

Who's Who

en el Management Español

Aportaciones, Pensamientos, Entrevistas y Reflexiones
de los **Mayores Expertos Españoles en Management**



Francisco Alcaide Hernández

Presentación Miguel Ángel Robles

Prólogo Rosa María García



A los catorce expertos que han hecho posible este libro.

A **José Aguilar**,
por su profundidad intelectual.

A **Mario Alonso**,
por sus aportaciones médicas al mundo del management.

A **Santiago Álvarez de Mon**,
por su manera desacostumbrada de ver la realidad.

A **Eduardo Bueno**,
por sus contribuciones científicas de tantos años.

A **José Manuel Casado**,
por sus interesantes reflexiones estratégicas.

A **Juan Carlos Cubeiro**,
por su visión humanista de las organizaciones.

A **Nuria Chinchilla**,
por su espíritu luchador.

A **Javier Fernández Aguado**,
por su sabiduría antropológica.

A **Salvador García**,
por su mirada eutópica (práctica y soñadora) de la empresa.



A **Luis Huete**,
por su rigor metodológico.

A **Alfonso Jiménez**,
por su visión del futuro demográfico.

A **José María Ortiz**,
por sus hábiles disquisiciones filosóficas.

A **Álex Rovira**,
por su carácter "psiconomista".

A **Fernando Trías de Bes**,
por su conciencia y apreciación de ese bien llamado "tiempo".

15

SALVADOR GARCÍA SÁNCHEZ



"Las nuevas tendencias del siglo XXI van encaminadas a la recuperación de la tradición de pensamiento humanista europeo como alternativa al pensamiento eficientista-neoliberal estadounidense; la incorporación más masiva de mujeres en puestos de responsabilidad; el papel activo, no convencional e histórico de la empresa como agente de responsabilidad y cambio social; y la construcción postconvencional de un nuevo sentido utópico-realista (eutópico) por parte de los jóvenes"

*Profesor Titular de Psicología Social
y de las Organizaciones de la Universidad de Barcelona*

15.1. Biografía

Salvador García Sánchez es Doctor en Medicina (especialidad en Medicina Interna-Psicosomática y Medicina de Empresa) por la Universidad Autónoma de Barcelona, con una tesis *cum laude* sobre estrés e incontrolabilidad.

Posee el Diploma en Formación y Desarrollo de Directivos por la Universidad de Harvard y aplica su experiencia en el terreno de la psicoterapia individual en proyectos de humanización y cambio cultural de organizaciones empresariales.

Su carrera profesional en el ámbito médico se ha desarrollado como Médico Interno y Residente en el servicio de Medicina Psicosomática del Hospital de Sant Pau (Barcelona) y también en el ejercicio privado durante ocho años como psicoterapeuta.

En la actualidad es Profesor Titular de Psicología Social y de las Organizaciones de la Universidad de Barcelona (www.ub.edu) y colaborador de diferentes instituciones académicas como ESADE, en temas de visión, misión y valores de empresa (Programa ADE de Alta Dirección de Empresas, MBA y talleres "Valores en Acción"), del Master de Recursos Humanos de Les Heures-UB (Gestión de la Calidad de Vida profesional), del IDEC de la Universidad Pompeu Fabra (Liderazgo, desarrollo de equipos y dirección por valores), del Master de Dirección de Proyectos y del Master de Desarrollo de Personas (Dirección por Valores) de la Universidad de Mondragón, del Master en Gestión Turística de la Universitat de les Illes Balears (Ética y Dirección por valores), y de la Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAP).

Ha sido fundador de la Sociedad Catalana de Medicina Psicosomática (Academia de Ciencias Médicas de Cataluña y Baleares) y Presidente de la Asociación de Profesionales para el Desarrollo de las Organizaciones (APDO) en España. Ha sido también Director del Departamento de Gestión Sanitaria de EADA, escuela de negocios española. Es, además, impulsor del Movimiento "Wake Up! Despertar, Ser, Actuar".

Ha impartido conferencias y talleres sobre Dirección por Valores y gestión del cambio en diferentes lugares de España, Brasil, Canadá, Guatemala, Chile, Cuba, Suiza, Uruguay, Israel y Argentina. También es coautor de presentaciones en congresos internacionales, entre los que destaca, por ejemplo, el 9th ISSWOV (*International Society for the Study of Values at Work and Organizations*), con el título *International Conference of Work Values and Behavior* (Nueva Orleans, 2004: *Making a life or making a living: exploring the values of MBA students and their respective schools*); y también el XII *European Congress of Work and Organizational Psychology* (Estambul, 2005: *Validation of a "triaxial" model of value-based culture: an empirical evidence and implications for reengineering organizational climate*).

Salvador García ha publicado numerosos artículos en revistas especializadas nacionales (Dimensión Humana, Executive Excellence, Cuadernos de Gestión para el Profesional en Atención Primaria, Management & Empresa, Alta Dirección, Perspectivas de Gestión, Harvard-Deusto Business Review...) e internacionales (*Journal of Management Development*, *Economics and Business*, ...).

En 2002 fue incluido en el grupo de expertos del Top Ten Management Spain (www.toptenms.com).

15.2. Libro destacado: La dirección por valores

En esta obra, junto a Salvador García también participa Shimon Dolan, Catedrático de Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos en la Universidad de Montreal (Canadá), y actualmente Director del Instituto de Estudios Laborales (IEL) de ESADE. Ambos expertos cuentan con una página web especializada en la materia (www.dpv.es).

El término "Dirección por Valores" (DpV) fue acuñado por estos dos expertos en 1997, año en que también apareció la obra de Ken Blanchard y Michael O'Connor titulada *Managing by Values* (Berret-Koehler, San Francisco).

El libro está dividido en dos bloques, uno de corte "teórico" que engloba cuatro capítulos -*La lógica de la Dirección por Valores*-, y otro de corte más "práctico" -*La práctica de la Dirección por Valores*- formado por tres capítulos.

En el primer bloque se abordan los fundamentos conceptuales sobre los que descansa esta propuesta de Salvador García y, en la segunda, se desarrollan las cuestiones más prácticas de este planteamiento. El libro concluye con un epílogo que resume algunas de las dificultades y condiciones de éxito de esta filosofía de dirección de empresas.

La obra es éxito de ventas de la editorial Mc.Graw-Hill desde su aparición en 1997. En la actualidad se están preparando versiones a otros idiomas como hebreo, inglés, portugués y chino.

¿Qué son los Valores?

Antes de hablar estrictamente de la DpV es preciso dar un paso previo y saber qué se entiende por "valores".

En primer lugar, el profesor García nos dice que "los valores son palabras. A veces, muchas veces, no son más que eso. Otras, llegan valerosas a plantear hasta un nuevo orden mundial. Las palabras son poderosas, animan a darse permiso para transformar la realidad, a alcanzar sueños, a provocar nuevas interacciones y posibilidades de acción, a dar sentido a la vida, e incluso, en su máximo atrevimiento, a dar sentido a la muerte".

Asimismo, García señala que los valores son "estructuras cognitivas" de nuestro lenguaje interno, es decir, permiten la toma de decisiones de alto rendimiento en contextos de alta complejidad e incertidumbre: "Gobernar quiere decir orientar el rumbo, cohesionar dinámicas de poder y consensuar y legitimar reglas de juego. Los valores compartidos son mecanismos de gobierno organizativo y social tan potentes o más que las leyes de mercado o las estructuras de poder burocráticas".

Igualmente, los valores pueden ser entendidos como "estructuras lingüísticas" indicadoras del comportamiento humano estratégico. La axiología es la disciplina que se encarga del estudio de los valores, y *axio*, en griego, tiene dos acepciones; por un lado, "aquello que es estimable y digno de ser honrado"; y, por otra parte, "eje" alrededor del cual giran las cosas: "valor significa también valentía o cualidad moral que es preciso tener para afrontar sin temor grandes empresas. ¿Alguien ha visto un emprendedor cobarde?".

Otra de las acepciones de los valores es la relativa a los "aprendizajes estratégicos" indicativos de que la elección de una forma de pensar y actuar es preferible a su opuesta para conseguir que nos salgan las cosas bien". Teniendo en cuenta este planteamiento, García nos dice que "la capacidad valorativa es la capacidad de elegir estratégicamente, de estimar y de desestimar, de valorar, de sopesar, de guiar la acción, de darle sentido a la existencia". Así, puntualiza, "un valor es resultado de unas creencias internalizadas sobre cómo debemos actuar. La libertad humana permite elegir valores, cosa que los animales no pueden hacer".

¿Qué tipos de valores podemos encontrar?

Para el profesor García, las organizaciones desarrollan tres tipos de valores: "económicos" -como la eficiencia-, "emocionales-creativos" -como la ilusión- y "éticos"-como la honestidad-.

Estos tres tipos de valores dan lugar a tres tipos de responsabilidad por parte de las empresas: una responsabilidad "económica" (*praxis*), una responsabilidad "emocional" (*poiesis*), y una responsabilidad "ética" (*ethos*).

El modelo triaxial de la DpV se sustenta en tres ejes: un eje "pragmático-económico" (valores *práxicos*), que es indicativo de la salud "material" de la que goza una organización. En segundo lugar, un eje "emocional-creativo" (valores *poiéticos*) revelador de la salud "emocional" de la empresa; y, por último, un eje "ético-social" (valores *éticos*) que hace referencia a la salud "moral" que presenta la institución gobernada. En el centro de este triángulo se sitúa un metavalor esencial: la confianza.

El equilibrio armónico entre estos tres tipos de ejes y valores es esencial para el devenir de la organización. Los tres son importantes y se necesitan unos de los otros para que la organización tenga un futuro prometedor y no sea el resultado de políticas cortoplacistas que ponen el énfasis en la "rentabilidad" descuidando el elemento "emocional" o "ético", o viceversa: "Las ciencias económicas son claramente insuficientes para saber dirigir personas y proyectos. Ingeniería y humanidades son mutuamente necesarias. Ni podemos volar en aviones de papel ni los aviones sirven para dar sentido al vuelo de la vida. No sólo necesitamos más *praxis*, sino más *ética* y más *poiética*".

En el pensamiento de Salvador García planea la obra de Douglas McGregor, *The human side of enterprise* (1960), donde el humanismo típico del siglo de oro ocupa un papel destacado: "El Humanismo es el nombre dado por los historiadores a un peculiar fenómeno cultural ocurrido en la Europa del siglo XV y que dio lugar al Renacimiento, resucitando valores y visiones enterrados durante siglos desde la antigüedad griega. Libertad, participación, armonía, conocimiento, sensibilidad, dignidad de la persona, naturaleza, técnica al servicio de la belleza, fueron valores renacentistas". La DpV, como veremos a continuación, propone que el mundo de la empresa asuma creencias humanistas.

Salvador García nos da algunas pistas más sobre qué debemos entender por el término "Humanismo" y su influencia en el ámbito empresarial: "Humanizar la empresa quiere decir, en primer lugar, que los directivos tengan suficiente capacitación humanista. Eso no sólo significa que sean buenas personas, lo cual no está de más, todo lo contrario, sino también que tengan un mínimo de formación en psicología social, ciencias políticas, que tengan un cierto bagaje cultural en ciencias humanas, no sólo estrictamente en ingeniería o derecho. Eso es muy importante. Y, por otra parte, el término humanización de la empresa significa que en el esquema de pensamiento del directivo,

se entienda que la razón de ser de la empresa ha de incluir en primer lugar a la persona. Porque la persona si no es adecuadamente tratada no dará de sí todo lo que lleva dentro, el cliente no será suficientemente atendido y el accionista se resentirá. El concepto de Humanismo implica una secuencia empleado-cliente-accionista, y eso tiene una lógica de negocio, no sólo una lógica ética. El Humanismo es un enfoque para la prosperidad del negocio, una prosperidad a medio-largo plazo".

Según nos indica el profesor García, la configuración de las organizaciones se articula sobre dos pilares: "cuerpo" (la parte más tangible) y "alma" (la parte más intangible): "La visión, la misión y los valores compartidos son el alma de la empresa (...); la visión, la misión y los valores compartidos inspiran y dan armonía al conjunto de acciones del cuerpo de la empresa, que está constituido por su capital, su imagen, sus estructuras, sus procesos, sus tecnologías y sus productos. Un alma sin cuerpo es un fantasma, pero un cuerpo sin alma es un cadáver".

Al hablar de los valores, Salvador García nos indica que es importante hacer una distinción entre lo que son los valores "finales" -el valor final por excelencia para el ser humano es la felicidad- y lo que son los valores "instrumentales" (modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir nuestras finalidades o valores existenciales). Éstos últimos pueden ser, siguiendo a Milton Rockeach (*The nature of human values*, 1973), de dos tipos: "ético-morales" (o de supervivencia: honestidad, lealtad, sinceridad,...) y "de competencia" (o de competición: creatividad, flexibilidad, eficiencia...).

Qué es la DpV

A tenor de los apuntes descritos en relación a los "valores", los principios sobre los que descansa la DpV pueden ser resumidos en los siguientes apartados:

- La DpV es una nueva propuesta generadora de la acción organizativa ética y creativa más allá de la *Dirección por Objetivos* (DpO), propia de los años setenta, y la *Dirección por Instrucciones* (Dpl) de principios de siglo pasado para moverse eficaz y éticamente en los actuales contextos de alta complejidad e incertidumbre que exigen altos niveles de confianza, compromiso y creatividad por parte de las personas.

- La DpV es una posible herramienta de liderazgo para la construcción de empresas eutópicas. Una empresa eutópica se sustenta en un equilibrio razonable de valores económicos, éticos y emocionales, dando como resultado un lugar ideal donde invertir capital y tiempo de trabajo. Además, una empresa de este tipo es efectiva porque en ella es posible el afecto. Es el resultado de un equilibrio entre la utopía de la sensibilidad y el pragmatismo económico del sistema capitalista.

- La DpV permite ir más allá del marco utilitario habitual para dar sentido al esfuerzo y generar bienestar ético y emocional; en resumen, para legitimar y construir una empresa sana y perdurable. Una especie de "proceso de reingeniería humanista de los valores del negocio".

- La DpV es una metodología para definir y constituir simultáneamente los valores "finales" (visión-misión) e "instrumentales" de la organización.

- La DpV es un enfoque de gobierno y gestión de empresas reflejo y origen de un capitalismo "sensible" que supera al capitalismo "flexible" y al capitalismo "rígido".

- La DpV permite la evolución desde directivos "gestores" a directivos "líderes humanistas".
- La DpV es también una filosofía de entender la vida y la empresa que tiene como pilar sólido la confianza y que busca la convivencia pacífica entre los valores "económicos", "éticos" y "emocionales".
- La DpV es una herramienta de liderazgo estratégico para diseñar el alma de nuevas organizaciones (para "animar"), para revitalizar (para "reanimar") o dotar de nuevo sentido práctico, emocional y ético a proyectos empresariales en una etapa de madurez.
- La DpV es una visión humanista para construir verdaderas organizaciones, estables y legitimadas, más allá de negocios oportunistas de carácter temporal.

La DpV responde, según cuenta Salvador García, a una triple finalidad:

1. Absorber la complejidad organizativa resultante de las crecientes necesidades de adaptación a cambios a todos los niveles de la empresa.
2. Encauzar la visión estratégica de hacia dónde ha de ir la empresa en el futuro.
3. Integrar la Dirección Estratégica con la política de personas, con el fin de desarrollar el compromiso por un rendimiento profesional de calidad en el día a día.

Qué no es la DpV

Al hablar de la DpV es importante advertir asimismo qué no es la DpV, ya que en numerosas ocasiones se diseñan políticas que, como nos anticipa el profesor García, no son tales, confundiéndose con la verdadera razón de ser de este planteamiento. Este experto nos indica algunos comportamientos que son indicativos de lo que no es la DpV:

- Ser dependiente de la "moda" del momento sin tener claro el por qué y su razón de ser. No seguir ningún modelo de valores "finales" e "instrumentales" explícito, teóricamente fundamentado y auténticamente legitimado por la propiedad y la alta dirección de la empresa.
- Confundir "visión" con "misión" y plantear declaraciones organizacionales demasiado largas y poco emocionantes.
- Formular una pluralidad valores y sin ninguna taxonomía específica.
- Definir valores poco diferenciados de otras organizaciones tales como "calidad", "trabajo en equipo", "innovación" u "honestidad".
- No incluir el eje de valores "emocionales", entre los que se pueden citar, la calidez, la imaginación o la apertura, entre otros.
- Formular y definir los valores en la cúpula directiva a modo de recetario o catecismo sin tener presente la opinión del resto de la organización, para después "implementarlos" creyendo que "el conocimiento de valores está arriba".

- No diseñar formación en valores (específica, multicanal y atractiva), dejando al margen, además, a la alta dirección.
- Realizar acciones fragmentadas y aisladas, sin definir un proyecto con identidad global y con un responsable definido.
- No estructurar equipos de proyecto para llevar adelante cada uno de los valores corporativos definidos.
- No tener presente los valores como elementos clave de toma de decisiones cotidianas y de política de personas (selección, promoción, incentivación y también desvinculación).
- No repensar la imagen corporativa, las estructuras, procesos ni sistemas de información acordes con los valores.
- Empeñarse en burocratizar el cumplimiento de los valores mediante instrucciones conductuales y exceso de objetivos (falta de confianza).
- Descuidar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) "interna" en relación con la "externa", por ejemplo, desatendiendo el equilibrio necesario entre vida personal-profesional de los empleados.
- Confundir la RSE con dar algo de dinero para temas "sociales", a modo de guinda del pastel.
- No realizar conversaciones de evaluación de coherencias y aprendizaje ("Auditoría de valores" periódica).
- Creer que un cambio cultural es una cuestión de meses más que de años, o como Salvador García lo denomina, confundir el vino gaseoso con el champagne.
- No predicar con el ejemplo. Éste es uno de los aspectos más destacables, ya que todo cambio cultural y organizativo debe ser impulsado desde la dirección general.
- Desaprovechar una oportunidad de que la organización sea un agente activo de cambio social positivo.

¿Cuáles son las consecuencias resultantes derivadas de un proceso de gestión que desatiende el tema de los valores?

Entre otras, el profesor García señala las siguientes:

- El exceso de control se basa en la desconfianza y mata la espontaneidad, la iniciativa, la creatividad y la alegría. La obsesión cartesiana por la racionalidad y el control surge de la incapacidad para reconocer y apreciar el valor de la espontaneidad, del humor, o de los sentimientos. De ahí la máquina y no el organismo vivo como el mejor concepto para la organización humana que todavía continúa vigente en el mapa mental de muchos directivos. No obstante, la creación de empresas – y, por tanto, de riqueza– depende más de valores de "desarrollo" que de "control". Aunque hay que puntualizar, los valores de "control" son necesarios para el mantenimiento y administración de la riqueza generada y del estatus quo. Así, la obsesión por el desarrollo puede llegar a caer con facilidad en una inocencia poética que descuide la necesidad de control y gestión económica del sistema.

- Más que el fin último y único de la organización, el beneficio económico deber ser una consecuencia de hacer bien las cosas con las personas, ya sean empleados, clientes o ciudadanos. Y también, es un medio para sobrevivir y desarrollarse.
- La falta de tiempo para saborear la vida y desarrollarse como persona no es una señal de éxito profesional sino más bien una desgracia en la que se debe evitar caer.
- La falta de comportamientos éticos no sólo ponen en peligro la supervivencia de la organización, sino que le impide disfrutar de una vida buena y bien convivida.
- Las personas han de llegar a ser tratadas como fines en sí mismos, no sólo como recursos humanos. Ésta es la esencia del Humanismo y, en definitiva, de la filosofía moral.

Enfoque metodológico: Desarrollo e Implantación de la DpV

En el desarrollo e implantación metodológico de la DpV se precisan cinco fases donde uno de los aspectos clave es la participación de todos los miembros de la organización. En concreto:

1. Legitimación del proceso y cohesión del equipo directivo. Es necesaria una reflexión inicial sobre los valores "finales" e "instrumentales" de la empresa: diálogo del líder con la propiedad y consigo mismo, y diálogo del equipo directivo.
2. Formulación ilusionante de una visión o sueño competitivo y de una triple misión: empleados, clientes/sociedad y propietarios.
3. Destilado participativo de valores "finales" y "operativos", o lo que es lo mismo, diálogo de valores construido por toda la organización, sobre todo, a nivel de los valores "instrumentales".
4. Coherencia de "valores en acción", es decir, objetivos de negocio; equipos de proyecto; comunicación de los valores; selección por valores, formación específica en los valores deseados y reconocimiento de valores compartidos).
5. Auditoría de coherencia de valores.

En definitiva, una "Declaración Estratégica compartida" (DEC) sobre qué queremos llegar a ser, para qué y con qué valores, y, al mismo tiempo, acciones de coherencia que permitan alcanzar los objetivos estratégicos diseñados.

Según Salvador García, el esfuerzo cognitivo, emocional y presupuestario de adoptar una DpV hace que ésta sea especialmente recomendable en dos circunstancias:

- En aquellas situaciones donde es necesario generar creatividad y compartir conocimientos para sobrevivir y prosperar, tanto en el inicio de un proyecto empresarial como en el momento de madurez.
- Cuando existe "un liderazgo postconvencional que entiende a la persona como centro o incluso como fin (humanista), optimista y con valores democráticos. La DpV aparece entonces como una herramienta de diálogo muy útil para ir más allá de lo que el propio líder con su ejemplo e interacción directa puede conseguir, especialmente en organizaciones de gran tamaño.

En definitiva, una organización donde impera una DpV se caracteriza, según Salvador García, por el siguiente decálogo de principios:

1. Dispone de un equilibrio de ejes económico, ético y emocional.
2. Permite el burbujeo ascendente de ideas creativas.
3. Los trabajadores pueden participar del accionariado y los beneficios.
4. Los beneficios no son un fin sino una consecuencia de lo bien hecho.
5. Es emocionalmente responsable y sostenible, fomentando el equilibrio de vida.
6. Es inteligente y tecnológicamente respetuosa con el medio ambiente.
7. Existe igualdad de género. Las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres.
8. Es cosmopolita, respetuosa con otras culturas y favorecedora de empleo digno.
9. Es lúdico ir al lugar de trabajo.
10. El personal no es contemplado como un mero recurso sino como un fin en sí mismo.

Salvador García ve la DpV como una "herramienta de liderazgo postconvencional"; o lo que es lo mismo, una fuerte apuesta por otra forma de entender las organizaciones empresariales, caracterizada por una visión más evolucionada y humanizada, donde los beneficios son el resultado de hacer bien las cosas con las personas, con los clientes y con la sociedad en su conjunto, y no un fin en sí mismo.

15.3. Entrevista a Salvador García Sánchez

1. Una cualidad del líder del siglo XXI:

La sensibilidad (deseable).

2. Una cualidad del empleado del siglo XXI:

Menos miedo (deseable).

3. Principal virtud del directivo español:

Muy trabajador.

4. Principal defecto del directivo español:

Muy trabajador.

5. Principal virtud de las empresas españolas:

Resistencia al desánimo.

6. Principal defecto de las empresas españolas:

Localismo.

7. Desde el punto de vista empresarial la principal "ventaja competitiva" del siglo XXI será:

Tener auténticos valores compartidos.

8. La principal preocupación actual de los Departamentos de RRHH es:

Optimizar manteniendo la "moral".

9. ¿Cuál es la principal contribución del management español?

La humanización del sistema.

10. ¿En qué consiste el liderazgo?

En imaginar un proyecto conjunto y estar a su servicio como animador general.

11. El líder, ¿nace o se hace?

El líder se da permiso a sí mismo para serlo.

12. ¿Cuáles son los secretos para llegar a ser un gran líder?

No pretenderlo, soñar y persistir en lo soñado.

13. ¿Cualquier persona puede llegar a ser un líder?

Sí, pero requeriría demasiada inversión.

14. ¿Qué es lo más difícil de ser líder y ocupar puestos de responsabilidad?

El desgaste emocional y ético.

15. ¿Qué personaje, histórico o actual, cree que podría ser un líder de referencia?

Cristóbal Colón, Presidente de La Fageda SCCL⁶².

16. Daniel Goleman afirma que "los jefes más eficaces se preocupan de establecer vínculos personales con los que dirigen". ¿Qué opina Vd.?

Sí, estoy de acuerdo. Goleman acertó con el título de su libro.

17. ¿Qué importancia tiene la formación "técnica" en la dirección de empresas y liderazgo de equipos?

62. La Fageda, Sociedad Cooperativa Catalana Limitada, dedicada a la producción de yogur vende aproximadamente dos millones de unidades al mes. La empresa se constituyó en 1982. De las 190 personas que conforman su plantilla, un total de 115 sufren alguna discapacidad psíquica o enfermedad mental. En 2005, La Fageda fue distinguida con el galardón "Mejor acción social de integración laboral" por la Fundación Empresa y Sociedad en homenaje a su labor por favorecer la integración de personas con discapacidad psíquica y enfermedades mentales en el ámbito del trabajo.

Es una condición necesaria pero no suficiente.

18. ¿Qué importancia le da a la "educación de la familia" en la gestación de un líder?

Mucha; por eso tanta gente se acuerda del padre y de la madre del "líder" con tanta frecuencia.

19. Un mensaje a los jóvenes líderes del mañana:

Dejad que os gobierne un equilibrio de valores.

20. ¿Cuál es la principal característica que demandan los empleados de sus jefes?

Que sean personas.

21. ¿Cuáles son los ingredientes de una carrera profesional exitosa?

Esfuerzo, creatividad y honestidad.

22. ¿Cuál es la regla número uno de la motivación?

Que la acción a realizar tenga sentido.

23. ¿Cómo se define el talento desde el punto de vista empresarial actual?

Como la posesión de competencias adaptativas.

24. El talento es un bien escaso y cada vez más. ¿Cuál es la característica principal para atraerlo y retenerlo?

Mímarlo.

25. ¿Qué importancia cree que tiene la "intuición" en la toma de decisiones empresariales?

El 80%.

26. ¿Cuál cree que es el nivel de calidad directiva de las empresas españolas de 0 a 10?

7.

27. ¿Cuál cree que es el nivel de ética empresarial de nuestras empresas de 0 a 10?

4.

28. ¿Cuál cree que es el nivel de Responsabilidad Social Corporativa de nuestras empresas de 0 a 10?

5.

29. ¿Cuál es la principal aportación de un Executive MBA a los directivos que acuden?

Una visión general de la función directiva convencionalmente perpetuadora del sistema.

30. ¿Cuál ha sido la principal aportación de la mujer al mundo de la empresa?

La inquietud por el equilibrio trabajo-vida.

31. Libro de management, libro clásico y película de cine que recomendaría a los directivos:

- Libro de management: *El aspecto humano de la empresa (The human side of enterprise)*, de Douglas McGregor.

- Libro clásico: *Ética a Nicómaco*, de Aristóteles.

- Película: *Babe el cerdito valiente*, de Chris Noonan, 1995.

32. Una cita o frase de algún autor conocido que refleje su filosofía de vida:

"El exceso de trabajo impide la adecuada contemplación de la belleza y de la verdad" (Aristóteles).

15.4. Otros aforismos y reflexiones de Salvador García Sánchez

Sobre el Management...

- *Los valores que deben implantar las organizaciones del nuevo milenio son: Creatividad, Flexibilidad, Buen Humor y Respeto; este último dividido en tres partes: Respeto a las personas, Respeto al medio ambiente, y Respeto a uno mismo.*

Sobre los Intangibles...

- *Un consejo "eutópico" (práctico y a la vez soñador): antes de precipitarnos a proponer y medir valores intangibles (metric-madness) vamos a crear espacios y tiempos de verdadero silencio y diálogo entre todos los grupos de interés implicados en su construcción eficaz. La gestión de activos intangibles no consiste tanto en convertirlos en indicadores tangibles, como en saberlos legitimar, vivir y construir desde un nivel de conciencia más elevado. Lo intangible se ha de saber legitimar, vivir y construir de forma subjetiva y libre, sin ahogarlo y encorsetarlo con sistemas de medición y control basados en la inseguridad y el temor a dejar fluir la iniciativa y la creatividad.*

Sobre la Incertidumbre...

- *Los seres humanos somos temerosos y desvalidos; nos falta valor -y valores- para llegar a ser plenamente humanos en los tiempos actuales de creciente complejidad e incertidumbre económica, moral, política y social. El barco del caos y la incertidumbre es cada vez más grande y real. Para poderlo gobernar, no lo podemos ignorar; hemos de atrevernos a subir a bordo, tratar de comprender sus turbulencias y activar sus principios internos de autoorganización y éxito adaptativo.*

- *Una forma habitual de reaccionar ante la ansiedad de la incertidumbre es la obsesión por el control a toda costa, basada en el temor a su pérdida, y que fácilmente se manifiesta como agresividad defensiva. Llevada a un extremo, implica aversión al riesgo, reticencia al cambio e inhibición de la creatividad propia y de los demás. La obsesión por el control surge de la incapacidad para reconocer y apreciar el valor de la espontaneidad y de la alegría.*

Sobre el Entusiasmo...

- *El entusiasmo es resultado y causa de la excelencia empresarial. Es el resultado de multitud de cosas bien hechas a nivel humano-organizativo y es a la vez la clave causal para llegar a emprender y consumir grandes proyectos. El entusiasmo es un valor instrumental de gran valor para animar a la empresa a alcanzar su sueño competitivo (visión) y a cumplir con su triple razón de ser (misión) a nivel de empleados, clientes/sociedad y propietarios. Hamel y Prahalad afirman que el combustible para el viaje al futuro no lo constituye el capital sino la energía intelectual y emocional de todos los empleados. Esa energía intelectual y emocional es precisamente lo que libera el entusiasmo.*

Sobre la Revolución del Sentido...

- *La revolución por venir es la revolución del despertar a la necesidad de un sentido más pleno y equilibrado de la existencia individual y colectiva. La Revolución del Sentido cuestiona los excesos y las carencias del sistema dominante. Responde a las preguntas de ¿qué es lo que nos sobra y qué es lo que nos falta hoy día para ser realmente felices como individuos, como organizaciones y como sociedad? ¿Nos falta tiempo?, ¿nos falta vergüenza?, ¿nos falta efectividad?, ¿nos falta alegría?, ¿nos sobra miedo?, ¿nos falta serenidad?, ¿nos falta cultura?, ¿nos falta justicia?, ¿nos falta salud?, ¿nos sobran burócratas? ¿nos falta valentía?, ¿nos falta imaginación?, ¿nos sobran corruptos?, ¿nos falta generosidad?, ¿nos sobran indicadores?, ¿nos falta inteligencia?, ¿nos falta amor? ¿Qué sentido tiene sacrificar por el trabajo a la familia y a los amigos? ¿Qué sentido tiene trabajar para organizaciones con poco sentido?*
- *La Revolución del Sentido plantea la necesidad de armonizar tres ejes de valores dotadores de pleno sentido a la acción humana personal, empresarial y política. Estos ejes son el eje económico-pragmático, el eje emocional-creativo y el eje ético-espiritual. Todos ellos son mutuamente interdependientes y necesarios. En términos de López Pérez hablaríamos del eje utilitario, del intrínseco y del trascendente, y en términos de García Sánchez nos referiríamos al eje prático, al poético y al ético-espiritual, con la confianza como metavalor central y cohesionador entre todos ellos.*
- *Tal vez vivimos en la era del conocimiento y la información tangible, pero todavía no vivimos en la era de la sabiduría. Quizás sepamos trabajar, pero no sabemos equilibrarlo con el saber vivir, y mucho menos, con el saber compartir. Si no conocemos la sabiduría no podemos ser sabios, sólo podemos tener conocimientos.*

Sobre los Valores...

- *Los empleados y sus valores han de figurar en el primer lugar de la razón de ser de la empresa, antes que los clientes y antes que la propiedad. Únicamente si los empleados se sienten tratados con*

dignidad y atribuyen sentido a su trabajo desarrollarán todo su potencial intelectual y emocional para generar productos o servicios de máxima satisfacción para el cliente. Y sólo de esta manera la propiedad podrá obtener su legítimo enriquecimiento económico.

- *La empresa capitalista es no sólo reflejo sino origen indiscutible del mundo de valores en que vivimos. Es un mundo en el que las conversaciones significativas, las reflexiones éticas y las producciones poéticas son escasas y en el que las mentes próximas al poder estructural están mucho más al servicio de valores prosaicos de eficiencia, crecimiento cuantitativo y rentabilidad a corto plazo que de los grandes éticos y poéticos de solidaridad, libertad, creatividad, desarrollo humano y felicidad.*

Sobre el Sentido del Humor...

- *El problema de muchos directivos españoles es que son demasiado rígidos y serios o tienen un enorme pánico al ridículo, a veces debido a un sustrato de inseguridad personal. El humor es un elemento fundamental para el buen funcionamiento de las organizaciones. Sirve para relativizar problemas, desdramatizar situaciones de tensión, positivar distintos puntos de vista y, una cosa muy importante, para generar confianza por parte de los empleados. Es una de las mejores herramientas que dispone hoy el directivo.*

15.5. Bibliografía de obras individuales, colectivas, prólogos y trabajos sobre su pensamiento

Obras Individuales

- (1999): *Cómo vivir francamente estresado*, Gestión 2000.

Obras Colectivas

- (2005): *La Dirección por Valores (DpV) en la empresa familiar. Capital axiológico*, en *El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos*, Bosch.
- (2005): *Autoestima, estrés y trabajo*, McGraw-Hill.
- (2002): *La Dirección por Valores, en Management español: los mejores textos*, Ariel Empresa.
- (2001): *Liderando con emoción*, Griker.
- (1997): *La Dirección por Valores*, McGraw Hill (traducido al francés como *La gestión par valeurs: Une nouvelle culture pour les organisations*. Montreal, Editions Nouvelles; y también como *Management by values*).

Prólogos

- (2002): *La Gestión de Personas: una Filosofía Humanista*, de Miralles González, L. y cols, Fundación lavante.
- (2002): *Provant de sobreviure en la nostra cadira. Manual de directologia aplicada*, de Varios autores, EdiDe.

Trabajos sobre su pensamiento

- Alcaide, F. (2006): *Management español: un porvenir atractivo*, en Executive Excellence, nº 30, marzo.
- Alcaide, F. (2005): *Who's Who en el management español*, en Manager Business Magazine, nº 5, noviembre-diciembre.
- Alcalá, M. A. (2004): *From Management by values to Management by Habits*, MindValue, Madrid.
- Alcalá, M. A. (2002): *De la Dirección por Valores a la Dirección por Hábitos*, Deloitte (agotado). (Versión en inglés publicada por la Asociación Internacional de Estudios sobre Management-Asiema, en 2004).
- Bolívar, C y Sánchez, E. (2002): *La Dirección por Valores: Caso práctico*. Harvard Deusto Business Review, nº 109 (ref. 1909). Julio/agosto 2002.
- Cubeiro, J. C., en García Ruiz, J. L. (2003): *Grandes creadores en la historia del Management*, Ariel.
- Herrscher, E. y cols (2002): *Contabilidad y gestión: un enfoque sistémico de la información para la acción*. Ediciones Macchi, Buenos Aires.