

*Miguel León Garza**

Valores y desarrollo: una sólida apuesta hacia un futuro sustentable

SUMARIO: I. Panorama global. II. México, un país de contrastes. III. Consideraciones finales IV. Bibliografía

I. Panorama global

Cambios económicos y sociales

En la economía mundial, el 2014 pasará a la historia como un año de recomposición de fuerzas entre los principales bloques económicos. Estados Unidos se consolidó con un crecimiento cercano al 3.5% anual, con una moneda fuerte, autosuficiente en energéticos, con una disminución en el costo de la gasolina de 50% del año 2010 a la fecha y con una inflación a la baja del 1.5%. De esta manera, la reducción en el precio del petróleo afectará positivamente a algunos productores cuyo costo es alto y los líderes del sector energético disminuirán sus inversiones en aproximadamente 20%, según *Financial Times* en su edición del 11 de diciembre de 2014.

Un petróleo más barato en Estados Unidos genera un crecimiento en sectores como las líneas aéreas y la venta de automóviles nuevos. Así, el ahorro previsto por la baja en el precio de petróleo para los norteamericanos será equivalente a 100,000 millones de dólares para 2015, para mejorar de manera importante el po-

* Profesor Decano del Área Académica de la Dirección de operaciones del IPADE.

der de compra de la población; aunque el empleo en Estados Unidos está creciendo, esto no garantiza el aumento de los salarios, ya que se encuentran reprimidos y no han aumentado en los últimos seis años. Por lo tanto, a pesar de que la economía americana se encuentra sustancialmente mejor, existe un rezago en cuanto a los costos de la mano de obra, los cuales, no han sido ajustados.

En términos globales, de acuerdo con datos de Bloomberg Businessweek, (10 de noviembre de 2014-6 enero de 2015) la India se perfila como la segunda potencia manufacturera exportadora, superada solamente por China, en donde el costo por hora de la mano de obra es de \$0.92 dólares contra \$3.52 de la nación asiática. Asimismo, India cuenta con un contingente laboral de 487 millones de personas, mientras que China con 798 millones, lo cual representa una amenaza para los países emergentes, por el diferencial en costos.

La distribución de la riqueza en el mundo actual se encuentra polarizada de tal manera que existen unos que tienen mucho y otros que no tienen lo indispensable para vivir. Originalmente el papel de los gobiernos era recabar impuestos que representaban menos del 10% del ingreso nacional, como lo hace ver Thomas Piketty en su libro *El capital del siglo XXI* (Piketty, 2014), con este ingreso, sólo era posible cubrir las funciones más básicas de cada gobierno. Más tarde, los gobiernos empezaron a financiar obras de infraestructura, escuelas, universidades, hospitales, entre otros servicios públicos.

En el siglo XX, países altamente desarrollados, como los europeos y el mismo Estados Unidos, incrementaron su participación entre 30 y 50% del ingreso nacional, para incluir rubros como la salud y la educación, lo cual dio lugar a “un estado social” como lo denominó Thomas Piketty.

Posteriormente, al inicio del siglo XXI, se pueden notar diferencias importantes entre los países en cuanto a los servicios y beneficios tomados por el estado. Por ejemplo, la educación primaria y secundaria se otorga de manera gratuita a la población y la enseñanza universitaria, en general, pertenece al ámbito privado y resulta ser muy cara, de tal manera que se busca la igualdad de acceso a servicios y a bienes fundamentales. Del mismo modo sucede en temas relacionados a la edad de retiro y a las jubilaciones, situación que se está agravando con el incremento en las expectativas de vida y la disminución en el crecimiento de la población. El impuesto sobre la renta ha ido subiendo, sobre todo en los países europeos, en donde llega a ser hasta 70% del ingreso de las personas. En este contexto, tendríamos que analizar las oportunidades que tiene un ciudadano de conseguir trabajo en un lugar donde el gobierno ha pagado sus estudios que lo capacitan para el mismo, comparativamente con otro que escasamente cubre su educación primaria. Esta situación, agrava la disparidad en el ingreso entre los individuos y, de la misma manera, entre las naciones.

Cambios energéticos y tecnológicos

De la primera revolución industrial, en la que coincidieron nuevos medios de comunicación como la imprenta y las fuentes de energía basadas en la utilización del carbón como combustible, a una segunda revolución en la cual la comunicación estaba fundamentada por el teléfono, la radio y la energía sustentada en el petróleo y la electricidad, abren paso a una tercera revolución industrial en donde la convergencia de nuevas fuentes de energía renovables y la comunicación por internet nos llevará a un mundo más equitativo y sustentable. (Riffkin J. , 2011).

Sin embargo, a la luz del descubrimiento del gas de lutitas y la baja reciente en los precios del petróleo, parece ser que seguiremos dependiendo de estas fuentes no renovables algunos años más.

Desde el punto de vista energético, se espera que la generación de electricidad fotovoltaica continúe reduciendo sus costos, así mismo el desarrollo comercial de la energía solar y eólica darán paso a una nueva era tecnológica.

Del mismo modo, China, con una producción de 22 millones de automóviles al año (OICA), para consumo local, parece no estar dispuesta a sacrificar su capacidad instalada en producción de motores de combustión interna.

- ¿Qué tanto más el gas de lutitas postergará el ciclo de vida del motor de combustión interna?
- ¿Qué tanto se puede alargar el ciclo de vida del motor de combustión interna, dada la existencia de motores cada vez más eficientes?
- ¿Qué impacto tendrá la conectividad en el automóvil?
- ¿Qué impacto tendrá la conducción asistida?
- ¿Qué impacto tendrán materiales ultraligeros en la industria automotriz?
- ¿Será el cambio gradual o disruptivo?

La respuesta a estas y otras preguntas irán marcando las tendencias y el futuro de la industria automotriz en el mundo.

Como dice Jeremy Riffkin, la tercera revolución industrial pone los cimientos de la infraestructura en donde el capital y talento colaboran para crear una nueva economía. Al inicio de esta nueva era, integrada por la vía de las redes so-

ciales y una nueva generación de jóvenes con capacidades técnicas y profesionales calificadas dan lugar a un equilibrio entre los que no cuentan con un capital y los que sí lo tienen.

Generación de empleo

Según Jim Clifton, en su libro *The Coming Jobs War*, señala que habrá una especie de guerra mundial por los puestos de trabajo. De 7,000 millones de personas en el mundo, 5,000 millones tienen más de 15 años y están en edad laboral. De estos últimos, 3,000 millones cuentan con un trabajo, 1.2 mil millones son empleos de tiempo completo, mientras que 1.8 mil millones son empleos de tiempo parcial (Clifton, 2011).

En diferentes naciones, esta guerra por los puestos de trabajo estará afectando a la clase media, de tal manera, que la distribución del ingreso estará privilegiando al capital y dejará de lado el desarrollo social.

En el mismo libro, Jim Clifton nos presenta una encuesta en la que mide el índice de satisfacción de la fuerza laboral en Estados Unidos, cuyos resultados señalan que sólo el 28% de los norteamericanos está plenamente comprometido con su trabajo y, en consecuencia, generan alta productividad, en tanto que al 72% restante les es indiferente y obtienen una baja productividad. De estos últimos, el 19%, están desmotivados y, además, entorpecen su trabajo.

Con el desarrollo tecnológico, sobre todo en el campo de la información, la comunicación es de fácil acceso, y la relación tradicional entre el capital y el trabajo se rompe, es decir, la verdadera riqueza está en el talento, y éste es gratuito, no tiene límites y permite al hombre desarrollar nuevas habilidades y capacidades superiores, que lo alejan del trabajo estrictamente operativo. (Riffkin J., 2011).

El poder de la sociedad liberado por las redes sociales a través del internet y las energías renovables gratuitas estarán rompiendo los paradigmas en las relaciones humanas, para convertirlas de muy jerárquicas a horizontales.

No obstante, ante la reconversión energética en Norteamérica, en donde Estados Unidos se convierte en autosuficiente en energía, se postergará la utilización de energías renovables algunos años más.

La velocidad de la información ante la apertura de los medios de comunicación, es cada vez más dinámica, de tal forma que, mantener la privacidad se vuelve todo un nuevo reto. Las redes sociales han transformado nuestra manera de comunicar, socializar y trabajar. Hoy en día, contar con un dispositivo móvil nos permite estar permanentemente comunicados e integrados a una red que

nos lleva a una mayor transparencia y a ser una sociedad cada vez más exigente. La guerra del siglo XXI estará íntimamente ligada a la creación de puestos de trabajo y la distribución de la riqueza entre países ricos y países emergentes, entre hombres extremadamente ricos y una población marginada con hombres extremadamente pobres.

Cuando Piketty habla sobre la distribución de la riqueza entre el capital y el individuo en el siglo XXI —el empresario busca una alta rentabilidad sobre su inversión y tiende a imponer sus condiciones a quienes sólo tienen trabajo— muestra que los rendimientos sobre el capital crecen a una tasa superior a las remuneraciones del trabajador, para llevar esta situación a condiciones extremas. Ante esta realidad, para países emergentes como México, en donde estas diferencias son mayores, lo más importante es la creación de empleo para lo cual se requiere atracción de capital y, posteriormente, la creación de puestos de trabajo.

Con la indiferencia por parte de nuestros líderes hacia los más vulnerables, los más preparados, los que tienen trabajo, tienen una gran responsabilidad para con los grupos más marginados de la población.

Países desarrollados y emergentes

En el caso de las naciones, si analizamos la balanza comercial de los países industrializados, nos encontraremos con aquéllos que tradicionalmente exportan más de lo que importan (ver Tabla 1). Éstos tienen balanzas comerciales superavitarias y crean empleos dentro de sus fronteras, tales como Japón, Alemania o China, que han logrado estabilidad laboral, alta productividad y una menor tasa de desempleo.

A este respecto, es importante establecer que, a largo plazo, esta situación genera en los países más vulnerables pobreza extrema.

Tal vez la balanza comercial positiva debería estar sujeta a un impuesto redistributivo para apoyar a los países más pobres. Por ejemplo, en el caso de la balanza comercial positiva de Alemania, Japón y China, los países deficitarios deberían establecer un impuesto compensatorio a todos los productos importados que llegan al consumidor final. Los países más preparados, los más desarrollados, capaces de producir más de lo que consumen y, consecuentemente, capaces de generar un superávit en el comercio internacional, están obligados a ser subsidiarios con los más pobres y con los que menos tienen. En otras palabras, una sociedad más equitativa sustentada en valores capaces de impulsar el desarrollo.

Tabla 1
Balanza comercial de bienes y servicios
(millones de dólares a precios actuales)

País	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Alemania	142,070	144,590	158,806	228,366	223,842	168,320	176,878	181,339	207,821	216,754
China	51,174	124,625	208,922	308,020	348,978	220,118	223,027	181,901	231,849	236,888
Japón	91,128	64,360	54,753	73,656	9,408	18,454	65,656	-53,554	-117,701	-139,699
Corea	29,287	21,870	7,904	12,645	-108	42,273	34,859	17,976	34,169	66,049
EE.UU.	-619,200	-721,200	-771,000	-718,600	-723,100	-395,500	-512,700	-580,000	-568,300	-508,200
México	-13,549	-12,484	-12,092	-16,523	-25,001	-13,196	-12,654	-14,622	-13,080	-8,345

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial.

No se puede hablar de valores a nivel macroeconómico cuando unas naciones lo tienen todo y permanecen indiferentes ante los más necesitados. Finalmente todos formamos parte de una comunidad global.

China que necesita crecer un mínimo de 8% anual para mantener su estabilidad social, requiere asegurar el aprovisionamiento de materias primas para sus fábricas y para el desarrollo de su infraestructura. Esta situación ha generado fuertes inversiones en países con grandes recursos naturales, tanto en América Latina, como en África y el resto del mundo, independientemente de las condiciones laborales y su impacto ambiental, afectando la sustentabilidad a largo plazo.¹

La competitividad y la productividad de las naciones están íntimamente ligadas al respeto que se les tenga a las personas, a sus valores, a su dignidad y trascendencia, así como un alto grado de compromiso social.

En el largo plazo, es insostenible un modelo de país, en donde no esté comprometido con la comunidad global en lo ecológico, lo económico y lo social.

En términos globales, los países con alto grado de desarrollo y tasas bajas de desempleo, comparativamente están en falta para con los países emergentes con salarios muy bajos y tasas muy altas de desempleo.

¹ La silenciosa conquista China.

II. México, un país de contrastes

México 2015

El 2014 ha sido para México un año de una transformación radical. Al principio, México sobresalía ante una situación global de estancamiento y retroceso –principalmente en Europa–, gracias a importantes reformas estructurales que nos deben llevar a alcanzar crecimientos económicos superiores al 4% anual. Por primera vez el país jugaba un rol preponderante en la economía mundial, prueba de ello fue la presencia del presidente Enrique Peña Nieto en la portada de la revista *Time* con la frase “Saving Mexico”. Ruchir Sharma, jefe de mercados emergentes de Morgan Stanley comentaba: “Entre los inversionistas de Wall Street, diría que México es por lejos la nación favorita en este momento” (M.City 24 de febrero). De la misma manera, Luis Videgaray Caso, secretario de Hacienda y Crédito Público recibía el reconocimiento por parte de la revista *EuroMoney* al mejor ministro de finanzas del mundo en 2014. (M. Verduzco 10 de octubre 2104), estas reformas estructurales nos llevan a pensar que México tiene un gran futuro, sin embargo, habrá que manejar políticamente el día con día, ya que la oposición lo maneja “magistralmente”, dañando de forma importante a nuestras instituciones.

De acuerdo al estudio “The Shifting Economics of Global Manufacturing” (Harold L. Sirkin), publicado por The Boston Consulting Group, en el cual se analizó información de 2004 a 2014 sobre la competitividad en costos de manufactura de las 25 economías más exportadoras del mundo a través de cuatro dimensiones clave: costos de la mano de obra, productividad laboral, costos de energía y paridad cambiaria, México y Estados Unidos se visualizan como las “estrellas ascendentes” en el mundo.

Si analizamos el índice de salarios en dólares, podemos ver que en promedio, en las 25 naciones que más exportan en el mundo, los salarios tuvieron un incremento de 71%, mientras que en México estos costos aumentaron tan sólo 67 por ciento.

El índice de productividad absoluta promedio en las 25 naciones que más exportan en el mundo creció el 27%, mientras que en México este crecimiento fue del 53 por ciento.

En promedio, las monedas de los 25 países se fortalecieron en 7.0%, mientras que el peso mexicano sufrió una depreciación del 11 por ciento.

En términos energéticos, el costo del gas natural promedio en las 25 naciones analizadas, tuvo un incremento de 98%, mientras que en México cayó 37%.

El costo de la electricidad en promedio en los 25 países incrementó 75%, mientras que en México fue de sólo 55%.

Finalmente, la ubicación de México entre dos océanos y junto a Estados Unidos, así como la disponibilidad de mano de obra altamente capaz y los tratados de libre comercio con más 44 países, lo están llevando a ser cada vez más competitivo y productivo. Para consolidar la industria manufacturera del país será necesario incrementar el contenido nacional de las cadenas productivas y así detonar la generación de empleo.

Reformas estructurales

Siguiendo las recomendaciones de la OCDE en su estudio sobre México titulado "OCDE Economic Survey MEXICO" publicado en enero de 2015, después de tres décadas de bajo crecimiento, baja productividad, informalidad del mercado laboral y la distribución polarizada de la riqueza, el país se encuentra en un proceso de implementación de una serie de reformas estructurales que permitirán un crecimiento económico muy por arriba del actual, de tal manera que se espera que para 2018, la economía nacional estará creciendo al 5%. La reforma energética permite el ingreso de capital privado, tanto nacional, como extranjero, en exploración, extracción y transporte de petróleo y gas, así como la refinación de hidrocarburos y la comercialización de los mismos.

Como resultado de la apertura, uno de los primeros proyectos se concretó en marzo de 2015, con una derrama de 900 mdd, de los fondos de inversión BlackRock y First Reserve destinada a la construcción del gasoducto Ramones II, que llegará hasta Guanajuato para abastecer la zona centro y occidente del país. (Sergio Meana & Karla Rodríguez.)

Asimismo, el sector eléctrico ha sido liberalizado, con lo cual se espera la entrada de nuevos competidores, para dejar atrás el monopolio por parte del estado. La entrada de shale gas desde Estados Unidos, que utiliza los gasoductos recientemente construidos, permitirán la producción de energía a precios competitivos para cerrar la brecha que existe actualmente entre Estados Unidos y México.

En el sector de las telecomunicaciones, se creó el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT), cuya función es promover la competencia, lo que obliga a Telcel, la empresa dominante del sector, a reducir su participación en el mercado por debajo del 50%. En este sentido, recientemente, AT&T adquirió NEXTEL, que se suma a su adquisición previa de IUSACEL, y a partir del 1 de enero de 2015 ha desaparecido el cargo por llamadas de larga distancia nacional.

A nivel macroeconómico, las reformas estructurales son fundamentales y deberán generar condiciones lo suficientemente atractivas para impulsar la inversión. Al gobierno le corresponde cuidar la estabilidad macroeconómica, impulsar las relaciones internacionales mediante tratados comerciales, establecer las condiciones para que México sea una nación competitiva –que incluyen las tasas impositivas tomando en cuenta a Canadá, Estados Unidos y México– y la asignación de recursos en los sectores prioritarios, como educación e investigación y desarrollo. Las reformas estructurales y su implementación son fundamentales para impulsar un México cada vez más competitivo que integre al sector empresarial, al gobierno y al sector educativo.

“La gran sacudida” 2018

A la luz de los acontecimientos ocurridos en el segundo semestre de 2014, en Ayotzinapa y Tlatlaya, los mexicanos hemos despertado ante una realidad en la que tradicionalmente hemos vivido y habíamos olvidado, la cual está latente entre todos nosotros.

Tratar de entender estos sucesos que generan un gran enojo en todos los mexicanos y un alto grado de incredulidad, además de que pone en duda nuestra jerarquía de valores y la transparencia de nuestras instituciones, nos vemos obligados a reaccionar e impulsar cambios radicales que nos permitan romper con este aparente estado de derecho y la gran impunidad en el que estamos viviendo.

La complejidad social y el enojo o la insatisfacción colectiva, obligan a un cambio de actitud que intente dar respuesta a todas estas inquietudes, aunque, por graves que sean los problemas, las protestas que se han realizado se tienen que llevar a cabo de manera pacífica, pues no se trata de generar violencia y mucho menos el debilitamiento del “estado de derecho”.

Causas

La ambición desmedida, la corrupción, la impunidad y la incapacidad para crear riqueza han provocado en nuestra sociedad pobreza, inseguridad, violencia, indignación, desconfianza y un malestar generalizado.

La crisis que vivimos es una crisis profunda de valores éticos y sociales, que se gesta desde el núcleo familiar, consecuencia de la gran transformación en la que estamos inmersos.

Cuando no sancionamos a nuestros hijos por cometer una falta menor, cuando en la vía pública nos encontramos frente a un semáforo rojo y no lo respetamos, cuando es más fácil sobornar que cumplir con los procesos burocráticos establecidos, cuando hacemos uso de las aplicaciones móviles actuales para evadir puntos de control por parte de la autoridad, cuando no cumplimos con nuestras responsabilidades civiles y fiscales no obedeciendo a las autoridades, en ese momento, hemos fallado, y apoyamos la creación de una sociedad que da cabida a la impunidad porque desde el seno mismo del hogar no hemos sabido ejercer la autoridad para educar.

En Ciudad Juárez, en donde las madres han tenido que abandonar sus hogares para trabajar en las maquiladoras para poder subsistir, sus hijos se han criado en la calle y han sido víctimas de la delincuencia.

En Oaxaca, cuando maestros cobran sin presentarse a trabajar, exigen, pero no cumplen con sus obligaciones y son un mal ejemplo para nuestros hijos, nos encontramos ante una verdadera crisis social que nace de la incapacidad para establecer un orden de derecho y de respeto para con los miembros de esa gran comunidad de mexicanos que todos los días sí trabaja y cumple con un gran ahínco para salir adelante.

Ante esta realidad, la crisis en la que se encuentra inmersa la sociedad mexicana es desde luego una crisis de valores, que nace ante la incapacidad para crear fuentes de trabajo y la dificultad para alcanzar una distribución de riqueza más equitativa, además de que existe una gran disparidad en el ingreso y los que menos tienen no alcanzan a cumplir sus necesidades más básicas.

Ejemplo de lo anterior es el sector automotriz, en el que la remuneración es baja en términos internacionales, sin embargo, se ha logrado una mayor atracción de inversión extranjera al sector, posicionando a México como la fábrica de Norteamérica.

Ante esta realidad, la prioridad número uno del sector automotriz en México es incrementar la productividad a nivel microeconómico en sus dos vertientes:

- La utilización al máximo de la capacidad instalada, por ejemplo, una planta automotriz que trabaja tres turnos será más productiva que una que trabaje uno solo.
- Hacer más con menos, es decir, será más productiva una línea de producción que saque 60 autos por hora que una que saque 50. (Sullivan, 1996)

De tal manera, que todos los días el sector en México compite contra los mejores del mundo.

Liderazgo

Jim Collins ha clasificado a los líderes en cinco niveles, de acuerdo a su grado de compromiso y desempeño (Collins, 2005).

Los líderes de un primer nivel hacen contribuciones productivas con base en su talento, conocimiento, habilidades y buenos hábitos de trabajo, en síntesis, hombres altamente capaces.

Los líderes del nivel dos destacan por su trabajo en equipo y porque son capaces de lograr resultados grupales.

El líder del nivel tres organiza e integra a personas y recursos, para la búsqueda de objetivos predeterminados de una manera eficaz.

El líder nivel cuatro es capaz de desarrollar una visión del futuro, clara y convincente, de tal manera que estimula a sus colaboradores para alcanzar estándares de alto desempeño.

El líder nivel cinco, aparte de tener una visión clara del futuro, lleva a cabo sus funciones con determinación y una genuina humildad. Su motivación está orientada hacia los demás.

Liderazgo y valores

James Hunter considera que para ser líder es importante ser honrado, digno de confianza, ejemplar, comprometido, atento, capaz de animar y exigir responsabilidad a su gente, tener una actitud positiva y entusiasta, apreciar a las personas y respetar la dignidad humana (Llano, 2004).

Sin embargo, la teoría de que el líder se forja mediante la posesión o adquisición de determinados rasgos, no es la única, existe también la idea de que lo importante no es el carácter sino, sobre todo, el comportamiento y la situación.

La verdadera delegación centrada en el desarrollo de capacidades, propia de un buen liderazgo, es la de confiar en los demás la tarea de hacerse a sí mismos. No se puede ayudar a los hombres, haciendo siempre por ellos lo que ellos pueden y deben hacer por sí mismos, lo cual implica tratar a nuestros subordinados pensando en que algún día podrían llegar a ser nuestros jefes, y si lo llegan a ser, en gran medida será por el tipo de liderazgo ejercido.

Los líderes deben reunir una serie de características y rasgos que podemos encontrar en personajes clave de la historia, por ejemplo, Winston Churchill,

Nelson Mandela, Vaclav Havel, Mahatma Gandhi, John F. Kennedy, Lech Wale-sa, la madre Teresa.

Un grupo de educadores universitarios propone 6 elementos fundamenta-les del carácter que las instituciones tienen que inculcar en los jóvenes, y que fueron presentadas en las declaraciones de Aspen.

- Integridad
- Respeto
- Responsabilidad
- Equidad
- Atención
- Ciudadanía

En la misma declaración se agregan otras 6 características que destacan: sinceridad, lealtad, compasión, obediencia, estar informado y participación en votaciones.

Stephen Covey hace alusión a la vinculación entre la humildad y el lide-razgo: “Si alguien asume roles y aspira demasiado alto como tributo a su vani-dad y a su orgullo, se engañará gradualmente a sí mismo...Pero si sabe aceptar la verdad sobre sí mismo, desarrollará gradualmente un concepto más preciso de su propia persona”. La humildad es la verdad, pero aplicada al co-nocimiento de lo que somos.

El “nuevo modo de hacer” requiere un “nuevo modo de ser” del líder. (Lla-no, 2010) Un nuevo modo de ser consiste en potenciar ese ser que realmente so-mos, es decir, verdaderos hombres y mujeres de nuestro tiempo, líderes capaces de crear riqueza, de respetar el medio ambiente y de ser responsables del des-arrollo social.

El líder debe ser capaz de imaginar el futuro y de proponer una estrate-gia en función de los recursos con los que cuenta y los objetivos que preten-de alcanzar.

En el libro *The Power of Simplicity*, Jack Trout (Trout, 1998), manifiesta “la importancia de tener una mente clara, sencilla –sin complicaciones– para el ám-bito de los negocios. La carencia de esta cualidad es uno de los problemas más agudos particularmente en los países que buscan insertarse en el mundo de la economía global. Jack Trout establece que las técnicas aprendidas en las escuelas de negocios pueden ser muy útiles, pero el verdadero *core business* radica en una mente clara y simple”.

La simplicidad obliga a pensar en lo esencial y a clarificar. Ralph Waldo Emerson dejó dicho: “No hay nada tan simple como la grandeza; de hecho, ser simple es ser grande”.

*Líderes solidarios*²

En México, a pesar de la compleja situación que se vive en la actualidad, existen mexicanos que con ahínco y determinación trabajan todos los días superando adversidades y que están logrando un cambio desde sus trincheras.

Para ilustrar lo anterior, podemos mencionar el caso de Armando Ávila, actual vicepresidente de Manufactura del complejo Nissan en Aguascalientes.

Armando Ávila, egresado de uno de los Institutos Tecnológicos de Aguascalientes, ingresó a Nissan Mexicana como técnico en máquinas de control numérico. Su deseo por hacer las cosas bien y su incesante dedicación al trabajo lo llevaron a colaborar en diferentes departamentos de la planta, en donde obtuvo excelentes resultados.

Por un lado, Nissan Motor Company vivió una de las crisis más dramáticas en la historia de la industria automotriz en 1999 cuando su penetración en el mercado mundial bajó de 6.6 a 4.9%. Una reducción en el volumen de producción de esta magnitud los obligó a tomar decisiones drásticas pues se cerraron plantas y se liquidó a su personal, práctica poco común en la industria automotriz en Japón. La alianza con Renault y el nombramiento de Carlos Ghosn como responsable de las operaciones le obligaron a redimensionar la empresa cerrando tres plantas de ensamble y dos de transmisiones para mejorar la utilización de sus instalaciones de 52 a 87 por ciento.

Por otro lado, la reestructuración les llevó a desarrollar nuevos productos, a implementar nuevos procesos y a inyectar capital fresco para disminuir el pago de intereses y fortalecer su posición financiera.

Para el año 2000, Nissan en México sufría una crisis local, ante la incapacidad de cumplir con los programas de producción, y tras no cumplir con la entrega de más de 7,000 unidades del nuevo modelo Sentra tanto para el mercado mexicano, como para el de exportación.

En ese entonces, la administración japonesa era jerárquica y había muy poca comunicación entre los niveles gerenciales y los operativos. Ante esta situación, el corporativo decidió cambiar su estrategia al pasar el mando a la gente formada dentro de la organización capaz de entender la cultura de la empresa, el entorno local y la idiosincrasia de la mano de obra mexicana. El elegido para tomar el mando de las operaciones fue Armando Ávila, quien conocía perfectamente la operación de la planta y fue capaz de ejercer un liderazgo puesto al servicio de la organización.

² (León & Juárez, Nissan Mexicana: Orgullosa amalgama de dos culturas férreas, 2014)

Así, su primera decisión estratégica fue colocar su oficina en el centro de la planta para poder supervisar la operación desde el piso de producción. La segunda fue la de establecer dos juntas diarias. Estas medidas evitaban triangulaciones, todos los jugadores se encontraban presentes, los problemas se planteaban personalmente y ahí mismo se les buscaba solución. Como parte de este mismo ejercicio, y con el fin de impulsar la producción, desarrolló un plan de acción en el que se reforzó la aplicación de los conceptos de manufactura esbelta originarios de Japón adaptados a la realidad mexicana. La producción de la planta pasó de 50 a 60 unidades por hora y, posteriormente, a 65 unidades por hora.

Todas estas acciones han llevado a que la planta de Aguascalientes sea la más productiva de la corporación Nissan-Renault en el mundo.

Los resultados alcanzados han propiciado una inversión adicional de capital por parte de Nissan en México. En el año 2014 se inauguró el segundo complejo en Aguascalientes, Nissan A2, con una inversión de 2,000 millones de dólares generando más de 3,000 nuevos empleos directos y cerca de 9,000 indirectos. Recientemente se ha anunciado una inversión adicional de 1.3 mil millones por parte de un joint venture entre Daimler y Nissan en Aguascalientes.

La industria automotriz es un sector con más de 90 años en el país desde que se instaló la primera planta de Ford en la Villa en 1925, hoy México es el séptimo fabricante del mundo y se espera que sea el cuarto fabricante para el 2020.

El liderazgo entre los directores y un contingente laboral de clase mundial ha convertido al sector automotriz en el principal generador de divisas netas del país, por arriba de la suma de las divisas netas de petróleo, turismo y remesas.

Armando Ávila es, indiscutiblemente, un líder emergente, sencillo, carismático y de gran impacto en el México del siglo XXI, quien ha logrado hacer de Aguascalientes un centro de producción e ingeniería con los más altos estándares a nivel mundial, en donde cada 36 segundos sale un automóvil.³ En 2017, se espera que Nissan Mexicana alcance una capacidad instalada para producir más del millón de unidades al año.

En 2014, el PIB de Aguascalientes creció a 11.4%, el más alto entre las entidades del país y cinco veces superior al promedio nacional, de acuerdo al documento "Indicadores regionales de actividad económica", elaborado por Banamex. El empleo formal creció 6%, y superar el promedio nacional de 3.5%.

³ Palabras de Airton Cosseau, CEO Nissan Mexicana en el "Harvard Business Review Summit" celebrado en el Teatro Bicentenario en la Ciudad de León, Guanajuato, México el 27 de marzo de 2015.

Como Armando hay toda una nueva generación de mexicanos que todos los días trabajan por México desde sus trincheras, fuera de la luz pública, generando riqueza en el anonimato, inadvertidos, en busca de un mejor país, en donde el empleo no falte y, por lo tanto, la pobreza tienda a reducirse.

Armando posiblemente esté enfrentando uno de sus retos más difíciles en su carrera: mantener el éxito, aunque tiene muy claro su rumbo bajo el lema: “El éxito de hoy, no garantiza el éxito de mañana”, además de que cuenta con las cualidades necesaria para no conformarse con los buenos resultados obtenidos hasta ahora, y será capaz de generar un mayor impacto, en Nissan, en Aguascalientes y desde luego en México.

El verdadero liderazgo considera a la soberbia como un obstáculo, y ante ésta, la humildad es la respuesta y probablemente lo que todo director necesita. Hoy, el líder tendrá que ser capaz de trabajar con colaboradores muy diversos.

Según Covey existen motivaciones preponderantes capaces de romper con la unidad en la organización, siendo las más reconocidas:

- Posesión de bienes materiales
- Posición social o estatus
- Poder sobre otros
- Preponderancia ante los demás
- Prestigio
- Popularidad

Asimismo, Armando Ávila, ha sabido rodearse de colaboradores capaces de entender que los éxitos alcanzados no garantizan los buenos resultados a futuro.

Productividad (Responsabilidad de la Alta Dirección) y Competitividad (Reglas del juego establecidas por los gobiernos para operar en un mercado)

La productividad es la relación que existe entre lo que una organización produce y los recursos requeridos para ello.

$$\text{Productividad} = \text{Producción obtenida (Output)} \cdot \text{Recursos utilizados (Input)}$$

Gordon Sullivan en su libro “Hope is not a method” nos dice que la productividad es función de los recursos y su uso.

Así mismo, la productividad no es un hecho mecánico, es un fenómeno en el cual está presente el hombre, manifestándose como determinante de su propio porvenir, pero sobre todo de su calidad de hombre (los robots no aprenden). Así, por ejemplo, una línea de ensamble en el sector automotriz que produce 60 unidades por hora, es más productiva que una que produce 50 unidades por hora con los mismos recursos.

Por lo tanto la productividad es función de las habilidades (skill) y el deseo de hacer cada vez las cosas mejor (will). (Sullivan, 1996) ; Productividad es función de las habilidades y el grado de compromiso. Productividad es función (skill & will).

La productividad depende, de manera importante, -del querer hacer las cosas bien- y -del desarrollo de capacidades y habilidades- que se van dando con la práctica. Así por ejemplo, en la industria automotriz las plantas instaladas en México, son altamente productivas, en gran parte debido a la habilidad de la mano de obra mexicana y a unos procesos y sistemas de manufactura que se han enriquecido con las aportaciones de fabricantes japoneses, norteamericanos y alemanes.

Según el Institute for Management Development, la competitividad es la habilidad de las naciones para crear y mantener un clima que permita competir a las empresas que radican en ellas.

El caso industria automotriz en México, permite analizar la productividad y la competitividad desde un punto de vista global y determinar las ventajas comparativas y competitivas de México, en un sector maduro, con capacidad sobrada en términos globales y sujeto a una competencia feroz, en donde los líderes del sector han logrado influir en su gente para alcanzar una muy alta productividad en términos globales, y en donde las reglas del juego, establecidas por el gobierno han permitido hacer del país un país muy competitivo.

Con más del 45% de mexicanos en situación de pobreza,⁴ no se puede asegurar una estabilidad en el país, todos somos responsables de esta situación, y por lo tanto, es importante fortalecer la subsidiaridad con los estratos sociales más marginados. Estos millones de pobres, representan un gran futuro, pues debemos convertirlos en millones de consumidores y generadores de riqueza.

Carlos Llano Cifuentes, fundador del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE), señalaba que el hombre debería de salir a trabajar todos los días aunque no se le pagara, ya que al realizar bien su trabajo,

⁴ Según datos de la medición del Consejo Nacional de Evaluaciones de la Política Pública y Social (Coneval), julio de 2011.

finalmente se le acabaría pagando. En el caso de los más necesitados y los excluidos, es importante integrarlos a la sociedad por la vía del trabajo, realizando tareas muy elementales, por ejemplo, labores de orden y limpieza en las zonas urbanas, o trabajando cuatro horas diarias con una retribución no indexada al salario mínimo, por ejemplo, de 30 pesos al día, en sustitución de los programas asistenciales relacionados con la pobreza alimentaria en donde se entregan 3 millones de comidas diariamente. En otras palabras, se estaría creando una generación de hombres y mujeres responsables con un ingreso aparentemente pequeño, pero muy significativo, que les haría sentirse parte de la sociedad a la cual contribuye con su esfuerzo diario. De esta manera estaríamos formando gente responsable por la vía del trabajo.

Una sociedad mejor implica hacer algo más para el beneficio de la persona, la sociedad y el medio ambiente. Un cambio de esta naturaleza requiere de una serie de virtudes que han de ser el resultado de una reflexión ética, orientada al bien común.

Una motivación individual no es suficiente para lograr grandes cambios, hace falta una motivación de tipo social, que dé sentido a un mayor esfuerzo. Así, es el conocimiento y la motivación lo que nos debe de llevar a realizar acciones en beneficio de los demás.

Hoy, México es un país diferente, aunque las reformas estructurales no se han concretado, empiezan a cambiar el perfil del país en el sector energético, en la democratización de servicios, reducción en los costos de la electricidad, y desde luego, en un crecimiento muy importante en las manufacturas, en donde destaca la industria automotriz, que nos llevará a ser el segundo mayor exportador de automóviles en 2020 en el mundo.

El crecimiento y desarrollo de la economía y las nuevas inversiones no corresponden con la imagen que los partidos y políticos de oposición pretenden proyectar de México, que critican todo lo alcanzado hasta el momento. Parece ser que los mexicanos estamos creando riqueza independientemente de posiciones políticas extremas.

Es necesario fomentar el desarrollo industrial de México, que detone la generación de empleo dentro del país y también debemos de integrar cadenas productivas tales que el valor agregado de los productos se quede dentro de nuestras fronteras. Para tal efecto, es importante contar con una paridad cambiaria competitiva, pues no es posible que los productos y servicios en la frontera norte sean más baratos del lado americano y que los mexicanos sigamos comprando allende a nuestras fronteras. Priorizar la transformación de nuestros recursos naturales antes de buscar la exportación de los mismos para después importar productos terminados a altos precios, en que la mayor parte de las ga-

nancias se queda fuera de nuestras fronteras.

La crisis representa una oportunidad de la que México tendrá que salir fortalecido. Por lo tanto, es imprescindible contar con un plan de desarrollo que permita establecer las prioridades y la manera en que México competirá en un mundo globalizado.

Después de ver los logros alcanzados por Nissan en Aguascalientes, y de analizar las inversiones que se están llevando a cabo en el sector automotriz (ver Tabla 2), no nos queda la menor duda de que México tiene un futuro promisorio, pues estas empresas globales, jugadoras de largo plazo, ven en nuestro país un gran futuro.

Tabla 2
Principales inversiones de fabricantes de equipo original en México 2012-2015 (millones de dólares)

2012	Nissan	2,000	Aguascalientes
2012	Audi	1,300	San José Chiapa, Puebla
2012	Honda	800	Celaya
2014	Nissan-Renault-Daimler	1,300	Aguascalientes
2014	BMW	1,000	San Luis Potosí
2014	KIA	1,500	Nuevo León
2014	General Motors	3,600	Ramos Arizpe, Toluca, SLP y Silao
2015	Volkswagen	1,000	Puebla

Fuente: MexicoNow.

Las reformas estructurales a largo plazo nos llevarán a ser un país cada día más productivo y más competitivo, tenemos una de las poblaciones más jóvenes en el mundo y una ubicación privilegiada entre los Océanos Pacífico y Atlántico (León, 1987).

Las tempestades son temporales, no son permanentes y ante el temporal que estamos viviendo, debemos seguir trabajando con una visión de futuro que marque una ruta de estabilidad y responsabilidad institucional, capaces de alcanzar las metas que nos hemos propuesto. Como lo hemos escuchado en múltiples ocasiones, México es más grande de lo que imaginamos, y la dinámica del sector automotriz con las inversiones que se están dando son testimonio ineludible de las grandes capacidades y habilidades que tiene nuestra gente para posicionarse como el país que todos hemos imaginado.

¿Por qué invertir en un país como México?

México se distingue, hoy por hoy, por el gran potencial de su población, capaz de aprovechar las oportunidades que ofrece el siglo XXI, somos un país que a pesar de las dificultades por las que atraviesa, es un país feliz.⁵ Somos un México que prevalece por sus tradiciones y valores familiares, que nos hacen diferentes de las grandes potencias.

Es importante en el sistema educativo, no solamente transmitir conocimiento, sino formar líderes, y éstos se forman a través de la experiencia y no a través de la transmisión de conocimientos. Los líderes se forman cuando sus mentores son ejemplo de responsabilidad social y están comprometidos con lo que hacen, por eso la importancia de implementar poco a poco, pero sin pausa, la reforma educativa. Los líderes actuales deben de tener una visión global, debidamente capacitados al día en materia de tecnología, con la capacidad de tomar riesgos, de hacer énfasis en las relaciones cliente-proveedor, nuevas estructuras organizacionales, cambios en las expectativas del cliente.

Existen líderes carismáticos que buscan su propio beneficio y que van a buscar la popularidad, el prestigio, el poder, la posición social, la preponderancia y que son aspirantes a dictadores como ya se ha visto en América Latina. Ellos son la muestra indiscutible de los hombres que se mueven en el ámbito del poder y no de la autoridad al servicio de los demás. La democracia en América Latina ha permitido encumbrar a líderes carismáticos, pero, que no tienen respeto por los demás, que se han volteado en contra de aquellos que los llevaron a su posición.

⁵ De acuerdo al "Índice de felicidad mundial" (<http://www.happyplanetindex.org/data/>).

III. Consideraciones finales

Desde el primer ensayo editorial sobre el tema “México 2012. La responsabilidad del porvenir”, hemos vivido cambios sustanciales en la sociedad que, en todo caso, reafirman la importancia de impulsar un liderazgo con valores para el desarrollo.

Una sociedad más informada, más crítica, más participativa, a través de las redes sociales, obliga a una mayor transparencia, sobre todo en el caso del hombre público.

En el escenario político se ha iniciado la contienda por las elecciones de 2018. En este sentido, debemos ser muy cuidadosos ante los falsos líderes que prometen mucho y se oponen a un liderazgo auténtico con valores que buscan el desarrollo y crecimiento de la población.

Como oposición, es fácil criticar y destruir las instituciones que nos han llevado a una alternancia en el poder a partir del año 2000.

México, al ser una sociedad con grandes tradiciones, en donde el centro de la convivencia es la familia, nos encontramos ante una nueva generación de líderes con nuevas actitudes y capacidades, así como nuevas responsabilidades, con una mayor conciencia social, resultado de una mayor transparencia dada la apertura de las telecomunicaciones y una mayor integración a una comunidad urbana cada vez más global.

Los líderes del siglo XXI que llevaran a cabo las grandes transformaciones que se requieren en México, ya nacieron, muchos de ellos vivirán en el anonimato, pero comprometidos con su trabajo, con una visión diferente, y dentro de una sociedad cada día más preparada con una consciencia sustentable en lo económico, ecológico y social, capaces de desarrollar un liderazgo auténtico ligado a los valores y principios básicos de la convivencia humana.

Desde luego existen naciones comprometidas en lo ecológico, en lo económico y en lo social en busca de una comunidad sustentable, sin embargo existen otras en condiciones económicas desfavorables que hacen lo contrario. El desarrollo de estos países parece no ser sustentable, generando un desequilibrio global. Tal parece que el modelo Chino de crecimiento no será sustentable en el largo plazo y el proceso de concientización no será fácil.

El desarrollo sustentable a largo plazo sólo será posible si va acompañado de una serie de valores de orden moral, el cambio se da sólo si las personas lo hacen. Mejores personas harán mejores instituciones, de tal manera que el desarrollo y los valores van de la mano.

Toda empresa debe ser capaz de generar un servicio a la comunidad, un valor económico añadido, una compensación humana suficiente, así como de

auto continuar. De este modo, todo hombre en la empresa debe tener un alto grado de dirección que le permita su coordinación con el conjunto, de tal manera que la eficacia y la productividad estén en relación directa al desarrollo de la capacidad directiva de los hombres, y no sólo en la relación directa de la planeación y ejecución del trabajo impuesta desde niveles superiores. Por tal motivo, los líderes y los directores deberán ocuparse más de los problemas de actitud que están íntimamente ligados a la concepción del hombre como un ente total y no sólo económico (Llano, 2004).

La distribución de la riqueza se ha polarizado, de tal manera que una persona extremadamente rica fija su razón de ser en lo económico y otra, con un alto grado de pobreza, en la supervivencia. En ambos casos, el hombre deja de ser íntegro, socialmente responsable, incapaz de generar valor económico agregado o valor humano agregado; en síntesis, deja de ser un "hombre total".

IV. Bibliografía

- Blomber Businessweek (10 de noviembre de 2014-6 enero de 2015). *Blomber Businessweek. edición del .*
- Clifton, J. (2011). *The coming jobs war*. New York: Gallup Press.
- _____ (2011). *The Coming Jobs War*. Nueva York : Gallup Press.
- Collins, J. (2005). Liderazgo de nivel 5: el triunfo de la humildad y de la férrea determinación. *Harvard Business Review*.
- Harold L. Sirkin, M. Z. (s.f.). "The Shifting Economics of Global Manufacturing" . Recuperado el 24 de marzo de 2015, de Boston Consulting Group Sitio: https://www.bcgperspectives.com/content/articles/lean_manufacturing_globaliza
- León, M. (1987). *Vocación Industrial de México*. México D.F: CECSA.
- _____ & Juárez, L. (2014). *Nissan Mexicana: Orgullosa amalgama de dos culturas férreas*. México: IPADE.
- Llano, C. (2010). *Ser del hombre y hacer de la organización*. México : Ediciones Ruiz.
- _____ (2004). *Análisis de la Acción Directiva*. México: Limusa .
- _____ (2004). *humildad y Liderazgo* . México : Ediciones Ruíz .
- M. Verduzco 10 de octubre 2104. (s.f.). Recuperado el 16 de noviembre de 2014, de "Recibe Videgaray premio como mejor ministro de finanzas". : <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2014/recibe-videgaray-premio-como-mejor-ministro-de-finanzas-1045205.html>

- M. City 24 de febrero. (s.f.). Recuperado el 16 de noviembre de 2014, de "Mexico's New Mission": <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,2165465-1,00.html>
- OICA. (s.f.). OICA. Recuperado el 10 de noviembre de 2014, de "2013 Production statistics". : <http://www.oica.net/category/production-statistics/2013-statistics/>
- Piketty, T. (2014). *El capital en el siglo XXI*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- _____ (2014). *El capital en el siglo XXI*. España.: Fondo de Cultura Económica de España.
- Riffkin, J. (2011). *La tercera revolución industrial*. España : Paidós (Estados y Sociedad).
- _____ (2011). *La Tercera Revolución Industrial*. España: Paidós Estados y Sociedad.
- Sergio Meana & Karla Rodríguez. (s.f.). *Pemex vende 45% de Los Ramones II. De El Financiero* . Recuperado el 27 de noviembre de 2015, de <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/pemex-vende-45-de-los-ramones-ii.html>
- Sullivan, G. (1996). *Hope is not a method*. Estados Unidos : Time Business.
- _____ (1996). *Hope is not a method*. *Time Business: United States of America*.
- Trout, J. (1998). *The Power of Simplicity*. México : McGraw-Hill.