cañadilla y Eulalio  
Ferrer.*

#### IV. UNA FORMACIÓN SUPERIOR

Rubén halló otra ocasión formativa, similar a la que había vivido cuando estudiaba, muy joven, por correo: la oportunidad de estudiar en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE). El instituto invitó a los encargados de primer nivel de distintas empresas. Como Agustín F. Legorreta decidió no tomar el curso, la oportunidad fue para él, quien se convirtió en el primer ejecutivo del banco formado en el IPADE. «Cuando voy al IPADE, recuerda Rubén, surge un momento importantísimo en la vida del Banco y de mi carrera personal. Estar en el IPADE me da una calidad de pensamiento con mucho más sentido estratégico del que desarrolla el que sólo está inmerso en el banco del día».

Esa formación le dejó una mente más abierta y la capacidad de analizar con mayor objetividad los problemas. El curso del IPADE no era por temas, sino diseñado a partir de la marcha de las empresas. Rubén adquirió, entonces, mayor rigor y disciplina para utilizar todas sus capacidades. Mientras estudiaba ahí, como parte de la renovación del Banco, ingresó por nombramiento al equipo de la nueva Dirección a cargo de Agustín F. Legorreta. A pesar de las nuevas tareas, decidió permanecer en el IPADE. Avanzaba su capacidad de evaluar administraciones muy diversas y

de idear más posibilidades en la toma de decisiones. Valoraba mucho el efecto que produjo en él ese aprendizaje: le aportó una perspectiva que trascendía la rutina y lo inmediato, enriqueciendo la lógica y audacia en su toma de decisiones y sus capacidades de consejería.

La experiencia académica, además, amplió sus relaciones y contactos con altos directivos de muchas partes de la República. Del IPADE surgieron importantes amistades: Juan Sánchez Renero, Abelardo Garciarce, Fernando Aranguren, Jorge Colomer. Consolidó ahí su relación con Lorenzo Servitje, José Mendoza y muchos más. Si bien Rubén ya ocupaba una posición fuerte en el Banco y era muy conocido, su estancia en el instituto reforzó su proyección en la comunidad de altos directivos del país. En 1970 culminó el curso, recibiendo el certificado del Programa de Alta Dirección de Empresas (AD-2 1969-1970).

Su relación con el IPADE fue estrecha y duradera. En 1972 habló ahí sobre un tema mercadotécnico, no financiero. Enfatizó que el pueblo cambiaba en sus expectativas, en sus posibilidades como consumidor. En 1973 se le invitó a participar en una sesión sobre el mercado de valores en México, donde trató de los alcances y limitaciones de la banca privada ante los requerimientos financieros de las empresas



*En su oficina del Banco Nacional de México, en el edificio sede de Isabel la Católica 44 en el centro de la Ciudad de México.*

comerciales e industriales. En 1976 asistió a la segunda reunión de empresarios organizada por el IPADE. En el décimo aniversario del IPADE, en 1977, nuevamente participó como conferencista; trató la política financiera y crediticia. Un año después, participó en otras sesiones sobre agroempresas. En el IPADE, varias veces ofreció reflexiones sobre el liderazgo en la empresa. Volvió sobre el tema, en repetidas ocasiones, invitado por Juan Ginebra, uno de los profesores más distinguidos del instituto<sup>47</sup>.

## V. RUBÉN, DIRECTOR

Agustín Legorreta López Guerrero decidió jubilarse y, para sucederle, propuso la designación de su hijo, Agustín F. Legorreta Chauvet<sup>48</sup>, quien sería el cuarto Legorreta al frente del banco<sup>49</sup>. Como le quiso dejar una Dirección que propiciara un cambio integral, solicitó a sus compañeros de generación, que habían estado dirigiendo con él el Banco, jubilarse juntos. Aunque algunos lo hicieron lamentándose, todos acataron. El anuncio se hizo en 1970, pero la transición duró todo un año.

Agustín hijo tuvo que formar su propia Dirección. Rubén era once años mayor que él. Los invitados fueron tres de la edad del nuevo director, tres de la generación de Rubén y uno mayor que todos. Rubén,



Certificado emitido por  
IPADE al terminar el  
programa de Alta  
Dirección de Empresas.

---

Instituto Panamericano de Alta Dirección

de Empresa

México

IPADE



Certificamos que

Rubén Aguilar Monteverde

ha seguido con éxito el Programa de

Alta Dirección de Empresa-AD-2

1969-1970

El Director

El Director de Programas

en ese momento, no era amigo cercano de quien heredaba en vida el puesto, ni siquiera compañero de tareas, pues se había formado en otro tiempo y sitios. El argumento de Agustín para invitarlo a su Dirección fue que reconocía su oficio, que le complementaba y, por lo tanto, solicitaba su colaboración.

A todos les aclaró que no quería competir con ellos. Fue un caso insólito, único en la historia de la banca mundial, que toda la dirección cambiara completamente en un día<sup>50</sup>. Al tomar la Dirección Agustín F. Legorreta enfatizó que, si querían permanecer en el negocio bancario, tenían que adelantarse a los cambios. El responsable inmediato de esta encomienda era, precisamente, Rubén. Al operar los cambios, fungió como director general adjunto<sup>51</sup> y fue asumiendo cada vez más funciones directivas. Inició como director divisional (donde operaba una importante área de la Dirección del Banco) hasta llegar a encargarse de toda la operación bancaria, por lo que de hecho empezaba a fungir como director general del área operativa<sup>52</sup>. Toda la gente le reportaba a Rubén y él, a su vez, a Agustín F. Legorreta. Poco después, reflexionando sobre el puesto que desempeñaba, reparó en que debía estar colocado en el organigrama en un rango diferente, superior, pero le dijo a Agustín que a él no le molestaba eso y le pidió no mover el asunto, pues todos se sentían bien como habían quedado.

*En un viaje a Sudamérica, con sus amigos Chelo y Carlos Ibarguengoitia, y Alicia y José Quirós.*



*Alicia y Rubén con su amigo Javier Ramírez en la Barranca de Oblatos en Guadalajara, Jalisco, 1974.*

Por razones de seguridad, Agustín y Rubén no podían viajar en el mismo avión. Recibió el cargo de consejero suplente en el Consejo de Administración y, por acuerdo del Consejo, se le designó suplente de Agustín. En su ausencia, la responsabilidad total del Banco recaería en él. En los hechos, quienes le dieron la jerarquía de ser el número uno en el Banco después de Agustín fueron éste y el Consejo. Agustín era el director general y también actuaba como presidente virtual. A Rubén le encomendó la parte operativa, mientras él se dedicaba a cuestiones estratégicas del grupo, a las relaciones con los accionistas y consejos del banco, con los grandes grupos financieros internacionales, con los máximos representantes de las instituciones bancarias del país, con los gobernadores y con el gobierno federal. Rubén asumió la responsabilidad del manejo del Banco como tal. Por sus funciones en el campo operativo, mantenía una muy cercana relación con los presidentes y directivos de los bancos asociados a Banamex.

Rubén creó la figura del ejecutivo de cuenta, ese banquero de clientes importantes. Los clientes adultos tenían arraigo por las redes que habían creado en el Banco y había una especie de gratitud; pero sus hijos, la mayoría educados en universidades de los Estados Unidos, para mantenerse en el Banco requerían de otro tipo de relación. El perfil de los gerentes que trataban a sus padres, más «tradicionales», no era adecuado para

*El nuevo equipo de Dirección al ser nombrado Agustín F. Legorreta director general, en el avión de Aereopersonal, 1981.*



esta clase de nuevos empresarios con más preparación escolar y mayor frialdad y agresividad. Para conservar esos clientes en el cambio generacional, Rubén vio que necesitaban banqueros formados también por esas universidades, con la misma frialdad, para que negociaran con los hijos de los viejos clientes con otro tipo de valores y mentalidad.

Estos nuevos empresarios presionaban a los gerentes para que les cobraran menos de lo establecido y amenazaban con dejar el Banco. Ante eso, Rubén contrató a Juan Elek Klein para encabezar el área de ejecutivos de cuenta. Elek había sido director del Citibank en México y en Canadá. Rubén le pidió a don Javier Bustos, quien se jubilaría un año después, que se encargara de presentar a los nuevos ejecutivos con los clientes asignados. Tomó estas medidas para poder iniciar sus funciones no como un gerente de todo el Banco sino, precisamente, como un director a cargo de otras múltiples tareas. Al delegar la atención directa de los clientes, Rubén se dio tiempo para pensar la gran estrategia, la nueva manera de manejar la operación, reflexionar, emplear nuevos conceptos, incursionar en nuevos proyectos, impulsar el Banco, ponerlo a la altura de las necesidades nacionales e internacionales.

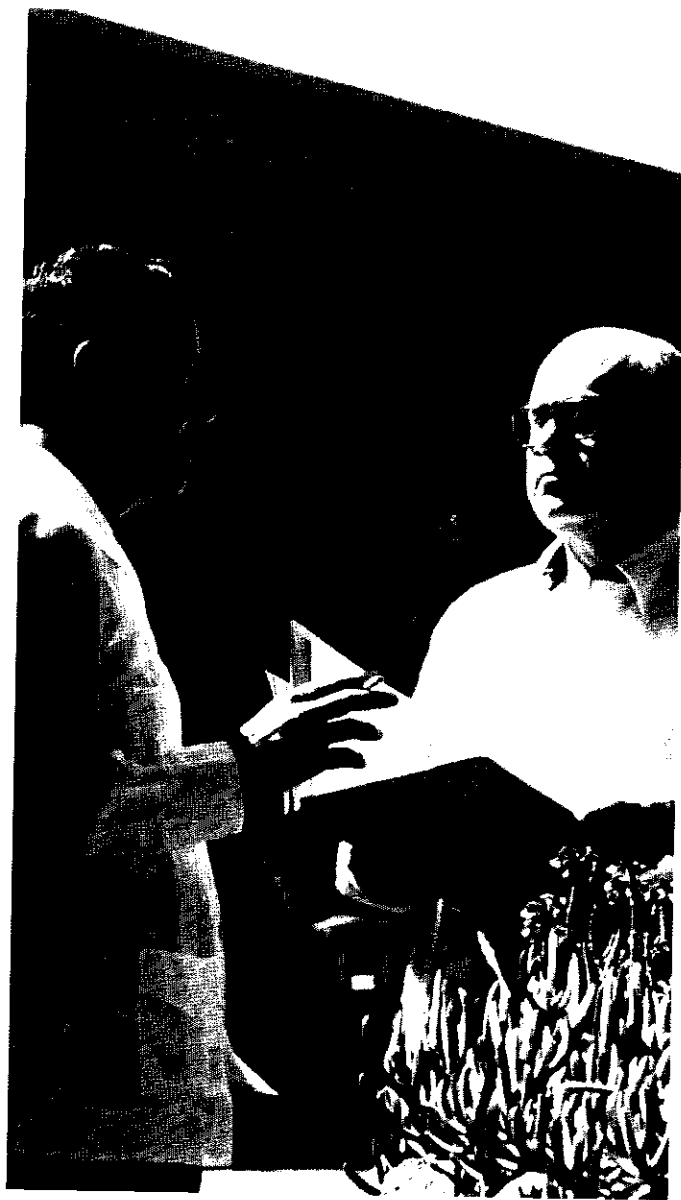
95

*Evento campestre en el Estado de México con don Javier Bustos y Agustín F. Legorreta.*



Rubén supervisaba muy de cerca la actuación de estos nuevos banqueros. Les aclaraba que si ellos

*Con don Agustín F. Legorreta en el evento organizado por el Banco Nacional de México en La Hacienda Galindo, Querétaro, 1979.*



venían de una banca de transacción, llegaban a una banca de relación. Podían estirar la negociación como quisieran, pero no debían romperla. No podían reventar la relación con clientes fundamentales para el Banco, como muchos de los que les habían asignado. Estaban facultados para reconstruir la negociación con los clientes, sin atribuciones para llegar a situaciones de ruptura. La ambición no debía llevar a la pérdida de un cliente. Les decía que el Banco era parte de la vida de México, un Banco líder que no se podía permitir perder clientes líderes por una mala negociación. Rubén evaluó que la figura de ejecutivos de cuenta tuvo enorme éxito; con ella lograron muchos y mejores resultados. En la competencia con Bancomer, carente de esa figura, Banamex se adelantó con creces en este segmento.

Agustín Legorreta López Guerrero y Agustín F. Legorreta se interesaban mucho en actualizar la tecnología y en internacionalizar el Banco. Para poder atender bien a los clientes se necesitaban contactos con mercados internacionales de dinero. Agustín Legorreta López Guerrero pretendía que se tejiera una red internacional. Dio la instrucción al director del Área Internacional para que propusiera socios. Como respuesta, le presentaron los casos de bancos comparables en cifras con Banamex.

Don Agustín hizo ver que no se le había entendido. El Banco era líder en México; tenía que asociarse con sus equivalentes en sus respectivos países. Se trataba de categoría. Legorreta se codeaba con los grandes del mundo cuando iba a reuniones del Banco Mundial. Había que buscar los nexos con los mejores bancos de Estados Unidos, Japón, Alemania, Inglaterra y Suiza. Ese plan prosperó. El Banco impulsó un banco filial en Londres, el International Mexican Bank Ltd. (Intermex). Participaron como socios el Grupo Senderos y bancos de importancia como Bank of America, Banque de Paris et des Pays Bas, Deutsche Bank, Union de Banques Suisses y Dai Ichi\_Kangyo Bank. Intermex se convertía en el primer banco multinacional, con capital mayoritario mexicano, en el extranjero. Años más tarde, Banamex llegó a tener un banco propio en el extranjero, el California Commerce Bank. La relación con las finanzas internacionales era de amplios vuelos.

Banamex era un banco sin el control de un grupo de accionistas. En lo individual, nadie había ejercido mayor influencia que la familia Legorreta, formada por banqueros profesionales que merecieron la confianza de los accionistas. El Banco tenía el sello profesional porque así lo habían querido sus accionistas. La familia Cosío era la que más acciones poseía, y no sobrepasaba el 10%. Le seguían accionistas con 4 y 3%. Veían el Banco como una inversión atractiva, pero no influían

sobre su marcha. Ésta la decidía profesionalmente su Dirección, el grupo de banqueros conocedores.

El inicio de los setenta fue conflictivo económicamente por influjo de la recesión estadounidense. Además, la crisis financiera mundial llevó prácticamente a su fin el sistema nacido después de la guerra en los acuerdos de Breton Woods. Bajó el índice de crecimiento, subieron los índices de precios, se redujo la inversión privada, se incrementó el desempleo. A las primeras muestras de este fenómeno en México se les denominó atonía. Pero la situación era más profunda. El acuerdo monetario de Breton Woods se agotó y naufragó.

A principios de los setenta se produjo, también, el embargo petrolero de los países árabes en sus ventas a Occidente, con severas consecuencias en el precio mundial del petróleo, lo cual incidió en graves efectos en el desarrollo de la economía mundial. Por ese tiempo, en México hubo reformas legales que transformaron el concepto de banca especializada que venía de inicios de los años cuarenta<sup>53</sup>. Una de ellas incorporó la modalidad de grupo financiero integrado, que permitía unir diversas instituciones con nexos patrimoniales de importancia que se obligaban a seguir una política financiera coordinada. Se reconoció legalmente la existencia de los grupos financieros, formados por medio de asociaciones<sup>54</sup>.

*Inauguración de una  
exposición pictórica en  
el edificio sede del BNM  
organizada por Fomento  
Cultural Banamex.*



Después surge la modalidad de banca múltiple. La legislación bancaria de principios de los setenta buscaba que cada grupo bancario tuviera una mayor coordinación de sus políticas y operación, para mejorar las condiciones de eficiencia y optimizar los costos. En la inversión a plazos se pasa de las cédulas hipotecarias a los certificados de depósitos a plazo.

Por iniciativa de Agustín F. Legorreta, en 1971 nació Fomento Cultural Banamex, fundación dedicada a la investigación y la cultura. Empezó sus trabajos de instalar exposiciones, organizar conferencias, encuentros, publicar libros y difundir lo mexicano en el extranjero. También se creó Factoring Banamex, servicio para las empresas de administración y compra de cuentas por cobrar. Los depósitos a la vista de Banamex alcanzaban 8,135 millones de pesos, y los de ahorro llegaban a 4,579 millones. El Banco tenía 15,412 empleados. Sus oficinas metropolitanas eran 81, con 267 en el resto del país y cinco en el extranjero. En 1972 nació el área de promoción industrial y turística, y ese mismo año abrió la oficina de representación en Frankfurt, para promover negocios entre México y Alemania. Se inauguraron en la zona metropolitana del D.F., en ese año del 72, las cajas permanentes Bancomático para proporcionar efectivo, las 24 horas, a las personas con tarjeta.

*En una de sus intervenciones en el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.*

Como uno de los problemas de la anterior Dirección era que prácticamente todos los grandes directivos eran de la misma edad, la nueva Dirección se planeó para que el relevo generacional fuera paulatino. En 1972 se jubiló Salvador del Villar.

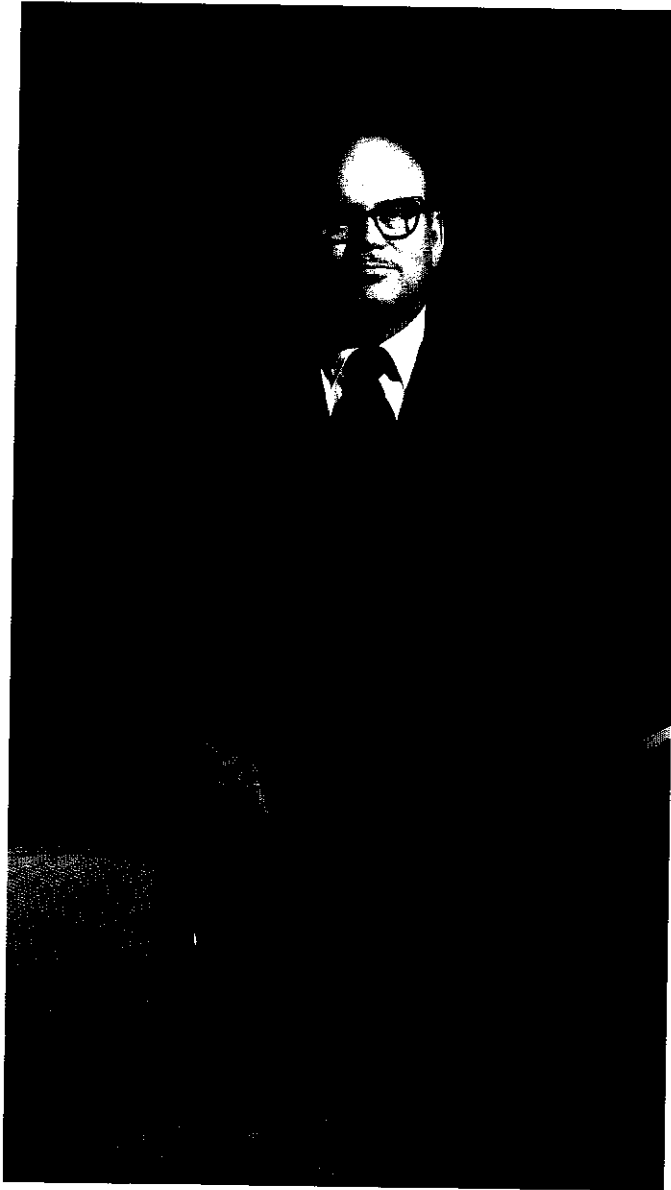
Además de su actividad como director dentro del Banco, Rubén se daba tiempo para intervenir en múltiples actividades externas que, pensaba, favorecerían su labor. En 1971 acudió a dos eventos: el que organizaron los Ejecutivos de Ventas y Mercadotecnia de México, en el que presentó una conferencia; y el que organizó el Centro Latinoamericano de Estudios Ejecutivos, que indagaba cómo exportar con éxito hacia Estados Unidos, al que llevó la ponencia «Cómo financiar mis exportaciones».

Al año siguiente, estuvo en la Convención Nacional de Ejecutivos de Ventas y Mercadotecnia celebrada en Guadalajara. En la sesión sobre la importancia creciente de crédito como factor de mercadotecnia, habló sobre las nuevas perspectivas. En 1973, participó en la conferencia anual de Ejecutivos de Ventas y Mercadotecnia con el tema «El empresario, motor del progreso». Rubén se refirió a la responsabilidad de la iniciativa privada en el desarrollo del país, sosteniendo que los problemas de México eran de todos los mexicanos y, por lo





*Rubén en el edificio sede  
del BNM.*



mismo, el desarrollo nacional era responsabilidad global y no sólo de un grupo o sector. Todo logro nacional, dijo, era fruto de un trabajo común. El desarrollo, entonces, no debía beneficiar a un grupo a expensas de otros. No era incompatible el desarrollo económico y la mejor distribución de la riqueza. Las masas no esperaban migajas del desarrollo. México demandaba dinamismo.

En 1974 participó con conferencias en el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, y nuevamente en el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Ventas. Trató sobre el crédito bancario nacional e internacional. En 1975 disertó ante la Asociación Mexicana de Mercadotecnia y viajó a Tijuana con una conferencia para la Asociación de Ejecutivos de Ventas y Mercadotecnia. En 1976, ante integrantes del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, habló sobre el crédito bancario como factor trascendental en la dinámica de las empresas. También dio una conferencia sobre la nueva multibanca nacional en el ciclo que preparó el Citibank.

Rubén era un gran motivador. Con cada intervención, ampliaba la perspectiva de los presentes sobre el tema y cuestiones que trataba. Combinaba su experiencia con un gran sentido de las finanzas y del mercado.

## VI. I.A NUEVA IMAGEN

La banca al menudeo tenía un alto costo. Para el Banco, implicaba lo mismo gestionar un préstamo por un monto pequeño que uno por cantidades mayores. Los servicios, así, no eran costeables. Como solución se recurrió a la electrónica, a ampliar la gama de servicios, a ofrecer consultoría financiera para la planeación corporativa.

Se produjo otra innovación al buscar mayores rendimientos en los departamentos especializados (análisis financiero, pronósticos sobre la economía, procesamiento de datos...). La forma de trabajo de los gerentes de producto y de proyectos se reestructuró. Fue más intensa la promoción industrial. Se privilegió el desarrollo de la industria regional y el fomento a la mediana y pequeña empresa. Se diseñó una nueva estructura para las gerencias regionales y de zona, para acercarse más a su clientela. Las áreas de desarrollo organizacional, finanzas e investigación ambiental tuvieron gran impulso para adaptar el Banco no sólo a las necesidades presentes de la sociedad, sino a las del futuro próximo, cuya detección era obligada para prepararse y adelantarse a los cambios. Se planeó, en síntesis, el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros.

Con los cambios en la Dirección y su nuevo dinamismo iniciaron los preparativos para transformar la imagen del Banco. Hechos un cuidadoso análisis y la planeación, en 1973 la nueva Dirección consideró que había llegado el momento de comunicar la transformación del Banco con un cambio visual. Alejandro Medina Mora fue el responsable del proyecto. Rubén participó en las pláticas con la compañía elegida para diseñar la nueva imagen corporativa, Walter Landor –con sede en San Francisco, California–, de las grandes compañías en su ramo y con trabajos para Alitalia y Singapur Airlines<sup>55</sup>. Este cambio de imagen corporativa se llevó casi tres años: por el volumen de papelería anterior, el costo de un cambio de golpe habría sido millonario. Si bien Rubén no fue el responsable directo de este proyecto, sí participó en la supervisión del proceso en su carácter de director. Obviamente, por la importancia estratégica de la decisión, Agustín F. Legorreta tuvo la última palabra y aportó ideas para su aprobación definitiva.

Al tener Rubén la encomienda de la banca comercial, formaba parte activa de los Consejos de Financiera Banamex, de la Compañía de Seguros América, de la Compañía de Seguros La Territorial, de la Compañía de Factoraje y de la Compañía Arrendamiento Financiero, todas ellas empresas del Grupo Banamex.

Conviene detenerse en lo que recuerda Luz María Silva<sup>56</sup>, parte del equipo de Rubén en aquellos años. Lo conoció a principios de los setenta. Le pareció un hombre serio, lleno de energía; le cayó muy bien. Luz María formó el Departamento de Estudios Sociales en Banamex y por eso lo trató de cerca; comprobó que era un banquero muy completo. Rubén, por su carácter y desarrollo personal, tuvo contacto con muchas personas de todos los estratos en diversos puntos del país. Ha demostrado un profundo amor a México, «pero es un amor hijo del conocimiento».

En tiempos de Echeverría, el operador del Banco era Rubén. Un día le encargó a Luz María conseguirle una cita en la Secretaría de la Reforma Agraria. Impulsaba un programa de pequeños productores agropecuarios, aprovechando el espacio del encaje legal dedicado a la agricultura. Se produjo una modificación legal que implicaba el acuerdo unánime de todos los integrantes de un ejido como requisito para la legalidad de cualquier medida o acción del colectivo. Él quería argumentar a favor de la situación anterior, que permitía al Banco elegir a ejidatarios con capacidad de crédito para trabajar con ellos. A Luz María le impresionó su humildad pues, siendo un funcionario tan importante, acudía a solicitar la colaboración de una dependencia para interceder por un programa que beneficiaba a muchos ejidatarios. El programa funcionaba muy bien.

Los ejidatarios que trabajaban con el Banco eran los de menor cartera vencida.

Luz María destaca que Rubén entendía a conciencia los nichos de mercado y asignaba a cada uno lo que en verdad necesitaba. Rubén tenía visión, innovaba y arriesgaba, pero con fundamentos. Así, abrió sucursales en colonias de comunidades pobres como las de Ciudad Nezahualcóyotl. Para clases altas ideó los centros financieros. Se le ocurrió impulsar la denominada Banca de la Mujer, que consiguió muchas cuentas y propició la educación de las participantes en ese programa de servicios especiales. Como se interesaba tanto en que la gente aprendiera a ahorrar, detectaba los medios adecuados para cada caso. Su labor como banquero trascendía al «banquero que está en el escritorio o nada más otorgando créditos». Otra de sus iniciativas fue un programa para «poner en contacto a empresarios de distintos lados del país, y entonces hacían reuniones, juntas y seminarios con ellos, y así lograban muchas inversiones; porque los presentaban en una situación nada estresante, totalmente cómoda y las cosas iban surgiendo solas»<sup>57</sup>. Luz María comenta lo bueno que es Rubén para hablar:

Tiene un gran dominio de los auditorios grandes y de los grupos pequeños, porque siempre te dice algo interesante. Rubén organizaba sus juntas mensuales

*El equipo de Operación  
Bancaria. De pie:  
Francisco J. Alcalá,  
Juan Elek, Luis Carral y  
Alejandro J. Legorreta.  
Sentados: José Efraín  
Camargo y Rubén  
Aguilar Monteverde  
como Director General  
Adjunto.*



con la Dirección. Asistían todos los directores del Banco y de las filiales. Entonces se hacían en el auditorio del Banco. Él empezaba diciendo lo que era importante y luego cada regional iba apuntando lo relevante en su zona. Por la dinámica que imponía Rubén, todos llevaban bien hecha su tarea, todos aprendían porque juntaba a la gente del D.F. con los regionales. Y con Rubén nosotros aprendíamos cómo estaba el ganado, si llovía o no llovía, y si la gente estaba ocupada o preocupada por «x» o «z» cosa. Entonces, como que hacía que la gente del Banco se involucrara con el país y lo que pasaba en el país y, aparte, que se conocieran.

Esto no sucedía en otros bancos. Cuando Luz María tuvo otras experiencias y comparó, se dio cuenta de que «había trabajado en el mejor banco» y que, bajo la dirección de Rubén, la gente se dirigía en el sentido que él imprimía. Era un excelente banquero, compañero y jefe. Su trato con la gente era muy cordial, pero también muy exigente, y eso hacía que se le dijeran las cosas como en realidad eran y que se cumpliera muy bien el trabajo. A Luz María le impactó una reunión que él organizó con los funcionarios regionales, para analizar lo que no funcionaba en las sucursales.

Creó un ambiente lo suficientemente abierto para que la gente dijera lo que no le parecía. Era

muy admirado por todo el mundo por esas cosas. Era brusco, porque los del norte son bruscos para los parámetros chilangos, pero yo creo que, en general, era muy querido y muy respetado. Todo mundo sabía que él era el que manejaba el Banco desde antes que fuera el director general. Otra cosa que hizo interesante fue que empezó a manejar el país no de acuerdo con la división político estatal, sino de acuerdo con su configuración geográfica real. Algunas direcciones estaban constituidas por razones geográficas, sociales y económicas, como La Huasteca que, geográficamente hablando, está en tres estados. Así organizó el Banco, lo que permitía que los clientes y el Banco tomaran decisiones más acertadas y mucho más baratas, porque estabas aplicando exactamente lo que se tenía que aplicar en esa zona y no tratando de aplicar otras cosas. Y eso, para mí, fue importante. Otro acierto fue que empezó a llevar universitarios al Banco. Se le hizo muy importante que la gente hubiera estudiado. Quería hacer como una mezcla de los que habían estudiado en lo que podría llamarse la universidad del Banco Nacional, con los que habían estudiado en instituciones académicas. Llevaba jóvenes para que aportaran sus conocimientos y se mezclaran, digamos, con las personas que habían llegado a esos puestos por experiencia.

En 1973 el Banco estableció una oficina de representación en Tokio para facilitar intercambios entre México y Japón. En lo interno, creó un departamento de desarrollo para pequeños productores agropecuarios. Éste proporcionaba créditos a agricultores de bajos ingresos con base en proyectos muy detallados y en planeación y programación que se respaldaban con asesorías externas.

Ese año, la red de teleproceso se extendió al servicio de cheques y tarjetas de crédito. Se construyó un edificio para el equipo de computación, anexo al Centro Bancomático. La División de Sistemas estableció mecanismos totalmente automatizados para el control único, al entrelazar las operaciones de las sucursales. También se creó el Departamento de Inversiones Institucionales, a cargo del manejo y asesoría de fondos de pensiones, reservas de compañías de seguros, sobrantes de tesorería de empresas y de las cuentas que requerían atención especial. Se estableció la División de Servicios de Banca de Inversión especializada en asesoría financiera. El servicio de las tarjetas de crédito Bancomático mejoró con el enlace en línea entre los centros de autorización de Hermosillo, Mexicali y Monterrey y los equipos del Centro de Procesamiento Electrónico de Datos.

Al año siguiente, 1974, se dio un nuevo impulso al área internacional del Banco. También avanzó la

automatización a nivel nacional. Por entonces, en el área metropolitana del D.F. había 365 terminales conectadas por vía telefónica al computador, lo que dinamizó la prestación de los servicios de cheques, valores, tarjetas de crédito y ahorro. Se instaló el Centro de Proceso de Información en Monterrey y se amplió el que funcionaba en Guadalajara. Las sucursales tapafás contaban con 24 terminales de teleproceso para manejar el servicio de ahorros. Para el mismo propósito, se instalaron 14 terminales en Toluca, Cuernavaca, Puebla, Pachuca y Cuautla. Continuó la instalación de máquinas para tarjetas de crédito y se promovió el uso en México de las tarjetas afiliadas al sistema Interbank.

Otra de las novedades fue invitar a los funcionarios, por iniciativa de Agustín F. Legorreta, a adquirir acciones de Banamex. Hubo 1,812 interesados que suscribieron 422,450 acciones en total. En 1975, la oficina de representación de Los Ángeles se convirtió en sucursal para facilitar a los empresarios mexicanos la ampliación de sus operaciones. En 1975 culminó el proceso de renovación visual y estructural del Banco<sup>58</sup>. Rubén estaba muy pendiente de todas esas innovaciones.

En esa época, a pesar de los magníficos comedores del Banco, Rubén frecuentaba el Club de Banqueros, en el quinto piso del edificio Guardiola, para convivir

*En Guadalajara, en uno de los viajes realizados con sus amigos Tilos y Juan Sánchez Renero, y Gema y Abelardo García, 1994.*



*Con sus amigos Biby y David Arellano en la inauguración de un desarrollo inmobiliario en Cd. Juárez, Chihuahua.*



con sus colegas. Ahí llevaba a clientes del interior y a funcionarios de los bancos regionales afiliados a Banamex, pues prestaba especial atención a fortalecer esos bancos. Los alentaba para que con visión de futuro respondieran eficazmente a las comunidades donde se encontraban (Silva, 1998: 474).

Su responsabilidad en el trabajo era absoluta, pero no le impedía cuidar su vida familiar. En sus vacaciones organizaba, con su esposa e hijos, viajes por distintas partes de la República para que sus hijos fueran conociendo el país. También viajaba así con Alicia y un grupo de matrimonios de sus amigos del IPADE. La familia también fue creciendo. Jorge se casó con Susana Ruiz a finales de 1974; al año siguiente, Horacio con María de Lourdes Ramírez; en 1978, Luz María con Ernesto Gómez Gallardo. En los setenta, tuvo la alegría de sus cuatro primeros nietos: Carla y Pablo, hijos de Horacio, y Rodrigo y Paulina, de Jorge. En marzo de 1975 murió el padre de Rubén, lo cual lo afectó hondamente.

Porque la guerrilla urbana, en un intento de secuestro, mató al empresario regiomontano Eugenio Garza Sada, y secuestró y asesinó al empresario tapatío Fernando Aranguren, el secretario de Gobernación, Mario Moya Palencia, hizo saber a las cúpulas empresariales que debían extremar medidas de protección. Banamex

implementó dispositivos de seguridad para los integrantes de su alta dirección y sus familias. Esas medidas cambiaron las rutinas diarias en la vida de la familia de Rubén. La situación de tensión se prolongó desde finales de la gestión echeverrista hasta los primeros meses del siguiente sexenio<sup>59</sup>.

## VII. EN LA ASOCIACIÓN DE BANQUEROS DE MÉXICO

Uno de los comités más importantes de la Asociación de Banqueros de México (ABM) era el de Bancos de Depósito. En este comité estaban los grandes bancos del país, cuya fortaleza era ser, precisamente, bancos. En la primera mitad de los setenta se efectuaba una transición: las instituciones pasaban de grupos bancarios a banca múltiple. El comité, escenario de la banca comercial mexicana, seguía lo que pasaba en México y negociaba con el Banco Central, el Banco de México, tanto cuestiones de coyuntura como las propuestas gubernamentales que les atañían.

Por dos años consecutivos, 1974 y 1975, Rubén presidió el Comité de Bancos de Depósito, en representación de Banamex. El reconocimiento por la calidad de su desempeño en ese cometido lo llevó, al año siguiente, a ocupar la vicepresidencia



de la asociación. Un año después, Manuel Espinosa Yglesias propuso nombrarlo presidente de la ABM. Al principio declinó, porque sus responsabilidades ya le consumían todo su tiempo. Pero dirigentes de otros bancos insistieron, por varias vías, para que los encabezara. Agustín F. Legorreta trataba, también, de convencerlo, y argumentaba la importancia para Banamex de que aceptara. Le insistía en que, de hacerlo, el voto de Banamex lo llevaría él, Rubén; la voz del Banco sería él, mientras fungiera como presidente. Tuvo que aceptar. A finales de marzo de 1976 fue electo presidente de la ABM.

Al asumir el cargo pronunció un discurso muy claro y completo que planteaba los grandes temas de la banca. Habló del interés que el desarrollo de los campesinos debía despertar en el sector, pues si el campo funcionaba la economía entera iría bien. La confianza en la banca era evidente, y se manifestaba en su crecimiento notable de 24% y en que el sistema registró, en 1975, un índice de captación equiparable a los más altos en la historia del país. Reconocía que la banca mexicana no podía absorber todo el financiamiento requerido, que era preciso buscar recursos complementarios externos. Era el momento de dejar fórmulas tradicionales y activar nuevos mecanismos para captar recursos bancarios a través del mercado de valores<sup>60</sup>.

El sistema bancario mexicano, a decir de Rubén, se caracterizaba por su amplitud y solidez. Los servicios, las técnicas de operación, las estructuras de las empresas bancarias, habían evolucionado hasta ocupar un lugar entre los mejores de mundo. Alabó la legislación que daba pie al nacimiento de los bancos múltiples, figura jurídica largamente pensada y meditada que resultaría en bancos más eficientes. Comentaba que, apenas días antes, se dispuso que los departamentos de ahorro apoyaran el mercado de valores. Rubén se refirió a una de las causas que más defendió: hacer crecer el ahorro y la inversión de manera acelerada, elevar los coeficientes de ahorro y de inversión con recursos propios.

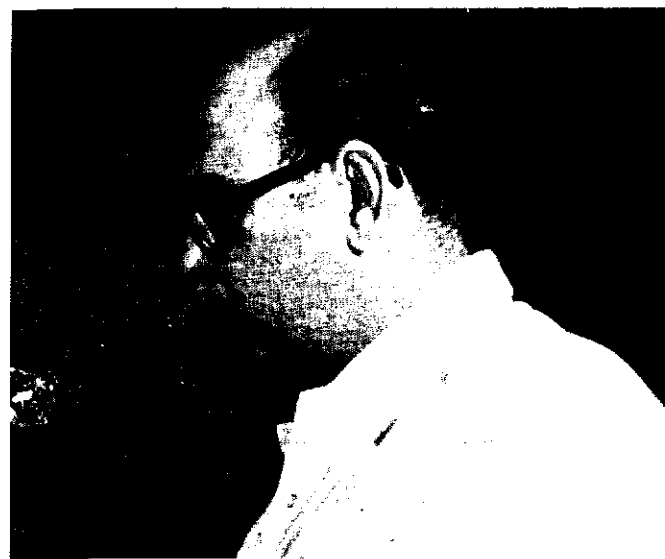
Aprovechó para puntualizar sobre temas centrales de la labor bancaria. Los banqueros, dijo, se habían dedicado a idear mecanismos para administrar, distribuir y asignar ahorro, para fortalecerlo, para acrecentarlo, para acelerar la inversión y agrandar el tamaño de la economía. Al repasar los retos del presente, ubicaba el más general y básico: mejorar la productividad individual, institucional y social. Había que impulsar la producción conociendo a fondo las necesidades y posibilidades, aprovechando plenamente las capacidades y recursos en todos los órdenes.

*Al recibir la Presidencia  
de la Asociación de  
Banqueros de México  
en Acapulco, Guerrero,  
marzo 1976.*

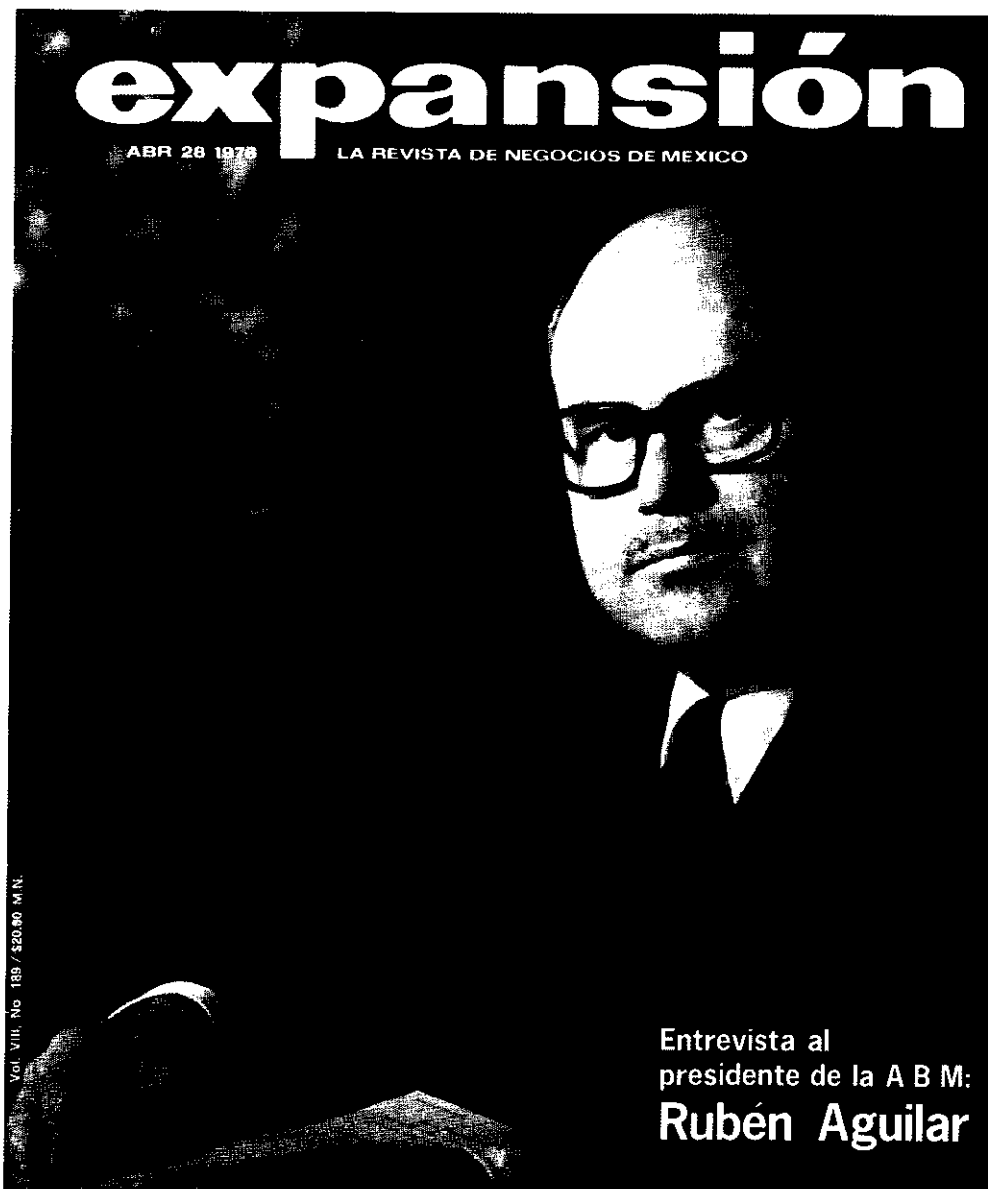
El ahorro interno era un tema permanente para él, que no desaprovecharía ni el foro ni la ocasión para tratarlo. Pero la coyuntura requería, también, trabajar para absorber capital del exterior teniendo en mente la competencia internacional y el impacto de las nuevas tecnologías en las comunicaciones. La crisis del petróleo había afectado la economía mundial, tornando más complejo el panorama. Confirió a los banqueros la responsabilidad de buscar fórmulas para aumentar al máximo el ahorro y para asignar recursos, siempre escasos, a los proyectos que redituaran mayor beneficio económico y social. Las prioridades nacionales eran sociales y económicas, y precisaban identificar los sectores dispuestos a aumentar su eficiencia y contribuir al desarrollo nacional. Su discurso inaugural sirvió para difundir los pilares de su filosofía: los problemas nacionales se originaban en las personas conviviendo en sociedad; por eso las personas eran el factor central para formular su solución.

Mario Ramón Beteta, secretario de Hacienda, en la toma de posesión de Rubén en esa XLII Convención Bancaria, recomendó evitar las concentraciones inconvenientes de crédito y propiciar una mejor distribución de recursos. En esa convención, los colegas reconocían a su nuevo presidente su calidad de eminente banquero, su arraigo, experiencia y singulares cualidades.

*Discurso en la  
ceremonia inaugural de  
la Convención Bancaria  
en Acapulco, Guerrero,  
1976.*



Portada de la revista  
"Expansión" de abril de  
1976, al ser  
entrevistado como  
presidente de la  
Asociación de Banqueros  
de México.



Rubén contaba con fama y aprecio en el campo bancario y empresarial mexicano; se le respetaba por su actuación como cabeza operativa de Banamex. Pero la presidencia de la Asociación de Banqueros de México significaba otra clase de proyección. Fotos, reportajes y entrevistas aparecieron en revistas como *Expansión*. Abundaron las felicitaciones de organismos cúpula, de banqueros, empresarios, comerciantes, comunicadores, funcionarios gubernamentales y conocidos de todo el país y del extranjero. Algunas de carácter familiar, como la del hijo del general Obregón, merecen cita: «a escaso año de la muerte de tu papá, recibiste esta hermosa distinción. La inmensa satisfacción que hubiera recibido ese padre ejemplar que fue don Fernando al verte a la cabeza de los banqueros del país, pero el destino quiso que sólo mi tía Lidia compartiera con ustedes esta satisfacción»<sup>61</sup>.

Otras evocaban otros tiempos, como la nota de Antonio Nájera, excolaborador del Banco, quien recordaba cómo solía llegar Rubén a lugares donde el Banco necesitaba promoción: salía a las calles, veía hacia los cuatro puntos cardinales e inquiría a sus colaboradores: «¿ya hicieron promoción del ahorro, aquí, allá, más allá? ¿Ya fueron a colocar dinero a esa zona comercial?»<sup>62</sup>. Las felicitaciones se combinaban con gratitud por sus atinados consejos, motivo de progreso para tantos. No faltó

orgullo regionalista: amigos y conocidos de Sonora se congratulaban de que un sonorenses estuviera en ese puesto.

Rubén, ya en funciones, acudió a la reunión del Banco Mundial en Manila. Durante el viaje y en el transcurso de la reunión, estuvo muy cerca de Ernesto Fernández Hurtado, director del Banco de México, quien lo invitó a encontrarse en San Francisco y volar de ahí a Hawai, para un breve recorrido antes del evento del Banco Mundial. Establecieron una buena relación que abonó el diálogo fluido que se mantuvo entre ambos. Rubén comenta que entre la banca comercial y el Banco Central había un contacto intenso, un permanente intercambio para analizar los problemas que afectaban al mercado y al país. Si bien cada uno representaba intereses distintos, coincidían en su propósito de beneficiar a México.

Miguel Mancera<sup>63</sup> destaca la buena comunicación entre las autoridades del Banco de México y los banqueros. Las medidas que se debían tomar se sometían a su consulta. En la Asociación de Banqueros había un grupo de unas ocho personas —el senado, le decían—, los banqueros de mayor oficio y, por eso, el principal interlocutor del Banco de México. Rubén estaba, por supuesto, muy activo en ese grupo<sup>64</sup>.

## VIII. LA CRISIS DE FINALES DEL SEXENIO DE ECHEVERRÍA

La gestión de Rubén en la Presidencia de la Asociación de Banqueros de México coincidió con un periodo de grave crisis económica y política. En agosto de 1976 advertía que, de no aumentar el ahorro, en breve sería más crítica la política selectiva del crédito. Los recursos de la banca privada prácticamente estaban agotados. Aunque en ese año se habían dado más empréstitos que en el anterior, el ahorro había decaído y era, a todas luces, insuficiente. La inflación y la contracción de inversiones en el sector privado agudizaban la complejidad del momento. El sistema había acumulado sobresaltos<sup>65</sup>.

La situación provocaba pronunciamientos públicos de varios actores, lo cual sólo añadía inquietud a la precaria situación económica. Rubén entendió que debía intervenir: en materia de finanzas públicas, declaraba, nadie debía hablar por hablar por el daño que esto causaba a la economía. Calificó de especulación lo que se estaba manejando sobre capital fugado<sup>66</sup>. En este año el Gobierno se vio obligado a devaluar la moneda: de un 12.50 en que se había mantenido durante veinte años, pasó al doble. La fuga de capitales se estimó en más de cuatro mil millones de dólares. El Gobierno tuvo que acudir al Fondo Monetario Internacional.

Entre el 15 y el 20 de noviembre, casi al finalizar el sexenio de Luis Echeverría, se dio uno de los fenómenos más peligrosos para la banca y la economía: el denominado *run* o corrida. Había un rumor general sobre un golpe de Estado. En algunas ciudades, los clientes empezaban a presentarse en los bancos con la intención de retirar su dinero. En Tampico y puntos del sureste, las sucursales bancarias no podían cerrar por las largas filas de cuentahabientes alarmados.

Rubén estimaba que Banamex había perdido en ese *run* un 5% de los saldos en depósitos a la vista, monto muy alto en términos monetarios. Recuerda que, por fortuna, el fenómeno surgió en puntos muy localizados: de haberse extendido y generalizado, habrían llegado al caos. No se trataba, propiamente, de una campaña para desestabilizar, dice, sino del efecto de algunos liderazgos. La única fórmula para frenar una corrida es entregar el dinero a quien lo pida. Dar indicios de que ya no hay fondos, de preocupación porque se agoten, implica el desplome. La incertidumbre se produjo por las circunstancias del país, no porque la población desconfiara del sistema bancario. Mario Ramón Beteta<sup>67</sup> recuerda que los funcionarios estaban:

Preocupadísimos porque, desde días previos, se decía en los Estados Unidos, el 20 de noviembre «is *Revolution Day in México*», es el día de la revolución

en México, con un doble propósito: era una afirmación de mala fe que no se podía refutar porque, en efecto, era el día en que se conmemora la Revolución; pero parecía el comienzo de otra. Y había habido, desde septiembre, una amenaza de retiros cuantiosos y efectuados al mismo tiempo en todo el sistema bancario mexicano. Entonces se estaba viendo cómo hacer frente a la situación de verdadera emergencia nacional. Mi impresión es que no había nada en la estructura crediticia, en el funcionamiento general de las finanzas del país, que justificara esos retiros simultáneos y cuantiosos, pero ya sabemos que eso puede ser la causa del fracaso de los bancos. Las habladurías generan una situación real peligrosa, de pérdida de confianza, y esto puede provocar la quiebra de un sistema financiero. Se comenzó a examinar la idea de seguir lo que había hecho Roosevelt en Estados Unidos: cerrar los bancos por unos días y ordenar las cosas de tal manera que no siguiera ese *run* bancario. Algunos pensábamos que esto era más peligroso que eficaz, y varios, en el propio Banco de México y en la Secretaría de Hacienda, así lo considerábamos. Pero había otro sector que pensaba que deberíamos hacerlo, y nos pasamos, algunos, largas horas discutiendo estas cosas y unos días muy penosos, y también discutiendo con gente de la banca cuál sería el mejor de los caminos<sup>68</sup>.

La situación era muy delicada. La reserva en dólares del Banco Central estaba en niveles críticos: el Banco de México corría el riesgo de no poder solventar la demanda de los depositantes en dólares. El 21 de noviembre Rubén y Carlos Abedrop Dávila sostuvieron una reunión de trabajo, de carácter oficial, con Ernesto Fernández Hurtado, el director del Banco de México, en su casa. Fernández Hurtado los enteraba de lo que había resuelto hacer el Gobierno con la anuencia de los funcionarios públicos de mayor rango, la plana mayor, y los directivos de los principales bancos comerciales: se anunciaría, al día siguiente, que los bancos no pagarían los depósitos hechos en dólares aduciendo reservas insuficientes del Banco de México en la divisa.

Al momento, Rubén dijo que la medida le parecía equivocada. Entonces planteó su contrapropuesta. Los conatos de corrida se presentaron al agudizarse la incertidumbre por el rumor de golpe de Estado para el 20 de noviembre. Al no haber ocurrido tal cosa, transcurría el 21 del mes, el rumor quedaba en eso, en habladuría. En esa línea de razonamiento, Rubén sostenía que no habría demanda. Había que arriesgarse, abrir los bancos como si nada pasara. De presentarse anomalías en el movimiento registrado en las sucursales, cerrarían a mediodía.

Le recordaba a Fernández Hurtado que los funcionarios públicos, como él, se irían en unos días con el cambio de sexenio, a diferencia de los responsables de los bancos. La banca comercial no debía quedar en el descrédito. Abundaba y daba pormenores sobre el punto que defendía. Si el Banco de México anunciaba no tener dólares para saldar los depósitos en divisas recibidos de la banca comercial, los banqueros no estaban dispuestos a decirle a sus clientes que no pagarían debidamente las cuentas con ellos abiertas en dólares. A quienes llegaran a retirar sus dólares, les darían un cheque sobre el Banco de México. Si el Banco Central había dispuesto de esos dólares, era su problema, no de los bancos comerciales. Rubén defendía la banca privada: ésta no era responsable de provocar la situación que afrontaban.

El director del Banco de México, tras la exposición, les propuso acompañarlo a la casa del secretario de Hacienda, Mario Ramón Beteta. El secretario les mostró el texto (elaborado por uno de sus subsecretarios, Miguel de la Madrid, y aprobado por Agustín F. Legorreta, Manuel Espinosa Yglesias y demás miembros de la banca mexicana) que harían público al día siguiente.

Fernández Hurtado, juzgando mejor la estrategia presentada y debatida en su casa, aconsejó al secretario

no recurrir al anuncio. Repasaba los problemas y riesgos de la medida, a partir de la evaluación y análisis de su reunión con Rubén y Carlos. Planteó que, si bien había riesgos, podían manejarse, y resultaban menores que los de posturas extremas como no devolver los depósitos que se solicitaran. Si la situación se salía de control, pasarían al anuncio preparado. Conforme hablaba, la expresión de los presentes se relajaba.

El Banco de México y el resto de la banca abrirían. La única indicación era no comprar ni vender dólares. Se debía informar al público, en un comunicado, que podía efectuar todas sus operaciones bancarias habituales, incluidos los depósitos extranjeros; y que la compra y venta de divisas las harían las casas de bolsa y los corredores.

Los banqueros habían evaluado, horas antes, otra posibilidad para tranquilizar los ánimos. López Portillo, presidente electo a días de asumir el cargo, podría anticipar el anuncio de su secretario de Hacienda y del director del Banco de México. Echeverría estuvo de acuerdo; pero López Portillo se opuso a la medida porque, dijo, quemaría su mensaje de toma de posesión.

Alrededor de diez de la mañana del 22 de noviembre, Fernández Hurtado llamó a Rubén para enterarse de

cómo iban las cosas. Rubén le informaba que, como había supuesto, ya no había filas, que nada pasaría. La llamada se repitió a las doce: «tenga usted la seguridad, le dije, de que nada va a pasar».

Años después, en un acto en honor de Fernández Hurtado, alabaría Rubén su desempeño, recordando a un hombre con el que siempre se podía dialogar con seriedad, franqueza y apertura<sup>69</sup>. Reconoce la valentía de Fernández Hurtado para afrontar esa urgencia.

Por tratarse de un episodio clave para la vida económica y política del país, conviene revisar el testimonio de otros dos participantes –complemento del relato ya hecho, según la versión de Rubén– para ubicar su papel en esta coyuntura.

Carlos Abedrop<sup>70</sup> recuerda la tarde de un sábado, en casa de Miguel de la Madrid. Después de una gran discusión, los banqueros privados llegaron a una conclusión:

Lo mejor era cerrar los bancos porque, por lo menos, así no sufría la imagen de los dueños; es decir, la gente no perdería la confianza en los bancos, como ocurre si el cliente entra al mostrador y el banquero le dice «no te puedo devolver tu dinero» (...). Se vio que el golpe a la confianza

hubiera sido mucho menor si se mantenían cerrados los bancos, que decirles que no se les puede devolver su dinero o que se les devuelve en parte. Estábamos a diez días del cambio de Gobierno. Se nombra una comisión de Hacienda, que encabezó don Miguel de la Madrid, entonces subsecretario de Hacienda. Entonces De la Madrid es el encargado de preparar un informe al público de cuál era la situación general del país, y por qué se tomaban las determinaciones en relación con los bancos. Se nombró otra comisión de trabajo, que dirigía Fernández Hurtado, o sea la gente de Banco de México, y en donde participaríamos los banqueros privados. Éramos Rubén Aguilar, como presidente de la ABM, y yo, como presidente de Bancos de Depósitos. Se convino una junta para el domingo, a las cuatro de la tarde, en la casa de Mario Ramón Beteta. Ahí teníamos que llegar las comisiones con propuestas. Entonces, creo que eran como las once o doce del día, y no nos había llamado Fernández Hurtado ni a Rubén ni a mí. Llamamos a Fernández Hurtado para decirle que si íbamos a tener una reunión o qué era lo que se iba a presentar en la tarde. Entonces él nos invitó a que nos fuéramos a su casa, donde tenía el proyecto de las medidas que se iban a tomar. A Rubén, los pocos pelos que tiene se le pararon de punta cuando lo leyó,



por el sentido restrictivo que, obviamente, iba a producir una gran inconformidad en los clientes y, por supuesto, iba a destruir la confianza de los clientes de los bancos. No se podían retirar los dólares, se cancelaban los retiros de cuentas de dólares, lo cual planteaba un problema muy grave, porque había cheques que nuestros clientes ya habían emitido en dólares. Era muy complejo: qué hacíamos frente a los bancos extranjeros que tenían depósitos en dólares en nuestros bancos, o saldos a favor de ellos en cuentas. Desde luego, lo que iba a pasar en el resto del mundo, a la hora que se conociera esa medida, es que, obviamente, no iban a aceptar. No iban a pagar cheques de bancos mexicanos, primero; segundo, iban a suspender la ejecución de créditos comerciales. Y todos los bancos abrimos créditos irrevocables para los importadores o establecemos órdenes de pago de un cliente nuestro que quiere hacer una compra en el extranjero, que ya la contrató, y nos pide que establezcamos una orden de pago o un crédito irrevocable. Como en ese momento ya no tendríamos dólares, no íbamos a poder honrar esos compromisos en moneda extranjera. Entonces Rubén plantea que hagamos un análisis para ver cuál es el riesgo de retiros. Se hablaba de pasivos, en esa época, en dólares, de dos mil millones. Entonces, Rubén dice, «bueno, ése es

un riesgo en el tiempo, no es un riesgo inmediato, porque, por ejemplo, los depósitos a plazo en dólares, pues no los puede retirar la gente; las cuentas de ahorro en dólares, sobre todo en la frontera del país –que había muchas cuentas en dólares–, tiene los requisitos de preaviso para el retiro; tampoco los van a retirar de golpe, ni pueden». Sobre las cuentas de cheques en dólares –que eran el mayor riesgo porque, si giran un cheque, pueden retirarlo–, Rubén dice: «las más importantes cuentas son de empresas que no pueden dejar en ceros su cuenta de cheques, porque tienen ahí los saldos que necesitan para respaldar los cheques girados. Además, los tesoreros de las grandes empresas –me acuerdo que dijo Rubén– son muy cuidadosos de no tener dinero ocioso, de manera que tienen en la cuenta de cheques los dólares que van a necesitar en determinado tiempo, entonces tampoco pueden hacer retiros importantes porque los necesitan en dólares». De este análisis que hizo Rubén –un hombre que ya ha estado tras los mostradores en la operación diaria de la banca, con la sensibilidad como la de él–, concluyó que no podía haber retiros importantes. Podía haber retiros de 100 ó 150 millones de dólares en la semana, no sé, él hizo un cálculo, que no tenía más fundamento que su intuición de banquero, pero que tenía mucha

lógica, era una intuición sustentada en reflexiones bastante lógicas. Fernández Hurtado preguntó qué pasaría si no ocurría lo que Rubén estaba planteando. Rubén respondió: «si eso no ocurre, hacemos lo que usted dice que piensa hacer. Pues cerramos los bancos... Pero vamos a probar». En esa reunión privada estábamos cinco personas: Ernesto Fernández Hurtado, Miguel Mancera, Francisco Borja, Rubén y yo. Para mí hubo una señal de que Fernández Hurtado aceptaba la propuesta de Rubén, porque dejamos de ver la circular que iba a girar el Banco de México a los bancos con las restricciones. Entonces, nos fuimos Rubén y yo en el automóvil de Fernández Hurtado, para seguir platicando en el camino, porque ya era tarde. La cita con Beteta era a las cuatro, y nosotros llegamos a las cuatro y media. Y ésa es la parte que quizá no dice con claridad, por modestia, Rubén en su discurso en reconocimiento de Fernández Hurtado. Pero no resalta el hecho de que la propuesta fue de él, y que fue producto del miedo que le entró a él, y a mí, de lo que iba a pasar con los efectos de la publicación que estábamos revisando ahí. Para mí fue una prueba de intuición, de conocimiento, de dominio que él tenía de la profesión bancaria. Desde luego, todos los que estábamos ahí teníamos muchos años de experiencia, pero no teníamos esa intuición que él tuvo.

Mario Ramón Beteta coincide al destacar el papel de Rubén en esa crisis:

Rubén fue quien, dentro de este sector de la banca privada, aconsejó que no hubiera esa interrupción de las labores de la banca, del sistema bancario, sino que siguiéramos por el camino que finalmente seguimos. Lejos de cerrar, lo que hicimos fue abrir, y mantener los bancos operando a deshoras, a horas desacostumbradas, de tal manera que la gente recuperara la confianza y la decisión de mantener sus recursos en la banca. Ahí fue donde Rubén tuvo un destacado papel. Por su experiencia, y por su posición, pues su opinión pesó, pero mucho. En las postrimerías de la administración del presidente Echeverría, recuerdo la actitud de Rubén, siempre muy controlada, y al mismo tiempo constructiva, es decir auténticamente preocupado por el país, más que por las instituciones bancarias individualmente consideradas. Eso es algo que siempre a mí me impresionó gratamente. En el Banco de México y en la Secretaría de Hacienda conocíamos muy bien a las gente de la banca y sabíamos muy bien quién era quién. A Rubén siempre lo teníamos considerado como una gente de bien, como un banquero serio, profesional, a quien el país le importaba. Contaba con las simpatías de nosotros en el Banco de México y en la Secretaría de Hacienda<sup>72</sup>.

Pero la tensión política no concluyó. Al ser la cabeza de la banca privada Rubén tuvo un trato directo con el presidente Echeverría. Por su manera franca de ser se comunicaba sin rodeos con él, sin recurrir a triangular mensajes con los medios de comunicación. Así sucedió cuando, al final del sexenio, después de muchos años de estabilidad cambiaria se tuvo que optar por la devaluación. No obstante, en los últimos días del sexenio se presentaban más situaciones conflictivas, como la expropiación del Valle del Yaqui. La cúpula empresarial trataba de evitar que las cosas se extralimitaran.

Los presidentes de todos los organismos cúpula del empresariado nacional fueron a entrevistarse con Echeverría a Saltillo, pues estaba de gira. A Rubén le impresionó ver al Presidente en sus últimos días, ya casi solo, con un fuerte resfriado, transmitiendo una imagen de derrota. Recuerda haberle dicho: «licenciado, lo que quiera hacer, hágalo dentro de la ley, porque la confianza se pierde cuando se violenta la ley»; incluso abundar con argumentos: «nosotros somos catalizadores, tenemos percepción de lo que piensa la sociedad, y la inquietud es brutal; el país ya no aguanta más si no se hacen las cosas transparentes, dentro de la ley». Echeverría prometió que no habría expropiación; que se fueran tranquilos.

Al día siguiente, muy temprano, el secretario de Comercio, José Campillo Sáenz, se comunicó con Rubén y los otros presidentes de las organizaciones empresariales para ofrecer disculpas de parte del Presidente, quien se retractaba: el reparto se estaba haciendo. Después de reunirse con los dirigentes empresariales, Echeverría recibió a la cúpula del sector campesino oficial para firmar la expropiación de alrededor de 10 mil hectáreas. Rubén y los demás presidentes de las cámaras empresariales fueron de nuevo a verlo. Se encontraba en Aguascalientes. El daño ya estaba consumado: no había voluntad de enmendar el error. Sólo quedaba esperar el cambio de Gobierno.

Ignacio Aranguren<sup>15</sup>, quien conoció a Rubén en el IPADE, recuerda reuniones organizadas por Banamex con motivo de la crisis en tiempos de Echeverría. Aunque Agustín F. Legorreta aparecía convocando

Quien llevaba la batuta era indiscutiblemente Rubén Aguilar. Rubén siempre tuvo participaciones muy importantes, y muy serias, muy bien preparadas, con un horizonte hacia el largo plazo, muy grande, con sensatez; y otra virtud muy buena, la prudencia, estaba presente con él. En reuniones en las que participaban empresarios mexicanos y extranjeros,

Rubén siempre fue un factor importante. Más de alguno nos acelerábamos, de que «aquí nos está llevando la fregada». Los extranjeros pelaban los ojos y decían: «¿qué les va a pasar a nuestros vecinos?». Rubén siempre era el pensante. Decía, «bueno, esto tiene que evolucionar. Esto es un tropiezo. Vamos a salir de esto»<sup>71</sup>.

Cuando a finales del sexenio de Díaz Ordaz se nombró candidato para la Presidencia a Echeverría, la primera reacción en Banamex fue de confianza por su desempeño como secretario de Gobernación, de un sometimiento total a Díaz Ordaz. La primera decepción se la llevó el padre de Agustín F. Legorreta, al presentarse Echeverría como hombre de izquierda. El contraste con Díaz Ordaz fue tremendo.

Rubén había tenido noticias de sus aspiraciones presidenciales desde antes de su candidatura. María Ester Zuno, esposa de Echeverría, rentaba un departamento en Polanco a unos amigos suyos, de Los Mochis, quienes llevaban con ella muy buena relación. Faltando mucho para definirse la sucesión, ella les había comentado que su esposo se preparaba para ser Presidente. Rubén considera que la actitud incondicional adoptada ante Díaz Ordaz era parte de esa preparación.

Cuando asume la Presidencia, Echeverría siente que tiene derecho de estar ahí y de ser él mismo. Su trato llevó a Rubén a formarse la opinión de que era un hombre impulsivo, de arrebatos. Uno de ellos, dice, fue la ruptura de relaciones con España. Rubén calificó de imprudente la decisión: no parecía haber circunstancia sólida que la sustentara. Se contaba que, una vez, Echeverría convocó a todos los gobernadores en Ciudad Obregón, Sonora. Al desconocerse el motivo se pensaba, con temor, que tuviera que ver con la reducción de la pequeña propiedad. La reunión transcurrió sin tratarse ningún asunto concreto; no se supo qué pasó. Esa clase de episodios abundaron en el gobierno de Echeverría. El final de su sexenio fue un desastre.

## IX. EN LOS INICIOS DEL GOBIERNO DE LÓPEZ PORTILLO

Como presidente de la Asociación de Banqueros de México, Rubén acudió a la toma de posesión de José López Portillo. El primer discurso del nuevo Presidente de la República tranquilizaba. Significó un parteaguas y disipó la angustia. Banqueros y empresarios juzgaron muy atinados los nombramientos para el Banco de México, Miguel Mancera, y la Secretaría de Hacienda, Julio Rodolfo Moctezuma Cid.

Un grupo de 50 banqueros, con Rubén a la cabeza, visitó al nuevo Presidente y a su secretario de Hacienda en Los Pinos, días después de asumir el poder. Rubén estaba a meses de cumplir su periodo en la Presidencia de la ABM. Por fortuna, el relevo en Los Pinos no obligaría a gestiones ni buenos oficios como los del cierre del sexenio anterior. En Banamex, Agustín F. Legorreta se encargaba de tratar con la Presidencia de la República. La relación entre López Portillo y el director general del Banco más importante del país era cordial y amistosa.

Al término de ese año del 76, con preocupación se debatía en el sector privado el tema de los compromisos pactados por el Gobierno mexicano con el Fondo Monetario Internacional. Predominaba una mezcla de confianza y recelo: confianza en el nuevo Presidente y dudas sobre algunos asesores.

En diciembre, Rubén evaluaba el estado del tema del ahorro, tan delicado: por la salida de recursos, era difícil cuantificar el decremento en las últimas semanas. No obstante, el cambio de Gobierno parecía revertir la tendencia: empezaba a manifestarse una recuperación. Portavoz de los banqueros de México, Rubén aseguraba que la banca se reconstituiría: la demanda de crédito y nuevas inversiones era muy buena, y eso indicaba<sup>75</sup>.

Ese diciembre resultaba difícil; no tanto por cuestiones de trabajo —que siempre supo tomar como reto y aliciente—, sino por un pesar muy hondo en la familia: Rubén resentía el golpe de la pérdida de su madre, fallecida el 9 del mes.

Conversando con reporteros después de una comida en el Club de Banqueros, les aseguraba que los problemas económicos de México no se resolverían con recetas del exterior. Se mostraba muy confiado por la notable recuperación del sistema bancario. La captación de dineros durante los primeros días de 1977 superaba por mil 150 millones de pesos, 3%, el mismo período del año anterior. Había signos de que estaba regresando al país el dinero que había salido por la crisis. No obstante, permanecían otros motivos de preocupación en la economía, como la inflación. Por afectar las actividades de todos los sectores económicos, la inflación debía controlarse para no inhibir el desarrollo del país. Las medidas del Gobierno, particularmente la llamada flotación del peso, y el desempeño del sector privado le parecían atinados.

Rubén juzgaba necesario revisar la reglamentación del mercado de divisas a futuro y efectuar ajustes para contar con un marco de operaciones más adecuado. En la segunda mitad de enero del 77, el peso perdía

valor frente al dólar: durante la tercer semana del mes, el dólar se conseguía a 22 pesos y la tendencia parecía apuntar a que así se mantendría; aunque, a fin de mes, llegaba a 22.45 pesos. Rubén sostenía que la paridad fija no convenía, y que había condiciones para ir cubriendo las necesidades de desarrollo en el país.

Terminaba febrero y la situación, sin embargo, no acababa por recomponerse. Los problemas de crédito, insistía, se vinculaban al ritmo de captación del ahorro. El Gobierno estudiaba aumentar las tasas de interés. No obstante, al recordar la situación crítica reciente, era un alivio ver que, en las primeras siete semanas de 1977, la captación bancaria mostraba una importante recuperación.

Sobre el otro gran problema, la inflación, veía que su combate incidiría en la estabilidad cambiaria y, según sus previsiones, iría a la baja a finales de año. Ante las señales de recuperación, Rubén estaba optimista. Días antes de cumplir su encargo en la ABM, el Consejo Directivo lo felicitaba en públicamente reconociendo su actuación, oportuna e inteligente, respondiendo en todo al sector y mostrando su espíritu de buen mexicano<sup>76</sup>.

A mediados de marzo de 1977, en Acapulco, se celebró la XLIII Convención de Banqueros. Asistieron

el Presidente, José López Portillo, y el secretario de Hacienda, Julio Rodolfo Moctezuma Cid. En la convención se dio el relevo en la Presidencia de la ABM: entraba Eugenio Eraña García y Rubén presentó su último informe. Se refirió al abandono del tipo de cambio fijo, desde septiembre de 1976, como el hecho más sobresaliente en la vida económica del país en tiempos recientes, lo que cambió el panorama económico. La crisis había sido de particular gravedad en lo financiero pero, al sortearla, se demostraba la sólida estructura del sistema bancario. En horas bastante duras y en medio de una tormenta de rumores, la banca había devuelto la confianza a sus clientes, acabando con la ansiedad; el gremio mantuvo la ecuanimidad debida. En todo el territorio nacional, los centros bancarios –65 en 28 entidades federativas– habían desempeñado un papel de alta significación.

En su informe recapituló sobre el comportamiento del ahorro. Si de 1965 a 1973 el ahorro interno financió el 85% de la inversión total, pública y privada, a partir de 1974 se había recurrido progresivamente al crédito externo. Sumando la fuga de capitales a esa tendencia, resultaba un ahorro interno insuficiente. El ahorro externo, utilizado en momentos de apremio como sustituto, complicó la situación al coincidir con la baja en el valor del peso. La lección era muy clara: para el

*Con el presidente José López Portillo al entregar la Presidencia de la Asociación de Banqueros, Acapulco Guerrero, 1977.*



ahorro interno no hay sustituto. Durante años, el ahorro mantuvo niveles si no óptimos, sí considerablemente mejores que los de años recientes, lo que permitió al país disfrutar de más de dos décadas de estabilidad y desarrollo real, y dotar la economía de bienes firmes. Requerían nuevas fórmulas para impulsar y estimular el ahorro interno.

Rubén trató otro tema central de la convención: los encajes legales''. Era necesario disminuirlos, pues aunque la inversión privada tendía a crecer, su ritmo era lento. A su parecer, los encajes desalentaron algunas actividades productivas al privar de financiamiento

la distribución de ciertos productos o al bajar los niveles tradicionales de financiamiento para ciertas unidades productivas. La transferencia de recursos del sector privado al público fue excesiva, al grado de que, coyunturalmente, se rompió el equilibrio debido en la distribución de apoyo financiero a los sectores de la economía. El alto nivel del encaje había contribuido a reducir el ahorro, pues el crédito actuaba como generador de riqueza y, por esa vía, de ahorro; era causa, además, del lento crecimiento de la inversión privada al desalentarla por falta de financiamiento. El origen de todo estaba en el déficit público, destino de montos excesivos de recursos privados.

La economía arrastraba viejos problemas y afrontaba nuevos, como la inflación, que merecían atenderse con cuidado. La combinación de tasas de ahorro interno insuficientes y crecimiento demográfico llevaba a gran desempleo y a la incapacidad de satisfacer las necesidades básicas<sup>78</sup>. Rubén concluía que México era un país con recursos que urgía administrar mejor; subsistían serios problemas, pero el horizonte se estaba despejando.

La prensa acapulqueña calificó de extraordinario su informe, mientras que los diarios capitalinos destacaban su realismo. El secretario de Hacienda,

en esa convención, anunció que la banca pagaría más intereses a los ahorradores y la emisión de petrobonos.

Las apariciones de Rubén en todos los foros se distinguieron por inducir a la reflexión serena y profunda. El informe, en esencia, definía las claves del momento económico: después de años de paridad fija, una devaluación cambió la fórmula por el recurso de la flotación, común en otros países aunque desconocido en México. Resolver las circunstancias actuales requería, de los empresarios, apertura de miras, disposición al cambio, estrategias nuevas que incluyeran la evaluación sobre inflación y desempleo. Ante los males, había que buscar soluciones, no perder el tiempo señalando culpables. La gravedad de los hechos requería actuar de inmediato, con conocimiento y precisión: encarar los retos con responsabilidad.

Los empresarios se distinguían, les recordaba Rubén, por su capacidad de actuar frente a problemas y riesgos. Si cada empresa atendía sus problemas, a la larga se resolverían los de todo su sector. Sus consideraciones no excluían al Estado ni al sector organizado de los trabajadores: combatir la inflación para alcanzar una economía estable era deber de todos, como incentivar el ahorro, generar empleos y

lograr mayor competitividad. El esfuerzo de absorber costos en el corto plazo valía la pena cuando su resultado garantizaba mejoras sustanciales en el futuro próximo. De nada serviría aferrarse a logros como si nada hubiera sucedido. Era el momento para unirse todos los sectores.

Recapitulaba sobre el desempeño del sistema bancario a inicios de 1977: 85% de los recursos captados estaba en moneda nacional –248 mil millones–, distribuido en depósitos a la vista, 31%; otros depósitos, 10%; vía financiera, 46%; y 13% en fondos hipotecarios. El restante 25% eran dólares –dos mil 140 millones, equivalente a 43 mil millones de pesos–, 35% en depósitos a la vista, 11% en ahorros y 56% en la vía financiera. El total de recursos captados era 291 mil millones de pesos. Del total de dólares disponible, 938 millones correspondían a lo captado hasta 1975, el resto implicaba crecimiento. Durante 1976 se registraba crecimiento en dólares, pero baja en la captación de pesos. Sobre esa base y descontando el encaje, apuntaba los recursos para el financiamiento: el encaje en moneda nacional era de un 34%; en dólares, subía a 58%. La cartera de crédito acumulaba 164 mil millones en moneda nacional.

Los cambios recientes eran drásticos. Esa generación de banqueros y empresarios, decía Rubén, se había



desarrollado intelectual, material y técnicamente en condiciones de estabilidad en todos los órdenes: social, político y económico. Sin duda, condiciones así podían considerarse afortunadas, una bendición, pero implicaban una desventaja: banca y empresa, acostumbradas a la circunstancia anterior, no habían desarrollado ni ejercitado las cualidades precisas para el México de 1977. La costumbre de vivir en continuo progreso hacía muy difícil reaccionar ante el cambio y resolver los problemas actuales. El grado de complejidad del México del 77 aumentó; planear resultaba en extremo difícil y la austeridad, como lo indicaban las reglas del FMI, estaba frente a todos, en primer plano. Los dineros que dejaron el sistema bancario por la crisis difícilmente volverían, pero Rubén juzgaba posible recuperarlos como inversiones.

Su atención seguía en el campo, con tierras cultivadas por debajo de su capacidad de producción y recursos sin aprovechar. El remedio no consistía en subsidiar alimentos, sino en mayor aportación de capital para una agricultura próspera. El campo requería participación, aprovechamiento de recursos, organización, aplicación de técnicas eficientes: debía tratarse la agricultura como industria, formarse empresas. Para Rubén, la tragedia del campo se originaba en la apatía: el descuido de lo agropecuario derivó en estancamiento. Ciertamente,

a partir de los setenta el ajuste experimentado en la economía agudizó el desequilibrio entre lo industrial y lo agropecuario. El crédito agrícola era insuficiente e inadecuado.

Criticaba que el campo recibiera más un tratamiento político que económico: se pretendía mantener la paz social con el reparto de tierras acompañado de un crédito oficial que era, más bien, subsidio para la subsistencia que financiamiento para la producción. Sin embargo, le parecían alentadoras las modificaciones legales para que los bancos privados participaran en la pequeña propiedad agrícola: los resultados eran satisfactorios porque, además del crédito, la asesoría y supervisión que ofrecían garantizaban el éxito. De 1970 a 1976 el crédito de la banca privada al sector agropecuario había crecido 132%; sin embargo, el monto total canalizado era escaso. Pese a todas las limitaciones del momento, Rubén pregonaba que México era un país de oportunidades.

El término de su gestión al frente de la ABM, en abril de 1977, trajo muchos reconocimientos, como el del Centro Bancario de Tijuana o el de la United States-México Chamber of Commerce, Inc., que lo nombró miembro de su Consejo. Banamex ya había aportado presidentes a la ABM, predecesores de Rubén en el

encargo: Agustín Legorreta López Guerrero y Luis G. Legorreta, con dos periodos, y Agustín F. Legorreta y Ladislao López Negrete con uno.

Presidir la ABM no lo distrajo de sus funciones en la Dirección. Era de esperarse que la conclusión de ese ciclo no disminuyera su ritmo de actividades externas al Banco. En 1977 acudió como expositor al Colegio de Contadores Públicos de México, al Centro Bancario de Tijuana, al Seminario de Mercadotecnia Bancaria, al IV *Forum* del Grupo Editorial Expansión, a la Asociación de Ejecutivos de Ventas y Mercadotecnia de Tampico, a la cena de Ejecutivos de Ventas y Mercadotecnia de Comercio, al Club del Comercio, al Seminario de Mercadeo y Comunicación Agropecuaria...

El periódico *El Universal* cerraba el año destacando que Rubén demostraba que el trabajo justificaba y ennoblecía<sup>79</sup>. Presidir la ABM en una etapa tan crítica no sólo significó graves responsabilidades, también gratas compensaciones: vivir de cerca, y de hecho participar, en donde podía imprimirse un giro a la historia, con la atención de toda la comunidad financiera, privada y pública, puesta en su desempeño.

En su trayectoria, la serie de etapas cubiertas indicaba una progresión continua en responsabilidades y

facultades: de la gestión bancaria local y regional, a participar en decisiones de peso para el banco y el país; del trato con pequeñas y medianas elites, a negociar con las dirigencias políticas y económicas nacionales. Sus deberes más recientes implicaron poner en práctica todas sus facultades: combinar el aprendizaje empírico con el rigor formal de lo escolar, signo de reflexión y madurez; proceder con entereza y sabiduría para afrontar momentos críticos.



---

## LA PRÁCTICA DE UN LIDERAZGO

Este tramo abarca seis años muy intensos, de finales de los setenta a principios de los ochenta. Agustín F. Legorreta encabezaba el grupo. Rubén se propuso colocar el Banco en la vanguardia nacional e iberoamericana: por su vocación de modernizador muy ligado a la gente, aprendió una comunicación creativa con tecnología de punta. Su liderazgo trascendía la estructura bancaria: formaba opinión y orientaba a importantes sectores del empresariado mexicano en una época de cambios radicales.

*Con el gobernador de Querétaro y don Carlos Suárez.*



*Recibiendo un reconocimiento del personal de la sucursal Mexicali a los 30 años de haberse inaugurado, 1981.*



*La familia Aguilar Valenzuela, 1981.*



*Con sus amigos y vecinos Esther y Juan Orozco.*

## I. PROSIGUE SU INFLUENCIA EN LA ABM

Entregar la Presidencia de la Asociación de Banqueros de México trajo un aumento en su actividad en el Banco y el medio empresarial. El 50 aniversario de la Asociación, en 1978, incluyó un reconocimiento especial a Rubén por su labor. Carlos Abedrop, el presidente en funciones, le decía: «la Asociación tiene con usted una permanente deuda de gratitud. Durante su ejercicio en la Presidencia y con el éxito que se aplaudió en su día, provocó usted la consolidación de los ideales que impulsan a la organización y alentó decisivamente su progreso»<sup>80</sup>. La ABM no sólo le encomendó importantes representaciones, sino que siempre lo tuvo como modelo e inspiración.

## II. EL SISTEMA BANCARIO A FINALES DE LOS SETENTA

La segunda mitad de los setenta se distinguió por transformaciones profundas en el sistema bancario mexicano: apareció una ley sobre el mercado de valores, se precisaron las reglas de banca múltiple, se emitieron petrobonos, seguidos del lanzamiento de los Certificados de la Tesorería (CETES) y de papel comercial. El periodo arrancaba con incremento en el volumen de ahorradores. Pese a que la mayoría de los

fondos adicionales se transfirieron al sector público, la banca destinó más créditos a su clientela. El sistema pasaba de la intermediación a los servicios múltiples, con participación en empresas industriales, comerciales y turísticas.

El proceso de formación de la banca múltiple inició en 1974, se fortaleció en 1977 y culminó en 1980. A dos años del crítico final de 1976 se registraban importantes índices de crecimiento<sup>81</sup>. El descubrimiento de cuantiosas reservas petroleras en el sureste, ese mismo año del 78, causó tal euforia que el gobierno empezó a hablar de la necesidad de «administrar la abundancia».

El Estado financiaba sus inversiones con deuda externa y emisión monetaria, agravando problemas sin resolver: aumentó la inflación, causando fluctuación en las tasas de interés. La deuda pública, en millones de dólares, aumentó considerablemente en la primera mitad de esa década: de 4,546, en 1971, sumaba 19,600 en 1976. La tendencia seguiría por años: en el siguiente, otro incremento para llegar a 22,912. Los ochenta empezaban de forma más crítica: en 1981, la deuda era de 52,961 millones de dólares y, un año después, el Estado debía 58,874. Rubén veía que la dolarización de finales de los setenta no equivalía a la repetición de los sucesos de 1976. Había que analizarlo como proceso técnico de mercado.

### III. ACTIVIDAD VERTIGINOSA Y EFICIENTE

Banamex se consolidaba y expandía. En 1976 apareció Valores Banamex, institución financiera cuyo nombre definitivo sería Casa de Bolsa Banamex. Al iniciar los ochenta, ya ocupaba el primer sitio en compra de acciones y tendría el liderazgo en los mercados de dinero y petrobonos. Rubén suscribió un convenio con el secretario de Hacienda, Julio Rodolfo Moctezuma, para ampliar el horario de atención en algunas sucursales de la Ciudad de México, de cuatro a seis de la tarde.

Acostumbraba presentar su planeación anual con rigor e información sólida. Durante la exposición, que combinaba lo estructural y lo coyuntural, aclaraba las preguntas que estaban en el ambiente y pedía a los presentes profundizar para validar criterios. En la presentación del plan de 1977, cuestionaba si requerían aumentar los usuarios, si convendría mantener los límites de los créditos o subirlos. Su entusiasmo y formulaciones bien sustentadas invitaban a mantener el liderazgo evitando la trampa de la salida fácil, como suponer soluciones únicas o trillar caminos conocidos. Contagiaba al personal con su espíritu emprendedor.

Ese año, el Banco adoptó la forma de banca múltiple. Rubén consideraba las ventajas del cambio: mayor



Cartón de Freyre en la Revista "Siempre!" alusivo a la entrega de la Presidencia de la ABM, 1977.

equilibrio en el costo de fondos, al mezclarse fondos sin interés, o con bajas tasas, con los de alto costo; evitar cajones estancos; y mayor capacidad de captación al disponer de fuentes más diversificadas. En la celebración del 93 aniversario del Banco, Rubén explicaba que con la nueva forma jurídica Banamex naturalizaba lo que tanto había buscado su director general: mantener la organización funcionando como unidad.

La instalación del Comité de Crédito para estudiar y autorizar tales operaciones probaba el profesionalismo de Banamex en la materia. El Comité se ocupaba de planes sectoriales y operaciones individuales cuantiosas. Para ofrecer el mejor servicio a los clientes debían formar en el oficio a la gente que desempeñaba puestos clave. Rubén integró el Comité de Crédito con sus mejores operadores en el ramo, con la intención de garantizar un buen relevo de mandos: un grupo importante de ejecutivos, incluido él, se jubilaría en pocos años; compartiendo deberes con los más jóvenes, transmitirían su experiencia a sus sucesores. En las sesiones del Comité, cada propuesta de operación se presentaba al grupo, que revisaba y debatía los argumentos y juicios aducidos en cada caso.

Rubén señalaba líneas estratégicas para reactivar las actividades económicas en ese año del 1977. Si bien era notable la reacción en los depósitos, había

recursos disponibles sin prestarse, atrapados por complejidades normativas; debían buscar cómo liberarlos y canalizarlos de modo efectivo. Así, el sistema acumulaba importantes sobrantes, mientras diversas actividades precisaban recursos.

Rubén se ocupaba, también, de aprovechar al máximo los recursos y capacidades instaladas del Banco. Por esas fechas, entraban en operación los centros financieros de Tijuana y de Guadalajara, y 55 sucursales nuevas, 90% ubicadas en puntos sin sucursales de ningún banco. A propósito de la creación de los centros financieros, Rubén insistía en que un banco tenía dos recursos fundamentales, dinero e información, cuya administración debía ser óptima. Sin caer en la complacencia sobre la marcha del Banco, consideraba que iban por el camino correcto.

En ese periodo, durante 1978, se fortaleció la estructura de la compañía controladora Banamex Holding Co., se jubilaron dos miembros de la Dirección<sup>82</sup>, se formó Prometur, agrupación de hoteles de medio precio. Las novedades en Banamex no quedaban ahí: entró en funciones la División de Servicios a Bancos –para buscar mejores relaciones con el resto de los bancos mexicanos y negociar servicios diversos– y la primera oficina de la Banca

de la Mujer, en el centro financiero de Guadalajara, para fomentar la capacidad de diálogo de las mujeres con sus esposos empresarios (la segunda oficina abriría, al año siguiente, en Morelia).

En 1979 surgió la oficina de Servicios Corporativos de Finanzas, dedicada a estructurar operaciones de banca de inversión y asesoría financiera operativa. Empezó a funcionar, además, la nueva estructura de banca regional, culminación de tres años de trabajo para descentralizar la operación del Banco, con nueve direcciones regionales y gerencias de plaza. Las oficinas regionales definirían las políticas y estrategias de las sucursales bajo su jurisdicción. Fue tan acertada la medida descentralizadora que, eventualmente, las direcciones regionales totalizarían catorce.

Este cambio en la estructura del Banco, gestado antes de conocerse la técnica y la noción de mercadotecnia, a juicio de Rubén explicaba que Banamex se mantuviera a la cabeza en banca y finanzas por su vocación de servicio y visión estratégica. Para él, la sensibilidad y el sentido de oportunidad para actuar distinguen las instituciones exitosas, cuyos servicios son genuinamente valiosos, de las que sólo sobreviven sin llegar a cumplir sus obligaciones sociales.

Otra de las primicias de Banamex, ésta en la historia de la banca privada en México, fue la colocación de sus certificados de depósito de tasa variable, por valor de 30 millones de dólares, en los mercados internacionales de dinero y capitales. El Banco, ese año del 79, encontraba nuevas oportunidades de respaldar la formación de cuadros profesionales en banca y finanzas, esta vez mediante un donativo de 100 millones de pesos para la creación del Instituto de Estudios Financieros, A.C., que se dedicaría a esas labores.

En una reunión de directores Rubén elogiaba un rasgo distintivo que hallaba en Banamex: recoger su pasado institucional con orgullo, pero no para vivir de él. Emprendía una evaluación de puntos críticos para analizar y atender. Creía necesario eliminar ciertas prácticas de compadrazgo en niveles operativos y las actitudes paternalistas en todas sus manifestaciones. Un banquero debía ser capaz de detectar las necesidades reales de la clientela; no inventarlas o suponerlas. El camino del trabajo bancario era otro: investigar y conocer para responder mejor a los clientes. Ser profesional significaba actuar siempre y en cada terreno como tal. Mencionaba otro tema, la lealtad, en el que notaba una confusión indebida: si bien era una virtud indiscutible, deseable en toda organización, no podía tratarse como sustituto de la eficacia<sup>83</sup>.



Rubén presentaba el plan para finales de los setenta. Para su completa divulgación, sostenía reuniones con los gerentes y establecía canales de comunicación y de diálogo con su personal. El plan incluía las metas de crecimiento y puntualizaba las adaptaciones que Banamex efectuaría para ajustarse a las normas de banca múltiple: desaparecerían ciertos departamentos para simplificar la operación y hacerla más eficiente. En áreas operativas, los procesos complementarios de regionalizar y descentralizar eran estratégicos para elevar la calidad y eficiencia en los servicios. Un nuevo enfoque en recursos humanos acompañaría los cambios en estructura: se requería *management*, responder con nuevos productos a las necesidades de los distintos segmentos del mercado. Además, habría que imprimir agilidad a la toma de decisiones, en todas las áreas, para atender y solucionar problemas. En este periodo de cambios en Banamex, Rubén ejerció de líder y maestro en vivir la banca como arte.

#### IV. SU INFLUENCIA IBEROAMERICANA

Por intervención y gestiones suyas, Banamex convocaba a la banca latinoamericana a reuniones de análisis sobre temas de interés mutuo. La jerarquía del Banco, sin comparación en el resto de América Latina, avalaba la seriedad y provecho de esos encuentros.

Ahí estableció contacto con banqueros peruanos y venezolanos.

Estaría en España, donde Banamex y el Banco de Bilbao organizaron unas jornadas de estudio, «El fideicomiso en México y su viabilidad en España», para explicar las bondades de la fórmula, en ese país desconocida. Rubén presentaba Banamex a su audiencia española: institución privada con 168,094 millones de pesos, 552 sucursales en cerca de 400 ciudades, nueve millones de cuentas, alrededor de 19 mil empleados y 15 mil accionistas. El Banco, con más de 50 años como fiduciario, ofrecía esta herramienta al mercado nacional y extranjero, administrando cerca de cinco mil contratos de fideicomiso cuyos patrimonios sumaban alrededor de 12 mil millones de pesos. Contrataban el servicio desde particulares hasta ramos como el comercio, industria y el sector público. Más que un servicio, el fideicomiso se convertía en la manera de ejercer la voluntad aún después de la muerte, pues se custodiaba el cumplimiento y aplicación de las reglas establecidas por el suscriptor del contrato.

#### V. LIDERAZGO EN EL MEDIO EMPRESARIAL

La experiencia y conocimiento de Rubén no sólo circulaban en Banamex. A finales de los setenta,

sus labores de difusión y consejería se extienden por todo el país, mediante apariciones en los más diversos foros. Los cambios que trajo la crisis de 1976 precisaban calibrarse. Mientras la población creciera a ritmos superiores al 3% anual, el financiamiento del sistema bancario sería deficiente, pues la capacidad adquisitiva mantenía niveles de 1972 y se añadían las mermas por la situación de 1976.

Difundía sus reflexiones al presentarse como orador, aunque no le era ajena la vía escrita. Repasemos algunas de sus intervenciones. Llevó una ponencia al seminario «Diálogo empresarial sobre la economía mexicana», organizado por la Asociación de Ejecutivos de Ventas y Mercadotecnia de León en 1977. Ese año, fue orador en el Club Rotario de la Ciudad de México; dio una conferencia en Guadalajara, en la XXVI Convención Nacional de Distribuidores de Maquinaria; fue el orador huésped en la reunión técnica «Comentarios al Sistema Financiero y a la Economía Nacional», del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas en el Club Industrial de Monterrey.

Vale cortar la enumeración y apuntar, brevemente, lo que trató ante el Centro Impulsor de la Construcción y la Habitación, A. C. (CIHAC). Se refirió al financiamiento de la vivienda, tema mayor de la agenda nacional. En el campo de interés social, el mercado natural de los



jóvenes estaba abandonado y requería apoyo; en ese terreno, había otro sector de la población desatendido: los ejidatarios. Rubén detallaba el impacto de la banca múltiple sobre el financiamiento a la industria de la construcción al crecer la demanda de créditos hipotecarios.

El siguiente año, 1978, continuaron las apariciones: dictó una conferencia sobre la banca múltiple en un evento de la Secretaría de Hacienda y la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros. A nombre de la Asociación de Banqueros de México, se dirigió a la Asamblea de Centros Patronales presentando un panorama nacional: México, en unos cuantos años, parecía ser otro país. Los mexicanos habían perdido, de momento, el hilo de la confianza en sí mismos, sin darse tiempo para pensar en sus capacidades por problemas que enfrentaban: desempleo, conflictos entre grupos, violencia, inflación, desequilibrio de las cuentas del país con el exterior, disparidades regionales, presión de los costos y deterioro del ambiente. Los años de estabilidad habían sido fructíferos, pero no se podía vivir del pasado: había que enfrentar lo nuevo, descubrir sus posibilidades y oportunidades.

Fue orador huésped en el Club Rotario de San Ángel y en el de Tacubaya; en el Seminario Latinoamericano sobre Fideicomiso, trató de este servicio como

generador de recursos y negociación en la actividad bancaria; llevó una conferencia sobre las nuevas modalidades de la banca mexicana a las II Jornadas Mexicanas organizadas por el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (Fonatur); ante el Grupo Editorial 2000, habló de las perspectivas económicas y financieras de México; se presentó en el II Seminario de Mercado y Comisión Agropecuaria. Como vemos, era un orador versátil, capaz de captar la atención y mantener el interés de los públicos más diversos.

Merecen mención un par de artículos suyos: «Perspectivas económicas y financieras del país»<sup>84</sup>, sobre la necesidad de recursos del sector agropecuario<sup>85</sup>, y «El reto de la banca de hoy... ordenación de mercado»<sup>86</sup>.

En 1979 repetía las variadas y frecuentes apariciones como orador de otros años: se dirigió a los Ejecutivos de Ventas y Mercadotecnia de Mexicali y a los Sembradores de Amistad en Monterrey, en charlas de divulgación. Dio pláticas en el Club Industrial y en el Club Rotario de Monterrey, donde abundó sobre las modificaciones legales para instituciones de crédito: considerando la historia de las reformas, algunas de ellas mayores, las que en ese momento vivían eran, quizá, las de mayor fondo y trascendencia, pues culminaban un proceso de años: «cuando en círculos de hombres de negocios se nos ha señalado por qué



la banca mexicana hace esto o lo otro, cuando en otros países se actúa así, en muy diversos escenarios nuestra respuesta –de quienes hacemos banca– siempre fue “porque la ley nos obliga”, “porque no se nos permite”, etc. Y, sinceramente, hemos estado diciendo una verdad absoluta»<sup>87</sup>. Eso había impedido que la banca avanzara al ritmo de otros sectores. Pero la figura nueva, sana y vigorosa de la banca múltiple agrupaba más del 90% del sistema bancario, eliminando barreras operativas: los bancos tenían ya mejores condiciones para manejarse con mayor eficiencia y gran flexibilidad. La banca había cumplido el recorrido de lo local a lo nacional, y se abría a procesos internacionales. Cambiaba el sistema bancario la rigidez por la flexibilidad, las estrategias tradicionales por una operación más abierta y compleja.

En Guadalajara, durante la reunión anual de la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción, revisaba la planeación financiera en ese ramo<sup>88</sup>. El turismo, decía, sería estímulo para el crecimiento de la construcción. Para entonces ya advertía que, por fuerte y dinámica que fuera la actividad petrolera, el desarrollo nacional no podía depender del petróleo. En Hermosillo, dio charlas sobre la situación económica mexicana, mientras que en Puebla trató de la mercadotecnia en la banca.

Para el 50 aniversario de la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), coordinó la sesión sobre «Posibilidades y perspectivas de la inversión en México», refiriéndose a tipos de financiamiento y fondos, estímulos fiscales y el papel de la bolsa de valores. Se le escuchaba con atención y respeto, y su buen juicio se requería cuando se buscaba claridad y rumbo en los momentos de grandes cambios.

## VI. UN BANQUERO LÍDER

Por su desempeño se le consideraba el banquero mexicano más conocedor y profesional. Conciente de sus cualidades y sin excesos de modestia, de sí mismo diría años después: «sí, soy profesional. Hacía que el Banco operara bien. No buscaba que a mí me fuera bien. Buscaba el éxito de mi clientela, que el país prosperara»<sup>99</sup>. Lo acompañaba la gratitud de muchos por el consejo atinado que mejoraba la situación de empresas y personas<sup>90</sup>. La afirmación de que era el mejor banquero del país en boca de un dirigente competidor, Carlos Abedrop, del Banco del Atlántico, duplicaba el mérito y el elogio. Aún hoy se repiten las palabras de Abedrop: ha sido el banquero más completo, el más capacitado, el más respetado, el más profesional de los que han trabajado en el sistema bancario mexicano. «El Banco Nacional de México, que

es su casa, y también en muchos aspectos actuales su realización personal, debe estar orgulloso de contarle entre sus filas; tiene amplios méritos institucionales para que así sea»<sup>91</sup>.

Muchos años después, repasando lo vivido para evaluarlo, Carlos destaca el liderazgo de Rubén<sup>92</sup>:

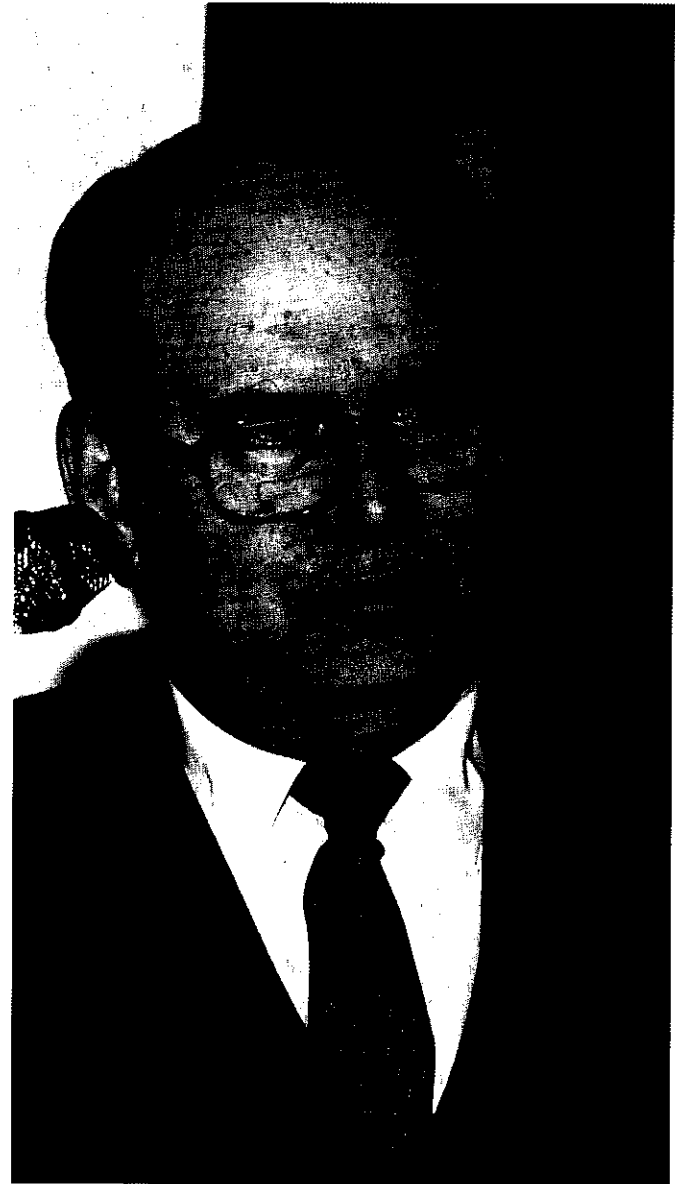
Cuando realmente le doy un seguimiento cercano a Rubén es a partir de 1970, que es cuando se hace un cambio en la Dirección General del Banco Nacional de México. Asume la Dirección General Agustín chico, y la Dirección General Adjunta Rubén Aguilar. Entonces Rubén, en realidad, desempeña la Dirección General, desde el punto de vista bancario, porque Agustín se dedica más a la atención de accionistas, a los negocios, a los grandes negocios del Banco Nacional. Pero en realidad él es quien se ubica y se ocupa de Dirección General con el apoyo de los viejos funcionarios que quedaron en el Banco Nacional de México, que no se retiraron, como Javier Bustos, como López Negrete, Jesús Pérez Pavón, varios funcionarios de la vieja guardia que se quedaban como asesores en puestos no ejecutivos, sino consultivos. Pero, en realidad, desde esa época Rubén comienza a ser el líder bancario de Banco Nacional, aunque el director general era Agustín.

Abedrop echa cuentas, evocando los años compartidos en el medio y pasando revista a las encomiendas que cubrió su amigo:

Conviví con Rubén como 12 años, del 70 al 82, en la profesión bancaria. En ese periodo, Rubén fue presidente del Comité de Bancos, vicepresidente de la Asociación de Banqueros y presidente de la Asociación de Banqueros (...). Pero durante casi toda la década, él fue miembro de Comisión Ejecutiva y del Consejo de la Asociación. Y con independencia de los puestos que ocupó en esa decena, dentro de la Asociación, de la ABM, era la voz más influyente. Todas las grandes decisiones que se tomaron durante esos 10 ó 12 años eran opinadas, cuestionadas o propuestas, pero en todas participaba Rubén como una voz muy viva. Yo diría que fue un brillantísimo director de Banamex.

Cuando asume la Dirección Adjunta, a principios de los setenta, a decir de Abedrop debió:

Restablecer el equilibrio financiero de Banamex, para luego tener planes de desarrollo y de crecimiento para el banco. Tenía en esa época una competencia muy agresiva, de un banco relativamente nuevo, con gente muy buena,



mucha de ella procedente del propio Banamex, que era Bancomer, que venía creciendo al extremo que superó en captación a Banamex. De manera que quiero subrayar que esa decena no fue fácil para Banamex, y sus administradores la terminaron con un gran éxito, recuperando el liderazgo y la firmeza y la solidez del Banco, que en algún momento se puso en duda... El liderazgo. No digo la solvencia, por supuesto, digo el liderazgo.

El testimonio sobre ese periodo abarca, también, consideraciones sobre el desempeño de Rubén en planeación y asesoría:

Tuvo gran proyección sobre todo el sistema bancario mexicano en esa época, porque a través de ABM, como ya dije antes, fue la voz más influyente, sin duda la más influyente, en todas las políticas de planeación del sistema bancario. Un área de la actividad de Rubén es poco reconocida hoy, que es la de la función de asesoría y liderazgo que Banamex, a través de Rubén Aguilar, ejercía sobre el grupo de bancos regionales. Eran seis o siete bancos, casi todos ellos muy prósperos y muy importantes en las regiones en que operaban, estoy hablando del Banco del Centro, Banco Ganadero y Agrícola,

Banco del Noroeste, Banco de Oriente, que estaba en Puebla. Eran bancos que apoyaban e inspiraban a Banco Nacional y que el Gobierno nunca le permitió fusionarlos, porque siendo ya Banamex el Banco con mayor cobertura, el Gobierno no quería verlo crecer más para permitir, en la medida de lo posible, la diversificación del mercado bancario. Entonces, estos bancos relativamente chicos, pero importantes cada uno en su región, quisieron ser comprados por muchos otros, entre ellos por el Banco del Atlántico que yo presidía (finalmente compré uno de ellos, que fue Banco de Sureste). Pero, en realidad, se mantenían como bancos muy prósperos gracias a la orientación y al apoyo y asesoría que les daba Rubén. Todos los directores o presidentes de esos bancos se sentían apoyados por Banamex y por Rubén, entonces, estaban realmente muy tranquilos de saber el respaldo que tenían, la protección que les daba esa ayuda... Y por eso fueron buenos bancos, fueron prósperos, y no querían venderlos los dueños, como queríamos todos los demás y el Gobierno mismo, que veía con simpatía que esos bancos pudieran sumarse a otras instituciones para diversificar el sistema.

Abedrop recuerda que banqueros de gran nivel, como Gastón Luken y Arcadio Valenzuela, querían

y admiraban mucho a Rubén. Otro mérito singular y por todos reconocido «era la capacidad de ser un gran amigo y consejero de todos sus competidores, y lo hacía siempre con un gran profesionalismo. A todos nosotros, en lo personal, nos daba consejos, apoyos, ayudas, producto de su experiencia y de su conocimiento de la profesión. Era un auténtico líder natural de la banca. Siempre predicaba que lo que mejor servía a la banca era que todos mejoráramos en técnicas bancarias y en políticas operativas, porque entonces toda la banca sería mejor y, por tanto, cada banco tendría un mejor futuro».

Agustín F. Legorreta concuerda con tales opiniones, y recuerda a Rubén como «el mejor operador bancario que tuvo este país, sin lugar a dudas. Él se hizo en las trincheras de las sucursales y ahí llegó a ser general o mariscal. No había gente más capaz que él en este país. Así, sin ninguna duda, repito: fue el mejor operador bancario de su época en México»<sup>93</sup>. Agustín cuenta una anécdota que ilustra, con claridad y economía, los juicios de Abedrop:

Sucede que se jubila Ernesto Fernández Hurtado que era, en aquel entonces, no gobernador, pero director del Banco Central, del Banco de México. Carlos Abedrop nos invita a las cabezas de todos los bancos a una comida en Banco del

Atlántico. Y, en un momento dado, Carlos toma la palabra para felicitar a Ernesto, desearle toda clase de felicidades, y luego se empieza a dirigir a algunos de los que estábamos sentados en torno de la mesa. Y dirigiéndose a Rubén, le dice: «Rubén, tú eres el mejor banquero de México». Y entonces Carlos... como que se muerde la lengua, estando yo presente, y dice: «bueno, junto con Agustín». Ya habíamos recobrado en Banamex la primacía de la banca mexicana, que la habíamos perdido cuando nosotros tomamos la dirección en enero. Y yo digo a los concurrentes: «no, Carlos. No te equivocaste. El mejor banquero de México es Rubén Aguilar. Yo nunca he pretendido ser banquero. Llámame administrador, llámame lo que quieras; pero banquero banquero, Rubén». Y yo creo que esta característica de Rubén era reconocida en todo el medio. Por medio me refiero a clientes y me refiero a banqueros.

Abelardo Garciarce<sup>94</sup>, consejero de Serfín, recuerda haber oído decir a un directivo de su banco, en una de las comidas de Serfín ofrecida en Monterrey, que Rubén era «el mejor banquero de México». Para Garciarce, el reconocimiento en boca de un competidor «tiene gran mérito. Yo no se lo dije a Rubén porque lo puedo lastimar en su humildad»<sup>95</sup>.



## VII. COLOCANDO AL BANCO EN LA CRESTA DE LA OLA

El inicio de los ochenta trajo un aumento considerable en las actividades de Rubén, en sus labores de directivo en Banamex y en las que alimentaban su prestigio profesional y, con eso, la influencia que ejercía sobre los temas nacionales. La banca múltiple constaba entonces de 30 instituciones privadas, tres mixtas y cuatro oficiales, conjunto equivalente a 98% del capital bancario. El mercado bancario vivía un impulso cuyo efecto, el desarrollo, se veía en toda la República.

Rubén solía intervenir en la capacitación del personal de Banamex. Cuando llamaba al trabajo diario, sus palabras llevaban la fuerza y autoridad del ejemplo. Su larga trayectoria y lugar en la institución no le impedían estar al día en las innovaciones de todo orden. El centenario del Banco se veía tan próximo como su jubilación –ambos se cumplirían en 1984–, motivo doble para trabajar con mayor ahínco: quería dejar su experiencia, su legado en el Banco con el que se sentía entrañablemente ligado.

En 1980 se registraba crecimiento en la economía: la tasa del avance industrial era de 9% y la agrícola, de 3%. Pero veía Rubén cierta rigidez en la oferta

de bienes y servicios, que combinada con baja productividad, inflación y presión en la balanza de pagos era un llamado de atención. Le preocupaba en particular la inflación: en 10 meses había alcanzado 28.5%, aumento considerable partiendo del 21.6% de enero.

En sus pláticas destacaba el crecimiento bancario mexicano cotejando los montos de reservas de 1960, 6 mil millones de pesos, con los de 1980, 500 mil millones. Las reservas actuales representaban 11.7% del PIB; apenas veinte años atrás, sólo 3.9%.

Banamex iniciaba ese año del 80 dos servicios: el de disposición en efectivo de cuenta de cheques en la red de cajas permanentes, exclusivo para la zona metropolitana del D.F., y el de expedición de cheques de viajero Banamex-Visa. Ampliando su cobertura internacional, abrió la sucursal del Banco en las Bahamas. Las novedades, lo hemos visto, incluían siempre la operación interna, no sólo procedimientos a la vista del cliente. El viejo interés por la comunicación hizo a Rubén establecer otro mecanismo para comunicarse internamente a base de videocasetas: «si queremos estar en contacto con todo el personal, y queremos lograrlo, necesitamos en el Banco un medio de comunicación». A grandes rasgos, el sistema de videocomunicación consistía en grabaciones de

mensajes –obra de un equipo profesional– enviados a todos los centros de trabajo; una vez difundidas, las cintas de video volvían a su origen, repitiéndose el ciclo según la necesidad. La selección de sistemas y de monitores, de todo el equipo, estuvo bajo su supervisión y cuidado. El sistema era avanzadísimo para la época: con 1,200 monitores muy bien aprovechados, Banamex ocupaba el segundo lugar mundial en uso de esa tecnología.

En ese terreno de la comunicación interna, Rubén frecuentemente se encargaba de ser la voz del Banco: para apreciar el buen desempeño, para invitar a mejorar, para recordar en qué consistía la idea de banca que defendía la institución. Banamex solía reconocer la labor de los empleados que cumplían 25 años de servicio con un festejo encabezado por el director. En la ceremonia de 1980, en el Palacio de Iturbide, Rubén mencionaba un motivo de alegría para todos los presentes: como trabajadores de Banamex, pertenecían a un grupo de 24 mil personas industriosas y comprometidas. En una plática para el personal del Centro Financiero de Guadalajara, analizaba con ellos el perfil de los clientes inversionistas de ese centro, y repasaba consejos básicos: lo fundamental era saber comunicar, desarrollar la capacidad de escuchar y observar para reaccionar oportuna y adecuadamente. Reunido con jóvenes en Jalisco, presentaba a Banamex

como institución de servicio y, por eso, exitosa; los invitaba a participar en la reflexión sobre los temas de esos tiempos, a involucrarse en la propuesta de soluciones.

Por aquellos años, el Banco evaluaba la pertinencia de llevar su Dirección General a la ciudad de Querétaro. El proyecto recibía gran apoyo al ir creciendo las posibilidades para su realización. La propuesta surgía de varias razones, aunque la calidad de vida era el argumento que abarcaba todas. Rubén recuerda la reunión que condujo para informar al personal sobre el proyecto: les dijo que la relación de quienes trabajaban en las oficinas directivas del Banco, por más humana y por más feliz que fuera, no dejaba de ser patronal. A las tensiones propias del trabajo se añadían los problemas de tiempos, contaminación, tráfico, la complejidad de la vida urbana. Tal vez habría quien necesitara quedarse en la capital, acaso muchos, pero el resto no tenía por qué lidiar con la circunstancia de una ciudad como el D.F.

La posibilidad de un cambio así suele provocar inquietud y hasta ansiedad. Él calmaba los ánimos: era un proyecto, evaluaban una medida para el futuro que no se aplicaría de inmediato. De hecho, todo lo harían según un plan diseñado para evitar problemas a la ciudad de Querétaro. No se quería generar un *boom*

de la noche a la mañana, como sucedió con la llegada de PEMEX al sureste. Banamex no desataría una gran demanda repentina de bienes y servicios; procederían con orden en cuestiones elementales: vivienda, servicios, personal, bienes de consumo... Evitarían toda especulación.

El primer paso sería adquirir los terrenos: proyectaban favorecer un polo de desarrollo de cerca de mil 300 hectáreas en Jurica. No edificarían una colonia para vivir todos juntos: trabajaban en un plan para ubicar las oficinas y habría otro abierto para tratar el tema de la vivienda del personal, con opciones y oferta equilibrada. La elección de Querétaro resultaba de estudiar 59 ciudades: por servicios, costos y capacidades era la mejor sede. No llegarían a contaminar ni a causar inflación en la zona: buscaban ser factor para su desarrollo y por eso habían elaborado planes para desarrollo urbano, infraestructura, servicios, centros comerciales.

Se trasladarían puestos, no necesariamente personas. Era una gran oportunidad para los jóvenes, para los que todavía no tenían una vida hecha en del Distrito Federal. El conjunto de oficinas en un ambiente diferente y funcional significaba mayor calidad de vida, finalidad de esta operación centrada en lo humano. Lo más problemático era resolver el abasto de agua. Tan

avanzado estaba el proyecto, decía, que ya pensaban reformar un club hípico para transformarlo en casa club.

El presidente López Portillo y Miguel de la Madrid visitaron los terrenos donde proyectaban construir las oficinas. Para dar celeridad al proyecto, asignaron a un grupo la función de coordinar el proceso de traslado. En principio, se proyectaba reubicar poco más de tres mil puestos.

## VIII. PAPEL ORIENTADOR

Las labores en el Banco aumentaban conforme la institución crecía y se transformaba para ampliar sus servicios. Las invitaciones que Rubén recibía para tratar la situación del país en conferencias y pláticas tampoco cedían: ante banqueros en Ixtapa, admitía la creciente dificultad de hacer proyecciones de largo plazo. Debían aceptar que el signo de los tiempos era el cambio. Atribuía el lento crecimiento relativo del crédito a los encajes, pues se iban más recursos a cajones específicos. El dólar, por otra parte, era una mercancía barata en 1980. En el Seminario Latinoamericano sobre Banca Múltiple revisó la experiencia mexicana, el potencial y perspectivas abiertas por la banca múltiple.

Acudía también a foros sobre agricultura. En el Seminario de Mercadeo y Comunicación Agropecuaria presentaba las perspectivas financieras y económicas de México. Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), entidad financiera del Gobierno Federal, lo invitó a sostener un encuentro con sus ejecutivos para celebrar el 25 aniversario del organismo, reconocimiento oficial de sus conocimientos y dedicación al sector. En esa oportunidad, alabó la labor de quienes materialmente vivían cerca del quehacer agropecuario nacional, particularmente del FIRA y sus logros. Aceptaba que la tendencia de los banqueros al análisis cuantitativo a veces los hacía perderse en números, porcentajes y relaciones: familiarizar al gremio bancario con el sector agrícola, entonces, acercar a banqueros y agricultores, mejoraría el desempeño de ese ramo económico. Banamex veía que había cada vez más pequeños y medianos productores agrícolas concientes de la importancia de planear sus actividades, de sujetarse a previsiones para obtener mejores resultados. Ese cambio de actitud se debía a la gente del FIRA.

Apoyar el programa de financiamiento de viviendas era otra de sus causas permanentes (basta recordar que fundó y dirigió el Centro Impulsor de la Habitación, A.C., CIHAC). Aceptó una invitación de la Cámara de la Industria Nacional de la Construcción (CNIC) para

orientarlos sobre planeación financiera. Como en tantos foros, de entrada pedía no demorarse más buscando responsables de las dificultades, sino trabajar para resolver los problemas de la industria. La Federación Nacional de Promotores de Vivienda reconocía su mérito al ser Rubén uno de los primeros banqueros en iniciar trámites con Fomento a la Vivienda (FOVI). En la reunión anual del CIHAC aportó información para formular el plan de trabajo del organismo<sup>96</sup>: las tasas de interés activas en ese 1980 estaban en 17.5% y las proyecciones para el próximo año indicaban un techo de 31%; la causa del incremento era la inflación (a la que solía llamar, por cierto, «destrutivo acompañamiento»). El sector necesitaba beneficiarse de la competencia, útil para su desarrollo. El peso continuaría perdiendo terreno frente al dólar, según sus estimaciones, ingrediente adicional de un panorama complejo. Pero había signos alentadores para el ramo, como los pronósticos de crecimiento económico: dispondrían de recursos considerables para créditos por la norma vigente de destinar 4.2% del total de la captación a vivienda.

Ese año sus compromisos como conferencista lo llevaron a su tierra. En el Centro Patronal de Ciudad Obregón, compartía con los asistentes su alegría por mantenerse ligado a sus raíces, por sus estrechos lazos afectivos con Sonora. Recuerda que, en ese

periodo, aprovechaba al máximo sus dotes de orador para hablar ante todo tipo de público, especializado o no, de la magnitud de los cambios y lo vertiginoso de los acontecimientos, de cómo tales condiciones repercutían sobre los temas que trataba: eran tiempos en los que, de una semana a otra y a veces hasta en un solo día, se registraban cambios que antes tomaban de uno a cinco años en manifestarse. Como ejemplo mencionaba que en 1971 el petróleo no aparecía considerado como factor en un estudio económico, mientras que en 1980 petróleo e inflación eran ineludibles. Durante casi dos décadas, prevaleció la tendencia de crecimiento económico con escasa inflación, situación que parecía propia de un pasado cada vez más remoto. Iniciando los ochenta, en cambio, la inflación repercutía en los créditos, propiciaba el gasto e, incluso, el derroche; era lamentable la falta de ahorro público y privado. Como respuesta, se optó por elevar las tasas de interés como recurso para fortalecer el ahorro. Rubén planteaba la inflación como un problema de demanda excesiva sin posibilidades de cubrir. La oferta, en cambio, impulsaba nuevas inversiones, y éstas requerían crédito que, a su vez, nacía del ahorro.

Le parecía que México ya no podía entenderse aisladamente; precisaban enmarcarlo en lo mundial. Su razonar anticipaba el fenómeno de la globalización:

la clave estaba en comprender la apertura de las comunicaciones y sus efectos. El fenómeno de la dolarización de la economía, tema recurrente en esos años, precisamente se ubicaba en la nueva situación económica: la creciente apertura.

El dominio de los temas económicos no le impedía tomar en cuenta el factor político en sus análisis: la reforma política de finales de los setenta, desde su perspectiva, implicaba el escuchar como deber, la necesidad de entender al otro. Lo que generaba amenazas u oportunidades no era el decir, sino el actuar.

La influencia de Rubén se ampliaba día con día. Su rango de actividades alcanzaba lo cultural: en 1980, la Sociedad de Amigos del Museo Regional de Guadalajara lo nombró socio honorario, por el decidido apoyo de Banamex en la promoción de sus eventos culturales.

## IX. DIRECTOR GENERAL

En la práctica, se había desempeñado como director de toda la operación bancaria, «de la banca, y no del Banco», como precisaba. Se ocupaba de la banca comercial, el manejo y operación de las

sucursales, y de la banca corporativa, dedicada a los grandes clientes del Grupo Banamex a cargo de los ejecutivos de cuenta. Toda la operación –el prestar, el captar, lo propio de la banca– se trataba con él. Inversiones industriales, hoteles Camino Real y las operaciones empresariales con recursos del Banco eran responsabilidad de otros. Rubén, a su vez, rendía cuentas e informes a Agustín F. Legorreta. Su papel en Banamex se conocía en el medio bancario y empresarial. Abelardo Garciarce recuerda que en «la época de Agustín F. Legorreta, realmente el operador y director del Banco, y al que reportaban la operación del Banco todos los demás directores, era Rubén»<sup>97</sup>.

Agustín y Rubén trataban desde asuntos estratégicos hasta los más íntimos de la marcha del Banco. Hay ejemplos de estos últimos en las cuidadas notas que Rubén preparaba para esas reuniones. Revisaban el desempeño de quienes ocupaban los puestos de mayor responsabilidad para aprovechar las cualidades y cuidar los flancos débiles. Su estilo seguía siendo directo, sin rodeos: sus juicios no partían de juegos políticos internos, sino de consideraciones sobre la mejor marcha de la institución. No tenía miedos. Sobre uno de los asistentes de Agustín le comentaba a éste que, sin duda, era inteligente, aunque a veces muy ambicioso.

Cuando Agustín asume la Presidencia del Consejo de Administración decidido a dejar la Dirección General –no quería ocupar ambos cargos–, suscitó un proceso para nombrar sucesor. Rubén admite que no tenía idea de que lo nombrarían director general, pues Agustín no había precisado si pensaba en un banquero profesional para dirigir Banamex o en otro Legorreta. Abundaban los candidatos con títulos universitarios y manejo de idiomas. Rubén no contaba con eso, pero sí con una experiencia y don de mando excepcionales. Nunca había aspirado a ocupar altos cargos y a recibir honores, sino a conocer profundamente el Banco y las labores que le habían ido encomendando. Era hombre de trabajo, de hacer cosas, comprometido con la institución al grado de llevarla a avances reconocidos. Al saberse que Agustín dejaría la Dirección General para dedicarse a presidir el Consejo, hubo mucho movimiento político en niveles directivos. Alicia, siempre tan respetuosa de los ritmos y decisiones de su esposo, confiesa que al presentarse esta oportunidad pidió a Rubén defender su posición en el Banco.

La víspera de la sucesión había incertidumbre. Para designar al nuevo director intervenían dos voluntades: la del director general saliente y la del Consejo de Administración. Para decidir, Agustín resolvió evaluar directamente a los candidatos y una mañana invitó a



Rubén y a Humberto Rodríguez a su casa. Pidió que le hablaran de sus razones para creerse capaces de dirigir el Banco. Humberto hizo eso, exponer porqué se consideraba elegible. Rubén tomó otro camino: apuntar que él sólo tenía perfil para hacer banca. Se sentía muy seguro y con gran experiencia en lo bancario, pero su vocación no estaba en manejar las otras vertientes de negocios del grupo. Además, no peleaba por el puesto: plantear su jubilación no le significaba conflicto alguno. En ningún momento trató de descalificar a su contrincante para aventajarlo. Más bien, intentó un ejercicio de objetividad mirando por el bien del Banco. Aún conserva las notas que escribió para esa plática con Agustín:

Como profesional y como hombre entrañablemente ligado al Banco, tengo una serie de inquietudes que quisiera trasmitirte. Quiero que tú las recibas como salen de mí, de primera intención, sin manipuleo ninguno, sin manejo político, sin ningún objetivo oculto y menos con algún tipo de interés que no sea el bienestar del Banco como institución y el éxito tuyo como director general y próximo presidente del Consejo. Ya tengo edad y antigüedad para ser jubilado. Creo, además, estar psicológicamente bien ubicado al respecto. Me ilusiona la idea de mi retiro. Algunos acontecimientos como el asunto de Querétaro

presionan un poco mi posicionamiento. Hacia el exterior, no por mí mismo, no por tercero, se me pregunta frecuentemente «¿tú te irás? o ¿no te irás?» Te aclaro que ninguna de las dos cosas me genera problema personal, aunque sí me obligan a aclarar mi estatus de jubilado potencial. La regla conocida internamente de los 60 años está latente en el ambiente interno. Tengo prácticamente 56, pero muy larga antigüedad. Estoy en la idea de que tú estás en el entendido de que mi fecha de retiro será libremente resuelta por ti, conforme a los intereses tuyos y del Banco. Mis comentarios deseo referirlos muy directamente hacia cuestiones del Banco, su futuro, sus gentes de primer nivel. Es pensamiento libre y no pretendo ejercer ante ti ninguna presión o influencia predeterminada. Siento, por el contrario, obligación moral de hacerlo. Mi mayor inquietud está en que tú puedas tomar lo que diga directamente, y no como algo que parezca arrogante de mi parte, pretencioso y menos todavía presionarte. Perdona por el preámbulo, pero en verdad sentí que era necesario ser muy preciso en mi pensamiento y sentimiento. Empezaré por lo más fácil, lo técnico, que por naturaleza es más impersonal<sup>98</sup>.

No le encontraba sentido a emprender comparaciones ni a las actitudes de suficiencia: tenía mucha claridad



sobre sus puntos débiles. Siempre había destacado en el trabajo por su experiencia y conocimiento prácticos; aceptaba contar con ventajas en banca comercial y entre sus cualidades destacaba su visión de mercado. En banca comercial, la autoridad del puesto le permitiría un desempeño óptimo, hasta el momento no alcanzado por conflictos y trabas propias de la estructura establecida y su lugar en el organigrama. Su calidad de práctico con un historial exitoso se le reconocía, y eso facilitaba la buena comunicación y la aceptación del personal. Repasaba, también, los efectos de su paso por la presidencia de la ABM: proyección en todos los círculos financieros y probada capacidad de negociar y resolver problemas bajo presión extrema. Aunque los propios consejeros del grupo Banamex lo identificaban como banquero de negocios y pensarían que lo mejor era ubicarlo en banca, no se le podía encasillar.

Al examinar sus ventajas y debilidades para la Dirección fue riguroso. Primero trató los puntos destacables: en síntesis, su visión, la capacidad de entender la realidad y los requerimientos del futuro; reconocimiento de clientes y del mercado por su larga trayectoria y actuación al frente de la ABM; experiencia evidente en el manejo de aspectos crediticios y de negociación con el mercado.

Expuso después lo que entendía como limitaciones: sólo hablaba español, cuando los contactos con clientes o socios extranjeros eran cada día más frecuentes. Fundamentalmente, de él se tenía la imagen de banquero profesional, un operador práctico, pero no de banquero de inversión; incluso llegaba a ser descarnado y directo en este punto: «mi experiencia en banco de inversión es prácticamente cero. Por la misma razón de no haber intervenido en ella, no tengo técnica financiera sofisticada para lo relativo a banca de inversión»<sup>99</sup>. Directa, hornada y valientemente presentó a su jefe un análisis de su persona y actuación.

Agustín no quiso que optara por jubilarse: era su mejor opción para sustituirlo en la Dirección General. Todos sabían que el operador real del Banco era Rubén, por su actividad en el mercado, con las autoridades y con el resto de los banqueros. Era cuestión de formalizar la situación y de que Agustín, abiertamente, depositara toda su confianza en él con el nombramiento. En todas sus actividades la mira de Rubén estaba puesta en el provecho del Banco, en contribuir al avance del país, y no en pretender posiciones personales. Esa clase de práctica era la que proponía a los gerentes: el desempeño de un directivo bancario se juzgaba por el éxito de sus clientes. Este mérito fue fundamental para su nombramiento.

Agustín F. Legorreta recuerda la cantidad de aspirantes a encabezar Banamex que se habían dedicado a prepararse para ocupar los más altos cargos, a labrarse una carrera. Por capacidad y méritos, sin embargo, Rubén descollaba. Descartó a Humberto Rodríguez para la Dirección por no haber sido banquero, sino hombre de escritorio en cuestiones administrativas y contables<sup>100</sup>.

Finalmente, el 11 de marzo de 1981 Rubén recibía el nombramiento de director general del Banco Nacional de México y, en sesión del Consejo del 27 de marzo de 1981, los cargos de consejero propietario, vicepresidente del Consejo de Administración y vicepresidente del Consejo de otras empresas del grupo. Representaba al Banco y bajo su responsabilidad quedaba la gestión completa de sus negocios: él formularía los objetivos, políticas y estrategias generales de la operación dirigiendo y controlando su cumplimiento. Él respondería por los resultados y evolución de la intermediación y servicios complementarios de Banamex y sus filiales en el extranjero<sup>101</sup>. Agustín ocupó la Presidencia del Consejo al retirarse Javier Bustos. Carlos Abedrop insiste en que, al ser nombrado Rubén director general, «desde el punto de vista de su biografía debiera anotarse que ésta es una especie de formalización»<sup>102</sup>.

Con el nombramiento llegaron felicitaciones de todo el país y de importantes bancos extranjeros<sup>103</sup>. Directivos, empleados de sucursales, altos funcionarios del gobierno, colegas, industriales, comerciantes, comunicadores, publicistas, hoteleros, dirigentes universitarios y amigos le deseaban éxito. Las cartas iban de la formalidad institucional al tono afectuoso y familiar. Gente que había tenido el placer de trabajar con él compartía su alegría por el ascenso. Muchos destacaban los méritos acumulados para la distinción: trayectoria intachable, aptitudes, cualidades, calidad humana, esfuerzo, empeño, eficiencia, capacidad de trabajo, aciertos, profundo conocimiento de los problemas económicos y sociales del país... La culminación, en fin, de una carrera bancaria destacada y única.

Sergio Nicolau alababa su «saber ser» a prueba de tentaciones, desánimo, vanidad y soberbia. Se entusiasmaba recordando sus aportaciones como «estadista de la banca» que beneficiaron no sólo a Banamex, sino a la profesión, elevándola al plano de responsabilidad, libertad y creatividad. Félix Cantú le escribía que «en el trayecto de mi vida profesional, he tenido la oportunidad de conocer a muy pocas personas con la capacidad de orientación que usted tiene, pues en cada conversación sus razonamientos y respuestas siempre han sido para mí invaluable»<sup>104</sup>.

Otros apuntaban que era una máquina incansable y eficaz, se referían a su intachable trayectoria de banquero y a su certeza sobre el éxito que lo esperaba al frente del mejor banco mexicano. Rubén se tomaba el cuidado de contestar personalmente cada carta, costumbre que el alud de felicitaciones no alteró.

Al asumir su cargo, en su discurso consideraba que la década traería años excepcionales para Banamex, de grandes oportunidades. La entrega del personal no se destinaba a una sociedad anónima, sino a la sociedad a la que el Banco servía. Admitía que lo más gratificante, el máximo estímulo, había sido siempre ser útil a los demás. Agradeció su nombramiento «junto a Alicia, mi excepcional compañera, y también nuestros hijos, quienes nos han estimulado con su comprensión y cariño».

David Arellano<sup>105</sup> todavía se entusiasma recordando que en ese discurso, al ejemplificar su tesis de que «la función del banquero era desarrollar a los clientes, se refirió a mí». Le agradece el haber empleado sus conocimientos para la máxima promoción del desarrollo de sus clientes<sup>105</sup>.

## X. FORMADOR Y COMUNICADOR

En la Dirección General extrema su profesionalismo: cumplía su nuevo encargo con libertad y evitando la rutina, con la naturalidad de siempre. La operación del Banco, sin embargo, no significó que dejara de ser inspiración para sus empleados, papel que entendía como parte de sus responsabilidades: mantenía su contacto habitual con toda clase de funcionarios, sin convertirse en un director aislado y distante, limitado por su jerarquía. Por el valor que atribuía a la comunicación, a tratar gente, siempre encontraba tiempo para preparar notas y articular discursos, cuidando de imprimir vida a sus palabras con ayuda de su experiencia; estaba, además, muy actualizado en las técnicas de la comunicación.

Prestaba atención particular a los jóvenes, a quienes decía que ése no era sólo un lugar donde trabajar, sino el medio para hacer una carrera profesional. El profesionalismo del banquero era una conquista: ese título no lo daban universidades ni empresas, sino la sociedad a la que servían. Invitaba a los de reciente ingreso a ser parte de la profesión independientemente de su título universitario: estaban ante una nueva carrera que requería apertura y combinar actividad con talento. No sólo comunicaba su práctica: se

pintaba de cuerpo entero, involucrando al personal en el compromiso de vivir el Banco y despertando su orgullo por pertenecer a él. Formó muchos cuadros profesionales con gratitud por sus enseñanzas<sup>107</sup>.

Agustín F. Legorreta cuenta una anécdota para destacar una práctica muy característica de Rubén:

Cuando íbamos a graduar a las nuevas generaciones, Rubén le preguntaba a cualquiera de los que estaban ahí, «a ver ¿qué harías tú que llegas a la ciudad "x" como nuevo gerente de Banamex para empezar a enterarte de dónde estás, ubicarte?». Como ya eran muchachos con una preparación académica (que no existía en las viejas generaciones de Banamex), pues generalmente le decían: «hago un estudio de mercado, contrato a un buen mercadólogo». Don Rubén les respondía: «sí claro, puedes hacer eso; pero yo te hago una recomendación, vete a pasear a los cementerios de la población y ahí vas a encontrar a las familias de arraigo, a los muertitos de las familias que tienen arraigo ahí y quizás llevan cien o doscientos años de estar aquí». Ése era Rubén. Claro que puede uno hacer estudios mercadológicos y demás; pero qué cosa más fantástica, ¿verdad?, de ocurrírsele una cosa de ese estilo<sup>108</sup>.



Rubén recurría a la comunicación como herramienta para fomentar la unidad, para que cada parte del Banco fuera competente en vez de dedicarse a competir entre sí, como adversarios. Ya nos referimos a las videograbaciones, idea suya y campo de la comunicación interna en el que fue pionero: otras instituciones seguirían después los pasos de Banamex.

Por ser un comunicador nato, sabía transmitir de manera sencilla y profunda lo que quería. Debía su éxito como ejecutivo, en parte, a su imaginación y creatividad combinadas con capacidad de observación. Como el personal leía poco y veía mucha televisión, recurrirían a la imagen para la difusión adecuada de mensajes: aprovecharían la capacidad visual ya ejercitada para las actividades formativas internas. El sistema de videocomunicación de Banamex, entonces, debía cubrir normas profesionales de calidad. Investigó la tecnología disponible en busca de la más apropiada: revisó las opciones de video, los formatos Beta y VHS, optando por el último al considerarlo superior e intuir su mayor arraigo. Intervino en la selección de monitores: lo básico era la necesidad del Banco, y no la capacidad de los modelos en sí. No desatendía la cuestión del mantenimiento y, tratándose de una inversión cuantiosa, se abrió una licitación.

El centro de producción fue objeto de igual esmero y cuidado: contrató profesionales con experiencia en televisión. Formado el equipo, se dedicó a atender, revisar y supervisar la programación de videos con varios fines: difundir noticias, comunicados generales o de temas específicos. Pero la incursión en ese campo no implicó descuidar lo escrito. La revista del Banco recibió impulso y respaldo. La comunicación en todas sus formas era esencial: el personal y la administración debían entenderse para despejar cualquier duda sobre cómo desempeñarse mejor. Pretendían formar un personal leal e interesado en el Banco, que trabajara con eficiencia.

Por obra suya, la comunicación fluía mediante la administración racional de tecnología de punta: circulaban noticieros, videos, folletos... a bajo costo, gracias a una inversión y operación atinadas que incidían en la eficiencia general. La gente del Banco esperaba y agradecía sus mensajes: añadir esa área a las labores de la Dirección General fue otro acierto.

La formación de su personal y ejecutivos era de la mayor importancia para él. Propuso reclutar jóvenes graduados universitarios, con estudios afines al medio bancario y financiero, formarlos desde su llegada y luego destinarlos a ocupar subgerencias, donde se foguearían en la vida bancaria. De cuantos pasaron por esta experiencia

muchos serían, con el tiempo, directores generales de varias empresas. Al hablar a sus jóvenes colegas, Rubén insistía en lo principal: antes que la capacidad académica y destreza tecnológica, la profesión de banquero era servir –a los clientes, al entorno y, por ese camino, al país–, participar plenamente en la vida del lugar donde ejercían su profesión.

La magnitud del Banco por cobertura geográfica y áreas especializadas precisaba de esfuerzos para evitar el riesgo latente de la dispersión: la capacitación debía difundirse a través de una estructura única. Indagaba sobre prácticas de capacitación a distancia en otros países, repasaba su propia formación inicial buscando lo conveniente para el Banco: decidió que seguirían un programa de lecciones básicas, enviando materiales de estudio y cuestionarios cuyas respuestas evaluarían en el centro. Al demostrar el dominio de los temas propuestos, un diploma avalaría el conocimiento adquirido. Sus conversaciones frecuentes con el personal, hábito de toda una vida, enriquecían sus ideas y programas.

Por su carácter abierto y disposición para aprender, Rubén nunca confundía su persona o experiencia con la realidad ni vivía en el pasado: a diferencia de la circunstancia de su juventud e inicios en el Banco, en ese momento el inglés era indispensable; él suplía

su carencia con traductores e intérpretes, pero su personal contaría con la oportunidad de aprender. Aprovecharían los medios audiovisuales.

## XI. MODERNIZADOR DE LA ESTRUCTURA OPERATIVA

En sus juntas de Dirección, pedía trabajo en equipo: él, hombre de operación como muchos, jamás puso la mira en los puestos; su desempeño lo condujo a ellos. Era un estudioso de lo que ocurría con bancos extranjeros: siempre había cosas que aprender y profundizar. Con Agustín F. Legorreta hablaba de la necesidad de actuar con madurez ante la competencia entendiendo el papel de Banamex: no debían preocuparse por ser el banco más grandote, decía, sino el rector, el que llevara la delantera.

Rubén, primer director general ajeno a los Legorreta en sesenta años, se distinguió por actualizar la estructura operativa, por su filosofía centrada en el cliente y su búsqueda de respuestas para cada necesidad de mercado, en servicios domésticos e internacionales. Regionalizar el Banco, uno de sus mayores orgullos, había incidido en una captación superior a la prevista. Según sus evaluaciones, aumentaba la capacidad para crecer en moneda nacional por arriba de la inflación.

La internacionalización les permitía acceder a divisas con independencia de los recursos obtenidos en la captación nacional.

Las juntas son parte del trabajo en toda organización, pero bajo su Dirección había una particularidad: entre las distintas clases de reuniones –ordinarias, informativas, de acuerdo, seminarios–, se contaban los *encuentros*, cuya finalidad era suscitar la participación del grupo en un análisis colegiado sobre la situación interna y externa de Banamex. Buscaba riqueza analítica sin someterse a esquemas o modelos rígidos, en un ambiente amistoso, entre colegas, para que el diálogo e intervenciones fluyeran con total libertad, sin confusiones sobre el carácter laboral –no personal– de juicios y comentarios. Conseguir un diagnóstico sereno y objetivo precisaba seriedad y madurez.

Durante su carrera, una experiencia desagradable lo llevó a prometerse no repetirla si llegaba a puestos de alta dirección: un prominente funcionario lo recibiría para tratar asuntos del Banco; durante la entrevista, no dejaba de atender el teléfono, contestando o llamando. Se enteró Rubén de cuestiones que no le incumbían y el motivo que lo tenía ahí fue objeto de constantes interrupciones. Perdió mucho tiempo. Al asumir el puesto pidió a su secretaria no interrumpir sus citas con llamadas, salvo las de Agustín F.

Legorreta, el Banco de México o la Secretaría de Hacienda. Rubén destinaba tiempo para devolver todas las llamadas. Actuaba así por respeto a quienes trataban con él, y para mejor aprovechar el tiempo de todos.

Las dificultades, por supuesto, no desaparecían. En 1981 se manifestó una crisis con años de gestación: los precios del petróleo experimentaron una grave caída y se incrementaron las tasas de interés a nivel mundial; México pagaría más por su deuda y disminuiría su ingreso petrolero. Rubén trabajaba con su gente para afrontar la nueva circunstancia.

Pero el mismo año traía, también, reconocimientos: el Banco de Inglaterra autorizaba a la sucursal de Banamex en Londres a operar como cualquier banco de primera línea en el Reino Unido. Ese 81, Banamex ingresaba al sistema de Comunicación Internacional para Transferencia de Fondos, organismo bancario dedicado a la compra venta de divisas y, para ampliar su captación internacional, emitió certificados de depósito de tasa variable por 25 millones de dólares colocados en Singapur. También recibía Rubén a una misión de banqueros venezolanos interesados en los petrobonos, entre otros temas; el panorama completo que obtuvieron con la visita ganó su aprecio y admiración<sup>109</sup>.

Y seguían las novedades en servicios bancarios: Banamex instaló un computador TANDEM para manejar las cajas permanentes, disponibles para más de un millón de tarjetas electrónicas; empezó a emitir cheques de viajero de circulación mundial, que antes sólo distribuía; e inició el Instituto para Banca y Finanzas (IBAFIN), cuya mezcla de técnicas y experiencia, según Rubén, sería su rasgo distintivo, su marca.

En 1981 el Banco registraba un total de 449,718 millones de pesos, 343,844 de ellos recursos del público. El desglose de éstos arrojaba 74,899 millones en depósitos a la vista, 241,713 en plazo y 27,232 en ahorro. El capital ascendía a 10 mil millones de pesos. Las instalaciones del Banco incluían 107 oficinas en la zona metropolitana del D.F., 534 en el resto del país y siete en el extranjero.

Desde el inicio de los setenta, como hemos visto, se decidió invertir en modernizar el Banco: aprovecharían en su operación los recursos informáticos, electrónicos y cibernéticos. Rubén fue clave en el proceso junto con Agustín, ocupados en mantener a Banamex siempre a la cabeza, buscando lo más avanzado y adaptándolo a las necesidades del país. Luz María Silva anota: «Rubén usó muchas técnicas. Y no sé ni siquiera si sabe que las usó, pues como que le salen muy naturales. Eso ha sido algo muy característico de Rubén. Nunca he

sabido, y la verdad nunca me lo había preguntado, si las estudia o las aplica o, simplemente, le salen del alma, que es lo que yo creo que le pasa, que le salen del alma»<sup>10</sup>. Asegura que él puso al Banco en la vanguardia tecnológica. El país creció y el Banco también.

Su visión iba junto a otra cualidad: el sentido práctico para aprovechar experiencias ajenas, para assimilarlas a una realidad muy conocida. Se enteró de un modelo ejecutivo que circulaba en un manual, *Modelnética*. Comprados los derechos de autor<sup>11</sup>, lo estudió y encomendó las adaptaciones a un equipo, interviniendo para ajustar la traducción a la realidad mexicana. El manual repasaba modelos ejecutivos, tratados con sencillez y claridad en 20 lecciones, para capacitar a base de experiencias acumuladas en casos. Su enfoque era práctico, como corresponde a tales libros, con un lenguaje administrativo novedoso basado en la mnemotecnia. Revisaba los temas básicos del bien administrar: el delegar como motor del proceso administrativo incluyendo análisis del cambio, motivación, planeación, proceso administrativo, aprendizaje, control, solución de problemas, toma de decisiones y liderazgo. Pretendía guiar hacia resultados personales e institucionales óptimos. Contrataron a un instructor de ejecutivos para diseñar el programa educativo con el material.



Según Ignacio Mesa<sup>112</sup>, la versión de Rubén superaba el original. Un ejemplo del cuidado puesto en la adaptación confirma por qué: recurrieron a uno de los mejores diseñadores de México para depurar las figuras, logrando mayor calidad gráfica y facilitar su memorización. Entrenaron instructores que debían dominar cada modelo incluido en el manual –no sólo comprenderlo, sino asimilarlo a su experiencia profesional– para enriquecer su presentación en cursos. Los instructores diseminaban en el Banco un lenguaje común; las sesiones de los grupos hacían circular las experiencias de los presentes: se formaba una cadena que vinculaba a todos.

Deber del director general era enterarse de todo lo concerniente al Banco, estar al tanto de cuanto factor interno o externo incidiera en la operación. La enorme variabilidad económica, política y social de entonces llevó a Rubén a buscar el respaldo y asesoría de analistas en los tres campos, para considerarlos en sus evaluaciones y proyecciones.

La falta de idiomas no le impedía estar actualizado en las circunstancias tan variables de la banca mundial: recurría a gente de confianza del Banco para suplir la carencia, interesado en el surgimiento de conflictos y formas de encararlos. En Banamex nadie mostraba mayor aprecio por el trabajo de grupos especializados,

de los «técnicos», que Rubén: economistas y abogados atendían sus consultas frecuentes. Como procede con las dirigencias competentes, las resoluciones eran suyas, fincadas en consideraciones detenidas de cuantos factores y ángulos juzgara pertinentes. Era difícil que aceptara, sin más, un «no se puede» por respuesta. Si, por ejemplo, un abogado alegaba que la normatividad impedía algún cambio, solía Rubén darle la vuelta a la cuestión: los abogados estaban ahí para encontrar cómo innovar bajo las normas vigentes. Sus consultas y solicitudes de pareceres impulsaban a pensar.

Pablo Avelleyra<sup>113</sup> atribuye la cantidad de conocimientos y habilidades de Rubén a que se forjó como banquero mediante el conocimiento de sus clientes y su entorno:

Sin conocimientos académicos de economía o de cualquier otra disciplina de las ciencias sociales o de las ciencias físicas, pero con algo que suple con creces eso: es una capacidad analítica natural, que es sentido común, que es buen pensamiento y es experiencia, experiencia de muchos años de ver, de palpar, de sentir en carne propia la actividad económica, desde ese punto de vista con un juicio mucho más certero del que podemos tener las gentes nada más con una preparación

académica (...). Rubén tenía un vivo interés por saber de la marcha de la economía internacional, nacional, regional. Cuando empezó la enorme variabilidad de la economía, de la política y de la sociedad, entonces echaron mucho más mano de nosotros como analistas. Y debo reconocer que las discusiones que él promovía, las preguntas que él formulaba, pues eran razonables prácticamente en todos los casos. Rubén opinaba, y opinaba con sensatez, con una vastísima experiencia y un vivo interés en su profesión, que amaba<sup>114</sup>.

Juan Elek<sup>115</sup> intenta resumir sus impresiones sobre Rubén; destaca aspectos de su figura. Entró a Banamex como su colaborador y considera que ambos establecieron «una relación maravillosa. Inmediatamente entiendo que sabe de banca comercial y banca nacional, lo que yo no sabía. Yo era un banquero corporativo, de grandes instituciones y conocía ese lado del negocio; pero el negocio doméstico, para mí, era una incógnita». Trabajaban un gran proyecto para una empresa extranjera de importancia, cuando Juan se enteró de que Rubén no sabía inglés y le sirvió de traductor: «de ese punto en adelante, se estableció entre nosotros una relación muy curiosa, en donde yo le cubría las espaldas en todo el aspecto internacional, y él me enseñaba a mí todo el negocio nacional y cuidaba siempre mis

espaldas ante la política interna del Banco». Cuando Elek negociaba un gran préstamo para Banamex, una condición era incluir un auditor externo: «todo mundo en el Banco se opuso. Pensaron que esto era anatema. El único que lo comprendió y lo entendió fue Rubén, y fue el que habló ante el Consejo».

Juan Elek comenta el papel que desempeña Rubén en el México de los cincuentas a los setentas:

Es el gran consolidador de la banca mexicana y grupos financieros. La visión de crear grupos financieros que respondían a todas las necesidades de su clientela y el manejo de esa clientela dentro del concepto grupo, para consolidar la base de capital, fue básicamente promovido y ejecutado por Rubén. Él creó ese Banamex sólido, ese Banamex institucional. Yo creo que para esos años, de los cincuenta a los setenta, el gran visionario y el gran consolidador de la banca mexicana, sin lugar a dudas, fue él: hizo, válgame la redundancia, una institución muy institucionalizada. El rol del banquero profesional que trabaja cuarenta años en una institución, con un trabajo digno y bien recomendado que la sociedad ve como importante, es producto, mucho, de su actuación. Rubén emite el primer plástico que se llama Bancomático, cuando empezaban

158

Visa y Master Card en Estados Unidos. Él inventó el Bancomático mexicano. En vez de decir «traigo a Visa o Master Card a México», emite su propia tarjeta; dice: «yo tengo la fuerza para colocar esto en el mercado» y, tras bambalinas, la tecnología la compra en Estados Unidos. Tuvo la visión de hacerlo y la capacidad de aterrizarlo, y sale Bancomático bajo marca propia, 100% mexicana. Estaba muy al día tecnológicamente: siempre tuvo gran curiosidad por la tecnología, gran interés en mercadotecnia, en toda la tecnología electrónica que se venía gestando. En la mesa de directores generales, el más fuerte, sin duda, era siempre Rubén. Era el que manejaba el crédito, las políticas de a quién se le presta, a quién no. Los clientes lo respetaban enormemente y él mantenía una relación tremendamente profesional con ellos. Usó su posición de influencia para profesional y apolíticamente ayudar en momentos muy difíciles. Cuando entramos en la inflación y en las devaluaciones, cosas que México no había visto en muchos años, su influencia sobre gente como Fernández Hurtado y Miguel Mancera, en Banco de México, en donde se estaban tomando las grandes decisiones financieras, fue muy importante. Tenía una enorme credibilidad con ellos, con toda la autoridad financiera; y segundo, siempre era una voz de calma y de prudencia<sup>116</sup>.

Para Juan Orozco<sup>117</sup>, Rubén fue una persona «empírica, que no había hecho mayores estudios, pero tenía una carrera excelente y gozaba de la confianza del Consejo y la Presidencia del Consejo, que era toda una institución en el Banco Nacional. Rubén tenía su vida en el Banco Nacional, tenía un cariño más que por la camiseta, era Mister Banco Nacional. Rubén tenía el respeto de toda la gente del banco, aun de la que tenía maestrías y doctorados»<sup>118</sup>.

Por su espíritu modernizador, Rubén impulsó con decisión toda forma de institucionalizar el banco. Como mucha gente con gran capacidad de trabajo, acostumbraba empezar muy temprano su día. Ignacio Mesa aprovechaba ese hábito, y el escaso personal de la hora, para tratar con él los asuntos que le encomendaban<sup>119</sup>.

Pablo Aveleyra recuerda lo estricto que era: «exigía el cumplimiento de las cosas tal y como deberían hacerse; pero también era afectuoso». Repasa algunos de los rasgos de carácter que, a su ver, explican su desempeño notable: «reunía, sobradamente, las características del verdadero banquero, la discreción, desde luego, la prudencia, el tino, el conocimiento profundo de la gente, lo cual requiere tener unas dotes, unas intuiciones para eso, para conocer a la gente, y también una gran prudencia en eso de tener

amigos. El verdadero banquero quizá no los tiene, tendrá muchos conocidos pero muy pocos amigos cercanos, porque eso significaría un compromiso en relación con el trabajo»<sup>120</sup>.

Rubén evitaba la formación de grupos en torno suyo, de cualquier insinuación de camarilla; su proceder era institucional, sin comprometer lealtades personales. Para no incitar competencias, respetaba el campo de acción de Legorreta, el mundo de los accionistas, del Consejo, de las relaciones con los políticos. Se ocupaba de lo que debía, de la marcha del Banco: podía saberse cómo operaba una oficina, decía, por su almacén de papelería, al revisar el pedido semanal para ver qué se usaba. Ese sentido práctico lo distinguía; de ahí provenía, en parte, la profundidad y certeza de su visión.

Su presencia y actividad resultaban notorias: se involucraba; no ejercía una dirección distante y aislada; imponía su estilo de liderazgo.

## XII. ATENTO A LOS CAMBIOS

Documentada ya su costumbre de examinar los acontecimientos mundiales y nacionales con profundidad, a mediados de 1981 participó en una

conferencia en Guadalajara con un análisis de la coyuntura financiera. A los funcionarios de Banamex les recordaba que la estructura integral del Banco, por grande y diversa que fuera, estaba para responder a los requerimientos de los clientes. La meta era ser el mejor banco y parecían estarlo consiguiendo: la captación en moneda nacional mejoraba respecto del año anterior; en dólares, también registraban crecimiento; veía a Banamex acorde al mercado, creciendo y con buenos resultados.

En una de sus formulaciones características decía que, para el ahorrador, la tasa era el salario: no reconocer una tasa estimulante era arriesgarse a perder el ahorro como palanca del desarrollo. No obstante, estaba la contraparte: para el tomador de dinero, la tasa era un costo, un insumo. En sus exposiciones vinculaba los índices de producción, el petróleo, la inflación, las tasas de interés, la paridad cambiaria y el empleo con la coyuntura política de la sucesión presidencial. La experiencia indicaba diferencias radicales entre el inicio de un sexenio y su final: si bien el de López Portillo había visto un «milagro» en el petróleo, la situación presente era otra. Para Rubén, la opción era diversificar las exportaciones. Repasaba los efectos nocivos de la inflación: separaba cada vez más al ahorrador del tomador de crédito en puntos de vista y complicaba la posición de los banqueros, pues su oferta dejaba

de ser la única del mercado. No obstante, el sistema financiero mexicano era muy amplio: había CETES, petrobonos, obligaciones industriales y convertibles, papel comercial, aceptaciones bancarias. El propio sistema bancario ofrecía opciones en monedas extranjeras; no había que olvidar, además, el oro y los bienes raíces. Llamaba a proteger al ahorrador. Endeudarse ya no resultaba fácil: equivalía a frenar el crecimiento económico. En cuanto a la paridad, pese a los avances, le parecía insuficiente, todavía, el deslizamiento.

El petróleo había beneficiado la economía nacional, pero ésta no podía depender a tal grado de un producto, por importante que fuera. Además, las importaciones del país eran cuantiosas, se gastaba demasiado fuera. Las cosas, sin duda, ya no resultarían fáciles. Empezaba a reflexionar, en aquellos años, sobre otro tema: lo conveniente que sería recuperar parte de la fuerza de trabajo mexicana –mecánicos, carpinteros y técnicos medios emigrados a los Estados Unidos– para ayudar en la producción nacional<sup>171</sup>.

Por su habilidad de detectar cambios antes de consumarse, en su etapa incipiente, veía que era cuestión de tiempo que la banca se sindicalizara. Conciente de la falta de preparación y experiencia de la banca mexicana en la materia, invitó a Ignacio Mesa,

conocedor de la cuestión, a estudiar y trabajar el asunto. Le encargó investigar el desempeño y operación de bancos extranjeros con personal sindicalizado, sobre todo en situación de conflicto laboral. Ignacio fue a España, Colombia y Perú; elaboró su estudio y emprendieron los preparativos indispensables.

Rubén revisaba minuciosamente los artículos de la revista del Banco, *Examen de la Situación Económica de México*. Le atribuía tal importancia que reunía en la sala del Consejo a un grupo, especie de comité editorial, para decidir qué publicarían. La amplitud de sus intereses –su cultura– le permitía plantear puntos de vista, ofrecer argumentos y lanzarse a fondo, con notable capacidad analítica natural acorazada de experiencia, en los temas más variados. Su dominio en inflación, crecimiento económico, cálculos y estimados, base monetaria, era conocido.

Rubén acondicionó un área de Banamex como «cuarto de guerra», traducción literal, desde entonces al uso, del nombre inglés para el lugar con instrumentos técnicos avanzados que concentran y despliegan información estadística actualizada. Ahí se efectuaban las reuniones de procesos complejos y decisiones estratégicas. Se ubicaba, con toda propiedad, en medio de las dos escaleras del edificio central: conexión del punto con el resto de las áreas; centro general de distribución y

punto de convergencia del movimiento del personal. El vivo interés de Rubén por saber de la marcha de la economía internacional, nacional y regional era fruto del oficio: hacer banca, y bien, dependía de eso. Con suma claridad, veía en la banca una actividad estructural: lo que hiciera o dejara de hacer repercutía en el país.

### XIII. NUEVAS ÓPTICAS

Su preocupación por lo agropecuario y la vivienda persistían. En 1982 el banco ofrecía 21 años de experiencia en bienes raíces (avalúos y compra venta) y, además, financiaba 11 mil viviendas. Al Seminario organizado por la American Chamber of Commerce of México, llevó una conferencia sobre planificación de agronegocios en la década de los ochenta, donde planteaba las necesidades financieras de la industria: para respaldar la actividad agroindustrial del país, debían apoyar los objetivos del Sistema Alimentario Mexicano (SAM). Contar con suficientes recursos para el campo equivalía a pensar en una mezcla de instrumentos –reinvertir utilidades, aumentar el capital social vía la bolsa de valores o fideicomisos establecidos–, pues el crédito bancario, fuente tradicional del financiamiento, tenía límites por depender del ahorro disponible.

Sus apariciones como orador en diferentes foros continuaba: en la V Sesión de Comercio y Análisis de las Tendencias en la Construcción, organizada por el CIHAC, manejó las últimas cifras económicas para orientar al sector; ante el Grupo Editorial 2000, trataba sobre inflación y tasas de interés; su aprecio por la formación universitaria lo llevó a la Universidad Iberoamericana, para hablar de su idea de dirección, y al Tecnológico de Monterrey, donde se dirigió a un grupo que obtenía su maestría.

En febrero de 1982, el Banco de México anunció su retiro temporal del mercado cambiario y sobrevino otra fuerte devaluación del peso frente al dólar: de 26 pasaba a 37 por unidad. A mediados de año llegaba a 49 y a principios de agosto caía a 87. La medida del Gobierno fue fijar una doble paridad: 49.50 para importaciones y 69.50 para el mercado corriente. Se estimó una fuga de capitales de 20 mil millones de dólares; se perdió confianza en la moneda mexicana; se vivió otra crisis.

En un principio, consideró que ese retiro temporal del Banco de México y la libre flotación del peso eran medidas necesarias a corto plazo para atacar las causas de la crisis: vendrían después, seguramente, medidas de control presupuestal, revisión de la política salarial y de estímulos a la exportación para corregir el déficit

en la balanza de pagos. Se temía que la inflación se disparara, lo que sucedió: a finales de 1982 registraba 98%. Rubén, en reuniones con empresarios, insistía en diferenciar la situación de la de finales del sexenio anterior.

En la VI sesión del CIHAC trató las perspectivas de la construcción de vivienda. Le gustaba mantenerse en contacto con los organismos dedicados al ramo de interés social: buscaba animarlos y orientarlos para encontrar fuentes para financiarse. La fórmula «sálvese quien pueda», en épocas difíciles, no ayudaba a corregir nada. Quería convencer a los inversionistas de que los tiempos pasados no volverían: México había cambiado radicalmente y las estrategias exitosas de antes ya no servían. Los nuevos problemas requerían visión y realismo para entenderse y superarse. No había lugar para el desaliento, sino para encontrar la mejor salida en cada sector.

La labor de los organismos promotores de vivienda merecía sus elogios. En agosto de 1982, participa en el VIII Seminario Nacional de Alto Nivel con una ponencia sobre la auditoría interna y la alta administración. Las dificultades y crisis no alteraban su ritmo de trabajo y actividades; eran objeto de estudio para afrontarlas.



#### XIV. EVITANDO CRISIS FAMILIARES

A principios de los ochenta la familia seguía creciendo: Luz María dio a luz a Alejandra, seguida de Ernesto. En esos años se presentaba, también, la ocasión de ruptura entre padre e hijo mayor. Rubén haría todo por conservar unida a su familia: era un padre muy respetuoso de la autonomía de sus hijos, de trato frecuente y cercano con todos. Nunca el trabajo se interpuso con su vida familiar: dirigir el banco no le impedía estar y compartir con los suyos.

Su hijo Rubén había optado por la vida clandestina en la insurgencia salvadoreña. Su elección, creía él, lo ponía en las antípodas de su padre, director del principal banco de México y de mayor peso en América Latina. El padre no quería confusiones en la relación entre ambos y, empeñado en disipar los malos entendidos, habló de sí mismo y expuso con gran nitidez, en la carta que retomo enseguida, preocupaciones íntimas y las razones de su vida sin lujos.

Las circunstancias le impidieron que, en la despedida, pudiera platicar con su hijo cuando éste partió a El Salvador. Le mandó una carta donde examinaba lo sucedido, lo que no quería que se volviera a repetir<sup>127</sup>: buscó comunicarse «sin paternalismo, ni intento de autoritarismo», actitudes que siempre

había intentado evitar. Confesaba su dolor por no haber estado más cerca de quien «optaba por el cambio a favor de todos, pero fundamentalmente de los más oprimidos». Deteriorada su comunicación, quería restablecer puentes con su hijo por correo. Directo, como siempre, y a pesar de eso, cuidándose para no caer en rodeos, le escribía: «te refieres, con sincera expresión de resentimiento, a la sensación desagradable de sentirte visto como un joven idealista que habrá de cambiar al ser adulto. Hay una decisión de combatir una realidad que sientes injusta y que te lleva a luchar por el cambio. Nada caminaríamos si yo tratara de darte o negarte la razón. Tal vez tengas en algún aspecto razón; tal vez en otros también tú estás en actitud demasiado cerrada, y no hay duda de que cuando cualesquiera de las partes esté en actitud de absolutismo no puede avanzar hacia ningún lado».

Rubén trataba de hacerle ver que la distancia que se cernía entre ellos como amenaza era imaginaria: «no tenemos ni convicción ni posiciones ni actitudes diferentes». Sobre lo que su hijo defendía como imperativo ético, apelaba a su sensibilidad e inteligencia: «pienso que en el fondo de tu corazón tú sabes cuál es nuestro sentimiento al respecto. Tú también seguirás creyendo que nosotros no hemos cambiado en este aspecto. Quiero recordar



algo que hace años nos escribiste –no recuerdo ni cuándo, ni de dónde, aunque sí el sentimiento tuyo, entonces de elogio. Nos decías: “sigan siendo como han sido”. Y te referías, pienso yo, en el fondo, precisamente a nuestros valores éticos y no a aspectos materiales de nuestra vida. Nuestro problema de incomunicación no está en el fondo ético, sino en otros aspectos. Tus sentimientos y los nuestros no son diferentes, a pesar de que vivimos circunstancias diferentes».

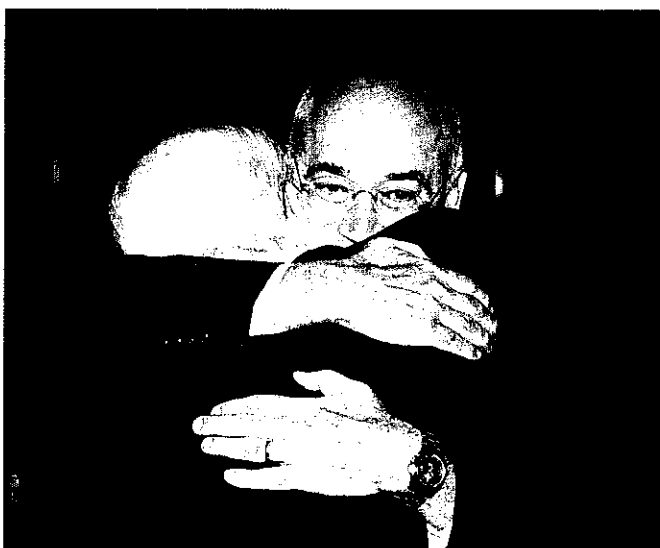
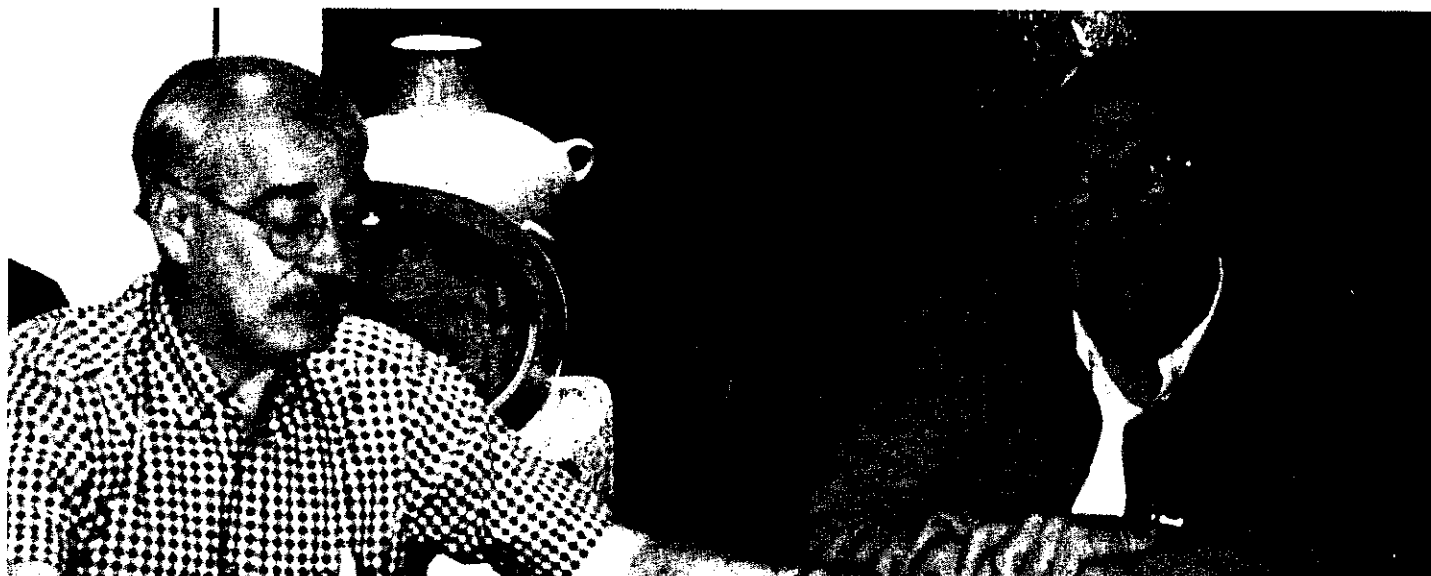
Se defendía de la acusación de estar en una posición inflexible, cómoda; no aceptaba que se le viera con miopía total. Lo que podía estarlos separando se encontraba en los cómo, y no en los qué: para él, la solución de los problemas no estaba en opciones armadas. En su argumentación echó mano de su vida: «también sabes que mis ambiciones económicas no son ni siquiera comparables a mi posición profesional». Aceptaba la gran responsabilidad de la clase social en la que vivía frente a quienes padecían carencias. Y le recalaba a su hijo que reconocía en él, y en personas como él, un papel trascendente, muy importante, aunque discrepaba sobre los caminos: ante las dificultades, había mejores vías que la violencia. Coincidió en la falta de conciencia y de signos de mayor justicia, en que ahí había un gran reto. Consideraba a su hijo

y a sus compañeros personas resueltas y limpias. Pero discrepaba en que sólo hubiera un camino; defendía la diversidad.

Le pidió reunirse para profundizar, dispuesto a ir a donde él propusiera para platicar: podría ser en Nicaragua. Propuso escuchar con recíproco y pleno respeto, maduramente. No le escatimaba su justo reclamo de que se le viera como lo que era, un adulto con un marco de valores y responsabilidades definido. Esta larga carta es espontánea, sin rebuscamientos ni reclamos, sincera. Revela otras facetas del banquero que vivía sin lujos ni ostentación: sensibilidad hacia la injusticia social, convicción de que la situación debía remediarse, certeza de que las vías pacíficas tenían mayor potencial para un cambio, entrañable amor por sus hijos.

Antes de repasar uno de los episodios más estrujantes en su vida hay que hacer una síntesis. Él percibía como deber el participar en muchos aspectos del desarrollo nacional: productivos, turísticos, de infraestructura... Su responsabilidad con la sociedad se manifestaba en su actuar. Era responsable con los accionistas, clientes y todo el entorno de la banca. Entendía el ejercicio de sus habilidades y capacidades como servicio, no sólo a su institución, sino a comunidades, regiones, al país. Cuidó de que

*Con su hijo Rubén.*



los miembros de Banamex se sintieran –y fueran– parte de una gran familia: alentaba la integración y participación de grupos de trabajo sin protagonismos ni imágenes personalistas; le disgustaban los grupos internos operando por intereses propios. Fustigaba el que se generaran clanes. Velaba por la buena marcha e identidad institucional: ejemplo de dinamismo, llevó al Banco a la vanguardia. Interesado en las actividades en beneficio de Banamex y del desarrollo del país. Demostró con creces que su compromiso era con México. Rubén no sólo fue un líder interno; asumió, sin buscarlo, un importante liderazgo nacional.

## RUBÉN, LA SABIDURÍA DE UN BANQUERO EN TIEMPOS ACIAGOS Y DE RÁPIDOS CAMBIOS

---

### CAPÍTULO CUARTO

Este capítulo abarca tres etapas: la primera, lapso muy breve y de suma intensidad, cuando el Gobierno mexicano estatiza la banca; la segunda, de igual dramatismo y sin llegar ni a medio año, cuando trabaja porque el nuevo Banco no naufrague; y la tercera, poco más de veinte años –de principios de 1983 a mediados de 2004–, cuando en su vida como banquero jubilado enfrenta los cambios drásticos de la globalización.

*En la toma de posesión de don David Ibarra como representante del Gobierno Federal en el Banco Nacional de México en septiembre, 1982.*



*Don David Ibarra le hace entrega a don Fernando Solana como Director General del Banco Nacional de México, 1983.*



*Una vista de su casa de Tepoztlán, Morelos, "El Pueblito".*



*Alicia y Rubén en Tepoztlán.*

## I. LA ESTATIZACIÓN BANCARIA

En agosto de 1982 la situación económica era muy crítica: parte importante del excedente generado por el petróleo, cuyos precios se habían abatido, había ido a parar a fines improductivos y a consumo suntuario; otra parte se fugó al extranjero. En la estampida de capitales participaron, incluso, personas sin muchos recursos que intentaban proteger su patrimonio de la devaluación e inflación. La apertura de cuentas en el extranjero, y hasta el traslado material de enormes sumas de dólares, eran comunes. Esa fuga de dineros agravó la crisis.

Había varias interpretaciones sobre la situación. Los errores y corrupción del Gobierno de López Portillo, se decía, habían aumentado la desconfianza en la moneda nacional. De parte de las autoridades hubo gastos ilegales, desorden en el manejo económico y enorme endeudamiento público. El país se quedó prácticamente sin divisas para cumplir sus obligaciones internacionales (Alonso Aguilar, 1982; Landerreche, 1984). Los colaboradores de Rubén han resaltado una de sus virtudes como banquero, su congruencia. Convencido del mal que causaba al país la dolarización, eso inculcaba a sus clientes y, obviamente, aplicaba ese principio a su persona<sup>125</sup>. Pero la situación se desbordaba.

Ante la crisis, Agustín F. Legorreta fue a ver al presidente López Portillo. Le advirtió que los bancos no quebraban ni en tiempos de guerra, porque los gobiernos sabían que los recursos de la banca constituían el grueso del ahorro ligado al pueblo, y no había gobierno que mantuviera el poder si el pueblo perdía sus haberes. A mediados de agosto, López Portillo había recibido a la Asociación de Banqueros de México: elogió su forma de encarar la crisis financiera. Los banqueros salieron de la cita tranquilos.

Legorreta había discrepado sobre el monto de la nueva devaluación de mediados de ese año; lo consideraba insuficiente. En un primer momento, López Portillo le respondió que los economistas de Banamex estaban equivocados. Pero cuando la medida no resultó como esperaba el Gobierno, el Presidente pidió a Legorreta valerse de su amistad con los grandes banqueros del mundo para enterarlos de que México no estaría en condiciones de hacer frente a sus pasivos. Legorreta aceptó la encomienda. Recorrió Tokio, Zurich, Frankfurt, París, Londres y Nueva York. En Los Ángeles, el 31 de agosto, llegó al hotel a media noche. Una hora después sonó el teléfono y lo único que oyó fue: «regrésate; estamos en el 38, pero ahora es la banca»; sin más explicaciones, cortaron.

Agustín llamó a Rubén para que le informara lo que sabía. Dos o tres horas después, Rubén llamaba para decirle que no había información: el único indicio era el texto del informe, que solía entregarse con anticipación, y esta vez era hora que no se conocía. Agustín le dijo que era tan buena su fuente que cancelaba todos sus compromisos para regresar a México. Durante su vuelo vino el anuncio de la expropiación bancaria. Al llegar se dirigió a casa de Rubén, quien ya había reunido a la alta dirección de Banamex, incluyendo a Javier Bustos. Ahí discutieron por largas horas lo que debían hacer y se comunicaron con otros colegas.

En el informe presidencial del primero de septiembre de 1982, López Portillo adujo que los empresarios de la banca habían obtenido enormes ganancias con la explotación del servicio y que habían creado, de acuerdo a sus intereses, fenómenos monopólicos con dinero de la población. Los acusó de no haber hecho llegar crédito oportuno y barato a la mayoría de la población, y atribuyó la crisis a la falta de control directo del sistema crediticio. Dijo no saber con certeza los montos que los mexicanos llevaron a cuentas bancarias en el extranjero, pero los datos disponibles indicaban, por lo menos, la salida de 14 mil millones de dólares, aunque otros cálculos señalaban un monto mucho mayor. En su recuento de pérdida de capitales, trajo a cuento la estimación de inmuebles urbanos y

rurales adquiridos por mexicanos en Estados Unidos, valuados en 30 mil millones de dólares. Los dólares sustraídos a la economía, según los cálculos, casi igualaban la mitad de la deuda externa mexicana.

López Portillo se quejó de la falta de solidaridad de una banca concesionada que había sido altamente especulativa. Señaló que un grupo de mexicanos, «encabezado, aconsejado y apoyado por los bancos privados», había sacado más dinero del país que el obtenido en toda la historia por los imperios que habían expoliado a México. La acusación contra los sacadódlares, apoyados por los banqueros, era lapidaria: «ya nos saquearon; no nos volverán a saquear». Esa argumentación sustentaba lo que el Presidente denominó «nacionalización»: se terminaba, así, la concesión a los particulares, y se incorporaba el servicio «directamente a la Nación»<sup>124</sup>. López Portillo olvidó decir que entre quienes habían sacado dinero y comprado inmuebles había funcionarios de su Gobierno (Landerreche, 1984).

Los bancos expropiados sumaban 54, de los cuales 29 operaban como banca múltiple y 25 como especializados (de carácter regional y menor importancia). El que tenía más activos era Banamex, con 666,630.9 millones de pesos, con acciones distribuidas en 18 mil accionistas, aunque la mayor

parte estaba en manos de unos 300 inversionistas; mientras que Bancomer era el principal negocio de la familia Espinosa Yglesias (Alonso Aguilar, 1982). Como ya se había indicado, las acciones de los Legorreta no llegaban al 3%. Las utilidades del Banco, a mediados de ese año, llegaban a 2,313 millones de pesos. De Sociedades Anónimas, los bancos pasaron a Sociedades Nacionales de Crédito el primero de septiembre de 1982.

El decreto expropiatorio establecía que el pago de indemnizaciones se haría contra entrega de acciones de las instituciones expropiadas. También se proclamó el control de cambios: el Gobierno podía disponer de las cuentas bancarias de particulares constituidas en dólares u otras divisas extranjeras y los bancos tenían órdenes de rembolsar en moneda nacional, al tipo de cambio controlado. Muchos cuentahabientes vieron en la medida una confiscación y reclamaron el hecho por la vía del amparo: la mayoría de los afectados alegó inconstitucionalidad, pues el decreto modificaba el régimen legal de instituciones de crédito cuya determinación era facultad del Congreso de la Unión (Landerreche, 1984).

López Portillo, habiendo dejado sentir el peso del presidencialismo, buscaba revertir el deterioro de su imagen con un acto de apoyo masivo, convocando

a grupos corporativos a concentrarse en el Zócalo de la Ciudad de México. Pretendía una reivindicación histórica. Ese acto artificial, pensaba Rubén, jamás le devolvería una buena imagen: lo que el Presidente había hecho no era nacionalizar, sino un acto de expropiación; la banca había sido mexicana y manejada por mexicanos, sin extranjeros interviniendo en la operación.

La casa de Rubén estaba cercada: el Gobierno intervino teléfonos y asignó una patrulla, estacionada enfrente, para su vigilancia<sup>125</sup>. Los dirigentes del Banco temían que los apresaran por las acusaciones del Presidente, cuyo poder no conocía acotamientos ni contrapesos. Se desencadenó una serie de medidas: el servicio telefónico a los bancos se cortó, se cesó a Miguel Mancera de la Dirección General del Banco de México y el ejército tomó las instalaciones bancarias. Con las ideas surgidas durante la reunión en casa de Rubén, Agustín fue el 2 de septiembre a ver a Carlos Abedrop, el presidente de la Asociación de Banqueros. Como era imposible reunir a todos, los seis principales banqueros fueron a ver al Presidente: le dijeron, para empezar, que no se opondrían a que el Gobierno tomara los bancos ni pondrían dificultades en el camino; pero que como lo que él había hecho era inconstitucional, la decisión de los banqueros era pelear en las cortes. Cínicamente, el Presidente respondió que modificaría la

Constitución. Los banqueros contrataron a un abogado para su defensa.

Carlos Abedrop consideró que las medidas de López Portillo agravaban la crisis y no ayudaban a resolver ningún problema. Se había acusado a los banqueros de traidores, cuando había pruebas de que habían actuado patrióticamente. La acusación no correspondía a la realidad; era injusta<sup>126</sup>.

Legorreta rechazaba también la acusación lanzada por el Gobierno. Se quejaba de que a él y a los accionistas de Banamex López Portillo les hubiera quitado no sólo el primer banco de México —el mejor capitalizado—, sino el de mejor manejo, el más profesional. Los bancos ya habían sido orillados, mediante la regulación del gobierno, a utilizar cada vez más los recursos provenientes del ahorro de los ciudadanos para financiar al Estado, por carecer de otra fuente capaz de zanjar el creciente déficit derivado de políticas populistas: eso había reducido el crédito disponible para los particulares y las empresas. La calumnia de saqueadores, en boca del Presidente, agravaba la tensión. Ciertamente, los bancos habían sido el conducto por el que habían huido del país millones de dólares, pero eso era porque la ley los obligaba a prestar el servicio de cambio de moneda. Legorreta hacía ver que esto no había sido producto de especulación, sino

efecto de un mal Gobierno. Recalcaba que ningún alto funcionario del banco había sacado dólares. Con la llamada nacionalización bancaria se estaba poniendo otro obstáculo al desarrollo, pues el sector privado se quedaba sin uno de los elementos dinamizadores<sup>127</sup>.

López Portillo decía que los banqueros habían propiciado la fuga de capitales, pero David Ibarra, que había estado en Hacienda, no lo avalaba<sup>128</sup>. «Tuve la oportunidad de comprobarlo en el Banco Nacional por la sencilla razón de que nadie atenta contra su propio negocio»<sup>129</sup>. A Miguel Mancera le impresionó la participación de Rubén en la crisis, pues trataba de salvar el Banco y de colaborar con el país. Mancera sostiene que López Portillo quería un chivo expiatorio y creyó encontrarlo en los banqueros, «pero fue la tontería más grande. La materia prima de la industria es el dinero. Si se va, la industria se encoge. Los banqueros no tenían interés en que la gente se llevara sus depósitos, pues lo que quieren es captar dinero»<sup>130</sup>.

Después de la cita con el Presidente los directivos de Banamex volvieron a reunirse en casa de Rubén. Había que decidir qué medidas tomarían. Una de ellas fue que el Consejo del Banco siguiera sesionando mensualmente en las fechas y horas previstas en su calendario ordinario —a pesar de que con la expropiación



se supondría disuelto—, para estar preparados y seguir de cerca los acontecimientos. Esa semana no hubo operación bancaria: el Gobierno anunció que los bancos abrirían el lunes 6 de septiembre. El hecho produjo, entre empleados y funcionarios del Banco, un movimiento espontáneo de negarse a abrir las oficinas. La alta dirección citó a los funcionarios en las oficinas de Seguros América Banamex, instalaciones que no había tomado el ejército. La cuestión era que si los bancos no operaban, el país enfrentaría problemas muy serios.

La expropiación llevó a Rubén a pensar en su renuncia: no quería quedarse en una banca en poder del Estado. Miguel Mancera, despedido de su cargo en el Banco de México, lo buscó para pedirle «que se aguantara, que por favor se estuviera donde estaba». El industrial tapatío Ignacio Aranguren quedó admirado por su actitud en situación tan extrema: «durante la nacionalización bancaria, yo creo que Rubén fue de una sensatez grande que ayudó al país a tragar esa situación tan amarga. Manuel Espinosa Yglesias — yo estaba en el Consejo de Bancomer— siento que perdió los estribos: buscaba el enfrentamiento, quería ser mártir, de plano (...). Pero la sensatez de Rubén, que buscaba la solución, no desahogar el hígado, sino buscar una solución, fue clave en esos momentos»<sup>151</sup>. Este proceso, en México, fue pacífico<sup>152</sup>.

Carlos Abedrop también alaba el comportamiento de Rubén en esa difícil circunstancia:

Tuvimos pseudo negociaciones con el secretario de Hacienda, las cuales tenían el propósito de evitar que la arbitraria expropiación dañara más al país de lo que ya lo había dañado y procurar reducir el impacto negativo de la medida sobre los usuarios de los servicios. Aceptamos entregar los bancos pacíficamente y pedir al personal que colaborara con el Gobierno para que los bancos siguieran funcionando normalmente. En ese contexto, el Gobierno nos permitía opinar, no vetar, sobre la designación de los nuevos directores de los bancos; y recomendar a la alta dirección de cada banco que se mantuviera en sus puestos, señalando un coordinador, al ejecutivo de más alto nivel que, abajo del director nombrado por el Gobierno, sería el que conduciría los bancos. Entonces se le pidió a Rubén, se lo pidió, claro, Legorreta a nombre de los accionistas (...), que se quedara en la Dirección del Banco. Él se quedó de manera condicional, así se lo hizo saber al personal (...). Y a mí me consta, por mi amistad con David Ibarra, que fue el director designado para Banco Nacional de México, que él aceptó las condiciones de Rubén en cuanto a que la operación bancaria no sufriría ninguna alteración y las políticas serían las mismas que se habían

seguido en la banca privada; y en esas condiciones se quedó Rubén<sup>135</sup>.

El Gobierno también quería que Rubén permaneciera en la operación bancaria estatal: se consideraba imprescindible lo que él significaba en la banca mexicana. Mario Ramón Beteta destaca su profesionalismo ante la nacionalización.

Como operador muy activo, muy destacado miembro del equipo que manejaba la institución, tuvo siempre una actitud muy profesional, y fue muy insistente en que la función de la banca debería contribuir importantemente al desarrollo económico del país y no simplemente ser una institución muy eficaz, generadora de utilidades. Él veía al Banco con una función social permanente. Eso lo puso de manifiesto una vez más, cuando el presidente López Portillo declaró la nacionalización de la banca y, a pesar de que esto lo debe haber afectado mucho a Rubén, él se mantuvo. Se preocupaba realmente por la institución y en vez de tener una actitud caprichosa para manifestar su desacuerdo lo que hizo fue mantenerse ahí, tratar de ser un elemento aglutinante de la institución y un instrumento, también, para traspasarla de manera ordenada y sistematizada. Lo inteligente era hacer eso<sup>134</sup>.

Pero Rubén pasaba por un conflicto interno muy fuerte: no estaba de acuerdo con la medida, no quería quedarse al servicio del Gobierno, pero entendía que el Banco mantenía obligaciones con sus clientes. David Ibarra recibió el nombramiento para hacerse cargo de Banamex (como ya mencionaba Carlos Abedrop en su testimonio). Buscó a Rubén para pedirle que se quedara: su figura era necesaria, tenía gran capacidad y la confianza del personal. David Ibarra logró convencerlo de seguir como director general de Banamex:

El Banco Nacional viene desde el siglo pasado, ha construido mucho, tiene un peso grande, es el primer o segundo banco del país, según se quiera medir, pero era el primero que, desde luego, tenía mayor penetración en todo el país, en las diferentes regiones. Entonces, defender una institución, y defender a los profesionales que trabajaban ahí de cambios excesivamente bruscos, fue lo que convenció a Rubén para decidir con un sentido que, yo diría, fue un sentido ciudadano, civil, patriótico. Y en parte —y en mucho—, gracias a Rubén no se provocó una desbandada en el Banco Nacional, y el Banco Nacional siguió operando con utilidad y eficiencia en tiempos difíciles, porque de ahí arranca toda la crisis de la que no acabamos de salir en México, después de más de veinte años.

David Ibarra califica a Rubén como uno de los mejores banqueros de México, añadiendo un testimonio más al juicio compartido por el medio bancario y financiero: «sabía al detalle todas las operaciones, sabía cómo se fue manejando el Banco y a eso unía una honradez extrema, una dedicación ejemplar y capacidad de trabajo; no sólo el que él realizaba, sino el trabajo que hacía realizar a todo el personal, porque también tenía dotes de organización notables. Cumplió la misión de impedir que el banco se desplomara, y eso lo había logrado muy bien»<sup>135</sup>.

Rubén, metódico y riguroso como siempre, preparó notas para reunirse con David Ibarra. Los apuntes confirman rasgos de su personalidad y añaden matices. Respetaba a Ibarra por su prestigio, pero sería franco y directo: él se sentía responsable con el personal, con sus clientes, con México. Era un banquero satisfecho con la forma en que se había desenvuelto en la banca: tenía 58 años de edad y 43 en el Banco, casi una vida completa; era un ejecutivo conocedor y eficiente en su medio. Nunca había querido hacer negocios ni actividad alguna distinta a su profesión. No tenía compromisos con nadie. La única lealtad que realmente reconocía era con su familia. Precisaba que no quería lo mejor de dos mundos: había pertenecido a uno, el privado, y no estaba ligado al gubernamental. Tampoco pretendía garantías excepcionales. Desde el

día primero de ese septiembre existía un nuevo mundo, y lo que había sido desaparecía. Ideológicamente era libre y su familia era un vivo ejemplo de ello: cada uno vivía su propia opción y convicciones, y muchas veces no coincidían. Se definía como una persona que sabía propiciar y respetar la pluralidad; no se sentía un hombre conservador, sino independiente y libre. Conocía a mucha gente, y muchos lo conocían y respetaban. Sabía que su permanencia en el Banco tendría valor para éste: podría ser puente entre el pasado y el presente que se iniciaba.

Otro punto que destacó ante Ibarra era que había vivido en muchos lugares, había recorrido un largo camino y podía ver a la gente de frente, otra de sus razones para quedarse frente al Banco. Tenía energía para luchar en esa nueva situación y lograr nuevas cosas. Pero había una condición muy clara: permanecería sólo si podía seguir desempeñándose como era debido, como profesional. Como iban a realizar una alianza, había que aclarar las cosas: Ibarra sería el representante gubernamental en la institución, pero él seguiría fungiendo como director general, ejerciendo la profesión de banquero en sus términos, como él la concebía. David Ibarra aceptó.

La víspera de la reapertura de los bancos, el domingo 5 de septiembre, Rubén debía dirigirse

en público a David Ibarra en una ceremonia en las oficinas de Seguros América. Dejó el coche antes de llegar y completó el trayecto caminando. En el momento de referirse al nuevo responsable, se le borró el nombre de la memoria. La reunión fue muy tensa.

Rubén sentía que su obligación moral era estar con el personal, acompañar a sus empleados en esos momentos. Pidió la entrada de la gente de comunicación del banco para grabar un mensaje que se transmitiría antes de iniciar labores, el lunes 6, dirigido a empleados y funcionarios de Banamex. Le abrieron las instalaciones de comunicación y, rodeado de soldados, grabó el mensaje. La grabación le resultó dramática y estimulante a la vez. Habría que demostrar a los nuevos dueños que los banqueros tenían oficio. Resaltó el orgullo de ser parte del Banco. Les dijo que, si eran profesionales, ésa era la hora de demostrarlo: «supongo que no necesito decirles el cúmulo de sentimiento que he tenido que equilibrar durante estos días, y en especial durante las últimas horas. Créanme que han sido para mí las más largas, y las más difíciles de mi ya larga vida profesional». Explicó que tenía ante sí dos caminos: jubilarse o seguir. Se quedaba, no por conservar algún tipo de poder o por presión de alguna naturaleza, sino porque:

Mi conciencia me ha dicho que en estos momentos éste debe ser mi lugar, y desde aquí, a todos quiero decirles que me siento acompañado de cada uno de ustedes y quiero ser el acompañante de todos, para que juntos, al reiniciar nuestras labores, una vez más seamos, como siempre lo hemos sido, a través de ya más de 98 años, el banco que sabe y quiere responder a sus clientes (...). A todos pido con la vehemencia más profunda que precisamente hoy, en honor de quienes con nosotros ahora han escrito esta historia, y que es parte de la pequeña historia de nuestras vidas, seamos un ejemplo vivo de profesionalismo, seamos un ejemplo vivo de entrega, seamos lo que por vocación y convencimiento hemos sido cada día de nuestra vida profesional, al servicio de la sociedad a través del Banco.

Les pidió prueba de su entrega y devoción al Banco Nacional de México, como él mismo lo estaba haciendo. Rubén fue el único director general que mantuvo su cargo después de la expropiación. Su mensaje tuvo éxito: el personal lo siguió<sup>136</sup>.

Si bien predominaban sentimientos de rechazo y resistencia al cambio, de inmediato se percató Rubén del surgimiento de una actitud nueva en ciertas personas: la lambisconería política, la conducta

*Ceremonia simbólica de la Expropiación de la Banca en el edificio sede del Banco Nacional de México al reiniciarse la operación de la banca, lunes 6 de septiembre, 1982.*



zalamera. Algunos funcionarios querían «rendirle al nuevo dueño, por quedar bien; empezaron a hacer política en el Banco»<sup>137</sup>. Esto le provocó tristeza: era una forma de claudicación.

Como símbolo de la expropiación de toda la banca privada, López Portillo eligió izar la bandera mexicana, en acto oficial, en el corazón del Banco Nacional de México. Rubén tuvo que atestiguar el acto, asistir a una ceremonia que tanta repulsión le causaba. Al concluir el día, Agustín y su esposa, Marta, llegaban a visitar a Rubén y a Alicia en su casa: durante la velada, Marta estuvo temerosa de que Rubén, en esas horas, se infartara<sup>138</sup>.

El mismo día, 6 de septiembre, Agustín Legorreta dirigió una carta a cada directivo, en papel personal, donde decía que el sistema bancario mexicano, columna vertebral de la economía del país, se transformó radicalmente por los últimos acontecimientos, de los cuales los banqueros sabían, en conciencia, que no eran responsables, sino víctimas. Apelaba a los valores supremos que debían imponerse. Les pedía que dejaran cualquier consideración de carácter personal y se quedaran en el Banco Nacional de México. Les anunciaba que Rubén se quedaba «venciendo resistencias». Subrayaba que había logrado que Rubén aceptara permanecer. De Rubén, destacaba que era

«hombre que lo reúne todo, honor, talento, experiencia, profesionalismo y una vida entera entregada a la institución»<sup>139</sup>.

Al día siguiente, 7 de septiembre, Rubén utilizó de nuevo la red interna de comunicación para agradecer la buena respuesta al reanudar la operación:

Ayer les pedimos que al reiniciar labores fueran los de siempre: mejores que nunca en su capacidad para responder a nuestros clientes, que hiciéramos honor a nuestra ya muy larga historia (...). Hoy, en la forma más sincera y efusiva, por su maravillosa respuesta –que pone muy en alto nuestra tradición y espíritu– sólo puedo decirles, con mi más profundo reconocimiento, gracias, muchas gracias (...). Creo que todos tenemos por qué estar profundamente orgullosos del profesionalismo y espíritu de cada uno, de su entrega, de su devoción a México y su porvenir, sirviéndole como hoy.

Apelaba a la identidad Banamex: lo que habría de distinguir a los integrantes del Banco Nacional de México era la fuerza de su gente, su prestigio. Enfatizó que lo que dejaban atrás los glorificaba: «estoy seguro de que todos los que estamos aquí, fortaleciendo esta institución, dentro del nuevo orden de cosas lograremos que siga siendo la mejor

institución bancaria del país». Repetía que la fuerza del Banco era su prestigio, sus clientes, el respeto por todo lo que había sido su historia. El reto del momento era conseguir el reconocimiento de sus clientes con espíritu, talento y dedicación puestos a prueba. Exhortaba a todos a seguir siendo «el Banco de este país»<sup>140</sup>. En ambos mensajes, del 6 y 7 de septiembre, su voz revelaba sus emociones. Sus dotes de comunicador surtieron efecto: recibió muchos aplausos, muy sentidos<sup>141</sup>.

Ese martes mandó un documento, que transcribo, al Consejo de Administración del Banco Nacional de México:

El Decreto del primero de septiembre de 1982 que establece la nacionalización de la banca privada, las circunstancias y condiciones que de él se han derivado (...) y mi personal decisión de continuar como director general de la organización –en mi sincero propósito de que ello puede ser útil para que la institución, como tal, siga operando y prestando sus habituales servicios–, me hacen considerar que esta situación es incompatible con el cargo de miembro de ese Consejo de Administración y vicepresidente del mismo, por lo que, por medio de esta comunicación, formalmente presento mi renuncia a dicho cargo<sup>142</sup>.

En esa reunión de Consejo, Legorreta pidió a los asistentes dejar lo emotivo para aclarar cuestiones legales. El Lic. Manuel Lizardi decía que el Banco subsistía como sociedad anónima y con personalidad distinta de la de sus socios: el decreto expropiaba sus bienes, sus activos; pero subsistían sus órganos sociales, entre ellos la Asamblea de Accionistas y el Consejo de Administración, por lo que podían sesionar válidamente. Legorreta aclaró que la expropiación incurría en un error elemental de técnica jurídica al no distinguir entre la personalidad social de los bancos y la de sus accionistas. En la expropiación de los activos del Banco, no debía indemnizarse a los accionistas: sería una venta que estarían haciendo éstos. Lo importante era recalcar la permanencia jurídica de la Asamblea y el Consejo.

Informó que el lunes 6 había entregado oficialmente las instalaciones a Ibarra, representante nombrado por la secretaría de Hacienda. Informaba que un grupo de banqueros había estado sesionando, casi de manera permanente, desde el primero de septiembre: habían visto que la medida era irreversible. Legorreta también informó lo tratado en la reunión con el Presidente: había reconocido que las bases legales de esa acción tenían fallas; pero que se estaba procediendo a modificar la Constitución. Legorreta insistió en la decisión del Grupo Banamex de no resistirse a entregar las instalaciones:

de no haberlo hecho, las habrían tomado por la fuerza. Ahora procedía emprender el camino de una acción legal contra el decreto.

Legorreta creía en la posibilidad de una restitución total, o por lo menos parcial, del Banco a sus dueños. Exponiendo ante el Consejo, aducía la necesidad del sistema bancario para que el país funcionara; de otra manera, vendría el caos. Por eso los bancos debían seguir prestando sus servicios: no hacerlo implicaba un caos y, con ello, menores posibilidades de recuperación patrimonial. La propuesta era salvar al Banco Nacional de México. Legorreta consideraba que el Banco había quedado en la postura más fuerte de todas las instituciones: una de las razones era que David Ibarra, su sustituto, sin ser banquero, era un joven lleno de actividad, buen economista, con capacidad de tomar decisiones y los pantalones para defender sus puntos de vista, a pesar del defecto de creer en el estatismo, para Legorreta asunto secundario.

Defendió a Ibarra, bajo las circunstancias, como el mejor sustituto. En su exposición de razonamientos sombríos hubo un destello:

El punto más importante de esto que llamo mi gran felicidad, si lo puedo llamar de alguna forma, es el hecho de que don Rubén Aguilar

haya aceptado quedarse como director general del Banco Nacional de México. No voy a hacer un panegírico de Rubén; lo conocemos todos de sobra. Nada más diría yo que es el mejor banquero de México. De su integridad, honestidad, amor a la camiseta no quiero hablar; sale sobrando. Así pues, repito, dentro de la desgracia que nos ocurre, creo que la primera prioridad, que es la de salvar el sistema bancario y, específicamente, el Banco Nacional de México, está garantizada como en ningún otro caso por la presencia de Ibarra y por la presencia de don Rubén. Quisiera decirles que no fue fácil convencer a don Rubén de que aceptara esta posición, por razones que no pueden escapar a nadie. Existen conflictos de lealtades que, seguramente, mucha gente va a malinterpretar. Lo que estamos viviendo es un reparto de cruces que no tiene fin. Pero hay de cruz a cruz. La más pesada de todas es la de Rubén. La mía es muy pequeña, porque no se me puso ante la necesidad de tener que tomar una decisión del tipo que tuvo que tomar don Rubén. Creo que, por lo tanto, si se va a salvar el sistema bancario –y es mi más ferviente deseo, porque lo necesita el país– será gracias al sacrificio que está haciendo Rubén y gracias a que nos tocó Ibarra. Gracias a Rubén y a Ibarra, el Banco Nacional de México será lo que siempre ha sido:



el puntal de todo. El sacrificio que hace Rubén –y que tiene como nueva prioridad, porque él fue quien me ayudó a definir mi prioridad: la defensa del sistema bancario y la del Banco Nacional, específicamente– tiene otro efecto indirecto muy importante, y que es la defensa de nuestro mucho o poco patrimonio. Si el sistema se salva y no hay caos, si el Banco Nacional sigue siendo lo que ha sido hasta la fecha, el Banco de este país, nuestra oportunidad de recuperar algo del patrimonio que hemos perdido se la debemos agradecer, en muy buena parte, a don Rubén. Rubén me había pedido que ya para el resto de la agenda se pudiera retirar, cosa con la cual, en principio, no estuve de acuerdo, y posteriormente, reflexionándolo, pues acepté que así fuera, porque él no quería que, en ningún momento dado, a la hora en que empiecen ustedes a hablar ya desde el punto de vista de patrimonio y otra serie de cosas, nos fuéramos a sentir cohibidos con su presencia<sup>145</sup>.

Rubén habló después de la intervención de Legorreta:

Creo que es muy difícil que yo pretendiera ahora comunicarme con ustedes, tratando de ordenar ideas. Voy a tratar de comunicarme por un camino vivo, que yo considero vivo, y ojalá que

de alguna manera sirva para que entiendan lo que generosamente Agustín ha estado diciendo inmerecidamente de un servidor. Voy a usar el papel que está muy mal escrito desde el punto de vista del estilo, porque no está escrito con la cabeza, está escrito con el alma, y que quise dirigir al personal para comunicarme con él.

Entonces leyó el mensaje del reinicio de labores, transmitido en todas las oficinas del Banco en el país, e hizo lo mismo con el segundo, difundido ese día por todo el sistema en gratitud por el comportamiento del personal. Después de Rubén, Agustín volvió a tomar la palabra:

Hablé de una montaña de cruces, y ahora quiero referirme a otras cruces y que son las que tendrán que cargar los que han sido los colaboradores más cercanos de Rubén y míos. A todos y cada uno de ellos les he pedido, y gracias a Dios han aceptado, permanecer en sus puestos. Concretamente, les he solicitado que sigan desempeñando sus funciones y apoyar a Rubén, quien solo, obviamente, no puede; por lo menos hasta que veamos el amanecer del día dos de diciembre. No les puedo pedir más. Las circunstancias y el pensar de cada uno de ellos, pues, en ese momento, determinarán qué quieran hacer.

Quienes se quedarían hasta cumplir ese plazo, dijo al Consejo, le habían hablado de lo que pasaba por sus cabezas, proceso muy similar a lo que sucedía con Rubén. Agradeció el compromiso –sabía lo grande que era el sacrificio–, pero antes de los intereses personales estaban los de la institución y los del país. Legorreta veía un México quebrado: habría que «arañar las paredes» para que las empresas subsistieran; la liquidez se iba a reducir al mínimo; el país requería una reconstrucción. Legorreta insistió en que el enfrentamiento llevaría al caos.

La expropiación de la banca privada trajo aparejadas dos medidas adicionales: control de cambios y sindicalización del personal bancario. Cada una, en sí, era difícil de tragar, pero las tres juntas le parecían a Legorreta un coctel atómico. Habló del temor que le produjo la posibilidad de que el 6 de septiembre empezara con clientes espantados agolpándose en los bancos para retirar depósitos: era un alivio que no hubiera sucedido. Abundaba, ante los consejeros, sobre lo defectuoso del decreto: «muy mal hecho», confuso, expropiaba los activos de los bancos y, sobre la concesión, planteaba su transferencia; establecía que las acciones serían indemnizadas aludiendo a un bono o papel a no más de diez años. El decreto, a su entender, no sólo estaba mal hecho, sino «mañosamente hecho», al ser una calca de lo

que hizo Mitterrand en Francia. Se inclinaba porque no fuera cada banco por su cuenta, sino en bloque, para pelear juntos. Para entonces, Rubén ya se había retirado de la reunión del Consejo. Legorreta, les decía, estaba convencido de que Rubén era pieza clave en esos momentos en que habría que liderar a miles de empleados en todas las oficinas del Banco, del país y del extranjero. Y aunque veía cualidades en Ibarra, sabía que nadie llegado por decreto presidencial tendría el reconocimiento, la autoridad moral y profesional de Rubén.

Legorreta recuerda que alrededor de 35 mil personas trabajaban en la estructura del Banco Nacional de México, sumando empleados de la Compañía de Seguros, la Casa de Bolsa, etc. El Banco era accionista mayoritario o minoritario en 300 empresas industriales, comerciales, mineras y hoteleras. Tomando en cuenta lo último, la cifra de trabajadores aumentaba a cerca de 70 mil. Legorreta fue después con el Presidente para preguntarle «qué vas a hacer con la fábrica de bicicletas, y con las otras empresas, pues son tuyas». López Portillo respondió que no eran su problema, que él sólo había expropiado los bancos. Legorreta le replicó que no era así, y en un papel le dibujó una «T» para explicarle que de un lado estaban los activos y, en el otro, los pasivos más el capital. En la primera parte, se encontraban los pagarés, los hoteles, etc.; y del otro,

los pasivos. Las dos columnas debían concordar: si se sacaba de una columna un elemento, se debía sacar de la otra parte una cantidad similar. Era un conjunto articulado, cuestión de administración elemental. López Portillo se quedó viendo la «T» dibujada por Legorreta, extrañado, y llamó a uno de sus secretarios de Estado: le indicó que quería que ese mismo día, en la tarde, se avisara a todos los periódicos que la expropiación era sólo de los bancos, y que los activos no bancarios se devolverían a los accionistas. Legorreta recuerda que deshacer ese entuerto se llevó varios años, porque el Gobierno no había sabido lo que implicaba su acto de expropiación bancaria<sup>144</sup>.

Rubén recibió una enorme cantidad de notas de apoyo y condolencias. Su hijo, Octavio, le escribió a nombre de toda la familia: «en todas estas largas horas hemos estado contigo, tú siempre has dado un ejemplo bien difícil de seguir: tu honradez, tu profesionalismo, tu moral, etc., son intachables». Lo veía actuando por el bien común de la sociedad en esos difíciles momentos<sup>145</sup>. Abundaron los mensajes de empresarios, cuentahabientes y amigos. Como de costumbre, no dejó ninguno sin contestar. En momentos de tristeza e incertidumbre, algunos le mostraban su respeto y admiración. Le comunicaban su tristeza, angustia, preocupación ante la tremenda injusticia. Otros expresaban su dolor por la

nacionalización, pero lo que más les acongojaba era pensar que personas tan valiosas como él pudieran retirarse. Alababan su mente clara, brillante, tranquila; su rectitud, calidad humana, profesionalismo y actitud responsable.

Empleados del Banco le hablaban del efecto de sus mensajes: los habían llenado del orgullo de pertenecer a una empresa con gente de inmensa calidad, como la suya; se felicitaban de tenerlo como líder, aspiraban a imitarlo y le agradecían que continuara en el Banco cuando más lo necesitaban; al saber que él se quedaba, habían pasado de la consternación a la tristeza serena. Entre esos miles que escucharon sus mensajes del 6 y 7 de septiembre, abundaron testimonios de la honda emoción que produjeron sus palabras y que, en ciertos casos, llegó a las lágrimas: oírlo les habían permitido encontrar respuestas en medio de la confusión. Otros confesaban que la camiseta que llevaban puesta les estaba quemando, aunque se resistían a quitársela. Las muestras de apoyo se multiplicaron, haciéndole saber a Rubén que no estaba solo<sup>146</sup>.

Esos días fueron difíciles para todos, pero el empuje de Rubén ayudó a encararlos. Sabía que el Banco y el gobierno coincidían en desear que él aceptara mantenerse a cargo de Banamex. Un importante funcionario público, asignado a Banca Confía, le confesó

que admiraba su decisión de seguir colaborando con el Banco. Reconocía que era una decisión difícil, pero la más constructiva desde el punto de vista nacional: «es con personas como tú que el sistema bancario seguirá siendo un instrumento de impulso al desarrollo del país»<sup>147</sup>. Julio Moctezuma Cid, al frente del Grupo Somex después de la nacionalización, convocó a varios amigos a reunirse cada mes para analizar los acontecimientos nacionales. Invitó a Rubén, quien ha sido parte de ese grupo durante muchos años, pues continúan reuniéndose años después de la muerte de Julio.

A finales de septiembre Legorreta le escribió para darle noticias de la marcha del Consejo. En su sesión del 24 se presentó su carta de renuncia al Consejo de Administración, fechada el 7 del mes. Los consejeros consideraron fundada y justificada su decisión, aceptando su renuncia como vicepresidente y concediéndosele licencia por tiempo ilimitado como consejero propietario: se le liberaba de la obligación de asistir a las reuniones. El Consejo le agradeció su colaboración y servicios prestados. Legorreta aprovechó la ocasión para reiterarle sus «sentimientos más profundos de estimación y afecto»<sup>148</sup>.

Alberto de la Portilla alaba que haya sabido «sortear las épocas más difíciles de la banca en México; porque

él era director general cuando vino la nacionalización. No claudicó en sus principios, y creó acogida por parte de los altos ejecutivos. Es un caso único, por tener el reconocimiento del enemigo, nada menos; pero nunca fueron enemigos para él –es el concepto que valdría la pena dejar claro. No claudicó; no obstante, había reconocimiento de las otras personas a la labor, al conocimiento que Rubén tenía de la banca»<sup>149</sup>. Según Pablo Aveleyra, Rubén se resistió a la nacionalización «con gran entereza pero, como todas las gentes verdaderamente de banco, con un profundísimo disgusto. Bueno, no es la palabra, pero no se me ocurre..., tristeza, angustia, desesperación, impotencia. Y bueno, ahí estaba Rubén, a él le tocó entregarle la bandera a López Portillo. El tiempo que siguió en el Banco, que ya fue corto, lo hizo con gran dignidad y lealtad a la institución, porque había que sacarla adelante»<sup>150</sup>.

## II. EN LA BANCA ESTATIZADA

Rubén siguió operando en la banca estatizada como lo había hecho antes. David Ibarra recuerda que un día le comentó: «acaba de estar conmigo un hombre muy rico de México, cliente del Banco Nacional, que quiere que le prestemos dinero (...) haciendo un planteamiento no ortodoxo». Ibarra inquirió su parecer

sobre la operación. Le contestó que reprobable e Ibarra estuvo de acuerdo. Eso mostraba honradez y entereza<sup>131</sup>.

Semanas después de la expropiación, Rubén presidió ceremonias de inauguración en cinco nuevas sucursales. En octubre se desarrollaron los XVII juegos bancarios y él estuvo en la premiación. Aprovechaba toda ocasión, como éstas, para destacar que se había puesto de manifiesto el profesionalismo del Banco: la clientela había podido comprobar que la calidad del servicio se mantenía sin cambios operativos. No habían variado las políticas ni la capacidad de respuesta. Llamaba a los presentes a cuidar los más mínimos detalles, como siempre.

Rubén insistía en que la banca debía mantener un servicio profesional y competitivo. En octubre de 1982 IBAFIN lo invitó como profesional visitante del instituto; ahí habló sobre planeación bancaria de corto y largo plazo. En noviembre, organizó juntas con titulares de departamentos, gerentes de plaza, encargados regionales y de mercadeo. Aprovechaba las reuniones para reafirmar la filosofía institucional: invitaba «a vivir el Banco». Ayudaba al personal a reflexionar sobre los acontecimientos recientes: el Banco no era una cosa ajena; lo formaban todos ellos. No había lugar para fatalismos; el momento requería de la determinación

de cada empleado. Buscando mayor claridad sobre el porvenir de la banca mexicana estatizada, se puso a documentar lo sucedido con la banca nacionalizada francesa. Las nuevas condiciones frustraron muchos planes impulsados por él, como el traslado de oficinas a Querétaro y el hacerse de una casa de visitas en Cuernavaca.

Fue otro sexenio que terminó en medio de grandes problemas. Sobre López Portillo en la Presidencia, Rubén distingue dos momentos: el primero sirvió de amortiguador, pues recibió al país en una etapa muy complicada y tensa; su llegada al poder volvió la respiración al sector empresarial. Consideraba los primeros tres años muy loables al recuperarse la confianza, propiciarse la tranquilidad y beneficiarse con el impulso inesperado del auge petrolero. Pero después cayó el Presidente en una gran frivolidad. La crisis del petróleo y la corrupción de su Gobierno le arrebataron cualquier posibilidad de liderazgo: el segundo tramo de su mandato fue desastroso. Sumaba al balance anterior, además, dos defectos nocivos en quien ocupa el poder: el nepotismo llevado al extremo y la ostentación de su vanidad. Indudablemente, la expropiación bancaria era de sus peores errores.

El inicio del sexenio de Miguel de la Madrid cambió la situación de Banamex: Ibarra dejaba su responsabilidad

como presidente de Banamex. En ese momento, le preguntó a Rubén si quería que negociara algún esquema que favoreciera su retiro. Rubén mantuvo el compromiso con Agustín F. Legorreta y con el Consejo de continuar como banquero profesional. Quien sucedió a Ibarra, Fernando Solana<sup>152</sup>, llegaba con el nombramiento de director general.

Fernando le pidió a Rubén seguir colaborando con él. Respondió que eso haría hasta que Solana estuviera organizado, y después se iría, pues su nombramiento implicaba que le retiraban el cargo a él. Al finalizar el año, las noticias del Banco presentaban a Rubén como director general de Banamex y a Solana como director general del Grupo Banamex.

Fernando ha confirmado que, al tomar posesión del cargo que le encomendó el presidente De la Madrid en el Banco Nacional de México:

El que llevaba el Banco y la disciplina básica era, sin duda alguna, Rubén. Me hubiera gustado que, por cortesía, y porque así ha sido mi carácter, que Rubén siguiera como director adjunto o como mano derecha mía. Incluso llegué a ofrecerle que fuera director del Banco y que yo operara como presidente, cosa que logré negociar tanto con Hacienda como con el Presidente de la República.

Yo quedaba como el presidente del Banco, y que él lo siguiera operando, y yo ser el presidente ejecutivo, pues soy una gente que cuando tengo una responsabilidad la tomo, y Rubén es un hombre que cuando adquiere una responsabilidad la asume, y no la deja fácilmente. Entonces convivimos varios meses, yo insistiendo que continuara, que tendría un espacio muy especial, y se lo pedía por cortesía, pero también porque creía que era un operador con enorme experiencia. Pero decidió que, para él, era muy difícil proseguir. Se volvió al esquema original: yo era el director general del Banco; él me acompañó, no recuerdo cuántas semanas o meses. Rubén decidió retirarse<sup>153</sup>.

Rubén entendía que las condiciones, necesariamente, eran otras. Lo serían. Los lugares y el personal podrían resultar familiares, incluso las labores. Con su don de gente y siendo banquero de verdad, de proponérselo, podría empeñarse en luchar y conquistar espacios para su noción de banca, funcionar y servir a pesar todo, cumplir con determinación y destreza objetivos y proyectos... Pero no se trataba de someterse, a esas alturas de la vida, a un cambio de raíz que superaba la buena voluntad y mejor disposición de las personas a cargo. No tenía caso negar las cosas: desempeñarse a plenitud y como de costumbre, ejerciendo su criterio con conciencia y la autonomía que conoció,

no cabría en esa banca transformada. Con su acostumbrada franqueza, entonces expuso a Solana su visión, repasando sus preocupaciones sobre el momento económico: una devaluación en los hechos, desorientación y titubeos en la toma de decisiones, una Administración Federal nueva afrontando éstos y otros muchos retos... La organización del Banco tomaría su curso, pero el suyo estaba en otro lugar<sup>154</sup>.

Rubén también platicó con el secretario de Hacienda, Jesús Silva Herzog. Le comentó que, después del primero de septiembre, una razón para quedarse en el Banco había sido un mensaje suyo. Su primera reacción ante la expropiación, le dijo, fue optar por jubilarse, pero cayó en la cuenta de que no debía abandonar el Banco. De eso no se arrepentía: su interés por el futuro de Banamex estaba fuera de dudas. Pero las señales durante las primeras semanas del nuevo Gobierno lo inclinaban a reconsiderar el retiro. Reconocía la cordialidad de Solana, pero eso no lo libraba de su preocupación. Recordaba que en Banamex, paso a paso, había avanzado hasta la Dirección General. Con la nacionalización, sin embargo, se mantuvo ahí por profesionalismo y sentido del deber. Pero había en él una preocupación nueva: su formación, tan ajena a la política, le indicaba que su lugar estaba fuera de esa banca estatizada; no quería cambiar su profesión por un trabajo. Sin

arrogancia, veía que las circunstancias ya no eran adecuadas. Le dolía irse: el efecto de su persona en muchos funcionarios lo hacía pensar que podría ayudar, pero constataba que las cosas tomaban otro curso. Dejaría el Banco, y quería que su decisión se entendiera como el final de un proceso, y no como acto hostil<sup>155</sup>. Un año antes de lo que mucho tiempo antes había previsto, finalmente se jubilaba.

Días antes de su retiro, le comentó al encargado de prensa del Banco que quería hablar con la prensa fuera de las oficinas. En una comida en el Casino Español expuso sus razones para dejar la institución. En adelante, hablaría por sí mismo, ya no como exdirector de Banamex: haber sido director no condicionaba el resto de su vida.

Luz María Silva está convencida de que, ante el problema de la estatización de la banca, Rubén antepuso los intereses del Banco y del país a los propios: «yo creo que ha de haber sido una situación muy difícil, y preparó las cosas para que cuando él se saliera del Banco las cosas funcionaran. Y se salió cuando las cosas funcionaron, pero como que primero, para él, estuvo el país, el Banco y luego él. Entonces hizo todo lo que una persona responsable tiene que hacer para que las cosas funcionen, aunque a él, en lo personal, no le gustara la situación».<sup>156</sup>

### III. LA JUBILACIÓN

Rubén no quiso modificar su conducta y politizarla; por eso se jubiló a finales de enero de 1983. Despedirse fue muy dramático: había expectación en los asistentes, miradas tristes y atentas. Rubén habló con voz clara que a veces traicionaba la emoción. Comenzó recordando sus enseñanzas en la comunicación: había que ir al grano. Anunció que había decidido usar su derecho de jubilación: «sería no sincero de mi parte negar que un paso como éste me genera los sentimientos más encontrados, las más diversas emociones, mezcla de tristeza y de contento».

La jubilación era un paso natural en la vida profesional y a él le había llegado ese momento. Se consideraba afortunado: se retiraba todavía con salud y energía. Reconociendo las fallas y errores en su actuación, aseguró que dejaba de estar activo en su profesión con la conciencia tranquila, pues desempeñó sus tareas poniendo siempre todo lo que le fue dado poner. Se refirió a una norma que cumplió escrupulosamente: «nunca realicé intencionalmente nada que tuviera mi interés o beneficio personal como objetivo»; siempre respetó los principios que deben regir la vida del banquero genuino.

Recordó que fue banquero a la antigua, forjado en la tarea diaria. Sentía orgullo de haber desempeñado casi todos los puestos, todas las funciones del oficio. Le tocó vivir una época de gran interés para el país y para el Banco. En distintos momentos participó en muchas tareas importantes, así como en el nacimiento y desarrollo de muchos servicios que seguían ofreciéndose a la clientela: préstamos personales, tarjetas de crédito, financiamiento a la vivienda, préstamos a ejidatarios y el sistema de banca corporativa a través de los ejecutivos de cuenta. Admitió que aunque todos los campos de acción propios de la banca le resultaban de interés, siempre fue mayor su inclinación por el fomento agropecuario. Agradeció a superiores, compañeros y colaboradores por entregarle su confianza, lo que le permitió forjar su carrera.

Se tenía que ir, pero quería dejar en quienes lo escuchaban la certeza de que no renunciaba a ser banquero ni hombre de Banamex, pues llevaba su cariño por el Banco en lo más íntimo de su corazón. A partir de ese día, se dedicaría a las cosas sencillas que todos soñaban poder hacer, y que nunca hacían por entregar sus esfuerzos a las tareas inmediatas de la profesión: le ilusionaba su nueva posibilidad de vida. Y si nunca se había sentido viejo, ahora su ánimo se renovaba y lo impulsaba un nuevo aire. Destacó que si



era obligación saber formar y guiar a los colaboradores, también lo era saber dejar el sitio y dar oportunidad a quienes tenían experiencias más frescas. A los que se quedaban, les pidió seguir llevando muy en alto la bandera del profesionalismo que siempre había distinguido a los trabajadores de Banamex.

Se despedía de ellos, pero también de los clientes, que tanto le habían enseñado y ayudado: en ellos había encontrado fuente de inspiración; de ellos había nacido su deseo de buscar fórmulas para responder a sus justas demandas, la razón principal que justificaba la existencia de la institución bancaria. Por última vez, utilizó el sistema de videocomunicación que organizó. Con delicadeza, ya para terminar, decía: «aunque nunca quise faltar a nadie voluntariamente, si lo hice sin darme cuenta, aprovecho la ocasión para presentar mis excusas». Agregó un cariñoso agradecimiento a sus hijos y en particular a su esposa, Alicia, «que no sólo ha sido una gran compañera, sino que ella también participó conmigo y me apoyó en toda mi vida profesional»<sup>157</sup>. A sus palabras siguió un aplauso cerrado, prolongado, emotivo.

Fernando Solana, en el acto de despedida, dijo: «no hace falta mucho tiempo para conocer y apreciar a don Rubén Aguilar. Independientemente de sus cualidades de gran hombre de negocios, de banquero de

excepción, resaltan de inmediato sus cualidades aún superiores: la del ser humano dotado de franqueza, de transparencia en sus actitudes, de inteligencia excepcional, de rectitud en sus apreciaciones y en sus decisiones»<sup>158</sup>. Informó que don Rubén seguiría aportando su experiencia en su carácter de asesor de la Dirección General, así como participando en algunos consejos de administración del grupo de empresas del Banco. Posteriormente y en una publicación, Fernando Solana precisó que durante las primeras semanas de la administración la estrategia principal había consistido en respetar estructuras, personas y estilos del Banco de la manera más amplia. Sin embargo, en el curso de 1983 la salida de algunos directivos a cargo de las operaciones en el nivel inmediato al de la Presidencia —se refería a Rubén— había obligado a adecuar la estructura. Reconoció «la excepcional calidad de banquero de Rubén Aguilar» y su empeño, durante los primeros meses de la nacionalización, para que el personal no se afectara en su ánimo y en su decisión de trabajo»<sup>159</sup>.

Con su retiro, Solana asumió las funciones específicas de director general. Pablo Aveleyra, su colaborador, le mandó a Rubén una nota para decirle que, sin él, el Banco no sería el mismo a pesar de los esfuerzos de algunos; le manifestaba respeto y admiración por las muchas cualidades que Dios le había dado

y que él había sabido aprovechar y acrecentar. Hubo más muestras de respeto, aprecio y cariño de otros colaboradores. Agradecían sus enseñanzas, el privilegio de haber estado con él y hablaban de que resentirían su partida, la del gran timonel cuya presencia consideraban casi imposible de reemplazar por su enorme dimensión. Alabaron su humanismo y sencillez: extrañarían su fuerza interna. El mejor homenaje que podían hacerle era seguir su ejemplo. Reconocían en él a un líder comprometido hasta el final. Agradecieron sus amplias capacidades y conocimientos. Entre las cualidades que más se mencionaban estaba la rectitud, su enorme calidad humana, la lealtad a la organización, el sentido de responsabilidad y el inagotable esfuerzo de superación personal. Admitían que iban a echar de menos su afán por formar a la gente en el profesionalismo y respeto por la carrera bancaria. Su huella en la institución era evidente, visible. Les dejaba por legado las bases y los pilares de una sólida cultura organizacional. Con la salida de Rubén, ciertamente se cerraba toda una época en el Banco.<sup>160</sup>

Los principales diarios de la capital coincidieron en que su prestigio como banquero había trascendido las fronteras nacionales. Había llegado a la Dirección General por méritos propios, por talento y capacidad. Reconocían que debía servir de ejemplo a las nuevas generaciones por responsable, eficiente y honesto. *El*

*Financiero* esperaba que su trayectoria se rescatara en un libro. *Ovaciones* señaló que sólo un día había faltado al trabajo, por enfermedad. Diarios de los estados dijeron que se trataba de un banquero fuera de serie, con quien se iba una importante carrera bancaria y financiera en México.<sup>161</sup>

Banamex ofreció una cena de honor para despedir a Rubén en el patio de las oficinas centrales. Ahí, Pablo Aveleyra hizo una semblanza pública del jefe y compañero: había ejercido, como el mejor, la profesión. Apreciaba que siempre se hubiera mostrado como era, que sin empacho ni falsa modestia enseñara sus cualidades: capacidad, limpieza moral, honradez a toda prueba, adhesión y lealtad al Banco, a su personal y a sus clientes. A pesar de su exterior severo, había mostrado un sincero afecto por quienes trató a lo largo de sus años en el banco. Rubén respondió al homenaje de sus colaboradores: aceptaba haber cumplido su tarea gracias a la colaboración y respaldo de todos en el Banco. Era mucho lo aprendido durante los años acumulados de servicio. Como banquero y persona, había llevado una vida muy rica en Banamex por la calidad de la gente con la que había convivido. En retrospectiva, sus 43 años de banquero abarcaban tres etapas progresivas: aprendiz, funcionario y ejecutivo. El trato diario con sus colaboradores y compañeros,

*En la cena de despedida en el patio de la oficina sede, con motivo de su retiro por jubilación, enero 1983.*



sin excepción, había dejado en él alguna enseñanza para mayor riqueza de su oficio de banquero y de su persona. Esa noche agradeció la amistad, volvió a referirse al apoyo invaluable de su familia.

Al día siguiente asistió a una comida que le ofrecieron los directivos del Banco. Recordó, al hablar ante la mesa, las hermosas experiencias compartidas, como la reunión de la víspera. Se dijo satisfecho de ver que después de días tan duros encontraba el afecto y cordialidad de antes, de siempre. Tuvo palabras de felicitación y aprecio para los nuevos directores y subdirectores.

El 31 de enero de 1983, su último día en el Banco, al atardecer, llegaron a su despacho Alicia; Luz María con su hija, Alejandra, en brazos; Jorge, quien trabajaba como subdirector en el Banco; y Octavio, para acompañarlo en el trayecto definitivo a casa. Si hubieran seguido la costumbre, habrían ido al sótano para subir al coche. Pero Alicia quería que ese último momento en lo que había sido su Banco estuviera cargado de un fuerte simbolismo. Le dijo: «vas a salir por la puerta grande, y te vamos a acompañar»<sup>162</sup>. Tomaron el elevador, bajaron, atravesaron el patio principal –sede del izamiento de bandera, símbolo de la expropiación de la banca– y, sin más compañía, salieron por la puerta principal de Isabel la Católica 44, el antiguo Palacio de los Condes de San Mateo de Valparaíso que representa al Banco Nacional de México. Rubén siempre dijo a Alicia que la banca era una profesión de alto riesgo y que, el día en que se retirara, anhelaba salir por la puerta por donde había entrado. Cumplió su deseo el 31 de enero de 1982, con la frente en alto.

Los integrantes del Departamento de Información y Mercadotecnia agradecieron la confianza, cuidado y apoyo depositados por él en esa área durante el tiempo que trabajaron bajo su dirección. En su memoria quedaban las muchas ocasiones de reflexión que provocó en ellos con su trato, al dialogar y compartir

experiencias. También mostraba admiración y respeto al personal de Videocomunicaciones Banamex: para ellos, era un fuera de serie, con un gran perfil humano. Estaban todavía conmovidos por su mensaje de despedida, a su parecer extraordinario por emotividad y contenido humano. Reconocían su buen juicio al elegir el momento más oportuno para jubilarse: no había finales, sino nuevos principios.

Las reuniones de agradecimiento y despedida abundaron: fue invitado de honor en cenas con Alejandro Legorreta, Eulalio Ferrer, Carlos Abedrop y Juan Elek, entre otros. Meses después, y en años posteriores, se sucedieron las renunciaciones de muchos ejecutivos de la dirección de Banamex: Pedro Cerisola, en octubre de 1982; Juan Elek, a juicio de Rubén un buen candidato para sucederlo en la Dirección General, dejó el Banco a mediados de 1984, al igual que Juan Orozco y Claudio Terrein; en 1985 Jorge, su hijo, siendo director adjunto, se retiró del lugar al que ingresó en 1973. El financiamiento de la vivienda, una de sus herencias más queridas, permaneció: al año de haber partido Banamex conservaba el primer sitio en esa tipo de financiamiento.

Dedicó su vida productiva íntegra al Banco: había participado no sólo en una institución de carácter productivo, sino en una actividad estructural para el

país; su rango de acción, por su oficio, lo situó en lugares y momentos importantes en el curso de la vida nacional. Si mientras estuvo en el Banco había ostentado un tercer apellido, Banamex, con la jubilación retomaba su vida y, en cierto modo, se liberaba del peso institucional.

La jubilación abriría otra etapa igualmente productiva y benéfica para el país, como veremos en los próximos dos capítulos. Jubilarse para él no significaba el abandono de su oficio y vocación: seguiría en contacto con la banca como consejero; lo que dejaba atrás era su faceta de operador. Llovieron las ofertas para aprovechar su experiencia y vitalidad. Desde el anuncio de la expropiación, un empresario prominente le ofreció, como otros, despachar en una de sus oficinas. Fidel Velázquez le propuso la Dirección del Banco Obrero y su amigo, Julio R. Moctezuma, trataba de persuadirlo de que fuera con él a Somex, para poner en sus manos el área bancaria completa. Agradeció cada oferta sin aceptar ninguna: su plan de vida no incluía repetir experiencias en la dirección de bancos. Quería experimentar su jubilación y emprender otras actividades.

Retirarse en la máxima posición del Banco, con 43 años de trabajo, incita a imaginar una pensión mensual suficiente para llevar una vida tranquila. Por

*Pintura hecha por  
Martha Orozco para la  
Galería de Directores en  
la Sala Capuchinas de la  
oficina sede del Banco  
Nacional de México,  
1983.*



los avatares expuestos, no fue así para Rubén: de no haber sido por la estatización, se habría retirado en otros términos. Al elegir quedarse en la banca y afrontar las dificultades surgidas por semejante cambio, renunció a la oportunidad de que lo liquidaran. Su argumento para rechazar la liquidación que con toda justicia merecía es claro, y muy consecuente con su conciencia delicada de siempre: aceptarla, a su entender, equivalía a conceder a López Portillo la razón en lo que sostuvo sobre la expropiación en su 6º informe de gobierno.

La invitación de las hijas de don Luis Aguilar para que manejara un fideicomiso familiar le reportó ingresos que compensaron la reducida jubilación. Rubén admite su «ingreso modesto», pero sin que implicara padecer angustias. Él mismo ha explicado la situación. El Banamex de los setenta, preocupado por ofrecer a su personal condiciones óptimas, entre sus prestaciones ofrecía créditos hipotecarios o para sortear emergencias.

Agustín F. Legorreta<sup>165</sup> se encargó de reglamentar la materia. Sin embargo, hubo un efecto colateral, no buscado: beneficios fiscales. El sueldo se fue quedando pequeño al lado de las prestaciones. Al jubilarse Rubén, la percepción mayor provenía de las prestaciones y no del sueldo, base éste para determinar el monto de su jubilación. A semanas de su retiro, la

nueva Dirección determinó integrar las prestaciones al sueldo para establecer el monto de las pensiones, sin aplicar la norma en retroactivo a Rubén. La inflación se disparó de manera exagerada, al punto de superar el 100%, lo cual mermó drásticamente la jubilación. Los bancos hicieron los ajustes del caso reaccionando ante las circunstancias, pero las dimensiones de un movimiento así llevan tiempo; la medida no llegó puntual para él.

En una plática con Alfredo Harp, ya en el Banamex reprivatizado, Rubén le relató su caso. En esa conversación, Alfredo le extendió la cortesía de invitarlo como asesor del Banco, un gesto de gran valor simbólico y deferencia profesional. Desde entonces, dice Rubén, «no he dejado de tener cierto tipo de actividades en apoyo del Banco o de proyectos del Banco». Al llegar la etapa de Citigroup a Banamex, su director general, Manuel Medina Mora, mantuvo ese vínculo entre Rubén y su Banco<sup>164</sup>.

#### IV. RUBÉN, JUBILADO, Y SU RELACIÓN CON LA BANCA

Por argumentos éticos Rubén se ha negado sistemáticamente a prestar servicios en otros bancos. El presidente Miguel de la Madrid no quiso o no pudo

revertir la nacionalización bancaria y algunos banqueros volvieron al sistema financiero por la vía de las casas de bolsa. Impulsadas por el gobierno, durante los ochenta éstas fueron la única institución privada que manejaba recursos financieros y casi se convirtieron en bancos. Abrieron cuentas para inversionistas medianos y pequeños: todo mundo quería especular. En 1987 hubo una burbuja especulativa y sobrevino el *crack*.

Negándose a ser exbanquero, Rubén se mantuvo actualizado en los temas financieros y ejerciendo labores de consejería de primer nivel. En 1983 participaba en el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) que le solicitaba orientación relativa a la banca. Lo mismo ocurrió con la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN). A finales del año participó en la XI Convención Nacional del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF), realizada en Guadalajara, donde habló sobre el banquero profesional. La síntesis de su experiencia bancaria resultó tan impactante que la recogió la prensa<sup>165</sup>, y además diversos foros le solicitaron que la comunicara. El presidente del Consejo de Administración del Banco Hispano Americano, Alejandro Albert, desde Madrid, lo felicitó por las palabras dirigidas a los ejecutivos mexicanos: reflejaban lo que debía ser un banquero en esos tiempos<sup>166</sup>. La Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, por el 25 aniversario de su División de

*Con el presidente Miguel de la Madrid en casa de su mutuo amigo, don Carlos Abedrop, 1984.*



Estudios de Postgrado, lo invitó a hablar en un ciclo de conferencias; el 11 de julio de 1990 trató del pasado, presente y futuro de la banca. Iniciando los noventa, en la comida anual de la generación 1969-1970 del IPADE, Juan Sánchez Renero lo presentaba como ponente para hablar al grupo sobre el futuro de la banca en México; para Juan, nadie mejor que él para tratar el tema. En 1998, en un acto organizado por Prodesarrollo, revisó la relación entre finanzas y microempresa.

Su fama trascendía las fronteras: su desempeño se había conocido en América Latina y España (hay que recordar, entre los viajes, uno a Chile para participar en un Congreso Interamericano de la Vivienda). Banqueros venezolanos le escribían comentando su parecer de que el proceso de organizar la banca múltiple formó parte de la preparación del golpe que el Gobierno acabó por dar a la banca privada; Rubén discrepaba: se trataba de procesos totalmente distintos. En los noventa, acudió al Foro Interamericano de Microempresa con una ponencia sobre el marco regulatorio de las instituciones especializadas en microfinanzas.

Al referirse a Miguel de la Madrid, Rubén mencionaba que su carrera, basada en puestos administrativos, no le había aportado experiencia política; no obstante, actuó como amortiguador. Apuntaba que, habiendo

recibido el peso a 70 por dólar, había llevado la paridad hasta 2,300. En su descargo, decía que había recibido un desastre de López Portillo. Como administrador, De la Madrid emprendió la tarea de ser Presidente y, para bien o para mal, asumió políticamente el inicio de la globalización<sup>67</sup>.

Avanzado el sexenio de Salinas se privatizó la banca. Un antiguo ejecutivo de Banamex le propuso asociarse en la compra de un banco: su experiencia, le dijo, sería valiosa. Una familia de empresarios, interesada en encabezar un grupo de compradores, lo invitaba como director general, vicepresidente ejecutivo e, inclusive, como presidente del banco que comprarían, lo que él dispusiera. En ambos casos agradeció la confianza y declinó la oferta: en su plan de vida, definitivamente no había retorno a la banca. Desde principios de los noventa hasta los primeros años del siglo XXI, no le han faltado invitaciones de bancos establecidos en México y de bancos extranjeros operando en el país para colaborar. El Banco Santander, antes de llegar al país, tenía una oficina de representación; contactaron a Rubén por haber oído hablar mucho de él. Ana Botín, entonces en México, lo visitó en su casa para hablar del estado de la banca mexicana. Aduciendo conflicto de intereses, Rubén ha rechazado invitaciones para estar en los consejos de Serfin, del Banco del Bajío y Afore Siglo XXI.



Rubén siempre ha mantenido su lealtad con Banamex. La privatización reactivó su participación en su Banco. A finales de agosto de 1991, felicitó a los nuevos dueños de Banamex, Roberto Hernández y Alfredo Harp Helú, quienes le agradecieron y reconocieron: «el éxito se debe a mucho trabajo, dedicación y empeño de un sinnúmero de personas que, como tú, en una u otra forma nos acompañan»<sup>168</sup>. En septiembre de 1991 lo nombraron consejero propietario de la serie «B», cosa que consideró una deferencia de los nuevos dueños de Banamex. Éstos le solicitaron elaborar un decálogo para los funcionarios de la nueva etapa reprivatizada.

Rubén respondió a la demanda con reflexiones sobre la filosofía que debía imperar en el Banco. Planteó que si antes la honestidad era una condición, en el Banco expropiado se había convertido en cualidad. Enfatizó sus temas centrales: la primera responsabilidad del banquero era servir a su clientela estableciendo relaciones profesionales para lograr los objetivos de sus accionistas. Aclaró que no había necesidad de un decálogo, porque los valores no se imponían desde arriba y porque los valores oficiales condenaban a comportamientos serviles y falsas lealtades. Lo que el Banco debía buscar era creatividad en su personal para satisfacer necesidades del mercado y establecer relaciones institucionales perdurables con los clientes.

Rubén argumentaba que buscar imponer valores no rendía frutos al no reconocerlos el personal como principios.

Lo más práctico era proponer en qué consistía la responsabilidad del banquero Banamex. Había que alcanzar y mantener un profesionalismo conspicuo. Recordaba el carácter centenario del Banco, su prestigio y tradición. Del banquero Banamex se requeriría actualizar el Banco al ritmo de los tiempos, mantenerlo como líder en el mercado, desempeñarse de forma tal que el resto de la banca sintiera la saludable competencia y presión ejercida por Banamex.

Le parecía de suma importancia cuidar la forma en que debían relacionarse con sus clientes: con profesionalismo e institucionalidad puestas a su servicio; respondiendo oportunamente y respetando la dignidad de quienes acudían a ellos; inspirando y manteniendo la confianza con profesionalismo y compromiso demostrados en cada servicio ofrecido o requerido; desarrollando servicios y productos según las necesidades de su clientela; mostrando capacidad de entender, escuchar y convencer, de responder con rapidez y eficacia; desarrollando y sosteniendo un compromiso con el país; capacitándose continuamente para mejor servir<sup>69</sup>. Rubén quería que no se olvidara el principio de que al Banco lo hacían sus clientes.

En 1993 Alfredo Harp Helú, presidente del Consejo de Administración del Grupo Financiero Banamex-Accival, S.A. de C.V, le comunicó que la Asamblea General Ordinaria y Especial de accionistas, celebrada a mediados de febrero, lo había designado consejero propietario de la serie «C»<sup>170</sup>.

Pasar de banca estatizada a privatizada implicó muchos reajustes. En 1994 la dirección de Banamex le agradeció las pistas que aportó en un panel sobre conducta profesional. Rubén insistía en no perder de vista que en Banamex-Accival se reunían varias culturas que marchaban en paralelo: colaboradores sin carrera universitaria formados en la banca estatizada. Había otro grupo integrado por gente con formación académica, del que habría que indagar sus niveles de compromiso. Se añadía una tercera cultura proveniente de Accival. Rubén recomendaba buscar fórmulas para llegar a todos.<sup>171</sup>

El 12 de octubre de 1999, el Grupo Financiero Banamex-Accival ofreció una comida a Rubén por sus 60 años de relación laboral con el Banco, en los comedores de la Dirección de la oficina central; se le agradeció que, desde 1991, colaborara con Banamex como consejero propietario. Recibió una charola conmemorativa de la ocasión. En el 2000, por modificaciones que limitaban la composición de sus consejos, el Grupo Financiero

Banamex-Accival le comunicó que había sido un privilegio el que hubiera sido miembro sus consejos de administración, y lo invitó a que pasara a formar parte del Consejo Nacional, nuevo órgano, no ejecutivo, que sesionaría tres veces al año. Se señalaba que el grupo quería recoger su experiencia<sup>172</sup>. Un año después, el grupo lo invitó a integrarse al Consejo Consultivo Área Metropolitana y Estados de Hidalgo, México y Morelos<sup>173</sup>. El Consejo Nacional, en la actualidad, ya no tiene carácter resolutivo: es, más bien, un órgano formado por clientes importantes y amigos de la institución.

De nuevo, el Banco cambió de manos: en 2001 lo adquirió Citigroup. Rubén ha recibido invitaciones para continuar en el Consejo Nacional. En donde hoy cuenta con capacidades decisorias es en el Comité Técnico del Programa para Préstamos a Grupos Campesinos en el Sureste de México, comité que preside. Se trata de un fideicomiso con participación económica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Fomento Social Banamex. Lleva sus responsabilidades en esta presidencia con enorme gusto, como trabajo social.

En el proceso de reprivatizar, al efectuarse la venta de los bancos, Gobierno y compradores convinieron en la necesidad de un arbitraje, pues la revisión que los compradores podían hacer no permitía la

*Con la Dirección  
General, conmemorando  
sus 60 años con el  
Banco Nacional de  
México, 12 de octubre,  
1999.*



evaluación cercana de activos financieros. Rubén recibió de la Secretaría de Hacienda los documentos que lo acreditaban como árbitro en la venta de siete bancos, 40% de los que se reprivatizarían. Quien firmaba el nombramiento era el secretario técnico del Comité de Desincorporación Bancaria. Lo nombraron por sus amplios conocimientos y experiencia en la materia. Revisó con cuidado toda la documentación percatándose de que en algunos casos la situación era poco sólida. El árbitro entraría en funciones si las partes no llegaban a un acuerdo para buscar una amigable composición. El laudo del árbitro tendría fuerza vinculatoria para las partes, sería inobjetable y no admitiría recurso alguno. Los documentos que le enviaron fueron los del Multibanco Mercantil, cuyo comprador era el Grupo Financiero Probusa; del Banco de Oriente, cuyo comprador era el grupo representado por Marcelo Margáin Berlanga; del Banco de Crédito y Servicios (Bancrecer), cuyo comprador era Roberto Alcántara; del BCH, cuyo comprador era Carlos Cabal Peniche; de Banca Promex, cuyo comprador era Finamex, encabezado por Eduardo Carrillo; de Banoro, cuyos compradores eran Fernando Obregón y Rodolfo Esquer; y del Banco Mercantil del Norte, cuyo comprador era Roberto González Barrera. El proceso duró un año, de julio de 1991 a julio de 1992. Al no haber diferencias, sus servicios como árbitro no se requirieron<sup>174</sup>.

Su relación con la actividad bancaria le reservó una novedad en su larga carrera: no era trabajar para algún banco, sino ser testigo social. Federico Reyes Heróles le pidió representar a Transparencia Mexicana en la venta de Bancrecer, transacción a cargo del Instituto de Protección al Ahorro Bancario (IPAB). Su función fue atestiguar que el procedimiento fuera legal, limpio y transparente. La opinión pública tomó como garantía su presencia como testigo de la acción<sup>175</sup>.

Sin desempeñar ningún puesto bajo los reflectores, Rubén seguía presente en los medios de comunicación. El periodista Fernando Mota Martínez le dedicó una semblanza; destacó que había sido un teórico-práctico<sup>176</sup>. Otro comunicador, Armando Villaseñor, comprobó que además de hombre-leyenda era un brillante interlocutor<sup>177</sup>. Con frecuencia los medios impresos lo buscaban para entrevistas; un ejemplo, la que sostuvo con Mayela Vázquez. En esa ocasión hablaba del deber de generar riqueza para intermediarla, en vez de pensar la banca como corretaje. El éxito de un banquero se medía por el éxito de sus clientes, no por su lucimiento personal; su eficiencia se medía en la microeconomía, en servir al pequeño ahorrador, al niño al que se le regalaba una cuenta de ahorros, al gran inversionista... El banquero debía servir a todo el mercado. Evocaba otros tiempos de la banca: antes, las tasas de interés las fijaba el

Estado y el encaje legal obligaba a los bancos a canalizar una parte de los recursos captados hacia ciertos segmentos de la economía. La banca a la que perteneció estaba encaminada hacia el desarrollo, promovía industrias no para ser dueño de ellas, sino para que hubiera desarrollo económico en el país. Así, Banamex financió la naciente industria hotelera nacional: el primer Camino Real se inauguró en la Ciudad de México en 1968. Con la nacionalización, la banca captaba para el Gobierno, abandonando su labor de intermediación; prestaba al Estado, no al público. Así, dejó de ejercer su misión de banca comercial. Los diez años de la banca nacionalizada habían trastocado la misión bancaria<sup>178</sup>.

El canal de televisión CNI-40 le dedicó íntegro un programa<sup>179</sup>. Su interlocutor fue su hijo, Rubén. Don Rubén relató su carrera como banquero; recordó su papel en las postrimerías del régimen de Echeverría y en la expropiación bancaria de López Portillo. Evaluó el desempeño de la banca estatizada: confesó haber albergado siempre la esperanza de su reprivatización, sin dejar de evaluar el proceso privatizador de los noventa. Comparó, de modo brillante, la formación de los banqueros de antes con la de sus sucesores en los noventa. Hizo un balance de la actividad bancaria en la última década del siglo XX. La entrevista tuvo un gran impacto y suscitó muchas felicitaciones y comentarios.

Un ejemplo es la nota que le envió Sergio Nicolau: «estuviste objetivo, sereno, tranquilo, prudente, positivo, muy sabio»<sup>180</sup>. Carlos Abedrop repartió copias de la entrevista en videocasetes y le comentó sus impresiones. En sólo una hora, logró un diagnóstico sobre el estado de la banca actual y sus desafíos en México: contar con una infraestructura análoga a la del resto de los países donde presta servicios, buscar estrategias efectivas para captar ahorro, entablar una relación de *clase mundial* con la clientela y encontrar fórmulas óptimas para otorgar créditos<sup>181</sup>.

También frecuentó medios académicos para hablar de su idea de banquero y de la labor bancaria en el mundo y en México. En la Universidad Iberoamericana impartió un curso sobre dirección general en la Maestría de Administración. A finales de enero de 2002, en el Aula Magna del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), presentó una ponencia sobre la profesión y los negocios bancarios.

## V. UNA EVALUACIÓN DEL SISTEMA BANCARIO Y DE LOS ÚLTIMOS PRESIDENTES

Lo básico de la banca, para él, había sido su atención a los clientes: para servir mejor se había modernizado. La expropiación detuvo su desarrollo jurídico y tecnológico

e implicó el abandono de la promoción del ahorro. Debe recordarse, dice Rubén, que en la operación bancaria hay actividades que generan utilidades y otras que son el costo de estar en el negocio para que, en efecto, los bancos funcionen como parte estructural de la vida del país. Entre éstas se cuentan la promoción del ahorro y la ampliación de servicios a las comunidades pequeñas. La banca estatizada no se ocupó de esa promoción<sup>192</sup>. Se afectaron, además, los programas de largo plazo, padeció la creatividad y, en general, se mantuvieron los servicios, sin ampliar la oferta. El corte abrupto del ritmo en el sector separó por un tiempo al sistema bancario mexicano de la avanzada mundial en esos terrenos.

Rubén no dudaba de que, eventualmente, llegaría la privatización. Cuando esto sucedió a principios de los noventa, en el sexenio de Salinas, hubo graves fallas. Conocido como fuerte crítico de la forma en que se procedió, don Rubén considera altos los precios que se pagaron por la banca, a la luz de su situación y la del país. En los hechos, el cambio de manos no logró su cometido: la inversión fue cuantiosa por la promesa de que, al entrar al "primer mundo", la banca recuperaría la inversión y sería redituable. Las cosas, sin embargo, no fueron así. Además, se perdió parte de la tradición bancaria, una forma de entender y ejercer el oficio, lo que él llama la "carrera bancaria".

La preparación de los banqueros ha cambiado, como los tiempos. El banquero profesional de antaño se forjaba en la actividad: la propia institución tenía mucho de universidad. Su carrera le permitía ascender en la organización, había movilidad. Prepararse implicaba pasar por la gerencia de sucursales y desarrollar la sensibilidad para entender y tratar a la gente. La vida diaria de un banco requería capacidad de evaluar riesgos y una actitud especial de servicio surgida del trato con clientes y personal. El paso por las sucursales era equivalente al periodo de internados para los médicos. Las condiciones de la banca global requieren otra formación: conocer de procesos económicos y financieros para lograr instituciones viables. El gran reto de esta banca es mantenerse cercana al cliente y al entorno inmediato: ver con claridad el panorama global y atender la situación específica de individuos y regiones.

Cuando Salinas estaba por cumplir su mandato, Rubén advertía sobre una devaluación inminente: devaluaba antes de irse o dejaba a su sucesor la tarea. Salinas fue un político sagaz: se ganó la confianza del sector empresarial, pero no pudo evitar un desplome económico. El endeudamiento con depósitos cobrables en dólares desencadenó el descontrol en diciembre de 1994: no había liquidez. El sistema bancario, no el país, estaba quebrado. Rubén recuerda ese momento:

A la llegada del presidente Zedillo el panorama no era fácil: se buscaba salvar a los ahorradores al implementar el FOBAPROA y no, primero, apoyar a los deudores viables con fórmulas oportunas y adecuadas. El incremento en las tasas de interés y las revisiones de salarios descapitalizaron y tuvieron obvios efectos en la demanda. Los bancos buscaban recuperar el dinero, y para salvarlos creo que habría funcionado que el Gobierno, como en el pasado, reuniera a los banqueros y al Banco de México y, eventualmente, a la Secretaría de Hacienda para encontrar soluciones. En el pasado, en momentos difíciles felizmente siempre encontrábamos alguna solución razonable en reuniones así. Ante la falta de fórmulas que dieran salida a las circunstancias, surgió la cultura del no pago. Extemporáneamente en relación con el problema general, en el caso de préstamos hipotecarios la banca implementó fórmulas que sí han permitido recuperar créditos mediante renegociaciones. Faltaron más soluciones creativas y oportunas, capacidad de reacción y liderazgo del Gobierno para buscar salidas adicionales a tiempo. Al no actuarse oportunamente, la gran mayoría de los deudores perdieron su capacidad de pago.<sup>183</sup>

El factor que desequilibró fue el crecimiento de las tasas de interés. Las soluciones debieron

concentrarse en buscar fórmulas para que los deudores fueran capaces de afrontar sus compromisos. El incremento enorme de las carteras vencidas tenía orígenes muy distintos. Hubo un período en que se otorgaron créditos sin bases y, en poco tiempo, el deudor dejó de ser responsable. El aumento de las tasas de interés no correspondía al del ingreso de las personas: se abrió, entonces, la enorme brecha entre el compromiso y la capacidad de pago; las condiciones hacían imposible pagar. En consecuencia, la cartera vencida creció al salirse las tasas de interés del contexto del resto de los factores económicos.

Comentan este punto algunos amigos de Rubén. Miguel Mancera ha señalado que con la privatización entraron algunos banqueros que no dominaban el difícil arte del crédito. Desgraciadamente, se perdieron buenos cuadros en la banca y esto contribuyó a la crisis<sup>184</sup>. Agustín F. Legorreta ubica el primer error del Gobierno en desincorporar 18 bancos, muchos económicamente inviables, retrasados en tecnología, con mal servicio y peor personal. Después se autorizaron sucursales extranjeras. Con la economía en quiebra, algunos deudores no quisieron hacer frente a sus deudas y otros se vieron imposibilitados de saldarlas.<sup>185</sup>

La evaluación de Carlos Abedrop sobre el sistema bancario mexicano resulta muy completa y detallada, casi un panorama sintético del estado de la cuestión:

México tuvo hasta el 82 un sistema bancario de primer mundo, el más completo de América Latina, sin lugar a dudas, pero a la altura de la mayor parte de países europeos. Yo creo que el sistema bancario mexicano era mucho más avanzado que el español. Tuvo una fortuna muy grande la banca mexicana: teníamos el avance tecnológico de la banca norteamericana y lo importamos a México, en mayor medida en que lo hicieron los europeos. Las computadoras y la automatización de la operación bancaria llegan primero a México que a Europa, porque nos viene de los bancos americanos y de los proveedores de equipo americano. Así que teníamos la tecnología –si usted quiere, no tan buena como la de los bancos americanos, pero muy cercana–, y le dábamos seguimiento a los avances americanos, y teníamos la ventaja de la banca patrimonial europea, porque se habían creado ya en México a partir del setenta los grupos financieros que ya permitían que diversas instituciones se agruparan para dar servicios financieros: las financieras, las hipotecarias, las compañías de seguros y los bancos. Esto a

diferencia de los Estados Unidos, en donde como consecuencia de la crisis del 29 se estableció una ley que establecía bancos especializados, de manera que una compañía de seguros no podía ser socio de un banco, ni un banco podía ser socio de una compañía de seguros. Un banco, por ejemplo, no podía tomar ahorro para vivienda, sino que había unos bancos especiales de ahorro que captaban el ahorro y prestaban para la vivienda. Los bancos no podían intervenir en el mercado de la bolsa de valores, ni tener acciones ni participaciones en casas de bolsa, como les llamamos aquí. Ni las casas de bolsa podían tener participaciones en bancos. Fue en la crisis del 29 que se pensó que, haciendo esa separación, si una especialidad de la banca tenía un problema, no contaminaba a las otras. Entonces en México, para fines de los setentas, teníamos un sistema bancario de primerísima calidad, de gran avance tecnológico: ya existían los cajeros automáticos, que no los había en Europa; teníamos computadoras *on line*, en tiempos reales, centros de cómputo de los bancos en tiempos reales, que no los tenían la mayor parte de los bancos europeos. En fin, puede ser que los bancos europeos tuviesen otras cosas que no teníamos ni los americanos ni nosotros. La banca patrimonial que hacen los



*Rubén con sus hijos en su cumpleaños 70.*

Europeos es una banca muy personal que tiene muchas ventajas, aunque tecnológicamente está más rezagada. Pero, en fin, nuestro sistema bancario era de primer mundo en el ochenta. Y, ¿qué es lo que pasó después? Viene el Gobierno y aparte de expropiar los bancos los secuestra por diez años. Y esos diez años fueron de una evolución enorme de los sistemas bancarios en el mundo, un cambio radical en la banca, digamos en los últimos veinte años, de los ochenta a ahora. Y, ¿qué pasó con México?, que los bancos no tuvieron una estrategia para ese cambio. De manera que cuando los privatizan, diez años después de tenerlos el Gobierno, llegan los nuevos banqueros privados, tropiezan con una crisis financiera del 95, cuando apenas tenían dos o tres años, algunos menos de dos años en los bancos, y entonces su problema era luchar contra la crisis, por la sobrevivencia de los bancos<sup>106</sup>.

A Rubén le encantó el cambio de 2000: lo considera absolutamente necesario. En el primer trienio del gobierno foxista, todavía no ocupa la banca su papel indiscutible de factor en el desarrollo del país por causas variadas y complejas. Rubén cree que mucho tienen que aportar a este importante proceso el Banco de México y la Secretaría de Hacienda.

*Alicia y Rubén con sus nueras y su yerno.*



## VI. UNA FAMILIA EN EXPANSIÓN

*Los Aguilar Flashcka*

Un valor fundamental para Rubén ha sido la unidad familiar; ha sabido combinar muy acertadamente unidad y pluralidad. En los ochenta y principios de los noventa, la familia creció y se consolidó. Se casaron los tres hijos que se habían mantenido solteros: en 1982, Rubén contrajo matrimonio con Sybille Flaschka; en 1983, Octavio con Yolanda Gutiérrez; y en 1989, Javier con Mónica Niño. Llegaron más nietos: Pedro, hijo de Luz María; Sarah y Sebastián, hijos de Rubén; Yolanda, Cecilia y Jerónimo, hijos de Octavio. Los noventa agregaron cuatro nietos más: Ana, hija de Luz María; Sofía, hija de Rubén; y Javier y Regina, hijos de Javier.

En esta nueva etapa, Alicia y Rubén creyeron oportuno buscar un lugar para reunirse en familia los fines de semana y en épocas vacacionales. Después de ver varias casas, Rubén concretó una cita con un corredor de bienes raíces, en Cuernavaca. Como no llegó, a sugerencia de su yerno, Ernesto, fueron a Tepoztlán para buscar opciones. Ese día encontró el lugar que habían imaginado. Mandó acondicionar las cabañas existentes y construyó dos más; después lo amplió con un terreno y una construcción que compró a unos vecinos que regresaron a Alemania.

*Los Aguilar Gutiérrez*



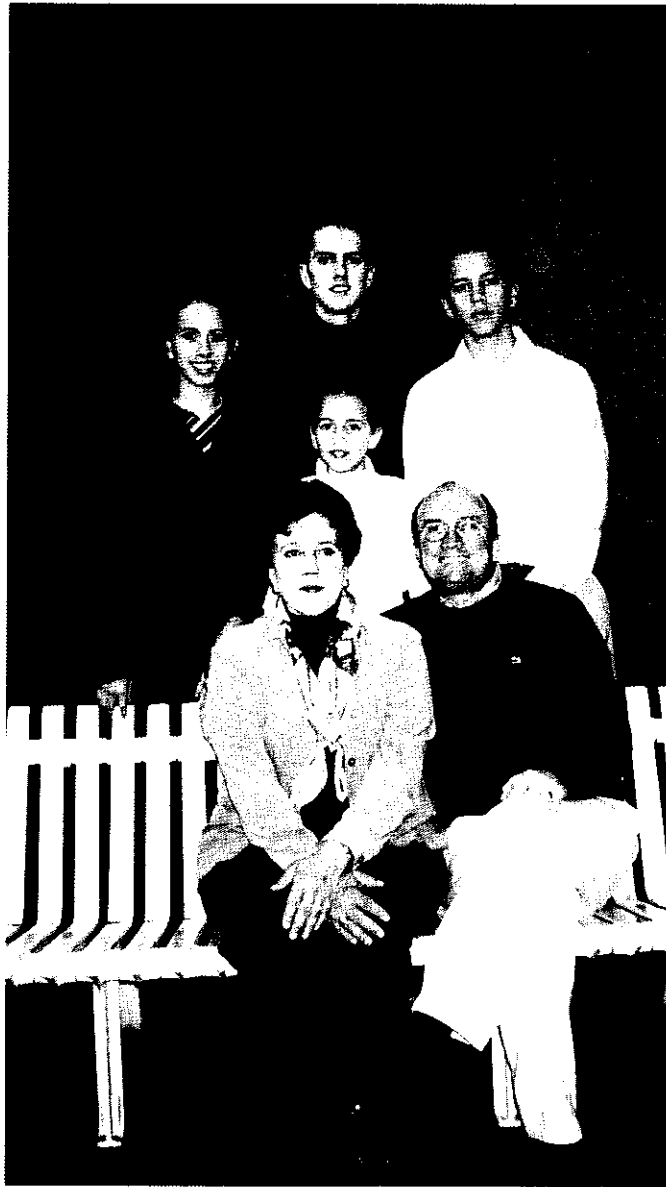
*Los Aguilar Ramírez*

*Los Aguilar Ruíz..*

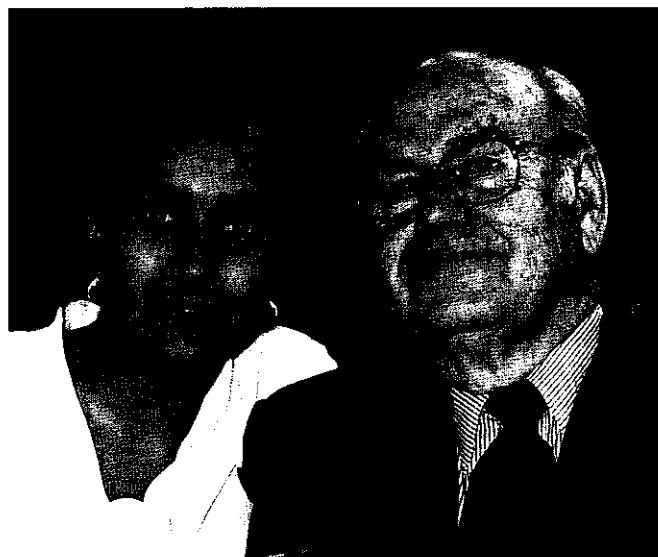


*Los Gómez Gallardo  
Aguilar.*

*Los Aguilar Niño.*



*Con el menor de sus nietos, Javier, 1996.*



*Con la mayor de sus nietos, Carla, 2000.*

Hay un sitio para Rubén y Alicia. El comedor y la sala se destinan, preferentemente, a «los grandes», los adultos de la familia. En otro espacio, conocido como "Casa Club", se encuentran la televisión y los aparatos de música. Seis cabañas se sortearon entre los hijos: cada uno ha acondicionado la suya a su gusto. La última construcción que se compró es para huéspedes. Un riachuelo cruza el terreno y hay una alberca. La casa está en el pueblo, lo que agrada a Rubén, con vista amplia al cerro del Tepozteco.

Rubén estableció unas normas para usar "El Pueblito", nombre que puso a la casa, para comodidad de todos. Rubén y Alicia se ocupan de proveer lo básico en cuartos, limpieza, cocina y mantenimiento. Hay un fondo común: cada familia aporta una cantidad determinada de común acuerdo. Si alguien nota fallas en el mantenimiento, notifica. Al salir, hay que dejar en orden los espacios que se hayan utilizado. Rubén dice que su casa de México es «de los abuelos» y que la de Tepoztlán es de todos. Cada familia, de acuerdo a un calendario, puede ocupar todo el conjunto para invitar a sus amigos. Rubén goza su casa de Tepoztlán, le gusta recibir invitados. Él y Alicia son muy hospitalarios, anfitriones muy afectuosos. La casa de descanso ha estrechado la comunicación y vida familiar.

*Alicia y Rubén con sus  
hijos en Tepoztlán, al  
celebrar el 58  
aniversario de casados,  
abril, 2004.*



## VII. APRECIACIONES SOBRE RUBÉN, BANQUERO

Antes de proceder con esta revisión conviene calibrar el hecho de que Rubén haya sido banquero de punta sin hablar inglés. Algo tiene de situación generacional el hecho, aunque también de elección. Pudo aprenderlo al iniciar su carrera o en otro momento pero, como disfrutaba tanto haciendo banca, no quiso dedicar tiempo a cuestiones ajenas a lo rigurosamente bancario, como aprender idiomas. Autoevaluándose, repara en que él todo lo afronta tratando de entenderlo en su propio fondo, nunca memorizando; lo que se memoriza le es, de esa forma, ajeno. Lo destacable es la calidad de su desempeño sin la herramienta del inglés.

Personajes con vínculos diversos con la banca hablaron de sus impresiones sobre la labor profesional de Rubén. Los aspectos que impactan a cada uno, en conjunto, ofrecen un retrato bastante completo de lo que él ha sido. Fernando Peón<sup>187</sup> señala que «es uno de los pocos banqueros profesionales de este país, que partió de ser autodidacta hasta director general del banco más importante de México. Y digo profesional en el más profundo de los sentidos, porque siendo un banquero profesional creía en la banca como un

instrumento de desarrollo, y no como un instrumento de enriquecimiento personal»<sup>188</sup>.

Miguel Mancera precisa que «en Banamex Rubén se hizo un gran líder, era el que manejaba el Banco. Hizo toda la carrera desde abajo, paso por paso, y se formó muy bien. Ha sido muy inteligente y sabía lo que hacía»<sup>189</sup>.

Para Mario Ramón Beteta «fue siempre un destacado funcionario en el Banco Nacional de México. Es bien sabido que comenzó desde los niveles más bajos hasta llegar a la Dirección General, pues del entonces banco más importante de México. Otra cosa de la que se habla mucho de Rubén es que él fue formador de gentes, fue alguien que se propuso adiestrar a los nuevos funcionarios, y creó toda una escuela dentro del Banco de la que él era el centro. Eso, pues, lo llevó a establecer también un liderazgo, que fue dando frutos cada vez mejores. Siempre ha tenido en el ambiente de las finanzas públicas y privadas un buen nombre»<sup>190</sup>.

David Ibarra dice que, como muchos saben, lo operativo de Banamex estaba en sus manos. La banca se había modernizado y crecido, y él era parte de la generación que hizo «la gran banca comercial» mexicana: «perteneció a esa generación

de los grandes banqueros mexicanos que hicieron –construyeron– el sector financiero; no sólo la banca, sino el sector financiero del país, porque de la banca surgen las compañías de seguros, una serie de intermediarios financieros, las casas de bolsa, las arrendadoras, toda la secuela de unidades financieras. Ahí está el centro; y esa tarea fundamental en el desarrollo financiero y económico de México se debe, en esencia, a este grupo de grandes banqueros mexicanos». Resalta que todo el mundo oficial veía a Rubén «como un banquero que merecía el mayor de los respetos, por su seriedad, por su honestidad y por su eficacia. Daba batallas muy importantes para México. Rubén contribuyó, y contribuyó bien, a la organización de la política económica de este país, defendiendo los intereses empresariales, pero defendiéndolos con un sentido, con un alcance de responsabilidad nacional»<sup>191</sup>. Ibarra lamenta que haya sido «uno de los grandes hombres desperdiciados de este país, porque él debió de haber seguido reconstruyendo la banca nacional y eso no se dio».

Fernando Solana piensa que «por su enorme experiencia como banquero durante años en diversas partes de la República, fue el banquero, de esas décadas, más formal (...). Era el hombre que le daba solidez, consistencia, prestigio a su

enorme institución que ha sido el Banco Nacional y que ha llegado a ser, en sus 120 años muy próximos, el banco más importante del país». Por su consistencia como operador, se le reconoce ser el número uno. Solana cree «que muy buena parte de esta solidez de la institución, y esta solidez de los cuadros medios y directivos del Banco, se debieron a muy pocas personas, o a pocas personas. Y una de ellas, sin duda muy destacada, fue Rubén (...). Él tiene un liderazgo muy convencido, muy sólido y yo creo que el Banco Nacional de México, el actual inclusive, le debe mucho a don Rubén»<sup>192</sup>.

Pablo Aveleyra sintetiza: «Rubén es un excelente banquero, de los que definitivamente ya no hay, se acabaron. Debería haber muchos como él»<sup>193</sup>.

Agustín Legorreta sentencia con toda concisión: «sin ninguna duda, fue el mejor operador bancario de su época en México»<sup>194</sup>. Abelardo Garciarce reflexiona: «he tenido un gran respeto y una gran admiración por Rubén como profesional de la banca. Yo diría que ahorita ya no hay una banca mexicana, es una banca extranjera. Yo creo que la generación de Rubén fue una generación de banqueros profesionales, en donde Rubén destacó al ser una de las estrellas, o “la estrella” de ese sistema»<sup>195</sup>.



Como expresidentes de la ABM antes de la expropiación, huéspedes de honor de don Antonio del Valle, presidente de la ABM: Rubén Aguilar, Carlos Abedrop, Rolando Vega, Agustín F. Legorreta y Víctor Manuel Herrera.



Despedida a Miguel Mancera al dejar la Presidencia del Banco de México, con los expresidentes vivos de la Asociación de Banqueros de México. Arriba: Arcadio Valenzuela, José Pintado, Antonio del Valle, Carlos Abedrop, Agustín F. Legorreta, Víctor Manuel Herrera y Rolando Vega. Abajo: Rubén Aguilar, Manuel Cortina Portilla, Miguel Mancera, Manuel Espinosa Yglesias y Jesús Rodríguez.



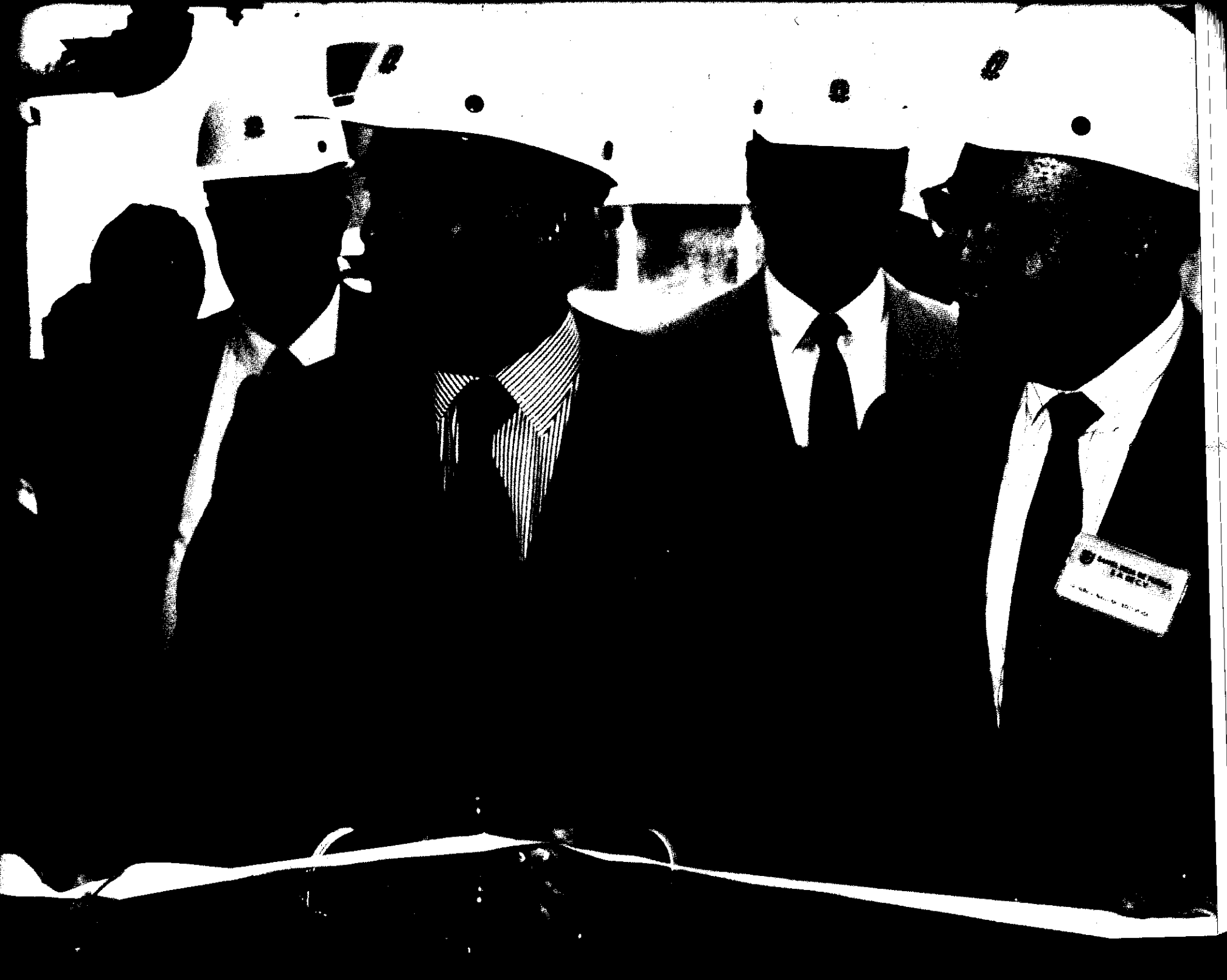
Un escenario imprevisto, propio del autoritarismo de un régimen de partido de Estado, cambió la banca mexicana. Rubén, que no se arredraaba ante las dificultades, pudo intervenir frente a la imposición para salvar el funcionamiento del Banco Nacional de México. Pero la inercia burocratizada y politizada lo arrojó de la operación bancaria antes de lo que había previsto. Ante los hechos, se programó nuevas metas que salvaguardaron una larga y potente identidad, la de banquero, que le era tan vital que no quiso renunciar a ella. Así, Rubén ha seguido actuando con coherencia en respuesta a una identidad dinamizadora. Articuló lo que era y lo que quería ser. Habiendo sido muy libre para pensar, para expresarse, para criticar, lo siguió siendo pero con mayores impulsos.

Otra de sus características es acompañar siempre sus críticas con propuestas viables. En la última etapa, articuló un conjunto de proyectos novedosos. En los campos de lo público, lo empresarial, los medios de comunicación y lo académico, se le ha reconocido por su oficio de banquero, por su solvencia profesional, ingenio para afrontar las circunstancias, por sus ideas y planes capaces de inspirar nuevas acciones y rendir resultados. Ajeno a las tentaciones del dinero, ha demostrado un ser ético a toda prueba. Descubrió y tipificó perfiles laborales. Enemigo de la politiquería, ha sido capaz de proseguir como un profesional a toda prueba.



# RUBÉN, CONSEJERO Y FILÁNTRORO

SEGUNDA PARTE



## RUBÉN, CONSEJERO

---

Este capítulo se enlaza con los dos previos. La labor de Rubén como consejero se remonta a sus tiempos de directivo en Banamex y continúa durante su etapa de jubilado. Las empresas del Banco ajenas al paquete de la expropiación siguieron con su actividad y sus consejos de administración, a los que él estaba ligado<sup>196</sup>. Partiendo del nodo del Banco, extiende sus contactos y forma una amplia y compleja red de consejerías. Su fama de buen consejero cunde, y se le invita a integrarse a muchos consejos, en los que a veces permanece después de retirarse quienes propiciaron su ingreso. Al jubilarse, emprende una carrera complementaria a la anterior, en la que llegará a especializarse y destacar: la consejería.

*Con sus amigos Antonio Gutiérrez Prieto, Jaime Alverde, Antonio Ariza Cañadilla y Luis Ortiz Macedo.*



*Con Antonio Ariza Alduncin.*



*Con sus amigos Isaac Vainer y David Arelle.*



*Entregando a su amigo José Manuel Agudo el Premio Hombres y Mujeres de la Casa, 2002.*

Para él, participar en múltiples consejos es de las experiencias más ricas en su vida laboral: ha significado tratar con personas de distintas formaciones y regiones del país. Así, a título de ejemplo, durante su vida activa en el Grupo Banamex estuvo en el Consejo del Banco, formado por distinguidos empresarios, nacionales y regionales, de ramos muy distintos, y por profesionistas igualmente destacados. Su contacto directo y frecuente con prácticamente todas las filiales financieras del Grupo –Financiera Banamex, Hipotecaria Banamex, Arrendadora Banamex, Factoring Banamex, Seguros América Banamex, Seguros La Territorial, Fondo de Inversiones Banamex– le permitió conocer a prominentes consejeros.

Estaba, además, muy cerca de los consejos de bancos regionales. Esta parte de su trabajo fue tejiendo redes de interacción con importantes empresarios de Sonora, Sinaloa, Chihuahua, Tamaulipas, Yucatán, Puebla, San Luis Potosí, Veracruz y Nuevo León. Otra red muy amplia se formó en la Asociación de Banqueros de México, sobre todo al presidir el Comité de Bancos de Depósito y, después, al ser vicepresidente y finalmente presidente de la asociación. Se relacionó, así, con prácticamente todos los banqueros de su época. Desde la Junta de Asistencia Privada, inició sus relaciones con gran cantidad de patronos y miembros de organizaciones filantrópicas.

## I. RESPONSABILIDADES EN LA CONDUCCIÓN DE EMPRESAS

Los empleados recibían indirectamente, como bono, acciones de Banamex. Con la nacionalización tuvieron que convertirlas en dinero. Rubén empleó el suyo para comprar acciones en dos empresas ligadas al Grupo Banamex: Asbestos de México, S.A. y Esgrim, S.A. Ésta era una mina jalisciense con buenos yacimientos de tierra, que servía para filtrar cerveza y vinos. Rubén asumió la presidencia de ambas; tenía acciones, pero no era el dueño. Las encabezó hasta su venta a capital extranjero. Recuerda que «por iniciativa de Juan Orozco, mi amigo y vecino, formamos un pequeño grupo para comprar un paquete de acciones»<sup>197</sup> de esas dos compañías.

Juan Orozco amplía lo dicho. Cuando Rubén se jubiló, lo invitó a hacer algunos negocios juntos:

Hicimos una inversión, que yo creo que fue muy reductible y muy buena, un negocio de tierra de diatomasia (...), que es un filtro natural que le da el brillo a las cervezas. La tierra de diatomasia estaba en un pueblito en Jalisco, rumbo a Colima. En una temporada Rubén fue presidente del Consejo de esa empresa. Fue muy cuidadoso y muy responsable. En la empresa de diatomasia tenía una característica

muy curiosa: no es un hombre que domine el inglés; se daba a entender con los americanos, resolvía sus problemas, tenía la inteligencia suficiente y la creatividad para tener una buena relación con ellos, tenía varios socios, tecnólogos más que otra cosa. La empresa era 100% mexicana, pero tenía tecnología de ellos. Además tenía una posición en el mercado internacional muy fuerte. Entonces hacíamos muchas cosas con ellos, y Rubén tenía una excelente relación. Fue varias veces a California, y muchas veces me preguntaba cómo le hacía Rubén para manejarse si no sabía hablar inglés; pero su capacidad le permitía hacer, yo creo que entiende razonablemente y a través de algún intérprete se podía expresar. Lo hizo muy bien y el negocio fue muy exitoso, y en un momento dado los americanos nos hicieron la compra del negocio. Yo creo que fue una buena ayuda al patrimonio de Rubén<sup>198</sup>.

Al cabo de un tiempo, Rubén vendió sus acciones de Asbestos de México. Con la mitad de lo obtenido al vender sus acciones en ambas compañías, compró la casa de Tepoztlán. Invertió el resto en una compañía que dirigía y promovía Jorge, su hijo, llamada Holding del Golfo, que tiene las franquicias de Kentucky Fried Chicken, Blockbuster, Pizza Hut, Dairy Queen, Applebee's, 100% México Hecho a mano, franquicia de

Fonart. Es una empresa de operación y administración de franquicias de alimentos y entretenimiento en el sureste de México<sup>199</sup>. En Holding del Golfo, participa en el Consejo de Administración y en el Comité de Auditoría.

Tuvo la oportunidad de participar como directivo en una empresa de banca de inversión; pero prefirió sólo ofrecer consejos: «Leopoldo de Rothschild de Londres, por recomendación de Ernesto Fernández Hurtado, me invitó a ser su representante en México»<sup>200</sup>. Rubén no aceptó, pero sí ayudó. En agosto de 1985 un alto ejecutivo de Rothschild le agradeció sus atenciones; sobre todo, estaban muy complacidos con sus opiniones y consejos. Le dijeron que esperaban futuras ocasiones de intercambiar juicios y pareceres con él, y fortalecer la amistad con Rothschild al pasar de los años. A partir de sus consejos, los ingleses encontraron la mejor manera de entablar diálogos con el Gobierno sobre su participación en el sector bancario de México y esperaban volver a platicar con él en noviembre, cuando visitara la Ciudad de México el Sr. Leopold de Rothschild. Sin empacarla y cuidándola como equipaje de mano, según sus comentarios, Rothschild le trajo «una botella de esas grandotas de vino de Rothschild, para manifestar su agradecimiento a la colaboración que yo les había brindado. Mi relación fue muy buena con ellos».



*En una visita a la planta  
de Santa Julia, con el  
arquitecto Cito  
García Collantes.*



En los ochenta, fue presidente del Consejo de Administración de Cerámica Santa Julia, S.A, propiedad de las herederas de don Luis Aguilar<sup>201</sup>, que fabricaba recubrimientos para pisos y paredes<sup>202</sup>. Rubén encabezó el Consejo porque trabajaba para la familia. Como las señoras Aguilar también eran accionistas de la empresa Química Mexana, él las representaba como consejero. Como había socios de Estados Unidos, viajó allá en varias ocasiones para discutir el futuro de su empresa. Los dueños de Alkaseltzer, que pasó a Bayer, compraron Química Mexana, y le pidieron a Rubén que siguiera de consejero pues apreciaban sus aportaciones. El examen de su actividad en los consejos en que participa lo muestra no sólo como activo, sino como hiperactivo.

En el Grupo Conдумex<sup>203</sup> también representó en su Consejo los intereses de las herederas de don Luis Aguilar. Cuando vendieron sus acciones, los nuevos propietarios no quisieron perder su orientación y lo mantuvieron como representante. Finalmente, don Carlos Slim tomó el control de Conдумex y, como ha sido su costumbre, Rubén aclaró que con él no había ningún compromiso. Slim le hizo saber que lo invitaba a continuar como consejero y miembro de la Comisión Ejecutiva.

## II. EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN RELACIONADOS CON SU ACTIVIDAD BANCARIA

Rubén repasa su participación en consejos en Banamex: «durante mi época en el Banco Nacional, al ser el responsable de la Banca Comercial, yo formaba parte activa de los consejos de la Financiera Banamex y la compañía de seguros del Banco, que era Seguros América, y también la otra compañía de seguros, La Territorial, la Compañía de Factoraje, la Compañía Arrendamiento Financiero, etc.»<sup>204</sup>. Ya jubilado, siguió de consejero de Seguros América Banamex.

Los empresarios lo invitaron al Consejo de Administración del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), como consejero de empresas. Su labor ahí resultó grata:

La banca no formaba parte de la estructura de su Consejo, porque los bancos teníamos dentro de nuestros contratos de trabajo un programa para darle crédito para vivienda a nuestro personal. Entonces, por eso no formamos parte del INFONAVIT. Uno de los organismos empresariales, no sé si fue la CONCAMIN o la Patronal, cedieron uno de sus lugares a la Asociación de Banqueros de México, y en ese carácter yo llego al Consejo del INFONAVIT. Y participo por algunos años,

prácticamente hasta mi retiro, representándola. Viví experiencias muy interesantes porque los banqueros no teníamos costumbre de sentarnos en una mesa donde estaba la CTM (Confederación de Trabajadores de México) y la CROC (Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos), el sector laboral sindical, los grandes sindicatos laborales que tenían un peso tremendo. Pienso que a mí me invitaron porque era como el más conocido de los banqueros a quien le interesaba el tema. Así fue como llegué. Seguramente fue en la etapa cuando estaba en el Comité de Bancos.

Durante los primeros meses de su jubilación, siguió participando en el INFONAVIT y en 1984 hubo un amplio reconocimiento por su atinada actuación. Colaboraba, además, con el Centro Impulsor de la Construcción y la Habitación (CIHAC): «yo fui uno de los fundadores. Participé muy activamente como Banco Nacional en los programas de vivienda de interés social (...). Al CIHAC lo creamos para que tuviese representatividad el sector de la vivienda, pero no como cámara, sino como un organismo que aportara tecnología, que investigase, que impulsase, cosas que sigo creyendo que son muy importantes»<sup>205</sup>. Mantiene hasta hoy las buenas relaciones con este organismo. Cuando estuvo en el Banco, también fue consejero de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (CONCANACO).

Banamex, hay que recordarlo, tenía intereses en distintas empresas importantes y actuaba en sus consejos, como es el caso de Desc<sup>206</sup>, que se desempeña en la industria automotriz, química, alimentos y bienes raíces. Rubén sostenía que los integrantes de la Banca Comercial del Banco no deberían formar parte de los consejos de las empresas del grupo, porque contaban con información privilegiada que podía influir en decisiones, cosa que juzgaba incorrecta. Manuel Senderos, cabeza de Desc, al invitar a Agustín F. Legorreta como consejero, defendió que en ese caso no había real conflicto de intereses y sugirió invitar a Rubén como suplente. Sobre Desc, comenta:

Cuando termina la vida en Banco Nacional, me siguen invitando cada año a seguir siendo su consejero, y cuando muere un consejero propietario, Fernando Senderos me invita a pasar como tal. Y en una reestructura, no hace muchos años, Fernando me señala que quiere que yo siga formando parte de su Consejo y también como miembro del Comité de Auditoría. Esto ha sido algo que aprecio mucho por ser un gesto de confianza, ya que Fernando y yo no somos de la misma generación. Él ha sido muy deferente y yo he tratado de ser comprometido<sup>207</sup>.

Rubén es muy modesto. Siempre agradece como deferencia hacia su persona las invitaciones, y siempre

*Ceremonia inaugural de  
la exposición anual del  
Centro Impulsor  
de la Habitación, con  
el entonces secretario  
de Desarrollo Urbano  
y Ecología, Lic. Patricio  
Chirinos, el arquitecto  
Gonzalo Gout y don  
Emilio del Barrio, 1995.*



aclara que trata de cumplir bien su trabajo. Pero la realidad es que los empresarios aprecian mucho su labor, y que sea un consejero muy activo y productivo. La lista de los consejos de administración en los que ha colaborado es muy diversa y extensa.

### III. ACERTADA ACTIVIDAD EN UNA PLURALIDAD DE CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

Cada participación de Rubén como consejero tiene su particular historia. Este apartado se dedica a seleccionar algunas para ilustrar el hecho. Él mismo define su actitud como consejero: «yo, siempre que participo en un Consejo, reconozco mi compromiso y mi riesgo y actúo en concordancia...». Por eso, al preguntarle lo que hace, dice con firmeza que trabaja con profesionalismo, y precisa en calidad de qué actúa en cada uno.

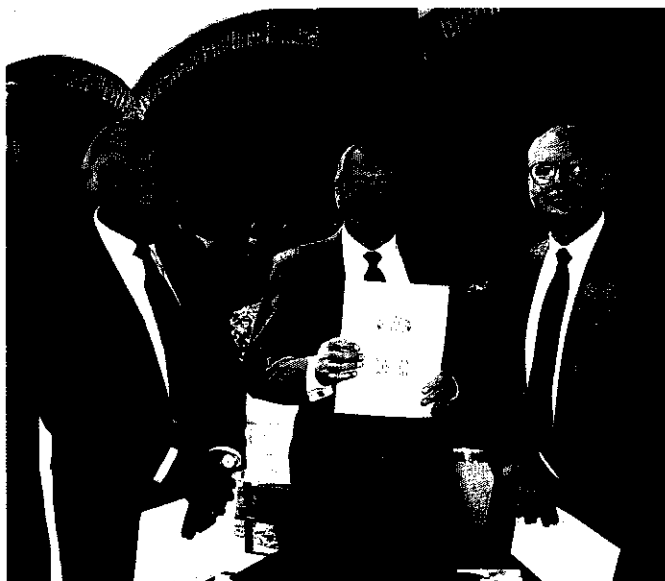
Hay un solo caso en que su consejería ha sido más bien virtual, pues cedió a reiteradas e insistentes invitaciones. Gonzalo Río Arronte buscó su orientación para encontrar la mejor forma de hacer donaciones filantrópicas. Cumplida la petición, Río Arronte volvió a consultarlo sobre cómo integrar un consejo de administración para sus inmobiliarias, Los Sabinos y Valle de Oro. Tanto Gonzalo como, a su muerte, su

viuda insistieron en que estuviera en ese Consejo. Rubén se resistía –le era imposible–, pero la presión fue tal que admitió una participación simbólica. Como no le gusta ser un prestanombres, por responsabilidad ha tenido que conocer ese negocio, pero aclara que su actividad se acerca a lo honorario. En el resto de los casos es un consejero con plena actividad.

A solicitud del ingeniero Alberto Franco, durante algunos años fue miembro del Consejo de la Asociación Mexicana Automovilística (AMA) y coordinador del Comité de Administración y Finanzas, Planeación y Programación.

Iker de Belausteguigoitia solicitó que lo representara en un Consejo de una empresa familiar, Polycrom, dedicada al ramo azucarero y a bienes raíces. Cuando murió Iker, Rubén dijo a su hermano, Eneko, que ya no veía razón para quedarse en el Consejo. Eneko propuso su permanencia como consejero independiente. Tiempo después, Eneko impulsó la creación de un grupo para comprar ingenios, asociado con Bimbo, Nestlé y otras compañías, Polycrom incluida; así nació Beta San Miguel. Rubén ha seguido como consejero independiente en la empresa de la familia Belausteguigoitia y en Beta San Miguel. En la Unión de Crédito Agropecuaria Industrial Mercantil Azucarera y Similares (UNGARA),

*En la Asamblea del  
Asociación Mexicana  
Automovilística  
con el Ing. Alberto  
Franco y don Fernando  
Rodríguez Miaja.*



institución promovida por Eneko, además de consejero propietario ha sido tesorero.

Los anteriores son casos de empresas exitosas. Pero se ha visto obligado a dar consejos muy duros en empresas con graves problemas. Alberto Franco Sarmiento, accionista principal de Iconsa, una constructora mediana, lo invitó a su Consejo. Veamos el relato de Rubén:

Participo con él en etapas ya complicadas de la compañía. Se asocia don Alberto con otros inversionistas y deja de tener el control; me siguen

invitando a que yo participe. En alguna reunión en que nos informan el estado financiero de la compañía, yo les suplico que me escuchen. «Esta compañía no es viable, no puede durar. Entonces hay que tomar la decisión». Y todo mundo como que respiró hondo, y se convencieron, «Rubén, usted tiene razón, vamos a consultar, a hacer un arreglo legal con los acreedores». Aceptan mi propuesta y liberan al Consejo, porque inician una nueva etapa en la que tienen que entrar en una suspensión.

Lo han llamado, además, a participar en circunstancias especiales de importantes empresas como Alfa, que afrontaba problemas serios con sus acreedores. Los banqueros accedieron a negociar con los accionistas, representados por Bernardo Garza, una nueva estructura para que Alfa saliera adelante. Un banquero internacional acudió a Rubén para proponerle incorporarse al Consejo. Rubén aclaró que, como banquero, no le gustaba su estilo. Le insistieron: «tanto nosotros como el Grupo Garza lo sabemos, y precisamente por eso usted ha sido elegido». Rubén actuó con voto en un Consejo cuya mayoría estaba en manos de personas ajenas a los dueños originales, todos muy distinguidos empresarios y profesionistas mexicanos. El grupo invitado operó cinco años en el Consejo, y la empresa logró salvarse por la buena administración encabezada por Bernardo Garza.

Antes de que Carlos Slim tuviera control mayoritario, Rubén fue consejero de Sanborns por un breve periodo. Recuerda que, para fortuna de los accionistas, por medio de un amigo del sector financiero le llegó una nota publicada en un periódico de Estados Unidos: se hablaba de una importante operación con acciones de Sanborns de la que no se había informado al Consejo. Rubén analizó el caso con otros accionistas mexicanos y, profundizando, concluyeron que se trataba de un manejo indebido que involucraba al presidente del Consejo y al director general. Recurrieron a la Comisión Nacional de Valores, evitando la manipulación que se había fraguado<sup>208</sup>.

#### IV. UN CONSEJERO MUY BUSCADO

A partir de su jubilación crece el número de amigos que piden sus opiniones en materia empresarial y, cada vez con mayor frecuencia, en el campo no lucrativo de carácter nacional e internacional. Además lo buscan para integrarlo formalmente a consejos. Los directivos de empresas públicas y privadas han acudido a él para orientarse en cuestiones puntuales de sus labores. Como ejemplo valen dos casos: uno relacionado con una rama empresarial que involucraba al Estado y a la iniciativa privada, y otro con un negocio privado.

A finales de 1985 Fernando Hiriart le envió unos documentos<sup>209</sup>. Rubén los examinó y respondió con un largo y detallado escrito, del que sólo tomo lo central. Aclaró su oposición a aplicar medidas aisladas que no resolvían los problemas. El caso que los ocupaba, la industria siderúrgica, podría sacarse adelante aplicando una serie de medidas necesarias para «de una vez por todas, convertirla en competitiva y eficaz». Precisaba su enfoque: sus comentarios venían de su experiencia como banquero, y que de ninguna manera quería entrar en terrenos técnicos. Veamos parte del diagnóstico:

Una de las fuentes del agravamiento de nuestros males, en lo económico, es el que estemos pretendiendo equilibrar los resultados o la misma supervivencia de las empresas altamente apalancadas por la vía de los precios. El desequilibrio que genera un alto endeudamiento, no es razonable que sea por el camino de los precios como quiera corregirse. Un alto endeudamiento es un problema estructural, y como tal debe ser analizado y resuelto. El sobreendeudamiento debe reducirse de manera permanente, y no mantenerse latente y, con ello, estar contaminando con su tan nocivo efecto a toda la sociedad. Resultará un día insostenible el seguir pretendiendo que el consumidor —el pueblo todo— tenga que, por un lado, absorber vía precios los defectos estructurales de la industria —paraestatal o

privada— y, por otro, a la vez se pretenda contribuir a sanear el desequilibrio del erario vía impuestos, persiguiendo igual propósito a favor del Estado. Es urgente que se rompa esta cadena. Para poder exportar necesitamos encontrar caminos que hagan realmente viable nuestra industria. Necesitamos lograr que nuestra industria llegue a ser competitiva. No debemos seguir viviendo con costos subsidiados y precios subsidiados como ahora ocurre en muchos casos. Es necesario extirpar el problema y no seguir viviendo con él. Por lo que representa —como inversión y como fuente de insumos— deberíamos pugnar por hacer de la industria siderúrgica nacional (pública y privada) una actividad eficaz y competitiva a nivel internacional. Pero eso sí, dar tal paso sólo en la medida en que sea evidente que ello resulte viable en un futuro. Todo esto debe verse con base en la adecuada y conveniente disponibilidad de materias primas, en razón de que puedan hacerse los necesarios ajustes en materia laboral, en la posibilidad de capitalizar razonablemente las empresas, dotándolas de fórmulas y estructura de dirección y operativa que les permita ser eficientes y eficaces. El concepto que dio origen a Sidermex debe ser revisado a fondo por gente no involucrada ni interesada, y sólo validar su existencia de ser real y positiva su viabilidad: ver objetivos concretos y bien revisados cada uno de ellos. De ser viable su

supervivencia, debería contar con un consejo de administración sólido y con autonomía razonable, como fórmula para evitar desviarse de sus objetivos y con derecho a poder votar o protestar cuando se le quiera someter contra su opinión; llevar verdaderos directores profesionales a la empresa; ver su reestructura o su cierre o su liquidación; analizar la posibilidad de que los precios sean razonables y comparar con el exterior. No distorsionarla por una subvaluación coyuntural ni por subsidios. Con una empresa siderúrgica viable, protegerla contra los efectos de precios de *dumping*; lograr calidad y precios competitivos. Actualmente su esquema está agotado: alto endeudamiento, ineficaz estructura administrativa, subsidios que no hacen realistas sus costos, precios artificialmente constituidos, baja productividad, condiciones ya insostenibles con algunos sindicatos. Resulta prioritaria la reestructura con decisión, con voluntad de encontrar soluciones adecuadas. Por ser lo que es el acero, y por su influencia en tantas actividades industriales, sin duda lograr la viabilidad de la industria siderúrgica debería ser un objetivo estratégico nacional. Las inversiones industriales valen lo que sean capaces de generar. En el mundo entero hay una continua valoración de los activos de las empresas; siempre con el propósito no de lo que costarán, sino de su utilidad práctica. Los activos industriales bajan de



valor por obsolescencia, por deficiencias productivas, por problemas de mercado. Las cosas valen por lo que producen. Hay que examinar también las posibilidades de su venta, de asociación con extranjeros: podrían acompañar en el saneamiento o involucrar a inversionistas nacionales no sólo para que aporten recursos, sino también lo administrativo, lo tecnológico, lo comercial... Pretender mantener viable lo que no lo sea, por vía de subsidios, precios, etc., es una fórmula desgastante que, en muchos casos, distribuye injustamente los costos de la ineficiencia, y por otro lado propicia el enriquecimiento desmedido de los menos eficientes<sup>210</sup>.

Los juicios dejan ver el conocimiento de la industria en circunstancias de crisis y de competencia mundial. Las directrices generales del pasaje ponen énfasis en la sana administración vigilada por auténticos consejos.

Una intervención del año 2003 aclara la opción que ha asumido y cuidado en su función de consejería. No ha pretendido montar una oficina para asesorar empresas pero, en ciertos casos, cuando por el valor de sus orientaciones se han requeridos sus servicios, ha estipulado el costo de las horas entregadas en respaldo de la marcha del negocio. Pero delimita con mucha claridad su intervención: «yo defiendo no

ser asesor. Yo no voy a crear una estructura para dar servicio. Un asesor está obligado a ir con su cliente a la solución. Un consejero sólo da su opinión»<sup>211</sup>. Cuando se le han pedido servicios así, ha aclarado que sus labores serán similares a los de un médico partero: quien dará a luz será el cliente, y él lo acompañará para que el parto sea lo más feliz posible. No induce modelos; aporta su conocimiento de los casos para ofrecer opciones. Rubén insiste en precisar que, en esos casos, no hace asesoría, sino consejería. Esta actividad ha sido esporádica: en lo que se ha especializado es en iluminar, por medio de su perspicacia, una gama de consejos.

## V. PARTICIPACIÓN EN EL CONSEJO DE PEDRO DOMECCQ MÉXICO

Don Antonio Ariza Canadilla lo invitó al Consejo de Pedro Domeccq<sup>212</sup>. Él aceptó y estuvo ahí hasta su desaparición, a raíz de que inversionistas ingleses se hicieron cargo de la compañía. Rubén se refiere a esa época:

En la docena de años en que fui miembro del Consejo de Domeccq, tuve el privilegio de que una vez por año nos invitaban a una Junta de Consejo a España, que se realizaba en Madrid o en Jerez, y

*En una de las visitas a la  
Planta de Casa Domecq  
en Jerez, España.*

que me dio la enorme oportunidad, a pesar de que era un junta de un día, de ir percibiendo el desarrollo del gobierno de Felipe González a través de un muy bien informado miembro del sector empresarial, que formaba parte del Consejo de Pedro Domecq España. Entonces, eso me permitió vivirlo, seguirlo, y visitar España. Aunque yo ya estaba fuera de banca, me daba mis asomaditas a lo que estaba haciendo la banca comercial española. También me permitió entender, y vivir en uno de los viajes como testigo público, la influencia de don Emilio Botín en lo que es hoy la banca española, que ahora se encuentra en México<sup>213</sup>.

En esas reuniones el presidente de Domecq México, sistemáticamente, le pedía hablar de la situación económica del país. Cada viaje preparaba su intervención: presentaba análisis de largo alcance, incluyendo la coyuntura, y desplegaba los escenarios posibles a la luz de las tendencias que detectaba al estudiar el contexto histórico.

Preparar notas para reuniones era un hábito muy suyo, costumbre que llevaba con extremo rigor y esmero para sus juntas de Consejo. Al vivir tan ajeno de procurar intereses personales –nunca se ocupó de eso–, en cada Consejo era muy libre para juzgar y proponer pensando en las empresas; la claridad y



lucidez para diagnosticar provenía, en parte, de esa distancia profesional surgida de la rectitud.

Los dueños de Domecq sentían gran aprecio por él. Antonio Ariza le escribió en 1994 para darle la noticia de que su hijo, Antonio Ariza Alducin, se encargaría de la Dirección General, la Presidencia Ejecutiva y la Presidencia del Consejo de Administración del grupo Domecq México<sup>214</sup>. A finales de ese año, Álvaro Domecq Díez, desde Jerez, le escribió para mandarle «un abrazo de amigo y pleno cariño», para agradecerle «las virtudes ejemplares de su amistad», y para hablarle de su «vieja alegría de conocerlo»<sup>215</sup>.

Iniciado el sexenio de Zedillo, después del conocido error de diciembre y sus funestas secuelas en tantas empresas y en la mayoría de los mexicanos, en una de sesión del Consejo los ojos se volvieron ansiosos a Rubén, esperando su explicación de lo que pasaba y que arrojara luces en el sombrío panorama económico. Con su habitual claridad, habló de la economía y de la política. Detalló que los altos costos de la adquisición de los bancos habían agravado la situación crítica. Abundó sobre la macroeconomía – sustentado en cifras –, los problemas de las deudas y el grave deterioro del empleo. Señaló la ineficiencia como lastre de las empresas y planteó la tesis de que México había cambiado más rápido de lo previsto, y debían aplicar igual rapidez para asimilar el hecho y actuar: el México que estaba por venir no era el mismo en el que Domecq México había florecido. No obstante, la imagen y prestigio de la compañía abrían oportunidades de provecho. Repasó los riesgos que podían llegar a graves amenazas. Solicitaba autocrítica para reconocer las fallas que debían enmendarse. Entraba en pormenores; hacía un análisis sutil. Por ejemplo, habiendo acuerdo en que ciertas prácticas de la empresa eran socialmente muy loables, las sometía al escrutinio de la mesa para ponderar si sus proporciones eran adecuadas: un excesivo reparto de utilidades no beneficiaba la marcha económica de la compañía y se convertía en debilidad financiera

poniéndola en riesgo. Solía agotar los ángulos de cada cuestión<sup>216</sup>. Antonio Ariza Alducin agradeció sus certeras reflexiones e intervención<sup>217</sup>.

El ejemplo es representativo de la calidad y compromiso de su desempeño en la consejería de cada empresa. A los otros consejeros les pedía ejercer total libertad al pensar y al actuar, que el miedo al error no inhibiera un examen de fondo. Siguiendo su modo de ser, sincero, duro, directo, franco, no dejaba en el tintero ningún apunte pero, cortésmente, recordaba a los presentes que sus comentarios no tenían otro interés que el beneficio de la empresa. Cada dirigente de compañía sabía, y sentía, que hablaba con toda sinceridad. Por eso su presencia era tan solicitada y apreciada.

## VI. GENERADOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA DESDE ABAJO

La sabiduría acumulada en su experiencia bancaria y la adquirida como consejero está al servicio del sector social. No sólo ha beneficiado a grandes empresas, sino que sus conocimientos respaldan sectores que apoyan a los más pobres para superar sus carencias<sup>218</sup>. En los ochenta fue consejero de la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural y actualmente participa en un consejo honorario.

Iniciando este siglo, ingresa al Fideicomiso del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (FINAFIM), instancia de participación ciudadana que reúne a diversos individuos representativos de la sociedad. Su labor consiste en emitir opiniones y formular propuestas y recomendaciones sobre la aplicación, coordinación, seguimiento y evaluación de las acciones y proyectos productivos que apoya FINAFIM. Inicialmente formó parte del Consejo Consultivo al que pertenecen, entre otros, Fernando Peón, Gastón Luken, Alejandro Arena Torreslanda, Alejandro González Migoya y Marinela Servitje. Dice Rubén, en sus términos claros y sintéticos, que es el programa de los mal llamados changarros, impulsado por el presidente Fox. El fideicomiso, aclara, lo opera Nacional Financiera (Nafin) con un Consejo Técnico que preside el secretario de Economía.

Considerando que su desempeño como consejero consultivo lo limitaba mucho, acudió a María del Carmen Díaz Amador<sup>219</sup>, directora del fideicomiso, para exponer una cuestión muy concreta:

Le dije «de qué sirve que nosotros pensemos, sugiramos, si a la hora no hay quien defienda en el Comité Técnico que estas cosas se hagan; es muy difícil hacerlo». Entonces, ella consigue que el Secretario de Economía cambie las reglas del Comité Técnico y agreguen un representante de la sociedad

civil. Y Maricarmen me dice, «como usted fue el autor, a usted lo invito». Le respondo que por un año acepto, «luego, ya veremos». Y yo actúo como uno de los miembros con voto, igual a los que representan a la Secretaría de Economía, a la Secretaría de Hacienda, a la Contraloría, y yo soy el único de la sociedad civil, el único voluntario que particularmente defiende el programa de crédito, como los otros votantes cuidan de los aspectos técnicos y del cumplimiento de la normatividad, en lo que yo tengo muy poco o nada que aportar. Yo trato de influir en que las políticas de crédito y las resoluciones de crédito aterrizen. Tengo buenas relaciones con todos: no hay problemas, no estamos enfrentados, ya estamos atendiendo más de 50 instituciones de microcrédito que operan por toda la República. Y están operando bien, porque logramos convencer al secretario de Economía de que lo importante era desarrollar un modelo repetible, que al desarrollar un modelo repetible esto podría crecer al infinito. En cambio, si nuestro objetivo era otorgar muchos créditos sin cuidar su recuperación, estábamos haciendo un Banrural, y a la hora de la hora no iban a cobrarse los créditos<sup>220</sup>.

Rubén ha defendido que manejen los créditos como se debe: analizarlos para dar un verdadero crédito y que se paguen, para no incurrir en la cultura del «no pago» o en subsidios tramposos –o disfrazados– que

impiden la autonomía, responsabilidad y crecimiento de individuos y comunidades.

Maricarmen confiesa que lo invitaron al Consejo Consultivo del Programa de Microcréditos del Gobierno Federal foxista por su experiencia financiera y en trabajo social<sup>221</sup>. Se ufana de haberlo invitado a colaborar con ella: «Rubén tiene experiencia macro, que no se queda en parcelas, sino que ve y piensa en el conjunto del país; por su experiencia financiera, y porque no aspiraba a tener un puesto político». Le alaba el ser muy participativo:

Tiene un papel activo multidisciplinario, no solamente en los temas de financiamiento, sino en los temas de estrategias de desarrollo del programa, de las estrategias de capacitación, etc. No sólo da su punto de vista en las reuniones del Consejo, sino que al fundamentarlo transmite su experiencia. Entonces todos los que lo rodean aprenden. No sólo ejerce una gran autoridad moral, sino que comparte una fuerza moral con el resto del Consejo. Es respetuoso de todos. No exhibe la ignorancia de funcionarios que inician, sino los ayuda (...). Cuando el programa se encontró con un cuello de botella –de que había poquísimas instituciones para masificar el microcrédito, y muchas de ellas eran tan pequeñitas y venían de la

cultura de las organizaciones no gubernamentales que resultaba muy difícil transformarlas en el corto plazo en unas instituciones financieras eficientes que nos ayudaran a masificar el microcrédito–, se formó una subcomisión en la que participó Rubén. El programa se propuso bajar líneas de crédito a organizaciones con objetivos sociales pero que apuntaban a ser rentables o que queríamos que fueran sustentables. Cuando iban a arrancar, renunció el encargado del Área Financiera. Rubén intervino para encontrar a un eficiente director de Crédito. Aquí aprendí una cosa muy fuerte de Rubén, y que después la he consolidado: las cosas salen si tú pones al personaje correcto en el lugar correcto. Rubén fue invitado, también, al Consejo Técnico del Fideicomiso. Es el único representante de la sociedad civil en dicho Consejo formado por funcionarios públicos. Entre ellos había dificultades para entender y juzga una organización social que daba microcréditos. La presencia de Rubén ha ayudado a que se comprenda este programa que, en 2003, opera 500 millones de pesos<sup>222</sup>.

María del Carmen, al ver actuar en el Consejo a Rubén, confiesa que es un maestro en el uso del poder: «este uso va aparejado a su prestigio personal, a su fuerza moral y a su conocimiento. Gracias a Rubén, los créditos están metodológicamente muy fundamentados, y tienen

detrás toda la experiencia y conocimiento de uno de los mejores banqueros que hay en el país. Rubén no usurpa funciones: a quienes las detentan, aunque sepan menos que él, los impulsa sin hacerlos sentir menos y apoya para que avancen sus decisiones». Cuantas veces ella veía conveniente que alguna organización pequeña obtuviera crédito, Rubén le ayudaba a plantear bien el caso. María del Carmen le reconoce que es muy estricto, cuidadoso y hábil:

No se le va una. Las discusiones administrativas en el Gobierno Federal suelen ser muy enredadas. Rubén las sabe encarar para encontrar las soluciones. Por ejemplo, en lugar de que se convierta en un obstáculo, sabe comprometer a la Secretaría de Hacienda a que se involucre en el programa. Todo eso lo realiza de una manera muy gentil, sin ofender a nadie. Cuando alguien no muy experto llega a hacer una propuesta que no es mala, Rubén encuentra la forma de hacerla mejor y remitirle el crédito a quien la planteó. Sabe proteger a su equipo. Es muy abierto para apoyar. Algunos directores del programa tenían muchos problemas para armar las estrategias, sobre todo en el área de capacitación. Rubén les abrió su casa para recibirlos ahí y para asesorarlos. Pero también es una gente que mide a la gente. Cuando pasa un cierto tiempo y no hay resultados, también lo dice; y lo dice a

quien se le deba hacer saber para que se tomen decisiones. Enseña a pensar en función de hacer que el crédito sea precisamente eso, y funcione; que el crédito sirva para hacer avanzar y se pague. A las organizaciones que por razones sociales entran en problemas, las ayuda a reestructurar su deuda. En lo del microcrédito Rubén tiene muy claro lo que éste debe ser, y lo que tienen que ser las organizaciones, sin intervenir en su metodología ni en su misión; pero sí que se hagan sustentables. En 2003 el programa de microcréditos tenía 380 mil créditos. Cada crédito es de dos mil pesos promedio, con un plazo a 16 semanas, con pagos semanales y para proyectos productivos. Se trata de un fondo revolvente en el que hay un 94% de recuperación de cartera. Es la primer semilla de banca de microcrédito que funciona gracias al impulso de Rubén<sup>225</sup>.

En el programa radiofónico Fox Contigo del 13 de abril de 2002, participó con el Presidente y trató el tema de micro, pequeños y medianos empresarios. Estuvo como miembro del Comité Asesor y Técnico de la Coordinación General del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario. Expuso que el financiamiento a la microempresa ha ido lento, pero más rápido de lo que podía haberse esperado. Reconoció que había que estructurar toda una fórmula,

*Programa semanal de  
radio del presidente  
Vicente Fox sobre el  
microcrédito, 2002.*



todo un sistema capaz de responder a este tipo de requerimientos. Se refirió a un grupo de instituciones que usaban los recursos del programa ampliándolos con rapidez notable. Estimaban que el número de instituciones que operaban ya cubría 70% del territorio nacional. Anunció un programa diseñado para las entidades en donde no había organizaciones capaces de operar este tipo de créditos. Veían conveniente que las instituciones exitosas abrieran nuevas sucursales en áreas sin atender, para garantizar que los destinatarios del crédito realmente lo aprovecharan. Rubén destacó que lo importante no era simplemente tener los recursos económicos, sino poderlos canalizar a personas con el compromiso de pagarlos, de entender el sistema. Al respecto, fue enfático: el programa otorgaba créditos que debían pagarse, adecuados en monto y plazos. El aval más importante era la decisión de quien recibía fondos para aprovecharlos y pagarlos. Rubén habló de su certeza de que cada vez sería más fácil contar con instituciones capaces de entender los problemas de quienes albergaban proyectos de desarrollo, por pequeños que fueran sus negocios. Así, quien deseara progresar encontraría funcionarios verdaderamente capacitadas para entender sus solicitudes y con la solvencia técnica para resolverlas<sup>224</sup>.

Rubén y María del Carmen Díaz han examinado la marcha de muchos proyectos, como los de

microempresas y cadenas de comercialización. Él ha insistido en la conveniencia de cerrar un circuito de financiamiento, producción y comercialización. Plantea la necesidad de llevar la idea de comercio justo<sup>225</sup> al rango de política pública. Ha estudiado proyectos extranjeros para recomendar su «tropicalización», para adaptarlos a la realidad mexicana. Maricarmen, en un principio, se aferraba a los microcréditos que ya veía funcionando, pero Rubén la ha motivado a no detenerse, a no limitarse, convenciéndola de que es un deber moral no dejar pasar la oportunidad para hacer cambios en el país. Ha insistido en que su labor es buscar un modelo eficaz que pueda repetirse, echarse a andar en donde quiera y en cualquier clase de actividad. Consiguió, también, que Maricarmen se atreviera a emprender la planeación de largo plazo<sup>226</sup>. En un punto de ese proceso, planteaba al grupo su evaluación:

Yo estoy tratando de convencer al grupo de que tenemos que fomentar cadenas productivas; porque esto es lo que puede ayudar a sacar de pobres. ¿De qué sirve una bordadora o una tejedora en la sierra o en los lugares más recónditos, si no tiene garantizado un justo mercado para lo que ellas son capaces de hacer? Y ésa es mi convicción. Y trato de que, cuando seamos capaces de construir cadenas productivas eficaces, podamos estar resolviendo, en



muchos casos, el problema de miles de pobres, y poder contribuir a que salgan de la pobreza. De otra manera no es posible. Hay que encontrar fórmulas que permitan integrar la cadena, empezando por el final y no por el principio. Yo creo que si tenemos resuelto el final, el principio es más fácil<sup>227</sup>.

La experiencia de los microcréditos tiene antecedentes en la actividad promotora de Rubén. Fue miembro fundador y accionista nominal de una unión de crédito llamada Servicios Financieros Comunitarios (FINCOMUN), de la que ha sido vicepresidente. Aunque precisa que no era un accionista importante, dice haber sido un inspirador fundamental. Destaca que la idea original pertenece al padre Alberto Manuel Athié Gallo y a Juan Murguía quienes, inspirados en la obra de los jesuitas en Colombia, fueron a invitarlo para colaborar en el desarrollo de microempresas en barrios pobres de la zona metropolitana. Le dijeron: «tenemos este proyecto y queremos que usted se sume». Así formó parte del Consejo Fundador. Rubén explica lo que es FINCOMUN: «una financiera que tiene como inspiración hacer banca social, o sea prestarle a los pobres de Iztapalapa y Netzahualcóyotl. Y muy buena, diría yo. Es un proyecto muy exitoso, un modelo muy bueno, una unión de crédito con vocación social. Es un modelo internacional»<sup>228</sup>. María del Carmen Díaz juzga que FINCOMUN es hechura de don Rubén. Le admira

cómo sabe utilizar toda su experiencia de una manera complejiva, y orienta a que se eduque por medio de la práctica asimilada<sup>229</sup>. La visión y experiencia fueron claves en el proyecto.

Rubén, al hacer un balance de lo que vive FINCOMUN y lo que se promueve en los microcréditos foxistas, explica con claridad y pormenores la mecánica tras de esta labor:

Prestar cantidades pequeñas a los pobres te cuesta igual que prestar un millón de pesos. Tienes que hacer el estudio, tienes que hacer la definición, tienes que hacer todo. Por eso las tasas de interés no son menores a 5% mensual y, en muchos casos, llegan al 6% y hasta el 7%. Lo benéfico de esas tasas es que van contra lo que sería el agio, en donde se paga un 10%, pero diario. Con ese interés prestan en La Merced y en la Central de Abastos. Yo hago la definición, y la he difundido entre mucha gente, de que el crédito a gente muy pobre, que no te da ningún tipo de garantía, equivale a ser «cuasi capital de riesgo»; o sea, sin tu dinero, la actividad no se realiza, y si es una actividad comercial o de servicio tiene un plazo muy corto. Les digo, «saquen la cuenta de cuánto significó el costo financiero en relación con la utilidad que obtuvo el deudor, el microempresario que toma el crédito, y van a ver

*En el Rancho San  
Cristóbal en Guanajuato,  
en la Reunión del  
Consejo Nacional de  
Microcrédito, con el  
presidente Vicente Fox  
y Mohamed Yunnus,  
2003.*



que la proporción del costo financiero es ridícula en relación con la utilidad». Si se le prestó a un comerciante para que comprara útiles escolares, los vende en quince días; se gana 10 mil pesos y me paga mil 300 ¡Qué socio más barato del mundo soy yo! Y no hubiera hecho el negocio si no le doy el dinero. Entonces no hubiera ganado nada. Pero, no puedes prestar a esas tasas para que se siembre maíz ni para que engorde ganado. En ninguna actividad de ciclo largo se pueden pagar estas tasas de interés; pero el comercio y servicios sí lo pueden pagar. Yo le presto a una señora para que se compre un anafre, y haga tacos y tortillas... Paga en dos meses y se quedó con una empresita. Y, ¿cuánto le representó el interés en relación con lo que ganó? Se le prestan, por decir, tres mil pesos y se le cobra el 5% mensual. Pagó 150 pesos el primer mes, y a lo mejor el segundo pagó 75, y se quedó con una fuente de ingresos permanente. La tasa no hay que verla como interés, sino como «cuasi capital». El microcrédito equivale a capital de riesgo. Eso es lo valioso de esa contribución.

Rubén, como vemos, es muy didáctico y puntilloso al explicar, y hace distinciones muy importantes: «ahora te digo, si tú le cobras eso para consumo, que es lo que cobran las tarjetas de crédito, no da para pagar el capital y los intereses, entonces toda la vida estás

pagando intereses». En estos proyectos se aprecian las síntesis superiores que ha estado llevando a cabo Rubén con su ser de banquero, consejero y agente de una promoción social para que los pobres se libren de su estado por sí mismos, con una obra productiva propia, hecha con sus capacidades e iniciativas. Las experiencias exitosas y repetibles hacen ver que los modelos que ha impulsado apuntan a soluciones duraderas.

## VII. UN CONSEJERO ABIERTO A LA SOCIEDAD

Hemos examinado la participación de Rubén en consejos empresariales y de fomento al microcrédito. Como banquero, adquirió la buena costumbre de acudir a gran variedad de foros a transmitir sus conocimientos y experiencias, a proponer acciones en respuesta a los cambios estructurales y coyunturales. Podemos decir que ha ejercido un papel de consejero calificado.

Una querencia de Rubén era el IPADE. Ahí, en reuniones compartía sus planteamientos: a finales de 1984, habló sobre liderazgo; en 1986, del debilitamiento del consumo y los problemas de la inflación; y en 1990, de las perspectivas para los empresarios mexicanos y extranjeros.

El 8 de agosto de 1986, el Instituto Mexicano de Auditoría Interna organizó el II Encuentro sobre la materia con el tema "Auditoría interna, un instrumento de productividad", uno de los temas de mayor interés para Rubén, quien presidió el panel, formuló las conclusiones y destacó cómo esta auditoría apoya la función directiva. Hizo ver que el auditor interno debía tener acceso a toda la organización.

Su intención de apoyar la vivienda de interés social lo tenía en contacto con ese sector de la economía. En 1983 participó en el Primer Foro Nacional de Vivienda, organizado por Industriales de la Vivienda, A.C. (IVAC); ahí trató de la acción privada en el programa financiero de vivienda en México. Rubén había sido consejero fundador del Centro Impulsor de la Habitación, A.C., en cuya VII sesión, celebrada en 1983, disertó sobre las demandas surgidas de los cambios en la actividad empresarial. Un año después, en el mismo lugar, analizó las tendencias de la actividad. A principios de 1985, en un seminario de la Asociación Nacional de Industriales de la Vivienda sobre la perspectiva del sector, habló del papel del promotor de vivienda en la situación económica presente en el país.

Readaptaba los temas fundamentales, siempre atento a los tiempos, a los cambios. En 1991, en un seminario organizado por la Asociación Mexicana de Publicidad

Exterior, disertó sobre los efectos de la buena selección de medios para fines publicitarios.

En 1988, sustentó en Ixtapa una conferencia para el XIII Congreso Nacional de la Industria del Vestido. Y en 1990, en un evento del grupo Editorial Expansión, habló sobre la empresa mexicana en la década.

Su fama e influencia han trascendido el ámbito empresarial y financiero. Sus consejos han llegado a la jerarquía católica. La Conferencia del Episcopado Mexicano (CEM) le pidió trabajar algunos temas en 1998, agradeciendo la claridad que le aportó. Sus consejos han sido apreciados, también, en el medio de la salud. La alternancia del año 2000 provocó tensión en el Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán por la sucesión de su director. A Rubén, miembro del Patronato, lo invitaron a participar en el comité electoral con un grupo de médicos muy distinguidos; aplicarían un nuevo método de selección de candidatos. La Coordinación General de los Institutos Nacionales de Salud agradeció «su extraordinaria colaboración y transparencia durante la elección del nuevo director general» de Nutrición. La elaboración del modelo de elección, que permitió «una deliberación y nombramiento limpio, objetivo y transparente»<sup>230</sup>, resultó muy satisfactoria. En el medio educativo se valoran sus consejos: recibe muchas

Con su amigo Isaac Vainer al recibir el premio anual nacional de vivienda otorgado al Grupo Sadasi, 1990.



invitaciones para dirigirse a público universitario. También ha ejercido la consejería en el campo de la comunicación. Fue miembro del Consejo Editorial de Expansión.

Sus ideas circulan entre el gran público por medio de entrevistas en los medios de comunicación. En 1998, en entrevista con *El Economista* relativa a la filantropía, insistió en que había llegado el momento de actuar<sup>231</sup>. Un año después, recibió muchas felicitaciones por la entrevista concedida a otro diario de circulación nacional en relación con la banca<sup>232</sup>.

## VIII. CONSEJERO DE JESUITAS

Por su hijo mayor —quien contactó a los jesuitas por admirar al legendario padre Kino—, Rubén se abrió al trato con muchos miembros de la Compañía de Jesús. El padre Elías Basila<sup>233</sup> recuerda que lo conoció en los setenta, cuando asistía a las reuniones mensuales de los papás de algunos jóvenes jesuitas que formaron el Centro Pro-educación e Investigación Científica, A.C., que reunía fondos para becar jesuitas. «Lo que me llamó la atención de don Rubén fue que era de las personas de pensamiento más avanzado, desde la forma del manejo de los fondos que se iban recaudando hasta

la forma de concederlos, siempre muy abierto para dar y receptivo para escuchar»<sup>234</sup>. En ese centro, sus consejos eran fundamentales para cuidar el acceso y destino de los recursos.

A mediados de los setenta, varios jóvenes jesuitas que escribían un libro colectivo sobre la coyuntura mexicana acudieron a Rubén y le plantearon muchas preguntas. No querían ver circulando su libro sin antes considerar los puntos de vista de alguien tan enterado del estado la economía y la política del país. Rubén, como de costumbre, respondía y elaboraba articulando las cuestiones y sus contextos, con datos precisos y sugiriendo tendencias que vislumbraba. Sus juicios, a un tiempo, eran objetivos y muy críticos. Su voz, por encima de los temas problemáticos, era cadenciosa y tranquila; se podría decir que hasta pacificadora. Esos inquietos jesuitas, cuyos puntos de vista recogió uno de los diarios de mayor circulación nacional, aprovecharon y agradecieron sus consejos.

Meses después de jubilarse, se propuso a Rubén como socio de Fomento de Investigación y Cultura Superior A.C. (FICSAC), patronato económico de la Universidad Iberoamericana, la Ibero, dirigida por los jesuitas. Dos años después, junto con Wilfrido Castillo, Fernando Legorreta, Roberto Hernández y

otros, formaba parte de la comisión ejecutiva del patronato. Asumió con entusiasmo la labor por tratarse de una aportación social en lo educativo, forma de retribuir a la sociedad lo que ésta le había dado.

En 1979 un temblor dañó severamente las instalaciones de la Ibero en la colonia Campestre Churubusco. Pronto empezaron los planes para reubicar la universidad edificando un nuevo campus. Él ideó y encabezó Acción Ibero 1986, campaña para apoyar esos planes: fue preciso vencer la resistencia de gran parte de los directivos de la UIA a su propuesta de realizar un sorteo. Convenció al rector, Ernesto Domínguez, aduciendo la buena disposición en el sector empresarial para el cambio de sede. Aunque veía, además, una dificultad si sólo trabajaban la línea de conseguir donativos: muchos integrantes del entorno de la Ibero no tenían recursos suficientes para donar. Para lograr mayor participación, convenía organizar alguna obra que los encauzara. Ante sus temores, recuerda haberles dicho: «si se pierde dinero con el sorteo, será problema mío; si se gana el dinero, es para la universidad». Asumió, finalmente, la dirección del proyecto, Acción Ibero 1986, como lo publicitó.

Rubén recuerda el entusiasmo de quienes recibían los talonarios para colaborar en la venta. A mediados

*En un evento en  
la Universidad  
Iberoamericana en el  
Plantel de Santa Fe.*



de 1986 se celebró el sorteo. Por su éxito, hubo sorteos los dos años siguientes. La Ibero le agradeció su colaboración en una comida de reconocimiento para los participantes; conserva el diploma al mérito que le otorgaron en esa ocasión. Luz María Silva comenta que, cuando Rubén entró al patronato de la Ibero, «otra vez puso sus conocimientos de banquero al servicio de la comunidad. Sé que hizo mucho para que la Ibero tuviera suficientes recursos»<sup>235</sup>.

Representando a FICSAC, de 1992 a 1997 formó parte del Senado de la Universidad Iberoamericana<sup>236</sup>. Su paso por éste implicó amplia participación y cercanía con personas clave de la Ibero, fue una gran oportunidad para actuar a favor de la universidad. En las juntas del senado participaba muy activamente y logró generarse una relación amable en el grupo.

Hacia finales de 1994, se celebró la primera reunión del Consejo Consultivo del Instituto de Ciencias Económicas y Administrativas de la universidad. Se pretendía desarrollar esa área mediante el análisis y formulación de propuestas para el óptimo desempeño de las empresas. En el proyecto se encontraba Rubén. Sin embargo, el esfuerzo no prosperó porque la rectoría de esa

época no consideró prioritaria la tarea. Aunque dejó su actividad en FICSAC, los jesuitas siguen invitándolo a aportar ideas y mantiene su interés en la marcha de la universidad.

En la Ibero ha estado presente de muchas formas: participando en ceremonias de entrega de diplomas, impartiendo cursos y exponiendo puntos de vista en jornadas académicas, seminarios y conferencias. Sus temas centrales han sido la empresa, la ética y la responsabilidad social. Sobre sus cursos, Luz María Silva destaca que «son unas conferencias muy estructuradas, muy vivas, de alguien que trasmite a las nuevas generaciones una rica experiencia. Rubén siempre ha tenido la habilidad para tender puentes y evitar que las experiencias de los mayores se vayan con ellos; siempre trata de que las oigan, las aprendan y las apliquen los que vienen atrás»<sup>237</sup>. Enrique González Torres, rector de la Ibero de 1998 a 2004, durante su gestión lo consultó sobre proyectos de reformas, problemas administrativos y académicos y otras cuestiones de la universidad<sup>238</sup>.

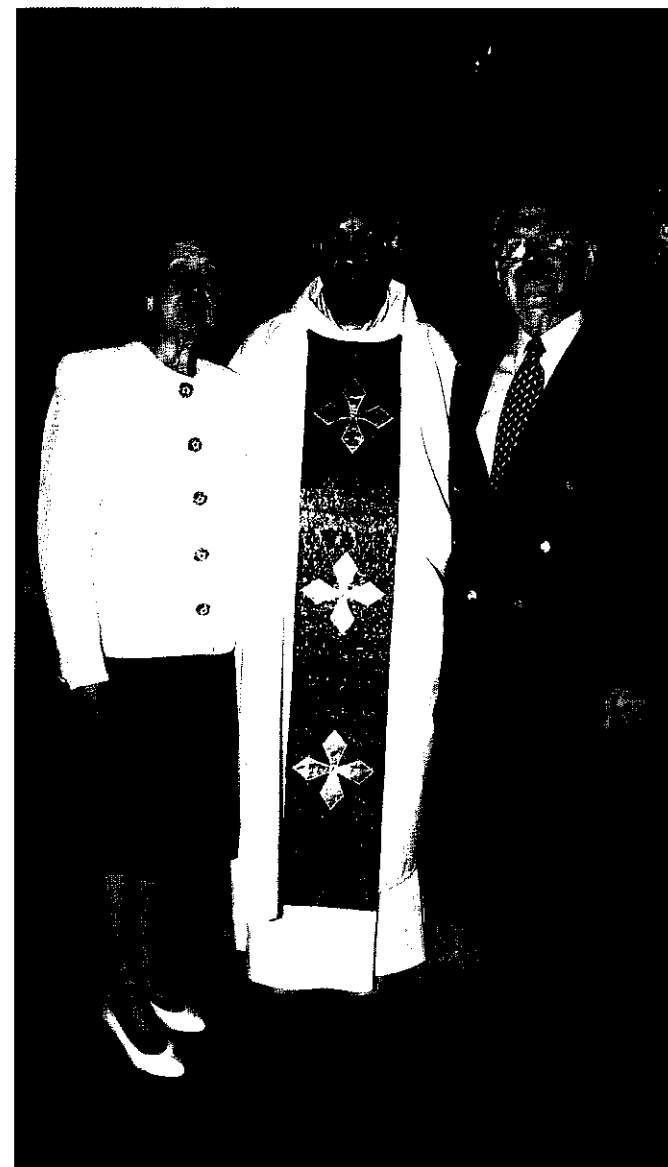
Su relación con los jesuitas no se agota en la Ibero. En el largo trayecto del padre Elías Basila al frente del economato de la Provincia Mexicana de la Compañía de Jesús, consultaba con él cuestiones o situaciones económicas que se le presentaban:



*Con su amigo Elias  
Basila, s.j.*

Muy ejecutivo, siempre que lo visitaba y había algún punto que tratar u orden que dar, lo escribía en una papeleta y lo clavaba en la pluma que tenía en su escritorio, frente a él, y eran asuntos que no quería dejar pasar. Me ayudó mucho en mi desempeño como ecónomo, por las directrices que debíamos tomar en el campo de las inversiones y en el manejo de los presupuestos. Recuerdo una anécdota: en alguna ocasión, por falta de liquidez, lo fui a ver al banco para decirle que nos hiciera un préstamo, y me contestó que sí, pero que en ese momento sólo podía dármele en dólares. Me preocupé y me quedé pensando, pues temía que, por la volatilidad que había en ese momento, después tuviera que pagarlos más caros. Pero Rubén me dijo: «no te preocupes, el dólar va a bajar». Y así fue. El pago al vencimiento del préstamo significó una ganancia por la diferencia del tipo de cambio, que estaba a la baja<sup>239</sup>.

La familia de Rubén mantiene amistad estrecha con muchos jesuitas. Quien les dejó una huella indeleble fue el padre Alberto Navarro, conocido como El Viudo, un hombre de aguda y original inteligencia pero, sobre todo, de un hondo conocimiento del corazón humano. Rubén no sólo ofrecía desinteresadamente consejos profesionales, sino también recibía consejos vitales de hombres de talla excepcional.



## IX. CONSEJERO CIUDADANO

Pese a haber tratado con políticos de todo nivel y de los principales partidos –varios presidentes de la República, incluso, como vimos–, nunca ha militado en política partidista. Sin embargo, le ha interesado influir en la marcha de la política nacional con su postura ciudadana muy definida.

Alicia recuerda que antes de su destape como candidato a la Presidencia Luis Donald Colosio quiso contactar a Rubén y fue a desayunar a su casa<sup>240</sup>. Rubén cree que la razón fundamental era conocerlo por ser ambos sonorenses. Para concertar la cita, intervino un director de un diario tapatío. Colosio sólo quería intercambiar ideas.

Al ganar Cuauhtémoc Cárdenas la Jefatura de Gobierno del Distrito Federal en 1997, se entrevistó con él, por mediación de Jorge Fernández Font, quien colaboró en el *marketing* político de esa campaña del Partido de la Revolución Democrática (PRD). Rubén deseaba conversar con él sobre lo mucho que podía hacerse por la ciudad. Cárdenas lo invitó a integrarse a su gobierno. Rubén le agradeció y le dijo que su papel no estaba en esa arena. A mediados de 1998 Cárdenas lo invitó nuevamente, ahora como miembro honorario del Consejo de Desarrollo Social del Distrito Federal, órgano para colaborar, asesorar y responder

consultas del gobierno capitalino. Lo llamaban por su prestigio y en su carácter de ciudadano. Rubén aceptó y fue consejero durante dos años y medio. En esa administración también participó en el grupo de trabajo sobre Organizaciones Civiles, Políticas Públicas y Desarrollo Social<sup>241</sup>.

Al llegar Andrés Manuel López Obrador como jefe de gobierno del Distrito Federal, lo invitó a ser parte del Consejo de Seguimiento a la Transparencia de las Finanzas del D.F., integrado por ciudadanos distinguidos. La función del Consejo era recomendar y sugerir acciones al gobierno para impedir la merma de ingresos públicos por corrupción y luchar para erradicarla. Cuando se quiere dar credibilidad a un cambio, se llama a personas con esa credibilidad<sup>242</sup>. Rubén cuenta que, un día, llega a casa y se entera de que lo buscaba la secretaria de López Obrador (él sólo conocía al político por los medios de comunicación). Al comunicarse a la oficina del jefe de gobierno, éste le contó que había invitado a varias personas de la sociedad civil para formar un organismo supervisor de lo que él pretendía realizar contra la corrupción y la impunidad; y le comentó que le sugirieron invitarlo. La primer reacción de Rubén fue referirse a su edad: «tengo un mal que no sólo no se cura con el tiempo, sino que se agudiza; yo ya estoy muy viejo. Invite usted a otra generación». Como respuesta, López Obrador

dijo, «sus amigos que he invitado no piensan igual que usted», e insistió. Rubén comenta que aceptó con mucho gusto, pues «me parece que si uno quiere ser congruente y recibe una invitación de ese tipo, y como ciudadano declina, es no entender que es la primera vez que los ciudadanos mexicanos tenemos la oportunidad, por lo menos en mi larga vida, de ser un factor para que la autoridad tenga mejor respuesta; y si de alguna manera podemos influir en el cambio de la cultura de este país, hay que actuar».

El bando que emitió el gobierno capitalino, que por demanda del grupo llegó a decreto, establecía la creación del organismo integrado por personas independientes de reconocida calidad moral. El gobernante solicitó confianza, respaldo y colaboración de los habitantes de la ciudad y reiteró el compromiso de lograr la meta de cero corrupción. A decir de Rubén, se trata de un grupo muy interesante integrado, en el 2003, por David Ibarra, Germán Dehesa, Javier Solórzano, María Luisa Barrera de Serna, Miguel Ángel Granados Chapa, Juan Antonio Pérez Simon, Carmen Aristegui y Fernando Solana. Aunque Rubén fue el último convocado del primer grupo, ocupó la coordinación por insistencia de sus compañeros. Sobre el desempeño del grupo, Rubén apunta que había sido congruente con el sentido de la invitación, que todos habían procedido permanentemente con crítica constructiva. Sin

embargo, se quejaba por la falta de mayores acciones de la autoridad. Percibían buenas intenciones, pero el grupo quería ver medidas más concretas.

En marzo de 2004, desatado el escándalo por la difusión pública de videograbaciones que mostraban a funcionarios y políticos del PRD en el D.F. participando en actos de corrupción, los integrantes del Consejo sesionaron por segunda vez en el año, teniendo el compromiso de la concurrencia del jefe de gobierno. Éste canceló a última hora su asistencia, a pesar de las circunstancias dadas, y los integrantes consideraron que su opinión ya no era requerida, y decidieron retirar su aval al gobierno perredista de la ciudad con la disolución del órgano consultivo<sup>243</sup>.

En noviembre de 2002, fue invitado a participar en una sesión de una comisión del órgano legislativo del D.F. para opinar respecto a un proyecto sobre la Ley de Asistencia Privada. También colabora, a nivel federal y como representante ciudadano, con el Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores «Gente Grande». En otra trinchera cívica, ha colaborado con Transparencia Mexicana, A.C, encabezada por Federico Reyes Heróles, como testigo social en la venta de Bancrecer por parte del IPAB. En su desempeño en esta clase de encomiendas, tiene muy claras las cosas: «soy apartidista; mi partido es México»<sup>244</sup>.

## X. EL ESTRATEGIA DE LOS CONSEJOS

Cuando se renueva algún Consejo en que Rubén participa, procura facilitar su relevo:

Tengo la costumbre de que siempre, antes de que se celebre la Asamblea en donde se ratifica o se nombran nuevos consejeros, me acerco al que me invitó y le digo «con el mismo derecho con el que me invitaste, con la misma libertad, puedes borrarme; no tengas ninguna preocupación, pues lo entiendo perfectamente bien». Y ellos normalmente me dicen, «si voy a ejercer mi derecho, te voy a reelegir». Suelo insistir. «Hay un fenómeno que anualmente empeora la situación, porque me hago más viejo; aunque me es muy grato estar aquí, soy conciente de que se me está yendo el tiempo»<sup>245</sup>.

Eso se debe a que no es cualquier consejero. Tiene la cualidad de no usurpar funciones, de no hacer sentir a los directivos que se les suplanta. Con naturalidad, sin pretensiones ni protagonismos, asume su papel pensando en el bien colectivo.

Varias apreciaciones, desde diversos ángulos, alaban su fino y eficaz desempeño. Bruno Newman lo califica como estupendo, tanto en los negocios como en lo personal: «siempre que he ido con él, he salido con

ideas nuevas, frescas, y con agradecimiento por su generosidad. Tiene gran capacidad de estar donde hace falta. Te obliga a medirte»<sup>246</sup>. Elías Basila le guarda gran respeto y admiración: «como consejero, es una persona muy ecuánime, con una visión muy amplia de la problemática que se vive. Un buen consejero, porque da sus puntos de vista y, al mismo tiempo, es respetuoso de las decisiones que uno toma»<sup>247</sup>.

Enrique González Torres ha tenido en Rubén un consejero amigable y hasta paternal; le comunica sus proyectos, sobre todo personales, para afrontar con mayores elementos circunstancias y avatares. Aunque a veces tratan de finanzas, por lo general hablan de sus vidas y personas. Ha sido «un consejero humano, un consejero que te dice es mejor meterte por allá, estas gentes son buenas; estas personas no convienen. Es un hombre con cercanía humana, no se escandaliza; es práctico y realista»<sup>248</sup>.

Cuando el padre de Felipe García Fricke<sup>249</sup> decidió retirarse de la empresa familiar que encabezaba, se vio la necesidad de reestructurarla. Felipe pidió consejo a Rubén, quien le hizo a ver los límites entre la relación de trabajo y la familiar. Luis Felipe no sabe cómo agradecerle porque, siguiendo al pie de la letra sus recomendaciones, tuvo éxito<sup>250</sup>. Abelardo Garciarce también le guarda gratitud: «Rubén me ha

servido mucho de consejero en muchas decisiones importantes, tanto a mí, en lo personal, como en los negocios». Rubén lo alentó a invertir en Puerto Vallarta y «me metí en un nuevo sector de negocios que yo no conocía, el Sheraton Bugambillas»<sup>251</sup>.

Según David Arelle, cada vez que se propone cosas importantes en su vida «Rubén es mi consejero. Siempre pasa lo que me dice (...). Es un amigo que, siempre dispuesto, da su tiempo, sus consejos, su sabiduría. Aunque siempre está muy ocupado, encuentra tiempo y muestra interés auténtico por aconsejar. Rubén es de una agilidad mental extraordinaria. Hace las cosas de otra manera, no como comúnmente se hacen. Sus opiniones son valiosas porque son diferentes. Asume el papel del estratega en los consejos»<sup>252</sup>. Cuida de no hacer sombra a sus presidentes, pero tiene reconocimiento por su opinión clara, directa y atinada<sup>253</sup>.

Carlos Abedrop menciona que, al retirarse del Banco, Rubén «se dedicó a colaborar con diferentes empresas que lo nombraron consejero. Siempre ha sido muy apreciado, muy estimado como miembro del consejo de administración de varias empresas muy importantes»<sup>254</sup>. Juan Orozco sostiene que es excelente, muy bueno como miembro de consejos directivos: «había algunos consejeros que eran particularmente reiterativos, por

no llamarles necios; y él era hábil para quitarnoslos de encima. Hacía ver que determinado punto ya se había repetido varias veces, que había que avanzar; si no había ideas nuevas, no valía la pena seguir en lo mismo. Él era bueno para esas intervenciones; esos quites casi taurinos que se requieren, los hacía con mucha habilidad. Cuando dice algo, está apegado a la verdad, a la objetividad»<sup>255</sup>.

Miguel Mancera evalúa el papel de Rubén como consejero en varias fundaciones: «frecuentemente nos hemos encontrado en las mismas instituciones; pero mucho más desde que yo me jubilé a finales del 97. Yo empecé a tomar responsabilidades semejantes a las de Rubén (...); ése es el principal trabajo que tenemos. Su contribución es muy apreciada, es experimentado, sabe mucho, su consejo es valioso. Cuando me encargaron la Tesorería de la Fundación Octavio Paz, pedí que en el comité estuviera Rubén, porque su participación me parecía valiosa»<sup>256</sup>. El último punto ya anticipa el capítulo siguiente: el ejercicio de la consejería en instituciones de carácter social.

Muchos acuden a él buscando solucionar sus problemas: bastantes testimonios le acreditan éxitos empresariales y personales. Su rigor, cuidado y esmero se aprecian en ésta y otras actividades: la responsabilidad rinde frutos a muchos, a otros. Experiencia, sabiduría, sagacidad,

*Primer evento  
Latinoamericano del  
Sector Filantropía en  
Cáceres, España,  
con la delegación  
mexicana, 1992.*



capacidad de análisis de la marcha económica y de los signos de la política, imaginación empresarial rica y productiva, lo han forjado como consejero. Es, se diría, un fuera de serie: pocas vidas combinan éxito profesional y afectivo, reconocimiento laboral y aprecio entrañable por su persona. Rubén no deja de aprender y de crecer: su apertura a las nuevas experiencias es singular, como el arrojo y aplomo que acompañan su labor. El desprendimiento no le es desconocido: es la suya una vida que emplea sus talentos, los multiplica y comparte. En la filantropía, como veremos en seguida, encuentra el lugar para conjugar todas sus capacidades con sus causas y compromisos.

*Con Fernando De  
Mateo.*



## RUBÉN EN EL MUNDO DE LA FILANTROPÍA

---

### CAPÍTULO SEXTO

En la edición electrónica de *The New York Times*<sup>257</sup>, en 1997 se planteaba que los grandes filántropos podían surgir de una fórmula simple: habiendo amasado millones de dólares de manera cuestionable, cambiar la crítica en reverencia con acciones de beneficencia. En otra clave cultural, la idea tendría su equivalente en un relato proverbial de la España de finales del XIX: un adinerado famoso había apoyado la construcción de un hospital. En su inauguración, se develó una placa que decía: «gracias a fulano de tal, se hizo este hospital para los pobres». Por la noche, plasmando el comentario popular, alguien agregó una pinta: «pero primero hizo a los pobres». Rubén se encuentra en las antípodas de esas situaciones.

## RUBÉN EN EL MUNDO DE LA FILANTROPÍA

---

En la edición electrónica de *The New York Times*<sup>257</sup>, en 1997 se planteaba que los grandes filántropos podían surgir de una fórmula simple: habiendo amasado millones de dólares de manera cuestionable, cambiar la crítica en reverencia con acciones de beneficencia. En otra clave cultural, la idea tendría su equivalente en un relato proverbial de la España de finales del XIX: un adinerado famoso había apoyado la construcción de un hospital. En su inauguración, se develó una placa que decía: «gracias a fulano de tal, se hizo este hospital para los pobres». Por la noche, plasmando el comentario popular, alguien agregó una pinta: «pero primero hizo a los pobres». Rubén se encuentra en las antípodas de esas situaciones.



*Aniversario luctuoso del Obispo José Llaguno, Fundación Tarmaura.*



*En el kibutz cristiano en Querétaro, con el padre fundador Antonio Hortelano y Alberto Parás Pagés.*



*Visita de campo en Ixtepec, Oaxaca, del Fondo Acción con el padre Francisco Vanderhoff y Fernando Peón, junio, 2001.*



*Con miembros del CEMEFI y el jefe de gobierno de la Ciudad de México, ingeniero Cuauhtemoc Cárdenas Solórzano, 1999.*

Si bien pobreza y exclusión han sido fenómenos antiguos, con los modelos económicos seguidos en México desde los ochenta la pobreza y la concentración de la riqueza han aumentado. Aun los datos oficiales reconocen que alrededor de la mitad de la población mexicana es pobre. El Banco Mundial ha señalado que México continúa debatiéndose en el abismo: entre una inmensa población pobre que vive con menos de dos dólares diarios y una pequeña parte que goza de gran prosperidad. La situación se agrava para más de 10 millones de personas que sobreviven con menos de un dólar diario<sup>258</sup>. Encima, hay evidencias de un proceso de deterioro: muchas familias que no eran pobres se han ido depauperando<sup>259</sup>. Atento a este grave problema, Rubén ha intervenido decididamente tratando de contribuir a ponerle remedio, trascendiendo las nociones asistenciales.

La Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), en diciembre de 2003, encargó a la empresa Berumen y Asociados una encuesta sobre corresponsabilidad y participación ciudadana cuyos resultados se publicaron en marzo de 2004. A la pregunta de quién debía acabar con la pobreza, 16% respondió que a los ricos tocaba ayudar; un porcentaje similar opinaba que correspondía al Gobierno y a los pobres remediar el problema; una cuarta parte sostuvo que los pobres, con su propio esfuerzo, deberían enfrentarla; y 40%

dijo que competía al Gobierno acabar con ella. Más de dos tercios sostuvo que el Gobierno daba dinero a los pobres como ayuda, y 5% lo veía como favor; sólo una cuarta parte consideraba obligación del Gobierno atender a los pobres. La conclusión de SEDESOL al estudiar los resultados fue que un alto porcentaje de mexicanos mantenía una visión asistencial del papel del Estado en las políticas sociales. La percepción de que el Gobierno hace favores a los pobres propicia la discrecionalidad, el paternalismo, el clientelismo y la compra de votos. La dependencia concluyó que urgían políticas de Estado para incrementar la corresponsabilidad social<sup>260</sup>. La actuación de Rubén se inscribe en esta última dinámica.

En el capítulo anterior revisamos su labor con microcréditos: partidario del comercio justo, de los productos orgánicos, de fondos solidarios, de la responsabilidad de los empresarios. Buscando una vida con calidad en beneficio de todos, ha empeñado sus conocimientos y habilidades en indagar alternativas moralmente deseables y técnicamente viables. Ha propiciado la formación de cuadros de gestión y administración en ese campo, sirviendo de ejemplo.

Este capítulo trata de su actividad en organismos filantrópicos con varias misiones: algunos, preocupados por la justicia social, otros encaminados al mejoramiento cultural, y algunos más orientados porque vivamos

en un mundo ambientalmente sustentable. Rubén tipifica los diferentes ángulos en los que participa dentro del mundo de la filantropía: a) en instituciones compuestas por personas que, con visión muy clara, actúan consecuentemente al lado de otros que lo hacen esporádicamente; b) en instituciones que prestan servicio a la comunidad sin fines de lucro, promovidas por empresarios y que derivan recursos de empresarios; y c) en instituciones que analizan la filantropía y la promueven en toda la sociedad<sup>261</sup>. Obviamente, la actividad que despliega en este campo sirve causas altruistas<sup>262</sup>.

## I. EN LA JUNTA DE ASISTENCIA PRIVADA (JAP)

Una vez jubilado, tenía muy claro por dónde no seguir: no repetiría lo antes hecho con profesionalismo y grandes honores; le tocaba aventurarse por otros caminos. Pronto se desplegó ante él el campo de la filantropía, en el que se convirtió en un experto de respeto para el medio. Agradecido con la sociedad por la confianza en él depositada tantas veces y por todo lo recibido, volcarse a la filantropía era una forma de retribuir, de corresponder. No demoró en convertir una hipótesis suya en tesis probada: actuar en filantropía no requiere tener dinero –que no le sobra–, sino compromiso, inteligencia y tiempo –de lo que disponía

en abundancia. En este campo, llevó al máximo su amplio poder de convocatoria para beneficio de muchos proyectos valiosos.

Una inesperada invitación para iniciar sus andanzas por el campo filantrópico se originó en dos personajes de la política en el primer quinquenio de los ochenta, el Dr. Guillermo Soberón y el presidente Miguel de la Madrid. El Dr. Soberón<sup>263</sup> recuerda cómo conoció a Rubén:

Era yo rector de la Universidad por 1974, y el Maestro Wilfrido Castillo Miranda, profesor emérito de la Facultad de Contaduría, me llamó un día para decirme que me invitaba a cenar, porque tenía interés en que conociera a Rubén Aguilar, que era un amigo dotado de grandes prendas. Me impresionó Rubén por su manera tan abierta, por su lenguaje muy directo. Me di cuenta del gran respeto que le tenía la gente que lo había tratado y conocido como funcionario del Banco Nacional de México. Posteriormente nos vimos cuando, como rector, yo asistía a las reuniones del jurado que se constituía para seleccionar el Premio Banamex en Economía, pues Rubén muchas veces también iba, y conversábamos. Ya nuestro trato fue más frecuente en el año de 1983. Entonces yo era secretario de Salud. El presidente De la Madrid

me indicó que la Junta de Asistencia Privada<sup>264</sup> atravesaba, según me había informado, por una etapa difícil, porque había pugnas internas de las personas que estaban encargadas de esa Junta y, además, porque se decía que se utilizaba la Junta para evadir el fisco. Y me dice «más que hacer una averiguación, porque en estas cosas luego es difícil, ¿por qué no designamos a una persona que venga del sector privado y que goce de fama pública de persona honesta, y dé la confianza que se requiera para superar ese tipo de rumores?». Entonces me pidió que le diera tres nombres. Le mencioné, desde luego, a Rubén Aguilar. Sin duda el que llenaba el perfil que yo buscaba era Rubén Aguilar. Hice saber que, indudablemente, tenía las cualidades que debían concurrir para esas circunstancias. El Presidente me pidió que platicara con él, que lo invitara, y que ojalá aceptara. Y añadió: «si tiene él alguna resistencia, entonces déjeme hablar con él». Platiqué con Rubén. Se dio cuenta del problema y la situación de la Junta de Asistencia Privada, y aceptó<sup>265</sup>.

Rubén sabía que habían intervenido en su nombramiento Miguel de la Madrid y Guillermo Soberón. Precisa sus nexos con la clase política mexicana: conoció a Miguel de la Madrid cuando era subsecretario de Hacienda; aunque insiste en que

mientras estuvo en el Banco cuidó mucho su papel, más bien interno al ocuparse de la operación. La relación con los accionistas y los políticos era tarea de Agustín Legorreta; él no interfería: sólo actuaba en esos mundos cuando Agustín se lo pedía o desde el Consejo Empresarial, pero con anuencia plena de Agustín. Por eso su relación con De la Madrid, de hecho, se remonta a la invitación para presidir la Junta de Asistencia Privada.

El 20 de julio de 1983 Rubén oficialmente asume la Presidencia de la Junta de Asistencia Privada, órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Salubridad y Asistencia. Lo nombró el Dr. Soberón en relevo del Dr. Adolfo Riveroll. La Junta es el órgano mediante el cual el Poder Ejecutivo ejerce la tarea de supervisar, vigilar y apoyar ese renglón. En el Noticiario de Banamex de octubre de 1983, se hacía hincapié en que Rubén había sido elegido para realizar un loable trabajo social, otra muestra de confianza.

Cumplió con la ley, por supuesto, y deshizo los entuertos financieros que motivaron su elección. Sus funciones incluían supervisar, dirigir y vigilar que las instituciones de asistencia privada brindaran servicio de asilo, ayuda económica, servicio médico en centros de rehabilitación, guarderías, clínicas y albergues. Entre las instituciones más notables en esta Junta estaba la Cruz Roja Mexicana, La Sociedad de Beneficencia Española,

la Fundación American British Condray (ABC), Hospital Inglés, la Fundación Colegio de la Paz, el Hospital de Jesús, la Fundación Mier y Pesado, la Fundación Mexicana de la Cruz Blanca Neutral y 150 más. En la Junta de Asistencia Privada pudo vivir el mundo de la asistencia. No se quedó frente al escritorio: salió a conocer una a una las organizaciones, las personas que estaban a cargo; vio que tenía cosas que aportar. Le entusiasmaba que se fortaleciera la obra y que participaran talentos dispuestos a modernizar su actuación y ejercicio.

En la Ciudad de México había más de 400 instituciones de asistencia privada; la JAP era un organismo no sólo promotor, sino gestor y colaborador de todas ellas, por lo que su llegada significó para muchas instituciones adscritas a la Junta, un nuevo impulso. Así, a finales de 1984 la Sociedad de Beneficencia Española le agradeció «su ayuda y valiosos consejos»<sup>266</sup>.

Rubén le dedicó su tiempo con energía, en el entendido de que se trataba de un trabajo voluntario, sin otra retribución que lo satisfactorio de ayudar. Y después de un año de labores:

Me habló Guillermo y me dice, «oiga, que no le han pagado a usted». Le respondí que, según yo, no me iban a pagar. Pero legalmente tenía una

retribución, y me mandaron un altero de cheques correspondientes a todo un año. No era una cosa del otro mundo; pero, vamos, me debían. En la Junta, una vez que la entendí y la conocí, y que tuve el respaldo de Guillermo para manejarla libremente, me fijé objetivos. Mi visión era apoyar las instituciones, y me fijé objetivos concretos. Así me gusta trabajar a mí, para tenerlos como elementos de medición. Me planteé: «si yo no soy capaz de lograr que se apoyen determinadas causas, ¿qué estoy haciendo yo aquí?». Cuando vi que el regente del Distrito Federal, Ramón Aguirre, y sus delegados no tenían ninguna voluntad para apoyar este sector, decidí irme. Los organismos eran dueños de activos muy importantes, activos inmobiliarios, y requerían que el gobierno diera señales de que él estaba dispuesto a que se hiciera justicia a las instituciones. Cuando me di cuenta de que era inútil, entonces le hablé a Soberón y le dije: «aquí yo terminé, y quiero que le diga al licenciado De la Madrid que yo pido relevo». Mi propósito era social, y era absurdo pensar que yo iba a convencer a una burocracia insensible. A mí eso no me interesaba. De la Madrid me puso como condición que propusiera un sustituto. Encontré que a José María Cuarón (quien venía del Grupo Serfin, había sido director de la Financiera del grupo, era un hombre con

trayectoria y ya estaba jubilado) le interesó mucho el proyecto. Entonces dejé la Junta»<sup>267</sup>.

Rubén presidió la JAP de julio de 1983 a abril de 1985. Las instituciones inscritas en la JAP se apesadumbraron con su salida. La Fundación Rafael Dondé lamentó que Rubén dejara la Presidencia por la serie de beneficios que obtuvieron las instituciones de asistencia privada bajo su dirección<sup>268</sup>.

La viuda de Brito Foucher recuerda que ella y las personas que habían tenido ocasión de conocerlo y tratarlo sentían su renuncia, pues se habían acostumbrado a su modo siempre gentil e interés en lo que realizaban. Le agradecieron su actitud, gran estímulo para realizar las tareas lo mejor posible<sup>269</sup>. Los reconocimientos por su apoyo abundaron. Luz María Silva apunta que Rubén «estuvo de presidente de la Junta de Asistencia Privada cuando Soberón era el secretario de Salubridad. Y yo creo que vio que podía hacer mejor las cosas en otro lado. Como nunca ha sido muy fijado en el nombramiento que le dan, sino más bien en lo que puede hacer, pues se fue»<sup>270</sup>. El Dr. Soberón lo recuerda con gratitud: «y entonces, pues, enderezó toda la situación difícil que había ahí, porque había muchas fugas; hasta que dijo “creo que ya está esto en orden, y entonces yo ya me puedo retirar a otras actividades”. No le parecía que debía invertir más tiempo en ello»<sup>271</sup>.

Miguel de la Madrid, a mediados de 1986, alabó su labor en la Junta por haber actualizado la organización de la beneficencia con un espíritu participativo y de aliento y con el ordenamiento de su junta directiva<sup>272</sup>. A Rubén lo marcó esa experiencia. Participó en la celebración de los 102 años de la JAP. El argumento para solicitar su presencia como consejero ciudadano, totalmente independiente, en la Secretaría de Desarrollo Social del Distrito Federal fue haber presidido la JAP.

En la propuesta de su candidatura a un premio –que recibió, por cierto–, los postulantes destacaban su gestión en la JAP, decisiva para revitalizar una institución casi olvidada y que operaba como una oficina más de gobierno; gracias a él, se transformó plenamente: con su gestión, la Junta cumplió su misión de genuino apoyo y promoción de las organizaciones de la sociedad civil.

## II. EN INSTITUCIONES DE PROMOCIÓN ECONÓMICA

### Entusiasta promotor del microcrédito

Rubén recapitula su incursión en el mundo filantrópico de la promoción económica:

Cuando yo me retiré de la banca, decidí que en el mundo financiero ya había cerrado mi capítulo. Yo mismo lo comenté a alguien, y lo tuve siempre en mi mente, que sólo aceptaría regresar a él si fuese a favor de microcrédito o de microempresarios. Y yo no lo busqué, porque no eran mis circunstancias. Al jubilarme no tenía ni una chequera generosa que ofrecer, ni tenía tampoco una estructura para andar en estas cuestiones. Tenía una experiencia personal y mi convicción de que me gustaría, de alguna manera, aportar mis vivencias profesionales para este capítulo. Y por eso entré en FINCOMUN cuando me invitó el padre Athié. Por eso entré con mucho gusto en el Fondo Acción cuando me invitaron Fomento Social y el BID. Y por eso participo ahora con los programas de los emprendedores de Fox. Porque lo que yo pueda aportar de mi experiencia lo haré mientras sea válido y mientras sea útil. Pretendo convencer de que el crédito es una herramienta, no la solución integral del problema. Hay muchas otras cosas que hacer<sup>273</sup>.

Hemos tratado antes de su labor en el programa federal de microcréditos y en crédito popular en FINCOMUN. Pero Rubén no se desliga de la organización promovida por el padre Athié: ahora es vicepresidente del Centro de Solidaridad y Servicios Juan Diego –cabeza ideológica de la obra de FINCOMUN–, donde se

elaboran análisis prospectivos para diseñar las grandes líneas de acción.

### Nexos internacionales

Ha establecido vínculos con órganos internacionales como el Panel Independiente de Consejeros de Programa de Crédito Facilidad, que opera el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en Chiapas, Oaxaca y Guerrero. Habla de sus funciones en el panel:

Hace algunos años me invitó el anterior representante del BID en México a que formara parte de un grupo en el campo de lo no lucrativo, para que sus integrantes fuéramos y actuáramos como consultores en un programa que tiene el BID para financiar pequeños grupos de productores agropecuarios en el sureste de México. Después de algunos años vino un nuevo representante, nos ratificó y todavía seguimos en eso. Participo en el Fondo Acción que es una coinversión entre Fomento Social Banamex y FOMIN, representado por el BID. En este fondo de inversiones soy presidente del Comité Técnico desde hace ya ocho años. Y por ese carácter, de repente me invitan a cosas aquí o en el extranjero. Hay un tercer órgano, el Consejo Asesor de la sociedad civil para el BID. Éste surgió a

partir del Gobierno de Fox. A un grupo de personas nos han invitado para que demos opinión sobre las relaciones del BID con México. Actuamos como parte de la sociedad civil. Nos dan información y nos piden puntos de vista. Entonces ésa es mi relación con el BID. Es una relación con el representante. Y eventualmente viene personal de Washington. Entonces, mi relación es muy amplia y de cierta intensidad; en todos los casos es en mi carácter de miembro de la sociedad civil.

Profundiza un poco sobre su papel en el Comité Técnico de Acción y Financiamiento de Proyectos Productivos<sup>274</sup>. Abrevia el nombre –y con razón–, llamando "Acción" al programa:

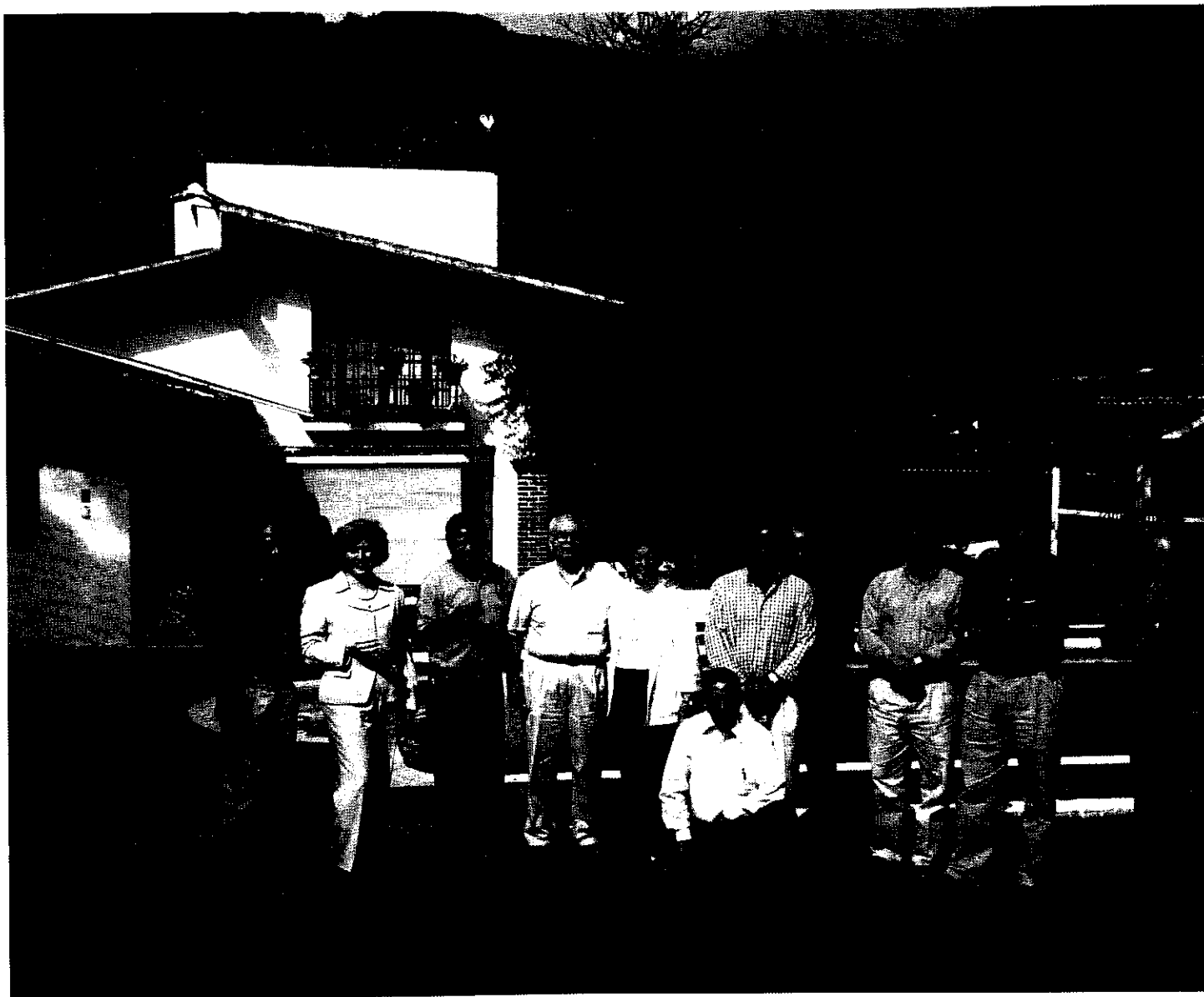
Por iniciativa de Fomento Social Banamex, éste constituyó un fideicomiso con el BID para financiar grupos campesinos. Y Fomento Social me propone como presidente del Comité Técnico. El BID, por su parte, está de acuerdo, y asumo un rol de tipo independiente, porque bajo ese carácter acepté la presidencia que tengo. Fui invitado por las dos partes. Cada una de ellas representa el 50% del fideicomiso. Ha sido una muy interesante tarea. Hemos tenido ratos malos, ratos poco eficaces y otros muy felices, financiando proyectos importantes, preferentemente en Chiapas, Oaxaca y Guerrero.

En donde menos feliz ha sido la relación ha sido en Chiapas. Habiendo hecho cosas muy buenas nosotros, hemos tenido con algunos grupos mala experiencia. Están muy politizados, con todo el estilo antiguo de líderes sinvergüenzas. En algunos casos, la experiencia no ha sido buena, pero en otras ha sido muy buena. Financiamos a grupos de pequeños agricultores que producen ya maíz, ya café; y ahora estamos apoyando dos programas más en la península de Yucatán: miel y ganadería, por una parte, y ecoturismo por la otra. En el café nos ha ido muy bien, diría yo, pese a los desplomes del precio, porque apoyamos café orgánico, y éste se defiende mucho más y no llega a los niveles de quiebra, como el otro. Realmente ha sido una etapa muy agradable porque hemos sido activos, hemos sido congruentes con lo que queremos hacer. Y, como es mi convicción, en más de una ocasión les he señalado que ya terminó mi etapa y me han reiterado que yo siga en la Presidencia de ese comité. Llevamos como ocho años en esta tarea. Y al fideicomiso le faltan como tres<sup>275</sup>.

En este programa entró en contacto con Fernando Peón, director de Fomento Social Banamex. Comenta que desarrollaron una relación personal debido a la intensidad del trabajo: «al principio fue muy curioso, porque Fernando venía de CONASUPO, del Gobierno.



*Reunión de trabajo de  
los miembros del Grupo  
Acción en su casa de  
Tepoztlán, Morelos,  
2003.*



Iniciamos con una relación buena, pero no como la que hoy hemos logrado. Creo que es fruto de mi edad, de mis circunstancias. Tenemos una excelente relación de amistad y trabajo profesional».

Rubén sugirió al Fondo Acción proponer al padre Francisco Petrus Vanderhoff para un premio de filantropía: él ha sido el factor más importante para comercializar el café orgánico en México con precio justo. Al recibir el premio, el padre concluyó su intervención con una expresión de gran impacto entre los concurrentes, sobre todo en López Obrador: «lo que los campesinos requieren es mercado, no limosna». Rubén coincide: «Y yo pienso igual que él. Yo le llamo cadenas productivas. Yo creo que ahí es donde tenemos que dar nuestro gran esfuerzo; porque el crédito *per se* no va a resolver el problema, es herramienta. Ése es mi concepto, y para eso trabajo. Mientras tenga alguna capacidad y salud, trataré de hacer mi máximo esfuerzo en ese capítulo, en ese camino».

#### En acciones económicas solidarias

Rubén pertenece al Patronato de la Comunidad Agropecuaria Industrial EAS, *Kibbutz* Cristiano, obra que califica de sumamente interesante:

Es el único *kibbutz* cristiano no sólo en México, sino en el mundo. Lo promueve el padre Antonio Hortelano, quien es autor de muchos libros y un hombre extraordinario. La única diferencia conceptual entre uno cristiano y uno judío es que el *kibbutz* cristiano pretende dedicar una parte trascendente del esfuerzo de los miembros de la comunidad a favor de los más necesitados. Trabajan la mitad del día para su subsistencia, como en Israel, y la otra mitad al servicio de los pueblos vecinos. Es una obra importante, diría yo. Uno de los objetivos de Hortelano es cómo poder lograr que se vayan menos personas al norte, que no se desintegre la familia. Pero reconoce que, si en un momento dado no hay otra, bueno, por lo menos que lleven una noción de inglés para defenderse. Es un hombre extraordinario, Antonio. Alguna vez me invitaron a participar en una evaluación de lo que estaban haciendo. En esa labor, Antonio y yo establecemos una relación de empatía. Él me pidió que participara en el patronato. Yo no había participado en el proceso; pero a partir de ahí acepté y trato de ser activo, porque si yo acepto algo me comprometo. Está en el kilómetro 19, entre Querétaro y Celaya. Es una obra maravillosa.



### Asistencia, promoción y desarrollo

Después del terremoto de 1985 que tanto dañó la capital del país, la Arquidiócesis de México impulsó el Fondo para la Asistencia, Promoción y Desarrollo. Enrique González Torres, después rector de la Universidad Iberoamericana, gestionó y promovió un *swap* social<sup>276</sup>. De acuerdo con el gobierno mexicano, se consiguió un *swap* por 23 millones de dólares entre 1988 y 1989 para realizar proyectos de vivienda popular, empleo y educación. El fondo actuó como interlocutor entre organizaciones de la sociedad civil, gobierno, iglesia y comunidades marginadas, para promover la eficaz distribución de fondos generados por

este mecanismo. Rubén colaboró con la Arquidiócesis en esta labor.

### Suscitando conciencia más amplia en las empresas

Miembro de la Fundación Mexicana para la Calidad Total (FUNDAMECA) y colaborador de su revista, proponía entender por educación de calidad la que responde a las demandas de México, e influía en que los estudiantes se ubicaran en la sociedad de acuerdo con su compromiso individual<sup>277</sup>. El promotor

de la fundación «el ingeniero Julio Gutiérrez, con quien me encuentro en muchas etapas de mi vida, quiso promover la calidad total. Se hizo un trabajo profesional muy bueno. Entre otras actividades, se impulsó el Premio Nacional de Calidad. Se deshizo hace como un año o dos, porque se consideró que el momento ya no era igualmente importante. Pero hizo un muy buen trabajo en el campo de la cultura de calidad total»<sup>278</sup>.

Rubén también fue miembro del Comité Asesor de la Cámara Nacional de la Industria de Radio y Televisión (CIRT) para apoyar obras sociales. Ha difundido entre las empresas la conciencia de su responsabilidad social, intentando que creen un código para mejorar normas y prácticas que las haga más eficientes. Eso mismo, dice, debe hacerse en el sector no lucrativo.

### En el mundo indígena

Uno de los primeros miembros de la Fundación Tarahumara José A. Llaguno, nacida en 1992 y en la que fue vicepresidente por años, Rubén reconoce: «que en la existencia de la Fundación Tarahumara influí, porque soy un admirador del obispo Pepe Llaguno, a quien conocí tarde, pero

me impresionó mucho su tarea y su forma de ser. Cuando él muere, y siendo amigo de su hermano Rodrigo, insisto con él que una fundación sería la solución para continuar lo que Pepe había hecho por los tarahumaras. Y así surge la Fundación Tarahumara José Llaguno. En todos estos años he trabajado muy activamente en la fundación. Presenté en Monterrey un libro sobre el trabajo de Pepe en la Tarahumara»<sup>279</sup>.

Integrante de la asamblea, explica que se trata de una fundación de segundo piso: está para gestionar apoyos con otras instituciones o empresas para luego canalizarlos. Rubén apunta que, en este modelo institucional, el recurso humano es básico; sin él no se podría operar. Y pone el ejemplo del programa de reparto de leche en polvo: aunque la fundación adquiriera la leche, si no hubiera un mecanismo de distribución manejado por los promotores indígenas de salud, el programa desaparecería. Los voluntarios son quienes dan consistencia a los programas.

Le agrada que la fundación sepa lo que busca: ha entendido la justa dimensión de los patrocinios, ha trabajado con seriedad, ha conseguido prestigio. Cuando la fundación llega a cualquier punto de la sierra, cuida que se respeten la cultura y tradiciones

tarahumaras. Rubén atribuye gran valor a que, en cada reunión con la gente de las comunidades, se cuide mucho el modo de relacionarse con ellos, lo cual permite ganar la confianza de los tarahumaras al ver reconocida su dignidad humana. La fundación tiene patrimonio y prestigio: las experiencias acumuladas en una década son uno de sus mayores méritos, al darle sustentabilidad y permanencia, autoridad y compromiso.

Rubén pasa del examen de esta experiencia a las enseñanzas generales. Para ejercer una labor filantrópica, cada persona debe reflexionar sobre lo que le corresponde dar, según sus capacidades profesionales, su talento y creatividad. Cuando se reúnen esos tres elementos, se consigue prestigio y las obras funcionan fácilmente<sup>280</sup>. A Felipe García Fricke lo invitaron al Consejo de la Fundación Tarahumara; ahí se volvió a encontrar con Rubén. Felipe admira su contundencia y claridad, y comenta la dinámica en el Consejo:

Aquello que sea bueno para la organización es bueno para nosotros, y todo lo que esté en contra de la organización es malo. Ante las propuestas, Rubén inquiere si van a contribuir a que la cultura tarahumara sea autosustentable o se les va a ver como gente atendida, como gente

irresponsable. Remite siempre a los fines de la fundación. No le gusta el asistencialismo. Invita a tener paciencia para definir lo que tú puedes hacer sobre proyectos que vengan de ellos. Y eso Rubén lo tiene clarísimo. Cuando algo no marcha bien, llama la atención. Dice «estos gastos están altos y yo nada más les quiero recordar que, de acuerdo a los parámetros internacionales, cualquier fundación que se aprecie, de cada peso que recibe, no debe de gastar más de 10 centavos en su organización y 90 centavos deben de ir a su objeto social». Rubén inculca que las cuentas de las fundaciones sean muy transparentes, que haya rendición de cuentas<sup>281</sup>.

Su actividad en esta fundación le provoca enorme satisfacción. También ha seguido de cerca la labor de la Fundación Comunitaria Oaxaca, a pesar de no ser consejero activo.

### III. EN ORGANIZACIONES FILANTRÓPICAS DE SALUD FUNSALUD

Fundador y durante años vicepresidente de la Fundación Mexicana para la Salud (FUNSALUD), actualmente es miembro honorario y participa en

el Comité Técnico para el Fomento del Patrimonio. Asociación civil, autónoma, sin fines de lucro, incluida en el Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, la misión de FUNSALUD es contribuir al conocimiento científico y tecnológico y al estudio de políticas en materia de salud, impulsando la investigación y la formación de recursos humanos de alto nivel. Identifica y caracteriza problemas de salud y genera proyectos para solucionarlos.

Nacida en 1985, se ha mantenido ligada a una plataforma empresarial comprometida en cuestiones sociales: integra capacidades de empresarios y empresas con la experiencia de profesionales de la salud. Es un vehículo eficaz para movilizar recursos de donantes nacionales y del extranjero en beneficio de la salud de los mexicanos. La administración de fondos es una de las razones principales de su éxito. En 1998, el American College of Physicians le concede el premio E. Loveland, por primera vez otorgado a una institución filantrópica fuera de los Estados Unidos.

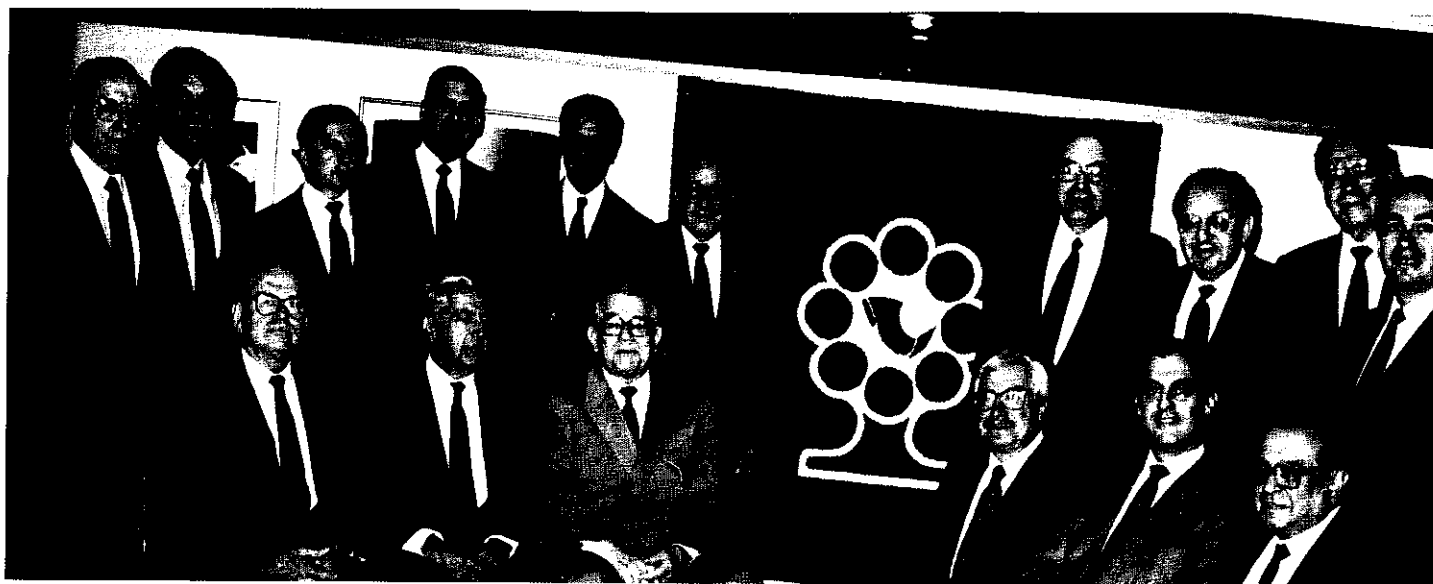
FUNSALUD se forma con asociados fundadores, activos, honorarios e institucionales. Desde su establecimiento hasta el 2002, había administrado más de 460 fondos de un total de poco más de

60.5 millones de dólares: 60% de los donativos provenientes del extranjero, 30% del país y 10% del Gobierno Federal y gobiernos estatales. Se aplicaron 33% de los fondos en instituciones públicas de salud, 58% en organizaciones de la sociedad civil y 9% en instituciones privadas. Su patrimonio se compuso mediante *swaps*, 45%; asociados, 26%; Fideicomiso de Expresidentes de la fundación, 18%; Gobierno Federal, 6%; y otros, 4%. En el 2003 tenía 187 personas o empresas y nueve asociados honorarios designados por la asamblea debido a sus contribuciones a la salud, a la filantropía y a la propia institución. FUNSALUD se presenta como institución privada al servicio de la comunidad.

Tres personas son fundamentales para la existencia de FUNSALUD: el Dr. Guillermo Soberón, Carlos Abedrop y Rubén. El Dr. Soberón cuenta las circunstancias de su surgimiento:

En 1984 el presidente de la Madrid produjo un decreto para la regularización y fomento de la industria químico-farmacéutica junto con un programa comunitario. Y este decreto suscitó molestia y preocupación, sobre todo de parte de la industria transnacional. Y como la industria farmacéutica tiene un *lobbying* muy poderoso, detuvieron la firma del Tratado Bilateral de

*Con el Consejo Directivo  
de la Fundación  
Mexicana para la Salud  
(FUNSALUD).*



Comercio, que es el implemento que había antes del Tratado de Libre Comercio (TLC). Y bueno, esto sí ya causó molestia en el sector privado en general. La inercia de la relación comercial entre México y Estados Unidos hacía que la actividad continuara, pero había muchas cosas que no podían moverse precisamente porque no firmaban los americanos el tratado. Y en estas circunstancias me visitó Carlos Abedrop, a quien yo conocía y con quien tenía tratos frecuentes y afectuosos. Éramos buenos amigos, y somos y seguimos siendo, porque él fue presidente del Patronato de la Universidad Nacional Autónoma de México cuando yo fui rector. Y Carlos me vino

a ver porque, a juicio de él, la discrepancia que se había dado con la industria químico-farmacéutica detenía muchas de las cosas nuevas y las relaciones comerciales, y esto dañaba al sector privado de México. Estaba deseoso de que ya se superara esta cuestión. A mí me extrañó, y le dije, «oye, Carlos, tú no estás en la industria químico-farmacéutica; ¿por qué tienes interés?» Respondió: «mira, tengo interés por el problema que está causando. Pero yo te vengo a ver porque, como sabes, soy amigo de muchos empresarios. Y me pidieron que viera qué podemos hacer». Ahí discutimos. No era una situación fácil. En ese tiempo, siendo yo secretario,

había recibido la iniciativa del Dr. Ramón Villareal, a quien había invitado a trabajar a la Secretaría de Salud; había sido funcionario durante muchos años en la Organización Panamericana de la Salud en Washington. La iniciativa consistía en promover el establecimiento de una fundación para la salud en México. Y le estuvimos dando vueltas a la idea a fin de ver sus posibilidades, de modo que en una ocasión platiqué con el presidente De la Madrid le dije, «mire, estamos teniendo problemas con el sector privado en México; y ellos, pues son mexicanos igual que nosotros, y quieren a su país igual que nosotros. Y simplemente sobre un problema concreto tenemos una perspectiva diferente. Pero son gente con la que vamos a convivir siempre. Entonces, ¿por qué no buscamos un mecanismo que, fuera de *ring* donde estamos peleando, pueda continuar con una buena relación?» Me dijo, «a ver, ¿qué es concretamente lo que proponen?». Respondí, «vamos a promover la creación de una fundación privada para que ayuden en la causa de la salud». Inquirió, «bueno, ¿cómo le hacemos?». Planteé, «déjeme hablar con mis amigos empresarios; lo único que yo necesito decir es si este Gobierno va a apoyar este esfuerzo para que se sientan alentados». Me dijo, «adelante». Entonces busqué a Carlos Abedrop, le expliqué, y él acogió la idea con mucho entusiasmo e hizo

una gran convocatoria. Pero, de entrada, me dijo, «mira, a mí me parece bien; pero antes de seguir adelante yo quiero que conversemos los dos con Rubén Aguilar, porque Rubén promueve mucho la filantropía en nuestro país, y él nos va a dar, además de su impresión sobre esto, pues muy buenas ideas que seguramente nos ayudarán para saber cómo hacerlo». Me pareció muy bien. Y en efecto, ya después conversamos los tres en varias ocasiones. Cuando decidimos que ya teníamos un plan más acabado, Carlos hizo una gran convocatoria en el empresariado mexicano, pero selecta. Digamos, no fue abierta. Se propuso juntar 100 empresarios. Primero se juntaron diez, y luego cada uno de esos diez se comprometieron a jalar otros diez para ser 100. Y cuando se logró esta meta, entonces se organizó la Fundación Mexicana para la Salud<sup>287</sup>.

Rubén busca en su memoria cuándo empezó su trato personal con el Dr. Guillermo Soberón: «lo conocí porque él fue el medio que me indujo a la Junta de Asistencia Privada. Luego, estando yo como presidente de la Junta, surge la idea de crear la Fundación Mexicana para la Salud. Yo le digo, “bueno, yo le ayudo”. Él era amigo de Carlos Abedrop. Yo lo ayudé para pensar en el grupo que podría ser. Y estuve ayudando, desde la Junta, en cómo debería ser la constitución de la



Fundación Mexicana para la Salud. Y Carlos me invitó para ir con él en el proceso. Y a partir de ahí somos muy buenos amigos. Hemos hecho una muy cercana y muy buena relación. Nos tenemos respeto los dos»<sup>285</sup>. Y entra en precisiones: «mi relación es muy buena con Carlos Abedrop desde el tiempo de banqueros. En la Fundación Mexicana para la Salud nos hemos conocido mucho más de cerca, y he tenido el privilegio, digamos, de que en ciertas cosas importantes ha querido oír mi punto de vista. Él me llama, yo lo llamo, y conservamos una espléndida relación de amigos; pero amigos activos (no amigos para nada, no amigos para tomar la copa), sino amigos para prender fuegos». Se alegra del significado que ha tenido para él FUNSALUD. Cuenta cómo surgió:

A iniciativa del Dr. Soberón, cuando era secretario de Salud, nació en el año del terremoto, porque en la crisis que estaba viviendo el país se veía muy conveniente. La sociedad civil carecía de representación en el campo de salud. Y Soberón visualizaba que ahí se requerían apoyos internacionales. Muchos países no están dispuestos a apoyar este tipo de cosas vía los gobiernos. Por esto se optó por crear una institución privada. El primer presidente fue Carlos Abedrop. Yo he participado desde sus orígenes muy activamente, hasta que me retiré. Ahora soy

socio honorario en una instancia en donde se encuentran personas muy distinguidas de nivel internacional y nacional. Yo pude sumarme para echar a andar la fundación. Entonces participé muy intensamente.

Carlos Abedrop tercia en los recuerdos, repasa y complementa el relato que venimos escuchando:

A mí me tocó ser uno de los fundadores, junto con Rubén, de la Fundación Mexicana para la Salud. El proyecto se inicia reuniendo a cien empresarios que pusieron un millón de pesos cada uno. Entonces reunimos 100 millones de pesos y el Gobierno, en la época De la Madrid, nos dio otros 100 millones de pesos: se había comprometido a hacer una aportación igual a la contribución que nosotros reuniéramos. Don Rubén no tenía el millón de pesos; hubo alguna empresa, porque no era la persona la que ponía el millón, sino que él consiguió no una, sino varias empresas, seguramente, donde él era el consejero (...). Y así nos juntamos cien empresarios. Los promotores originales éramos seis u ocho, Lorenzo Servitje, Rubén Aguilar, Guillermo Salas, y cada uno recurrió a empresas amigas para que fueran aportantes. Rubén llevó varios aportantes; en lo general, las empresas de las que él era consejero. Entonces se juntan esos 200 millones de pesos,

que eran el patrimonio de la fundación. Y la idea era que con los productos de ese dinero viviera la fundación, y no se tocara el principal para que tuviera permanencia. Rubén fue el primer tesorero, y él hizo los planes financieros y estas reglas de las que estoy hablando para que tuviera permanencia. Luego resulta que el Gobierno Federal le ofrece a la fundación un terreno, estupendamente ubicado, en Tlalpan, en la zona de los hospitales. Y eso nos metió en unos líos tremendos, porque entonces, el presidente en turno, el Consejo Directivo en un momento dado, tomó la decisión de hacer ahí un edificio, puesto que había dinero con qué hacerlo. Entonces se cayó en el error de pensar que nos íbamos a ahorrar las rentas del edificio donde estaba la fundación, y en cambio íbamos a invertir parte del patrimonio en un inmueble. El resultado fue que el inmueble costó más de lo que se había previsto, cosa que siempre ocurre: lo que antes se gastaba en renta, después se tuvo que gastar en el mantenimiento del edificio. De modo que la fundación empezó a disponer de su patrimonio para vivir, porque no quedaba otra. Rubén se había opuesto a la construcción del edificio; pero nadie le hicimos caso. Ya teníamos el terreno, era muy glamoroso. Nos convenció el presidente en turno, y la verdad es que nos dejamos convencer los miembros del Consejo. También era un sentido de

permanencia darle edificio propio a la fundación. Pero después ocurrió lo que había pronosticado Rubén. Entonces él se metió a trabajar con el Consejo todo, a dirigir una nueva campaña para restituir el capital, el patrimonio, de modo que, gracias a él, se pudo restablecer la salud financiera de la Fundación para la Salud. Y él sigue siendo un asesor. Nunca aceptó ser presidente. Muchas veces se le ofreció la Presidencia, pero él nunca la aceptó, argumentando que estaba en muchas fundaciones, que él quería seguir sirviendo a muchas fundaciones, que presidir una le obligaba a dedicarle más tiempo a una que a las otras. Ésa es la razón que daba. Y mantiene esa postura hasta la fecha. La fundación se ha dedicado a promover la filantropía en la salud. Entonces, identifica proyectos de salud, proyectos como, por ejemplo, repatriación de cerebros. Muchos, en el sector salud especialmente, muchos médicos o investigadores se van a estudiar al extranjero y se quedan allá. Entonces una de las tareas fue traerlos a México, conseguirles chamba, pagarles el traslado, darles alguna ayuda económica para que aceptaran venir, porque frecuentemente los sueldos que iban a cobrar en México eran menores, conseguirles facilidades en hospitales, en la Universidad para que enseñaran. Otra iniciativa fue el combate a ciertas enfermedades como parasitosis, hemodiálisis. Se instalaron tres equipos, en tres hospitales distintos

del país, los primeros que hubo en México para el trasplante del riñón. La fundación es gestora con donadores particulares y con fundaciones del extranjero que están dispuestas a apoyar proyectos de esta naturaleza. Según la naturaleza del proyecto, se busca la fundación en el extranjero. Si son problemas de cáncer cérvico uterino, que fue uno de los programas de la fundación, se busca ayuda federal. Se hace una promoción en México, se recoge dinero en México, se trae dinero del extranjero y se apoya el proyecto. La idea ha sido siempre que no sea la fundación la que suministre los recursos, pues se le acabarían, sino que los consiga<sup>284</sup>.

Rubén acepta que ha sido la conciencia de FUNSALUD, insistiendo en su carácter privado: ahí radicaba su mayor fortaleza en beneficio del país, como solía reiterar en reuniones:

Yo tenía la confianza de decirlo cuando percibía que había una desviación. Ahora sigo participando. Fue muy curioso, porque uno de los órganos de la Fundación Mexicana para la Salud es el Consejo de Expresidentes, y a mí me invitan siempre a todas sus reuniones. Porque ellos tienen muy claro que por muchos años me invitaron a ser presidente, y yo siempre les dije que no; pero

seguí participando muy activamente con ellos. Y entonces, me hacen la deferencia de que me convocan como si hubiera sido presidente. Y realmente hicimos cosas muy buenas, y sigue siendo una institución de primera. Julio Frenk, actual secretario de Salud, realizó un excelente trabajo en esta fundación<sup>285</sup>.

El Dr. Soberón habla de la importancia de Rubén para la fundación, las causas que seguía y sus contribuciones:

Y en aquellos primeros años, ya de la creación de la institución, Rubén siempre estuvo presente. Y fue para mí, sin duda, el elemento más valioso para estar viendo la marcha de la institución, para que fuera apegada a los valores que se habían establecido y no se separaran para nada de sus objetivos, siempre pendiente de que si eran actividades que no convenían no las recibiéramos, para que tuviera, pues una proyección mundial. Y así fue. A principios de los noventa recibí una solicitud de funcionarios del Banco Interamericano de Desarrollo para que la fundación se interesara en participar en actividades en consultoría. Es decir, los estudios que aquí hemos realizado en muy buena parte van orientando a cómo organizar los sistemas de salud. Entonces, nos

piden los países que les ayudemos, y muchas veces ellos quieren resolver el problema una vez que se ha discutido con nuestros analistas; y hay acuerdos de cómo hacerlo con su propia infraestructura, y no lo pueden hacer porque la competencia profesional, para ese tipo de enfoque, no la tienen, y porque los funcionarios están tan ocupados en sus actividades rutinarias que no tienen el tiempo para leer. Y por lo tanto, se necesitan grupos que sean independientes, que cumplan con esa misión. Y promovían concursos para que diferentes instituciones se abocaran a esas responsabilidades. Y la fundación, por lo que estaba haciendo, estaba en muy buena situación para participar en esos concursos. Y bueno, lo meditamos y lo discutimos. En ese tiempo nos movíamos entre dos posibilidades: o hacer una empresa paralela que se ocupara de esos aspectos y que pudiera allegar recursos a la fundación para cumplir con su contenido social; o bien hacerlo por conducto propio, dentro de la propia fundación. Se consultaron abogados fiscalistas y todo eso, para que no perdiéramos. Esto fue siempre la insistencia de Rubén, de que la fundación no debía perder su carácter de no lucrativa, porque ha estado cumpliendo con una meta social. Esto se cuidó mucho. Más que nada,

la opinión de Rubén fue la que pesó más, y se decidió que se hiciera un grupo interno que se pudiera estar viendo de cerca y que no tomaran por otro derrotero el trabajo que se iba a realizar; y que no se ocupara de resolver problemas muy particulares de instituciones, sobre todo privadas y con fines de lucro; sino que las labores de consultoría se refiriesen, sobre todo, a lo que llamamos bienes públicos, o sea, los que están al servicio de toda la sociedad. Ésta ha sido una de las luchas importantes de Rubén, y así se ha hecho. En esto, la voz de Rubén siempre fue muy terminante para impedir que el carácter filantrópico de las instituciones pudiera sesgarse. Ha sido un celoso vigilante que siempre está viendo que la institución se mueva en la dirección correcta. Durante muchos años, Rubén se mantuvo en el Consejo Directivo como vicepresidente en varias capacidades. La Presidencia del Consejo Directivo dura dos años. En cada renovación, se le rogaba que asumiera la Presidencia; pero nunca quiso subir. No quería ser el presidente, sino estar trabajando para la fundación desde otra posición. El caso es que su presencia siempre ha sido tan indispensable que en el Consejo de Expresidentes (que es un órgano que asesora al presidente del Consejo Directivo en turno, y se reúne cada vez

que el presidente en turno los llama) siempre se invita a Rubén. Aunque no haya sido presidente, se le considera como tal porque ha sido muy importante para esta institución<sup>286</sup>.

Rubén, uno de los pilares de FUNSALUD, ha recibido muestras de aprecio y respeto. En 1990 Alfredo Santos agradeció el apoyo que le brindó durante su gestión al frente del organismo: «tu espíritu altruista, tu capacidad de trabajo y el sentido de todas tus sugerencias han sido para la fundación la base para su desarrollo»<sup>287</sup>. Santos vivió como privilegio haber trabajado con él.

Para Luz María Silva, FUNSALUD, además de haber repatriado a algunos de los cerebros para que investigaran en México, contribuyó a detener un rebrote de paludismo. Insiste en que Rubén ha sido pieza central la fundación<sup>288</sup>. Entre los hijos de Rubén, por años de vida familiar, hay certeza de que el éxito en cómo se lleva la operación se debe a su padre.

En la XVI Asamblea General de Asociados de FUNSALUD, el 16 de abril de 2002, Rubén presentó la candidatura de Carlos Abedrop como asociado honorario. En su discurso, dijo: «me honra una cercana y larga relación con Carlos. Me enorgullece, asimismo, haber sido designado por él como presidente del Comité del Fideicomiso de Expresidentes, establecido a iniciativa de

Carlos para sumarse al sustento financiero que requiere la fundación para el cumplimiento de su cometido». Recordó que la figura de asociado honorario se adoptó en 1990 para reconocer la labor de personas en favor de la salud de los mexicanos, fuera en el campo de la filantropía o en beneficio de la propia institución. Hizo hincapié en que Carlos Abedrop, en una época difícil, había tenido la visión de promover la fundación: «tuvo la virtud de poder concertar la voluntad de un grupo de prominentes empresarios comprometidos con las causas sociales de México para conformar nuestra casa. Su gran capacidad de convocatoria fue determinante. Su liderazgo y su generosidad han sido elementos fundamentales para el desarrollo que ha alcanzado en sus 17 años de existencia. Qué duda cabe, FUNSALUD es hoy timbre de orgullo del sector privado mexicano». En su discurso recordaba que el mismo día del terremoto del 85, en la Ciudad de México, a instancias del Dr. Soberón y de David Hamburg se había sostenido una reunión en Nueva York con «un grupo de distinguidos miembros de la comunidad filantrópica de los Estados Unidos para buscar apoyos» para la naciente FUNSALUD. Después de más de quince años de logros, tenía la certeza de que Carlos Abedrop estaba orgulloso «de esta empresa social de la cual él fue su más distinguido promotor»<sup>289</sup>. Acercándose a su vigésimo aniversario, FUNSALUD mantiene muy activos y productivos a sus tres inspiradores.

## Promoción de la salud en otros organismos y fundaciones

Inquieto, como siempre, Rubén colabora con varias instituciones del medio de la salud. En el capítulo anterior, vimos que pertenece al Patronato del Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán<sup>290</sup>. A mediados de los ochenta, el Dr. Soberón le agradeció su aportación al programa de Reconstrucción y Reordenamiento de los Servicios de Salud en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México. La Fundación Mexicana para el Progreso de la Cirugía, que lo cuenta entre sus miembros fundadores, lo acreditó como benemérito suyo «por su acción destacada hasta la excelencia, y por su altruismo excepcional y esfuerzo extraordinario»<sup>291</sup>.

Participó en los consejos de tres fundaciones: el de la Academia Mexicana de Pediatría, el de la Nacional de Medicina y el de la Mexicana para el Progreso de la Cirugía. En el campo médico ha ganado enorme respeto y prestigio: los responsables de las instituciones valoran sus consejos y cualidades, aunque no pertenezca al gremio. Rubén da su explicación: «por mi amistad con el Dr. Ernesto Amtmann, que apoyaba las distintas organizaciones del sector médico (por ser dueño de un laboratorio y estar ligado al sector), y sabiendo mi deseo de colaborar en el campo de lo no lucrativo, él me invitó a apoyar a los cirujanos, a la Academia de

Medicina, a los pediatras. Y en ese carácter, entré a formar parte de los patronatos de las instituciones no lucrativas que crearon estos sectores. No estoy ya en ninguna de ellas como activo. Pero sí participé muy cercanamente en su etapa de promoción»<sup>292</sup>.

Colabora, además, con la Fundación Mexicana para las Enfermedades Hepáticas; don Antonio Ariza Cañadilla, amigo cercano y entrañable, lo invitó a su Consejo. Sus nexos con este organismo últimamente se han estrechado al participar en su comité estratégico. Siendo presidente nacional, el Dr. Rafael Moreno Valle lo invitó a colaborar con la Cruz Roja del Distrito Federal, donde fue miembro del Consejo. Además, ha sido fundador, integrante del Consejo y recientemente consejero honorario de la Fundación Gonzalo Río Arronte<sup>293</sup>, sobre la que comenta:

Conocí a don Gonzalo Río Arronte porque Carlos Abedrop le ofreció una comida de homenaje. ¿Qué hice ahí para que a don Gonzalo me le fijara en su mente? No sé. Pero después de esa comida don Gonzalo me empieza a buscar, y un día me encuentra por teléfono. Me dice que me quiere pedir que le ayude a encontrar a quién donarle dinero. Así me inicio en relación con él. Y un día don Gonzalo me llama para invitarme a ir a una notaría en donde va a protocolizar su testamento. Sin que me lo hubiera

dicho previamente, me encuentro que soy uno de lo albaceas y miembro del patronato de la fundación que empieza a funcionar inmediatamente después de su muerte. Se trata de una fundación muy importante. Apoya agua, salud y tratamiento de adicciones. Su patrimonio tiene más de 550 millones de dólares. Es la más importante de toda la historia de México y muy probablemente de América Latina. A gestión mía, la fundación fijó que a los 75 años deberíamos de retirarnos; y en su caso, seguir formando parte como miembros honorarios, aunque esto no como algo automático, pues existe la opción de que no se dé este nombramiento. Cuando cumplí los 75 pasé a la categoría de miembro honorario. Actualmente sigo actuando, porque aunque perdí el voto, conservo la voz y participo en esta fundación muy de cerca<sup>294</sup>.

#### IV. EN LO EDUCATIVO, PROFESIONAL, CULTURAL Y AMBIENTAL

Puede decirse que su actividad en el mundo filantrópico es integral. En el capítulo pasado vimos cómo ha incursionado con éxito en la promoción ligada a lo educativo. Además de su trabajo en la Universidad Iberoamericana y en el Fondo de Investigación y Cultura Superior, lo han invitado al Comité Financiero de la Universidad Marista. Fue vicepresidente de Fomento

Educativo del Desarrollo Familiar Rural, presidido por doña Teresa Guajardo de González, que promovía la participación conciente y organizada de mujeres campesinas para solucionar sus necesidades.

Cuando estuvo en el Banco, participó en la fundación de Fomento Cultural Banamex –obra de de Agustín F. Legorreta<sup>295</sup>, y con la reprivatización los nuevos dueños lo invitaron a su Consejo Asesor, en donde trata «con personas muy distinguidas del mundo del arte y la cultura»<sup>296</sup>. Por su iniciativa, Fomento Cultural Banamex convocó a las instituciones financieras iberoamericanas que patrocinan y promueven actividades culturales y artísticas a unirse: al Primer Encuentro Iberoamericano de Fundaciones Culturales de Instituciones Financieras (México, mayo de 1999) le siguieron encuentros anuales y una página electrónica, FUNDACULT, sobre estas actividades. Además, ha participado en el Instituto Cultural Domecq<sup>297</sup>. Es miembro fundador y tesorero de la Fundación Amigos de Teotihuacan, cuyo objetivo es proteger el patrimonio cultural y difundir ese legado, y donde colaboran, a la par, el sector público y privado. Al principio presidió la fundación Antonio Ariza Cañadilla, ahora seguido por Pablo García Sáinz, quien dirigió el Instituto Cultural Televisa. Rubén dice que buscan que más gente vaya a Teotihuacan y que Teotihuacan responda mejor a quienes lo visitan. Se estaba planeando instalar luz y sonido.

En el Festival del Centro Histórico lo invitaron al Consejo; como de costumbre, mientras estuvo ahí aportó importantes ideas. Por invitación de Antonio Ariza Cañadilla, se integró al Consejo Consultivo del Mayab, que organizó "Voces en Chichén-itzá, Pavarotti en concierto". Con Eulalio Ferrer hay una relación de años: se conocieron cuando Rubén contrató sus servicios de publicista para el Banco, y desde entonces mantienen la amistad y agradables conversaciones sobre publicidad. Don Eulalio lo invitó a la Fundación del Museo del Quijote en Guanajuato.

A lo largo de su vida ha buscado ser coherente. Si colaborar con el entorno ha sido una de sus causas, su casa de descanso en Tepoztlán no iba a ser la excepción. Se restauraba el Convento de Tepoztlán, se le planteó la posibilidad de conseguir que los mismos restauradores trabajaran los murales de la parroquia. Él ayudó a encontrar cómo financiar el proyecto y se efectuó la restauración<sup>298</sup>.

Se refiere, también, al Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, en cuya fundación trabajó<sup>299</sup>:

Yo participo en este fondo por iniciativa de Julio Gutiérrez. También es una organización modelo

en el ámbito internacional, porque opera recursos del Gobierno estadounidense y mexicano; y ni uno ni otro participan en la operación del Consejo. Es la sociedad civil la que lo opera; y lo ha hecho extraordinariamente bien. Yo estuve algunos años en el Consejo, siendo muy activo: fui vicepresidente, y también presidí el Comité de Administración y Finanzas durante cuatro o seis años, los que el reglamento permite. Guardo un recuerdo muy grato porque ha sido muy eficaz<sup>300</sup>.

Manuel Arango<sup>301</sup> dice que, siendo «uno de los fondos importantes de México que debe manejar cerca de 80 millones de dólares, Rubén ha sido clave en su administración, en el manejo de sus fondos»<sup>302</sup>.

Aclaro que gran número de organizaciones con las que Rubén se solidariza no aparecen en este recuento<sup>303</sup>. También ha participado en capacitar promotores en las organizaciones no lucrativas, para que su desempeño sea profesional, y en comités de premiación para organismos filantrópicos<sup>304</sup>.

Su opinión sobre algunas organizaciones de la sociedad civil (OSC) es crítica. Considera común que sus operadores se conviertan en juez y parte, y que por pensar en ellos, en su sobrevivencia y no en su causa,



Con la secretaria de  
Sedesol, Lic. Josefina  
Vázquez Mota.



no cumplan su deber. Es enfático al respecto: «el dinero más sagrado es el que se da para hacer obras. Los que dan no admiten que no se hagan bien las cosas»<sup>305</sup>. A muchos de estos organismos les hace falta trabajar profesionalmente y actuar con mayor transparencia. Señala que, en el mundo no lucrativo, quien tiene un buen proyecto normalmente no halla problemas para obtener recursos. Su capacidad y experiencia financieras han sido fundamentales en la asesoría y supervisión de los procesos de estructuración financiera en estas organizaciones, a las que ha respaldado mucho en su profesionalización.

## V. EN LA PROMOCIÓN DE LA FILANTROPÍA

En el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)<sup>306</sup> fue miembro fundador, y por muchos años vicepresidente.

Cuando comenzaba el Centro Mexicano para la Filantropía me invita Manolo Arango, con quien yo no tenía una relación. Prácticamente, entonces nos conocimos e iniciamos una relación creciente desde el punto no lucrativo que me ha sido muy grata. Cuando yo acepto formar parte de algo, asumo el compromiso de que me interesa y actúo en concordancia. Le dedico tiempo, lo mejor

de mi capacidad. Y así lo hice en CEMEFI. Sigo manteniendo una excelente relación con Manolo, porque ya no estoy en el consejo activo del CEMEFI. Sigo teniendo una relación muy cercana con ellos. Estoy en un Consejo Honorario, pero más allá de eso, cerca de ellos cuando me piden algún tipo de colaboración<sup>307</sup>.

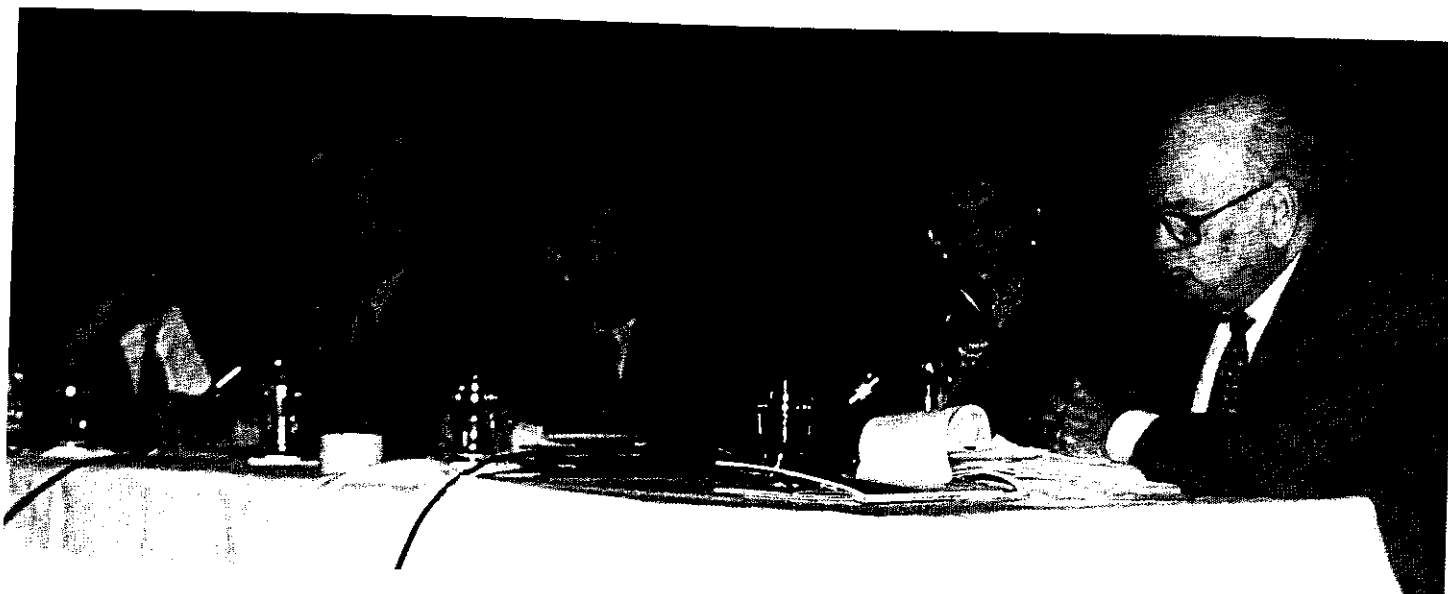
Manuel Arango emprende su relato sobre el desempeño de Rubén en el campo de la filantropía, sobre la relación entre ambos:

Por vocación, empieza a dedicarle muchísimo tiempo a todo lo que es un sector muy apasionado, que es el sector sin fines de lucro. Y ahí iniciamos nuestra amistad (aunque yo, desde antes, sabía quién era él y conocía su trayectoria). En el sector empresarial no tuve contacto con él. Nuestra relación se inicia cuando se instituye la Fundación Mexicana para la Salud, cerca del temblor del 85. Era un hombre con gran personalidad, con grandes valores; una persona recta, una persona que había ejecutado todo con gran integridad. Tenía una gran reputación dentro de un mundo empresarial. Desde el principio, ha sido un magnífico colaborador en el Centro Mexicano para la Filantropía. Había tomado una decisión de dedicar sus conocimientos, su

experiencia a instituciones sin fines de lucro, y estaba dispuesto a asumir el trabajo, las cargas en ese sector. Pero no quería presidir ninguna institución. Era una decisión que había tomado, y que pedía que se le respetara. Se ofrecía a colaborar. Hasta donde yo sé, se mantuvo firme en esa decisión de no buscar presidencias, sino colaborar. En algunos intentos que se hicieron, pues se comprobó que se mantuvo muy firme en ese aspecto y ahora, hoy en día pues yo creo que ya nadie le pide que presida. Pero, bueno, es un hombre tan calificado y estimado que puede ser que se le siga pidiendo que presida instituciones no lucrativas<sup>308</sup>.

Manuel Arango valora, en general, la labor de su amigo en CEMEFI y su carácter: «ha sido un hombre clave como consejero y, aparte de consejero, ha tomado tareas muy específicas en el CEMEFI; se encarga de reuniones anuales y de otras tareas. Es un hombre que tiene un respeto grande de todas las personas, porque conocen su trayectoria. Es un hombre de mucho valor, es un hombre de convicciones y tiene valor de expresarlas. Rubén siempre fue un hombre muy firme: él, lo que cree, lo manifiesta con la fuerza que sea necesaria, y eso le causa un respeto enorme entre la gente, es un hombre que habla claro y con visión».

*Conferencia  
Internacional sobre  
la Responsabilidad  
Social y Ciudadana  
organizada por la  
Fundación Esquel en  
Guayaquil, Ecuador,  
1997.*



*Viaje a una reunión  
internacional de  
filantropía con Manuel  
Arango, Fernando  
Castro y Castro, y  
Jorge Villalobos.*

Por su actividad en CEMEFI, ha sido un impulsor del arranque de los Encuentros Iberoamericanos de Filantropía:

He estado en encuentros iberoamericanos de instituciones no lucrativas. Fui al primero, celebrado en Cáceres, España<sup>309</sup>; ahí representaba yo a muchos (además del CEMEFI, a FUNSALUD, a las fundaciones de Domecq y Banamex, y a otras más). Participé, obviamente, en el de Guadalajara, que fue el segundo<sup>310</sup>. Cuando Manolo iba a hablar, quien lo presentó fui yo. Participé con Manolo en la preparación de ese evento. También acudí al tercer encuentro en Brasil (fue en Río). Ya no fui a los siguientes en Argentina y en Colombia. Inclusive, he participado con Manolo en algún otro evento en Cartagena, y en todos, en estos casos los viajes los hemos hecho en el avión de Manolo, en plan de grupo de trabajo<sup>311</sup>.

Manuel Arango comenta el mismo tema:

Rubén ha participado en el Foro Iberoamericano del Tercer Sector. Ha sido también una pieza muy importante en ese foro. Cuando la celebración del quinto centenario los españoles convocaron a un Foro Iberoamericano de Fundaciones y las dos personas que asistieron a ese primer foro (yo

no fui a ese primer foro), fueron Rubén Aguilar y Fernando Castro y Castro. Se promovió la idea de continuar ese foro y hacerlo cada dos años en un país de Iberoamérica, y ellos pidieron la sede para México. Entonces, a mí me tocó presidir el segundo foro en México. Ese foro lo debió haber presidido Rubén Aguilar. Pero típicamente no aceptó y yo asumí la presidencia. El Foro Iberoamericano se ha convertido en algo muy importante. Rubén ha sido pieza clave desde el inicio; ha sido uno de los motores importantísimos. El nombre de Rubén quedará como pieza clave en ese Foro<sup>312</sup>.

Su relación con Manuel le ha abierto gran número de iniciativas en el medio de la filantropía: «también, nominalmente, estoy en el Caracol de Plata que promueve Manolo<sup>313</sup>. Es decir, en las cosas que hace Manolo dentro de este mundo, me invita a participar. También me ha incluido en algo internacional»<sup>314</sup>.

Participó como moderador en un evento de la Fundación Mexicana para la Educación Ambiental Príncipe de Gales, presidido por el príncipe Carlos<sup>315</sup>; estuvo en Guayaquil, en un evento de la Fundación Esquel<sup>316</sup>; acudió a la Primera Asamblea Mundial de Civicus<sup>317</sup>; fue promotor de la idea y participó en el I, II y III Encuentro Iberoamericano de Fundaciones Culturales de Instituciones Financieras<sup>318</sup>... En el

plano nacional, ha estado presente y activo en las convivencias anuales de CEMEFI, ha colaborado con actos del Desarrollo Integral de la Familia (DIF) y presidido talleres universitarios sobre investigaciones en filantropía.

Con la alternancia democrática en el año 2000, participó en un taller de análisis de la nueva coyuntura sociopolítica, en donde insistió en la cultura filantrópica. Le causó alegría ver un entorno cambiante, con ciudadanos más participativos y concientes de su papel como agentes de cambio. Llamó a evitar una pugna de liderazgo entre CEMEFI y la Asociación Mexicana de Instituciones de Asistencia Privada (AMIAP)<sup>219</sup>. Pidió evitar antagonismos y conseguir el liderazgo no de manera nominal, sino natural, por el trabajo. Trató los retos del nuevo siglo: habría que promover el concepto de ciudadanía y de participación en un contexto más fértil. La cultura de la filantropía sería básica para las tareas del nuevo Gobierno, decía a finales del año 2000.

Ha seguido ocupado en promover la filantropía en el ámbito empresarial. Otro de los temas que ha tratado en CEMEFI ha sido el papel de la banca social. Como integrante de CEMEFI, ha acudido a seminarios, conferencias y eventos organizados por éste y otras organizaciones. Así, habló en la V Semana Nacional

de Filantropía y Sociedad Civil en 2001. Estuvo en el Foro sobre Finanzas Sociales, e invitó a la titular de la Secretaría de Desarrollo Social, Josefina Vázquez Mota, a exponer sus proyectos frente a organizaciones sociales. La lista de sus actividades es larga; Rubén la tiene muy presente y hace precisiones: «también estuve en un evento de la Fundación Vamos, como invitado. Es una institución muy respetable, pero no pertenezco a ella»<sup>220</sup>.

Cuando una señora de la Fundación Alondra hizo un primer intento para que el mundo no lucrativo tuviese voz, lo invitó para que figurara como uno de los miembros. Rubén la ayudó para que su iniciativa no muriese. Y de ahí le nació la idea de crear en CEMEFI la revista *Filantropía*. Esa experiencia «fue la semilla que se quedó en mi mente, y que dio origen en su momento a la creación de la revista *Filantropía*». Con fundado orgullo, Rubén afirma:

La revista se creó por mí. Yo tenía la idea y se la propuse al Consejo del Centro Mexicano para la Filantropía. En el primer intento, declinaron. En el segundo, la aceptaron porque yo les dije «miren, la filantropía, el CEMEFI sin voz va a tardar mucho más tiempo en influir. Necesitamos darle voz. Yo asumo el compromiso. Percibo que los obstáculos los ven mayores porque le tienen

miedo al riesgo. Yo lo asumo, y ustedes no van a poner ni un centavo; yo soy el que me voy a encargar de obtener los recursos para que la revista surja». Y así fue. Conseguí suficientes anuncios. Y esto lo pude hacer en todo el tiempo en que vivió la revista<sup>271</sup>.

Cada número necesitaba once anuncios que consiguió, puntualmente, de Domecq, Banamex, Citibank, Compaq, Pegaso, Bayer, TEC, Bachoco, Resistol, Pepsi, Ibero, Nestlé, Condumex, Bimbo, DIF, Lotería Nacional. En octubre de 1995 presentó el proyecto de la publicación: su finalidad era promover la cultura de la filantropía en México y proporcionar servicios de información adecuados a las necesidades de las instituciones filantrópicas. Si lo que querían era impulsar la cultura de la filantropía, la generosidad y la responsabilidad social, precisaban de un medio de difusión periódico.

La revista fortalecería la organización y la intervención altruista de la sociedad para solucionar los problemas comunitarios y mejorar las condiciones de desarrollo y bienestar social en México. Estaba cierto de que su circulación profundizaría el trabajo filantrópico al difundir métodos, técnicas y productos de planeación, ejecución y evaluación de actividades en este campo: sería un magnífico vehículo para llevar información útil

a instituciones, grupos y personas interesadas. Ventaja adicional sería su función de enlace entre instituciones, grupos y personas dedicadas a estas labores: podrían darse a conocer fortalezas, logros y oportunidades de la participación social en la solución de los problemas. Además, sería una aportación a la memoria de la filantropía en México.

Rubén quería abrir espacios de vinculación: su propuesta era una revista flexible, con artículos cortos y apoyo gráfico, con estilo narrativo directo y accesible; con secciones ágiles, crónicas, entrevistas, ensayos y artículos. Pensaba conveniente manejar de 32 a 48 páginas, periodicidad trimestral y un tiraje de cuatro mil ejemplares.

Como acostumbraba con todo lo que emprendía, el proyecto se transformó en realidad y *Filantropía* despertó alabanzas en el medio. Sus secciones eran: qué leer, notas breves, datos del sector filantrópico, hechos (con ejemplos de mercadotecnia social), agenda de eventos, correo de lector, en la red (con direcciones electrónicas de organizaciones filantrópicas). Cada número se armaba con un tema central. Contrataron profesionales para colaborar con escritos. No era una revista interna, sino para el mundo de la filantropía. En cada número se ponían encartes. Una de las secciones que disfrutaba mucho Rubén, en la que se esmeraba

*Evento del CEMEFI  
con doña María Luisa  
Barrera de Serna,  
el jefe de gobierno,  
Andrés Manuel López  
Obrador, don Manuel  
Arango y Emilio  
Carrillo Gamboa,  
noviembre 2001.*



para tener material apropiado, era "Lo dijo", antología de expresiones de tipo social en boca de diversos personajes: gozaba leyéndolas en voz alta para resaltar su contenido. Componían el Consejo Editorial, además de él y el director de CEMEFI, Vicente Arredondo, una persona de la Ibero, alguien de la banca y un representante de una fundación.

Rubén era su alma: cuidaba detenidamente cada detalle. Enviaba ejemplares a quienes estaban en posiciones clave, líderes políticos, de opinión: secretarios de Estado, gobernadores, rectores de universidades, presidentes de organismos, obispos, la gente más visible de la sociedad mexicana. También la hacían llegar al BID, al Banco Mundial y a las embajadas. La revista fue objeto de muchísimas felicitaciones, entre ellas del Presidente, del rector de la UIA, del arquitecto Carlos Núñez (decano emérito en la promoción de organismos de la sociedad civil), de UNICEF.

Poniendo en *Filantropía* todo su saber de comunicador, cuidaba su calidad para que fuera atractiva. Como a todo lo suyo, le imprimió entusiasmo: se había comprometido a echarla a andar, a demostrar que era viable. Cuando consideró que era tiempo de que otro se ocupara de seguir impulsándola, la revista concluyó: en CEMEFI no hubo interés en perseguir la publicidad

requerida. De 1996 al 2000 salieron 12 números; el 13 se quedó preparado: no alcanzó la imprenta.

Manuel Arango da su punto de vista sobre esta iniciativa:

Rubén tomó la carga realmente a cuestras. Dijo: «yo me ofrezco a formar este órgano de difusión del CEMEFI si ustedes me autorizan». Lo hizo, y muy bien. Durante varios años circuló la revista, de mucha calidad, de buen contenido. Lo que pasa es que, económicamente, nunca se encontró cómo resolver estructuralmente el financiamiento de la revista. Rubén la hacía viable por medio de un esfuerzo con amigos de conseguir anuncios. Pero no era el mercado lo que la hacía viable. Entonces, todo lo que no esté en la redes del mercado, pues realmente es un trabajo exhaustivo el que hay que hacer. Rubén la llevó hasta un punto y entonces la dejó al Centro; y el Centro decidió no continuarla porque económicamente costaba mucho trabajo. Pero él hizo maravillosamente bien, con mucho esfuerzo, y dejó muy bonita huella en los años que estuvo en la revista<sup>577</sup>.

Rubén era de la idea de que, durante un lapso considerable, una revista que buscaba abrir espacio a la filantropía debía contar con el patrocinio de anunciantes



*Orador huésped ante  
el Club Rotario de la  
Ciudad de México,  
2002.*



comprometidos con el proyecto. Estaba convencido de que esa vía ya estaba abierta y transitable; pensaba que, por un tiempo, debían seguir caminando por ella. Evalúa que se trató de un bonito esfuerzo, y que consiguió crear conciencia del sentido de la filantropía.

## VI. UN COMUNICADOR DE LA FILANTROPÍA

Desde sus primeras épocas en el banco lo ha apasionado la comunicación: lo que le parece importante, lo difunde. En lo filantrópico no iba a hacer una excepción. En varias intervenciones en programas

de televisión y radio, en entrevistas de periódicos y de revistas, ha planteado lo que cree sustancial en la acción filantrópica<sup>323</sup>.

Lo han escuchado en muchos foros y seminarios organizados por instituciones educativas, de salud y de promoción filantrópica. Sus planteamientos son tan diversos como variadas sus experiencias en los diferentes campos de la filantropía: ha hablado de la misión solidaria de los empresarios, microcomercialización, financiamiento de pequeños proyectos, desarrollo local y microempresa, del origen de los fondos destinados a fundaciones culturales y su aplicación más eficiente por medio de una red interinstitucional, de planeación empresarial y popular, participación social y gestión municipal, diversidad y pluralidad para superar la pobreza, vulnerabilidad y asistencia social, ética en las organizaciones, profesionalización y transparencia en las organizaciones de la sociedad civil, finanzas sociales y alternativas para el desarrollo.

## VII. DISPONIBILIDAD PARA ATENDER A LA GENTE

Rubén ha aceptado múltiples invitaciones de sus amigos y personas respetables para participar en la fundación o marcha de organizaciones de servicio social. En todos

*Junta de Consejo  
Directivo de la  
Fundación Mexicana  
para la Salud con  
la presencia del  
secretario de Salud,  
Dr. Julio Frenk,  
2003.*



los consejos de organismos filantrópicos ha puesto lo mejor de su tiempo y talento. Pero es consciente de sus procesos y de su contribución en ellos. Con buena parte de las instituciones en las que ha contribuido, sigue ligado con alguna actividad. En muchas de ellas ha pasado a la posición de miembro honorífico sin por eso dejar su labor. Mantiene posiciones relevantes en organismos que aprecia mucho, como son Tarahumara, FUNSALUD, Teotihuacan y algunos más. Pero explica las razones para evitar los puestos directivos:

He decidido que mi época ya terminó. Debo de tener la capacidad de entender que necesita

entrar una nueva generación, y la única forma es salirse. Yo tengo un problema, porque cuando acepto me comprometo. Me insisten mucho porque sienten que conmigo cuentan, y yo les digo que pueden seguir contando, pero ya no como miembro ocupando un puesto que necesitamos dárselo a otro. Y así trato de seguir, pero ya como apoyo, no como parte. Por eso ya no estoy ni en CEMEFI, ni en la Fundación Mexicana para la Salud, ni en el Fondo para la Conservación de la Naturaleza, en donde en todos los casos fui uno de los fundadores, y muy activo<sup>324</sup>.

No obstante, su actividad no disminuye con los años. Desde temprano hasta tarde, se la pasa atendiendo asuntos de los demás. Su teléfono suena sin cesar, y a nadie se le niega: «todos me llaman. A lo que dedico más tiempo es a atender gente que recurre a mí pidiéndome consejos. Eso es lo que yo hago con más gusto. Al que me llama, simplemente le doy mis ideas. Trato de que aterrice sus cosas, aprovechando el haber estado en tantas instituciones y organizaciones. Creo que soy de la gente que más conoce los éxitos y los fracasos, por haber estado en importantes organismos». Mientras en el mundo de las ganancias lo operativo se convierte en secreto, «en el mundo de lo no lucrativo es un gran gusto que se repitan los modelos, que se aprovechen las experiencias».

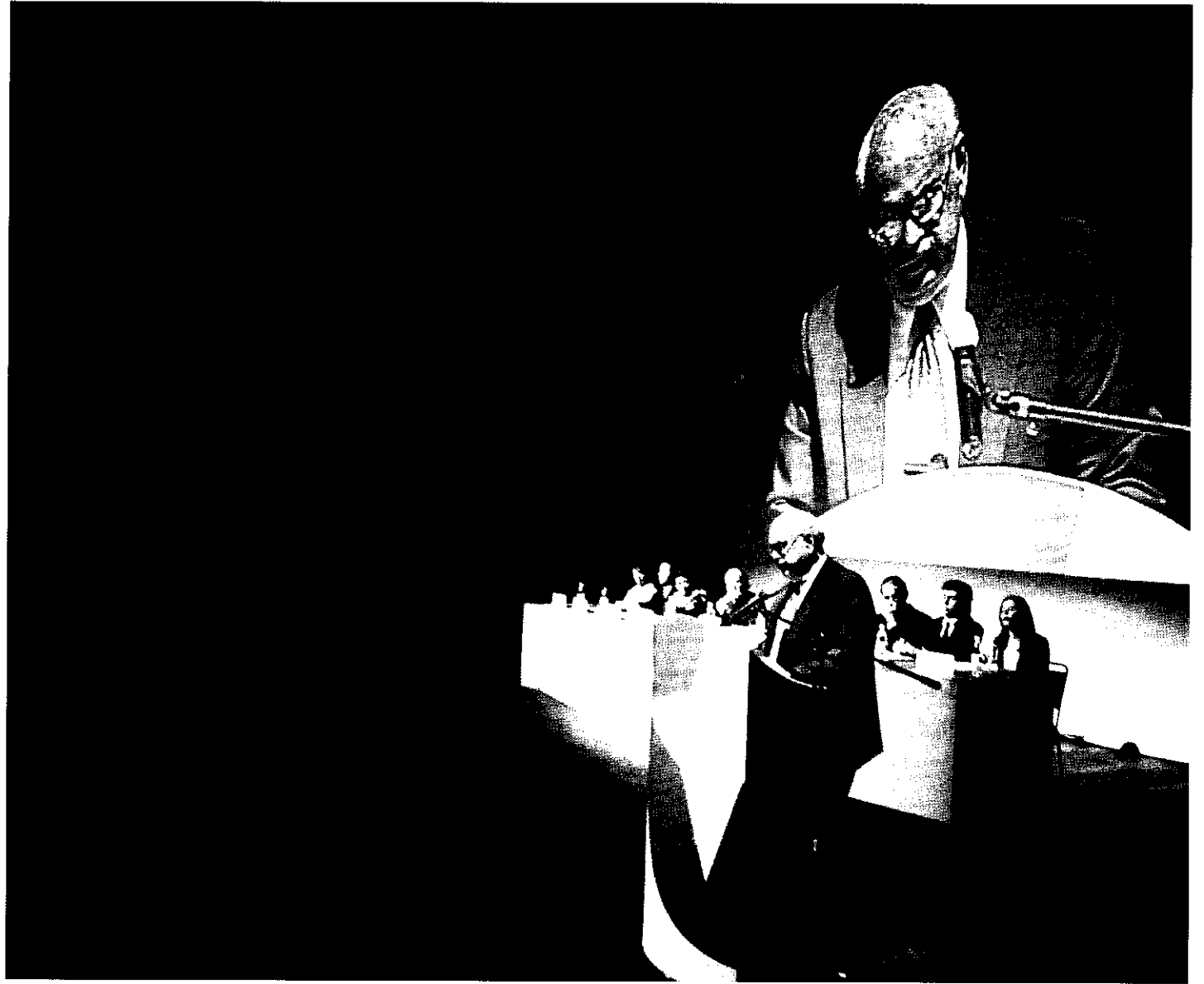
Le gusta que se compartan experiencias y procesos, y trata de ser vehículo para difundir modelos exitosos. Haciendo una evaluación, concluye que el mundo de la filantropía fue una oportunidad de su vida. Califica de maravilloso haber encontrado esa veta que lo mantiene vivo ante sí mismo y ante los ojos de sus amigos. Reflexiona y dice haber visto que muchos jubilados se convierten en nada, no aprovechan su experiencia. No pocos están pensando en otra actividad remunerada: salieron de la anterior pensando que no vale la pena hacer lo que no se paga. Pudiendo servir

a una institución, no se ofrecen a una causa por falta de una cultura. Y los que sufren son ellos, se vuelven perdedores, y no entienden que trabajar por el bien de los demás es una estimulante segunda vuelta a la vida.

## VIII. SU PREOCUPACIÓN POR LA JUSTICIA SOCIAL.

Le indigna la injusticia social: considera lamentable la extendida y profunda pobreza en que vive gran cantidad de mexicanos. Pero más que explayarse en la crítica, su afán es encontrar soluciones. Sabe que terminar con la pobreza «no va estar nunca en que el Estado o los particulares pensemos que, con extender la mano y dar, basta. Así estamos ayudando a atender lo inmediato, pero sin resolver la raíz del problema»<sup>325</sup>. Es contundente su juicio sobre la insuficiencia de lo asistencial; por eso define su vocación como ayudar a otros para que, por sí mismos, busquen su desarrollo: «estoy convencido de que sólo eso va a cambiar el destino de los más pobres». Hay que propiciar que se hagan capaces; por eso su trabajo en los microcréditos. No habrá quien dé dinero para la asistencia de casi la mitad de la población que vive esa tragedia humana. La salida es ayudarlos a encontrar su manera

*Recibiendo el  
Premio Compartir en  
reconocimiento a su  
Liderazgo Social, 2002.*



de superar esa condición. Y eso no se hará con palabras, sino con acciones. Lo que necesitan es un primer empujón en el sentido correcto. Sabe muy bien los límites de ciertos apoyos: «el crédito, por ejemplo, no resuelve el problema de nadie. Es una herramienta. La solución está en su desarrollo». Hay que procurar que se cierren las enormes y ofensivas desigualdades, encontrar la forma en que la gente pueda salir adelante. Rubén vuelve a los puntos que ve esenciales. El verdadero combate a la pobreza no puede reducirse a sólo donar recursos:

Hay que colocar recursos, asignar inversiones que permitan desatar creatividad. Se requiere talento empresarial para identificar oportunidades, para buscar soluciones. El sector empresarial debe participar en la creación de un nuevo orden social y político. Se requiere un proceso que involucre enfoques nuevos, innovadores. Quienes están dotados de riqueza, conocimientos o mando, tienen la insoslayable responsabilidad de compartirlos con los que no están dotados así. La empresa debe ser recíproca con la sociedad, independientemente de sus compromisos con su personal, los consumidores y el Estado.

Rubén llama a buscar y encontrar la forma de llevar esto a cabo, de participar. En su planteamiento, lo

que debe irradiar la acción es la idea de justicia social.

## IX. UNA TRAYECTORIA DIGNA DE RECONOCIMIENTOS

En el año 2002 la asociación Compartir Fundación Social, en su XIV edición, lo premió por su liderazgo social. Su candidatura fue impulsada por CEMEFI y apoyada por el Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán, la Unión de Esfuerzos para el Campo y Servicios Financieros Comunitarios (FINCOMUN). Los postulantes destacaron su compromiso y entrega total –por casi veinte años– en la promoción y desarrollo del sector no lucrativo, los beneficios de su trabajo para los grupos menos favorecidos de la sociedad, su contribución a visualizar y fortalecer el sector no lucrativo, su decidido esfuerzo por crear instituciones pioneras y de gran relevancia en el campo, su entusiasta motivación al compromiso social y al trabajo voluntario en todos los sectores de la sociedad mexicana, su impulso a proyectos innovadores de gran impacto social, su cuidado e intervención para dar carácter profesional a la organización y actividades de las instituciones no lucrativas del país.

Anexaron datos de su participación como fundador de prominentes organizaciones de la sociedad civil, de su labor en ellas y del ejercicio de su claro y evidente liderazgo social. Su compromiso directo era ejemplo atractivo para desencadenar la actividad filantrópica. Se hizo una relación de las campañas financieras que emprendió a favor de instituciones y publicaciones especializadas en esos temas. En él, era encomiable la formulación y divulgación de un conjunto de ideas sobre el compromiso social, el voluntariado, la sociedad civil organizada y la relación que debe establecerse entre gobierno y organizaciones de la sociedad civil; Rubén había construido espacios para el encuentro de estos dos actores claves.

La argumentación no omitía la original transferencia y adaptación de su experiencia financiera y bancaria al mundo de las organizaciones no lucrativas. Se destacó otra virtud suya: la constante preocupación por el rigor y transparencia en la operación de las organizaciones de la sociedad civil. Remataba el perfil el comentario de su conocida sencillez, don de gentes y extraordinaria estructura ética.

En la ceremonia de premiación, la presentación corrió a cargo de Carlos Abedrop, amigo y colega, quien reiteró su admiración, respeto y aprecio por Rubén. Se remontó a los tiempos en que era uno de los banqueros

más reconocidos en la promoción de crédito a las diferentes actividades productivas que contribuían al desarrollo del país:

Su creatividad le permitió innovar fórmulas de financiamiento en el área agropecuaria, en la construcción de vivienda. En un mundo de férrea competencia, Rubén tenía una admirable cualidad: era maestro no sólo de los banqueros de su firma, sino de los demás banqueros a quienes ofrecía desinteresadamente sus consejos. Al estatizarse la banca en 1982, Rubén Aguilar ejerció su derecho de jubilación, lo cual si bien privó a este sector del mejor banquero profesional que tenía, permitió que dedicara su tiempo, como lo ha hecho afanosa y entusiastamente, a impulsar la filantropía, la promoción social y el desarrollo de la sociedad civil mexicana. En los últimos 20 años ha dejado una huella profunda en muy diversas instituciones y tareas de servicio social (...). En el terreno del desarrollo comunitario, su liderazgo ha sido un auténtico motor en la generación de opciones sociales. Su concepción de nuevos modelos de organización del crédito, en particular los programas relacionados con el microcrédito, ha ayudado a mejorar las condiciones de muchas regiones del país, lo que ha beneficiado a cientos de comunidades. Y es que Rubén Aguilar es uno

de los pocos filántropos que entregan toda su energía, imaginación creadora y experiencia a servir a las causas y a los grupos marginados, acercándose a ellos, escuchándolos, sugiriéndoles ideas y planteándoles propuestas concretas. Como buen líder social, ha trabajado para que se entienda la filantropía como una acción eficaz e innovadora que es preciso apoyar y ha promovido, con especial énfasis, la responsabilidad social de los empresarios y la práctica del trabajo voluntario. Rubén Aguilar Monteverde ofrece una vida ejemplar como líder social, como hombre comprometido con los más altos valores morales y con las mejores causas de la sociedad en que vive<sup>326</sup>.

Rubén también habló para agradecer el premio. La alocución le sirvió para resumir su larga trayectoria:

Mi vida de trabajo está dividida en dos etapas y las dos, en razón de mi edad, ya muy largas: 43 años que pasé como banquero profesional, y ya casi 20 en los que mi inquietud principal ha sido el ver por los demás, en particular los menos favorecidos. De la primera etapa, la de banquero profesional, nace la segunda, la del activista y voluntario social. En mi muy larga vida como banquero, siempre consideré que ella era una profesión de servicio,

y así traté de practicarla cada día, durante mi vida dedicada a una actividad de la que me siento muy orgulloso, la de banquero profesional. En ella tuve la satisfacción de promover la cultura del ahorro en todo el país con programas que se enfocaron a todas las edades y grupos sociales. Tuve también la fortuna de vivir muy de cerca el nacimiento y desarrollo del crédito para la vivienda de interés social. En muy distintas etapas de mi carrera me tocó poder demostrar, con muy buenos resultados, que también la banca comercial podía ser eficaz y exitosa atendiendo a los pequeños productores agropecuarios, incluyendo a los ejidatarios. Estos últimos veinte años he vivido en la firme y plena convicción de actuar en favor de los demás. Estoy convencido de que todos tenemos mucho que dar. Algunos, los menos, bienes materiales, pero todas y todos nuestras habilidades y los talentos que Dios nos dio. Tenemos también la capacidad de convencer y animar a los otros a que se incorporen al servicio de los que más lo necesitan y en defensa de las causas justas para hacer de éste un mundo mejor. Un mundo en donde la fraternidad y el mensaje de Jesús de amarnos los unos a los otros se haga realidad (...). El trabajo profesional de las organizaciones de la sociedad civil sin fines de lucro y la acción de los voluntarios es (...) una necesidad del Estado moderno. Este reconocimiento, que

mucho me honra y gratifica (...), quiero compartirlo de manera especial con mis nietas y nietos (...), a quienes quisiera inspirar para que, cualquiera que sea el campo de su actividad a lo largo de su vida, tengan siempre presente en su mente y en su corazón el afán de servir a los menos favorecidos. Esa inquietud deseo que sea parte de mi herencia, como muestra de mi gran cariño hacia cada uno. Este momento lo comparto, también, con un cariño muy especial, con Alicia, mi compañera de siempre. Ella, en todo momento, me ha estimulado en mi vida y en mis proyectos a pesar de que más de una vez, primero en la banca y ahora en el mundo de las organizaciones no lucrativas, me ha restado dedicarle el tiempo que ella se merece. Alicia, muchas gracias<sup>327</sup>.

Luz María Silva, en un artículo periodístico, reseñó la ceremonia refiriéndose con respeto y cariñosa admiración a Rubén:

Gran conocedor de México, con él aprendí tanto de sociología como lo hice en la universidad. Como banquero, hacía todo lo posible para que los pequeños empresarios aprendieran a manejar su dinero, su tiempo, su oficio. Recuerdo sus esfuerzos para profesionalizar el trabajo de los ejidatarios y cómo aprovechó el encaje legal

y las facilidades de Banco de México para dar crédito y educación a los ejidatarios. Rubén Aguilar fue banquero de vanguardia. Manejó su mercado por nichos, mucho antes de que se generalizara el concepto, y supo aprovechar todos los beneficios de la tecnología. Se jubiló en 1983. A partir de entonces se volvió filántropo. Puso su experiencia profesional e inagotable energía al servicio de diversas iniciativas. Abuelo orgulloso de 16 nietos y padre de seis hijos, dio emocionado las gracias a Alicia por su apoyo amoroso de esposa. Aunque nadie lo aclaró en el discurso, el monto económico del premio no lo recibe el premiado: él escoge a qué institución se entrega en su nombre<sup>328</sup>.

Él decidió que ese dinero fuera a parar a una obra del padre Guevara, que trabaja en la educación y salud entre los más pobres de Chimalhuacán.

Un año después, el 11 de noviembre del 2003, volvieron los honores y reconocimiento: esta vez recibió el premio "Al compromiso con los demás", otorgado por CEMEFI. En su discurso de agradecimiento, se refirió a su dedicación por impulsar organizaciones de la sociedad civil y a su determinación por suscitar la responsabilidad social de los empresarios:



*Reconocimiento "Al compromiso con los demás" del Centro Mexicano para la Filantropía, entregado por el presidente fundador, don Manuel Arango, 2003.*



En los reconocimientos  
"Al compromiso con  
los demás", con los  
también premiados  
Marinela Servitje y  
Germán Dehesa.



El próximo año habré de cumplir ochenta años. A lo largo de todo este tiempo siempre he vivido con pasión e ilusión cada día, cada minuto. Siempre he creído en los demás y he confiado en sus posibilidades. Mi convicción en la buena voluntad de los hombres y mujeres, de todas las clases sociales, se acrecienta con el tiempo. No soy iluso: tengo muchos testimonios que alimentan mi entusiasmo y optimismo. Estoy convencido de que la mayor riqueza de México es su gente. Hace sólo unos años atrás hubiera sido imposible pensar en el gran desarrollo que ahora tiene la sociedad civil y sus organizaciones. Hubiera sido también inimaginable ver a tantas mujeres y hombres, de todas las edades – cada vez son más–, que ahora asumen como parte de sus vidas el servir y ayudar a los demás. El proceso de democratización que hoy vive México ha estado acompañado –no podía ser de otra manera–, por el proceso de surgimiento y consolidación de la sociedad civil organizada. Servir a los demás nos hace siempre mejores y también nos permite niveles más altos de realización personal. En la medida en que comprendamos eso y que actuemos en consecuencia, esta sociedad no sólo tendrá mejores mujeres y hombres, sino ella misma será mejor.

Agradeció de nueva cuenta a su esposa y nietos; pero esta vez merecieron especial mención su hija y yerno, hijos y nueras:

Les quiero decir que siempre han sido una motivación para trabajar y ayudar a los demás (...). Quiero agradecer al Señor por todo lo que me ha dado: por la vida, por la familia y por hacerme entender que en los otros está Él. Que a Él se llega por el servicio y el «compromiso con los demás». Este día, tan importante para mí, los invito a todas y todos a que redoblemos nuestro «compromiso con los demás». Los otros, particularmente los más pobres, nos necesitan. El país nos demanda mayores niveles de entrega y compromiso. La sociedad moderna se construye en la acción concertada del gobierno, el mercado y la sociedad civil. Ocupemos nuestro espacio. Hagámoslo valer<sup>529</sup>.

En ambos discursos, dejó muy en claro su motivación profundamente cristiana para ponerse al servicio de los demás, en particular de los más necesitados. A lo largo de su vida se han sucedido las ocasiones de reconocimiento; pero estos dos premios – merecidos, por cierto–, son singulares en valor y sentido, aunque la gratificación mayor es que las obras cumplan su fin.

Al repasar su vida, hay motivos para que esté plenamente satisfecho: fue un banquero de punta; como filántropo, ha logrado inducir cambios en la cultura y trabajo de los organismos de la sociedad civil; su persona es muy respetable; y ha disfrutado de una vida familiar de unión, respetando la libertad y pluralidad de todos.

## X. JUICIOS SOBRE RUBÉN DEDICADO AL SERVICIO DE LOS DEMÁS

Su labor filantrópica ha ocupado espacio en los medios de comunicación. Varios reportajes destacan su actuar eficiente en el servicio a los demás. Víctor García, de la revista *Siempre!*, escribió lo reconfortante que era ver a un financiero honorable dedicar su tiempo a la filantropía<sup>330</sup>. La cobertura en prensa de un evento sobre empresa y medio ambiente, realizado el 17 de febrero de 1993, se refirió a su trabajo registrando una de sus tesis: los líderes empresariales, como parte de la comunidad, necesitaban reconocer como deber su compromiso con el desarrollo social.

Su compromiso genuino, desinteresado y fructífero impresiona a muchos de sus conocidos. Luz María Silva asegura que la segunda carrera de Rubén «es la

de filantropía, y ha sido tan brillante como la primera. Como que es otra carrera en donde ha puesto al servicio de gente desposeída, digamos, todos los conocimientos que tiene un banquero. A través de la administración de esos recursos, yo creo que ha hecho muchísimo por mucha gente que ni siquiera sé si lo conozca o no lo conozca, pero creo que ha dotado de una capacidad económica y de maniobra y de conocimientos a mucha gente. Rubén deja mucho a la sociedad»<sup>331</sup>.

Juan Elek, con quien ha compartido tareas filantrópicas, repara en la forma planeada y selectiva en que entrega su tiempo: «Rubén decide que se va a dedicar a la filantropía, y dice: “no soy un hombre rico, pero lo que sí tengo es tiempo y voy a ser muy cuidadoso en cómo dedico mi tiempo; y voy a ser muy cuidadoso en mi tiempo, de cómo me dedico a promover la actividad filantrópica”»<sup>332</sup>.

Manuel Arango coincide al notar ese rasgo: «no hay tanta gente dentro del sector empresarial que esté dispuesta a dedicar lo que Rubén y yo apreciamos como más importante, que es el tiempo. Creo que él es una excepción en este sentido, porque él, propiamente, ha estado dedicado totalmente a ello. Cada vez que surge un proyecto, siempre digo: “vamos a ver si podemos convencer a Rubén de que participe en este proyecto”.

Yo le he hecho muchas invitaciones y él ha sido, y es, muy generoso con su tiempo»<sup>333</sup>.

Fernando Peón comenta que ha reevaluado su concepto de filantropía al tratar y compartir con Rubén; no con discursos, sino con su hacer. Le parece «un filántropo puro». Le gustaría, a su edad, tener su pasión por las causas sociales y el prójimo; por hacer bien las cosas y cumplir en todo: nunca lo ha visto llegar tarde ni faltar a una sola reunión de trabajo. Coincide con él en que lo central para combatir la pobreza es el empleo productivo. Dice compartir con Rubén, además:

Esta quimera de la productividad y el empleo en el sector rural hoy deficiente, pero rentable. Recuperar la confianza en el pago, en la productividad, ha sido verdaderamente la realización de una justísima obsesión (...). Nos hemos enfocado a las organizaciones en los lugares más pobres de México, y nos hemos especializado en algunos campos de toda la importancia, como el maíz, el café, las maquiladoras, el mezcal, las frutas tropicales. Sobre todo, estamos trabajando en Oaxaca, Chiapas, en Guerrero, en Puebla (...). Rubén tiene una combinación, yo diría, muy poco común: tiene el sello del banquero profesional y por otro lado, la sensibilidad de la vocación social, que es

una cosa poquísimamente común. Yo no la he visto, esa combinación, en más de dos o tres personas en el país; nada más que aquí estamos hablando al nivel don Rubén, más sumado a la edad que él tiene, lo cual hace esto verdaderamente muy seductor, muy atractivo, como amigo, como compañero de trabajo, como todo<sup>334</sup>.

Mario Ramón Beteta dice que su dedicación a actividades filantrópicas es algo «que a mí me impresiona, porque me parece muy congruente con su personalidad, inclusive con sus actitudes religiosas, pues es muy congruente. Se conduce como debe hacerlo una gente con sus convicciones religiosas tan profundas»<sup>335</sup>.

Juan Orozco, con quien ha compartido proyectos para impulsar las capacidades de los pobres, considera que ha tomado lo social «con un entusiasmo enorme. Algún día me decía sus reglas básicas: no ser el presidente de ninguna asociación social, para poder participar en todas ellas. Y pues llega al sector social e hizo que funcionara bien, es decir, muy pronto es reconocido en muchos lados. Su relación con los señores Arango es excelente; su presencia en el CEMEFI, en sus primeras etapas, yo creo que es mucho muy notable. Ha tomado cosas menos puntuales, las de más envergadura, más conceptuales»<sup>336</sup>.

Manuel Arango se refiere a sus capacidades en el medio filantrópico:

El padre Elías Basila lo define como «una persona que hace el bien a todo aquél que puede. Perteneca a diversas instituciones y toda su capacidad la usa actualmente para ayudar a los que lo necesitan o a las causas en las que está comprometido. Me consta de un premio en efectivo que le dieron en su labor filantrópica, que inmediatamente lo cedió a una obra de niños necesitados»<sup>358</sup>.

David Arelle alaba su combinación de trabajo desinteresado con exigencia de resultados: «fue enérgico y estricto en el banco; también en las cuestiones de la filantropía. Rubén promueve que, en filantropía, tanto las fundaciones como los que reciben sus servicios se hagan, sean autosuficientes. Está convencido de que el pobre lo seguirá siendo si le regalan dinero, y dejará de serlo sólo cuando sea educado, cuando pueda desarrollarse. Es selectivo en las organizaciones en las que participa en lo filantrópico; privilegia las de salud y educación»<sup>359</sup>.

María del Carmen Díaz admira su visión, muy moderna, de lo que deben ser las organizaciones sociales: Rubén cree que no pueden seguir siendo asistenciales ni viviendo del asistencialismo, y que

las Organizaciones no Gubernamentales (ONGs) deben ser rentables; eso no significa lucrativas, recalca, sino sustentables<sup>360</sup>.

Finalmente, Carlos Abedrop habla de su gran autoridad moral en todos los campos, pero de manera particular en éste, al que ha dedicado su etapa de plenitud. Desde los años ochenta, Rubén empezó «a cargar parte de su tiempo, cada día más, a la filantropía. Lo han premiado por la aportación que ha hecho a las entidades filantrópicas, y a la filantropía en México, que no ha sido dinero, porque es un hombre que no se enriqueció en la profesión bancaria. Pudo haberlo hecho, sin duda, puesto que la información de que él disponía sobre negocios, sobre cosas –quizá no muy dentro de una estricta ética profesional, pero lícitamente–, le hubiera permitido participar lícitamente en negocios, como lo hicieron muchos banqueros, sin ningún perjuicio para la institución a la que pertenecían; pero él jamás lo hizo. Como que sentía que eso reducía su autoridad moral, creo yo»<sup>361</sup>.

Rubén ha preferido actuar con un bajo perfil al promover fundaciones y proyectos, procurando que su operación sea profesional. Ha puesto en movimiento a gran cantidad de gente y organizaciones para esta causa –que es la suya– al sumar esfuerzos, provocar sinergias y formar.

Presidir organizaciones filantrópicas suele asociarse con tener recursos económicos, pero no se precisa ni lo uno –presidir–, ni lo otro –tener una fortuna–, para ser útil, competente, exitoso e innovador. Experiencia probada, conocimiento, visión, talante estratégico son parte de lo que ha dado.

Su aportación trasciende por hacer de la filantropía el campo ideal para ejercer todos sus talentos y capacidades, dedicado a labores que persiguen otra clase de ganancias y utilidades, difícilmente cuantificables y estimables. Ingresar a la Junta de Asistencia Privada le permitió abrirse a ese mundo, entenderlo e imprimirle funcionalidad y orden. Ahí conoció la compleja trama, y variada, de organizaciones sociales que impulsó con su experiencia financiera y de organización institucional. Tuvo la fortuna de que su éxito bancario, ocupar el escaño más alto al que se podía aspirar, lo condujera a desear retribuir a la sociedad lo mucho que sentía haber recibido: la gratitud lo llevó al compromiso.

Rubén evalúa con honestidad esta experiencia: su compromiso surgió de la reciprocidad, pues al servir a muchos trabajando, su trabajo mereció el impulso de muchos. Su saber no lo ha distanciado de los demás, aislándolo en la arrogancia; más bien, al compartirlo, ha motivado sus relaciones humanas.

*Recibiendo un reconocimiento de la Junta de Asistencia Privada D.F. de manos de su presidente, Dr. Juan Francisco Millán Soberanes, 2004.*

Hay en esto una afinidad con la pedagogía de Pablo Freire: al educador lo educan sus educandos. Entendió que la filantropía no sólo requería de cuantiosos donativos y generosidad de adinerados, sino de conocimientos y experiencias que alcanzan síntesis superiores, que se depuran y transforman al vivirse nuevas circunstancias. Puede calificarse a Rubén como una clave para el desarrollo y fortalecimiento de las instituciones no lucrativas de México. Examinemos, en seguida, su pensar sobre los campos en que ha desarrollado su labor.



# EL PENSAMIENTO DE RUBÉN

TERCERA PARTE





## RUBÉN, UN PRÁCTICO CON TEORÍA

---

CAPÍTULO SÉPTIMO



Buen orador, como hemos visto, además de ejecutivo bancario con capacidad de trabajar en grupo y liderar con naturalidad, desarrolló la habilidad de adecuar sus exposiciones a los públicos y circunstancias más diversas. Sin embargo, hay una constante en él: la mayoría de las veces menciona que no es un teórico, sino una persona a quien le gusta actuar; se define como práctico. Es sabido que no hay práctica que suceda en una tabla rasa: cualquier acto implica una mínima concepción que lo enmarca, aunque no se formule de modo explícito. El actuar de Rubén no es cualquier actividad, sino una auténtica *praxis*: siempre analiza y elabora una teoría enriquecida con el tiempo y experiencias. Su capacidad de observar, de seleccionar y procesar datos e información, contribuyen a eso que decimos, o intentamos decir, al usar el término visión: evalúa la situación que afronta para detectar formas de transformarla; actúa con un marco interpretativo que ha ido forjando.

Los capítulos previos muestran una actividad importante para él: comunicar lo que piensa. Una lista completa de sus intervenciones llevaría muchas páginas: ha escrito y publicado ponencias, artículos y conferencias; ha concedido entrevistas en todos los medios de comunicación, impresos y electrónicos. Una muestra representativa de textos sobre las diferentes facetas en su desempeño laboral<sup>342</sup>, resumidos y organizados

temáticamente es, tal vez, el mejor modo de revisar sus ideas.

## I. LA ACTIVIDAD BANCARIA

### Definición de la banca

Rubén se dedicó a reflexionar sobre la actividad que lo hizo el mejor banquero del país. En todos los lugares, la imagen de la banca dificulta su manejo. Como su función no resulta sencilla de entender, el banquero con frecuencia es mal entendido: maneja un producto cuya naturaleza propicia la incompreensión. El sentido del dinero es distinto según las personas, a veces hasta terrible; cada individuo le atribuye un significado sujeto a su circunstancia. Por siglos, el juicio dominante sobre el banquero es el de alguien muy poderoso, que ejerce mucho poder. Si en los orígenes de la actividad el banquero era el dueño del banco, el desarrollo de la banca propició el surgimiento de profesionales que actuaban como si el banco les perteneciera sin participar en su propiedad legal.

Un banco, sin el banquero, no existe; y el oficio se aprende en el banco. El cliente desempeña la función de interlocutor natural. El propósito primordial de la banca es ofrecer todas las fórmulas de captación

establecidas para lograr el máximo ahorro interno. Siendo el banquero enlace humano entre ahorro e inversión, no es un simple intermediario. Entre banquero y banco hay permanente interacción: el primero tiene que superar pruebas, saber a quién prestarle. La imagen del banco se forja con la personalidad del banquero.

A quienes buscaban hacer fortunas rápidas, les recomendaba no meterse a banqueros. El papel de la banca es contribuir al desarrollo, ser catalizador, y no puede hacer más de lo que capta, sólo llega a donde le permite el ahorro con la norma legal vigente. Hay dos cosas principales en poder de todo banco: dinero e información. Los bancos ni son prestamistas ni agiotistas: deben ser profesionales, equitativos, serios; reciben depósitos y prestan dinero. El espíritu de servir con sencillez acompaña al genuino banquero porque la banca es servicio: por más sofisticada que sea su tarea, el objetivo final es prestar servicios para atender necesidades. La responsabilidad de la banca se define, entonces, como el servicio de funcionarios confiables a la gente, a toda clase de seres humanos.

Un banco vive de formar sus recursos humanos; su funcionar interno y externo se basa en relaciones humanas. No hay otra forma de entender ni justificar su existencia: no es un comercio; ni deben ser sus

operadores comerciantes en dinero. Vista así, la banca es semejante a una industria, porque transforma una materia prima que no es el dinero sino, en esencia, el ahorro. Trabaja el ahorro de unos para propiciar el desarrollo de otros. El ahorro implica mucho más que dinero: es la versión material del esfuerzo y trabajo reunido en capital y, a la vez, las esperanzas que los propietarios depositan con él. De ahí la responsabilidad del banquero como intermediario del ahorro.

Eso es más complejo que la transacción comercial, más instantánea y fugaz; ni empieza ni termina como ésta. Las raíces de la operación bancaria son mayores y más profundas, como sus efectos. Detrás del dinero no sólo está el mundo del ahorrador; a la par, hay otra historia completa, la del que toma el ahorro en préstamo. La definición de la banca parece sencilla, tomar el dinero de uno para prestar a otro, pero es una labor compleja. El proceso de intermediación financiera precisa talento, responsabilidad, capacidad técnica, un mundo de cualidades. En apariencia, todo se reduce a la simple recepción del ahorro: se cuenta y se da un comprobante. Pero para trabajarse bien se requiere la conciencia de que el ahorro es fruto del esfuerzo humano, sin importar el monto individual que les sea confiado a los bancos para su intermediación. Así, cobra significado el trabajo, y se da vida y sentido a procesos que, sin esa dimensión añadida, parecen rutinarios y mecánicos.

Rubén ha reflexionado sobre lo que se dice de la banca. Se critica al banquero por sólo interesarle ganar dinero. Siendo la banca una empresa, necesita ganarlo; de otra manera la banca desaparecería: no puede hacerse banca sin mucho capital y un banco será más exitoso cuanto más capital tenga. Cuando los administradores son muy buenos, no pierden el inversionista y el accionista. Lo que no debe suceder con la banca es que obtenga utilidades abusando de su circunstancia, que aproveche indebidamente las ventajas de su posición mediadora. Eso jamás sería buen negocio, pues un banco vive de su imagen y prestigio. El ventajoso, dice, no tendría larga vida; los servicios que la banca presta se buscan por confiables y útiles.

Se dice, también, que los bancos son duros, fríos, casi antisociales. Pero un buen banco debería entender su dimensión social, su responsabilidad, cosa que no implica convertirse en empresa de beneficencia<sup>543</sup>. La responsabilidad social de un banco se mide por sus acciones y medidas para el manejo eficiente de su intermediación: la banca tiene que apoyar el desarrollo, no favorecer el agio. Lo bancario se asocia, por lo general, con lo conservador: algunos banqueros pueden ser conservadores, pero los hay de naturaleza valerosa. El problema de la banca no radica en el tamaño ni la cuantía de lo que acumula, sino en el uso de los recursos que maneja.

## El crédito

El crédito nace del ahorro y la preocupación primordial del banco es encontrar fórmulas que lo motiven. Rubén siempre pidió analizar el crédito como técnica y como práctica. Para otorgarlo, hay que recabar información suficiente y satisfactoria, cualitativa y cuantitativa –en ese orden–, para poder trabajar con márgenes de riesgo razonables. A ese respecto, usaba una analogía: un balance es como una fotografía; mientras que la información cualitativa es como una radiografía; la primera se puede retocar; la segunda muestra síntomas. Rubén repetía un consejo fundamental casi a modo de aforismo: el camino más seguro para arruinar a un hombre incapaz de ganar el dinero es prestárselo<sup>544</sup>. Es mejor un no a tiempo<sup>545</sup>. Los grandes riesgos del banquero no se toman con quien se está hundiendo: las causas del hundimiento pueden quedar fuera de su capacidad para resolverlas, superar su rango de acción.

El crédito tampoco suple el autofinanciamiento ni la reinversión: su fin es ampliar la capacidad productiva de su receptor. Su papel de motor de la producción sólo se cumple cuando el resto de los factores registran condiciones adecuadas. El crédito, por sí mismo, no hace milagros, ni con el grande ni con el chico: un banco no puede permitirse préstamos para que se

haga mal uso del dinero. Ahí radica la responsabilidad bancaria, en ejercer el deber de cuidar los créditos.

Lo peor que puede hacerse con un crédito es regatear: o se da lo necesario o se rechaza; de otro modo, el proyecto va al fracaso. Juzgar un riesgo requiere talento, sentido, experiencia, conocimiento del medio, realismo, capacidad de respuesta. Los teóricos son los más conservadores: quieren juzgar mucho y hacer números; pero en este campo valen más el talento y la habilidad. Es imposible evaluar el crédito por computadora, de modo automático y cuantitativo.

Lo que hace fascinante la profesión bancaria es su naturaleza casuística, la atención puesta en casos individuales, únicos. Los excesos son igualmente nocivos: el préstamo sobrado es tan malo como el escaso: daña al cliente al convertirse en una carga. Se precisa sensibilidad para ejercer la banca, reunir una serie de atributos: criterio, aptitud, conocimiento, carácter...

La práctica bancaria de otorgar crédito, por usual y prolongada, desarrolló una capacidad de análisis muy particular: los bancos han aprendido a medir riesgos con criterios desconocidos para quien sólo entiende de gestoría y simple mediación. Es valor permanente del banquero ejercer el sano criterio para tratar con el cuidado preciso los fondos y servicios que se le

confían. El objetivo del crédito es inspirar el desarrollo, porque así se genera mayor ahorro.

## El cliente

Hay un vínculo estrecho entre banquero y cliente: éste espera del banquero eficacia, satisfacción oportuna y adecuada para sus necesidades; demanda respuestas a sus requerimientos, antes que disculpas o justificaciones para no responderle. Por eso busca un banquero confiable. El banquero, a su vez, debe ver el corto y el largo plazo; ser diligente y creativo, estar informado; asesorar con seriedad y certeza propia del conocimiento. En parte, debe actuar como educador de su clientela, hacer que el solicitante valore el que se le considere digno de crédito.

Por eso, al cliente más sofisticado se le ha de ofrecer imagen, prestigio, confianza, creatividad, y al más modesto, información más accesible y trámites más ágiles, lo que multiplica el mercado del banco y los clientes satisfechos. El banquero está obligado a entender a sus clientes, asesorarlos al grado de ir más allá de la simple intermediación financiera. En una frase impresa muchas páginas atrás, muy suya, decía Rubén que un banquero se mide por el éxito de sus clientes, y que la banca debe verse en función de su capacidad de servir a su clientela y comunidad.

## Orientación al mercado

En muchas ocasiones Rubén mencionó como gran reto de la banca orientarse al mercado, ser capaz de seguirlo; era preciso enfocarse en él, y no en el producto. Atender el mercado equivalía a centrarse en el consumidor, requería comunicación, espíritu y calor humano. Rubén abundaba al respecto: mientras la venta resultaba de la atinada percepción del vendedor para convertir en dinero su mercancía, la mercadotecnia estudiaba el mercado con la perspectiva del consumidor, para saber qué productos y servicios faltaban para cubrir lo necesario en cada segmento de la población y diseñar estrategias para captar nuevos clientes. Implicaba creación y entrega, y procedía con la certeza de basarse en estudios de mercado constantes.

Aplicar tales nociones generales a lo bancario implicaba segmentar los recursos y servicios: si un banco iba a una región agrícola, por ejemplo, su deber era saber intermediar en ese ramo, contraía el compromiso de respaldar el desarrollo de esa comunidad; no adecuar su operación a las particularidades de esa clientela podía ser contraproducente, y hasta incidir en descapitalizar la zona. Este enfoque precisaba un trabajo interno constante para formar y capacitar al personal. Había que diseñar nuevos productos

para atender las necesidades de cada segmento del mercado: un banco no podía ofrecer a todos, al mismo tiempo y en todo lugar, todos los servicios en las mejores condiciones. Si se quería avanzar, habría que segmentar servicios: para hombres, mujeres, jóvenes, viejos, agricultores, industriales, comerciantes, vendedores de servicios, profesionales, grandes empresarios, empresas medianas y pequeñas... Cada segmento, cada región, cada plaza, requerían diferente tratamiento, servicios y políticas ajustadas a sus circunstancias.

Entusiasta introductor de la mercadotecnia en la banca mexicana, decía que ésta no generaba productos, sino instituciones de servicio y servicios cuyo grado de complejidad no podía perderse de vista: las expectativas de la gente cambiaban con notable rapidez y había que responder ofreciendo opciones en horarios bancarios, en los plazos de depósitos, en los preavisos a los clientes. Ejerciendo su postura crítica usual, le provocaba admiración notar que una actividad tan antigua como la banca era, tal vez, una de las que más tarde había llegado a convencerse de que su real y más trascendente función era servir. Al reconocerlo y actuar en consecuencia podría combatirse la idea –tan común– de igualar banca con poder. Enfocarse al mercado llevó a mejorar los servicios, corrigiendo la miopía con la que se había procedido por tanto tiempo.



La demora de la banca para reconocer el papel que la sociedad moderna le demandaba –su tardanza en cobrar conciencia del hecho–, le implicó vencer muchos obstáculos para entrar de lleno al mundo del servicio a los demás, donde encontraba su genuina vocación. Una desventaja era el marco jurídico vigente, obsoleto y rezagado respecto de lo necesario para operar una buena banca con vocación de servicio. A pesar de esa dificultad, Rubén luchó para introducir cambios: era posible aplicar los nuevos parámetros y enfoques de operación sin apartarse de las reglas para el buen manejo de los recursos de los ahorradores; la rigidez normativa era un reto para la flexibilidad al ofrecer servicios atractivos y eficaces. El proceso condujo a manejar el dinero de los ahorradores como herramienta de servicio.

Entendiendo la relación entre banquero y cliente como servicio para el desarrollo, a los productores les pedía aprovechar mejor a sus banqueros y, a éstos, adecuar sus respuestas a las particularidades de los mercados, actuar con oportunidad, realismo y responsabilidad. Aludiendo y adaptando a Ortega y Gasset, solía decir a los banqueros que cada uno era según sus circunstancias, y éstas debían estar bien claras para actuar conforme a ellas. En esencia, la función de la banca era de intermediación, de servicio, principio que siempre debían recordar: su fin era procurar satisfacer

al ahorrador y al tomador de crédito. Bajo el criterio de orientarse al mercado, destacaba las diferencias entre las necesidades de particulares y empresas.

La visión de mercado obligaba a ser muy creativos, a optimizar recursos, a atender por su prioridad las peticiones de crédito, pues el ahorro no alcanzaba para todo: el manejo óptimo de los recursos que la sociedad les confiaba traería, con el tiempo, mejores resultados globales. Un banquero atento al mercado no se limitaba a usar las mejores técnicas de análisis, las más conocidas y probadas; eso no bastaba. Debía agudizar su sensibilidad, obligarse a una rigurosa objetividad y emprender un ejercicio de comprensión de las nuevas circunstancias –dinámico, equilibrado, profundo, oportuno– para beneficiar al ahorrador, al demandante de crédito y al país.

Su visión de mercado consideraba, integrándolos, tres elementos complementarios: mercadotecnia, *management* y tecnología, fórmula indivisible. El cimiento era la mercadotecnia, para conocer las necesidades cambiantes de los clientes, entender los fenómenos dinámicos del entorno y obtener fórmulas de respuesta inmediata a las demandas. Por mucha tecnología que introdujeran, no tendrían éxito sin conocer el mercado –que no era un ente nebuloso, separado de la vida cotidiana. Mercado significaba relaciones personales diarias, grupos con ciertas

necesidades, oportunidades y medios. Pero segmentar el mercado no era sinónimo de mercadotecnia; ésta abarcaba labores más ambiciosas: todo lo que conducía a satisfacer las demandas del consumidor de carne y hueso, con su tradición, su nivel económico, su cultura, su comunidad. No se trataba de fragmentar el banco para así atender a cada sector, sino de lograr una operación capaz de integrar respuestas diseñadas para mercados concretos.

En el centro, por eso, situaba el *management*: era el corazón, el cerebro; el talento para integrar y coordinar. La mercadotecnia con *management* creativo y tecnología significaba eficacia genuina, real capacidad de respuesta al mercado. Porque la banca no vendía simplemente un producto o un servicio, requería gran sensibilidad para seguir los cambios y ser oportunos, además de experiencia, capacidad y credibilidad, dotes personales que se perfeccionaban y adquirían con tiempo y formación.

### El banco como universidad

La naturaleza de la educación y entrenamiento profesional ofrecidos en el banco lo convertían en universidad para banqueros. Un banco no era sólo un lugar de trabajo, sino medio para hacer una carrera profesional cuyo título daba la sociedad a la que servía el buen banquero. Ejercer una actividad de influencia

en la vida del país y resolver necesidades de la gente era tan gratificante como labrarse, con esa práctica, una carrera particular y, a la vez, muy abierta.

Como en toda profesión, su enseñanza experimentó importantes cambios. En la primera mitad del siglo XX emprendían la carrera jóvenes que llegaban a los bancos sin títulos académicos, formados exclusivamente ahí, aprendiendo diferentes funciones. Al tornarse más compleja y especializada la sociedad, empezó el ingreso de cuadros profesionales universitarios, para quienes la práctica bancaria significaba, entonces, el equivalente a las maestrías de los sesenta. El perfil de los puestos importantes empezaba a cambiar también, al contratarse personal con maestría e, incluso, doctorado. La formación escolar, sin embargo, no cubría los múltiples terrenos que abarca el oficio: hacían falta conocimientos adicionales, especializados, para dominar genuinamente la práctica de la banca. La carrera bancaria, a decir de Rubén, no se hacía por ósmosis; no era fácil; no se culminaba por decreto. Consistía en lo fundamental en un aprendizaje conciente y análisis de la experiencia. Para ser banquero, había que sortear riesgos con gran creatividad.

Elemento fundamental de todo buen banquero, para él, era pasar por la experiencia de equivocarse: los únicos que no cometían errores –por no decir que

ésta era su gran equivocación—, eran quienes nunca se arriesgaban. No obstante, el buen banquero no se permitiría equivocarse mucho. Su conocimiento beisbolero aportaba una comparación clara y sintética: el desempeño del banquero era como el porcentaje de bateo; un buen porcentaje de aciertos indicaba la capacidad, lo calificaba como razonablemente bueno.

A finales del siglo se suscitaban modificaciones drásticas en todos los campos de la actividad humana. Los directivos bancarios, formados en universidades extranjeras e influidos por conocimientos de otras economías, requerían mayor contacto con México y con sus clientes. Los profesionales ejercían funciones cada vez más especializadas en el banco, y éste perdía su dinámica formadora integral.

## Cultura en el banco

Rubén recuerda que los empleados de Banamex se sentían dueños del Banco, no de sus acciones, sino del prestigio y del reconocimiento de la sociedad. Era especial el modo en que concebían el Banco y atendían al cliente, combinando realismo y flexibilidad. Había una actitud que imprimía el sello Banamex a los que ahí se desenvolvían: la conciencia general de que el talento importaba, pero que se requería, también,

actitud ante los clientes; el talento no bastaba para conseguir ahorro; éste necesitaba un despliegue mayor, más exigente, de capacidades y trato humano.

A quienes participaban de la cultura del Banco los distinguía una sensibilidad muy característica: contaban con grandes marcos de referencia para entender y hacer banca, sin sujetarse a pautas estereotipadas o recetas para actuar. Aprovechaban las ventajas de la posición y tamaño del Banco, mostraban criterio y respeto a las individualidades, había muchos caminos para tomar decisiones rápidas y oportunas... Se conjugaba actitud con aptitud, se vivía la vocación de banqueros, era motivo de orgullo pertenecer al Banco Nacional de México.

Aprendieron a valerse de la técnica como herramienta: los análisis financieros y de la situación general se convirtieron en un hábito más, instrumentos básicos para estimar riesgos. Se buscaban y evaluaban fórmulas de respuesta inmediata para enfrentar los problemas agudos de la economía nacional.

## Uniones de crédito

El contacto de Rubén con uniones de crédito, sobre todo agropecuarias, lo condujo a distinguir las con suma claridad de los bancos: admitiendo su íntima

relación, sus funciones eran distintas y complementarias para impulsar el proceso productivo nacional. Las uniones agrupaban socios para orientarlos, facilitar su acceso oportuno y adecuado a las fuentes de financiamiento más idóneas e implantar técnicas de producción y de comercialización. Criticaba que a éstas se les adjudicaran funciones propias de la banca porque, asumiendo el doble papel de juez y parte, seleccionaban a los sujetos de crédito y, a la vez, los recursos<sup>346</sup>

### La Asociación de Banqueros de México

La Asociación de Banqueros de México<sup>347</sup> no es un organismo operativo. Su objetivo es propiciar la unidad de los bancos para resolver cada tipo de gestión, estimular el estudio de los problemas que surgen y que precisan soluciones inmediatas y, finalmente, promover y llevar a buen término las negociaciones que hagan falta para el mejor ejercicio de la función bancaria.

### Desarrollo de la banca

En apenas unos años, algunos cambios profundos aumentaron la complejidad de la labor bancaria. Rubén destacaba dos: el desarrollo de la cibernética,

herramienta de respaldo para labores internas y para la prestación de numerosos servicios, y el surgimiento de la banca múltiple.

Pasar de banca especializada a múltiple no se reducía a la simple modificación de estructuras jurídicas y administrativas: era agrupar varias instituciones de crédito bajo la misma razón social, con tesorería y dirección unificadas. La operación directa, sin triangulaciones institucionales, ofrecía mayor eficiencia: abría oportunidades de desarrollo, propiciaba mayor productividad, aportaba eficacia en la atención al cliente, fortalecía la base financiera y la flexibilidad en la operación.

Los bancos ampliaron su prestación de servicios —ya no sólo relacionados con el crédito— al ofrecer paquetes integrales adaptados al perfil del cliente. El mercado financiero se había vuelto muy competido, extremadamente agresivo y mucho más diversificado. El banquero debía adaptarse mostrando mayor disposición de servicio; talento para integrar y coordinar; enfoque de mercado; sensibilidad y flexibilidad; criterio al usar recursos y técnicas disponibles; conciencia de que el control, además de valer por sí mismo, era básico para formar ejecutivos bancarios. Debía entender, cabalmente, que la permanencia institucional y su competitividad se basaban en criterios de productividad, y dominar las

técnicas de crédito—una de muchas responsabilidades que no dejaba de ser esencial. Con tantos cambios, tal vez la única constante del oficio era la capacidad de inspirar confianza como requisito.

La ecuación costo beneficio en cada servicio cobró importancia. En la operación bancaria, con frecuencia, los usuarios de un servicio subsidiaban a otros en servicios distintos. Tal práctica debía corregirse, pues lo correcto era basarse en la productividad real de cada servicio o relación integral. Esas deficiencias no parecían haber perjudicado a los bancos en el mercado financiero anterior, casi sólo bancario; con mayor competencia y diversidad de opciones, sin embargo, se reducían los márgenes de maniobra y de error.

Las fórmulas no bancarias de financiamiento implicaban una competencia directa, restaban importancia a los bancos comerciales, así fuera en términos relativos. Los bancos debían prepararse, entonces, para entrar al servicio de las grandes masas sin perder la clientela corporativa; las instituciones tendrían que diferenciarse por su combinación de servicios. En todo este proceso, el cliente exigiría mayor calidad. Los servicios, de por sí variados y numerosos, debían aumentar, prestarse oportunamente, con flexibilidad y a menor costo. La dinámica fortalecía una tendencia: la conversión de

los bancos en proveedores de servicios más que de crédito.

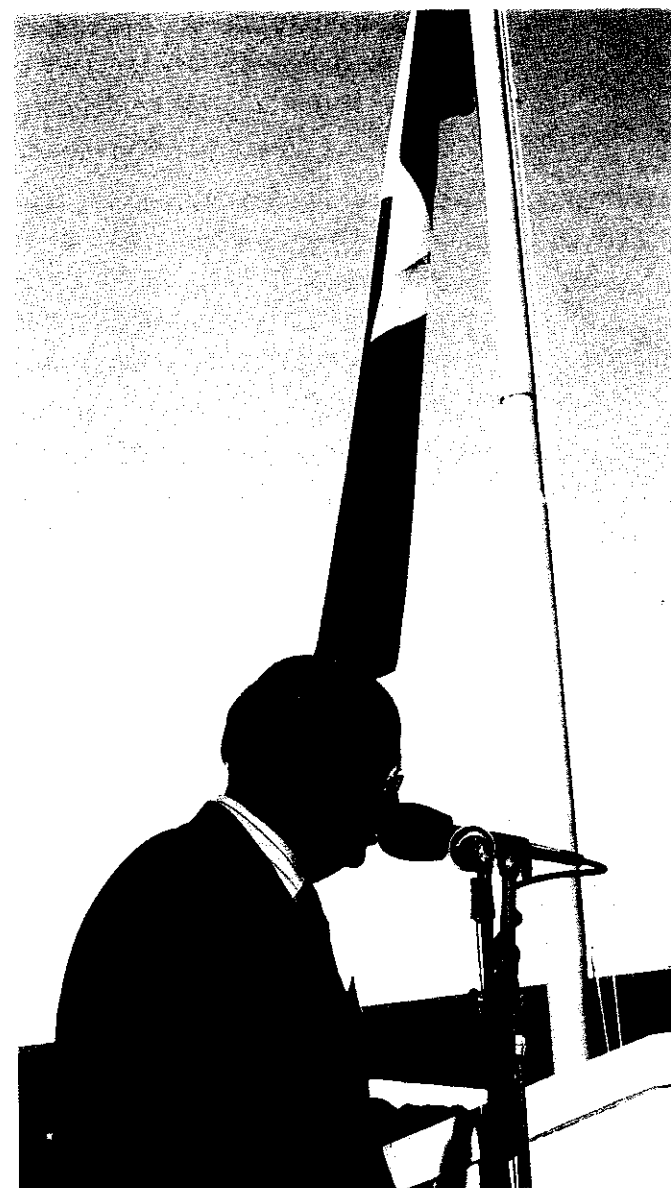
La innovación técnica de mayor importancia y dinamismo, en esos años, era la electrónica; para Rubén, llegaba para quedarse y seguiría avanzando a gran velocidad. El gran reto era adaptar los estilos gerenciales al hecho. A pesar de eso, el mercado seguiría estando integrado por gente que esperaba trato personalizado y creativo. Emplear máquinas no contradecía, impedía o modificaba los objetivos y filosofía de servicio. Las decisiones contaban con el respaldo de los avances tecnológicos, pero el *management* mantenía su carácter decisivo: la tecnología y la voz del mercado aportaban instrumentos valiosos para dirigir la operación, mayores elementos de análisis en manos de los estrategas.

Había que mantenerse atentos a las señales del mercado y saber utilizar la tecnología en beneficio de los clientes, procediendo en ese orden. Podía darse el caso de avances técnicos útiles para solucionar problemas administrativos que no necesariamente significaran ventajas para los usuarios: el criterio del banco, siempre, eran sus clientes, la razón de ser de su actividad. Aconsejaba cuidarse del error de adoptar directamente ideas y sistemas originados en el extranjero: las cosas se tomaban y aplicaban

no sólo por su carácter novedoso, sino por su valor y utilidad, adaptándolas, además, a la realidad mexicana. Obviamente, convenía invertir en nuevos equipos y conocer la práctica bancaria de otros lugares, pero sin descuidar la propia generación de políticas y programas: tan malo era desechar lo que venía de fuera, como tomarlo todo, sin más. La técnica implicaba retos para todos en el medio, no sólo para los banqueros: los futuros sistemas de pago, por ejemplo, requerían trabajo de legisladores y auditores.

Distinguía Rubén una tendencia fundamental en ese periodo de cambios: los elementos del mercado financiero se estaban globalizando. Eso abría un capítulo de grandes posibilidades para el desarrollo de estrategias bancarias. Internacionalizar operaciones había sido un requerimiento de los clientes. A principios de los ochenta, ya preveía que, de no responder adecuadamente, la banca mexicana sería desplazada por los servicios de la internacional.

La banca mexicana debía mantener vigentes aspectos básicos como su vocación, el espíritu de servicio y el saber moverse entre el dinero ajeno sin angustias ni prejuicios. A pesar de los cambios, por más radicales que fueran, la persona debía seguir ocupando el centro de la conciencia, siendo la clave. Los avances tecnológicos eran magníficos, siempre y cuando su uso



favoreciera a la gente. Los planes a nada llegaban si no se contaba con los individuos adecuados. Quienes creaban, después de todo, eran personas.

## El banquero profesional

Rubén elaboró el perfil de lo que entendía por banquero profesional<sup>348</sup>. Al dibujarlo, reunió muchas ideas ya desarrolladas a propósito de otros temas. En sentido estricto se trata, también, de un autorretrato. Un banquero de esa clase, ejerciendo sus habilidades y capacidades, actúa con plena responsabilidad ante accionistas, clientes y todo el entorno de la banca. Se desempeña del mismo modo en la banca actual, en la de mañana o la de ayer, como enlace humano entre ahorro e inversión. Merece llamarse profesional por dominar su campo, desenvolverse con prestancia en su medio de trabajo, resolver problemas y, circunstancialmente, tornarlos en oportunidades.

Su profesión es antigua, cambiante, prestigiosa, criticada. A la vez, trabaja y forma a quienes han de sucederle, haciendo de sus colaboradores un auténtico equipo con vocación institucional. Destaca por su lealtad, arraigo y cariño por su institución. Si bien la empresa bancaria construye y proyecta su imagen, la persona del banquero la afirma o distorsiona: sus actitudes,

proceder y realizaciones califican y modifican el ser institucional, la imagen. Al banquero completo no lo forma la institución, sino otro banquero quien, a su vez, se formó con otro, lo que da a la profesión un toque particular y eminentemente humano. Su actividad va más allá del manejo del dinero —medio, no el fin—, y se basa en relaciones vivas constantes, crecientes, con los otros: colaboradores, clientes, prospectos, su comunidad.

La profesión pide talento y creatividad, sopesar cada aspecto de la actividad a la luz de la tecnología, de las demandas siempre cambiantes de la clientela y de la sociedad. El banquero profesional renuncia a vivir sometido a reglas y rutinas arbitrarias: debe ser creativo, poseer flexibilidad y apertura ante toda idea nueva que evaluará. Su oficio implica la decisión permanente de aceptar riesgos. Como debe crear, no puede carecer de sensibilidad para percibir con claridad y precisión los cambios, a veces sutiles, del mercado, para someter esos impulsos a las acciones y normas con que reacciona. Su sensibilidad determina, entonces, sus respuestas responsables, oportunas y eficaces a las demandas del mercado. Este banquero, cuando aconseja y decide, tiene conciencia de su deber: producir, siempre, el mayor fruto posible para el mayor número de personas. Debe tener información; la propia y la confidencial de su cliente, privilegio cuyo manejo discreto servirá de base para generar

confianza. Sus conocimientos y habilidades han de ser diversos, pues los necesita para desenvolverse en muy diversos campos: de todo debe estar razonablemente enterado, y en todo momento debe saber cuándo acudir a los servicios de especialistas y técnicos. Domina la habilidad para coordinar y aprovechar el saber de expertos en varias disciplinas: administración, sistemas de computación, mercadotecnia, ingeniería, economía, leyes, agronomía, zootecnia, arquitectura, publicidad. Orquesta, imprime curso y armonía, a las actividades debidas para la concertada operación bancaria.

Al banquero lo titula su práctica: no adquiere título en la universidad; no hay esa carrera. Requiere conocimientos que no se adquieren en aulas, obteniendo su formación en el ejercicio eficaz de sus funciones. Actúa como si el banco fuera suyo, propio, como si le perteneciera. Si esta figura humana desapareciera, el cliente enfrentaría a un monstruo compuesto de edificios y computadoras: ningún banco existe sin banqueros. El banquero conocedor crece a la par que su cliente, desarrolla a clientes y empresas. El banquero profesional, el genuino, es un hombre confiable: la confianza la gana a base de hechos y realidades, al demostrar que maneja el dinero ajeno con honradez y pericia, pues consigue que produzca bienestar y nueva riqueza. El verdadero profesional de

la banca trabaja los recursos que se le encomiendan en beneficio de su clientela, sin interés directo alguno.

La competencia hace la banca comercial moderna. Atributos de todo buen banquero son sus cualidades morales y técnicas, pero necesita el estímulo de la competencia interbancaria para forjarse. La honradez es condición, no opción, del banquero; debe penetrar toda su vida; va más allá de la fidelidad y escrupulo al manejar dineros ajenos. Sabe que cualquier acción suya siempre implica a los demás. Por lo tanto, debe ser escrupulosamente responsable y contar con facultades y elementos para realizar su trabajo. Facultad del banquero es ser libre para actuar dentro de ciertas reglas, libertad que tiene que enfrentar, incluso, con el riesgo de equivocarse. La objetividad y eficiencia son sus bases permanentes. Su capacidad y decisión se conocen y miden en su manera de arriesgarse. Aprendiz de todo, necesita una visión abierta, universal: lo bancario despliega un universo amplio, maravilloso, permite conocer el fondo de muchas cosas que no revelan actividades más constreñidas. El verdadero banquero no pretende saber de los negocios de sus clientes –saber lo que ellos saben–, pero sí entender de esos negocios ajenos. Siempre ocupado en afinar su habilidad de diagnóstico, viendo el éxito en uno y el fracasar de otro pone toda su capacidad en juego para entender por qué, enriqueciéndose con la experiencia.



Concibiendo el banco como agrupación humana ante todo, entre sus principales funciones está intermediar con plena disposición de servicio y con todo su talento. El usuario no es sólo un demandante más, sino fuente de inspiración que indica, mediante sus requerimientos, el camino a seguir. Banqueros de esta clase no se recluyen en una torre de marfil: su contacto con colaboradores, clientela activa y potencial, con muchas personas, es diario y profundo. Virtud muy valorada en ellos es la humildad: esta estirpe de banqueros maneja sus asuntos a sabiendas de que son fundamentales en la vida de la comunidad; hablan de cifras de importancia a partir del conocimiento; no usufructúan posiciones o poder que la ley y la sociedad no les hayan concedido; su actitud es servir y, sus atributos, talento para coordinar, integrar y formar personas. Esta clase de banqueros existen, no son una utopía ni los niegan las excepciones. Sólo este perfil incidirá en la banca que la sociedad demanda.

## II. LA EMPRESA

### Lo básico en la empresa

En otras páginas queda constancia de su amplio contacto con empresas, en su estancia en el banco y en su etapa de consejero y filántropo; conoce su

entraña. Su concepción humanista de la economía lo ha hecho poner en primer plano un hecho: que el sector empresarial lo forman personas, que las empresas son obra humana, que quienes influyen en las marcha de las empresas son hombres y mujeres.

Es indispensable comprender que las empresas no están separadas de la sociedad, que funcionan de modo interdependiente. El proceso empresarial, empezar una actividad e irla desarrollando, es de lo más complicado; repetirla, contando con cierta experiencia, ya no lo es tanto. El financiamiento ayuda a lograr mayor productividad; ésta amplía mercados, lo que trae mayor demanda de mano de obra. La primera condición para una empresa es estar razonablemente financiada; pero los empresarios no deben pretender que el crédito funcione como sólo puede hacerlo el capital.

Lo fundamental para la empresa es permanecer. Una empresa sana desarrolla compromisos internos, con sus objetivos y con el país. Debe prestar atención a la globalización y cumplir de modo óptimo con su deber hacer. Sus objetivos no se rigen por modas ni se imponen: surgen y se toman a partir de su avance y dependen de la calidad de su *management*. No hay ni habrá ningún estilo de *management*, por más moderno y creativo que sea, sin control.

La mercadotecnia ha de ocupar la línea de acción, junto al consumidor. Cuando su manejo es integral, y no sólo esfuerzos aislados, fertiliza la operación. La buena empresa se enfoca en el mercado, no en el producto. Vender productos no es mercadotecnia; la diferencia está en la orientación. Hacer bien lo innecesario es un gran desperdicio: con mercadotecnia se calibra lo grande y lo chico, se definen los propósitos de la compañía para planear su dirección. Hay que cuidar la relación producto cliente: no se trata de ofrecer productos y servicios, eso es simple; sino de comprar clientes. Es recomendable detectar puntos críticos y no confundir datos con información. Lo bueno no se mejora sólo con su multiplicación. La información, de por sí, no es útil: debe pensarse e interpretarse para saber usarla; hay que asegurarse de que la gente se guíe por su capacidad de reflexión, y no por fórmulas repetidas por costumbre. Conviene distinguir creatividad, pensar cosas nuevas, de innovación, hacer cosas nuevas. Las empresas venden soluciones y, para hacerlo, analizan las expectativas de sus clientes. Hay que capacitar para mejorar el servicio al cliente. Finalmente, las empresas tienen una responsabilidad social.

En la empresa pública encontraba características singulares: creía que no estaban razonablemente financiadas; pese a sus deudas, por subsidios

estatales nunca se descapitalizaban. Los subsidios deberían darles capacidad de producir con mayor competitividad que el resto, pero no producían mejor, ni más barato. Sus directores, generalmente políticos, parecían más interesados en mantener el puesto y cuidar su posición que en la adecuada operación de la empresa.

A principios de los noventa veía en el sector empresarial vocación de innovar, de modernizar, de encontrar respuestas en su funcionamiento diario para fortalecerse. La economía protegida no significó avances: mantuvo el mercado asegurado y sin presiones para generar iniciativas. Al desaparecer dejando paso a la apertura comercial, la noción de calidad total se convertía en indispensable. El consumidor, al elegir entre producto nacional y extranjero, se basaría en la calidad, valorando diseño, moda, utilidad y precio. Avanzarán quienes supieran exportar y, más aún, los que mostraran competitividad y calidad para competir con artículos o servicios importados.

El éxito empresarial se debía, como siempre, a la buena dirección y liderazgo, al respaldo de un Consejo bien integrado, a saber planear, impulsar y atender la auditoría interna, a estrategias publicitarias bien planteadas y a la capacidad de funcionar bajo una cultura empresarial congruente y dinámica.

## Dirección y liderazgo

Para prosperar, toda empresa depende de su dirección general: el director general debe analizar los objetivos de la empresa y determinar cuánto y cuándo cambiar para mantenerla actualizada y competitiva. El puesto no es un simple ejercicio de autoridad: el manejo multidisciplinario caracteriza la buena gestión. Sus deberes son muchos y complejos: generar y mantener vigente la cultura de la organización, la forma particular en que se realizan las tareas en esa empresa; influir éticamente, mediante su desempeño, para incidir en el sentido que atribuyen a la empresa clientes y proveedores, toda la comunidad.

El director general es vehículo, entonces, del conjunto de valores y conductas que rigen la empresa. Su éxito radica en no complicar la vida del personal: lograr que la organización se desenvuelva aprovechando al máximo las capacidades de sus empleados, no por habérselos pedido, sino por haber creado las condiciones para que así suceda. La verdadera dirección es más que sólo una administración general: en la dirección hay estrategias; en la administración, disciplina, orden, muchas cosas útiles, pero en un plano operativo. En el campo de la administración, la dirección general precisa de recursos intelectuales para valorar y analizar, además de conocimiento y experiencia. Un buen

director remedia fallas y debe detectar lo estratégico en todas las áreas para manejarlo en conjunto; lo beneficia la versatilidad en liderazgo: en partes de la organización, razona y discute con sus empleados mientras que, con el resto, procede con un sentido práctico más inmediato, para que las cosas fluyan sin grandes explicaciones. La democracia no es elemento empresarial útil.

En organizaciones grandes, el liderazgo del director general es indispensable para motivar en el personal el impulso por realizarse, por crecer con la empresa. Se requieren líderes para que todos respondan con entusiasmo, una fuente de inspiración que mueva a gente de todos los niveles y pueda llevar un plan al rango de programa institucional. Esto no se logra por mandato: autoridad y liderazgo no son sinónimos; ni es lo mismo ser encargado que líder.

Rubén se valía de una narración para ilustrar el liderazgo: unos amigos salieron de excursión un día de otoño. En esa estación, es común que la niebla cubra el monte y se instale por días y hasta semanas. Perderse en el monte, entre la niebla y sin brújula, puede ser fatal: el caminante se desorienta y llega a dar vueltas en círculo, sin darse cuenta y sin poder hallar una salida. Eso pasó con los excursionistas, pero se encontraron a un lugareño. Con total confianza,

siguieron las veredas que tomaba. Cuando llegaron a la carretera, el liderazgo que había tenido el guía concluyó<sup>349</sup>. El liderazgo de un director general no puede ser tan circunstancial: abarca toda la marcha de la empresa. La mayoría de la gente desea y necesita la presencia de un líder al cual seguir. Un jefe puede sostenerse si lo mantiene un Consejo o un proyecto; pero un líder no puede dejar de crecer: debe hacerlo para mantener y aumentar sus seguidores.

En muchas organizaciones, la rotación de personal en niveles altos se origina más por la carencia de un liderazgo efectivo que por razones económicas. El costo de permanecer con éxito en una posición es similar al que se pagó para lograrla. El primer lugar, el sitio del líder, se conserva mientras no llega otro a ocuparlo. A medida que se consiguen nuevas metas, surge la tentación de tomarse un descanso, pero hace falta entrega total, tiempo y mente para resistirse. Quien no crece o hace crecer su puesto, estará perdiendo liderazgo. Hay que saber desechar lastres para seguir ascendiendo: las cosas marcharán mejor cuando los subalternos ven en su superior a alguien que se deja ayudar. Una filosofía común y comprensible en toda la organización favorece el liderazgo. El líder reúne creatividad, flexibilidad, sensibilidad, capacidad para arriesgarse al decidir, habilidad para comunicarse, sentido de oportunidad al comprometerse y tomar

partido –la neutralidad no funciona–, diligencia, talento y carisma; el líder, en síntesis, inspira. El dinero no compra liderazgo, ni éste se adquiere en universidades ni cursos. El verdadero líder es una persona con inteligencia y humildad; sin debilidad, pero sin arrogancia. El liderazgo se afina en el ejemplo, en el reconocimiento; ser íntegro, ético, razonable, realista, humano, son cualidades que lo fortalecen. Comunicar la verdad con verdad es tan básico como conseguir que todos hagan bien y armoniosamente lo debido.

## Los Consejos

El director general dispone del respaldo de organismos como su consejo de administración, cuyas ideas debe recibir con apertura. Los consejeros ofrecen ideas, sin imponerlas. Responsabilidad del director es solicitar que los consejos funcionen y compendiar lo que ahí recibe para ejercer su labor. Los consejos suelen integrarse con el criterio de su variedad: personas formadas en varias disciplinas, con actividades diversas y provenientes de regiones distintas. El director toma en préstamo el pensamiento y experiencia de sus consejeros para mejorar su rendimiento.

La opinión de los consejeros tiene por sesgo el interés en la marcha de la empresa. Es el punto de vista

fresco de quien está ligado al negocio, pero sin estar inmerso en él, de quien trae en mente otras vivencias y preocupaciones y que, al ver con distancia una situación o problema, puede discernir con una frescura y sentido de las proporciones difíciles de hallar en los directamente involucrados.

## La planeación

Las empresas deben planear; sobre todo, planear su planeación: saber para qué hacen planes. Este instrumento es primordial para actuar con sentido estratégico, trascendiendo lo técnico; es la única vía para dar con las soluciones precisas y alcanzar una gestión óptima. Rubén veía en las ineficiencias presentes en toda actividad una reserva oculta de recursos muy significativa: someterlas a examen minucioso indicaba cómo remediarlas. El entorno económico, tecnológico y de los negocios forma parte del análisis de coyuntura para ubicar con precisión la empresa en el marco más vasto de la situación del país, las amenazas y oportunidades que se presentaban bajo esas condiciones. El plan evitaba la tentación de querer hacer, en un lapso breve, lo que requería todo un año; imprimía, entonces, racionalidad y orientación al esfuerzo común, distribuyendo las labores en el tiempo.

Los planes, necesariamente, se ajustan a los momentos históricos: bajo crecimiento económico sostenido e inflación controlada permitían una planeación imposible en tiempos de inflación desbocada. No podía llegarse a la conclusión de que planear había dejado de ser posible; simplemente cambiaba el modo de hacerlo. De hecho, se requería planear con mayor urgencia que nunca: en momentos de crisis y de cambios, puede resultar difícil fijar metas cuantitativas, pero eso nunca ha sido planear. El plan permite saber qué cosas hay que hacer y no simplemente hacer cosas.

Elaborar un buen plan requiere tomar tres clases de decisiones distintas, pero entrelazadas: estratégicas, tácticas y operativas. El éxito depende de la estrategia: que esté bien planeada y genere decisiones adecuadas. Lo estratégico define el desarrollo de aptitudes nuevas, necesarias para la administración eficaz de los negocios del mañana; asigna los recursos más escasos de la empresa para apoyar los negocios futuros y obliga a un *management* acorde a las nuevas circunstancias. Lo táctico responde a la pregunta cómo y cuándo hacerlo; y lo operativo convierte en realidad, en resultados, el plan. Las bases de la acción han de ser claras. Los planes deben ser algo vivo, no una rutina administrativa por cubrir. Hay que discutir las expectativas sin quedarse sólo en las cifras.

Lo técnico es un respaldo, no sustituye el plan. Las computadoras procesan a gran velocidad la información, pero nadie en su sano juicio pretendería dejarles los planes: si se les alimenta basura, eso sacarán. La computadora se usa después, cuando la dirección de la empresa ya ha trabajado con quienes elaboran el plan, discutiendo las bases y supuestos con que se formuló, y llevándolo al Consejo para afinarlo y enriquecerlo. La rapidez de los cambios actuales obliga a transformar constantemente las bases estructurales de un plan, a ver su actualidad y vigencia: hay ajustes, revisiones, supuestos que cambian o se incorporan... Al hacer las cosas como es debido, lo táctico responde a lo estratégico y nunca un presupuesto equivale a un plan.

Si la empresa decrece a precios constantes, no puede cumplir todas las decisiones planeadas bajo el supuesto de crecimiento. Sentar las bases para elaborar el plan obliga a muchas preguntas. Los objetivos no obedecen a modas ni se imponen; son parte del avance de una empresa y de ahí se toman: dependen de la calidad de su *management* y tienen que definirse con mucha claridad. Para planear, como ya se ha dicho, hay que contar con información suficiente, detectar fuerzas y debilidades respecto de la competencia, de lo financiero, de sus productos y del mercado.

Se necesita revisar con seriedad el estilo administrativo que se sigue, su validez. Conviene distinguir entre

planear para el empresario y para la empresa: ambos requieren una gran acción. Las nuevas circunstancias demandan mucho raciocinio: si en periodos de auge los errores suelen pasar inadvertidos, en épocas críticas sus efectos son desastrosos. Casi toda la literatura habla de cómo administrar el éxito, cómo hacerle frente al crecimiento; pero qué hacer en circunstancias adversas es un tema escaso. Si se planea correctamente pueden sortearse las crisis; sin planeación, no se detectan a tiempo las oportunidades. La planeación debe asimilarse por todos: cada quien debe cumplir su parte del plan. Cumplir un plan precisa, más que lealtades, eficacia. La planeación implica certeza al detectar las necesidades reales del consumidor; inventarlas lleva al fracaso.

El éxito al planear se alcanza con una mentalidad y disposición de apertura ante el cambio, sin renunciar por eso a los buenos valores. Los objetivos pueden cambiarse cuantas veces se necesite, no así las metas ni la ética: ésta no es objetivo, sino condición de ser.

### La auditoría interna

Rubén valora e impulsa las auditorías en las empresas: el auditor interno debe tener libre acceso a toda la organización, independencia e imparcialidad

garantizadas para emitir juicios objetivos y útiles beneficiando las funciones directivas. Sin embargo, la auditoría suele provocar conflictos. A veces, ésta y la administración se enfrentan por errores de perspectiva que impiden reconocer los objetivos comunes: la administración ve al auditor como policía, y no como factor para llegar a la máxima eficacia de las operaciones. El auditor, más bien, debe verse como la buena conciencia de la organización.

La mala imagen se debe a que, tradicionalmente, la función se asociaba con represión; un cambio de nombre quizá traería mayor apoyo interno. En esto también influye la dirección general: cuando delega su responsabilidad, el manejo de los resultados de la auditoría, genera enfrentamientos. Se delegan funciones; no responsabilidades. Buena parte de los resultados quedan en manos del director general y es él quien, con base en éstos, debe proceder con los responsables de todas las áreas: reconocer el desempeño satisfactorio, revisar aspectos que deben atenderse e, incluso, actuar enérgicamente si los resultados son negativos.

Generalmente hay resistencia, recelo, actitud defensiva y justificaciones de los auditados; es parte de la naturaleza humana. Muchos directivos, ante una crítica de auditoría interna, entran en una especie de

conflicto de intereses: defienden su posición sin asumir verdaderamente su papel de jefes, pues no aceptan situaciones incorrectas o ineficientes y desperdician el recurso de la auditoría para mejorar la eficiencia de su área.

El auditor, en ocasiones, participa del problema por su actitud: algunos se ufanan y exhiben el registro de ejecutivos derribados en su camino, como si eso midiera su éxito y fuera parte de su currículo. La falta de sobriedad o de cierta elegancia para decir las cosas también genera rechazo: se pueden plantear las cosas en positivo y con sutileza; si una persona no es parte de la solución, es parte del problema. El auditor no debe involucrarse en las operaciones; pero sí puede influir en ellas mediante la forma en que hace recomendaciones. La auditoría interna es un gran apoyo para una dirección eficiente.

## Publicidad y comunicación

La comunicación es un factor vivo, parte del quehacer trascendente de la empresa; se requieren, por eso, programas de comunicación interna y externa. La publicidad es un campo más específico: lleva la imagen y la voz de la empresa, pero no corrige errores en el diseño de productos (conviene separar

los departamentos de ventas y mercadotecnia). A veces, cambiar de imagen puede ser la mejor campaña de publicidad. La publicidad sin sustento es contraproducente: la gente no compra productos o servicios; busca solucionar problemas, compra soluciones. Ninguna empresa debe ofrecer lo que es incapaz de dar: pierde credibilidad y falla en servicio. Hay que evitar ser víctimas de publicistas o de la vanidad.

### La cultura en la empresa

Rubén estaba atento a los fenómenos culturales: citaba uno de los cuentos de B. Traven<sup>50</sup> para mostrar las diferencias culturales entre un comerciante y un productor indígena de artesanías. Él no se metía en honduras al discutir sobre la cultura. Aceptando que había muchas definiciones, apelaba a la más sencilla: es una forma de ser. Las personas, las empresas, los pueblos actúan según una cultura que los hace ser así. Ésta permite que la gente comparta rasgos comunes, emana de la persona, del ser, está más allá del nombre y obligaciones; tiene que ver con lo individual y lo grupal.

En el caso de la empresa, destacaba las repercusiones de lo que él llamaba el "tercer apellido": la identificación del conjunto de empleados con la institución. Ya se

trató, en otras páginas, de la cultura organizacional como necesidad, alentada y convertida en fuerza para el desempeño del banco. En toda empresa, grande o pequeña, es esencial cuidar la unidad y congruencia de la operación con el desarrollo de una cultura que guíe el actuar de los empleados. Eso da a la empresa su sentido vital: concilia el libre actuar individual con un marco que norma las relaciones, como sucede en toda convivencia humana, la familiar o la de feligreses de una religión, por ejemplo. Compartir una cultura no implica la desaparición de diferencias y rivalidades: la vida institucional no está exenta de diferencias de opiniones; son naturales y, de hecho, enriquecen. El problema es que deriven en conflictos. Por eso importa contar con muchas cosas en común emanadas de una cultura.

Cultura organizacional, para él, significa una forma de ser y, a la vez, el acto de difundirla o comunicarla; abarca más que las reglas que norman una empresa: emana de la vida real, de la convivencia. Evidentemente, las reglas se integran en la cultura, pero no son lo más importante. La cultura, entonces, es el conjunto de elementos que le dan cierta individualidad a una empresa, que le imprimen sus características, que la distinguen del resto; orienta el modo de proceder sin imposiciones autoritarias, pues el punto de partida es su aceptación. Cuando no hay orientación, sino que



se obliga a cumplir una regla, se tiene disciplina, no cultura. Y eso no es fruto de la convivencia democrática, libre, humana.

En cambio, la cultura es un activo que genera una capacidad adicional para desarrollarse, para crear vínculos perdurables entre centro de trabajo, empleados y clientes. La cultura está en toda la empresa, en sus raíces y en cada ramificación; es el ser de ésta, no lo que quiere o aspira a ser. Emanada espontánea y natural de la vida diaria de la institución, y así se transmite, en el cómo se realizan las actividades y, con el tiempo, genera tradición. Surge del contacto e intercambios entre la gente de la empresa, con sus costumbres y tradiciones, y así se moldea. Se aprende, se integra, acaba por ser parte de uno mismo; por eso es tan fuerte y provoca un ambiente propicio que enriquece a la gente y a la empresa. Gracias a la cultura organizacional, el empleado trabaja más: la gratificación que le produce su desempeño supera la que recibe como pago. Cuando sólo se trabaja por salario, no hay esfuerzos adicionales ni sentimiento de realización. Parte de la cultura empresarial es el deseo de ocupar la punta del mercado, de impulsar la actividad hacia ese fin. La gente adopta con gusto esa cultura y le produce una experiencia más rica que combina voluntad y gusto.

La cultura da sentido, riqueza, permanencia a la empresa; origina orgullo, satisfacción y sentido de pertenencia. Impulsa el esfuerzo general para hacer crecer la empresa, y el valorar la eficacia y productividad. La suma de estos factores resulta en una riqueza superior de todo orden, aportación de quienes participan de la cultura de la empresa. La motivación del personal es múltiple y no se limita al afán del lucro: hay muchas razones para entregar el mejor esfuerzo, para sentir amor por la camiseta. Otro ingrediente suyo es la ética, el deber ser que se relaciona con la sensibilidad, con la voluntad y deseo de hacer lo debido. La ética es un valor agregado de la cultura. Sin embargo, hay culturas nocivas, que no contribuyen al trabajo ni a la eficacia. Una cultura que no propicia el liderazgo es una cultura pobre. Además, no todas las culturas parten de la idea de bien común, como lo muestran las de los grupos de narcotraficantes.

Es necesario poner atención a las subculturas en las organizaciones. Considera que cada departamento y sección pueden tener su cultura; y que es tarea del director general mantener un común denominador, que haya armonía, que formen parte de un todo, que sean subculturas emanadas de una misma cultura, pues son innumerables las dificultades de una empresa cuando tiene varias culturas internas. Prueba de esto son las fusiones o compras de una empresa por otra.

La cultura no es estática, aunque mantiene rasgos permanentes. Como todo lo vivo, se va modificando, va evolucionando; si no lo hace, no sirve. Se actualiza y ajusta con el tiempo. Muy atento a los cambios, Rubén ha constatado que éstos pueden conducir a nuevas culturas. En síntesis, cultura es la suma de lo que todos van aportando al trabajar. Cuando una empresa pierde líderes e inspiradores, su cultura organizacional padece, aunque ésta por lo general trasciende las personas que la forman: adquiere solidez con el tiempo, acumulando el legado de muchos individuos. La empresa es reflejo de los hombres que la forman.

Toda cultura siempre puede mejorarse. Un buen director general o un propietario, si cuenta con liderazgo, influye mucho en la cultura de la empresa, impide que las diferencias de opinión se conviertan en conflictos. Las buenas culturas tienen capacidad de asimilar novedades, se abren a la contribución de nuevos liderazgos. Hay que apuntar que gran parte de esta cultura no está escrita: lo escrito deja de ser cultura para convertirse en ley. Los reglamentos, fuera de lo estrictamente indispensable, son incompatibles con la cultura. Al estar todo escrito, difícilmente florece una cultura libre y viva: no hay cambios ni comunicación. El éxito de la empresa se liga a su cultura. Por eso, cuando modernizar implica cambiar la cultura, la imagen o ambas cosas, el proceso ha de ser muy cuidadoso.

De las culturas en las empresas se derivan sus preocupaciones. Captar el origen y la cultura vigente en ellas ayudará a explicarse las razones de ciertos comportamientos. Las empresas son semejantes a los seres vivos: estudiar su conducta sirve para ubicar su razón y función. Muchas tensiones en una organización se producen por enfrentamientos entre culturas. En cualquier caso, a Rubén le parece urgente la presencia de personas y empresas éticas, orientadas al bien común.

### III. LA JUBILACIÓN

La jubilación es una etapa más en la vida. Retirarse significa dejar la actividad en la que uno se ha desarrollado, pero no dejar de ser lo que siempre se ha sido. No se renuncia al pasado, al que se tiene pleno derecho de disfrutar; se pasa a vivir el presente con intensidad, un presente que es el tiempo de los jubilados. La jubilación es un reconocimiento y un premio al esfuerzo de muchos años, no marginación o discontinuidad de la vida. Saber cuándo se debe iniciar esta nueva etapa requiere inteligencia y valor. Supone apertura y libertad; también generosidad con uno mismo y con los demás. Hay que dejar espacios para los más jóvenes.

Es un corte el retiro: entrar a una etapa de búsqueda de actividades de otro orden, que aporten sentido de realización y placer. Los gastos familiares suelen estar en etapa descendente: lo fundamental, acorde con el nivel de vida construido a lo largo de los años, está ya razonablemente satisfecho. Esta nueva etapa vale tanto la pena como la anterior. A partir de la jubilación hay mucho por hacer, años que permiten actuar con gran libertad.

Pretender mantenerse compitiendo en el mismo campo profesional en el que uno se ha desarrollado, por no terminar de aceptar que se ha cumplido un ciclo, se traduce en un gran riesgo personal, sobre todo cuando las circunstancias de la profesión ya no son las mismas. La experiencia enseña que hay que saber retirarse, y hacerlo en serio. Es posible dedicar el tiempo a desarrollar actividades sociales no lucrativas, lo que algunos llaman el tercer sector o filantropía: ahí se puede aportar compartiendo la experiencia profesional acumulada. Hay que disfrutar la jubilación: se puede hacer de la casa un lugar de ocupación, conocer a mucha gente nueva. El retiro nunca es límite, sino espacio para llevar una vida más libre. Si se tuvo éxito en la vida profesional activa, esto llenará de posibilidades y realizaciones la jubilación, con la compañía de familia y amigos.



#### IV. FILANTROPÍA

Rubén ha visto cambiar y profundizarse el concepto de filantropía: mientras en los ochenta se entendía como relaciones públicas con vistas a hacer caridad, al iniciar el siglo XXI ha llegado a implicar responsabilidad social. La crisis económica de los ochenta, con inflación tan alta, afectó a muchos organismos de asistencia privada. Él ayudó a que algunos ubicaran su problemática financiera: debido a la inflación, la pérdida del valor de muchas cosas obligaba a tomar decisiones difíciles, pero necesarias. Los legados o aportaciones iniciales –cuyos productos financieros habían bastado para sostener el valor real del patrimonio de cada institución, servicios asistenciales y mantenimiento de instalaciones– experimentaron severas erosiones. Necesitaban nuevas formas de acción.

Si las circunstancias cambiaban de fondo, las decisiones tenían que ser igualmente radicales. Esto se agudizaba cuando el patrimonio reportaba un arrendamiento por bienes raíces: era más rápido el efecto inflacionario sobre los costos de operación que su recuperación vía aumento de las rentas. La opción era captar recursos adicionales, pero no por medio de mayores cuotas de recuperación por los servicios prestados (sería contradecir el espíritu de la asistencia). Tampoco podían aplicar medidas que representaran

riesgos para el patrimonio ni esperar a ver cómo se acababan los recursos. Querían, en todo caso, evitar que sus actividades se limitaran o redujeran, y eso no sería posible dependiendo en exclusiva de los montos de los legados con los que contaban. Ya no podían depender de una sola fuente: era tiempo de buscar nuevas maneras de incrementar sus patrimonios y adecuar sus objetivos para lograr resultados. Y de eso se encargó él: de mitigar los efectos de la crisis y respaldar con conocimientos financieros el sector.

En las obras asistenciales participan Estado, iglesia y particulares. Mientras que la asistencia –como obra caritativa, solidaria, pero también como principio ético– es tarea y responsabilidad específica, la filantropía es un campo para la realización de todo ser humano. Ésta se desarrolla porque a pesar de los problemas hay en muchas personas vocación para ejercerla y generosidad. Para que aflore se requieren estímulos y motivaciones: en unos, hay mayor disposición para ayudar a niños; en otros, a los ancianos, a los enfermos... No todos tendrán la misma actitud y aptitudes para todo lo que se proponga. Otro impulso para esta actividad es que se reconozca, que se sepa, que las instituciones que demandan ayuda trabajan bien, que optimizan los esfuerzos, que no desperdician ni son ineficaces. El espíritu filantrópico a veces no se muestra por la dificultad de descubrir obras que justifiquen y merezcan su acción.

Millones de mexicanos demandan solidaridad: quienes tengan algo que compartir, deben hacerlo. En México se han visto ejemplos extraordinarios de solidaridad: el terremoto de 1985, el accidente de San Juanico, el huracán Gilberto... Ser solidario no obliga a dar más de lo posible. A los empresarios no se les pide arriesgar la permanencia de sus empresas: hay muchos campos para que actúen con los menos favorecidos. La acción filantrópica de las empresas, por sus motivaciones e intereses, es distinta de la que realizan los particulares a título personal. Porque favorecer su imagen ante la comunidad, clientes y consumidores es una motivación para practicar la filantropía, un estímulo fiscal, como tratar el gasto en asistencia social como la publicidad, impulsaría la participación del medio empresarial. Pero la política fiscal del Estado es cerrada y poco visionaria, inhibe las acciones filantrópicas.

Compete al empresariado la acción constante en una sociedad que tanta solidaridad necesita, no la dádiva ocasional para calmar la conciencia. Rubén censura a quienes usan la filantropía para su imagen, para buscar los reflectores y ser bien vistos. Recrimina a las instituciones que navegan con la bandera de la filantropía para satisfacer proyecciones políticas o personales: usada para lavar imagen, no es auténtica ni servicio a los demás.

Llegará el día en que todos los empresarios sepan comprometerse desinteresadamente con los más necesitados. Hay un gran abanico de opciones, muchas instituciones que ofrecen servicios y trabajan en beneficio de causas fundamentales. No necesitan ser los administradores de las acciones filantrópicas. El campo del empresario es enorme: puede ser solidario con su mercado y clientes por medio de equidad en los precios, calidad en productos y servicios. El justo por su casa empieza: antes que nada, debe haber un compromiso con sus empleados en todos los niveles. En la filantropía no bastan las donaciones; se deben colocar recursos, asignar inversiones para potenciar la capacidad de trabajo. Se requiere talento empresarial para identificar oportunidades y buscar soluciones. El sector empresarial debe participar en la creación de un nuevo orden social y político. Quienes están dotados de riqueza, de conocimientos o de mando tienen la insoslayable responsabilidad de compartirlos con los que no tuvieron esa fortuna.

La empresa debe ser recíproca con la sociedad, además de sus compromisos con su personal, los consumidores y el Estado. Tiene que encontrar la forma de hacerlo. La buena respuesta empresarial a las campañas de calidad y productividad es admirable, y debe ser igual en su responsabilidad social. Falta mucho para formar y fomentar la conciencia de ver

por los demás. La filantropía, más que un acto de generosidad, es un acto de conciencia e inteligencia. Para cambiar la situación del país en lo social es preciso que la sociedad entera participe con su esfuerzo.

Las políticas neoliberales incrementaron la pobreza, ampliando cada vez más la brecha entre ricos y pobres. Porque la población más numerosa del país está en la pobreza, resulta verdaderamente alentador aplicar fórmulas de apoyo financiero creativas, dignas, adecuadas y exitosas para mitigar, y eventualmente revertir, sus condiciones lamentables de vida. Deben proponerse servicios firmes a los pobres, con un modelo de institución que los vea, en firme, como clientes, demandantes de servicios, sujetos de crédito viables y ahorradores potenciales. En su trayectoria de banquero comercial y en los años dedicados al campo de la filantropía, Rubén ha encontrado razones de sobra para sostener esta postura.

Cuando de servicios financieros se trata, inexplicablemente se descalifica al pobre como demandante, y se tiende a suponer que las fórmulas para servirle están exclusivamente en caminos asistenciales. Sin embargo, está el campo de la promoción del desarrollo, donde funciona la oferta de productos y servicios adecuados a su capacidad de consumo, satisfaciendo sus niveles de demanda,

por pobres que sean. Rubén no sugiere servirlos en una banca comercial tradicional, sino en una diseñada íntegramente para ellos, con productos que satisfagan plenamente sus demandas, que sean rentables para garantizar la operación y ofrezcan beneficios que actualmente sólo reciben quienes tratan con bancos comerciales (seguros de crédito, apoyos de fondos de fomento). Para lograrlo, falta una legislación para que la autoridad supervise inteligente y efectivamente —sin ser paternalista—, reconozca la realidad de esa población y se propicie la creación de instituciones adecuadamente administradas y capitalizadas.

Esto es viable si tales instituciones están concientes de que las reglas de su operación deben cuidar la conveniente diversificación de riesgos, estableciendo límites máximos, individuales y colectivos, acordes al mercado, y montos máximos por depositante. La capitalización debe venir, como en la banca comercial, de sus accionistas y, desde luego, tener un monto mínimo según la naturaleza de su riesgo. Deudores y depositantes no deberán tener otra relación con el banco que la derivada de su operación comercial. Este tipo de instituciones no deberá proliferar en número, sino buscar consolidar un grupo pequeño que amplíe su cobertura geográfica a medida que los resultados satisfactorios vayan avalando la eficacia de sus prácticas operativas. Deberá contarse con quienes

aporten el capital y la administración para garantizar su correcto funcionamiento.

Rubén atribuye a la sociedad civil el deber de cobrar conciencia de que el tercer sector es prioritario para atender las necesidades humanas. Ve este sector como parte de la sociedad civil. Desde hace mucho tiempo prevalece la noción que contrapone sociedad civil y Estado. Cada polo tiene su papel bien definido: la sociedad civil implica a todos, pero contiene las formas de organización diseñadas por los ciudadanos para atender sus variadas necesidades: empresas, trabajadores, sindicatos, iglesia, tercer sector... En la sociedad civil están los trabajadores, los empleados, los empresarios. Por su parte, el Estado tiene que ver con el poder político en una nación, y su campo es lo gubernamental. Aunque en la realidad hay muchos contactos, la división Estado sociedad civil es analítica; sirve para entender las funciones esenciales de cada categoría.

Recientemente, por el predominio de los elementos económicos se plantea otro acercamiento, también analítico: gobierno, mercado y tercer sector. En este triángulo, el ángulo correspondiente al gobierno mantiene la representación de los intereses de una nación y su conducción política, aunque sin perder de vista las fuentes de ingreso bien definidas de

los gobiernos. En el mercado, considerando que la globalización trasciende fronteras nacionales, se sitúa el mundo empresarial –la producción, intercambios y flujos financieros– con sus dinámicas particulares; sus actores, obviamente pertenecen a la sociedad civil, pero destaca su actividad de generación e intercambio económico. Si bien el compromiso mayor de las empresas es con sus clientes, deben reconocer su responsabilidad social como un valor agregado, lo que las liga con el tercer sector. Este último, por sí mismo, no genera recursos.

El tercer sector se integra por quienes se suman al ejército de convencidos de la responsabilidad social, los más activos de la sociedad civil, los que actúan en beneficio de los que menos tienen. La principal característica del tercer sector es que demanda mayor eficacia, vocación y buena administración. Su propósito es trabajar con el criterio de la máxima eficacia. En este sector hay que seguir al que pide y al que da, definirlos bien respetando su rango de acción: hay gente que da ideas sin el compromiso de realizarlas. El sector se conecta con la empresa y con el Estado. Para desplegar todas sus posibilidades, esta fuerza civil necesita condiciones y estímulos. Las leyes mexicanas, hasta el año 2002, no motivaban su acción, problema serio porque las vocaciones que no se motivan, se agotan. La función de administración pública en áreas

del bien común debe ligarse y coordinarse con los ciudadanos. Mientras la empresa provee bienes y servicios, el tercer sector complementa los servicios sociales que gobierno y empresa no pueden cubrir. Es un sector decisivo y que no admite esperas.

El sector no se libra de la crítica de Rubén: a veces no se exige a sí mismo la suficiente y debida eficacia; en ocasiones necesita una auditoría más fina que la de una empresa y optimizar el manejo de sus recursos con suma congruencia. Recurre a un apunte muy pertinente: en la sociedad civil hay mucha gente apartidista, sin interés en la militancia política, pero que participa en la evolución del país; hay también, entre esos mismos ciudadanos, una veta de compromiso por el bien de sus semejantes sin aprovechar. Entre más y mejores cosas haga el tercer sector, irá ganando cada vez más gente para su causa. Su propuesta es trabajar en un programa de inducción para este efecto.

El sector debe evitar protagonismos e intentos de hegemonía entre los múltiples y diversos grupos que lo componen. Llama a trabajar en armonía, sin sectarismos ni divisiones, a colaborar para ser más útiles y trascendentes. Pide apertura y disposición a la sociedad para responder a la campaña de responsabilidad social: participando en la filantropía, se

recupera la fe en los demás, en el país, en el futuro; es un acto de amor por la especie que gratifica e impulsa la vida. No basta con sentir amor por el prójimo, hay que mostrarlo.

## V. UNA VISIÓN CIUDADANA

El cambio provocado por las elecciones del 2 de julio del 2000 confirmó su idea de que se abría un México nuevo. El PRI había sido eficaz en lograr la paz interna; pero su falta de democracia, su prepotencia y su corrupción fatigaron el modelo. Para quitarle la Presidencia de la República, los ciudadanos actuaron tranquila, enérgica y cívicamente. Votaron porque se les oyera, por un México nuevo. Surgió la conciencia de que el voto sí vale, que vale la pena votar; que los ciudadanos deben designar el Gobierno para que los sirva. Se ha pasado de la actitud de súbditos a la conciencia de ciudadanos. El saldo político era excelente. No obstante, la situación económica seguía siendo mala: los salarios reales estaban muy deteriorados; el desempleo iba en aumento.

Existía honda preocupación porque la sociedad fuera más justa. En lo económico se sumaban ya muchos años perdidos. Esos males iniciaban con el endeudamiento externo desgastante y la deuda interna



casí inmanejable: crecía el déficit, disminuía el ahorro interno, la pobreza se extendía. La desigualdad era muy lacerante: mientras los ricos veían multiplicarse sus haberes, los pobres se deterioraban cada día más. La lista de problemas sin resolver era enorme. Hubo apertura económica sin haberse solucionado problemas estructurales: el resultado, la pérdida considerable de nivel de vida. México se encontraba muy rezagado: tasas de interés reales elevadas, burocracia excesiva y retraso tecnológico, política fiscal sin cumplir sus objetivos, costo real del dinero muy alto... Con lo extra bursátil, se levantó un castillo de naipes convertido en amenaza. La banca no actuaba como tal; abundaban las incongruencias; el exterior constreñía. Sin embargo, él veía en la expresión de una ciudadanía activa la posibilidad real de buscar soluciones para un país con problemas, pero con salidas: México seguía siendo un país de oportunidades y había que participar solucionando problemas con mentalidad de ciudadanos.

En esta sección revisamos las principales preocupaciones de Rubén, los temas que más lo han ocupado. Proceden de su cuidadosa introspección, del hábito de reflexionar con rigor sobre su práctica y experiencias. Ha sido un hombre generoso y muy práctico con sus hallazgos, poniéndolos a trabajar. La visión antropocéntrica predomina en toda su actividad.



## ACERCAMIENTOS

CUARTA PARTE



## ALGUNAS VENTANAS Y UN ESPEJO

---

Habiendo tratado diferentes aspectos del pensar y del actuar de Rubén, es tiempo de ver lo que piensan de él algunas personas que lo han tratado. Se abren ventanas hacia él para que otros destaquen rasgos de su personalidad<sup>351</sup>. Rubén, a su vez, se pone ante el espejo para hablar de lo que ve de sí mismo.

*Con sus papás, hermanos y cuñados, 1947.*



*En Chicago, 2003.*



*Todos sus nietos en su cumpleaños 80, 19 de agosto, 2004.*

## I. EL COMUNICADOR

Desde su juventud, Rubén ha concedido importancia a la comunicación en todos los órdenes, uno de los aspectos fundamentales que lo podrían definir. Bruno Newman<sup>352</sup> reflexiona sobre esta dimensión que, a su parecer, lo convierte en un comunicador fuera de serie:

Yo me he dedicado a la comunicación unos 42 años, y Rubén es un extraordinario comunicador empírico. Se ha metido a estudiar marketing, comunicación, diseño, pero tiene muchas de las características que hacen a un buen comunicador. Lo más importante es que sabe diseñar sus mensajes en función de quien los va a recibir. Y ésa es la regla de oro de la comunicación. La conoce de manera intuitiva desde joven. Hace de esto una práctica común. Tiene, además, una gran creatividad. Con una enorme capacidad de entender al otro, es sabio en el diálogo, y también en su actividad profesional, en el banco, en las fundaciones, etc. Posee la envidiable cualidad de captar qué hay que darle al otro, al cliente, al donante, etc. Tiene interiorizado este manejo que le permite siempre distinguir cómo crear puentes, cómo establecer vínculos. Además es creativo, por lo que logra ser un comunicador muy completo.

Dando por sentados sus grandes valores, estoy viendo el apartado de la comunicación. Eso le da esa calidad de liderazgo que lo llevó en el banco al nivel más alto. Ha decidido no dirigir ninguna organización, pero hubiera sido el líder natural de la mayoría. Tiene esas cualidades extrañas de encontrar aun entre los entrenados en la comunicación. Él lo hace de forma espontánea, fácil, eficaz. Busca la retroalimentación del otro, quiere saber si la comunicación se está dando. Sabe establecer los nexos o señalar los rasgos de la falta de sintonía. Y en esto residen muchas de sus dotes de dirección y sus capacidades gerenciales. Tiene otras cualidades: honesto, cabal. Pero el ingrediente de comunicador es en él muy sui generis. No he encontrado entre comunicadores alguien en quien esto se le dé tan natural. Y es un ámbito distinto al de otros<sup>353</sup>.

Por su experiencia en el Banco, Alberto de la Portilla también veía en él un magnífico comunicador: «donde se pone a hablar, convence (...). Rubén es muy inteligente, sabe manejar a las masas»<sup>354</sup>. Juan Orozco coincide: «Rubén tiene una cualidad muy especial, y una vocación y gusto, que es la comunicación. Todo lo que es comunicación le entusiasma, y tiene muy buenas opiniones sobre la comunicación»<sup>355</sup>.

## II. EL AMIGO

Mientras estuvo en el Banco, se cuidó mucho de sólo entablar amistad con quienes no comprometían su labor. Pero la gran libertad que trajo su jubilación le abrió las últimas dos décadas para disfrutar la amistad y compañía de viejos conocidos, para nuevas relaciones con personas de todas las edades y posiciones. Al conversar y revisar su archivo, descubrí el gran número de amigos hecho y cuidado con los años<sup>356</sup>: En Navojoa, Bertha y Alejandro Duarte y Esther y Alfredo Valenzuela; en Los Mochis, Chabelita y Martín Estrada; en Mexicali, Arcelia y Javier Ramírez, Besy y Antonio Petanick, Laura y Rafael Martínez Retes, Regina y Gilberto Rodríguez.

Los movimientos por el país y sus estancias en la capital acrecentaron la lista. Alicia y Rubén tienen la alegría de su amistad con Therese y Raymundo Thomé, Bacheva e Isaac Vainer, Blanca y José Manuel Agudo, Lolita y Armando Cávez Camacho, Alicia y José Quirós, Marta y Ernesto Martínez de Alba, Julieta y Alberto de la Portilla, Irene y Murray Dorit, Mary y Miguel Cisneros<sup>357</sup>, Cristina y Jorge Palacios, Tilos y Juan Sánchez Renero (†), Gemma y Abelardo Garciarce...

Entre ellos hay que contar, además, a Jorge Colomer, Jorge Fernández Font, Carlos Martín del Castillo y el

resto de los participantes en el libro promovido por Alicia para celebrar el cumpleaños 65 de Rubén. Entre quienes escribieron están Agustín F. Legorreta, Carlos Abedrop, Javier Bustos, Miguel Mancera, Juan L. Elek, Carlos Acedo, Antonio Ariza Cañadilla, David Arelle, Guillermo Ballesteros, Sylvia Bell, Manuel Cortina, José M. Cuarón, Armando Chávez Camacho, Eugenio Eraña, Eulalio Ferrer, Alberto Franco, Joaquín Gallo, Vicente Gandía, Rubén Goldberg, Carlos González Nova, Gonzalo Gout, Antonio Gutiérrez Prieto, Julio Gutiérrez, Ángel Losada, César G. Navarro, Bruno J. Newman, Juan Orozco, Jorge Ortega, Antonio Román, Guillermo Salas, Alfredo Santos, Luz María Silva, Claudio Terrein, Roberto Tohmé, Arcadio Valenzuela, el obispo José Melgoza y los sacerdotes jesuitas Alberto Navarro, Carlos Escandón, Juan Vergara y Elías Basila. Algunos de los nombrados, por desgracia, ya murieron, pero Rubén los lleva consigo, en la memoria. Quiero destacar que la mayoría de los entrevistados para este libro se consideran sus amigos.

Rubén es muy amigable. El padre Elías Basila comenta que su relación fue derivando de lo formal hasta «convertirse en un trato de amigos con profundo afecto recíproco, incluso con Alicia, una amistad en la que compartimos ya no sólo asuntos económicos, sino intereses particulares, aficiones, con un acompañamiento de los acontecimientos de su vida

y de la mía. He casado a alguno de sus hijos; bauticé a alguno de sus nietos; viajé con ellos a Oaxaca con motivo de sus 50 años de matrimonio. Ellos me han demostrado su amistad en el interés por mi persona en los momentos delicados que he tenido en mi salud»<sup>358</sup>.

Miguel Mancera se alegra por su amistad profunda<sup>359</sup>. Abelardo Garciarce recuerda que su gran amistad surgió desde que se conocieron en el IPADE. En la boda de Luz María, hija de Rubén, sus testigos oficiales fueron Javier Bustos y Abelardo Garciarce. Otro compañero de esa generación, Juan Sánchez Renero, logró que ellos tres, junto con sus esposas, convivieran mucho: periódicamente organizaba viajes por el país que iban de días hasta una semana. Además, los Sánchez Renero invitaban a pasar fines de semana a su casa de campo en Valle de Bravo, y los Garciarce correspondían invitando, primero, a su casa en la playa, situada en Santiago, cerca de Manzanillo, y después a Puerto Vallarta. Cuando Rubén compró la casa en Tepoztlán, se agregó como sede de las reuniones de los tres matrimonios. Esas convivencias «hicieron que se entablara una amistad entrañable entre los tres»<sup>360</sup>.

Juan Elek tiene la impresión de que, en la época del Banco, Rubén era un hombre de muchísimos conocidos pero de pocos amigos. Juan Elek se ufana

de la relación de enorme cariño entre ellos: «si usted pregunta en mi casa qué opinan de Rubén y Alicia, casi es como preguntar qué opinan de mi papá. Es una relación que fue muy intensa, hicimos grandes cosas en el banco (...). Es un gran tipo, un gran hombre de familia y muy buen amigo»<sup>361</sup>. El Dr. Guillermo Soberón agradece que el trato cotidiano «ya nos dio la forma de fincar una grata amistad. Me he sentido siempre muy honrado de que me estime como su amigo»<sup>362</sup>.

### III. UN HOMBRE DE FAMILIA

Rubén sabe, siente y no se cansa de repetir que Alicia ha sido fundamental en su vida: pudo convertirse en banquero profesional porque Alicia no le exigía casa, ni joyas, ni vestidos caros, ni viajes al extranjero, ni grandes coches. Tuvieron su primera casa propia después de 20 años de casados<sup>363</sup>. Alberto de la Portilla dice que Rubén «tiene una señora maravillosa, que lo ayudaba mucho, muchísimo; maravillosa»<sup>364</sup>. Alicia habla de su estrecha cercanía con su compañero y, haciendo el recuento de sus más de cincuenta años de feliz matrimonio, se ufana de que nunca han tenido problemas<sup>365</sup>.

David Arelle destaca la ternura del trato entre Alicia y Rubén<sup>366</sup>. El padre Elías Basila, en el ámbito familiar, lo



*Con sus nietos Rodrigo,  
Paulina y Ernesto.*

ve «como un excelente marido, por su comprensión y dedicación que tiene para Alicia»<sup>367</sup>. Luz María Silva recuerda que cuando dejó el Banco, con anuencia de su esposa, se dedicó a organizar partes de la casa. Cuando lo operaron del corazón, Luz María fue a visitarlo y Alicia se lo encargó. Se suponía que estuviera tranquilo, en reposo, pero no se estaba quieto y seguía con gran actividad. Cuando regresó Alicia, Luz María se despidió: «ya me voy, porque ya me cansé de ver cómo descansa». En su casa puso su oficina combinando tecnología y naturaleza<sup>368</sup>. Una secretaria le ayuda una vez a la semana, pero él se pasa el día completo muy activo. Luz María Silva lo considera afortunado por estar casado con una mujer maravillosa y discreta:

Es una persona muy dulce, y como siempre está pendiente de las necesidades de los demás, entonces yo creo que ella jugó un papel muy importante en la carrera de Rubén. Yo creo que Alicia sabe que él la adora; se quieren muchísimo. Porque tienen una relación muy envidiable. Es una demostración de dos personas que se quieren y que se respetan profundamente, aunque no tengan coincidencias ideológicas. Pues ése es como para mí la demostración de la tolerancia de los dos lados y del cariño. Es muy interesante la relación de ellos dos. Pero sí discuten. Yo los he oído discutir cosas. No es de esas relaciones que te llevas bien



porque no hablas, sino que intercambian puntos de vista sobre las cosas, pues por eso me parece muy interesante. Yo creo que vale mucho la pena ver ese rasgo<sup>369</sup>.

Los hijos destacan que les ha inculcado que, al final, lo único que queda es la familia. Coinciden en que la relación familiar es de sumo respeto. Su padre nunca impuso<sup>370</sup>: cada quien contó con la libertad de emprender su camino. Les dio bases, sin ser doctrinal: su herramienta para mostrarles valores era el ejemplo. Cuando preguntaban a qué horas debían volver a casa, les respondía «a la hora que ustedes juzguen prudente». Les dejaba responsabilidades. Jamás lo vieron tomado, porque nunca lo estuvo; eso, dicen, los había marcado. Daba gran importancia a los viajes familiares para convivir y mantener la comunicación: sus hijos han conocido, así, prácticamente todo el país, otro de sus propósitos. Rubén buscaba aprovechar los fines de semana y viajes para compartir con ellos, por eso la casa en Tepoztlán le causó tanta alegría. La familia coincide en que su gran herencia ha sido su ejemplo.

Juan Orozco, vecino de Rubén, le comentaba a Juan Elek que él conocía a un hombre que otros no habían visto: el «que se pasa los sábados y domingos haciendo muebles y sillitas, etc, que lo ves a gatas con

sus nietos»<sup>371</sup>. Pablo Aveleyra destaca su equilibrio; dice que siempre ha estado entregado a su trabajo, pero «ha sabido dar su lugar, el tiempo, su afecto, a la familia. Porque tengo la impresión de que su familia es excelente. Tengo la impresión, no lo sé de fondo, que todos sus hijos son gente de provecho»<sup>372</sup>. Para Miguel Mancera, «es un excelente esposo, un excelente padre; es una persona intachable»<sup>373</sup>. Fernando Solana valora la relación de Rubén con su mujer e hijos: «habla muy bien de una persona que es particularmente apreciable»<sup>374</sup>.

Abelardo Garciarce encuentra coincidencias entre su familia y la de Rubén: «son familias un poco chapadas a la antigua y en las que todavía existe un respeto muy grande por los mayores y un gran cariño entre sí, una cohesión entre padres e hijos, entre esposos y esposas de los hijos y entre ellos mismos, y hay una convivencia muy grande, interna, que hace que (...) haya más cercanía, más raigambre interna entre uno y otros»<sup>375</sup>. A Felipe García Fricke le admira cómo ha podido mantener a la familia junta: «el conjunto de casas que tiene en Tepoztlán ha sido un pretexto muy bonito para que la familia se conserve junta y para que los hijos, en determinado momento, puedan invitar a sus amigos. Siendo Rubén y Alicia muy religiosos, no imponen sus modos de vida a nadie. Tienen un gran respeto a la diferencia»<sup>376</sup>. Según Guillermo Soberón,

*Con sus nietos Alejandra,  
Ana, Ernesto y Pedro,  
1991.*



*Foto familiar, 2003.*

«es un hombre que también en su vida familiar es ejemplar; matrimonio ya de muchos años, hijos y nietos, y ahí sigue la familia, firme como roca, y dejando, pues, para los suyos todos los valores que él ha acumulado en toda su vida. Me refiero a los valores espirituales, naturalmente»<sup>377</sup>.

Sus hijos e hija, su yerno y nueras, los nietos, le tienen gran cariño y respeto. En varias ocasiones le han hablado de lo que piensan y sienten por él. Como ejemplo, voy a referirme a dos escritos que le regalaron dos de sus nietos por haber recibido un premio. Carla Aguilar Ramírez le comentaba que sus padres le habían hecho ver el esfuerzo que él ponía en cada cosa que hacía: «tu empeño por seguir adelante y dar siempre más de lo que la gente espera, de dar todo y más por alcanzar una meta». Carla siente orgullo cada vez que alguien habla de él «como persona dedicada a su trabajo, pero sobre todo dedicada a las demás personas, que logra hacer que este mundo vaya por mejor camino, que logra hacer una diferencia importante en la vida de tantas personas». Eso es, para ella, un aliciente para ser mejor.

Pedro Gómez Gallardo Aguilar le escribió diez hojas que tituló *Hablando de gente grande*, donde agradece la ayuda recibida y expresa lo importante que ha sido en su vida. Le dice que, habiendo muchas personas

que llegan a ser grandes, sólo pocos llegan a ser gigantes. Es el caso de su abuelo. Resume lo que significa para él: «el más confiable, el más cariñoso, el más consultado, el más emotivo, el más amoroso, el más estimado, el honesto, el que te da tiempo, el luchón, el respetuoso y también el respetado, el que te da el mejor consejo, todo un señor, todo un "Don", todo un ejemplo, todo un filántropo, todo un esposo, todo un papá, todo un abuelo».

Conociendo las cualidades que ha sabido compartir desinteresadamente con mucha gente, en particular con jóvenes, a Manuel Arango le admira:

Que haya formado una familia envidiable y con una libertad, pluralidad y democracia dentro de su familia, donde se ha dado de todo, hasta donde yo sé, liberales y conservadores (...). Esto habla extraordinariamente de una persona. Todos los que somos padres de familia quisiéramos tener ese poder educar a la familia con libertad. Los hijos de Rubén quizá tengan distintas convicciones, pero poseen una serie de valores muy importantes heredados del padre, y de la madre a quien conozco menos. Es un matrimonio extraordinario, unido, lleno de simpatía y de calor. Y son cosas de una persona muy especiales. Es admirable que un hombre pueda alcanzar todo eso; y que sea

recordado por esta serie de factores que no son fáciles de acumular en el proceso de la vida<sup>378</sup>.

Luz María Silva abre la lente y percibe que, a pesar de estar siempre muy ocupado, ha sabido mantener su relación y trato con las familia extendida: «también Alicia es bastante cercana a sus hermanos y hermanas que no viven aquí»<sup>379</sup>. Rubén vio la casa de sus hermanas, cuando vivieron en Guadalajara y en Ciudad Obregón, como casa paterna<sup>380</sup>. A finales de 2003 murió Ofelia, y María Antonieta se fue a vivir con un hijo a Tijuana.

A pesar de que, por opciones de vida, Rubén y Alonso, su hermano, parecían destinados a enfrentarse o distanciarse, tal cosa no sucedió. Alonso es economista; ha sido profesor universitario y prolífico investigador identificado plenamente con la izquierda. En los sesenta participó y llegó a dirigir el Movimiento de Liberación Nacional (MLN). Formó una agrupación de análisis económico y político crítico del proceso capitalista. Fundó y mantuvo, durante mucho tiempo, una editorial que publicaba estudios nacionales e internacionales de tendencia socialista. Desde principios de los sesenta, se incorporó al Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM. Ha replanteado la interpretación de la clase dominante dominada mexicana, la relación entre el imperialismo y el subdesarrollo. Su producción académica es muy

amplia y profunda, reconocida en el país y en el extranjero: 18 libros de su autoría, 12 coordinados, contribuciones en 38 más, decenas de artículos de investigación y cientos de difusión. Actualmente impulsa la Asociación por la Unidad de Nuestra América. Durante 2004, investigaba los cambios experimentados por el capitalismo en México; un libro recogerá los resultados<sup>381</sup>.

Alicia comenta que algunos opinaban que Rubén no llegaría lejos en el banco por la actividad de su hermano Alonso. Los hermanos se frecuentan familiarmente, aunque prefieren evitar ciertos temas. Para Rubén, la relación con Alonso siempre ha sido excelente «aunque él tuviera ideas muy diferentes a las mías desde el punto de vista político (...). Aunque yo diría que no eran tan diferentes, en la medida en que los dos queríamos lo mismo; pero por caminos diferentes. Coincidíamos en la preocupación por los demás, en la búsqueda de soluciones a los problemas»<sup>382</sup>.

Rubén precisa que, tratándose de determinados puntos, ha habido etapas. Mientras estuvo en el banco, había poco diálogo sobre cuestiones conflictivas. Después han podido intercambiar argumentos y ubicar los desacuerdos, aunque no al estilo de una discusión en la que uno debe salir vencedor. Lo que ha hecho Rubén ha sido «dejar claro cuál era mi punto de

vista y yo respetaba el punto de vista de él, y punto. Y tenemos una relación muy buena, madura».

Alonso fue reticente para aceptar la entrevista sobre su hermano. Prefería no molestar una relación que cuida y le interesa. Al hacerle ver que era importante su testimonio en un libro sobre Rubén, accedió. Alabó que su hermano hubiera hecho una carrera poco común:

Entregó su vida al Banco Nacional en el que trabajó con mucho empeño, intensidad y entusiasmo. Aunque tuvo oportunidades de trabajar en otros campos en donde le hubiera ido mejor en cuanto a percepciones, las desechó, porque optó por hacer una carrera como banquero. La carrera que realizó Rubén no era fácil de lograrla. Haber llegado hasta la Dirección General del Banco no siendo parte de los grupos que tenían el control era algo fuera de lo normal. Los que ascendían lo lograban por poseer contactos estrechos con quienes tenían el poder en esas instituciones. Rubén fue excepcional<sup>383</sup>.

Alonso respeta mucho la carrera de Rubén. Entre las cualidades que ve en él, está el ser muy trabajador:

Se podría decir que tiene el vicio del trabajo, aunque más que un vicio, se trata de un hábito. El

trabajo se convirtió en el centro de su actividad, y lo ha hecho con gusto. Una de sus cualidades es que es un hombre de mucha iniciativa. Siempre ha sido ajeno a las formas burocráticas. Se enfrenta de inmediato a los problemas. En los más altos puestos, trabajó con la puerta abierta a quien quisiera hablar con él. Seguía de cerca a la gente que dependía de él. Ha tenido un especial sentido para detectar deficiencias y para tratar de corregirlas. Otra de sus características es su honradez. También es encomiable que Rubén, en los últimos años de su vida, esté comprometido por ayudar a personas pobres, a las que les falta todo.

Los hermanos han aprendido a respetarse; pero, sobre todo, han sabido quererse.

#### IV. ALGUNAS SOMBRAS

Durante las entrevistas, prácticamente se solicitó a todos hablar de los defectos de Rubén. No fue un momento fácil. Preferían no tocar el tema. Fue necesario argumentar que ningún hombre es perfecto, y que cualquier semblanza debía ofrecer los claroscuros. Fue sintomático que casi todos, al atreverse a señalar defectos, recurrieron de inmediato a atenuantes. Nadie, por muy cualificado que esté, y más si ha

tenido importantes puestos de dirección, desarrolla su actividad sin suscitar envidias y animadversiones.

En las indagatorias, algunos familiares de un funcionario muerto hacía años aducían que, al manejar cierta información económica, Rubén había favorecido a empresarios de la capital en detrimento de algunos regionales. Ese señalamiento, único que implicaba una queja seria, fue cuidadosamente investigado. Se cruzaron datos con posibles testigos del hecho: ninguno recordaba algo semejante; todos aseguraban que nunca se había presentado tal conducta, tan contraria al acostumbrado desempeño de Rubén. Demostraron, incluso, que los datos que pretendían sustentar la queja eran totalmente imaginarios, pues nadie —y por supuesto, tampoco Rubén—, podía haber tenido acceso previo a la información para realizar lo que se imputaba. Estas personas también hablaban de un fuerte enfrentamiento público entre su pariente y Rubén, del cual ninguno de quienes debieron acudir a esa reunión tenía el menor indicio. La falta imputada nunca sucedió; y en cuanto a un roce, a lo sumo, quien había hecho ese relato a sus allegados pudo haber exagerado un malentendido sin repercusión alguna entre el resto de los funcionarios del Banco. Rubén se esforzó sinceramente por recordar algo al respecto; pero tampoco tenía registro de que semejante confrontación hubiera existido<sup>384</sup>.

Alberto de la Portilla recuerda que se comentaba que Rubén tenía un carácter duro: «como que era un poco más duro de lo que hubiera sido necesario en el proceso». Se le consideraba cerrado, demasiado cerrado y rígido<sup>385</sup>. Juan Elek tenía presente que, cuando asumió la Dirección General, hubo una gran cena en la planta baja del Banco. Al día siguiente, uno de los funcionarios le preguntó a Juan qué le había parecido el discurso de Rubén. Éste le respondió que muy bien, pues agradeció el nombramiento y planteó lo que quería hacer. Se trataba de un discurso «muy bien pensado, lleno de principios y compromisos». Pero el que preguntaba replicó: «te das cuenta que todo era yo: yo hice, yo produje, yo merezco, yo voy a hacer, y nunca habló de su equipo». Juan Elek le respondió que él no había sentido eso. Aunque, buscando defectos, considera que «una crítica que se le pudiera hacer a Rubén es que era, finalmente, un hombre que decidía sólo y que no tenía el sistema gringo de hacer sentir al equipo que sus integrantes trabajaban con él involucrados o comprometidos. Él se llevaba el triunfo o la derrota, y esto no lo compartía». Pero se queda dudando, y concluye: «a lo mejor no es un defecto»<sup>386</sup>.

Pablo Aveleyra recuerda que se interesaba en todo: «muy hablantín; eso sí, cuando tomaba la voz se lanzaba a fondo y casi no dejaba lugar a la interrupción.

Te confieso que a mí eso me parecía un defecto. Pero, curiosamente, lo que decía siempre era razonable»<sup>387</sup>. Bruno Newman confiesa: «por más que busco, no encuentro; no digo que no tenga debilidades, ¿quién no las tiene?; pero no le encuentro alguna notable. Hay gente que se queja de que acapara mucho el micrófono. Como yo siento que lo que dice es significativo, no me estorba. Tiene qué decir. Habla, pero sabe escuchar»<sup>388</sup>. Felipe García Fricke, buscándole defectos, plantea: «a lo mejor tiende a acaparar la palabra. Siendo gente que tiene mucho que decir, tal vez sea reiterativo (...). Aunque por su historial, por su experiencia, por su edad, es hombre que tiende a acaparar la palabra, todo lo que dice está bien amarradito»<sup>389</sup>.

Para Juan Orozco, en varios momentos difíciles por los que ha atravesado el país, Rubén siempre ha tendido a ser más optimista que objetivo<sup>390</sup>. Arango busca y se atreve a decir que él y su amigo quizá pequen «de una vehemencia a veces exagerada (...). A veces creo que se nos pasa la mano vendiendo nuestras ideas exageradamente, es decir, quizá sea el único defecto, si ésa es la palabra»<sup>391</sup>.

Con franca resistencia a hablar sobre esto, su hermano Alonso consideraba que el hecho de haber pasado tanto tiempo en posiciones de dirección había

influido en que no escuchara más allá de cierto círculo de opiniones. Percibía en él tendencias hacia la convicción de que él debía resolver las cosas, cuando existían problemas irreductibles a soluciones individuales. Habiendo sido, años atrás, mucho más receptivo y con una visión muy crítica del país, creía que esto se había ido erosionando un poco, y se lo explicaba porque muchas personas con las que se reunía Rubén provenían de un ambiente conservador. En esto, Alonso era muy lapidario: respetaba lo que era su hermano, pero no tenía respeto por quienes frecuentaba. No le agradaban las personas que habían visto el sistema bancario como fuente de utilidades, que habían levantado la voz en contra de que los bancos se hubieran nacionalizado, pero ahora estaban de acuerdo con la desnacionalización de la banca, con que el país no tuviera una banca mexicana, seguramente porque se interesaban por vender el país, si eso era negocio.

Reflexionaba que, para su hermano, no debía haber sido fácil haber trabajado con ese tipo de personas. En cuanto a las actividades del último tramo de la vida de Rubén (interesado por gente muy modesta que requiere ciertos tipos de ayuda), a Alonso no le agradaba que tratara de encarar la problemática por medio de instituciones, formas y métodos muy tradicionales. Insistía que esto se debía al ambiente en



el que su hermano se desenvolvía. Aunque aceptaba que hacerlo de otra forma hubiera implicado una fuerte ruptura. Alonso concluía que era difícil tratar de encerrar en unas palabras una vida tan compleja como la de su hermano<sup>392</sup>.

## V. EL HOMBRE

A Alicia le encanta que Rubén sea muy claridoso. Tiene muy presente que, cuando ella tuvo que enfrentar y superar un cáncer, él la ayudó a ser fuerte. Cuenta que en una revisión médica en Estados Unidos, a su esposo le detectaron severos problemas cardiacos. Los doctores le indicaron que debía ir pensando una fecha para la necesaria intervención quirúrgica. Alicia subraya que les contestó que lo operaran de inmediato. En el hospital causo asombro su determinación. Con gran satisfacción, resume su sentir: «mi marido es una maravilla»<sup>393</sup>. Sus hijos se enorgullecen de que con gran libertad se relacione con el dinero y con el poder político.

Cuando Esperanza Gutiérrez<sup>394</sup> entró a trabajar con Rubén, le admiró que él no le permitiera poner sus asuntos en manos de terceros: él quería atender directamente a toda persona que lo buscara: «él propicia un agradable ambiente de trabajo. De él no

he visto un mal modo, ni un grito, ni muestra enfado. Es de una transparencia total». Asegura que es «una excelente persona en todos los aspectos, de gran calidad humana y con una mente ágil y ordenada»<sup>395</sup>. Ignacio Mesa, habiendo colaborado con muchos jefes, dice que nunca tuvo uno como Rubén, quien poseía «una sabiduría universal, fuera de serie»<sup>396</sup>. A Felipe García Fricke le asombró que un funcionario tan importante en el Banco Nacional de México fuera una persona sencilla: «la transparencia, la sencillez, la bonhomía de Rubén, a mí siempre me han impresionado. Es un enamorado del trabajo en equipo, es un enemigo del estrellato. Es muy coherente. No lo he encontrado en contradicciones. Me impresiona el nivel de aceptación de la vida que tiene Rubén»<sup>397</sup>.

Según Pablo Aveleyra, es hombre «de una vitalidad extraordinaria que se traduce en una actividad incesante, antes y después de jubilarse»<sup>398</sup>. Fernando Solana lo describe como «una persona integral para colaborar, para no tirar la toalla, muy responsable. Es un hombre con un gran sentido de servicio a la sociedad, y con ideas; siempre creativo para ver cómo se pueden hacer las cosas. También tiene astucia para dirigir grupos»<sup>399</sup>. David Ibarra lo define como «una persona afable, no es conflictivo, sabe llevarse con la gente, sabe sonreír, transmite una cosa muy importante para los banqueros: confianza. Es un

excelente y extraordinario amigo»<sup>400</sup>. Juan Elek dice que «es una gran persona. Es absolutamente íntegro y honesto. No hay muchos grises con Rubén (...). Tiene una convicción de profesionalismo absoluto. Es un hombre con un gran corazón (...). Es un hombre muy estricto. Era el primero que llegaba al Banco, el último que se iba, y era muy estricto con la gente que trabajaba con él. Otra característica que lo distingue es que tiene una vida austera»<sup>401</sup>.

Abelardo Garciarce considera las semejanzas entre ambos: «creo que somos muy analíticos, ordenados, con un gran sentido empresarial, especialmente Rubén. Dios lo ha dotado de una inteligencia superior, un gran sentido pragmático para los negocios, una visión muy objetiva para analizar las cosas; (...) lo que también define a Rubén en forma extraordinaria es su honradez, su lealtad a toda prueba, y eso lo hace diferente»<sup>402</sup>. Luz María Silva comenta sus impresiones:

Es un hombre bueno, muy inteligente, muy sensible, muy hábil, y que ha sabido organizar su vida de tal manera que le da a cada ámbito de lo que le rodea lo que debe de darle. Es un hombre muy culto, autodidacta; pero no sé si tuvo un orden para ir estudiando o iba combinando sus necesidades del banco con lo que iba aprendiendo. De lo que tú

le hables, te sabe decir. Rubén es una gente muy analítica, y al mismo tiempo muy sensible, por lo que hace una combinación muy poco frecuente que provoca que se le ocurran muchas soluciones. Donde se encuentre, se entrega en cuerpo y alma y participa en todo. Todo lo que se le plantea lo resuelve. Nada lo deja para después. Tiene una habilidad de resolver de acuerdo con una visión de más largo plazo, siempre»<sup>403</sup>.

Mario Ramón Beteta cree que Rubén «es un hombre de bien. Ésa es una de las definiciones que, si usted me la pidiera, yo le diría que así lo calificaría yo. Es un hombre de bien a quien le importa su país, a quien le importó mucho la institución a cuyos servicios se dedicó; a quien le importan las personas desamparadas y las menos favorecidas económicamente y por eso se ha dedicado a la filantropía. Entonces, todo esto son factores cuya sumatoria, para mí, es la de un hombre de bien, muy, muy respetable»<sup>404</sup>. David Arellano dibuja su figura:

En la mesa en que se sienta y habla, es un líder natural, con seguridad y con gran imaginación. Tiene manera de analizar las cosas y da buenas soluciones, objetivas. Y es muy original en el análisis de las soluciones. Don Rubén es un hombre generoso en general. Pese a su edad, sigue

teniendo la misma energía. Marca el rumbo de la plática aun entre amigos. Cuando decide hacer algo, lo logra. Don Rubén es un líder. Y al mismo tiempo es muy modesto. Se apena cuando lo reconocen. No le gusta; es discreto. Cuando se fija un objetivo, logra adecuar todo lo necesario para cumplirlo. Habiendo hecho muchas relaciones por su trabajo en el Banco, recibe el respeto y la admiración de todos «los dioses» de este país en el sector público y privado. Donde se oye el nombre de don Rubén, nunca se va a escuchar un mal comentario. Es respetuoso en el trato con los funcionarios públicos; pero auténtico con los del poder. No deja de decir lo que piensa. Lo he oído ser crítico del régimen (de uno y de otro) con objetividad. Nunca le he escuchado decir una grosería, y lo he visto en todo tipo de reuniones<sup>405</sup>.

Fernando Peón alaba su rectitud. Lo ve como «un tipo enamorado verdaderamente de lo que hace. Creo que es un hombre que tiene desarrollado sentido de gusto, de la vida, de la calidad como un ser humano. Y transmite un gozo cotidiano en las labores que realiza»<sup>406</sup>. María del Carmen Díaz Amador está convencida de que «es un viejo sabio, por su visión estratégica y macro, con una periodización clara de corto mediano y largo plazo. Rubén es hiperactivo, porque anda en todos lados. Además es cumplido.

Hace su tarea. Y es un tipo muy apoyador»<sup>407</sup>. A Alberto de la Portilla le parece:

Un hombre hecho con base en pura voluntad, esfuerzo, dedicación; un hombre de muchas convicciones, siempre dispuesto al trabajo; un hombre con una capacidad de trabajo increíble. En los niveles directivos del Banco, Rubén tenía superioridad por conocimientos y el carácter enérgico, porque tuvo siempre carácter enérgico, muy enérgico. Y todavía ahorita es un hombre que despliega una gran capacidad de trabajo. Es un hombre al que va a ver espontáneamente mucha gente, a platicar con él, a consultarle; y lo hace gratuitamente. Lo meritorio de Rubén, que pocas personas tienen, es su capacidad de comprender el planteamiento de los problemas, tanto funcionales de la empresa como sentimentales de las personas. Ha llegado a un perfil increíble. Es buscado por todas las asociaciones benéficas (...). Lo llaman por su sabiduría. Es de una actividad increíble, a la edad que tiene. Sabe convocar, unir y manejar la problemática de los empresarios excepcionalmente. Rubén es alguien muy abierto a los cambios; pero abierto con conocimiento. Nunca habla por hablar. Se entera primero. Aunque no tuvo conocimientos universitarios, toma las decisiones con conocimiento, pues posee una mente tan ágil, una capacidad de captación enorme<sup>408</sup>.

Alicia y Rubén con su  
amigo Bruno Newman,  
2004.



El Dr. Guillermo Soberón puntualiza que «Rubén, para mí, es un hombre ejemplar. Creo que es como yo lo veo, un hombre íntegro, honesto, preocupado por su país, siempre buscando las formas de cómo él puede hacer para ayudar, y no le gusta hacer ninguna ostentación. Él empuja todo sin aparecer para nada. Promueve las cosas de manera muy efectiva, y no le gusta aparecer. De veras, es un ser humano excepcional»<sup>109</sup>. El padre Elías Basila se congratula de que tenga un gran cariño y estima por la Compañía de Jesús: «es una persona muy capaz, discreta, con una visión muy clara de las cosas. Sabe perfectamente hacia dónde ir. Rubén tiene una capacidad ejecutiva, inteligencia y don de mando»<sup>410</sup>.

Bruno Newman dice que «siempre tiene un trato positivo con afabilidad». Busca una palabra que lo sintetice, y encuentra *bonhomía*. Su presencia le despierta gusto, placer e interés:

Es muy estimulante. Yo trabajo a gusto con él. Nos entendemos bien. Y las cosas salen bien. Las cosas dan resultados con él. Sabe producir sinergias. Sabe sumar gente y multiplicar resultados. Es un hombre con talentos particulares que se sabe sumar a un equipo. Sabe dirigir y ser útil a otro que dirige. Rubén no se preocupa por jerarquías. No persigue el brillo personal. Si hay que tomar un asiento en

una reunión, lo hace donde no se note. Busca ideas, busca correspondencias. Sabe reconocer el trabajo de los demás. Tiene la capacidad de sumarse a lo que otro dice, pero enriqueciéndolo. Va integrando. Dice que apoya, pero lleva la idea más allá. Es muy creativo. Rubén es más suelto y libre. Siempre te deja un saldo positivo. Puede decir algo y siempre hay tela de dónde cortar. Sugiere, da alternativas, cosas nuevas. Es muy activo. Si no está de acuerdo, lo dice, lo expresa. Desarrolla una gran vitalidad. Tiene una sólida espiritualidad. Se atreve, se lanza, no está atado. Ojalá hubiera muchos como él. Es gente irremplazable, imprescindible. De éstos, te encuentras muy pocos<sup>411</sup>.

Ignacio Aranguren trata de abarcar todo:

Desde que lo traté, fue para mí impactante su personalidad, su bonhomía, su inteligencia. Rubén ha sido un hombre intelectual, un hombre conocedor, un empresario, un buen cristiano y un hombre listo, con agallas, con mucha inteligencia y con mucho liderazgo. En reuniones que teníamos cuando nos agarraba un domingo, don Rubén organizaba la asistencia a misa. Los que queríamos, íbamos a misa con él y Alicia. Es prudente, habla poco; pero ¡caramba!, cuando habla es porque tiene los pelos en la mano. Y vaya que se ve que detrás de él

hay un hombre que, como decía, tiene una base inteligente; un hombre verdaderamente correcto, ético, que tiene una vivencia de cristianismo ejemplar. Alicia, su esposa, es un complemento maravilloso. Siempre se vio una persona religiosa, una persona mística, pero una combinación muy bonita de un místico práctico, muy aventado, y muy sensato, muy inteligente, muy visionario<sup>412</sup>.

Juan Orozco menciona que, durante el largo tiempo que llevan de conocerse:

No recuerdo haber oído una crítica de él que valiera la pena. Es un hombre muy positivo; es una de sus características. El lugar donde vive le gusta mucho, el coche que tiene le gusta mucho, el sitio donde trabaja le gusta mucho y hasta se enorgullece de esto. Le busca soluciones al país. Es un hombre dado a ser positivo; dista mucho de ser un hombre negativo. Es un hombre a quien le gusta mucho buscar respuestas a los problemas, ser propositivo siempre. Su característica principal es ser muy positivo, optimista, que se esfuerza por hallar soluciones. Es decir, es raro que se amilane ante un conflicto; y me refiero no a problemas de él, sino problemas del país. Rubén es un hombre con una honestidad y una ética excelente, y una autoridad moral. Yo diría que sus características

personales son excelentes. Es un hombre muy creativo. Se le ocurrieron cosas y siempre buenas, casi siempre útiles. Es una figura útil dentro de la empresa. Es una gente que, cuando habla, merece el respeto de los que le escuchan. Es un hombre que respeta. Es un hombre muy bueno. A mí me consta, de toda la vida, que es intachable, no hay la menor duda. Es un hombre muy dado a expresar sus ideas. Es buen comunicador. A veces yo siento que tiende a ser un poco tímido, porque me lo he encontrado en varias ocasiones, cuando yo estoy con varias personas a quienes lo quiero presentar, y hay veces en que medio que se escurre por ahí. Tiende a ser un poco tímido; pero una vez que entra en confianza, es muy platicador. A Rubén se le reconoce una capacidad muy buena, basada en su experiencia. Don Rubén ha sido y sigue siendo don Rubén<sup>114</sup>.

A Manuel Arango le ha llamado mucho la atención su humildad, y otros rasgos de carácter que describe:

No le gusta figurar. Es un hombre que muestra su deseo de colaborar, trabajar y ser útil a la sociedad. Tiene la risa y la carcajada fácil, dentro de su seriedad y de su austeridad y todo; un hombre que posee un buen sentido del humor, que sabe disfrutar la vida. Hemos compartido viajes largos en avión. Los

problemas de salud los ha archivado. Tiene una fortaleza y un vigor realmente envidiables para su edad. Es una persona que, después de cierta edad, conserva vigor, fortaleza, entusiasmo, juventud, que le permite realizar todo lo que hace. Es un hombre satisfecho con su vida y que puede mirar para atrás y ver que lo que ha realizado siempre lo ha hecho con principios, valores y su mejor esfuerzo. Ha de ser autocrítico, pues es la única forma de llegar a la edad que tiene él con ese vigor, con esa fortaleza, con esa valentía, con ese arrojo. Lo que le da esa fortaleza es su trayectoria y su vida: verse acompañado de amigos, verse estimado, verse respetado, yo diría pleno, por una vida admirable. Nunca he oído a hablar a alguien que tenga una historia mala de Rubén, sino todo lo contrario, siempre expresándose extraordinariamente de él como persona. Yo no le conozco enemigos ni nadie que, siquiera, haya hablado en alguna ocasión con un sentido negativo de Rubén. En el sector empresarial, la lista de los que lo admiran es muy larga, por todo lo que él hizo dentro de la banca y dentro de las organizaciones empresariales. La gente que colabora en la filantropía le tiene un absoluto respeto por su manejo administrativo, por su experiencia y por sus valores. Lo que me llama la atención es que sea un hombre respetado también fuera del sector empresarial, y también

creo que dentro del campo político. Y la razón es que, independientemente de sus creencias sobre el sector donde él se formó y vivió, es un hombre que también se ha preocupado por el entorno en el que él ha vivido. Es de esas personas que tienen la cualidad de poder operar en los tres sectores: el mundo empresarial, el mundo político y el mundo de la sociedad civil. Rubén ha llevado sus convicciones no sólo al campo de la empresa, de la banca. Ha luchado también por cosas que él considera que son fundamentales, por decir algo, un hombre que lucha por la transparencia o, digamos, contra la corrupción; es decir, que ha buscado que México llegue a tener gobiernos honestos. Ha sido un hombre activo en la vida política; no necesariamente político, pero como cualquier ciudadano ha dedicado tiempo a que los gobiernos de nuestro país sean mejores gobiernos y que tengan los valores que para él son fundamentales en la vida. Ha sido un luchador en ese campo también. Y en el sector social ha empeñado con generosidad tiempo y talento. Realmente implica mucho hacer esa vida plena y trabajar en los tres sectores. Si tuviéramos muchos ciudadanos como Rubén, que estuvieran dispuestos a ser tan generosos con su tiempo, yo creo que nuestro país indudablemente mejoraría. Rubén siempre ha querido trabajar en que el ciudadano sea un ciudadano completo,

con derechos, obligaciones y sobre todo generoso con su tiempo. Y eso es una cosa que me llama la atención, que sus convicciones las lleva a la empresa, a la política y a los proyectos de interés social. En su trayectoria empresarial, él desplegó todos esos valores que implican cómo se conduce uno en el manejo de las responsabilidades que tiene uno en la empresa. Lo rico es que Rubén encuentra que esos valores los puede expresar en campos muy diversos como la salud, el arte, el desarrollo, etc. Saber traducir todos esos valores le abrió un universo más amplio de cómo podía expresar sus convicciones y sus valores. Su mundo se enriqueció humanamente en el mundo no lucrativo. Rubén encuentra una gran riqueza que lo nutre, y al mismo tiempo puede expresar sus convicciones y sus valores en proyectos concretos, sociales. Eso le da una segunda intención a su vida y esa fortaleza y entusiasmo. Rubén, sin duda, es un modelo. Es bueno que algún día su vida pueda inspirar a muchas otras gentes. Es el ejemplo de la persona que ha llevado una vida muy completa<sup>414</sup>.

Esta serie de opiniones, en voz de tan varias personas que lo han tratado como banquero, consejero, filántropo y, sobre todo, como persona, ofrece las piezas de un rompecabezas donde asoma su personalidad profunda.



## VI. UNA MIRADA AL ESPEJO

Cada mañana, temprano, sale a buscar el periódico. Lo examina despacio; le gusta; siente que requiere estar bien informado. Nunca se duerme sin antes leer algo. Revisa con cuidado los materiales necesarios para su trabajo. Como sigue en muchos consejos, afirma que está más obligado que el joven a saber lo que está ocurriendo. Mantiene una estricta disciplina: va a las reuniones a las que se compromete, siempre cumple con lo que se le encomienda o él se propone. Sus dotes de organizador no han menguado y las aprovecha en las instituciones en las que colabora. Su teléfono no deja de sonar. Atiende a cuanta persona lo busca. Tiene gran disposición para dar su tiempo y compartir su saber. Siempre da pistas novedosas. Si iba poco al cine y al teatro, con el aumento de la inseguridad en la capital esas actividades se han reducido al máximo. Disfruta a su familia. Reconoce no tener más pasatiempo que «estar siempre ocupado, no sé estar sin hacer algo». Le gusta leer, escribir, caminar, arreglar el jardín. «Tengo 20 de años de jubilado y todavía no ha pasado el primer día en que me pregunte qué tengo que hacer».

Rubén es directo, de platicar ameno. Entre sus ademanes característicos para mostrar determinación, esta el juntar las yemas de los dedos haciendo un



cuenco con las manos. Le gusta el arte mexicano. Cuando era director del Banco, decoró su oficina con obras de J. Guadalupe Posada, Dr. Atl, Remedios Varo, Guerrero Galván y Diego Rivera. En su casa ha ido coleccionando figuras de gallos de todos tamaños, materiales y colores. Pese a su edad, sigue al día en los cambios tecnológicos. Está conectado vía internet y por correo electrónico.

El 4 de noviembre de 1994 iba rumbo a San Luis Potosí, en un vuelo de Mexicana, cuando se atascó el tren de aterrizaje del avión. Agotadas las posibilidades, el piloto optó por regresar a la Ciudad de México. Afortunadamente, el tren de aterrizaje se destrabó. Enfrentó la contingencia con gran entereza. Tiene la sensación de que todo puede terminar de la noche a la mañana, por lo que vive intensamente el momento: «hoy quiero hacer cosas para los demás; mañana, Dios dirá. Mi tarea es hoy. Treinta días para mí es largo plazo. Me enfoco al hoy para realizar lo que debo, y a hacerlo bien. Nuestra generación no puede hacer planes a largo plazo. Lo que debe dar, tiene que darlo ya. Vivo el día a plenitud. Siempre tengo que hacer. No quiero dejar que los hijos digan “mi papá tenía esas ilusiones”. Es muy egoísta que los viejos reserven algo para mañana. Hay que hacerlo hoy. Esto lo practico como norma de mi vida con conciencia». Si es consejero de algún grupo, eso pone en su currículum. Lo quita al dejar de

serlo. Cuando ve en los curriculos una larga serie de «ex», le da lástima. Prefiere vivir su presente. Reflexiona sobre lo generosa que ha sido la vida con el:

Todo el mundo tiene problemas importantes. Yo tengo que dar gracias a Dios que en mi vida profesional todo se fue dando con pequeños intervalos. No recuerdo ningún problema grave. La vida ha sido muy generosa conmigo, y siempre he podido ir evolucionando y creciendo como ser humano. La mayor satisfacción que yo siento en mi vida, algo como eje, es nuestra familia; la que Alicia y yo hemos formado. Y esto no es algo accidental. Apliqué con mis hijos la lección que aprendí de mi padre; que respetó mi decisión. Y mi mayor orgullo es tener una familia como la que tenemos, en donde cada quien ejerce con una enorme libertad su pensamiento, normalmente entre ellos disímbolo, pero hemos logrado conservar una familia, con ese toque. He visto que algunos amigos míos querían verse replicados, reflejados en sus hijos, limitándoles la libertad. Esto acendró en mí la determinación de darles a los hijos ejemplo; pero dejarles a ellos el destino. Ésa es mi mayor satisfacción.

Es hombre de fe sólida y viviente, pero no activista en movimientos de tipo religioso. Muy joven, en

Hermosillo y en Monterrey, lo invitaron al Movimiento Familiar Cristiano. Pero su realidad religiosa es de tipo interno: «tanto Alicia como yo la tenemos dentro». Su madre fue muy devota. Quien más influyó en su toma de conciencia fue su hijo Rubén. Dice que el pontificado de Juan XXIII le ayudó a ser un hombre más cercano a Dios. A él le atribuye vivir de corazón, y no ritualmente o formando parte de movimientos. A diario tiene que ver con la fe y con el compromiso. Creó una relación con Dios sin intermediarios. Su fe es la práctica de la vida. En esta concepción recibió la inspiración de Juan XXIII:

De su figura y enseñanza se genera la conciencia de que el amor a Cristo se hace en la práctica diaria, en el quehacer del ser humano, y no en las mocherías; y me acerca tremendamente al Padre, como ser humano. Entonces lo tengo siempre en mente porque le dio sentido a muchas de mis acciones. Y en ese sentido es definitivo; en mi proceso de vida es definitivo. Entonces yo creo que un poco eso inspira todos estos años y toda mi propia concepción de vida como banquero profesional, y como miembro de la sociedad. Siento que eso está detrás de todo lo que he hecho. Juan XXIII fue determinante. Mi relación es directa con El de arriba. Trato de ser creyente en la vida diaria. Todos los días le agradezco al de arriba.

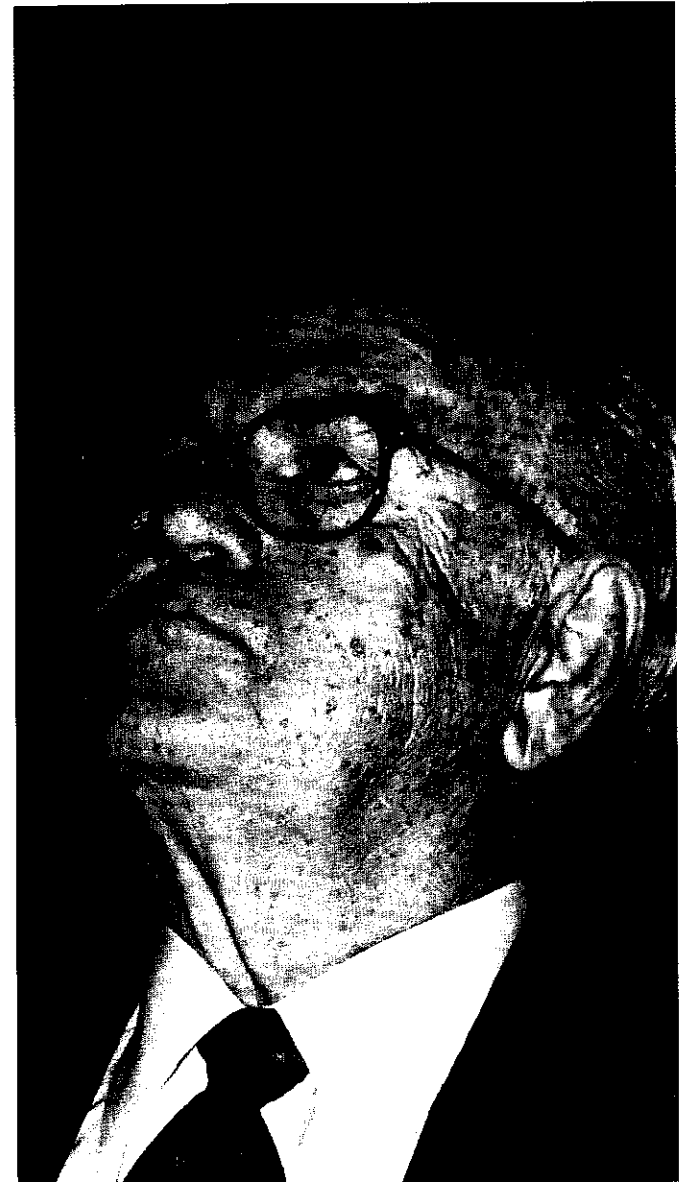
Mis tratos son entre yo y El de arriba; no fruto de una discusión. Y ésta es una decisión de la que no estoy arrepentido. En cualquier decisión, El de arriba es el socio.

Le agradece a Dios haberle permitido mantenerse activo y el encontrar tantas personas que enriquecieron profundamente su vida. A la pregunta de cuál personaje de la historia admira, responde que a Juan XXIII: «a ese nivel, no tengo otra admiración». Al insistir sobre si siente algún reconocimiento por algún otro personaje, responde con la misma determinación: «no tendría una cosa así, que dijera que influyó mi vida. Desde luego, ningún otro personaje mundial siento yo que influyó mi vida; nadie de los personajes de la política mexicana. Ninguno a un nivel equivalente; en forma trascendente, ninguno».

Interrogado sobre qué le gusta y qué le disgusta, su respuesta es rápida y precisa: «no me gusta todo lo ligado a la *socialité*. En esa cosa artificial de convivencia social no entiendo yo qué buscan. No le da sentido a la vida. Me gusta todo el montón de cosas en que ando y he hecho en mi vida. Y es porque me gusta casi cualquier cosa que tenga sentido para mi vida. Si no, no me gusta. Me gusta lo que tiene sentido, porque trae algo que me parece que vale la pena».

Rubén concluye: «la mía es una larga carrera interdisciplinaria. He aprendido muchas cosas porque lo he vivido no sólo en el campo de la banca y las finanzas, sino en múltiples actividades emprendidas en ramos muy diversos, en negocios de distintas dimensiones y en el campo de la filantropía». Rubén se ufana de su libertad ideológica. Su familia es un ejemplo de ello: hay trayectorias de pluralidad. Conoció a mucha gente, y mucha gente lo conoce. Ha vivido en muchos lugares. Y se siente contento de poder ver a toda la gente de frente<sup>415</sup>.

En este capítulo se ofrece una visión muy completa de Rubén por medio de un conjunto de miradas y de su propia introspección. Hombre muy cualificado, se forjó a sí mismo sin seguir modelos ajenos, impulsado por un dinamismo de fe. Su gran recompensa es haber formado una familia unida, no por controles económicos ni autoritarios, sino por el respeto a la libertad de cada uno de sus integrantes y por el amor ganado cotidianamente. Paradójicamente, es un hombre a quien se busca mucho por irradiar sabiduría y, al mismo tiempo, prefiere mantener un bajo perfil. Vive con intensidad el instante, como parte de un plan para construir un futuro mejor. Es tiempo de pasar a una recapitulación final.



---

## UN LIDERAZGO MÚLTIPLE Y COMBINADO

Desde observatorios diversos (banqueros de diferentes niveles del Banco Nacional de México, responsables de otros bancos; operadores gubernamentales, empresarios, universitarios, promotores de organismos filantrópicos, amigos y familiares), hemos visto las grandes coincidencias acerca de lo que es y ha sido Rubén Aguilar Monteverde. Este libro pretende reconocer un merecido honor y es, al mismo tiempo, una compartida alegría de quienes han participado en su elaboración. Siendo Rubén muy objetivo y analítico, una manera de hacerle un homenaje es realizar un análisis de sus trayectorias<sup>416</sup>:

A partir de un hondo conocimiento de Rubén, los entrevistados han ofrecido una visión de conjunto y lo han hecho inteligible para los lectores. Rubén mismo presentó, por sí mismo, un recuento de su vida. Tuvo la voluntad para recordarla y asumió su pasado. Se trata de memorias vividas, no imaginadas. Gabriel García Márquez ha dicho que la vida no es tanto lo que uno vivió, sino lo que recuerda, y cómo lo recuerda para contarlo (García Márquez, 2002: 7). Esto concordaría con las apreciaciones de otro gran escritor que apunta que, más que conocer el pasado tal cual ha sido, uno se apropia de un recuerdo como éste relampaguea en un instante intenso (Benjamín, 1969). El relato va dando forma al avance del tiempo. Intenta explicarse el acontecer de los sucesos.

Lo anterior iluminaría lo relativo a la historia de vida realizada por el propio Rubén y a las entrevistas a profundidad de los testigos de la misma. Lo concreto fáctico se hace concreto pensado (Grüner, 2002). Sin embargo, cuenta con un importante contrapunto: los archivos institucionales y personales que precisan olvidos. Los archivos me fueron abiertos por medio de una negociación que colocaba a Rubén no como objeto, sino como sujeto de la investigación. Yo, como observador, me convertí en observado, y el inicial observado se hizo activo participante que permitió llenar vacíos en la información de entrevistas y

archivos. Esta confluencia permite apreciar cómo se fueron configurando continuidades y cómo se van produciendo algunas fisuras<sup>417</sup>.

Si bien hay pasados descartables, no son pocos los rescatables. El racimo de trayectorias de Rubén, siendo tan brillante, había sido poco conocido en su conjunto, y valía la pena que no se olvidara. En los capítulos anteriores hay una primera aproximación para reconstruir hechos. Hubo un ordenamiento y una reconstrucción que, en sí mismos, llevan una interpretación. No está por demás recalcar que el mundo no es autoevidente, y hay que descubrirlo. Si bien hay un material biográfico, he preferido intentar un tratamiento antropológico para explorar algunos elementos que permiten a una persona ser tal. No se trata de abordar todo lo narrado, y menos aún de agotar una realidad personal tan compleja, sino de un esfuerzo por lograr una mirada antropológica de aspectos fundamentales para que los lectores puedan profundizar en el personaje.

## I. UN ACERCAMIENTO ENERGÉTICO

Desde hace tiempo apareció una tendencia en ciencias sociales denominada energética, como modelo teórico analítico. Ha realizado una analogía

con los conceptos físicoquímicos sobre energía<sup>418</sup>. En los sistemas sociales el poder ha sido estudiado desde perspectivas sistémicas y energéticas. En esta última vertiente se hacen valoraciones de energías negativas, de degradaciones como las que se sufren entre el emisor y el receptor. Adams, relacionando sistema y ambiente, deduce un nexo energético en la relación sociedad y medio ambiente. Concibe el poder como la capacidad para controlar el ambiente. Siguiendo los postulados de la termodinámica, apunta que la energía introducida en el sistema social no se destruye, aunque sí va cambiando de forma, y que puede degradarse en organizaciones de tipo inferior. Ve el poder en todas las relaciones sociales. Plantea que la energía es el elemento que intercambia el sistema y el ambiente. Al examinar el poder social, le interesa el control que un actor ejerce sobre algún conjunto de formas de energía que forman parte del ambiente significativo de otro actor. En esta forma se da a la tarea de indagar la concentración de poder social (Adams, 1983).

Desde la perspectiva energética, hay otra corriente analítica representada por Pierre Teilhard de Chardin<sup>419</sup>. Este autor –dotado de una inteligencia fresca, vigorosa y al mismo tiempo humilde, con ardua disciplina científica– creó un sistema de pensamiento en el que destaca una complementariedad sintética, unitiva, lejana a las parcialidades. A través de la

profundización en su propia experiencia, logró intuiciones geniales. Transfigurando su propia experiencia personal, realizó una interpretación fenomenológica de la realidad. No temió pensar por propia cuenta con pensamiento arriesgado. Se esforzó por ver y hacer ver con gran habilidad pedagógica. Realizó observación en toda su amplitud, complejidad, profundidad, entrando en empatía con el fenómeno y traduciéndolo reflexivamente. Obtuvo descubrimientos que hacen estallar los esquemas y obligan a buscar cada vez más lejos. Consideró la totalidad desde su complejidad.

Basado en una potente reflexión sobre la realidad, consideró que ninguna cosa era comprensible sino por su historia. Vio a todos los cuerpos dotados de energía. La materia tiene un sistema que nos presenta su pluralidad, un *totum* que nos muestra su unidad, y un *quantum* que es la energía como fuerza de concentración. Según las leyes de la termodinámica, en las transformaciones no aparece nunca una nueva energía; una fracción de la energía utilizable se pierde en forma de calor, se entropiza. Teilhard acepta que cuanto más funciona el *quantum* energético del mundo, tanto más se gasta; que toda síntesis resulta costosa, y que el progreso exige un aumento de esfuerzo. Pero hay una energía que procede del interior, que no obedece a esas reglas.

En la materia opera una doble energía: una energía tangencial, que hace al elemento solidario de los demás elementos del mismo orden que él en el Universo, la que domina en las reacciones físico-químicas; y la energía radial, que es la que atrae hacia un estado cada vez más complejo, hacia delante, la liga a su ser en el centro. Para progresar, estas dos energías se van combinando. La energía tangencial queda invariable en el curso de las transformaciones. La radial es la que aumenta conforme va habiendo más ordenación. La explicación de este crecimiento de energía supone la existencia de una fuerza que pueda romper las leyes de la entropía.

Hay una fuerza convergente. La vida tomada globalmente se manifiesta como una corriente opuesta a la entropía. La vida es, de modo contrario al juego nivelador de la entropía, la construcción metódica, sin cesar ensanchada de un edificio siempre más improbable, una ascensión invariable hacia la mayor conciencia. Así Teilhard percibe la apertura al porvenir de la humanidad; la humanización progresiva de la misma; la participación e integración en la noósfera, compromiso y responsabilidad que el ser humano tiene en todos los aspectos de la vida y del mundo. Se trata de esa energía ascendente del universo; y más específicamente, de la energía humana considerada como un núcleo cósmico de naturaleza que, desde

cada hombre, irradia ondas de organización e impulso actuando sobre la materia en un proceso de humanización, que penetra al mundo y la vida.

Para Teilhard la función básica del ser humano, nacida de su compromiso con la humanidad, es la construcción del mundo (Teilhard 1955, 1958, 1959, 1962, 1963). Considero que esta perspectiva ayuda a entender las trayectorias de Rubén<sup>420</sup>. Posee una fuerza interior que no puede explicarse por las leyes de la entropía. Su vida ha sido opuesta al juego nivelador de esa ley. Ha ido ensanchando sin cesar en una ascensión siempre improbable hacia niveles superiores maximizando combinaciones de experiencias<sup>421</sup>, cualidades y situaciones. Sus experiencias le han dado valor y autoridad y han generado nuevos acontecimientos. Ha ido estructurando su mundo vital adaptando una pluralidad de elementos particulares que han ido transformando el contexto. Permanece un fondo que hace ascender a formas superiores.

La vida de Rubén realiza un conjunto de combinaciones que no se degradan, sino que van potenciando mayores síntesis. Su uso de la información y de la comunicación ha sido en función de una mayor humanización. Es un comunicador que busca la interlocución e incita al diálogo. Tiene algo que decir. Es consciente de que el lenguaje se encuentra implicado en toda actividad

social. Busca significados, inteligibilidad a las acciones. Comunica aglutinando contextos. De forma muy natural, se acerca a la gente. Comparte experiencias, conceptos, visiones. Argumenta, da razones. Posee capacidades reflexivas. Combina su mundo personal con el social, subjetivo y objetivo. Tiene y defiende su libertad para expresar sus propuestas. Posee un saber crítico<sup>122</sup>.

Lejano a las imposiciones y dogmatismos, impulsa el uso público de la razón. Se preocupa por hacer transmisible lo que considera valioso y pertinente, que valida con su autenticidad. Ha tenido una visión humanista de la tecnología. No subordina al hombre a ella, sino que trata de que el hombre se sirva de la tecnología para mejorar. Ha sabido moverse en el mundo cambiante del capitalismo, y de sus crisis, teniendo lo humano como central. Ha ido creando posibilidades. Tampoco permite que las burocracias entrapen el desarrollo humano. Sabe sacarles la vuelta o las abandona a su suerte.

No es un imitador. Transforma las novedades de acuerdo a la realidad nacional. Conocedor de la marcha de la economía, busca la manera de adaptar escenarios para resolver sus contradicciones. Sintetiza experiencias para encontrar situaciones novedosas con intuición. Sabe combinar lo regional con lo nacional e

internacional. Ha puesto siempre sobre los intereses personales el bien colectivo nacional. Introduce un equilibrio racional entre riesgos y decisiones. No acepta que existan determinantes que obliguen a los hombres a acatar pasivamente imperativos, a ser movidos como títeres. Siendo un constante indagador de los movimientos del mercado, no acepta que éste sea una entidad superior a los hombres que organice todo con leyes ciegas. Detrás del mercado están los grupos humanos y de su interactuar se producen las variaciones del mercado.

Rubén, demostrándolo con su propia actuación, ha hecho ver que todo actor social, pese a acotamientos y condicionantes, tiene muchas posibilidades de transformación. Sabedor de las capacidades de los hombres, se ha esforzado por despertarlas, por situarlas en las rutas del desarrollo. En lo pragmático busca una acción subordinada a metas estratégicas. Establece la relación entre medios y fines, siempre atento al contexto y a los elementos éticos. Por su capacidad de múltiples combinaciones, tiene una gran fuerza innovadora. Busca que, en todo, el centro sea el hombre y que se respete su autonomía. Es un impulsor de personas y un constructor y dinamizador de instituciones. Hombre práctico, nunca ha actuado sin estar pertrechado de análisis. Otro elemento que lo distingue y caracteriza es que tanto la utilización



de la técnica, como el comportamiento personal e institucional, los conduce con un gran sentido ético.

Se trata de un hombre eminentemente ético, que nunca ha querido utilizar mecanismos de enriquecimiento que, no siendo ilegales, no los ha considerado como morales. Ha preferido ser congruente consigo mismo en un medio donde la lógica de acumulación busca encontrarle salidas y justificaciones a prácticas no acordes con la rectitud. Rubén tiene una racionalidad práctica basada en la ética de la intención y de la responsabilidad. Combina la ética de la convicción con la ética de la responsabilidad social. Sabiendo que una ética individual no es suficiente para una ética de las organizaciones, ha sido muy estricto en la combinación de la ética individual con la ética de los colectivos (Cortina y Conill, 1998). Ha sabido conducir las instituciones en las que ha participado en la dirección con sentido ético, y ha impulsado en su medio que toda empresa debe ser ética. En esta forma ha sopesado sus decisiones y sus previsibles consecuencias jerarquizando su responsabilidad con el país, con los clientes y con los accionistas. Ha buscado la satisfacción de las necesidades de la sociedad con calidad. Para avanzar en el análisis de las combinaciones energéticas que ha podido realizar Rubén, caractericemos su actuación en cada uno de sus principales escenarios.

## II. ACTOR MUY DINÁMICO EN EL MEDIO BANCARIO, EMPRESARIAL Y FILANTRÓPICO

### Banquero de vanguardia

La actividad bancaria es parte del campo económico<sup>125</sup>. Está condicionada por la marcha económica, pero también produce efectos en la economía. El inicio de la carrera de Rubén obedeció a una opción que lo ha marcado durante toda la vida, la de dedicarse a un trabajo resguardando la familia. Esta experiencia tiene una radicalidad. Este tipo de determinaciones particulares marcan el desarrollo futuro. Un adolescente, con sólo la primaria, en una sucursal regional inicia una brillante carrera que lo conduce a ser el mejor banquero del país. Va combinando habilidades y prácticas. En Navojoa, entiende lo que es un banco; en Los Mochis, atisba lo que es un banquero; en Mexicali, se percibe y forma como banquero. En su primera estancia en la Ciudad de México, se enfrenta a la complejidad de la labor bancaria. En Monterrey y Hermosillo, eleva la visión de ser un banquero con repercusión regional. En su segunda y ya definitiva estancia en México, pasa a la dirección de un banco en el que llega a la cúspide.

Conociendo los límites y las posibilidades, los fue conjugando, sin constreñirse a la administración de lo ya existente. Atreviéndose a pensar por propia cuenta

maximizó sus propias capacidades y se supo rodear de otras capacidades para forjar un colectivo orgánico. Una intuición y opción estratégica le permite ascender. Se hace a sí mismo articulando relaciones y coyunturas. Estricto con su propio trabajo, también lo era con el de los demás. Llevaba el control de sus responsabilidades que se fueron haciendo cada vez más decisivas. Si el principio se decía en el Banco, terminó diciendo al Banco mismo. No se centró en lo interno del Banco. Se abrió a las comunidades en las que estuvo. Amplió las fronteras: de lo local, a lo regional, a lo nacional y hasta lo internacional.

Se construyó a sí mismo con los demás. Participó en la formación de un nosotros. Creó identidades, proyectos, adaptando frente a los cambios, modernizando la función bancaria. Ha sido un gran organizador. Y fue tan fuerte su propia identidad profesional que no quiso dejar de ser banquero. Se encuentra con una cultura específica que remodela. Promueve la cultura del ahorro en diferentes sectores, hasta en los niños, como elemento socializador de futuros comportamientos. Siendo la bancaria una función eminentemente relacional, Rubén aprende a pensar y comportarse relacionalmente. Entendió el campo bancario y su lógica en la red de posiciones institucionales. Sumó vínculos y relaciones. Moviéndose en el espacio bancario, lo amplió. Sorteó la competencia y los conflictos. Supo

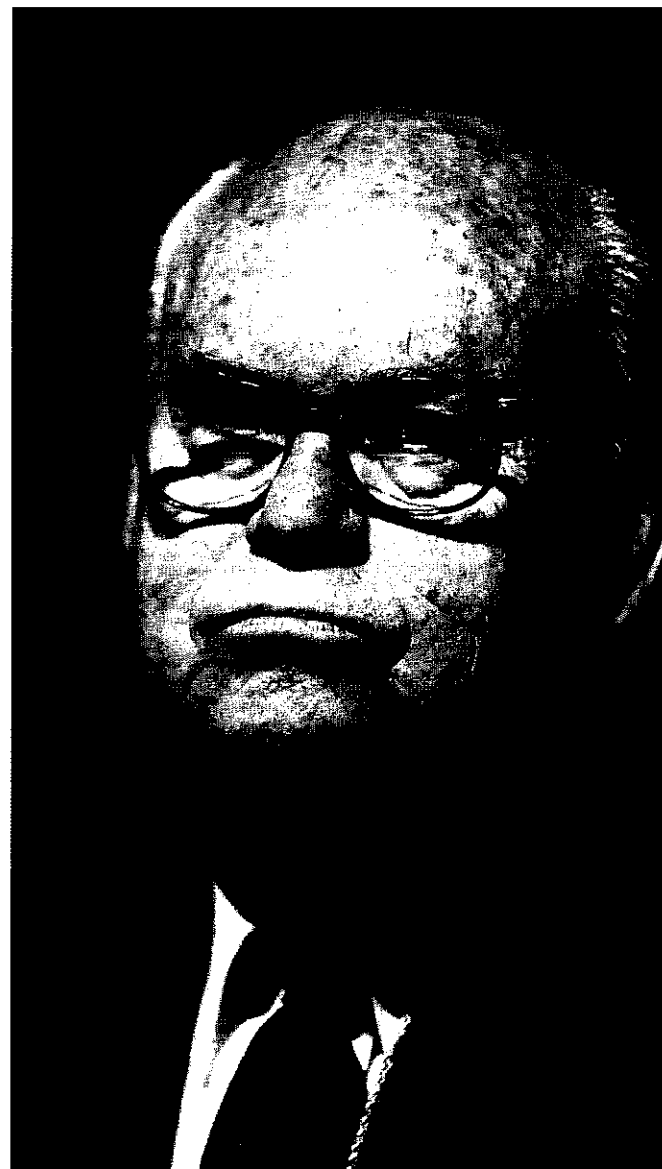
ver sus nexos, los flujos de información, de recursos y de servicios. Adquirió una capacidad generadora ante lo posible, calculando los costos. Teniendo en cuenta lo fundamental de la función bancaria enfrentó las coyunturas, los conflictos y las tensiones. Buscó la reproducción del Banco transformándolo. Supo proyectar confianza, credibilidad, sensibilidad, equilibrio y ejemplaridad.

Por más sólidas que sean las instituciones, van adquiriendo el rostro de los que saben imponerles dirección. Esto sucedió en la relación del Banco y de Rubén. Dentro del marco económico y jurídico, fue creando dinámicas a favor de los clientes. Enseñó a los clientes a situarse ante las coyunturas cambiantes. Impulsó el Banco a ser una institución fuerte previendo las transformaciones requeridas por la marcha de la economía global. Rubén elaboró y expresó una visión bancaria. Planteó instrumentos a los usuarios diferenciando sus necesidades. Tomó lo mejor de una tradición y la innovó. Fue construyendo, en sí y en los demás, una forma de pensar el Banco. Poniendo en tela de juicio lo ya experimentado, lo iba modificando. Trataba de resolver las dificultades que se iban presentando, anticipando las previsibles.

Tenía una gran habilidad para ver más allá de las decisiones autoritarias del poder estatal. Sabía descubrir

y descifrar los signos de las mutaciones. Aprendió que el desarrollo de la banca iba aparejado al desarrollo del país. Impulsando el progreso de sus clientes supo que su bienestar implicaba al banco y contribuía al bien del país. Así promovió clientes, al Banco y al país. Y en esta promoción puso un sello propio. Privilegió necesidades básicas, como la producción agropecuaria y la construcción de casas de interés social. Aprovechó la tecnología al servicio de las instituciones y de la gente.

El bienestar humano siempre ha estado como el centro de sus preocupaciones y acciones. Rubén fue adquiriendo las disposiciones que le permitieron operar el banco más importante de Latinoamérica. Esas disposiciones las fue interiorizando. Luchó por prioridades y por definiciones. Comprometió lo que sabía para impulsar una manera de actuar y por imprimirle una definición a la empresa bancaria. Si bien había condicionamientos económicos y culturales en las prácticas del ahorro, crédito e inversión, Rubén no se quedaba atado a ellos, sino que indagaba y hallaba formas novedosas. Ponía en juego el conjunto de sus saberes adquiridos en su trayectoria para modernizar imaginativamente la profesión bancaria. Conocía cuáles eran las reglas del juego entre la banca, el mercado y el Estado, pero no se sujetaba mecánicamente a ellas. Renovando relaciones, influía en las conductas económicas.



No creó de sí mismo un hombre económico, sino un hombre al servicio de los clientes y de la nación, pero no como un subordinado, sino como un inspirador de soluciones. Se relacionó con gobernantes y empresarios con nitidez y claridad, lejos de ambiciones personalistas, y defendiendo la institucionalidad. En el mundo bancario operó Rubén con gran autorización. Interpretando los signos de la economía, sin mimetizarse, defendió la libertad en sus decisiones. Se relacionó con los poderes constituidos con conocimiento y autoridad. Ha tenido siempre la disposición de arriesgarse, sin ser temerario. Si bien hay mucha indeterminación, el riesgo bancario que asumió no fue un juego de azar, porque ponía en juego conocimientos y enfrentaba las diversas situaciones con un dispositivo orientador heurístico que le reforzaba la acción y le permitía enriquecerla. En el riesgo echó mano de experiencias previas, pero sobre todo de un sabio manejo de la información. Se trataba de una racionalidad práctica. Iba sedimentando experiencia.

Teniendo obligaciones marcadas, siempre buscó renovaciones. Ha sido enemigo de la burocratización y partidario de una administración eficiente. Fue un maestro de banqueros con el más puro estilo tutorial. Obsesionado por el trabajo, supo conformar equipos de dirección. Buscaba lo que valía en el trabajo. No

era un capataz, sino un entrenador. Suscitaba valores, principios y lealtades. Configuraba eficientes redes. Irradiaba fuerza personal y dirección estratégica. Su experiencia y modo de ser era lo que ofrecía, y era lo que funcionaba y cautivaba. Personificó y dignificó la profesión bancaria.

Si bien Rubén ejemplificaba lo que había sido la manera de formarse de una parte de los directores bancarios de mediados del siglo XX, su posición puede verse como excepcional por la cantidad de elementos que ha ido combinando. Dejando esto último para el apartado tercero, veamos las características que lo colocan en una ruta similar a la de los dos primeros Legorreta, y a Bernabé del Valle<sup>24</sup>, por ejemplo.

Reflexionando en plena crisis de 1929, dos investigadores estadounidenses habían detectado que el poder en las corporaciones modernas se había ido desplazando de la propiedad hacia la capacidad de dirección (Berle y Means, 1932). Posteriormente, el economista Galbraith había señalado que los *managers*, pese a contar con una participación muy escasa en la propiedad, tenían un sólido control de las empresas. La clave estaba en los conocimientos técnicos para la planeación moderna. La organización que encabezaban los directores era la única capaz de llevar al éxito a las empresas modernas. Ese autor

llamó *tecnoestructura* al grupo organizado que tomaba las decisiones. La tecnología y la planificación asumían un papel crucial en el control. La tecnoestructura era un paso más arriba al anterior, correspondiente al *manager* individual (Galbraith, 1972).

Los primeros Legorreta respondían a la categorización de Berle y Means. Rubén poseía sus especificidades. Teniendo cualidades de empresario shumpeteriano (emprendedor, innovador), y habiendo participado en la configuración de una tecnoestructura bancaria, a tal punto supo imprimirle a ésta su sello que la personificó en cierta manera. Esta hipostasiación sería lo excepcional en su caso. También las etapas de la economía mexicana condicionaban la formación de los banqueros. En la época de la industrialización, los banqueros podían formarse como lo hizo Rubén. Cuando se pasó de la época de la industrialización a la sociedad red, a los flujos mundiales financieros apoyados en los desarrollos de la época de la información, las anteriores formas dejaron de operar.

En un primer momento, los teóricos de la sociedad de la información pensaban que los mecanismos del Estado, y menos los del Estado de Bienestar, podrían sobrevivir a estos cambios. Sin embargo, un estudio realizado en Finlandia por uno de los especialistas en las investigaciones de la era de la información, Manuel

Castells, arrojó que en la actual etapa del capitalismo globalizado se podían compaginar las dinámicas de los flujos con la persistencia de un Estado que impulsara el desarrollo nacional en educación, salud y empleo (Castells y Himanen 2003). De esta manera, si bien la formación de los nuevos banqueros ya no podrían repetir los pasos seguidos por Rubén, la figura de Rubén sí los sigue interpelando a que desempeñen su profesión atentos a impulsar el desarrollo del país, lo cual es totalmente factible.

#### Profesionalismo acendrado en los consejos empresariales, filantrópicos y ciudadanos.

Las empresas que han contado (y cuentan) con Rubén como consejero, tienen la garantía de una orientación sustentada para avanzar y corregir errores. Interesado en el bien de las instituciones, pone toda su sabiduría al servicio de la buena marcha de las mismas. Sus experiencias combinadas de banquero y conocedor de lo que deben hacer las empresas lo convierten en un consejero con total credibilidad. Comparte experiencias y vivencias. Expresa y apela. Conoce la dinámica empresarial y los movimientos del mercado.

Es un convencido de que la economía debe estar al servicio de la sociedad. Impulsa que las empresas

sean eficientes; que maximicen la tecnología; que tengan una responsabilidad con sentido comunitario; que sean competitivas, no por la competencia en sí misma sino para el bienestar social. Ha sido un eficiente promotor de la responsabilidad social de las empresas, haciendo ver su implantación social, sus repercusiones públicas y la necesidad de una legitimidad social. Promueve que tengan relaciones con su entorno. Ha preferido que su actuación en los consejos sea a título personal, para moverse con independencia. También asesora sin cesar a quien se lo pide, pero es exigente en las soluciones.

En su actuación también es formador de consejeros, induce a ser como él. La manera como Rubén ejerce su papel de consejero es, al mismo tiempo, estratégica y pedagógica. No impone, sino que propicia que se compartan las decisiones, que quienes deben ejercer las decisiones las asuman como propias. Lejos de paternalismos y de autoritarismos, genera una gestión participativa y responsable. Su profesionalización se ha dado en la práctica misma, y se ha perfeccionado por el conocimiento de muchos perfiles de empresas. Ha sabido introducir en la gestión empresarial motivaciones militantes haciendo que los que participen en ellas, en todos sus niveles, tiendan a sentir un compromiso por una causa común.

A principios del siglo XXI, las relaciones de dominación y de desigualdad se han agudizado. Rubén ha sabido transitar de redes personales hacia redes sociales en el mundo de la filantropía. Ha sido partidario de hacer del poder y del dinero instrumentos para el bien común. Propicia que se incrementen oportunidades en contra de la exclusión social. Está por reducir las asimetrías para caminar hacia una sociedad más justa. Sabe la importancia de la asistencia, pero prefiere impulsar las acciones de justicia social. Ha propiciado que fundaciones privadas pasen de las formas tradicionales de caridad hacia mecanismos modernos de filantropía. Ha impulsado que muchas voluntades se sumen a la búsqueda de marcos alternativos.

Aplica el principio de capital riesgo, eficiencia y compromiso. Está en contra de las formas burocráticas que también parasitan empresas filantrópicas. Colabora en la construcción de una nueva convivencia humana y en atacar la injusticia en sus mismas raíces. Defiende los derechos socioeconómicos de los depauperados. Se ha comprometido con los menos favorecidos poniendo a su servicio sus conocimientos y experiencia. Sintetizando sus experiencias de banquero y de consejero empresarial ha realizado otra combinación en el ejercicio de las organizaciones de promoción económica con grupos de escasos recursos. Ha cuidado y potenciado las finanzas y la administración

de fondos de organismos al servicio de los demás. Lejano a cualquier paternalismo o corporativismo, al transmitir su experiencia hace de los desfavorecidos sus verdaderos interlocutores.

Comparte su verdadera riqueza, que es su conocimiento. Enseña a cuidar, a maximizar los recursos, a hacerlos producir. Enemigo de subsidiar y defensor de propiciar que la gente tenga los elementos para superar su situación de pobreza, cuida que las organizaciones filantrópicas se conviertan en instancias sustentables. Ha encontrado un hilo de Ariadna y lo comparte para que los grupos busquen la salida del laberinto de la pobreza. Sus preocupaciones de largo plazo se mantienen con nuevas ópticas. Sigue estando a favor de la vivienda popular, de la producción agrícola, de los que menos tienen, de la salud, de la cultura, del trabajo productivo. Está en contra de la discriminación. Trabaja para que nadie se quede pasivo, y para que todos pongan lo mejor de sí mismos.

Atento a las acciones micro, sabe de su potencial alentador y simbólico. Rubén impulsa que el *homo economicus* se convierta en *homo reciprocus* impulsado por motivaciones solidarias. Ha privilegiado la estrategia de disminuir la pobreza por medio del microfinanciamiento, de la banca social. Ha sido partidario del comercio justo y de crear cadenas

productivas. Es un constructor de opciones sociales, porque sabe que la creación de sociedades fuertes y eficientes sólo se da mediante la fusión de los recursos y del talento del sector privado, del gobierno y de las instituciones no lucrativas. Se ha convertido en piedra angular en el desarrollo y fortalecimiento del sector de las instituciones no lucrativas mexicanas<sup>425</sup>.

Rubén concuerda con quienes quieren mantener bajos los niveles de desigualdad económica. También concuerdan con los que sostienen que las grandes desigualdades de riqueza e ingresos tiende a socavar la democracia. En sus acciones y en diversos consejos ha participado por desarrollar la sociedad civil, por la creación de ciudadanía, por la transparencia en el ejercicio gubernamental. Es promotor de una ética cívica, con voluntad de entendimiento, de convivir en pluralismo y respeto a la libertad. Sabe que es posible transformar el Estado y encaminarlo hacia el servicio de los hombres. Es sensible ante las manifestaciones de insatisfacción de muchos por el deficiente funcionamiento de la democracia, por la corrupción y sus escándalos. En este punto reafirma que el hecho de compartir experiencias ayuda a enfrentar problemas y pone bases para una deliberación democrática. Él mismo aporta ideas y proyectos. Tiene un compromiso cívico en lo político. Es contrario a que se tenga una vida en lo privado y otra en lo público. Ha

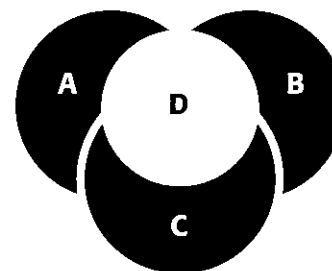
sido resistente a todo autoritarismo. También ha sido muy celoso de ser y actuar con independencia como miembro de la sociedad civil<sup>426</sup>.

### III. LAS MÚLTIPLES COMBINACIONES

La visión energética permite apreciar cómo combinaciones específicas de elementos permiten síntesis superiores. En Rubén se combinan tres tipos ideales, tres profesionalismos, tres situaciones de elite y tres liderazgos que se convierten en una realidad configurante.

Apelando al análisis weberiano, podemos decir que Rubén personifica los tipos ideales de banquero, consejero y filántropo en los que ha sido paradigmático. Esos tres elementos los desarrolla profesionalmente. Es un profesional de la banca, de la consejería y de la acción filantrópica de desarrollo. También participa en esos tres campos en una posición de dirigencia. Se ha dicho que forman la elite las personas que, en grado notable, tienen cualidades de inteligencia, carácter y capacidad, en tal grado que obtienen las notas más altas (Alonso, 1976). Por su posición en esas elites, ha tenido una gran potencialidad para influir en cada uno de esos campos. En los tres ha ejercido un reconocido liderazgo<sup>427</sup> de corte racional, pero logrado no sólo por

el puesto normado, sino por características personales y un prestigio que le dan gran confiabilidad. Se trata de un liderazgo ejecutivo moderno, pero con el sello personalizante. Todo esto se puede visualizar en la siguiente figura de tres círculos que se interconectan y producen otro más, que participa de los anteriores y los compendia.



Lo profesional, elitista y el liderazgo en lo bancario corresponden a A; eso mismo, en el ámbito de los consejos, a B; y todo ese conjunto, en lo filantrópico, se representa en C. El resultado, D, es la síntesis superior que compendia todo el proceso histórico plural y combinado de los aspectos de Rubén. No se puede entender sólo como banquero o consejero o filántropo. Son elementos variados, plurales, fuertes, constitutivos que se implican, dinamizan y consiguen una nueva expresión conjunta. Los hábitos de cada uno de los campos conjugados le permiten actuar con una



experiencia acumulada y asimilada. La nueva realidad se conformó porque no dejó las experiencias aisladas y en compartimentos, sino que las fue sintetizando. El resultado es tan novedoso que no hay una categoría única para expresarlo. Hay que recurrir al circunloquio que implique todos los elementos.

Sus conductas no son explicables por sus posiciones en el sistema. Son actos de creación, de capacidad autónoma. Se ha producido a sí mismo como actor social especial que ha sabido unir la vida individual y familiar con la pública. *Manager*, conductor de una tecnoestructura, hábil organizador en un conjunto simbiótico, se ha preocupado por poner la economía al servicio de los hombres. En cada uno de los aspectos, ha sido reconocido como un símbolo, como un profesional comprometido, confiable y respetable. La autoridad que fue adquiriendo se debió a la experiencia acumulada, a las orientaciones que ofrecía y a las soluciones que posibilitaba. En cada uno ha sido un formador, un educador. No sólo ha hecho dialogar los tres espacios, sino que los ha convertido en un encuentro, correlacionados estratégicamente. El hilo conductor entre los tres es el poder de la nueva época: el poder del conocimiento<sup>428</sup>.

Porque sabe cómo funciona cada uno de los campos, ha podido amalgamarlos en sí mismo para bien de

los demás. En los tres ha sido estratega y experto. Cuando estamos en un mundo donde los perfiles profesionales se especializan a nivel micro, Rubén es capaz de ofrecer una personalidad de amplio espectro. La combinación supera la especialidad en cada escenario. Comunica habilidades de un espacio a otro. La combinación produce en él una nueva aptitud y un específico liderazgo. Aunque la formación en cada uno de los campos puede ser repetible, lo que es extraordinario en él ha sido el que los haya conjugado en una realidad distinta. Los ha encarnado. Ha sido la concreción ejemplar de varios aspectos conjuntados en una figura emblemática. Él lo verbaliza diciendo que su carrera es interdisciplinaria. No sólo se refiere a muchas disciplinas, sino que las interconecta y hace una unidad funcional. Las tres trayectorias se han convertido en una trayectoria unitaria de nuevo tipo. Se amplía su capacidad de influencia y de ejemplo. En cada campo es factible llegar a los grados superiores. Pero lo que no es común es la capacidad de realizar tantas combinaciones tan complejas.

#### IV. UNA MIRADA A LO CONGLUTINANTE

El que Rubén pueda hacer de sus trayectorias vasos comunicantes se debe a la reflexividad a que somete su práctica. Hay una reflexividad continua sobre su

quehacer. No se trata de cualquier reflexión. Existen dos tipos. La primera es la que sirve para resolver los problemas vitales, la que objetiva. Pero hay una segunda reflexión (Marcel 1935) que permite entrar al fondo de las cosas, que es, además de crítica, participativa y comprometida. Rubén reflexiona no sólo sobre su acción, sino sobre su existencia, y realiza una síntesis sistémica de su razón práctica. Aprovecha el conocimiento de sus éxitos y de sus fracasos y saca lecciones de todo. Entre la primera y segunda reflexión impone un movimiento de espiral ascendente por lo que siempre hay un perfeccionamiento. Con sinceridad, apertura y lejano a la simulación, establece una pluralidad de diálogos para resolver conflictos con una variedad de estrategias y tácticas. Consigue percibir la validez, la comprensión y la inteligibilidad de sus acciones comunicativas, las cuales siempre requieren una interpretación. Busca el contexto de lo que dice y se le dice en una acción comunicativa sustentada en razones argumentativas. En esta forma, sus experiencias son no sólo asimiladas, sino interpretadas. Hay no sólo un conocimiento práctico de su actividad, sino una reinterpretación de la misma con lo que consigue una construcción incesante y una organización y reorganización de su vida cotidiana proyectada en metas. Esa segunda reflexión consigue una producción de intelecciones, de decisiones y de *praxis* transformadoras.

Por medio de esa segunda reflexión, Rubén se ha especializado en saber subordinar todas las tácticas a las estrategias. Por eso mismo, ha sabido hilvanar sus trayectorias de una manera estratégica. Su acción se va expresando en las estructuras, pero tiene la potencialidad de la transformación. Esto le permite ser no sólo innovador, sino creador. Se pone siempre al día, sin perder lo fundamental. Ha ido adquiriendo una estructura mental acorde con su situación vivida, que no reproduce mecánicamente sino que siempre está renovando. Valorizando sus realizaciones, va captando el cúmulo de sus significados, lo cual lo potencia para la toma de decisiones valiosas. Aquilata cada decisión y sus implicaciones. Hay un continuo ir y venir del yo a las prácticas, privilegiando los momentos de las opciones. Esta dinámica le permite obrar en determinado sentido, captar las condicionantes de la acción y colocarse en momentos dramáticos de decisiones que comprometen su destino. Se coloca ante las decisiones difíciles con gran serenidad. Siempre pudo haber actuado en otro sentido. Pero el conjunto de las decisiones estratégicas orientó su actividad que ha configurado su ser. Siempre está en búsqueda con gran capacidad de análisis y de acción. Rubén es un hombre muy hábil dotado de gran iniciativa, muy generoso para comunicar sus hallazgos, para compartir sus experiencias, para donar su tiempo; tiene una vida de servicio.

Otra pista de lo unificante puede ser la formación del carácter de Rubén. Ha tendido a ser lo que hace. Ha configurado un carácter sólido, fincado en principios, pero con capacidad de moverse en una realidad muy cambiante, sin renunciar a principios que establecen la supremacía de lo humano. Esto lo ha colocado como fin y no como medio. Posee una alta conciencia ética. Es responsable ante sí y ante los demás. Es un hombre honrado, honesto, recto. Se relaciona libremente con los demás, sin doblegarse ante los poderes económicos ni políticos. Es un hombre auténtico. Supo pasar de una época de organizaciones estables, identidades firmes, a un mundo en riesgo, flexible, con individuos que tienen que reinventarse sobre la marcha en un mundo con mucha presión (Senté, 2000). En estas mutaciones, Rubén ha mantenido una orientación congruente en su relación con los demás. Ha ido perfeccionando sus compromisos y conseguido las metas que se ha propuesto. Se exige y exige con visión humanista, introduciendo imperativos humanos. Ha sido muy disciplinado en el manejo del tiempo. Ha impedido que la rutina carcoma la creatividad. Es un hombre incansable y original. Por eso mismo ha sido muy valorado.

Rubén fue conjugando el ambiente social, situaciones fortuitas, redes sociales, cualidades y aptitudes propias para llegar a ser quien es. Ha sabido darle sentido a su

actividad. Acostumbrado a tomar decisiones, ha tenido poder, pero sobre todo prestigio. Ha aprendido a darle trascendencia a su experiencia acumulada y asimilada, con grandes capacidades de enfrentar los riesgos, de controlarlos, de aplicar conocimientos a las prácticas, de realizar análisis económicos, políticos y globales. Es un hombre de convicción. Expresa, sin miramientos, sus apreciaciones, y con audacia, sus planteamientos. Ha tenido una enorme capacidad de adaptación a situaciones cambiantes y de realizar innovaciones.

Rubén ha sabido influir en los recursos de los poderes económicos y políticos para beneficio social. Ha sido no sólo un organizador, sino un gran dinamizador. Ha hecho uso de sus competencias para comunicar convincentemente para desatar la acción. Rubén es un hombre muy lúcido que imagina soluciones. Crítico de los poderes, no depende de ellos. Ha sido famoso, sin buscar aparecer. Reacio a la politiquería y a la denominada *socialité*<sup>429</sup>, ha sido partidario de hacer política cívica. Si antes los imperativos laborales le imponían la separación de la casa y del trabajo, en sus últimos veinte años ha sabido hacer una inclusión.

Ha establecido una pareja muy unida con su esposa Alicia, quien es apacible, tierna, moderada, cercana, afable, amable y con gran ascendencia en Rubén. Éste es actor en el amor, en la lucha contra la enfermedad,

en la articulación de lo privado y de lo público. Ha pasado de lo unívoco a lo múltiple en la afirmación de la vida personal. Ha tenido una gran capacidad de reconocerse a sí mismo en la vida. Ha logrado reforzamientos de imperativos interiores con respeto a la dignidad del otro. Rubén ha practicado en su familia la tolerancia a la diversidad, y ha mostrado cómo la diferencia no necesariamente divide. En su familia Rubén irradia ternura y sencillez. Su familia lejos está del modelo tradicional patriarcal, pues se ha huido del autoritarismo y se ha propiciado la afirmación de cada uno. Se vivifica de su familia<sup>430</sup>. Es constructor de vínculos fuertes.

Rubén es y ha sido un hombre de avanzada, abierto a inquietudes y a nuevos horizontes. Valora la sinceridad y veracidad y rechaza la manipulación. En un ambiente pluralista, es un hombre libre con visión prospectiva, que refuerza su preocupación por el bien del país y de los demás. Lo guía una concepción de un futuro más humano y la apelación a las alternativas y a la construcción de la sociedad como una comunidad ética.

Está orgulloso de su origen sonorenses. Ha desarrollado el sentido del gusto por la vida, y transmite el gozo diario en las labores que realiza. Su vida muestra que el conjunto de sus acciones y relaciones impactan

todos los campos en los que actúa. Rubén, al afrontar su vida, resume su biografía con un caudal de experiencias humanas como una enseñanza práctica. Ha desarrollado una vida digna de haber sido vivida, a la que enfrenta con intensidad en cada momento. A su edad no se aferra a los largos plazos<sup>431</sup>. La mejor lección de Rubén es su propio ejemplo. Se erige como modelo de conducta. Su proyecto individual de vida lo trasciende. Más allá de su propia humildad, la revisión de sus acciones induce no sólo a un reconocimiento, sino a una imitación. En la lectura de este libro se han dado un cúmulo de procesos de autocomprensión, de intelección y de interpelación<sup>432</sup>. Rubén, teniendo raíces en un pasado reciente, es un hombre del presente, del momento, que alumbra futuros.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Adams, Richard N.  
1983 *Energía y estructura. Una teoría del poder social*, México, FCE.
- Aguilar, Alonso, et al.  
1982 *La nacionalización de la banca*, México, Nuestro Tiempo.
- Aguilar, Rubén  
1966 «Política de inversión al ahorro popular», en *Revista de la Federación Latinoamericana de Bancos*, Bogotá, octubre, (180-191).
- 1976 «Entrevista», en *Expansión*, año VIII, vol. VIII, núm. 189, 28 de abril (27-34).
- 1976 b «Entrevista» (realizada por Alberto Barranco), en *Comercio*, núm. 193 (17-19).
- 1977 «Necesidad de capital y de inversión», en *Agrosíntesis*, vol. 8, núm. 7 (23-25).
- 1978 «Cómo entiende Banamex la banca múltiple», en XLIV Convención Bancaria, Guadalajara, 14 de mayo [mecanoescrito].
- 1979 «Intervención», en Varios, *Ciclo de Conferencias sobre Uniones de Crédito*, México, Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, SHCP (20-23).
- 1981 «La banca privada apoya al campo», en *Decisión*, número especial (45-47).
- 1981 b «El reto de los ochenta en la banca mexicana», Puerto Vallarta, *Reunión de la Asociación de Banqueros de México*, 25 de septiembre [mimeo].
- 1981 c «La Banca en México», en *Management Today*, 30 de mayo (3).
- 1983 «Los cambios en el entorno demandan nuevas acciones empresariales», en *Revista Mexicana de la Construcción*, núm. 345, julio (61-65).
- 1983 b «Intervención», en *Memoria del Foro Nacional de Vivienda*, México, Asociación Nacional de Industria de la Vivienda (17-21).
- 1984 «Palabras en la XI Convención Nacional del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas», en *Crédito Mexicano*, núm. 5, febrero (4-11).
- 1986 *Curso en la Iberoamericana*, segundo semestre [transcripción de la grabación de las sesiones].
- 1986 b «La auditoría interna, un instrumento de productividad», en *Memoria del Segundo Encuentro de Auditores Externos*, México, IMAI (41-44).
- 1986 c «Aspectos financieros», en el *I Simposium sobre la Asistencia Privada*, México, JAP (85-89).
- 1989 «Diálogo», en *Códice*, año 5 (8-11).
- 1990 «El banquero profesional», en *Emprendedores*, vol. III, núms. 5-6, noviembre y diciembre (49-52).
- 1990 b «Desalienta el Fisco la asistencia social en las empresas», en *Excélsior*, 27 de julio.
- 1992 «¿Quién recuerda?», en *Banca y Comercio*, núm. 1, febrero-abril (69-72).
- 1995 «Entrevista» (realizada por Jorge Villalobos y Rosa María Fernández), en *Umbral XXI*, número especial (67-70).

- 1995 b «FUNSALUD: A Sensitive Mechanism of Civil Society», en *HEALTH, The Civil Society Facing The National Challenges*, México, FUNSALUD (83-85).
- 1998 «Creación de una industria, 1963-1978», en *PROVIVAC*, edición especial (18).
- 1998 b «Microempresas», en *Foro Interamericano de Microempresas* [texto mecanografiado].
- 2001 «Otra etapa en la vida», en *Simposio Alternativas en la Jubilación del Médico*, AMC, 8 de marzo [texto mecanoescrito].
- 2002 «Entrevista» (realizada por Raúl Ferráez y Sara Pantoja), en *Líderes Mexicanos*, año II, noviembre (38-42).
- Banco Nacional de México  
1934 *Quincuagésimo aniversario de su fundación*, México, Editorial Cultura.
- Bataille, George  
1972 *La experiencia interior*, Madrid, Taurus.
- Basave, Jorge, et al.  
1995 *Propiedad y control de los grupos financieros empresariales de México 1974-1988*, México, UNAM.
- Bátiz, José Antonio y J. Enrique Covarrubias (coords.)  
1998 *La moneda en México, 1750-1920*, México, Instituto Mora.
- Benjamin, Walter  
1969 *Ensayos escogidos*, Buenos Aires, Sur.
- Berle, Adolf y Gardmer Means  
1932 *The Modern Corporation and Private Property*, Nueva York, Harcourt.
- Bobbio, Norberto  
1997 *De Senectute*, Madrid, Taurus.
- Bobbio, Norberto y Maurizio Viroli  
2002 *Diálogo en torno a la República*, Barcelona, Tusquets.
- Bourdieu, Pierre  
2000 *Les Structures Sociales de L'économie*, París, Éditions du Seuil.
- 2003 *Pensamientos y acción*, Buenos Aires, Zorzal.
- Bourdieu, Pierre y L.J.D. Wacquant  
1995 *Respuestas por una antropología reflexiva*, México, Grijalbo.
- Castells, Manuel y Pekka Himanen  
2003 *La sociedad de la información y el Estado de bienestar*, Madrid, Alianza.
- Catalunya Sigle XXI  
1999 *La democracia de los ciudadanos*, Barcelona, Fundació Convenció Cívica Catana.
- Cerda González, Luis C.  
1994 *Historia Financiera del Banco Nacional de México (1884-1910)*, México, Fomento Cultural Banamex.
- Colmenares, Octavio  
1993 *ABECÉ de la vida*, México, Edamex.
- Corbalá, Celia  
1981 *Julia Navarrete Guerrero*, Aguascalientes, s/e.
- Cortina, Adela y Jesús Conill  
1998 *Democracia participativa y sociedad civil. Una ética empresarial*, Bogotá, Siglo del Hombre Editores.

- Cuénot, Claude  
1963 *Teilhard de Chardin. Écrivains de Toujours*, París, Ed. du Seuil.
- Esposito, Ernesto  
1959 *54 años de vida bancaria*, México, Banxico.
- Galbraith, J.D.  
1972 *El nuevo estado industrial*, Barcelona, Ariel.
- García Márquez, Gabriel  
2002 *Vivir para contarla*, México Diana.
- Gargarella, Roberto y Félix Ovejero (coords.)  
2001 *Razones para el socialismo*, Barcelona, Paidós.
- Giddens, Anthony, et al.  
1999 *Habermas y la modernidad*, Madrid, Cátedra.
- Ginebra, Joan  
1994 *El liderazgo y la acción. Mitos y realidades*, México, Mc Graw-Hill.
- Girón, Alicia, y Eugenia Correa (compls.)  
1997 *Crisis bancaria y carteras vencidas*, México UNAM.
- Girón, Alicia  
2002 *Crisis financieras*, México, UNAM.
- Grüner, Eduardo  
2002 *El fin de las pequeñas historias*, Buenos Aires, Paidós.
- Habermas, Jürgen  
1987 *Teoría de la acción comunicativa*, Madrid, Taurus.  
2001 *El futuro de la naturaleza humana*, Barcelona, Paidós.
- Herrán Gascón, Agustín de la  
1993 *Teilhard de Chardin, vuelve el hombre*, Madrid, Editorial Ciencia.
- Huyssen, Andreas  
2002 *En busca del futuro perdido. Cultura y memoria en tiempos de globalización*, México, FCE.
- King, Ursula (ed.)  
2001 *Pierre Teilhard de Chardin, escritos esenciales*, Santander, Sal Terrae.
- Landerreche, Juan  
1984 *Expropiación bancaria y control de cambios*, México, Jus.
- Ludlow, Leonor y Alicia Salmerón (coords.)  
1997 *La emisión del papel moneda en México*, México, Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Ludlow, Leonor, y Carlos Marichal (coords.)  
1998 *La Banca en México 1820-1920*, México, Instituto Mora.
- Marcel, Gabriel  
1935 *Être et Avoir*, París, Aubier.
- Marcuse, Roberto J.  
1882 *El banco nuestro de cada día*, Bogotá, Biblioteca Felaban.
- Martínez, José  
2002 *Carlos Slim. Retrato Inédito*, México, Océano.
- Martínez Réding, Fernando  
2002 *Una familia. Una Industria. Un Siglo*, Guadalajara, Diálogo.
- Moreno Castañeda, Gilberto  
1975 *La moneda y la banca en México*, Guadalajara, Universidad de Guadalajara.



- Neveu Érik  
2002 *Sociología de los movimientos sociales*, Barcelona, Hacer.
- Núñez de la Peña, Francisco J.  
1990 *Cien años del Banco Nacional de México*, Guadalajara, El Colegio de Jalisco.
- Ovejero, Félix  
2002 *La libertad inhóspita. Modelos humanos y democracia liberal*, Barcelona, Paidós.
- Panfichi, Aldo (coord.)  
2003 *Sociedad civil, esfera pública y democratización en América Latina: Andes y Cono Sur*, México, FCE.
- Peck, Robert  
1997 *Banking Services for the Poor: Managing for Financial Success*, Colorado, Boulder.
- Pérez Cavilán, Rafael  
1982 *El encaje legal: una evaluación de su función como instrumento de política monetaria*, Tesis, ITAM.
- Pineda, Pablo  
2003 «El perfil de la banca comercial en México al final de la administración zedillista», en *Espiral*, núm. 26, enero-abril (29-64).
- Rendón, Arturo y Jorge Carlos Estrada  
1996 *La banca y sus deudores: un enfoque político jurídico*, México, Porrúa.
- Ricoeur, Paul  
2003 *La memoria, la historia, el olvido*, Madrid, Trotta.
- Rojas, Rosales, Armando  
1994 *Banco Nacional de México. Su historia (1884-1984)*, México, Archivo Histórico Banamex.
- Rutherford, Stuart  
2002 *Los pobres y su dinero*, México, UIA.
- Salmerón Sanginés, Pedro  
2001 *Arón Sáenz Garza. Militar, diplomático, político, empresario*, México, Miguel Angel Porrúa.
- Scheneifer, Hartmund  
1997 *Microfinance for the Poor? OCDE*.
- Shumpeter, J.  
1944 *Teoría del desenvolvimiento económico*, México, FCE.
- Senté, Richard  
2000 *La corrosión del carácter*, Barcelona, Anagrama.
- Silva, Luz María  
1998 *Las memorias del Club a través de sus socios, 1941-1998*, México, Asociación de Banqueros de México.
- Smulders, Pierre  
1965 *La vision de Teilhard de Chardin*, París, Desclée de Brouwer.
- Solórzano, María del Carmen y María José Fernández Aldecoa  
1993 *Proyecto Organizaciones Empresariales en México*, México, UNAM.
- Teilhard de Chardin, Pierre  
1955 *Le Phénomène Humain*, París, Ed. du Seuil.
- 1958 *Construire la Terre*, París, Ed. du Seuil.
- 1959 *L'Avenir de l'Homme*, París, Ed. du Seuil.
- 1962 *L'Énergie Humain*, París, Ed. du Seuil.

1963 *L'Activation de l'Énergie*, París, Ed. du Seuil.

Tobar, José María

1966 *El crédito y los bancos*, Bilbao, Ediciones Deusto.

Touraine, Alain y Farhard Khosrokhavar

2002 *A la búsqueda de sí mismo. Diálogo sobre el sujeto*,  
Barcelona, Paidós.

Tresmontan, Claude

1956 *Introduction a la Pensée de Teilhard de Chardin*, París, Ed.  
du Seuil.

Vernant, Jean Pierre y Pierre Vidal Naquet

2002 *Mito y tragedia en la Grecia Antigua*, Barcelona, Paidós.

Villegas, Eduardo y Rosa María Ortega

1991 *El nuevo sistema financiero mexicano*, México, PAC.

Weber, Max

1964 *Economía y Sociedad*, México, FCE.

Zambrana, Justo

2003 *La política en el laberinto*, Barcelona, Kriterion Tusquets.

NOTAS

---

## INTRODUCCIÓN

1. Casi todas se grabaron entre 2002 y 2004. Hay 27 cintas con 1,440 minutos grabados.
2. En su estado actual, el archivo consta de tres partes: la más extensa –organizada por su nieta Alejandra– está distribuida en varias carpetas; hay otros documentos esperando clasificarse; y, finalmente, gran cantidad de papeles ocupando cajones.
3. Reúne diversos actos del Banco y entrevistas televisivas.
4. Estuve ante una disyuntiva: colocar en la bibliografía todos los escritos que encontré de don Rubén o ir dando cuenta de ellos a lo largo de las páginas incluyendo en la bibliografía sólo los que consideré más significativos; opté por lo último. La bibliografía es una guía para apoyar la interpretación hecha sobre don Rubén.

## PRIMERA PARTE: RUBÉN, BANQUERO

### CAPÍTULO PRIMERO: LA POLIFACÉTICA FRAGUA DE UN BANQUERO

5. A partir de aquí, lo llamaré Rubén, a menos que el contexto requiera mayores precisiones. De hecho, evito el nombre de pila cuando no es imprescindible, para agilizar la lectura; en muchos pasajes, por eso, me referiré implícitamente a él («ocupa el cargo...», «le interesaba...», «su estilo...»).

#### I. LA INSTITUCIÓN A LA QUE INGRESA RUBÉN AGUILAR MONTEVERDE

6. Se puede consultar el artículo de Agustín F. Legorreta, «Genealogía de una casa en la Ciudad de México», en *Artes de México*, números 97 y 98, segunda época, 1967 (46-59).
7. Durante los años veinte, esta junta estuvo presidida por Alberto Turrentini. Alberto Kulp permaneció como vocal desde el inicio de esa junta hasta 1936.
8. Esto se vería como riesgo en la década del setenta, por lo que la Dirección General del Banco, encabezada por Agustín F. Legorreta, promovería el uso de Banamex como apelativo. Por cierto, al referirme al Banco lo nombro según los usos de la época que trato.

9. Los datos de este apartado provienen de varias fuentes: Luz María Silva, "Notas sobre historia del Banco Nacional de México", mecanoscrito; intervención de Rubén en el I Congreso Latinoamericano del Ahorro, celebrado en Bogotá, en octubre de 1966; Rojas 1994; Ludlow y Marichal 1998; Moreno 1975; Banco Nacional de México 1934; Cerda 1994; Núñez 1990.

## II- LOS PRIMEROS AÑOS DE UN NORTEÑO

10. Copio la entrada que le dedica el *Diccionario Porrúa de historia, biografía y geografía de México* (4a ed., Ed. Porrúa, México, 1976) y desato las abreviaturas: «AGUILAR, JOSÉ DE (1804-1884). Hijo de Víctor de Aguilar y de Ana María Escobosa. Nacido en San Miguel de Horcasitas, Sonora. Se graduó de abogado en 1828, en la Ciudad de México. Se radica el mismo año en Hermosillo. Dirige la recaudación de auxilios para luchar contra la invasión de Barradas. asesor judicial del Departamento de Horcasitas en 1830 y del Gobierno del Estado en 1833; juez de distrito en julio de 1834 en Guaymas, con jurisdicción en Sonora y las Californias; juez de primera instancia; magistrado; presidente de la Junta de Auxilios contra la invasión norteamericana en 1847. Presidente del Supremo Tribunal del Estado; Gobernador de Sonora (1849-1853), ejerce el poder desde el 1º de mayo de 49 al 17 de noviembre de 1857. En ese cargo combate con éxito la rebelión del indio Miguel Esteban. Suspendió el pago de la deuda pública; edifica la Casa de Corrección de Ures. Autoriza por Decreto del 7 de febrero de 1850 la contratación de guerrillas nacionales y extranjeras para combatir a los apaches, a cuyas cabezas puso precio. Por Ley del 6 de octubre de 1851, estableció una escuela secundaria en la capital del Estado. Otorga una concesión de minas a la Cía. Restauradora de las Minas de Arizona, cuyo principal accionista era Juan B. Jecker. Se autorizaba la colonización de terrenos baldíos entre el paralelo 30º, y desde Chihuahua hasta el Río Colorado. Este decreto fue anulado por el Congreso de la Unión. Al inicio de la invasión de Raousset de Boulbon, Aguilar desautorizó a la Cía. Restauradora, y se pone al lado del Gobierno. Secretario general del gobernador Espejo en 1854, Comonfort le encomienda el gobierno el 18 de mayo de 1856. Un motín encabezado por el capitán Manuel Dávila lo depuso el 14 de julio del mismo año. Reassume el mando el 7 de mayo de 1857. Jura la Constitución de 57, y entrega el poder el 28 de agosto. En 1863 figura como socio de la Cía. Minera de Bronces; es de nuevo magistrado del Supremo Tribunal de Justicia; asesor y Sub-Prefecto Imperial».
11. Reproduzco la entrada del diccionario citado en la nota previa: «AGUILAR, FERNANDO (1856-1930). Nació en Hermosillo, Sonora. Hizo sus primarios en dicha ciudad; obtiene el título de médico en la Universidad de México en 1885. Regresa a Sonora, distinguiéndose en su profesión y como pianista. Catedrático de matemáticas en el Colegio del Estado. Dirige el

Hospital Civil de Hermosillo, y en la administración Torres-Corral-Izabal es varias veces diputado local. Gobernador interino del 9 de enero al 22 de febrero de 1899, del 24 de mayo al 8 de junio de 1905 y del 18 de junio al 10 de septiembre. Desde 1906, presidente de la Sociedad Auxiliar de la Academia Mexicana de Geografía y Estadística. Retirado de la política desde 1911, dedicado a su profesión; muere en la capital del estado de Sonora».

12. Sonora se fundó en marzo de 1831. Hermosillo fue su capital en dos breves periodos hasta que, en 1917, finalmente quedó como capital. El municipio tiene 14,880 kilómetros cuadrados y está a 201 metros sobre el nivel del mar, en zona desértica, con clima extremoso que llega a 45 grados centígrados. Los lugareños presumen sus cielos de azul profundo y sus atardeceres de color naranja arrebatado. En el censo de 1930, no llegaba a 20,000 habitantes (a finales del siglo XX, ya había rebasado el medio millón).
13. En el censo de 1930, Navojoa no llegaba a 15,000 habitantes. Promediando el siglo XX, superó los 17,000 y, a su término, alcanzó 98,000. Asentada en tierras de la tribu Mayo, al sur de Sonora, Navojoa significa casa de nopal. Descuella por su importante producción agropecuaria. El clima es extremoso.
14. El municipio de Cajeme se fundó en 1927. Once días después del asesinato del general, la capital del municipio cambió su nombre a Ciudad Obregón. En 1930, la población del municipio no llegaba a 15,000 habitantes. A finales del siglo XX, había rebasado el cuarto de millón. Se encuentra en el productivo Valle del Yaqui, a 46 metros sobre el nivel del mar. El clima es extremoso y alcanza los 48 grados centígrados.
15. La escritura era una tradición familiar. El padre de Rubén escribió dos diarios: uno de negocios y otro sobre un viaje.

### III. APRENDIENDO A SER BANQUERO

#### La entrada al banco

16. Su primer contrato individual de trabajo, de prueba, en el Banco Nacional de México –fechado el 2 de octubre de 1939– fue de ayudante del Departamento de Cuentas Comerciales. Se anotó que vivía en la calle Matamoros número 22. Al finalizar ese año, su contrato definitivo fue como auxiliar de cambios.

#### El banco en los cuarenta

17. Tomo los datos de la revista del Banco Nacional de México, *Examen de la Situación Económica de México*, de esos años.

#### Noviazgo y matrimonio

18. La congregación, Misioneras Hijas de la Purísima Virgen María, había tenido que cerrar sus colegios en Hermosillo, Guaymas, Álamos y Los Mochis en 1932, bajo la gubernatura de Rodolfo Elías Calles, hijo de Plutarco, por la orden de clausurarlos. En 1934, las religiosas se refugiaron en Guadalajara con las alumnas internas de Sonora, Sinaloa y Baja California (Corbalá, 1981).
19. Alicia es la segunda de once hermanos.
20. En enero de 1948 recibió un diploma del gobierno de Sonora por haber sido presidente del Comité Organizador del Campeonato Estatal de Básquetbol.
21. Se recordaron estos datos al festejarse el 39 aniversario del Club de Leones de Navojoa, en *Nuestra Tierra*, revista del sur de Sonora del 30 de diciembre de 1986.

#### Opiniones de Rubén sobre los presidentes Cárdenas, Ávila Camacho y Alemán

22. Entrevista a Rubén, marzo de 2003. En las próximas páginas, y salvo indicación contraria, cuando cito a Rubén lo hago por la misma fuente; omito, entonces, las referencias.
23. Con el tiempo, entendió que esta persecución no se debía propiamente al cardenismo, sino a gestiones de los herederos de Calles en su estado natal.
24. Rubén recordaba el relato de su hermano Alonso, economista, de cuando pasó de Nacional Financiera al Banco de Comercio Exterior por invitación del director de éste, Ricardo Zebada, hombre de raíces de izquierda. Zebada le confió que entre los altos funcionarios del Gobierno Federal con créditos de NAFINSA y del Banco de Comercio Exterior, había algunos que pretendían desentenderse y no saldarlos.

### IV. EL DESARROLLO DE UN EMPRENDEDOR

#### En Los Mochis

25. Cabecera del municipio de Ahome desde 1935, la ciudad nació con el siglo XX, impulsada por un ingenio azucarero. En 1950 el municipio contaba con más de 60,000 pobladores (al iniciar el siglo XXI, había superado los 200,000). Como la mayoría de las ciudades en las que había vivido Rubén, con sus 10 metros sobre el nivel del mar, Los Mochis tenía paisaje abierto, despejado y el clima duro que superaba los 40 grados centígrados. Un dato curioso es que, entre 1940 y 1960, fue la única ciudad mexicana que, sin ser puerto, contaba con un faro para orientar la navegación.

26. Entrevista a Rubén, 30 de noviembre de 2002.

#### **Se hace banquero profesional**

27. Hasta después de abierta la sucursal llegó el ferrocarril.
28. El nombre de Mexicali proviene de un anagrama con las primeras sílabas de México y de California, igual que su ciudad hermana en Estados Unidos, Calexico, que combina sílabas de California y las finales de México. Sus primeros pobladores llegaron con las obras de riego del Río Colorado. La ciudad se fundó en 1903. Para 1950, tenía más de 124,000 habitantes y al cerrar el siglo XX ya había superado los tres cuartos de millón. Lejos de la costa, se encuentra a un metro del nivel del mar, en una especie de hondonada, por lo que sufre de muy altas temperaturas.
29. Entrevista a Rubén, 5 de noviembre de 2002.
30. Padre de quien en 2004 era gobernador de Baja California.
31. Desde 1929 se habían fundado varios comités para pugnar por la conversión de Baja California en estado. El primero de septiembre de 1951, el presidente Miguel Alemán, en su penúltimo informe, anuncia que dejaba de ser territorio para convertirse en una entidad más de la federación. A finales de ese año, el Congreso aprobó el decreto publicado el 16 de enero de 1953. En 1953, Baja California tiene sus primeras elecciones estatales. El primer gobernador fue el Lic. Braulio Maldonado.
32. Entrevista a Rubén, 5 de noviembre de 2002.
33. Esas bolas de hierba que el viento arrastra por el desierto.

#### **El banco en el primer lustro de los cincuenta**

34. Datos de la revista del Banco, *Examen de la Situación Económica de México*.

#### **El Banco a finales de los cincuenta**

35. Puede consultarse su libro, *Historia del análisis económico*, publicado por Ariel.

### **V. REGRESO AL NORTE**

#### **La apertura de un nuevo nicho**

36. Se buscaba posicionar a las personas.
37. Rubén recuerda a La Quina como todo un personaje, alguien que, al estilo de los italianos, tenía una relación muy cercana con su gente. Estaba en las fiestas de quince años, se preocupaba por lo que les pasaba a las señoras.

La relación con el Banco Nacional de México también fue estrecha. Llegó a contratar a un gerente de la sucursal para promover el enlace con la comunidad, para las acciones comunitarias.

## **CAPÍTULO SEGUNDO: EN LA FLIITE BANCARIA Y NACIONAL**

### **I. SUBDIRECTOR**

38. Entrevista a Rubén, 17 de marzo de 2003.
39. Entrevista a Rubén Aguilar en la edición especial de la *Revista Provivac*, 1998.
40. Desde 1963, el Banco Nacional de México había destinado muchos recursos para la construcción y adquisición de vivienda popular con valor conjunto, terreno y construcción, no mayor a 80,000 pesos.

### **II. EL FUNCIONAMIENTO DE LA BANCA A MEDIADOS DE LOS SESENTA SEGÚN EXPLICACIONES DE RUBÉN**

41. La exposición se encuentra en las memorias del congreso El ahorro en Latinoamérica, Estados Unidos y España, editadas en Bogotá por Talleres Gráficos de la República en 1966. La intervención de Rubén se publicó también con el título «Políticas de inversión al ahorro popular», en la *Revista de la Federación Latinoamericana de Bancos*, octubre de 1966, pp. 181-191. Las citas textuales que siguen provienen de las memorias; entre paréntesis indico el número de página.

### **III. EL BANCO NACIONAL DE MÉXICO EN LOS SESENTA**

42. Esta revista tuvo un fugaz inicio entre 1929 y 1930. En 1949 se impulsó su segunda época. Entre 1957 y 1967 cobró nuevos bríos.
43. A los ya nombrados se habían añadido el del Sureste y el Provincial del Norte.
44. Después se incorporaron Financiera Peninsular y Fiduciaria del Golfo.
45. Datos tomados de *Examen de la Situación Económica de México*.
46. Entrevista a Rubén, 17 de marzo de 2003.

### **IV. UNA FORMACIÓN SUPERIOR**

47. La información se encuentra en varios números de la *Gaceta del IPADE*, en diplomas que Rubén guarda en casa y en notas a mano en su archivo personal.

## V. RUBÉN, DIRECTOR

48. Nacido en 1935, ingresó al banco en 1956. Se le nombró subdirector en marzo de 1966. Al año siguiente, ya era director adjunto, y en 1969 había ascendido a director. En marzo de 1970, fue nombrado consejero propietario en el Consejo de Administración.
49. De 1920 a 1934 Agustín Legorreta García (el abuelo) había sido director general del Banco Nacional de México; le había sucedido Luis G. Legorreta (el tío) de 1934 a 1952; en 1953, Agustín Legorreta López Guerrero (el padre) había dirigido los destinos de Banamex.
50. Se jubilaron Agustín Legorreta López Guerrero, Javier Bustos, Jesús Pérez Pavón y Ladislao López Negrete. El primero pasó a la Presidencia del Consejo de Administración, y sus compañeros asumieron como consejeros propietarios. Como quería dársele al Consejo carácter nacional, invitaron a personalidades de la empresa privada de diversas regiones. Así ingresaron al Consejo Crescencio Ballesteros, Enrique Robinson Bours, Eugenio Clariond Garza y Fernando Aranguren. Permanecían en él, entre otros, Gascón Azcárraga, Carlos Prieto y Lorenzo Servitje.
51. Agustín F. Legorreta fue el director general. Como directores generales adjuntos, además de Rubén, estaban Humberto Rodríguez, Salvador Villar, Alejandro Medina Mora y Francisco Martín del Campo.
52. En el organigrama de enero de 1971, Rubén era responsable de: banca corporativa, Arrendadora Banamex, promoción en el exterior, operación en la Ciudad de México, ejecutivos de cuenta (empresarial, de cuentas personales, de organismos gubernamentales), Financiadora de Ventas Banamex, Financiera Banamex, Seguros América Banamex y servicios de Banca Corporativa. Para mediados de 1972, por la muerte de Agustín Legorreta López Guerrero, don Javier Bustos pasó a la Presidencia del Consejo y Agustín F. Legorreta fue el vicepresidente. Se modificó el diseño de la organización, por lo que Rubén se ocupó de la banca de intermediación y colocación de recursos, de la prestación de servicios bancarios por medio de la banca comercial y corporativa, de la banca internacional y de la especializada. Precisando, se encargaba de la auditoría, de asesorar al personal y al área de mercadotecnia, de sistemas, del operar de varias bancas (internacional, corporativa, comercial, regional, comercial metropolitana y especializada), de los ejecutivos de cuenta, direcciones y subdirecciones regionales, fianzas y crédito internacionales, entre otras funciones (Noticiero Banamex, enero de 1971 y julio de 1972).
53. En palabras de Rubén, bajo la división de un mercado de dinero y uno de capitales las instituciones, por su especialización, quedaban ligadas a uno u otro de los mercados, pero no podían operar instrumentos de ambos.

54. El Consejo ya hablaba del «Grupo Banamex», que incluía la Arrendadora Banamex, Crédito Hipotecario de Sonora, Financiadora de Ventas Banamex, Financiera Banamex, Fondo de Inversiones Banamex y Seguros América Banamex.

## VI. LA NUEVA IMAGEN

55. Después haría diseños para la cervecería Cuauhtémoc y Bachoco.
56. Luz María Silva Ortiz –por cierto, con lejano parentesco con Rubén– se licenció en Sociología por la UNAM, trabajó mucho tiempo en Banamex y actualmente es profesora en el ITAM, en Estudios Internacionales. Colaboró de cerca con Rubén en los años setenta, cuando estaba en el Banco, y en los ochenta, cuando le organizó varios materiales didácticos.
57. Entrevista a Luz María Silva, 28 de noviembre de 2002; de aquí, también, las citas siguientes, más extensas.
58. cf. *Examen de la Situación Económica*, núm. 601, diciembre de 1975.
59. Con la amnistía y la Reforma Política de 1977, el ambiente se distendió.

## VII. EN LA ASOCIACIÓN DE BANQUEROS DE MÉXICO

60. *Novedades*, 31 de marzo de 1976.
61. Carta de Alvaro Obregón T., 6 de abril de 1976, archivo privado de Rubén.
62. Carta en archivo personal de Rubén.
63. Miguel Mancera entró al Banco de México en 1958 como economista. De 1976 a 1982, fue subdirector general. En 1982 fue nombrado director general, cargo que dejó a finales de agosto de ese año. De 1994 a 1997, fue el primer gobernador del Banco de México.
64. Entrevista al Lic. Miguel Mancera, 14 de noviembre de 2002.

## VIII. LA CRISIS DE FINALES DEL SEXENIO DE ECHEVERRÍA

65. Declaración de prensa, *Excelsior*, 12 de agosto de 1976.
66. Declaración de Rubén Aguilar a los medios de comunicación, 6 de septiembre de 1976.
67. Mario Ramón Beteta en 1975 fue secretario de Hacienda. En diciembre de 1976, fue designado presidente de la Sociedad Mexicana de Crédito

Industrial, que se transformó en Banco Mexicano Somex. En diciembre de 1982, fue director general de PEMEX. Gobernó el Estado de México de 1987 a 1989. Desde 1995, es presidente del Consejo Consultivo Económico del Estado de México.

68. Entrevista con Mario Ramón Beteta, 18 de marzo de 2003.
69. Palabras de Rubén Aguilar en el reconocimiento al Lic. Ernesto Fernández Hurtado, 28 de noviembre de 2002, y varias entrevistas con Rubén.
70. Carlos Abedrop estudió economía en la UNAM. De 1964 a 1982, fue presidente del Banco del Atlántico. Presidió la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México y la Asociación de Banqueros de México. Fue distinguido con la Legión de Honor de Francia en grado de Oficial. Ha sido socio fundador y presidente de diversas empresas financieras e industriales, y miembro del Patronato de la UNAM.
71. Entrevista a Carlos Abedrop, 29 de noviembre de 2002.
72. Entrevista a Mario Ramón Beteta, 18 de marzo de 2003.
73. El Ing. Ignacio Aranguren es presidente y director general de Arancia Industrial, S.A, empresa con ventas anuales de 350 millones de dólares y que emplea a cerca de dos mil personas.
74. Entrevista a Ignacio Aranguren, 22 de octubre de 2002.

## IX. EN LOS INICIOS DEL GOBIERNO DE LÓPEZ PORTILLO

75. El Universal, 15 de diciembre de 1976.
76. Circular de la ABM 1649, 4 de marzo de 1977.
77. El encaje legal es un instrumento para asignar crédito. Para garantizar la solvencia de la intermediación financiera, las autoridades establecen la parte que los bancos deben mantener como reservas con respecto a los depósitos que reciben. Antes del encaje, los bancos reservaban parte de los depósitos para garantizar retiros de sus clientes en cada momento. Debido a los pánicos bancarios, prueba de que esto no bastaba, el Banco Central intervino. Al normar la estructura del encaje legal, las autoridades pueden afectar el grado de liquidez de los bancos. De 1960 a 1971, hubo estabilidad en las disposiciones de encaje. De 1972 a 1976, para proveer recursos adicionales al sector público, las modificaciones fueron continuas. Con la crisis de 1976 y las modificaciones del tipo de cambio, el encaje perdió efectividad como instrumento de control por las necesidades de financiar al sector público. Se impulsó el gasto público; se utilizaron

reservas de la banca privada y mixta para financiar el déficit. Se decía que una de las ventajas de la banca múltiple era la simplificación del encaje legal (Pérez Galván, 1982).

78. Folleto de la ABM, XLIII Convención Bancaria, Acapulco, Guerrero, 1977: Noticiario Banamex, año IX, 2 de abril de 1977.
79. 23 de diciembre de 1977.

## CAPÍTULO TERCERO: LA PRÁCTICA DE UN LIDERAZGO I. PROSIGUE SU INFLUENCIA EN LA ABM

80. Carta de Carlos Abedrop del 9 de octubre de 1978 para invitarlo al acto de reconocimiento que realizó la ABM el 10 de noviembre.

## II. EL SISTEMA BANCARIO A FINALES DE LOS SETENTA

81. De 1960 a 1970, el PIB promediaba un crecimiento de 6.8%; en 1975, estaba en 4.1%; en 1976 cayó a 2.1%, y en 1977 mejoró levemente, con 2.8%. Considerando el crecimiento demográfico de 3.5%, en 1976 y 1977 no se había dado un crecimiento real. Pero en 1978 el PIB superó 5%. Las tasas de inflación promedio en la década anterior fueron de 4.5%, pero en 1975 ésta alcanzó 18.6%. Al año siguiente, se colocó en 19.5% y en 1977 subió hasta 31.4%. Había falta de oferta y circulación excesiva. Para 1978, las tasas seguían altas, pero bajaron más de 12 puntos con relación a 1977. En 1978 se había dado una importante captación bancaria. Rubén apuntaba que en la situación del país destacaban dos factores: los indicadores económicos, pero también los factores emotivos.

## III. ACTIVIDAD VERTIGINOSA Y EFICIENTE

82. Alejandro Medina Mora y Saúl Carreño. En 1979 se jubiló otro de los directores generales adjuntos, Francisco Martín del Campo.
83. Ver los números correspondientes a los años 1976-1979 de *Examen de la Situación Económica de México*, y notas a mano en el archivo personal.

## V. LIDERAZGO EN EL MEDIO EMPRESARIAL

84. *Agrosintesis*, vol. 9, n. 10, pp. 14-19.
85. En entrevista para *Excélsior*, 30 de mayo de 1978, destacaba la disposición de la banca privada para dar crédito al pequeño propietario.
86. *Revista Bancaria*, vol. XXVI, n. 9, pp. 21-26.



87. Notas a mano del 21 de noviembre de 1979, archivo personal.
88. Esta industria era un termómetro preciso de la economía. En 1970 su crecimiento había sido del 7%. Al año siguiente, la crisis la había colocado en una situación precaria: su índice de crecimiento arrojaba un -2.6%. En 1973 y 1974 se había dado una recuperación importante, con crecimientos promedio cercanos a 17%. Los siguientes dos años registró bajas importantes, aunque todavía su crecimiento estaba en un 6%. Las situaciones críticas de 1976 y 1977 la afectaron en tal forma que sus índices volvieron a ser negativos: de -1.9 y -2.4; en 1978, experimentó un crecimiento del 12.5%. Cifras manejadas por Rubén en sus charlas.

## VI. EL MEJOR BANQUERO DE MÉXICO

89. Entrevista a Rubén, 5 de noviembre de 2002.
90. Por ejemplo, Enrique Díaz, además de agradecer las directrices que había dado a su esposa para impulsar su negocio, alababa su bondad en una carta fechada el 15 de mayo de 1980. David Arelle, desde Ciudad Juárez, le escribía el 19 de mayo de 1980 para agradecer sus consejos, determinantes en su desarrollo personal y económico (cartas seleccionadas del archivo personal).
91. Discurso de Carlos Abedrop en la inauguración de una sucursal del Banco del Atlántico el 4 de septiembre de 1980.
92. Entrevista a Carlos Abedrop, 29 de noviembre de 2002. En las siguientes páginas, tomo sus palabras de la misma entrevista.
93. Entrevista a Agustín F. Legorreta 26 de junio de 2003. De ahí, también, procede la próxima cita.
94. El empresario Abelardo Garciarce encabeza el consorcio tapatío Aga, el grupo refresquero independiente más grande de México. Por cierto, Rubén intentó llevarlo a Banamex como consejero –antes de que Serfin lo incorporara– y hasta viajó a Guadalajara para invitarlo en persona.
95. Entrevista a Abelardo Garciarce, 30 de octubre de 2002.

## VIII. PAPEL ORIENTADOR

96. Rubén participó en más de diez eventos anuales.

## IX. DIRECTOR GENERAL

97. Entrevista a Abelardo Garciarce, 30 de octubre de 2002.

98. Notas de su plática con Agustín F. Legorreta a principios de 1981, archivo personal.

99. Todas estas notas a mano de los pros y los contras del personal de la dirección, él mismo incluido, se encuentran en su archivo personal. Estos ejercicios parecían inspirados en la técnica de los ejercicios espirituales de San Ignacio de Loyola.

100. Entrevista a Agustín F. Legorreta, 26 de junio de 2003.

101. En las fichas elaboradas por el Banco, correspondientes a 1981, había algunas con datos de la familia de Rubén. Sobre sus hermanos se decía que Fernando vivía en Guadalajara; de Alonso, que era licenciado en economía, investigador y escritor; de Enrique, que era comerciante en Ciudad Obregón, distribuidor regional de Firestone; de Marcelo, que vivía en Hermosillo y era director regional de la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (Conasupo) para Sinaloa, Sonora y Baja California. Sus hermanas, María Antonieta y Ofelia, organizaban su casa en Guadalajara. Las fichas sobre sus hijos destacaban que el menor, Javier, era estudiante; de Octavio, licenciado en relaciones industriales, que trabajaba en Anderson Clayton en el área de capacitación; de Luz María, que era diseñadora gráfica y se dedicaba al hogar; de Jorge, que era subdirector de Banamex siendo licenciado en relaciones industriales; de Horacio, que se dedicaba a la pequeña industria. Finalmente, del mayor, Rubén, que era licenciado en filosofía y antropólogo.

102. Entrevista a Carlos Abedrop, 29 de noviembre de 2002.

103. Sin agotar la lista, como ejemplos: Chase Manhattan Bank, Mitsubishi Bank, Banque de Paris et des Pays-Bas, Deutsche Bank, Banco di Roma, Banco Hispano Americano, Banco Real de São Paulo, Banco de Valencia, Banco Exterior de España, Banco de Vizcaya, The First National Bank of Chicago, Pan American Bank, The Royal Bank of Canada, Commerzbank, Banque Nationale de Paris...

104. En su archivo personal, las cartas y telegramas de felicitación ocupan varias carpetas.

105. David Arelle, ingeniero civil, vive en Ciudad Juárez, y se ha dedicado a promover la vivienda.

106. Entrevista a David Arelle, 21 de noviembre de 2002.

## X. FORMADOR Y COMUNICADOR

107. Un ejemplo de esto es la carta de Sergio Nicolau, quien el 30 de noviembre

de 1978 le escribió: «siempre fue un privilegio trabajar a tus órdenes y aprender a ser banquero. Has sido forjador de mi personalidad» (en archivo personal).

108. Entrevista a Agustín Legorreta, 26 de junio de 2003.

#### XI. MODERNIZADOR DE LA ESTRUCTURA OPERATIVA

109. Carta de agradecimiento del presidente y director ejecutivo de la Asociación Bancaria de Venezuela, septiembre de 1981 (archivo personal).

110. Entrevista a Luz María Silva, 28 de noviembre de 2002.

111. El autor era Harold Swanson Hook. Se había publicado en 1971. Los derechos se pagaron a Main Event Management Corporation.

112. Trabajó en el área de recursos humanos. De 1963 a 1969, fue jefe de personal en Dupont. La Dirección General de Peñoles lo invitó a encabezar el Departamento de Recursos Humanos de esa empresa. En 1974, asumió esa misma área en Teléfonos de México. Banamex lo contrató a finales de los setenta.

113. Pablo Aveleyra Arroyo de Anda ingresó al Banco Nacional de México en 1957. De 1959 a 1964 fue comisionado a Crédito Bursátil. En 1975 fue nombrado director en Banamex.

114. Entrevista a Pablo Aveleyra, 29 de noviembre de 2002.

115. Juan Elek estudió en la Facultad de Estudios Empresariales de Harvard. Estuvo en el Citibank en Estados Unidos, Canadá y México. Fue presidente adjunto de Banamex. Es fundador y copresidente de Elek, Moreno, Valle y Asociados, empresa inversionista bancaria en la Ciudad de México.

116. Entrevista a Juan Elek, 19 de marzo de 2003.

117. Juan Orozco –cuyo suegro, Emilio Carrera, fue funcionario del Banco Nacional de México muy afín a Rubén– fue director general de la empresa industrial Desc y luego pasó a Banamex, donde fue director general adjunto en el área de los seguros y la industria. Ha sido vecino de Rubén por más de 35 años.

118. Entrevista a Juan Orozco, 17 de marzo de 2002.

119. Entrevista a Ignacio Mesa, 21 de noviembre de 2002.

120. Entrevista a Pablo Aveleyra, 29 de noviembre de 2002.

#### XII. ATENTO A LOS CAMBIOS

121. Notas a mano, julio de 1981, archivo personal de Rubén.

#### XIV. EVITANDO CRISIS FAMILIARES

122. Carta de Rubén a su hijo mayor, sin fecha, archivo personal.

#### CAPÍTULO CUARTO: RUBÉN, LA SABIDURÍA DE UN BANQUERO EN TIEMPOS ACIAGOS Y DE RÁPIDOS CAMBIOS I. LA ESTABILIZACIÓN BANCARIA

123. Entrevista con Luz María Silva, 28 de noviembre de 2002.

124. En los años setenta y principios de los ochenta, participé en equipos que hacían análisis de los informes presidenciales. Las citas corresponden a mis notas de la transmisión televisada del 6º informe de Gobierno de José López Portillo, el primero de septiembre de 1982.

125. Pese al espionaje, los archivos del CISEN no guardan registro del hecho. Hay nueve fichas sobre Rubén: de 1971, cuando en la Asamblea General de Concanaco, en Yucatán, se aprueba la planilla de consejeros, Rubén entre otros; de 1975, en que el director Federal de Seguridad informa que fue electo vicepresidente de la Asociación de Banqueros de México. De 1976 hay tres sobre actos como presidente de la ABM: reunión en Ciudad Obregón, asistencia a la Convención de la Confederación Patronal de la República Mexicana en Mazatlán e intervención en la conmemoración del CII aniversario de la Cámara de Comercio de la Ciudad de México. De 1977, se reporta la XLIII Convención de Banqueros donde rindió su informe; otra ficha se refiere a su nombramiento como director general de Banamex y una más a su intervención en una reunión en que habló de agroindustria. Las dos restantes se refieren a 1983 y 1988.

126. Carlos Abedrop, en una entrevista concedida al noticiero televisivo 24 Horas en su calidad de presidente de la Asociación de Banqueros de México, declaró el primero de septiembre de 1982: «considero que las medidas anunciadas por el señor Presidente agravan la crisis económica actual del país, y no ayudan a resolver ningún problema esencial. Por otra parte, las apreciaciones hechas por el señor Presidente sobre la banca privada las encuentro injustas e infundadas». El reportero le respondió: «se les acusa de traidores, señor». Abedrop respondió: «ha sido la conducta de la banca privada patriótica y solidaria con los más altos intereses del país y de ello ha dado abundantísimas pruebas. Por otra parte, como mexicano, discrepo del diagnóstico de la crisis que ha hecho el señor Presidente, y

- finalmente pienso que México superará esta crisis y seguirá su camino ascendente a pesar de todos los errores que se han cometido». Un grupo de amigos, incluido Rubén, le regaló a Abedrop una charola de plata con esta declaración inscrita.
127. Agustín F. Legorreta se refirió a estos hechos en varios artículos publicados en la revista *Proceso*: «La expropiación, ¿error garrafal o traición a la patria?», núm. 1282, 27 de mayo de 2001, pp. 23-25; «Los bancos, caja chica del gobierno», núm. 1283, 3 de junio de 2001 pp. 36-39; «Privatización de la banca: ¿transparencia?, ¿buena fe?», núm. 1284, 10 de junio de 2001, pp. 53-55.
  128. Economista; ha sido profesor en la UNAM. Estuvo al frente de Nacional Financiera. Fue secretario de Hacienda y Crédito Público de 1977 a 1982.
  129. Entrevista a David Ibarra, 18 marzo de 2003.
  130. Entrevista a Miguel Mancera, 14 de noviembre de 2002; renglones después, lo cito de nuevo por esta entrevista.
  131. Entrevista a Ignacio Aranguren, 22 de octubre de 2002.
  132. En Perú, un proceso similar tuvo otro desenlace: ante la intención de expropiar, los banqueros pelearon y consiguieron detenerla.
  133. Entrevista a Carlos Abedrop, 29 de noviembre de 2002.
  134. Entrevista a Mario Ramón Beteta, 18 de marzo de 2003.
  135. Entrevista a David Ibarra, marzo de 2003; fuente, también, del pasaje previo.
  136. Noticiero Banamex, año XV, núm. 294, septiembre de 1982.
  137. Entrevista a Rubén, 30 noviembre de 2002.
  138. Entrevista a Alicia Valenzuela de Aguilar, 25 de junio de 2003.
  139. Carta de Agustín F. Legorreta, en archivo personal de Rubén.
  140. Noticiero Banamex, año XV, núm. 294, septiembre de 1982.
  141. Videoteca de Rubén.
  142. En archivo personal de Rubén.
  143. Transcripción de la versión grabada de la sesión del Consejo, 7 de septiembre de 1982, archivo personal de Rubén; salvo indicación contraria, fuente para las siguientes páginas que reseñan la reunión.
  144. Entrevista a Agustín F. Legorreta, 26 de junio de 2003.
  145. Nota en archivo particular de Rubén.
  146. Hay un cúmulo de cartas y notas así en el archivo personal de Rubén.
  147. Leopoldo Solís a Rubén Aguilar, 24 de septiembre de 1982, archivo particular de Rubén.
  148. Carta de Agustín F. Legorreta a Rubén Aguilar, 28 de septiembre de 1982, archivo personal de Rubén.
  149. Entrevista a Alberto de la Portilla, 18 de marzo de 2003.
  150. Entrevista a Pablo Aveleyra, 29 de noviembre de 2002.
- ## II. EN LA BANCA ESTATIZADA
151. Entrevista a David Ibarra, 18 de marzo de 2003.
  152. Fernando Solana Morales, secretario de Educación con López Portillo y de Relaciones Exteriores en el sexenio de Carlos Salinas; senador de la República; actualmente, miembro del Fondo Mexicano para la Educación y el Desarrollo.
  153. Entrevista a Fernando Solana, 18 de marzo de 2003.
  154. Notas para una plática con Solana, archivo personal.
  155. Notas para una plática con Jesús Silva Herzog, archivo personal.
  156. Entrevista con Luz María Silva, 28 de noviembre de 2002.
- ## III. LA JUBILACIÓN
157. Mensaje de despedida del Banco Nacional de México en su videoteca personal.
  158. Noticiero Banamex, núm. 298, enero de 1983.
  159. *Memoria de Banamex*, 1982-1988, tomo II, p. 289.

160. Testimonios en el archivo personal de Rubén.
161. Remito al lector a los ejemplares de finales de enero de 1983 de los siguientes diarios: *El Universal*, *Ovaciones*, *La Prensa*, *El Día*, *El Financiero*, *El Sol de México*, *Uno más Uno*, *Tribuna del Yaquí*, *El Imparcial*.
162. Entrevista a Alicia Valenzuela de Aguilar, 25 de junio de 2003.
163. Agustín había ingresado al banco en 1956 y recibió su liquidación en noviembre de 1982.
164. Entrevista a Rubén, 16 de marzo de 2003; también la cita que cierra el apartado.

#### IV. RUBÉN, JUBILADO, Y SU RELACIÓN CON LA BANCA

165. *El Universal*, 27 de diciembre de 1983.
166. Carta de Alejandro Albert a Rubén, 23 de marzo de 1984, archivo particular de Rubén
167. Entrevista con Rubén Aguilar, marzo de 2003.
168. Carta del 29 de agosto de 1991, archivo de Rubén.
179. Notas con el título «Los dueños quieren profesionalismo conspicuo», archivo personal.
170. Comunicado de Alfredo Harp Helú a Rubén Aguilar, 26 de febrero de 1993, archivo personal de Rubén.
171. Notas sobre las culturas Banamex, 18 de marzo de 1994, archivo personal.
172. Comunicado de Alfredo Harp Helú y Roberto Hernández a Rubén Aguilar, 28 de septiembre de 2000, archivo personal de Rubén.
173. Invitación del Grupo Financiero Banamex-Accival a Rubén Aguilar, 13 de septiembre de 2001, archivo personal de Rubén.
174. Archivo privado de Rubén.
175. Radio Fórmula, 28 de noviembre de 2001.
176. *Excélsior*, 11 de agosto de 1995.
177. *El Economista*, 22 de diciembre de 1996.

178. *El Norte*, 7 de marzo de 1997.
179. Este programa se transmitió en vivo, el 10 de mayo de 1997.
180. Carta del 10 de mayo de 1997, archivo personal.
181. Carta de Carlos Abedrop, 23 de junio de 1997, archivo personal.

#### IV. UNA EVALUACIÓN DEL SISTEMA BANCARIO Y DE LOS ÚLTIMOS PRESIDENTES

182. Se destruyeron, así, años de una cultura del ahorro.
183. Entrevista a Rubén, 17 de abril de 2004.
184. Entrevista a Miguel Mancera, 14 de noviembre de 2002.
185. Agustín Legorreta, artículo en *Proceso*, número 1284, 10 de junio de 2001, pp. 53-55.

186. Entrevista a Carlos Abedrop, 29 de noviembre de 2002.

#### VII. APRECIACIONES SOBRE RUBÉN, BANQUERO

187. Fernando Peón Escalante, licenciado en relaciones industriales y maestro en administración pública, lleva más de diez años en la Dirección de Fomento Social Banamex.
188. Entrevista a Fernando Peón, 29 de noviembre de 2002.
189. Entrevista a Miguel Mancera, 14 de noviembre de 2002.
190. Entrevista a Mario Ramón Beteta, 18 de marzo de 2003.
191. Entrevista a David Ibarra, marzo de 2003; la cita siguiente, de aquí.
192. Entrevista a Fernando Solana, 18 de marzo de 2003.
193. Entrevista a Pablo Avelryra, 29 de noviembre de 2002.
194. Entrevista a Agustín Legorreta, 26 de junio de 2003.
195. Entrevista a Abelardo Garciarce, 30 de octubre de 2002.

## SEGUNDA PARTE: RUBÉN, CONSEJERO Y FILÁNTROPO

### CAPÍTULO QUINTO: RUBÉN, CONSEJERO

196. Las funciones en los consejos de administración son conocidas, pero conviene resumirlas. Para que la empresa prospere, necesita su Consejo; a las grandes, la ley las obliga a tenerlo. Se integran por grupos cuya permanencia y operación se sujeta a normas; su finalidad es guiar la administración del negocio. Los cargos se distribuyen entre los integrantes, según funciones: hay un presidente, un secretario, un tesorero, varios vocales y comisarios. El grupo se ajusta a prácticas corporativas y tiene relación con los accionistas, pero opera con independencia; se encarga de diseñar estrategias, analizar las finanzas, planear y decidir presupuestos y metas. Tiene poder para decidir sobre inversiones y deudas. Supervisa el rendimiento de la empresa --producción, comercialización, finanzas, desarrollo tecnológico, administración...-- y emite opiniones y consejos para solucionar problemas o para mejorar la marcha de la empresa.

#### I. RESPONSABILIDADES EN LA CONDUCCIÓN DE EMPRESAS.

197. Entrevista a Rubén, 17 de marzo de 2003.
198. Entrevista a Juan Orozco, 17 marzo de 2003.
199. Tiene también la franquicia de Dairy Queen para la Ciudad de México y su zona metropolitana.
200. Entrevista a Rubén, 30 de noviembre de 2002. La cita que cierra el párrafo proviene de aquí.
201. Un empresario de la época alemanista, sin parentesco con Rubén.
202. Empresa que provee adhesivos, emboquilladores, azulejos, mosaicos, celosías, pisos cerámicos y de barro, tabiques, mobiliario y accesorios para baños.
203. El Grupo Condumex, consorcio industrial integrado por más de 30 empresas, trasciende lo nacional. Es un grupo de clase mundial, líder en la fabricación de conductores eléctricos, cables para las telecomunicaciones y para la industria automotriz. Se ubica entre los productores de bienes de capital y de energía.

### II. EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN RELACIONADOS CON SU ACTIVIDAD BANCARIA

204. Entrevista a Rubén, 30 de noviembre de 2002.
205. Entrevista a Rubén, 17 de marzo de 2003.
206. Se dice de Desc que es uno de los grupos industriales emblemáticos de México. Lo formó el empresario Manuel Senderos. Ha tenido negocios de química, autopartes, bienes raíces y alimentos. En los setenta, Desc comenzó a actuar como una unión de accionistas de diferentes empresas y se convierte en un grupo de profesionistas especializados. En su Consejo de Administración, entre sus consejeros de la serie «B» se encuentra Rubén, de quien se dice que es consejero independiente. Además, forma parte del Comité de Auditoría.
207. Entrevista a Rubén, 30 de noviembre de 2002. Las citas del siguiente apartado, salvo aclaración contraria, provienen de la misma entrevista.

#### III. ACERTADA ACTIVIDAD EN UNA PLURALIDAD DE CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

208. Entrevista a Rubén, 17 de abril de 2004.

#### IV. UN CONSEJERO MUY BUSCADO

209. Fernando Hiriart, director general de la Comisión Federal de Electricidad (CFE) de 1959 a 1970; en el sexenio de Echeverría, director de Inversiones Públicas de la Secretaría de la Presidencia; con Salinas, Secretario de Energía, Minas e Industria Paraestatal (SEMIP).
210. Escrito fechado el 24 de noviembre de 1985, archivo personal de Rubén.
211. Entrevista a Rubén, junio de 2003

#### V. PARTICIPACIÓN EN EL CONSEJO DE PEDRO DOMEQ MÉXICO

212. El francés Pierre Domecq llegó a Jerez, España, al iniciar el siglo XVIII. La familia Domecq adquirió prestigio en la fabricación y almacenamiento de vinos. En 1941, la empresa llegó a México y, en 1956, adoptó el nombre de Pedro Domecq México. A mediados de los noventa, la multinacional Allied Lyons compró la compañía.
213. Entrevista a Rubén, junio de 2003.
214. Carta de Antonio Ariza, 31 de mayo de 1994, archivo privado de Rubén.

215. Carta de Álvaro Domecq, 20 de octubre de 1994, archivo privado de Rubén.

216. Notas de mediados de los noventa, en su archivo personal.

217. Carta de Antonio Ariza Alducin a Rubén, abril de 1995, en su archivo privado.

#### VI. GENERADOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA DESDE ABAJO

218. Originalmente, este apartado estaba en el capítulo siguiente; pero, por el énfasis en el uso de sus conocimientos bancarios para potenciar la producción de sectores de escasos recursos, preferí reubicarlo aquí, en la parte de su labor de consejería, por emplear estas habilidades para impulsar la economía popular.

219. Dra. María del Carmen Díaz Amador, presidenta de la Comisión de Ciencia y Tecnología en la LVII Legislatura y coordinadora del Área Social en el Equipo de Transición de Vicente Fox en el segundo semestre de 2000; desde 2001, al frente del Programa de Microcréditos del Gobierno Federal.

220. Entrevista a Rubén, 17 de marzo de 2003.

221. Rubén es miembro fundador del Consejo Asesor de Microcréditos y miembro del Consejo Operativo del Programa de Financiamiento a Microempresas en la Secretaría de Economía del Gobierno de la República.

222. Entrevista a María del Carmen Díaz Amador, 26 de junio de 2003. Las citas siguientes provienen de la misma entrevista.

223. Entrevista a María del Carmen Díaz Amador, 26 de junio de 2003.

224. La intervención completa puede consultarse en la página electrónica [www.presidencia.gob.mx](http://www.presidencia.gob.mx).

225. La noción tiene que ver con el intento de incorporar a la globalización, en condiciones justas, a los productores de comunidades pobres. Implica que éstos se enfrenten al capitalismo real con calidad y competitividad, pero en condiciones justas. En palabras de Rubén, que el consumidor pueda pagar un sobrepago que, en realidad, es para beneficio de los productores, sin intermediación; un pago así es una contribución social al esfuerzo de esas comunidades para que eventualmente superen su condición de pobreza.

226. Entrevista a María del Carmen Díaz Amador, 26 de junio de 2003.

227. Entrevista a Rubén, 30 de noviembre de 2002, como la cita siguiente.

228. Entrevista a Rubén 17 de marzo de 2003, como las dos citas consecutivas que cierran el apartado.

229. Entrevista a María del Carmen Díaz Amador, 26 de junio de 2003.

#### VII. UN CONSEJERO ABIERTO A LA SOCIEDAD

230. Carta del 30 de mayo de 2002, archivo personal.

231. *El Economista*, 13 de agosto de 1998.

232. El Dr. Carlos Fernández del Castillo lo felicitó por la entrevista que concedió a *Excélsior* en abril de 1999.

#### VIII. CONSEJERO DE JESUITAS

233. El padre Basila participó mucho tiempo en el economato de la Provincia Mexicana de la Compañía de Jesús.

234. Entrevista por correo electrónico con el padre Elías Basila, S.J., diciembre de 2003.

235. Entrevista a Luz María Silva, 28 de noviembre de 2002.

236. Organismo colegiado al que le competen las funciones ordinarias del gobierno de esa universidad. Entre sus múltiples funciones, le corresponde aprobar el calendario escolar y aceptar o rechazar estados financieros y presupuestos.

237. Entrevista a Luz María Silva, 28 de noviembre de 2002.

238. Entrevista a Enrique González Torres, 25 de junio de 2003.

239. Entrevista por correo electrónico con el Padre Elías Basila, S.J., diciembre de 2003.

#### IX. CONSEJERO CIUDADANO

240. Entrevista a Alicia, 25 de junio de 2003

241. Rubén conserva gran cantidad de documentos de todas sus actividades. Está en su archivo el agradecimiento de Cárdenas, jefe de Gobierno del Distrito Federal, fechado el 8 de junio de 1998, por participar en ese grupo de trabajo.

242. Entrevista con Rubén, 30 de noviembre de 2003, como las siguientes, salvo indicación contraria.

243. *Reforma*, 16 de marzo de 2004.

244. Entrevista a Rubén, junio de 2003.

## X. EL ESTRATEGIA DE LOS CONSEJOS

245. Entrevista a Rubén, 17 de marzo de 2003.

246. Entrevista a Bruno Newman, 19 de marzo de 2003.

247. Entrevista por correo electrónico con el Padre Elías Basila, S.J., diciembre de 2003.

248. Entrevista a Enrique González Torres, 25 de junio de 2003.

249. Luis Felipe García Fricke estudió economía en la UNAM. Trabajó en la iniciativa privada. Estuvo en el IPADE.

250. Entrevista a Luis Felipe García Fricke, 9 de marzo de 2003.

251. Entrevista a Abelardo Garcíarce, 30 de octubre de 2002.

252. Estrategia es término militar, pero trasciende ese sentido. Tiene que ver con la planeación que pone los medios adecuados para conseguir un fin bien establecido. Implica un claro conocimiento del punto al que se quiere hacer llegar toda la actividad. Conlleva un plan de acción. Debe conocer fuerzas e instrumentos, tanto propios como de posibles adversarios, y el contexto en el que se va a desenvolver la acción. Necesita una capacidad de maximizar cualidades y hacer que las deficiencias se corrijan o no pesen tanto. Cuida cada movimiento previendo el conjunto de reacciones y sabiendo hacer frente a los que se vaya presentando para que no se impida conseguir el fin. Cualquier actividad humana planeada requiere un mínimo de estrategia. Un estrategia tiene que ser un conductor capacitado y sagaz para impulsar a los actores bajo su influencia a que se convenzan de por qué desplegar la actividad, cómo hacerlo y qué se pretende. Un estrategia sabe activar todas las capacidades y subordinar todas las tácticas a la meta que se debe conseguir.

253. Entrevista a David Arelle, 21 de noviembre de 2002.

254. Entrevista a Carlos Abedrop, 29 de noviembre de 2002.

255. Entrevista a Juan Orozco, 17 marzo de 2003.

256. Entrevista a Miguel Mancera, 14 de noviembre de 2002.

## CAPÍTULO SEXTO: RUBÉN EN EL MUNDO DE LA FILANTROPÍA

257. Consultar el archivo: *Times on line*, [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com).

258. Conviene consultar el estudio "Inequality in Latin America" —disponible en la página electrónica del Banco Mundial ([www.worldbank.org](http://www.worldbank.org))—, en donde se aportan indicadores sociales y económicos que señalan que las políticas económicas han favorecido la desigualdad y la asimetría.

259. Se pueden ver los estudios del investigador de El Colegio de México, Julio Boltvinik, las cifras del INEGI, las investigaciones propiciadas por el Programa de las Instituciones Laborales y de Desarrollo de la OIT y los estudios antropológicos de la pobreza urbana en México.

260. Los resultados de esta encuesta se encuentran en [www.sedesol.gob.mx](http://www.sedesol.gob.mx).

261. Intervención en la Conferencia Internacional sobre Responsabilidad Social y Ciudadana organizada por la Fundación Esquel en Guayaquil, Ecuador, y auspiciada por la Fundación Interamericana, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Mundial y otros, del 30 de junio al 1º de julio de 1997.

262. Hablando con él, apunta que entre otras fundaciones ha sido fundador de la Fundación Mexicana para la Salud, del Centro Mexicano para la Filantropía, del Fondo para la Conservación de la Naturaleza, de la Fundación Tarahumara José Llaguno, de Fomento Cultural Banamex, del Centro Impulsor de la Habitación, de la Fundación Amigos de Teotihuacan, de la Fundación Gonzalo Río Arronte, de la Fundación Mexicana para las Enfermedades Hepáticas; y también, entre otras organizaciones, fue miembro de la Fundación Mexicana para la Calidad Total, de FICSAC y del Festival del Centro Histórico de la Ciudad de México.

### I. EN LA JUNTA DE ASISTENCIA PRIVADA (JAP)

263. Guillermo Soberón Acevedo estudió medicina en la UNAM. Fue presidente de la Academia de Investigación Científica (1966-1967), presidente de la Academia Nacional de Medicina (1973-1974), rector de la UNAM (1973-1981), secretario de Salud (1982-1988). Es presidente ejecutivo de la Fundación Mexicana para la Salud (FUNSALUD).

264. La Junta de Asistencia Privada del D.F. es institución asistencial. En esa época, casi igualaba en edad al siglo. Su misión ha sido apoyar el desarrollo de las Instituciones de Asistencia Privada (IAP) en la capital para que cumplan sus objetivos, administren eficientemente sus recursos

y obtengan los beneficios fiscales previstos en la legislación. Otro de sus encargos es facilitar donantes y voluntarios para llevar el trabajo de forma coordinada y servir como articulación entre instituciones, gobierno y organismos humanitarios nacionales y extranjeros. Las IAP atienden población muy diversa: huérfanos, abandonados, ancianos desvalidos, enfermos, población de zonas marginales. Han sido organismos con personalidad jurídica y patrimonio propio que se han ido constituyendo como fundaciones o asociaciones. A finales del siglo XX, la JAP supervisaba 486 de éstas. Según la más reciente legislación, el fin de las Instituciones de Asistencia Privada (IAP) es preservar los mandatos de sus testadores y velar por la perpetuidad de los mismos; por eso pueden recibir herencias o legados. Las Asociaciones Civiles (AC) sólo se rigen por el Código Civil, perciben cuotas de sus asociados, pero no pueden recibir herencias ni legados.

265. Entrevista al Dr. Soberón, 17 de marzo de 2003.

266. Carta del 26 de diciembre de 1984, archivo personal.

267. Entrevista a Rubén, 30 de noviembre de 2002.

268. Carta del 16 de abril de 1985, archivo particular de Rubén.

269. Carta del 26 de abril de 1985, archivo particular.

270. Entrevista a Luz María Silva, 28 de noviembre de 2002.

271. Entrevista al Dr. Soberón, 17 de marzo de 2003.

272. Discurso en la inauguración del Simposium sobre la Asistencia Social Privada, 24 de julio de 1986.

## II. EN INSTITUCIONES DE PROMOCIÓN ECONÓMICA

### Entusiasta promotor del microcrédito

273. Entrevista a Rubén, 30 de noviembre de 2002; la primera cita en "Nexos internacionales", también de aquí.

### Nexos internacionales

274. Al iniciar 1998, el BID Región México lo invitó a presidir el Comité Técnico del Fideicomiso Fondo para el Desarrollo de Proyectos Productivos en Zonas Rurales de la República Mexicana.

275. Entrevista a Rubén, 30 de noviembre de 2002. Al volverlo a citar en las próximas páginas, salvo indicación contraria, lo hago por esta entrevista.

### Asistencia, promoción y desarrollo

276. *Swap* significa intercambio, y denomina el pago selectivo de un gobierno deudor del total de un instrumento de deuda externa, valuado con un descuento en el mercado internacional, a cambio de que ese dinero se invierta en el país que tiene la deuda. Cuando se aplica a programas sociales, se le llama *swap* social. Si una organización no lucrativa recibe donativos en moneda extranjera por medio del *swap*, obtiene el beneficio de la diferencia en el precio de la deuda adquirida y su valor original.

### Suscitando conciencia más amplia en las empresas

277. Revista *Calidad Total/Perspectivas*, núm. 2, 1994.

278. Ver *supra*, nota 275.

### En el mundo indígena

279. Ver *supra*, nota 275.

280. Escrito de Rubén Aguilar en el Informe de actividades 2002 de la Fundación Tarahumara José A. Llaguno, A.B.P.

281. Entrevista a Luis Felipe García Fricke, 9 de marzo de 2003.

## III. EN ORGANIZACIONES FILANTRÓPICAS DE SALUD

### FUNSALUD

282. Entrevista al Dr. Soberón, 17 de marzo de 2003.

283. Entrevista a Rubén, 30 de noviembre de 2002, al igual que las dos próximas.

284. Entrevista a Carlos Abedrop, 29 de noviembre de 2002.

285. Entrevista a Rubén Aguilar, 30 de noviembre de 2002.

286. Entrevista al Dr. Soberón, 17 de marzo de 2003.

287. Carta de Alfredo Santos a Rubén Aguilar, 7 de septiembre de 1990, archivo particular de Rubén.

288. Entrevista a Luz María Silva, 28 de noviembre de 2002.

289. Texto del discurso en el archivo particular de Rubén Aguilar.

### Promoción de la salud en otros organismos y fundaciones

290. Este instituto, con más de 300 programas de investigación, atiende 130,000 consultas y practica 3,000 intervenciones quirúrgicas al año.



En salud pública, se ha dedicado al estudio de diversas costumbres y tradiciones de nutrición en comunidades indígenas, para atender aspectos relacionados con autosuficiencia alimentaria y preservación ecológica.

291. Diploma de octubre de 1991.

292. Entrevista a Rubén, 30 de noviembre de 2002.

293. Esta fundación ha destinado importantes sumas de dinero a hospitales en diversos puntos de la República. También ha aportado recursos para tratamiento de adicciones, cuidado del ambiente, del ecosistema, promoción del riego y educación ante el riesgo.

294. Entrevista a Rubén, 30 de noviembre de 2002.

#### **IV. EN LO EDUCATIVO, PROFESIONAL, CULTURAL Y AMBIENTAL**

295. Fomento Cultural Banamex es una institución pionera en su tipo, ejemplo para la creación de otros organismos similares. Desde su origen, ésta ha tenido gran impacto en las actividades culturales del país.

296. Entrevista a Rubén, 30 de noviembre de 2002.

297. El instituto, fundado en 1978 para apoyar el desarrollo cultural de México, respaldó al gobierno de Guanajuato en la creación del Festival Internacional Cervantino. Se ha propuesto integrar la iniciativa privada en el desarrollo cultural del país: ha organizado la Bienal Iberoamericana de Arte y otras actividades de fomento a las artes plásticas (exposiciones, y ediciones de libros de arte). Respaldó la literatura mediante el concurso Netzahualcóyotl. Desde 1990 apoya proyectos culturales en Teotihuacan.

298. El 31 de marzo de 1995, la licenciada Marcela Tostado, directora del Museo y del Centro de Documentación Histórica del ex Convento de Tepoztlán, agradeció su colaboración en la preservación del patrimonio del lugar.

299. El fondo contaba en 2001 con 50 millones de dólares, aportados por los gobiernos de México y de Estados Unidos y el Banco Mundial. Su misión es conservar la biodiversidad y asegurar el uso sustentable de recursos naturales promoviendo acciones estratégicas y de apoyo financiero. Se originó en la Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro, en 1992. Ha consolidado su estructura operativa y enfocó sus actividades al fortalecimiento de cuadros. A mediados de los noventa, obtuvo autorización para ejercer un programa anual de intercambio de deuda externa. Ha recibido recursos etiquetados para aplicarlos en diez áreas estratégicas. Otro de sus fines es revertir la degradación y disminuir la presión sobre los ecosistemas con procesos productivos sustentables en

los que colabora con las comunidades y usuarios de los recursos; también capacita a la sociedad para conservar la biodiversidad.

300. Entrevista a Rubén, 30 de noviembre de 2002.

301. Manuel Arango, presidente de una importante compañía inmobiliaria, constructora de conjuntos residenciales y centros de oficinas en México. Socio fundador del grupo CIFRA, uno de los consorcios más grandes de México asociado a Wal-Mart. Fundador del Centro Mexicano para la Filantropía, del que es presidente.

302. Entrevista a Manuel Arango, 17 de marzo de 2003.

303. Ejemplo de esto, el agradecimiento de Juilenne Gallardo, de la Fundación Lorena Alejandro Gallardo, quien reconoce haber aprendido mucho en contacto con Rubén. Carta del 21 de noviembre de 1997, archivo particular de Rubén.

304. A manera de ejemplo, en 2001 fue miembro del comité evaluador encargado de seleccionar instituciones merecedoras del premio anual "Razón de Ser".

305. Entrevista a Rubén, 30 de noviembre de 2002.

#### **V. EN LA PROMOCIÓN DE LA FILANTROPÍA**

306. CEMFI, asociación civil sin fines de lucro, tiene por misión fomentar una cultura filantrópica, fortalecer la acción de la sociedad civil en la solución de los problemas comunitarios. Su Asamblea General de Asociados se integra con 74 fundaciones y asociaciones operativas y 50 empresas. Tiene un Consejo Directivo. Hay 370 instituciones de asistencia y promoción afiliadas a CEMFI, que promueve el trabajo voluntario y donativos para causas que favorezcan el desarrollo de la comunidad. En las empresas, también promueve la inversión social.

307. Entrevista a Rubén, 30 de noviembre de 2002.

308. Entrevista a Manuel Arango, 17 de marzo de 2003, como la próxima cita.

309. El primero se celebró entre el 4 y el 7 de octubre de 1992. En su tercera sesión plenaria, Rubén propuso criterios para institucionalizar la relación entre las fundaciones latinoamericanas.

310. El II Encuentro Iberoamericano de Filantropía se celebró en octubre de 1994. Rubén participó en el tema IV, globalización de la filantropía. Se planteó que los países de América Latina habían pagado un alto costo, pero

que se abría una gran oportunidad a la sociedad civil. Se propuso trabajar en la consolidación de una confederación de instituciones filantrópicas.

311. Entrevista a Rubén, 30 de noviembre de 2002.
312. Entrevista a Manuel Arango, 17 de marzo de 2003.
313. El Reconocimiento Iberoamericano al Mensaje de Beneficio Social Caracol de Plata pretende promover la cultura cívica de responsabilidad social y participación ciudadana. En el Consejo Internacional se encuentra Rubén.
314. Entrevista a Rubén, 30 de noviembre de 2002.
315. Llevó por nombre "The Prince of Wales, Business Leaders Forum".
316. La fundación le envió una carta de agradecimiento por su ponencia, el 8 de julio de 1997, archivo particular de Rubén.
317. Se celebró la segunda semana de enero de 1995.
318. El primero fue el 26 de mayo de 1998 y el segundo, el 18 de noviembre de 2000. Rubén destacó el papel de las instituciones financieras en la cultura. Hizo precisiones sobre la labor no lucrativa, pero productiva, que desarrollaban estas instituciones al promover acciones culturales, artísticas y sociales.
319. La asociación integra a más de 300 agrupaciones, tiene como meta fortalecer actividades humanitarias.
320. Organización anterior a la que después promovió la esposa del presidente Fox con el nombre de Vamos México; entrevista a Rubén, 30 de noviembre de 2002.
321. Entrevista a Rubén, 30 de noviembre de 2002.
322. Entrevista a Manuel Arango, 17 de marzo de 2003.

#### **VI. UN COMUNICADOR DE LA FILANTROPÍA**

323. En su archivo hay gran cantidad de evidencias de estas intervenciones. Un ejemplo de esto es la grabación que Demos le envió el 10 de junio de 1997, una participación suya con la temática Sociedad Viva, transmitida el 28 de abril.

#### **VII. DISPONIBILIDAD PARA ATENDER A LA GENTE**

324. Entrevista a Rubén, 30 de noviembre de 2002; de aquí, el resto de sus ideas en el apartado.

#### **VIII. SU PREOCUPACIÓN POR LA JUSTICIA SOCIAL**

325. Entrevista a Rubén, 30 de noviembre de 2002; como todos los pasajes que cito en este apartado.

#### **IX. UNA TRAYECTORIA DIGNA DE RECONOCIMIENTOS**

326. Presentación de Rubén por Carlos Abedrop, 26 de septiembre de 2002, archivo particular de Rubén.
327. Texto del discurso en el acto de premiación, archivo particular de Rubén Aguilar.
328. La autora me mandó una copia de su escrito por correo electrónico.
329. Escrito de agradecimiento en archivo particular de Rubén.

#### **X. JUICIOS SOBRE RUBÉN DEDICADO AL SERVICIO DE LOS DEMÁS**

330. Víctor García Lizama, «Asistencia social», en Siempre, 9 de noviembre de 1989.
331. Entrevista a Luz María Silva, 28 de noviembre de 2002.
332. Entrevista a Juan Elek, 19 de marzo de 2003.
333. Entrevista a Manuel Arango, 17 de marzo de 2003.
334. Entrevista a Fernando Peón, 29 de noviembre de 2002.
335. Entrevista a Mario Ramón Beteta, 18 de marzo de 2003.
336. Entrevista a Juan Orozco, 17 marzo de 2003.
337. Entrevista a Manuel Arango, 17 de marzo de 2003.
338. Entrevista por correo electrónico al Padre Elías Basila, S.J., diciembre de 2003.
339. Entrevista a David Arellano. 21 de noviembre de 2002.
340. Entrevista a María del Carmen Díaz Amador, 26 de junio de 2003.
341. Entrevista a Carlos Abedrop, 29 de noviembre de 2002.

## TERCERA PARTE: EL PENSAMIENTO DE RUBÉN

### CAPÍTULO SÉPTIMO: RUBÉN, UN PRÁCTICO CON TEORÍA

342. Aguilar 1976, 1976 b, 1977, 1978, 1979, 1981, 1981 b, 1981 c, 1983, 1983 b, 1984, 1986, 1986 b, 1986 c, 1989, 1990, 1990 b, 1992, 1995, 1995 b, 1998, 1998 b, 2001, 2002.

#### I. LA ACTIVIDAD BANCARIA

##### Definición de la banca

343. Respecto a Banrural, Rubén precisaba que el gobierno le asignó dos funciones que no se llevaban, incompatibles: hacer intermediación bancaria y beneficencia social. Ése era un error conceptual. Obviamente, ambas cosas eran indispensables, pero no juntas en una institución. No recuperar los créditos hacía mucho daño; no se estimulaba el cumplimiento de obligaciones.

##### El crédito

344. Octavio Colmenares citaba ese dicho de Rubén (Colmenares, 1993: 71).
345. Era probable, decía Rubén, que sus mejores amigos no fueran quienes habían recibido créditos suyos, sino a quienes se los había negado, por haberles explicado el por qué de la negativa. Había actuado como asesor, y les había hecho un servicio superior al evitarles un mal negocio.

##### Uniones de crédito

346. David Ibarra, en un artículo de septiembre de 1995 de la revista *Comercio Exterior*, aludía a esta postura de Rubén.

##### La Asociación de Banqueros de México

347. Después de la nacionalización, cambió su nombre por Asociación Mexicana de Bancos. En los noventa, al reprivatizarse la banca, volvió al nombre original. Por haber pasado la banca, prácticamente, a manos extranjeras, en marzo de 2004 se optó por otro nombre: Asociación de Bancos de México.

##### El banquero profesional

348. En 1984, difundió por primera vez un texto sobre el banquero profesional que, posteriormente, tuvo varias versiones. En su archivo, hay gran cantidad de cartas para felicitarlo por sus conceptos. Una de ellas es de Xavier Scheiffler, jesuita especializado en economía.

## II. LA EMPRESA

### Dirección y liderazgo

349. J. Ginebra, en su libro de 1994, ejemplificando el liderazgo recurre a una «deliciosa parábola utilizada por Rubén Aguilar». Lo cita en las páginas 25 y 129. En la dedicatoria del libro, que regaló a Rubén, escribió: «Querido Rubén: tú estás anclado en la historia de este trabajo, pues lo ayudaste a nacer. Por estas páginas, te encontrarás». Y le dio gracias «por tantas cosas».

### La cultura en la empresa

350. Trosvan Croves (1890-1969) nació en Chicago y murió en México. Influido por anarquistas, trabajó en compañías petroleras y fue un prolífico escritor bajo el pseudónimo de B. Traven. En su realismo dramático, se interesó en indígenas y campesinos. Varias de sus novelas dieron pie a películas. En 1956 escribió *Canasta de cuentos mexicanos*, donde narra cómo un turista estadounidense compra una canasta a un artesano mexicano en 15 centavos de dólar. Una compañía chocolatera le ofrece un dólar por cada una para usarlas como empaque de sus productos. El turista busca al indígena para iniciar el negocio, y éste le dice que entre más canastas haga en un día, más caras las va a cobrar. El negocio no se realiza.

## CUARTA PARTE: ACERCAMIENTOS

### CAPÍTULO OCTAVO: ALGUNAS VENTANAS Y UN ESPEJO

351. En 1989, Alicia Valenzuela de Aguilar, en homenaje por los 65 años de Rubén, organizó la edición de un libro titulado *Rubén Aguilar Monteverde visto por sus amigos*. En un principio, se decidió integrar elementos del libro en este apartado pero, por la extensión de éste, optamos por remitir al lector a esa fuente si desea completar lo aquí incluido.

#### I. EL COMUNICADOR

352. Bruno Newman, egresado de la Iberoamericana, es director general del grupo Zimat, agencia de relaciones públicas de mayor facturación en el país.
353. Entrevista a Bruno Newman, 19 de marzo de 2003.
354. Entrevista a Alberto de la Portilla, 18 de marzo de 2003.
355. Entrevista a Juan Orozco, 17 marzo de 2003.

## II. EL AMIGO

356. Con las listas se corre el riesgo de dejar fuera a no pocos: por eso, el listado siguiente pretende servir de indicador, de ejemplo; de ninguna manera busca ser exhaustivo. Un buen número de amigos de Rubén, a pesar de que no verse en estas páginas, sin duda perdonarán mis involuntarias omisiones.
357. A Miguel Cisneros, Rubén le prologó un libro.
358. Entrevista por correo electrónico con el Padre Elías Basila, S.J., diciembre de 2003.
359. Entrevista a Miguel Mancera, 14 de noviembre de 2002.
360. Entrevista a Abelardo Garcíarce, 30 de octubre de 2002.
361. Entrevista a Juan Elek, 19 de marzo de 2003.
362. Entrevista a Guillermo Soberón, 17 de marzo de 2003.

## III. UN HOMBRE DE FAMILIA

363. Por los constantes cambios, había optado por no comprar casa en donde llegaba. Pudo haberlo hecho, pero no quería distraerse comprando para luego vender a su partida.
364. Entrevista a Alberto de la Portilla, 18 de marzo de 2003.
365. Entrevista a Alicia Valenzuela de Aguilar, 25 de noviembre de 2002.
366. Entrevista a David Arelle, 21 de noviembre de 2002.
367. Entrevista por correo electrónico con el Padre Elías Basila, S.J., diciembre de 2003.
368. Al jubilarse, decidió no poner un despacho; quiso su oficina en casa, para disfrutarla.
369. Entrevista con Luz María Silva, 28 de noviembre de 2002.
370. Luz María aclara que en su casa le inculcaron disciplina y responsabilidad.
371. Entrevista a Juan Elek, 19 de marzo de 2003.
372. Entrevista a Pablo Aveleyra, 29 de noviembre de 2002.

373. Entrevista a Miguel Mancera, 14 de noviembre de 2002.

374. Entrevista a Fernando Solana, 18 de marzo de 2003.

375. Entrevista a Abelardo Garcíarce, 30 de octubre de 2002.

376. Entrevista a Felipe García Fricke, 9 de marzo de 2003.

377. Entrevista al Dr. Soberón, 17 de marzo de 2003.

378. Entrevista a Manuel Arango, 17 de marzo de 2003.

379. Entrevista a Luz María Silva, 28 de noviembre de 2002.

380. En 2002, Rubén comentaba que, al faltar sus padres, lo que habría hecho con ellos lo hacía con sus hermanas; que ellas continuaron, con gusto, haciendo las veces de casa paterna. Rubén les compartía sus alegrías. Consideraba un privilegio, a su edad, seguir teniendo casa paterna. María Antonieta es viuda; nació en 1916. Ofelia no se casó; había nacido en 1920. Según Rubén, la mayor es muy lúcida. Ofelia había sufrido enfermedades. Ambas estaban muy compenetradas.

381. Cuando fui al Archivo General de la Nación a consultar el fondo del CISFN, en donde se encuentran los documentos del espionaje político de los periodos autoritarios del Estado mexicano, el encargado me dijo que el expediente de Alonso Aguilar era muy extenso.

382. Entrevista a Rubén, 30 de noviembre de 2002; de aquí la próxima cita.

383. Entrevista a Alonso Aguilar, 10 de marzo de 2004; también la próxima.

## IV. ALGUNAS SOMBRAS

384. Por los resultados, se prefirió omitir los nombres. Lo que quedó muy claro fue la imposibilidad del hecho imputado. Sobre el supuesto enfrentamiento, si hubo algo pudo ser una mala interpretación de quien se sentía agraviado, algún incidente menor y de escasa importancia que nadie recordaba, por más esfuerzos que hicieron.

385. Entrevista con Alberto de la Portilla, 18 de marzo de 2003.

386. Entrevista a Juan Elek, 19 de marzo de 2003.

387. Entrevista a Pablo Aveleyra, 29 de noviembre de 2002.

388. Entrevista a Bruno Newman, 19 de marzo de 2003.

- 389. Entrevista a Felipe García Fricke, 9 de marzo de 2003.
- 390. Entrevista a Juan Orozco, 17 marzo de 2003.
- 391. Entrevista a Manuel Arango, 17 de marzo de 2003.
- 392. Entrevista a Alonso Aguilar, 10 de marzo de 2004.

## V. EL HOMBRE

- 393. Entrevista a Alicia Valenzuela de Aguilar, 25 de noviembre de 2002.
- 394. Esperanza Gutiérrez, fue su secretaria en la Junta de Asistencia Privada y ha seguido colaborando con él.
- 395. Entrevista a Esperanza Gutiérrez, noviembre de 2002.
- 396. Entrevista a Ignacio Meza, 21 de noviembre de 2002.
- 397. Entrevista a Felipe García Fricke, 9 de marzo de 2003.
- 398. Entrevista a Pablo Aveleyra, 29 de noviembre de 2002.
- 399. Entrevista a Fernando Solana, 18 de marzo de 2003.
- 400. Entrevista a David Ibarra, 19 de marzo de 2003.
- 401. Entrevista a Juan Elek, 19 de marzo de 2003.
- 402. Entrevista a Abelardo Garcíarce, 30 de octubre de 2002.
- 403. Entrevista a Luz María Silva, 28 de noviembre de 2002.
- 404. Entrevista a Mario Ramón Betera, 18 de marzo de 2003.
- 405. Entrevista a David Arelle 21 de noviembre de 2002.
- 406. Entrevista a Fernando Peón, 29 de noviembre de 2002.
- 407. Entrevista a María del Carmen Díaz Amador, 26 de junio de 2003.
- 408. Entrevista a Alberto de la Portilla, 18 de marzo de 2003.
- 409. Entrevista al Dr. Soberón, 17 de marzo de 2003.
- 410. Entrevista por correo electrónico con el Padre Elías Basila, S.J., diciembre de 2003.

- 411. Entrevista a Bruno Newman, 19 de marzo de 2003.
- 412. Entrevista a Ignacio Aranguren 22 de octubre de 2002.
- 413. Entrevista a Juan Orozco, 17 marzo de 2003.
- 414. Entrevista a Manuel Arango, 17 de marzo de 2003.

## VI. UNA MIRADA AL ESPEJO

- 415. Las respuestas provienen de muchas pláticas con Rubén, mientras revisaba su archivo.

## CAPÍTULO NONO: UN LIDERAZGO MÚLTIPLE Y COMBINADO

- 416. Se entiende como trayectoria el curso que, a lo largo de un tiempo, sigue el comportamiento de una persona, sus actividades intelectuales, económicas, morales, culturales, etc.
- 417. La más evidente es la distancia de Rubén, banquero, con el Estado en papel de banquero. Otro quiebre tiene que ver con las prácticas de una banca no comprometida con el desarrollo del país. Las primeras incursiones en el mundo filantrópico contraponen a Rubén con la burocracia. También critica a los organismos que hacen de la filantropía un *modus vivendi*. Ha impulsado a las empresas a desarrollarse, pero en función del bien común. No acepta que se desentiendan de su compromiso social. Una última ruptura se dio, otra vez, con instancias gubernamentales: está comprometido con la transparencia, pero no le gusta ser utilizado como pantalla cuando no hay acciones consecuentes. En este capítulo se privilegiarán las continuidades.

## I. UN ACERCAMIENTO ENERGÉTICO

- 418. La clásica definición de energía implica la capacidad de realizar un trabajo, una actividad, un movimiento, un efecto. A su vez, se entiende como trabajo el proceso por el cual, aplicando una fuerza, se desplaza o se transforma un objeto. Así, energía se refiere a eficacia, vigor y poder para cambiar algo o su entorno. Es todo lo que produce un cambio sobre lo que se actúa. La taxonomía de la energía es amplia: hay energía mecánica, lumínica, calórica, sonora, eólica, hidráulica, electromagnética, química, nuclear, etc. Se recuerda que el universo está compuesto por materia y energía; y que la materia, a su vez, se puede convertir en energía. Las leyes de la termodinámica establecen que la materia se transforma; pero que también existe la entropía.

419. Teilhard nació el 1 de mayo de 1881 en Orcines, Francia. Fue el cuarto de once hermanos. Ingresó a la Compañía de Jesús. Estudió geología y paleontología en la Sorbona. Se doctoró en ciencias naturales en 1922. Este jesuita fue un científico y un gran pensador espiritual, poético y místico. El mundo académico le tenía aprecio. Murió el 10 de abril de 1955 en Nueva York. Su copiosa y deslumbrante obra se publicó después de su muerte. En 1967 René Maheu, director general de UNESCO, afirmó que las obras de Einstein y de Teilhard constituían, cada una a su manera, los sistemas de conocimientos más extensos y densos, a la vez, que se hubieran concebido.
420. Las razones que me indujeron a esto son variadas. Una tiene que ver con quien me introdujo al mundo fascinante de Teilhard, Alberto Navarro, S.J, a quien compañeros, amigos y alumnos llamábamos El Viudo. Alberto Navarro fue también un íntimo amigo de don Rubén. Otra de las razones se refiere a cualidades de Teilhard que Rubén Aguilar me evoca.
421. Se entiende experiencia de acuerdo con Bataille, que la ve como el viaje hasta el límite de lo posible para el hombre (Bataille, 1972).
422. Su actividad comunicadora ha sido muy extensa. Bastaría referirse a más de doscientas ponencias que ha impartido.

## II. ACTOR MUY DINÁMICO EN EL MEDIO BANCARIO, EMPRESARIAL Y FILANTRÓPICO

### Banquero de vanguardia

423. Pierre Bourdieu ha propuesto dos grandes categorías: campo y *habitus*. Define campo como una configuración de relaciones entre posiciones que, a su vez, se definen objetivamente en su existencia y en las determinaciones que imponen a sus ocupantes, ya sean agentes o instituciones, por su situación actual y potencial en la estructura de la distribución de las diferentes especies de poder. El *habitus* es el sistema de disposiciones que los agentes han adquirido al interiorizar un determinado tipo de condiciones. El campo estructura el *habitus*. El Estado contribuye de muchas formas a la unificación del espacio económico. Hay políticas estatales que impulsan determinadas ramas económicas. En el espacio empresarial, sus integrantes tienen puntos de vista que dependen de su posición en la empresa y de su preparación. Hay luchas por la definición, por las prioridades de proyectos. Los protagonistas comprometen saberes, antigüedad e información en la lucha dentro del poder de la empresa por conseguir su definición. Como en otros campos, se ponen en juego los saberes disponibles sobre determinadas dimensiones del orden social. Además de constituirse un conjunto de relaciones, se producen conductas económicas. Lo bancario tiene su propia lógica. Su relación fundamental es el crédito. Hay condicionamientos económicos y culturales en las

prácticas del ahorro, crédito e inversión. Sin embargo, hay una dinámica en los últimos tiempos que va autonomizando lo financiero. Se privilegia la especulación en detrimento de la producción productiva, y la economía internacional se ha ido liberando de la normatividad de los bancos centrales (Bourdieu, 2000, 2003).

424. Bernabé del Valle, en la primera mitad del siglo XX, participó activamente en una gran gama de consejos de administración sin ser el gran accionista. Era un profesional muy respetado.

### Profesionalismo acendrado en los consejos empresariales, filantrópicos y ciudadanos.

425. Aunque el mundo filantrópico mexicano ha ido creciendo, su tamaño todavía es pequeño comparado con el de otros países de la región, como Colombia, donde se ha dado un crecimiento y diversidad de actividades filantrópicas. A finales del siglo XX, había 94 fundaciones cuyos activos alcanzaban el uno por ciento del PIB y el 5% del gasto público (Panfichi, 2003). En Estados Unidos, desde finales del siglo XIX se fue instalando la visión de que, quienes habían triunfado, debían devolver a la sociedad parte de sus ganancias para atender a los más desprotegidos. En 1999, 73% de los ciudadanos contribuyeron a acciones filantrópicas. Ese año, las donaciones se elevaron a 190,000 millones de dólares (así lo reporta la revista *Mouvement Anti-Utilitariste dans les Sciences Sociales* en su número 21, correspondiente al primer trimestre de 2003). Aunque en México han ido aumentando las visiones como las que promueve Rubén —manejar la filantropía con criterios de empresa para superar el burocratismo de las viejas instituciones asistenciales y que el objeto de la acción privilegie el hacer productivos a los pobres—, todavía es muy fuerte el carácter asistencialista. Sin embargo, un ejemplo de que la vía alentada por Rubén es atractiva y transitable ha sido el hecho de que 550 mujeres nahuas de 34 comunidades de Huejutla, Hidalgo, crearon en 2004 un microbanco para indígenas con el fin de atender actividades de bordado, panadería y crianza de aves de corral. Hay varios estudios que demuestran que los pobres, como ahorradores, encuentran una gran variedad de formas de administrar su dinero. Hay promotores que los apoyan a que establezcan sus propios sistemas. Suelen utilizar el corto plazo para emergencias, y el mediano plazo para operaciones de inversión y para atender necesidades recurrentes del ciclo vital (Peck, 1997; Schneifer, 1997; Rutherford, 2002). En el campo filantrópico, sigue la tensión entre lo asistencial y la promoción del desarrollo. El filósofo italiano Viroli, en su conversación con Bobbio, ha criticado el asistencialismo, la creación de clientelas vitalicias y el hecho de que no se incite a los individuos a valerse por sí mismos. Reconociendo que la caridad pública y privada son necesarias en casos urgentes, no las ve compatibles con la vida cívica. La atención a los pobres y ancianos, por ejemplo, debería integrarse en el campo de los derechos, porque la República no es una sociedad anónima,

sino una forma de vida común cuyo fin es la dignidad de los ciudadanos. Además, la asistencia no debe verse como acto de compasión, sino como responsabilidad de asistir a los ciudadanos. Viroli se opone a la postura que defiende que la caridad ejercida por organismos de la sociedad civil puede sustituir los derechos sociales. Plantea que se necesitan los derechos sociales afianzados por las leyes de la República y financiados con recursos públicos, así como también la filantropía practicada por el voluntariado. Argumenta que los derechos sociales no son un regalo, sino producto de luchas sociales (Bobbio y Viroli, 2002: 66-70). En México, el Centro de Derechos Humanos Fray Francisco de Vitoria en su Informe sobre la situación de los derechos económicos, sociales y culturales (de noviembre de 2002 a octubre de 2003) critica las políticas asistencialistas aplicadas por el Gobierno, y exige medidas eficaces antes de que el estallido social sumerja a la nación «en pretéritos escenarios». Señala que la visión asistencialista conmueve, pero no resuelve; enmascara, pero no supera el hondo drama de los mexicanos sumidos en la pobreza. Ese informe cuestiona al Gobierno por pretender solucionar las violaciones al derecho a la alimentación con una monetarización de sus obligaciones, lo cual se ha traducido en la transferencia de recursos en efectivo para la atención coyuntural de las demandas, sin llevar a cabo programas productivos y de atención para resolver de forma estructural esas violaciones a los derechos. Rubén se ha colocado con determinación en la línea de ir a la raíz, a lo estructural, y de resolver los problemas de la pobreza propiciando que los pobres dejen de ser objetos pasivos y se conviertan en sujetos productivos.

426. Rubén ha desarrollado una destacada actividad en organismos cívicos. No obstante, en este campo específico no tiene el liderazgo que sí ha alcanzado en lo bancario, en los consejos y en lo filantrópico. En el siguiente apartado, se tendrán en cuenta estas tres dimensiones.

### III. LAS MÚLTIPLES COMBINACIONES

427. Weber propuso diversos tipos de liderazgos. En el tradicional, la comunidad reconoce y acepta el pasado como base constitutiva; en el jurídico, las normas y la organización permiten ese liderazgo; en el carismático, por las dotes extraordinarias reconocidas, en momentos críticos la comunidad sigue a quien ve dotado de esas cualidades. El carisma implica una ruptura con el orden establecido y precede el desarrollo de estructuras institucionales permanentes. La racionalidad instrumental es característica de las administraciones jurídicas (Weber 1964). El liderazgo de Rubén se basa en sus cualidades pero, obviamente, no es carismático; tiene que ver con sus posiciones de mando, pero no puede circunscribirse sólo a lo normativo. Tiene un liderazgo de nuevo tipo.

428. Por su poder basado en el conocimiento, Rubén influyó en el banco más importante del país, en varias empresas, en organismos bancarios y empresariales, en instituciones filantrópicas, en decisiones gubernamentales, en movimientos cívicos, en decisiones de muchas personas.

### IV. UNA MIRADA A LO CONGLUTINANTE

429. Desde un principio, huyó de las formas ostentosas. Optó por no ir a clubes hípicos ni a clubes de golf. Se ubicó en situaciones diferentes en su vida diaria.
430. En esto estaría de acuerdo con Bobbio, quien afirmaba que cuando uno se hacía viejo importaban más los afectos que los conceptos, pues se daba uno cuenta de que ya no contaba con mucho tiempo (Bobbio, 1997).
431. Rubén concordaría con el Premio Nobel de Literatura 1998, José Saramago quien, en una visita a la ciudad de Morelia, declaró: «tenemos el límite temporal de nuestras vidas (...). Lo que debe importarnos es lo que estamos haciendo ahora (...). La única cosa que podemos hacer aquí, lo que podemos influir en algo es ahora. Dejemos el mañana en paz, porque el mañana no nos pertenece. Lo que nos pertenece es el día de hoy, es ahora. Y si queremos un mañana mejor, si no lo preparamos hoy, no lo tendremos mañana" (entrevista en la revista *Etcétera*, marzo de 2004).
432. Se ha dicho, pero quiero insistir: este libro no agota la realidad de Rubén Aguilar Monteverde. Es sólo una lectura, uno de tantos acercamientos posibles.

## ENTREVISTAS

---



## LISTA DE ENTREVISTAS

1. Ignacio Aranguren, 22 de octubre de 2002, en su oficina, Guadalajara, Jalisco.
2. Abelardo Garciarce, 30 de octubre de 2002, en su oficina, Guadalajara, Jalisco.
3. Jorge y Octavio Aguilar Valenzuela, 3 de noviembre de 2002, en casa de Octavio, México, D.F.
4. Rubén Aguilar Monteverde, 5 de noviembre de 2002, en su casa, México, D.F.
5. Rubén Aguilar Monteverde, 14 de noviembre de 2002, en su casa, México, D.F.
6. Miguel Mancera, 14 de noviembre de 2002, en su casa, México, D.F.
7. David Arelle, 21 de noviembre de 2002, en un restaurante, México, D.F.
8. Ignacio Mesa, 21 de noviembre de 2002, en un restaurante, México, D.F.
9. Esperanza Gutiérrez, 21 de noviembre de 2002, en casa de Rubén, México, D.F.
10. Rubén Aguilar Monteverde, 26 de noviembre de 2002, en su casa, México, D.F.
11. Luz María Silva, 27 de noviembre de 2002, en su oficina, México, D.F.
12. Pablo Aveleyra, 29 de noviembre de 2002, en su casa, México, D.F.
13. Carlos Abedrop, 29 de noviembre de 2002, en su oficina, México, D.F.
14. Fernando Peón Escalante, 29 de noviembre de 2002, en su oficina, México, D.F.
15. Felipe García Fricke, 9 de marzo de 2003, en su oficina, México, D.F.
16. Rubén Aguilar Monteverde, 30 de noviembre de 2002, en su casa de descanso, Tepoztlán, Morelos.
17. Rubén Aguilar Valenzuela, 16 de marzo de 2003, en su casa, México, D.F.
18. Guillermo Soberón, 17 de marzo de 2003, en su oficina, México, D.F.

19. Manuel Arango, 17 de marzo de 2003, en su oficina, México, D.F.
20. Juan Orozco, 17 de marzo de 2003, en su casa, México, D.F.
21. Rubén Aguilar Monteverde, 17 de marzo de 2003, en su casa, México, D.F.
22. Alberto de la Portilla, 18 de marzo de 2003, en su casa, México, D.F.
23. Mario Ramón Beteta, 18 de marzo de 2003, en su oficina, México, D.F.
24. Fernando Solana, 18 de marzo de 2003, en su casa, México, D.F.
25. Juan Elek, 19 de marzo de 2003, en su oficina, México, D.F.
26. David Ibarra, 19 de marzo de 2003, en su casa, México, D.F.
27. Bruno Newman, 19 de marzo de 2003, en su casa, México, D.F.
28. Rubén Aguilar Valenzuela, 25 de junio de 2003, en su casa, México, D.F.
29. Rubén Aguilar Monteverde, 25 de junio de 2003, en su casa, México, D.F.
30. Alicia Valenzuela de Aguilar, 25 de junio de 2003, en su casa, México, D.F.
31. Enrique González Torres, 25 de junio de 2003, en su oficina, México, D.F.
32. María del Carmen Díaz Amador, 26 de junio de 2003, en su oficina, México, D.F.
33. Agustín F. Legorreta Chauvet, 26 de junio de 2003, en su oficina, México, D.F.
34. Alonso Aguilar Monteverde, 10 de marzo de 2004, en un restaurante, Guadalajara, Jalisco.
35. Rubén Aguilar Monteverde, 17 de abril de 2004, en su casa de descanso, Tepoztlán, Morelos.

COORDINACIÓN

Bruno Newman / Zimat Consultores

DISEÑO

Leticia Fierro / Zimat Consultores

CORRECCIÓN DE ESTILO

Gabriela Leal

SELECCIÓN DE FOTOGRAFÍA

Luz María Aguilar

Ernesto Gómez Gallardo Aguilar

ASESORÍA

Alberto Sarmiento

CUIDADO DE LA IMPRESIÓN

Fomento Cultural Banamex, A.C.

Cándida Fernández de Calderón

Carlos Monroy Valentino

Se terminó de imprimir en el mes de septiembre de 2005, en los talleres de Artes Gráficas Palermo bajo el cuidado de Turner. En su impresión se utilizó papel Magnomatt de 135 gramos. En su formación tipográfica las fuentes fueron Formata y Weiss. El tiraje fue de 1,000 ejemplares.

UN HOMBRE CONFIABLE. RUBÉN AGUILAR MONTEVERDE