

RESUMEN

El presente artículo tiene como propósito acentuar la importancia del recurso humano en las interacciones que se producen a lo interno de la cultura de las organizaciones, tomando en cuenta el patrón de significados sociológicos, transmitidos históricamente en el clima laboral, incorporados en símbolos, sistemas de concepciones heredadas, y expresadas en forma simbólica, mediante las cuales el ser humano (trabajador) se comunica con sus compañeros en el ambiente laboral.

Dentro de ese patrón de símbolos destacan los valores, que en cuanto a significados específicos, tratan de salvaguardar lo fundamental de la cultura de la organización. Los valores identifican y refuerzan, a través de propuestas socio-culturales coactivas de comportamiento, el compromiso de identificación de funcionamiento, sobrevivencia y logros de los objetivos de una organización.

INTRODUCCIÓN

Vivimos en un momento histórico de transformaciones, aceleradas y globales y hemos iniciado no solo un nuevo siglo, sino un nuevo milenio, siendo testigos de los más impresionantes cambios de mando en todos los ámbitos de la cultura.

Las tendencias persistentes en este momento de transición, indican que los cambios provocarán (ya están provocando en muchos aspectos) una reconfiguración de la cultura del presente siglo. Todo indica que lo nuevo no podrá ser acomodado en los viejos moldes. La globalización y la competitividad, las relaciones laborales, las formas de producir, los requerimientos sociales, la predominancia que está tomando el problema de la estabilidad laboral, las economías emergentes, los fuertes cambios que experimenta la geopolítica

y otros temas de igual relevancia, son algunos de los indicadores de que una nueva cultura está naciendo.

El mañana llega cada vez con más premura. El cambio es más acelerado, profundo y generalizado en todos los campos del quehacer humano. Estamos viviendo la mayor transformación del mundo en la historia. Todos los sistemas: el político, el religioso, el familiar, el educativo y el organizacional están en permanente mutación. El cambio nos ha transportado a una nueva era de la información, la tecnología y el conocimiento. Esta gran transformación varía muchos patrones de referencia de las costumbres y hábitos y, por ende, de los valores.

La mayoría de los integrantes de las empresas e instituciones modernas están compuestas por profesionales y personal altamente capacitado y que además está inmerso en un proceso de educación continua.

Los seres humanos como integrantes de la sociedad, somos seres sociales por naturaleza y necesitamos trabajar en sociedad, en grupos, la tendencia, pues del ser humano es trabajar en equipo, la cultura nos empuja a eso porque somos además de un ser social (Aristóteles), un ser histórico, como dice Clifford Geertz. Desde el punto de vista antropológico:

“La cultura es un patrón de significados transmitido históricamente, incorporado en símbolos; sistemas de concepciones heredadas y expresadas en forma simbólica, por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan sus conocimientos y actividades en relación con la vida”.

Desde el punto de vista organizacional la cultura es:

¹ Caja Costarricense de Seguro Social, Dirección de Recursos Humanos.

“El conjunto (sistemas) de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización, para el logro de sus fines económicos y sociales”.

Desde el punto de vista de lo que nos interesa, que son los valores, estos pueden ser estudiados desde cualquiera de las ciencias del comportamiento: la psicología, la ética, el derecho, la sociología, etc. En todos los casos se trata de consideraciones en torno a propuestas del comportamiento ideal reconocido y sancionado por la comunidad.

LOS VALORES COMO ELEMENTO ESENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COMPORTAMIENTO HUMANO Y EL LIDERAZGO

Los valores en cuanto significados específicos, miran y tratan de salvaguardar lo fundamental de la cultura. Por ejemplo, es poco probable que una organización empresarial inscriba en su escala de valores la marca de zapatos que deben usar sus ejecutivos, en lugar de conceptos como “honestidad”, “calidad”, “capacitación”, “lealtad”, “laboriosidad”, “iniciativa personal”. Por consiguiente, los valores identifican y refuerzan, mediante propuestas socio-culturales coactivas de comportamiento, el compromiso de identificación de funcionamiento, sobrevivencia y logro de los objetivos de una organización.

En la actualidad es difícil para cualquier organización el no trabajar en equipo, los grupos en ellos inmersos tienen inculcados valores que esperan que sus integrantes vivan y expresan la identidad o peculiar forma de ser del grupo y de la organización. Inculcar valores es inculcar la identidad, asimilar valores es integrarse a una identidad y vivir según expectativas del grupo, la empresa o institución.

En las organizaciones vivir de acuerdo con los valores, se convierte en un código de comportamiento colectivo; vivir según ese código de valores asegura a la persona:

1. Ser aceptado y reconocido como un buen miembro de la organización por parte de los

demás; esto le permite gozar de la protección de los derechos de la organización.

2. El saberse apreciado por los demás e integrado en las normas y valores que rigen la vida de la organización produce, en general, la autosatisfacción que, a veces, nosotros resumimos en sentirse feliz, realizado y respetable.

3. El contribuir activamente en la obtención de los fines colectivos, los cuales, en principio, se alcanzan mediante un grado suficiente de integración de las acciones, valores y normas vigentes.

Los valores regulan la vida en la organización, es decir, en un grupo de trabajo como las instituciones las relaciones sociales, el modo de ubicarse el individuo en ellas y el grado de eficacia con que ambos datos afectan en el logro de los fines que se propone, están en relación directa con el grado de integración consciente que el grupo logra en torno a estos dos ejes.

HACIA LA INTEGRALIDAD ORGANIZACIONAL

A finales del siglo XX, el diploma de excelencia de una organización líder ha consistido en alcanzar un status de clase mundial. Eso era lo que se proponía una buena parte de la literatura sobre temas organizacionales y de consultoría empresarial. Coherentemente con esta aspiración, los valores que se impulsaban eran aquellos que dinamizaban al grupo en esa dirección.

En la transición del nuevo siglo en que estamos y la nueva coyuntura de las actuales relaciones internacionales e interculturales, las organizaciones tienen que proponerse metas más altas.

Téngase en cuenta que el que una organización haya definido, incluso con acierto su escala de valores, no es garantía de que todos y cada uno de sus integrantes encuentren en ella su espacio de realización personal y mucho menos de garantía de logro de sus metas. La acción conductora y constructora del líder en el campo específico de los valores, es fundamental para lograr la identificación e integración de los valores en todos y cada uno de los individuos de la organización.

Desde la perspectiva del presente tema podemos cuestionarnos, ¿qué son los valores?

Los valores son aquellas concepciones prácticas (y normativas) heredadas o, si es del caso, innovadas por las generaciones presentes, en las cuales la sabiduría colectiva descubre que se juegan los aspectos más fundamentales de su sobrevivencia física y su desarrollo humano, su seguridad presente y su voluntad de trascender al tiempo mediante sus sucesores. En ese sentido, se puede decir que toda cultura es un valor, pero no todo en la cultura forma parte de su escala de valores. Los valores sólo identifican y reproducen actitudes y concepciones que se encuentran en los cimientos mismos de la dinámica cultural y de vida social.

De acuerdo con la importancia y trascendencia de los valores en la organización propongo una serie de valores que la Caja deberá estudiar para escoger cual será su escala de valores y en la Dirección de Recursos Humanos debemos capacitar para inculcar en nuestra vida individual y en la de la Institución, una escala definida de valores que nos permitan responder a los nuevos retos de responsabilidad, de una calidad de vida cada día mejor para los trabajadores de la Institución.

Existen técnicas de administración, pero administrar y sobre todo recursos humanos, es también un sistema de valores y creencias, una cultura. La administración no responde al desarrollo social y económico, más bien lo crea. No hay países subdesarrollados, solo países subadministrados. Algunos de estos valores y que son afines con la seguridad social son:

La responsabilidad

1. La persona responsable responde por sus actos. Por eso piensa antes de actuar y mide sus consecuencias.
2. Es responsable quien asume a cabalidad todos sus deberes y ejercita todos sus derechos.
3. "Lo que hay que hacer se hace", -afirma Josemaría Escrivá en Camino- "sin vacilar, sin miramientos". Responsabilidad es cumplir con el deber.

4. Excusarse, justificarse, buscar pretextos o eludir compromisos, son faltas de responsabilidad.
5. Ser responsable implica tener iniciativa. No es simplemente hacer lo que debo, sino emplear la inteligencia para hacerlo de la mejor manera.
6. Valorar las cosas importantes, ser conscientes, de las repercusiones de los actos y huir de la frivolidad, son manifestaciones de responsabilidad.
7. Las consecuencias de los actos hay que asumirlas siempre, aunque la acción sea voluntaria.
8. Cuando voluntaria o involuntariamente hemos causado un mal a alguien, se debe resarcir el daño. Sobre todo si este es contra la fama o el honor de alguien.
9. Otros valores relacionados con la responsabilidad son: la prudencia al decidir y la justicia para dar a cada uno lo que le corresponde.
- 10 ¿A quién hay que responder de nuestros actos? A nosotros mismos, a la familia, la organización y a Dios.

El esfuerzo

- 1- Todo lo que vale exige esfuerzo, disciplina, dedicación. Decídase a emprender ese camino cada día.
- 2- La paciencia todo lo alcanza. Cambie la impaciencia por la perseverancia en el empeño. El tiempo es necesario para alcanzar cualquier objetivo.
- 3- Ejercitar la paciencia es una manera de fortalecer la voluntad: paciencia para escuchar a los inoportunos, para controlar los impulsos, para no contestar mal, etc.
- 4- Establezca un horario para su vida y ajústese a él, con flexibilidad, pero con exigencia. No lo cambie por cualquier excusa.

- 5- Lo que hay que hacer, se hace ¡ahora!, sin aplazarlo. Si algo le supone esfuerzo, esa es una buena razón para hacerlo. Ahí radica la clave de la superación personal.
- 6- Hable claro, aunque pase un mal rato. Pero hágalo como le gustaría que lo hicieran con usted.
- 7- ¡Atrévase! Corra riesgos, sin dejar de ser prudente. No se asuste por el miedo a fracasar o por las dificultades que encontrará. Sea audaz.
- 8- Ejercite la voluntad cuidando los detalles pequeños: organizar el escritorio, recoger un papel del piso, sonreír a alguien, contestar bien el teléfono, cumplir un plazo, etc.
- 9- Otras maneras de fortalecer la voluntad es perseverar en lo que comienza: una dieta, un plan de ejercicios, el aprendizaje de un idioma, la lectura de un libro... Comenzar lo hace cualquiera; sólo los triunfadores van hasta el final.
- 10- El autodominio es importante para ser libre, pues de lo contrario se es prisionero de uno mismo. No acepte ser esclavo de sus vicios o sentimientos negativos: sublévese, sepárelos de su vida.

Serenidad

- 1- Serenidad es calma interior, sosiego, estabilidad de ánimo, dominio de uno mismo. La serenidad proporciona una fuerte energía vital.
- 2- La serenidad no es apatía, impasibilidad o dejadez.
- 3- La persona serena huye del activismo, es decir del afán de hacer mucho, pero sin dirección y sentido. Tampoco se deja llevar por la precipitación y los impulsos. Actúa después de pensar.
- 4- La serenidad va de la mano de la ponderación y la objetividad. No hace tragedia de pequeños acontecimientos negativos. No dramatiza. Mira los sucesos con realismo, con ánimo positivo.

- 5- La persona serena conserva la calma sin desesperarse, ni desanimarse. Enfrenta los problemas uno a uno, estudiando a fondo cada asunto y tomando alguna decisión. Después actúa con prontitud; de esa forma van desapareciendo los problemas
- 6- Conviene dominar los sentimientos, lo cual supone encauzarlos y expresarlos debidamente. Cuando no es así, perdemos el control de las decisiones y de las acciones.
- 7- La ira y el rencor desestabilizan el corazón y producen amargura. Si no se corta a tiempo aparecerá el odio, pasión que daña al ser humano.
- 8- "Dame Señor la dicha y yo me encargaré de ser ecuánime", decía Tagore. Alegría interior, serenidad y ecuanimidad suelen ir unidas.
- 9- Serenidad para reprender. Serenidad al tomar decisiones complejas. Serenidad ante la injusticia. Serenidad, especialmente en momentos difíciles.
- 10- En últimas, la serenidad proviene de confiar en Dios, que nunca abandona a quien confía en Él.

Laboriosidad

- 1- Laboriosa es la persona que ama el trabajo y trata de hacerlo bien.
- 2- La laboriosidad lleva consigo el afán de aprovechar el tiempo, de concentrarse en el trabajo y no abandonar actividades a medio hacer.
- 3- Haga el trabajo con entusiasmo, de buena gana, con empeño, aunque esté cansado y le suponga esfuerzo.
- 4- Un enemigo de la laboriosidad es el afán de moverse mucho, confundiendo este valor con el activismo. Piense en las hormigas o en las abejas. Huya de la precipitación.

- 5- Una manera de perder el tiempo es hacer muchas cosas, dispersas, y no acabar ninguna de ellas. Otra forma de perder el tiempo es hacer las cosas mal, pues hay que repetirlas.
- 6- Un enemigo grande de la laboriosidad es la falta de diligencia; es decir, aplazar las cosas, llevar un ritmo cansino, no tener iniciativas.
- 7- Respete el tiempo de los demás: sea puntual. No interrumpa el trabajo de otros. Prepare las reuniones. Estudie los asuntos antes de hablar con otra persona. Así su tiempo y el de los demás será más productivo.
- 8- Laboriosidad es hacer en cada momento lo que se debe hacer; no lo más urgente, ni lo que más le gusta. Primero lo primero.
- 9- Cuando esté cansado haga una actividad que le exija menos esfuerzo; cambie de ocupación. Distribuya los distintos trabajos a lo largo del día y la semana, según el nivel de dificultad y su capacidad productiva.
- 10- El trabajo cuando se hace por valores y con valores desarrolla la personalidad del ser humano, proporciona prestigio profesional, incrementa las propias capacidades, sirve para sacar adelante la familia y contribuye al bienestar social. El trabajo es una bendición de Dios.

La lealtad

- 1- La personal leal, lo es con la empresa, la familia y la sociedad.
- 2- Hablar mal de alguien que no está presente es una falta de lealtad a esa persona.
- 3- Pertenencia es tener la "camiseta puesta", lo cual significa trabajar como si la empresa fuera de uno.
- 4- El compromiso con la organización debe ser total. Sin embargo, no se pueden transgredir los principios, por buscar el beneficio de la empresa o de algún compañero.
- 5- La palabra dada es sagrada: sea fiel a ella.
- 6- Pertener a una empresa es identificarse con su cultura organizacional: alinear los propios valores con los valores corporativos.
- 7- El compromiso y la lealtad son de doble vía: de las personas hacia la organización y de ésta hacia la gente. Usted haga su parte.
- 8- Compromiso significa solidaridad para con todo: colaboración, ayuda mutua. La unión hace la fuerza. Hoy por ti, mañana por mí.
- 9- El empeño de conservar el buen ambiente es una manifestación de pertenencia. Por eso, declárele la guerra al chisme.
- 10- Al corregir, cuando sea necesario, hágalo como le gustaría que lo hicieran con usted. Hable de forma directa y clara, pero con delicadeza.

La creatividad

- 1- La creatividad, más que un talento innato de algunas personas, es una consecuencia del trabajo perseverante de los individuos que buscan hacer cada vez mejor su tarea diaria.
- 2- Todo proceso es susceptible de ser mejorado. Cualquier problema puede tener una mejor solución. Este convencimiento es la raíz de la creatividad y la innovación.
- 3- Favorece la creatividad el hecho de no actuar por esquemas fijos; salirse de la manera habitual de hacer las cosas, buscando modos más eficaces.
- 4- La capacidad de observación – el arte de ver detalles y situaciones que pueden ser mejoradas, es el inicio de la innovación. Después se deben buscar alternativas de solución y, por último, hay que intentar una... y mil veces, la que nos parece mejor.
- 5- Escuche mucho y lea mucho. Después ponga la fantasía a volar.
- 6- El aprendizaje requiere curiosidad intelectual. Observe todo y a todos para aprender de cada

persona y de cada situación. Hágase preguntas y busque las respuestas.

- 7- Cuando algo le salga bien, procure identificar cuál es la causa del éxito. Tome nota, es importante dejarlo escrito para los demás, y aplique la misma receta a otros asuntos.
- 8- No le tenga miedo al fracaso, a quedar mal. Piense por qué no salió como usted esperaba. Corrija y siga adelante, sin importarles "el qué dirán".
- 9- Estudie cómo hacen los demás su tarea; fíjese en aquellos aspectos en que destacan. Pregúntese por qué le salen las cosas bien, e imite algún procedimiento.
- 10- Elimine el lenguaje bloqueador de su vida: "siempre se ha hecho de esa manera"; "así me enseñaron"; "no compensa cambiar". Este lenguaje constituye el mayor impedimento para la innovación.

El servicio

- 1- La calidad del servicio que usted presta está directamente relacionada con la motivación que tenga para servir a los demás.
 - 2- Cuando se esfuerce por ofrecer un buen servicio, no espere recompensa; hágalo porque servir es uno de sus principios.
 - 3- Un buen servicio es aquel que se anticipa a las necesidades de las personas.
 - 4- Para ofrecer un buen servicio no es suficiente dominar unas técnicas de relaciones humanas. Se requiere disciplina, sentido del deber, compromiso con los principios... y querer a la gente.
 - 5- El servicio no admite vacaciones, ni excepciones: debe ser permanente, con cada persona. El público no existe; existen individuos concretos.
 - 6- Póngase en el lugar del otro: qué piensa, qué quiere, cómo se siente y pregúntese: ¿qué puedo hacer para ayudar a esta persona?
- 7- Tenga en cuenta que los demás no tienen por qué adivinar sus buenas intenciones de servir. Sólo ven su cara: el espíritu de servicio hay que concretarlo en la sonrisa, la mirada amable y los detalles de cortesía.
 - 8- Trate de igual manera a sus compañeros de trabajo que a los clientes. Viva el espíritu de servicio siempre y con todos: clientes, proveedores, compañeros, familiares, etc.
 - 9- Darse a los demás, sirviendo, produce alegría y crecimiento personal; otorga puntos para la propia carrera laboral; merece el respeto de los otros y agrada a Dios.
 - 10- Cuando sirve a otros, usted vive muchos valores: colaboración, ayuda, buenas maneras, solidaridad, respeto por los demás, calidad, alegría.....

La solidaridad

- 1- Solidaridad es sentirse una sola cosa con los demás: "todos para uno y uno para todos".
- 2- Sentir la solidaridad llena el corazón de seguridad, estímulo y paz.
- 3- El interés por la gente debe ser genuino.
- 4- La solidaridad implica comprensión, disponibilidad, colaboración. Lleva consigo involucrarse y compartir.
- 5- Las manifestaciones verbales de solidaridad son importantes, pues todos necesitamos sentir el apoyo moral. Además, se necesitan acciones concretas de ayuda.
- 6- Ningún ser humano puede ser indiferente. Siempre existirá alguna forma de manifestar nuestra solidaridad.
- 7- A veces es más fácil prestar nuestra ayuda a gente lejana a nosotros, que a esas otras con las que se convive a diario.
- 8- El egoísmo es pagado por los demás con frialdad, lejanía y aislamiento. Se recoge lo que se siembra.

9- Es bueno pedir ayuda cuando la necesitamos. No conviene suponer que se darán cuenta. Ni dejarse llevar por el orgullo del que piensa que solo saldrá adelante.

10- Cuando en un grupo humano se sustituye competir por cooperar, se produce la unión y el logro de los objetivos.

La comunicación

1- El ser humano es un ser relacional, una persona que necesita a los demás para realizarse. El solo no llega a la plenitud. Por eso la comunicabilidad es esencial en él.

2- La comunicación es de doble vía. Implica el arte de escuchar y el arte de hablar. Así aparece el diálogo.

3- No de por supuesto que le han entendido. Asegúrese, tampoco intente adivinar el pensamiento de la otra persona. Pregunte.

4- "No hay peor sordo que quien no quiere oír". Cuando existe interés por la otra persona se capta el verdadero mensaje.

5- Se necesita ser asertivo en el hablar. Decir lo que se piensa, sin miedo a herir al otro y sin cobardías. Con entereza, pero sin ofender.

6- La comunicación tiene como vehículo, además de las palabras, los gestos, la mirada, el tono de voz. El cuerpo habla.

7- El mensaje debe ser claro y directo. Sin adornos innecesarios, ni pedantería. Sencillez y claridad son cualidades que todos añoramos en los demás y que los demás esperan de nosotros.

8- Saber preguntar es un arte que conviene aprender. Después, escuchar para aprender.

9- Cuando alguien le hable otórguele toda la atención. El cuerpo y la mente deben estar con esa persona. No haga dos cosas al mismo tiempo.

10- No exija que los demás le escuchen: gánese la atención. No exija que los demás le comprendan: hágase entender.

Calidad

1- Trate de hacer todo bien, desde el principio hasta el final, cuidando los detalles...

2- Planee con tiempo cada uno de los procesos y actividades. Así se evitarán las improvisaciones que tanto daño hacen a la calidad.

3- Ponga los cinco sentidos en lo que hace, atención y concentración: requiere esfuerzo, pero vale la pena por la calidad obtenida

4- No se acelere, declárele la guerra a las urgencias. Serenidad, calma, pero sin pausa.

5- Revise las cosas dos veces. Tenga una actitud permanente de autoevaluación de sí mismo y de todo lo que hace. No se conforme con la calidad obtenida.

6- Cuidando las cosas pequeñas, la calidad se convierte en excelencia: cada vez un poco mejor.

7- Tenga ojos para ver lo que otros no ven: detalles que pueden ser mejorados. Detecte los problemas cuando son pequeños y solúcelos en ese momento.

8- De nada sirve cuidar la calidad de vez en cuando, o en algunos procesos. La calidad es en todo y siempre.

9- Armonía en los detalles. Buen gusto. La calidad es bella y lo pequeño es hermoso.

10- Calidad en nuestro ser. Calidad en nuestras actividades. Calidad en las cosas.

La verdadera paz

Había una vez, un rey que ofreció un gran premio a aquel que pudiera captar en una pintura la paz perfecta. Muchos artistas lo intentaron y el rey observó y admiró todas las pinturas que le

presentaron, pero solamente hubo dos que a él realmente le gustaron y tuvo que escoger entre ellas.

La primera era un lago muy tranquilo. Este lago era un espejo perfecto donde se reflejaban unas plácidas montañas que lo rodeaban. Sobre éstas se encontraba un cielo muy azul con tenues nubes blancas. Todos aquellos que miraron esta pintura pensaron que ésta reflejaba la paz perfecta.

La segunda pintura también tenía montañas. Pero éstas eran escabrosas y descubiertas. Sobre ellas había un cielo furioso del cual caía un impetuoso aguacero con rayos y truenos. Montaña abajo parecía retumbar un espumoso torrente de agua. Todo esto no se revelaba para nada pacífico.

Pero cuando el Rey observó cuidadosamente, miró tras la cascada un delicado arbusto creciendo en una grieta de la roca. En este arbusto se encontraba un nido. Allí, en medio del rugir de la violenta caída de agua, estaba plácidamente un pajarito en el medio de su nido...

Paz perfecta. ¿Cuál crees que fue la pintura ganadora?

El Rey escogió la segunda. ¿Sabes por qué?

"Porque", explicaba el Rey, "paz no significa estar en un lugar sin ruidos, sin problemas, sin trabajo duro o sin dolor. Paz significa que a pesar de estar en medio de todas estas cosas, permanecemos calmados dentro de nuestro corazón. Este es el verdadero significado de la paz".

FÁBULA

La rosa y el sapo

Había una vez una rosa roja muy bella, se sentía de maravilla al saber que era la rosa más bella del jardín. Sin embargo, notó que la gente la veía de lejos. Se dio cuenta de que al lado de ella siempre había un sapo grande y oscuro, y que era por eso que nadie se acercaba a verla de cerca.

Indignada ante lo descubierto, le ordenó al sapo que se fuera de inmediato; el sapo muy obediente dijo:

-“Está bien, si así lo quieres.” Poco tiempo después el sapo pasó por donde estaba la rosa y se sorprendió al ver la rosa totalmente marchita, sin hojas y sin pétalos. Le dijo entonces:

-“Vaya que te ves mal. ¿Qué te pasó?”

La rosa contestó -“Es que desde que te fuiste las hormigas me han comido día a día, y nunca pude volver a ser igual...”

El sapo solo contestó: -“Pues claro, cuando yo estaba aquí me comía a esas hormigas y por eso siempre eras la más bella del jardín.”

La moraleja dice: Muchas veces despreciamos a los demás por creer que somos más que ellos, más bellos o, simplemente, que no nos “sirven” para nada. Dios no hace a nadie para que esté sobrando en este mundo, todos tenemos algo que aprender de los demás o algo que enseñar, y nadie debe despreciar a nadie. No vaya a ser que esa persona haga un bien del cual ni siquiera estemos conscientes.

El líder es el promotor del capital intelectual y emocional de su organización.

“No conozco mejor fábrica que el compromiso y la imaginación”. Albert Einstein.

BIBLIOGRAFÍA

1. Senge, P., Ross, R., Smitih, B., Roberts, Ch. y Kleiner A, La quinta disciplina en la práctica, estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Barcelona, Editorial Granica 1999.
2. Soliceo, A., Casares, D., y González, J.L. *Liderazgo, Valores y Cultura organizacional, hacia una organización competitiva*. México Editorial Mc. Graw Hill Agosto 2000.
3. Mc. Farland, L.J. y Childress, JR. *Liderazgo para el Siglo XXI*, Editorial Mc. Graw-Hill, mayo 2000.
4. Blanchard, K., Lacinack, T., Tompkins, Ch. y Ballard, J., *Bien hecho*. Editorial Norma SAA, Colombia, 2002.