

*Miguel León Garza **

Valores y desarrollo: Una sólida apuesta hacia un futuro sustentable

SUMARIO: I. Valores y sociedad: Reconstruyendo el futuro. II. Fases en los procesos de negocio y su vinculación con las virtudes. III. Bibliografía.

I. Valores y sociedad: Reconstruyendo el futuro

Hoy, México se encuentra en un momento de inflexión, en donde existen grandes retos, tanto en lo económico, como en lo social. La pobreza y la desigualdad van en aumento ante la incapacidad de crear fuentes de trabajo y ante la dificultad de alcanzar una distribución de la riqueza más equitativa.

La imposibilidad para generar un millón de puestos de trabajo al año, ha contribuido a que según estimaciones, cerca de 500,000 mexicanos crucen¹ la frontera cada año en busca de oportunidades laborales, lo cual ha reducido la desocupación y ha permitido que las remesas sean la segunda o tercera fuente de divisas del país.² Ante la crisis, con una tasa de desempleo de casi 10% en Estados Unidos y ante la creciente presión de grupos anti-inmigrantes, no contamos con esa válvula de escape, con lo cual estamos poniendo en riesgo nuestra estabilidad macroeconómica.

La situación actual en México obliga a muchos jóvenes a optar por la delincuencia y la informalidad en el ámbito laboral. La violencia y la inseguridad debilitan a nuestra sociedad, afectando la conservación del patrimonio familiar y el desarrollo económico del país.

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

¹ Estudio del Colegio de la Frontera Norte, 2008.

² En los últimos años las remesas habían sido la segunda fuente de divisas, después de las exportaciones de petróleo. Para 2008 habían caído 3.6%, para 2009 se desplomaron 15.5% y para 2010, pasaron a ser la tercer fuente de divisas, con 21,271 millones de dólares.

México se está convirtiendo en una sociedad de clase media,³ en gran parte debido al cambio en la estructura demográfica del país. Así, en la década de los ochentas, con una población de 80 millones, existía una fuerza laboral de 20 millones de habitantes, de tal modo que uno de cada cuatro se encontraba en edad productiva.

Para la primera década del siglo XXI, esta proporción cambió radicalmente, de tal manera que el número de personas en edad de trabajar ha pasado de 20 a 40 millones (en números redondos). Es decir, mientras que la población aumentó de 80 a 100 millones de habitantes, el contingente laboral se ha incrementado por arriba del crecimiento de la población, de tal modo que 2 de cada 5 individuos están en edad de generar ingresos.⁴

El alto grado de desempleo, desigualdad y falta de oportunidades para los jóvenes está creando conflictos de índole social en México y otras ciudades como Atenas, Londres, Madrid y Santiago de Chile, lo cual nos debe llevar a reflexionar, tal como lo menciona el rector José Narro Robles:⁵

- No están bien las cosas. Se tiene que entender que este modelo económico de desarrollo, fundado en valores absurdos, en la ganancia, en la acumulación, en el capital, en la posesión de bienes al infinito, en más y más y más, no tiene cabida en una sociedad humana a la que ya que no puede seguir afectando más.
- Como algo anda mal, hay mucho que se tiene que cambiar. Puede ser el modelo de la economía o de la política, pero también los valores.
- A los jóvenes no vamos a combatirlos, vamos a apoyarlos. El futuro de la juventud debe estar en la educación, la cultura, el deporte y la sana recreación.

En México, por la falta de un liderazgo con valores, no hemos sido capaces de explotar de manera inteligente nuestros recursos naturales (petróleo, silvicultura, recursos marinos, etc.). De igual manera, hemos inhibido la creación de riqueza y el desarrollo de talento debido al exceso de regulaciones, trámites burocráticos y a la falta de incentivos y apoyos correspondientes.

La riqueza, tanto estática como dinámica, está íntimamente ligada al grado de desarrollo de las naciones: la primera se vincula con los recursos naturales, su uso y su explotación; la segunda a la riqueza creada, misma

³ Clasemediero: Pobre no más, desarrollado aún no. Calle, Luis de la y Luis Rubio. CIDAC, septiembre de 2010.

⁴ León Garza, Miguel, *Vocación industrial de México*. México, CECOSA, 1987.

⁵ Frases tomadas del discurso del rector de la UNAM, José Narro Robles, durante la inauguración del Museo de las Constituciones, jueves 11 de agosto de 2011.

que se relaciona con el talento y las habilidades.⁶ Por un lado, existen países ricos, altamente desarrollados que, a pesar de contar con escasos recursos naturales, han sido capaces de generar riqueza a través del impulso de su talento. Por otro lado, hay países pobres que, aunque poseen grandes recursos naturales, no son aprovechados, son subutilizados o poco desarrollados.⁷

La crisis de 2008 nos dejó ver una nueva realidad: es la falta de valores en el sistema financiero internacional lo que nos ha llevado a esa gran crisis, en donde los países desarrollados han sufrido las secuelas, debido a la falta de profesionalismo en los créditos otorgados. En este contexto, algunos países emergentes se vieron menos afectados, gracias a la solidez de sus mercados internos y al tamaño de sus economías, como en los casos de Brasil y China.

En cuanto a México, el efecto de la crisis no se hizo esperar debido a que contábamos con un mercado interno débil y a la alta dependencia de nuestra economía respecto a Estados Unidos, con quien se sostiene la mayor parte del comercio exterior. Sus efectos en nuestro país, se han convertido en un momento de profunda reflexión ante la falta de valores y comportamiento ético en un mundo global.

Debemos de tomar en cuenta, que en los mercados globales, no todos juegan con las mismas reglas y los mismos principios, en nuestro caso, nuestro mercado más importante es Estados Unidos y nuestro competidor más importante es China. Este último nos aventaja en el mercado exterior puesto que no tiene sindicatos, mantiene una paridad conveniente para potenciar sus exportaciones e invierte poco en protección al medio ambiente, centrado fundamentalmente en lo económico y con muy poco respeto hacia los valores y hacia la naturaleza —lo cual no será sustentable a largo plazo—. Como dijo una joven china al cuestionar una presentación de Thomas Friedman en relación a la estabilidad global por el petróleo y otros recursos energéticos “¿Por qué tiene que restringir China su consumo de energía y preocuparse por el medio ambiente, cuando América y Europa pudieron consumir toda la que quisieron cuando estaban en pleno proceso de desarrollo?”⁸ Este planteamiento rentable para algunos, es muy cuestionable, ya que atenta en contra de la sustentabilidad del planeta.

Con la firma del TLC en 1994, Canadá y México se convirtieron en los socios comerciales más importantes de Estados Unidos, pero a partir

⁶ Thurow, Lester, *Head to Head: The Coming Economic Battle Among Japan and America*, EUA, Warner Books, 1993.

⁷ León Garza, *op. cit.*

⁸ Frase tomada del libro: *La Tierra es Plana*, breve historia del mundo globalizado del siglo xx. Thomas Friedman, 2006.

de 2001 fueron desplazados por China con su ingreso a la Organización Mundial de Comercio.

La balanza comercial entre México y el país asiático es deficitaria: por ejemplo, en 2010 las importaciones de México fueron de 45,725 millones de dólares y las exportaciones, de 4,198 millones de dólares, el diferencial es difícil de equilibrar, en principio, como comenta Thomas Friedman,⁹ deberíamos de ser capaces de evitar la importación de productos artesanales, representativos de nuestras creencias y de nuestra cultura, como lo son, las imágenes de la Virgen de Guadalupe y toda clase de productos relacionados con nuestras fiestas patrias.

Nuestra venta de productos se limita a la comercialización de productos agropecuarios, petróleo, minerales y autos de lujo. Simultáneamente China se ha convertido en el tercer cliente de crudo mexicano, detrás de Estados Unidos y España.¹⁰ El petróleo debiera formar parte fundamental de nuestras negociaciones comerciales con China.

Por su parte, las inversiones chinas en México se han mantenido muy modestas, con 130.9 millones de dólares de inversión acumulada hasta marzo de 2011, pese a que China se convirtió, en 2010, en el tercer inversionista extranjero de América Latina, según la CEPAL,¹¹ con más de 15,000 millones de dólares.

La fortaleza del peso impulsa la venta de productos chinos hacia México y encarece nuestras exportaciones a Estados Unidos, mercado en donde competimos frontalmente con la potencia asiática, la cual tiene una posición privilegiada, como la segunda economía del mundo con reservas monetarias que le permiten intervenir directa o indirectamente en los mercados de divisas.

De esta manera, si China compra pesos, hace fuerte al peso, con lo cual los productos mexicanos dejan de ser competitivos. Esta situación sólo se da con México y nos hace muy vulnerables.

Hong Kong cuenta con un sistema que establece una paridad fija de su moneda con la del dólar estadounidense desde 1983. Aunque el dólar de Hong Kong es una moneda independiente, el hecho de mantener una paridad controlada con el dólar americano crea, de alguna manera, una especie de unión monetaria capaz de responder a posibles especulaciones.¹²

⁹ La Tierra es Plana, breve historia del mundo globalizado del siglo XX, Thomas Friedman. 2006, capítulo 9.

¹⁰ "Inician México y China segunda ronda de diálogo estratégico", *Notimex* (4 de julio de 2011). Recuperado de http://sdpnnoticias.com/nota/112950/Inician_Mexico_y_China_segunda_ronda_de_dialogo_estrategico

¹¹ Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

¹² Lessons from Hong Kong for the Eurozone, *Financial Times*, 1 agosto de 2011.

México no está en posibilidades de competir por sí solo ante un contendiente que ha logrado alcanzar grandes economías de escala y que no juega con las mismas reglas. Ante este escenario, es importante elaborar una estrategia conjunta entre los países de Norteamérica, como respuesta al crecimiento de las exportaciones chinas.

En el caso de la industria automotriz, el mercado y la producción en los países industrializados tienden a estabilizarse, y en los emergentes, están creciendo de manera importante. Entre ellos destacan China que, en 2010, se había posicionado como el productor y consumidor número uno a nivel mundial, con una producción de 18.26 millones de automóviles, frente a la de Brasil con 3.64 millones, en ambos casos para el mercado interno. Por su parte, México, de una producción total de 2,260,000 unidades, exportó 1,800,000 unidades a más de 100 países, con lo cual nos hemos convertido en el quinto exportador a nivel mundial. En cuanto a nuestro mercado interno, éste se ha visto disminuido debido a la crisis.

Este sector es estratégico para México, pero muy vulnerable ante la competencia global, especialmente si China empieza a exportar autos a la región de Norteamérica y a los mercados en donde nuestro país tiene presencia.

México tiene la necesidad de llevar a cabo reformas importantes, las cuales podrían impulsar el crecimiento económico y generar una mayor estabilidad política. De no concretarse dichos cambios, en el mejor de los casos, nuestro país continuará en la vía de un crecimiento lento y retrasándose en relación a muchos otros.

Ante la globalización, el desarrollo no será sustentable si no es equitativo, pues pronto será detenido y aun revertido por el reclamo social, dadas las grandes diferencias entre la población, como lo estamos viendo en las naciones al norte de África y de Medio Oriente, motivo por el cual estamos ante una presión social que demanda cambios en la estructura tradicional del Gobierno mexicano.

Como se comenta en el marco de referencia de este proyecto, el fracaso de la estrategia económica seguida en los últimos 30 años, debería ser prueba suficiente para sensibilizar a las posiciones más recalcitrantes y así poder realizar los cambios necesarios para ser más competitivos. Por ejemplo, en la frontera norte, a pesar de la apertura económica, no hemos sido capaces de homologar los precios de productos y servicios con respecto a los que ofrecen nuestros vecinos. Resulta más barato para los mexicanos comprar del lado americano el mismo producto, entre otras razones, porque nos bonifican el impuesto al valor agregado. En el caso de algunos productos maquilados en territorio nacional, no pueden comercializarse localmente en la zona fronteriza, porque no cumplen con las normas mexicanas y consecuentemente son adquiridos en el mercado estadounidense para su consu-

mo en México, lo que deja el valor agregado de la comercialización del otro lado de la frontera.

Recordemos que cuando Tijuana era zona libre alcanzó un gran éxito comercial, de tal manera que se hablaba de “tijuánizar” a México. Nuestras fronteras se han ido sometiendo a los intereses de los empresarios del centro, cuando las zonas fronterizas requieren de un tratamiento distinto. Es tal la situación, que la administración del presidente Obama ha instruido recientemente a su gabinete para impulsar y fomentar una región fronteriza con México próspera para el comercio, capaz de generar una balanza favorable para Estados Unidos, dada la derrama económica que representa.¹³

Estamos en un momento en el que resulta impostergable hacer un cambio en el modo de hacer y de competir. De esta manera, la prioridad número uno es la creación de empleos en una población ávida de consumir y de contar con mayores y mejores oportunidades. Estamos en un momento de hacer cambios, algunos de ellos son estructurales y otros están relacionados con la persona. Para lograrlo, necesitamos de líderes capaces de comprender nuestro papel ante los cambios de cara a una nueva realidad y comprendiendo nuestra responsabilidad como una gran nación. En síntesis cambios en las estructuras y cambios en las personas.

Por primera vez, en muchos años, un gran número de intelectuales, líderes sociales, políticos, exfuncionarios públicos y empresarios, coincidieron en la necesidad de un cambio en el modelo del país y esto depende de la valentía de nuestros congresistas y de los líderes actuales en todos los sectores.

En México, a pesar de la crisis, no hemos sido capaces de cambiar las reglas del juego y tal pareciera que nuestros “líderes” siguen buscando solo “el poder” por el poder y no “el poder para servir”. La clase dirigente y los grupos dominantes tendrán que renunciar a una serie de privilegios y deben contribuir a la estabilidad del país, a su seguridad y al bienestar de todos los mexicanos.

Después de ver lo que está sucediendo en las naciones árabes, en donde la juventud¹⁴ ha decidido rebelarse, tendremos que actuar con honestidad y mesura, y estar conscientes de que los privilegios se agotan.

Nos encontramos en un momento de cambio en el que se hace necesaria una profunda renovación de líderes, con valores en todos los órdenes del quehacer nacional, tanto en lo político como en lo social, lo cultural, lo educativo y lo empresarial.

¹³ 24 de marzo de 2011. Recuperado de <http://www.informador.com.mx/mexico/2011/280179/6/eu-impulsa-comercio-en-frontera-con-mexico.htm>

¹⁴ En donde la edad promedio es de 26 años y el 63% de la población es menor de 30 años: *The New York Times*, marzo 26 del 2011.

Actualmente, se requieren hombres éticos que quieran y que sean capaces de imaginar un distinto porvenir, con “visión de futuro”, el cual dependerá de nuestras necesidades y de nuestras carencias; hombres y mujeres con talento, capaces de generar riqueza en donde otros no pueden hacerlo.

El título de este trabajo resulta muy atractivo e invita a la comunidad universitaria a profundizar en el estudio de estos temas. El capitalismo del siglo XX, centrado en la maximización de las utilidades, parece haber olvidado que la empresa es parte importante para la realización y crecimiento del hombre por la vía del trabajo, en donde los términos *valores* y desarrollo se encuentran íntimamente ligados con el modo de ser y hacer del hombre.

Las formas de actuar del hombre surgen de lo más íntimo de la persona, de su ser y modo de actuar. Esa manera de conducirse, en principio, tendría que ser cada día mejor: un círculo virtuoso (valores y desarrollo) de modo tal que con la misma acción “el hombre crezca, se enriquezca, y amplíe el ser del que parte”.¹⁵

La falta de ética puede ser rentable para algunos, a corto plazo, en ciertas ocasiones, pero la ética será siempre rentable a largo plazo para el conjunto de la sociedad. Las conductas éticas y las inmorales se extienden como una mancha de aceite por el aprendizaje individual y social que lleva al sujeto a hacer lo bueno o lo malo y a enseñar a los demás a hacerlo: los hombres aprendemos de los demás como por contagio.¹⁶

La tarea directiva implica entusiasmar, motivar, comunicar, apoyar para mantener el estímulo de los colaboradores y, no necesariamente, la de imponer o controlar el modo de hacer el trabajo, pero sí la de enseñar y capacitar. Ambos aspectos, sistema (modo de hacer) y persona (modo de ser) deberán darse juntos en el seno de las organizaciones.

Tanto las empresas como las instituciones deben ser capaces de proporcionar un servicio a la comunidad, generar valor económico agregado, propiciar una compensación humana suficiente y asegurar su permanencia.

La empresa, al igual que la escuela y la familia, forma parte de las organizaciones naturales en las que se fundamenta el hombre para su desarrollo y formación, es ahí donde transcurre la mayor parte de su vida, por lo que sería incongruente que la empresa quedara al margen de la tarea de formación del carácter de la persona.

“Finalmente, el trabajo de toda organización refleja el carácter y modo de ser de sus hombres, la cifra de su eficacia y perdurabilidad. Mal hará la

¹⁵ Llano Cifuentes, *Ser del hombre y hacer de las organizaciones*, México, Ediciones Ruz, 2010.

¹⁶ *30 dilemas éticos empresariales y otros textos*, Istmo, México, Universidad Panamericana, 2008.

empresa que desatendiera el modo de ser de sus hombres, ya que sería tanto como desatenderse de su propia manera de ser”.¹⁷

Hoy, los líderes auténticos logran transformar a las organizaciones, pero en general, hacen falta líderes visionarios comprometidos con la sociedad. Para ilustrar lo anterior, veamos lo que está logrando Sergio Marchionne como director ejecutivo de Chrysler/Fiat. Marchionne tomó las riendas de Fiat en 2004 y sacó a la compañía de la quiebra. Ahora, ya en sociedad con Chrysler, está en el proceso de hacer algo similar.

El día que Marchionne tomó posesión de Chrysler en Detroit, se dirigió al personal con estas palabras: “Los líderes que van a realizar el cambio ya se encuentran aquí, esperamos transmitirles el entusiasmo necesario para lograr que sus plantas productivas sean una referencia mundial”.

De inmediato lanzó un plan estratégico, en función de los recursos disponibles, con iniciativas para mejorar la calidad del producto y teniendo como un primer paso el rediseño de los interiores de toda la línea de automóviles. En un movimiento relámpago, para impactar al mercado estadounidense, decidió lanzar la versión moderna del Fiat 500, un auto emblemático para este mercado.

Marchionne asignó la fabricación del Fiat 500 a la planta Chrysler de Toluca, planta de “manufactura de clase mundial”. El liderazgo de Marchionne ha permitido rescatar, en Chrysler México, más de 6,000 puestos directos de trabajo en las diferentes plantas y oficinas.

En la tarea de la dirección de las organizaciones, el hombre es importante por todos lados: el ser humano es, en último término, la finalidad de la empresa.¹⁸ La persona es fundamental para la compañía, no sólo por razones de justicia o de propósitos éticos, sino también por razones operativas.

De acuerdo con Carlos Llano, la estructura del análisis de la acción directiva y las empresas se realiza estudiando al individuo, al directivo, al empresario y sus problemas, sin dejar de lado la relevancia de las relaciones interpersonales dentro de la organización, e incluso la responsabilidad de ésta en la sociedad.

El “nuevo modo de hacer” requiere de un “nuevo modo de ser” del empresario.¹⁹ Un nuevo modo de ser que consiste en potenciar ese ser que realmente somos, es decir, verdaderos hombres y mujeres de nuestro tiempo, líderes capaces de crear riqueza, de respetar el medio ambiente y de ser responsables del desarrollo social.

¹⁷ Cfr. Llano Cifuentes, Carlos, *Análisis de la Acción Directiva*, México, Limusa, 2000.

¹⁸ Cfr. Llano Cifuentes, Carlos, *Sistemas vs Persona*. México, McGraw-Hill, 2000.

¹⁹ Cfr. Llano Cifuentes, Carlos, *Metamorfosis de las empresas*, México, Granica, 2001.

Ante la crisis de los modelos económicos, debemos destacar que el tipo de líderes y empresarios que se necesitan hoy es un asunto aún más importante que el del modelo económico que se requiere.

El desarrollo de la ética, comparado con el de la técnica, es inversamente proporcional a los problemas del hombre, ya que se agigantarán y se tornarán más complejos en la medida en que nuestra técnica progresa.

Para generar riqueza es necesario imaginar un estado superior. Semejante estado superior presupone que el director o el líder sea capaz de articular una visión en donde los recursos y el talento se unan para integrar medios y fines, así como para impulsar el crecimiento y desarrollo de la persona, con un gran respeto a la naturaleza y con una gran responsabilidad social.

Una sociedad mejor implica instituciones y empresas no solamente comprometidas con la generación de riqueza, sino capaces de hacer algo más para beneficio de la persona, la sociedad y el medio ambiente. El cambio requiere de una serie de valores que redunden en el bienestar de la sociedad. Para llevar a cabo este cambio, requerimos ocuparnos del modo de ser del hombre y del modo de hacer, en función de virtudes y valores de orden intelectual.

Tales valores deberán responder a las virtudes, es decir, a aquellos hábitos que perfeccionan integralmente al hombre y a la mujer. En síntesis, han de ser el resultado de una reflexión ética, orientada al bien común y no sólo a la eficiencia de la empresa.²⁰

Los grandes líderes se destacan por tener un comportamiento sustentado en valores que, a su vez, se fundamentan en virtudes como la prudencia, la justicia, la fortaleza y la templanza. Así, el punto de partida de todo líder está en la prudencia, ese conocimiento práctico de la realidad, o diagnóstico, que permite saber claramente la situación en la que se encuentra; un buen diagnóstico le permite señalar, con objetividad, el sentido hacia donde orientar las acciones futuras.

Una *motivación individual* puede ser suficiente para lograr grandes cambios (afán de logro y poder personal). Sin embargo, para que ese logro sea sustentable en un sentido amplio, hace falta una *motivación de tipo social*, eminentemente *justa* y congruente, que dé sentido a un esfuerzo mayor. De esta manera, el conocimiento, más la motivación, nos deben de llevar a realizar acciones en beneficio de los demás.

Es muy importante tener el *conocimiento* de la situación actual de nuestro país, por lo tanto es primordial realizar un diagnóstico con objetividad, para saber en dónde estamos y a dónde queremos llegar. Es muy importante contar

²⁰ Alejandro Llano, profesor de la Universidad de Navarra, comentarios, “Un nuevo mundo: construyendo la empresa del futuro”, *Revista antiguos alumnos IESE*, 2010.

con una “visión de futuro” que represente un gran reto para todos los mexicanos, es decir, definir una estrategia, que permita establecer las metas y los fines que debemos de alcanzar. Por lo tanto, es necesario imaginar el México que todos queremos, debemos de tener una visión de futuro que permita entusiasmar a todos los mexicanos.

El desarrollo requiere de cambios y esos cambios, requieren de líderes con valores.²¹ Ciertamente, el desarrollo se puede lograr con talento intelectual, con visión, estrategia y recursos técnicos; sin embargo, sostenerlo de forma prolongada requiere de grandes líderes con valores éticos. La historia nos dice que los grandes se derriban por falta de valores.

Dentro de las virtudes del líder destaca la *fortaleza*, para sostener el *esfuerzo* prolongado que se requiere para alcanzar las metas establecidas. No es suficiente *atacar* con grandeza de ánimo, sino que también es fundamental *sostener* con un alto grado de paciencia un esfuerzo perseverante.

El afán de generar riqueza en el corto plazo nos puede llevar a sacrificar la sustentabilidad en el largo plazo. En este caso, existen empresas y países que, a pesar de ser exitosas económicamente, son incapaces de restituir el equilibrio ecológico, hipotecando el futuro.

Así, la toma de decisiones tiene por objeto una meta y, al mismo tiempo, es un acto prudencial por excelencia. La prudencia es una virtud de la razón, no teórica, sino práctica. Será más prudente aquel que valore y confronte las diversas circunstancias, de tal modo que sea capaz de saber cómo llegar mejor al centro medular de una decisión.²²

El equilibrio se da en función de los valores propios de sus líderes, mientras que la visión y la estrategia, que son productos intelectuales que podrían ser calificados de manera objetiva en términos de la rentabilidad y crecimiento, no son necesariamente sustentables.

La generación de riqueza en lo individual, en lo empresarial y en lo social debe estar al servicio de los demás, por lo que la *moderación* y la *templanza* son condiciones necesarias en los líderes del siglo XXI. Así, el líder tendrá que ser moderado en el “tener” de los bienes y servicios a su alcance (*templanza*).

Es importante destacar que el éxito, al igual que el desarrollo, puede llegar a corromper, ya sea porque la ambición nos puede llevar a grandes excesos, en el otro extremo el aburguesamiento, alimenta nuestra vanidad y nos puede llevar a la búsqueda del confort. La templanza engendra riqueza y la

²¹ Alejandro Llano, profesor de la Universidad de Navarra, comentarios, “Un nuevo mundo: construyendo la empresa del futuro”, *Revista antiguos alumnos IESE*, 2010.

²² Llano Cifuentes, Carlos, *Análisis de la Acción Directiva*. México, Limusa.

riqueza corrompe la templanza, motivo por el cual es muy importante mantener la *sobriedad* y la *humildad*.

Consecuentemente, habrá de evitar situaciones que le resten atención y energía para acometer los cambios que son necesarios. Todos estos valores se pueden sintetizar en un sabio dicho popular: “El que come no ataca y el que ataca deja de comer”.

Secuencialmente, el reto para llevar a una organización de una posición “a” a una posición, “b”, requiere de personas íntegras (líderes), con un alto grado de humildad, capaces de escuchar todas las voces y todos los latidos desde lo más profundo de cada uno sus colaboradores.

II. Fases en los procesos de negocio y su vinculación con las virtudes

- 1) En su etapa inicial, tendrá que fijarse una meta y una estrategia; para tal efecto requiere del *conocimiento* propio de la gestión a emprender y tendrá que tomar decisiones de carácter prudencial.
- 2) La motivación principal será de índole personal, que con el tiempo tendrá que evolucionar hasta llegar a ser una *motivación social*, dando a cada quien con equidad lo que le corresponde.
- 3) El conocimiento sin la motivación, impide llegar a los fines establecidos.
- 4) En el trayecto para alcanzar las metas, es necesario realizar un esfuerzo inicial (grandeza de ánimo) y en el camino habrá de sostenerse con *paciencia* y *perseverancia*.
- 5) En la medida en la que se van alcanzando las metas, habrá bienes fáciles y bienes arduos, la *moderación* y la *templanza* serán, un factor clave para enfrentar a unos y a otros.
- 6) Con el tiempo habrá logros, resultados y éxitos, que los puede llevar a una *ambición desmedida* (pérdida de piso) o al *aburguesamiento* (pérdida de altura).
- 7) Por lo tanto será muy importante manejarse con *sobriedad* y *humildad*, con una gran responsabilidad y preocupación por los demás.

El líder tiene que ser íntegro (sincero, veraz y objetivo). Tiene que ser una persona de calidad humana excepcional, capaz de reconocer fracasos y logros, a través de este proceso. Por la vía de la experiencia, el hombre íntegro alcanza a desarrollar una serie de virtudes que se reflejan en el modo de “*ser del hombre* y *hacer de la organización*”.

En el ámbito de nuestros líderes políticos se presenta la misma disyuntiva y habrá que buscar el equilibrio, entre el servicio y el afán de poder, en búsqueda del bien común.

A manera de ejemplo, es de llamar la atención, el discurso que, con motivo del cambio de estafeta en el liderazgo del PRI,²³ pronunció Beatriz Paredes, porque demuestra una gran madurez política y contrasta con el comportamiento tradicional de dicho partido.

Se refiere a un PRI diferente en los términos siguientes:

“¿A quién vamos a representar? ¿Qué programa vamos a proponer?” —después realizó una *conminación a la moral pública*. y dijo: “Si la democracia mexicana continúa por el despeñadero del abuso de la pobreza, comprando votos por espejitos de billetes de 500 o 1,000 pesos; si el transfuguismo es mérito y no inconsistencia; si derrotar al PRI es consigna generalizada a todas las fuerzas políticas, democráticas o fácticas, desde el poder del Estado, el riesgo de que la década de la alternancia culmine en confrontación social existe, puesto que la corrupción del voto mina la credibilidad de los procesos electorales para el recambio de poder, y la unilateralidad antidemocrática del poder público es la antesala del autoritarismo...”

En el pragmatismo exacerbado, suponer que lo importante es ganar, cualquiera que sea el costo de obtener el éxito electoral, es dramático. Victorias pírricas, porque el papel de los partidos en la intermediación ciudadana para constituir el poder legítimo a través del sufragio, conlleva un compromiso de ética pública, de integrar gobierno con sentido de país, y con perspectivas de políticas para el desarrollo nacional, con una orientación progresista o de centro o conservadora, pero definiendo cuál es el perfil del gobierno que se va a llevar a cabo, porque aunque en la época contemporánea se presume que las ideologías se han desdibujado, en el momento de gobernar, los matices en el enfoque para tratar un problema se vuelven determinantes”.²⁴

Este planteamiento debe ser tema de debate entre todos los partidos para definir el rumbo y el futuro que todos queremos, en beneficio de la gran mayoría de los mexicanos, de tal manera que logremos evitar la confrontación social, dada la falta de credibilidad en los procesos electorales. En el campo de la política, debemos hacer una reflexión profunda, en donde quede muy claro que el poder es para servir y no para servirse.

Jim Collins ha tratado de entender, por más de 20 años, cómo algunas empresas son capaces de desarrollar un desempeño superior y les ha llamado “organizaciones de alto desempeño”.²⁵ Asimismo, ha clasificado a los líderes en cinco niveles, de acuerdo a su grado de compromiso y desempeño.

²³ PRI: Partido Revolucionario Institucional.

²⁴ *El Financiero*, p. 34. Recuperado el 15 de julio de 2011, de /Política / Luis Soto, Agenda Confidencial / Beatriz y Manlio, coincidencias.

²⁵ Collins, Jim. “Liderazgo de nivel 5: el triunfo de la humildad y de la férrea determinación”, *Harvard Business Review*, 2005.

De esta manera, 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.

En adición a la alta capacidad, 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.

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

El líder en nivel cinco, aparte de tener una visión clara y convincente, lleva a cabo sus funciones con una combinación profesional de grandes virtudes, como la humildad, la voluntad, una gran motivación y conocimiento. Hoy necesitamos líderes con alto nivel de desempeño.

Una visión con valores representa autenticidad y honestidad, para sacrificar el bien individual, en aras del bienestar comunitario. En cuanto a los valores, tenemos que regresar a lo fundamental, a nuestras raíces históricas, al núcleo básico de la sociedad mexicana: la familia. Nuestros valores y nuestra visión son recursos únicos para salir adelante.

Nuestros empresarios y líderes necesitan una nueva manera de dirigir, con nuevas actitudes y capacidades, así como nuevas responsabilidades, con una transparencia total.

En México estamos en un punto de inflexión y es importante destacar:

- El desarrollo sustentable sólo es posible si va acompañado de valores de orden moral.
- El cambio de las personas precede y es condición para el cambio de las estructuras y de las instituciones.
- Mensaje fundamental a quien hace cabeza o desea hacerlo, es el cambio del líder, pues liderazgo y ética van de la mano.

Con el grado de influencia y de desarrollo que han alcanzado las redes sociales nos encontramos en un momento en que, si no cambia la cabeza, la ciudadanía cambiará la cabeza. Con 52 millones de pobres²⁶ no podremos asegurar la estabilidad del país. Todos somos responsables de esta situación y, por lo tanto, es importante fortalecer la subsidiaridad con los estratos sociales más necesitados. Para ello tenemos que romper el círculo vicioso, de que no hay

²⁶ Según los resultados de la medición del Consejo Nacional de Evaluaciones de la Política Pública y Social (Coneval), julio de 2011.

trabajo, porque no hay consumo. Debemos incrementar la oferta de productos fabricados en México.

Estos millones de pobres representan un gran futuro, pues debemos convertirlos en 52 millones de consumidores y creadores de riqueza por la vía del trabajo, dándoles acceso a las oportunidades que ofrece el siglo XXI. Bien decía Octavio Paz: "Nuestra pobreza es nuestra verdadera y única riqueza: la gente. Esa población desocupada, que nos parece una piedra atada al cuello, que puede convertirse en brazos que trabajan e inteligencias que piensan".

La crisis es la mejor bendición que nos puede suceder a las personas y al país, porque esta trae consigo progresos, en donde los nuevos valores deben ser fruto de una reflexión ética y tener como horizonte el bien común.²⁷ En México, más que una crisis económica, estamos viviendo una crisis de valores en la sociedad, pero no pretendamos que las cosas cambien si siempre hacemos lo mismo.

Como Albert Einstein comentaba...

"Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina, una lenta agonía. Sin crisis no hay méritos".

"Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es una caricia".

La crisis representa una gran oportunidad de la que México tendrá que salir fortalecido, esta oportunidad es única. Por lo tanto, es imprescindible contar con un plan de trabajo, desarrollado en conjunto con las diferentes fuerzas políticas que permita establecer previo a las elecciones, las prioridades y la manera de competir en un mundo global, independientemente del partido al que le toque gobernar.

En México se nos presenta el reto de trazar el país que todos hemos imaginado, dada la juventud y madurez de nuestra gente. Este país se distingue, hoy por hoy, por el gran potencial de su población, capaz de enfrentar los retos del siglo XXI. Somos un México que prevalece por sus tradiciones y valores familiares, que nos hacen diferentes de las grandes potencias que por el momento y en el corto plazo, parecen tomar la delantera en el presente siglo.

El México de hoy, es más grande de lo que nos imaginamos, es un México potencialmente capaz de destacar en todos los órdenes del saber y del hacer humano.

²⁷ Como diría Alejandro Llano, profesor de la Universidad de Navarra.

Los cambios que se requieren para alcanzar el desarrollo que todos anhelamos y que es factible, requieren de recursos y competencias de orden ético en los nuevos líderes que emergen en las situaciones extremas. Si estos cambios se dan, vendrá el progreso material y económico, que requiere de competencias éticas superiores de quienes hacen cabeza, para no sucumbir ante el atractivo y la seducción de los logros alcanzados, de tal manera que el desarrollo sea sustentable.

III. Bibliografía

- Calle, L. de la & Rubio, L. (2010). *Clasemediero: Pobre no más, desarrollado aún no*. Ciudad de México: CIDAC.
- Collins, J. (2005, julio). Liderazgo de nivel 5: el triunfo de la humildad y de la férrea determinación. *Harvard Business Review*.
- Consejo Nacional de Evaluaciones de la Política Pública y Social (Coneval).
- Friedman, T. (2006). *La Tierra es plana: Breve historia del mundo globalizado del siglo XXI*. Barcelona: Martínez Roca.
- Greenwood, J. & Temperton, P. (2011, 1 de agosto). Lessons from Hong Kong for the Eurozone. *Financial Times*.
- Informador (redacción). (2011, 24 de marzo). EU impulsa comercio en frontera con México. *El Informador*. Recuperado de <http://www.informador.com.mx/mexico/2011/280179/6/eu-impulsa-comercio-en-frontera-con-mexico.htm>
- León Garza, M. (1987). *Vocación industrial de México*. Ciudad de México: CECOSA.
- Llano, A. (2010). Un nuevo mundo: construyendo la empresa del futuro. *Revista antiguos alumnos IESE*.
- Llano Cifuentes, C. (2000). *Análisis de la Acción Directiva*. Ciudad de México: Limusa.
- _____ (2001). *Metamorfosis de las empresas*. Ciudad de México: Granica.
- _____ (2000). *Sistemas vs Persona*. Ciudad de México: McGraw Hill-IPADE.
- _____ (2010). *Ser del hombre y hacer de las organizaciones*. Ciudad de México: Ediciones Ruz.
- Mateo, R. (2008). *30 dilemas éticos empresariales y otros textos*. Ciudad de México: Istmo- Universidad Panamericana.
- Narro Robles, J. (2011, 11 de agosto). Discurso presentado durante la inauguración del Museo de las Constituciones.

- Notimex. (2011, 4 de julio). *Inician México y China segunda ronda de diálogo estratégico*. Recuperado de http://sdpnoticias.com/nota/112950/Inician_Mexico_y_China_segunda_ronda_de_dialogo_estrategico
- Soto, L. (2011, 15 de julio). Agenda Confidencial / Beatriz y Manlio, coincidencias. *El Financiero*, p. 34.
- Thurow, L. (1993). *Head to Head: The Coming Economic Battle Among Japan and America*. Nueva York: Warner Books.