



**Instituto de Dirección
y Organización de Empresa.**

Cátedra de Política
Económica de la Empresa

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

Núm. 278

EL CONOCIMIENTO, BASE DEL DESARROLLO DE LA PERSONA Y DE LA EMPRESA

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ



**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 278**

DOC. 1- A

DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA 02/278



EL CONOCIMIENTO, BASE DEL DESARROLLO DE LA PERSONA Y DE LA EMPRESA

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val

Secretaría y Administración :

I.D.O.E.

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares.
Teléfono : 91. 885.42.00
Fax : 91. 885.42.00

EDITA:

I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALA

ISBN: 84-8187-113-3

Depósito Legal: M- 35578 - 2002

Imprime:

DIGITAL COLOR 2000, S.L.

Paseo de la Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares
Tlf. 91 881 07 40 - Fax: 91 883 09 44

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. CONSIDERACIONES PREVIAS	4
II. PERSONA E INSTITUCIÓN COMO EJE DEL CAMBIO..	6
III. EL PAPEL DEL CONOCIMIENTO EN UNA SOCIEDAD ABIERTA	10
IV. LA CLAVE PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES	15
V. LOS PROCESOS DE DESARROLLO DE LA PERSONA Y SU FORMACIÓN	18
VI. LA CONFIANZA Y LA TRANSPARENCIA CLAVE DE LOS PROCESOS DIRECTIVOS.....	20

I. CONSIDERACIONES PREVIAS.

La Sociedad actual, dentro del contexto de la nueva civilización que se ha iniciado, descansa de manera creciente en el *conocimiento*. Cada vez es mayor el número de personas que están involucradas en el desarrollo y en la aplicación del *conocimiento* en todas las actuaciones societarias, económicas y sociales. Sin *conocimiento* no hay desarrollo de la persona en nuestra civilización actual y, en particular, no hay esa dimensión que corresponde al “*valor de la persona*” para la “*Comunidad*” en la cual se desarrolla.

Esta es, en parte, la consecuencia de la apertura de nuestras sociedades, de un acercamiento *intercultural e interdisciplinar*, rompiendo con moldes centenarios, en la manera de entender el saber humano y el saber científico, así como la forma en la cual se plantea su aplicación a la realidad económica y social. Es también la respuesta de una sociedad abierta a las situaciones cada vez más complejas, pero, al propio tiempo, más enriquecedoras, de la propia sociedad y de la persona.

Sin embargo, dado que estamos en el período de transición, esta

nueva civilización exige de nuevas formas institucionales y organizativas, no ya solo en las instituciones productivas y de servicios, como las empresas, sino en todas las demás instituciones, muy en particular, en las instituciones científicas, como universidades y centros de creación de conocimiento.

Hay además una consideración clave que es que al incrementar el *valor de la persona* a través del conocimiento se plantean, en dimensiones totalmente diferentes, los principios básicos que rigen la vida de una comunidad civilizada, como es la incorporación de la dignidad humana en el hecho cada vez también más complejo de cómo dirigir *personas con conocimientos*. Se trata de que estos conocimientos *intercultural e interdisciplinariamente* compartidos contribuyan a la solución de los problemas de la sociedad: *el impulso de la innovación como márchamo de validación del conocimiento*.

La persona se convierte en portadora del conocimiento, en impulsora del mismo y concede a la persona un valor y un incremento de su valor que es la que *permanentemente tiene que estar actualizado*. Es bastante más que una mera formación permanente.

Una persona que durante su vida no crezca con el conocimiento se empobrece día a día, y, por lo tanto, puede ser una situación altamente delicada en el contexto de las nuevas formas societarias.

II. PERSONA E INSTITUCIÓN COMO EJE DEL CAMBIO.

No existe conocimiento sin personas y no existen instituciones, o formas organizativas, sin que la persona se involucre en las mismas. Esta relación *persona-institución* constituye la clave fundamental en la que descansa el éxito o fracaso de la nueva forma de organizar nuestra civilización en torno al *conocimiento*. La integración de la persona constituye la clave del éxito de cualquier proyecto comunitario o empresarial, y no es posible la motivación de la persona para integrar su conocimiento en la organización en la cual se desarrolla, si no está previamente integrada en sus *sistemas de valores*.

Esta *interacción del individuo* como persona, y la comunidad como organización, requiere, fundamentalmente, formas de comportamiento flexibles y de muy rápida adaptación. El conocimiento no lo definen parámetros rígidos, ni organizaciones burocráticas, sino que constituyen aproximaciones permanentes a nuevas formas en las cuales la persona contribuye a solucionar problemas complejos dentro de la “Comunidad”, en la organización en que descansa. Al propio tiempo, el conocimiento no puede esperar en un “cajón” para su aplicación. El conocimiento tiene que utilizarse de inmediato, en el contexto del desarrollo de la persona y en el propio contexto del desarrollo de las organizaciones. No puede haber tiempos muertos de espera, porque el conocimiento se desvanece.

Una persona que no esté día a día incrementando su conocimiento, con lo que incrementa su valor, se irá deteriorando cada

vez mas su valor. Esto se ve muy claramente en los momentos actuales en los procesos de innovación de las instituciones, de las organizaciones y de las personas. Cuando una persona, o una organización, no es capaz de transformar el conocimiento en innovación se distancia, empeora radicalmente frente a los otros en su capacidad de respuesta, y disminuye el valor que tienen persona y organización para la sociedad.

Dentro de esta relación *persona-institución* existen dos claves fundamentales que deben modificarse:

- 1- Exige de una *estrategia*, esto es, de un posicionarse en el *futuro*, en el valor que se quiere, o se considera debe tenerse como persona, consecuencia de su desarrollo, o de una organización como institución, que permita tener un valor más alto por su capacidad innovadora. No es el pasado el elemento estratégico, sino que es el *futuro*. El presente, que es la realidad en la cual se desarrolla en cada momento la persona y la institución, exige de un claro posicionamiento en el futuro para resolver los problemas del momento actual.
- 2- La segunda clave fundamental es que el *conocimiento*, que tiene que ser, sin duda, siempre *compartido*, si quiere tener valor, exige en cada comunidad de una determinada forma organizativa. No se puede desarrollar el conocimiento y transformarlo en innovación sin formas organizativas eficientes que se de la *“comunidad”* con el fin de lograr la

integración de individuos con conocimientos para buscar, *compartidamente*, esa solución a los problemas de una sociedad.

La clave fundamental en el *diseño estratégico* y en el *diseño organizativo* es el hecho, no solo de abolir todas las barreras existentes entre persona e institución, sino también de acercar ambas de forma que los abismos, frecuentemente existentes entre las personas y las propias instituciones en las que conviven, se eliminen. No existe capacidad para poder convertir el *conocimiento en innovación*, que es ésta precisamente la métrica en la cual se mide la eficiencia o deficiencia en la utilización del conocimiento, si existen barreras, si existen abismos entre personas e instituciones. Y estos abismos son fundamentalmente abismos de valores, de confianza, de capacidad de integración de la persona en un proyecto común con el cual se consigue el que ese conocimiento sea el resultado de compartir personas, intercultural e interdisciplinariamente, conocimientos parciales, que se conviertan en una realidad económica y social producto de la innovación.

Los *diseños estratégicos* tratan de generar los criterios básicos con los cuales pasamos del pasado al futuro en la referencia humana de la persona y de las organizaciones. *Estrategia* tiene que ver más con comportamiento humano que con sistemas formales. Los sistemas de gestión tradicionales, orientados al pasado, tienen que ver menos con las personas y mas con los sistemas. Por todo ello el diseño estratégico tiene como elementos básicos los siguientes:

■ El *futuro* significa reto, y reto es aquello que atrae, motiva a la persona como respuesta a sus capacidades de creatividad basadas en el conocimiento, en la solución para el logro de un valor que permita enaltecer la contribución de personas e instituciones. La *estrategia* supone para la persona y para las propias organizaciones la posibilidad de diseñar, impulsar e innovar sus competencias. Solamente cuando la persona y la institución van creciendo en conocimiento mejoran su situación.

■ La *estrategia* persigue el desarrollo de la persona a través de su aportación, con su conocimiento, a la “*Comunidad*” en la cual está integrada. El éxito o fracaso en el diseño estratégico conlleva el que la persona aporte, comparta, su *conocimiento* con los otros, de lo que va a depender la *capacidad de innovación* de la persona y de la institución.

Otra dimensión que afecta a esta relación *persona-institución*, que condiciona de manera clave el “*valor*” de la persona, en cuanto a su capacidad de conocimiento, y de las propias organizaciones, en cuanto a su capacidad de *transformar los conocimientos en innovación*, es la que afecta a una nueva forma de organización que rompa con todos los esquemas tradicionales:

◇ La *organización* en esta sociedad del conocimiento, debe estar articulada de forma que facilite la *comunicación interdisciplinar e intercultural* como

elemento clave del diálogo que permita compartir el conocimiento y transformarlo en *procesos innovadores*. El conocimiento *per-se* es muy importante, pero adquiere su “valor” solo cuando este conocimiento se transforma en *innovación* de las acciones económicas, sociales y humanas.

◊ Como el conocimiento es el *resultado de compartir* para alcanzar procesos de transformación innovadores, se precisa que esta organización integre a las personas en este proyecto de *diálogo compartido* de conocimientos para que conjuntamente se *innove*.

III. EL PAPEL DEL CONOCIMIENTO EN UNA SOCIEDAD ABIERTA

El cambio trascendental de nuestra civilización actual se centra en que el proceso de apertura de nuestra sociedad genera una nueva dinámica que articula de forma diferente la relación entre la persona y las organizaciones. Esta dinámica plantea una serie de exigencias en el actual momento de transición de civilización. El paso de una civilización industrial, trazada en estructuras rígidas, con un peso secundario de la persona, a una sociedad abierta, centrada en la persona y su capacidad de aportación, obliga a una modificación sustancial de la cultura tradicional en la que todos nos hemos formado. Se debe pasar a una cultura interpretativa de la persona y de las organizaciones que corresponda a las necesidades de nuestra sociedad.

Este proceso de **“Innovación”** comienza en la propia persona, en primer lugar, hacia una nueva forma de pensar con el fin de acometer proyectos, organizaciones y desarrolla una trayectoria propia del conocimiento en cada uno de los individuos. Esta nueva *forma de pensar* está caracterizada por cuatro criterios:

◇ La realidad es siempre *global*, es siempre *intercultural e interdisciplinar*, la realidad no es lineal, no se puede tener conocimiento desde la linealidad, lo cual significa una ruptura con una concepción errónea de lo que es “especialización” en nuestra sociedad actual. Se tiene que trascender a la interpretación de las *competencias de la persona* y a su papel dentro de la globalidad del problema, del proceso, de las tareas, que tienen que compartir conjuntamente con los otros miembros de esa comunidad. El pensamiento global, las interdependencias, el conocer la ubicación del conocimiento de cada persona, y de los demás, es lo que permite ese *diálogo* que es en el que toda persona enriquece su desarrollo y enriquece el desarrollo de los demás, con lo que el valor de esa persona tiene un efecto multiplicador increíble.

◇ La nueva forma de pensar implica, sobre todo, lo que se ha mencionado como *visión del futuro*. El presente solamente tiene fuerza desde el futuro y no desde el

pasado. El desarrollo de la persona es en el futuro, y no es en el pasado, y ese futuro es el que permite fundamentalmente asumir como persona la creatividad como respuesta al reto que la propia persona y “comunidad” se plantean. Es la ruptura al miedo, la ruptura a la incertidumbre, como base fundamental de la creatividad humana.

◊ La nueva forma de pensar obliga a un cambio radical en el *comportamiento de la persona*. Lo que tiene que hacer es asumir la *responsabilidad* ante esa comunidad. Y no es en la responsabilidad tradicional en la que se debe de pensar con acciones de premio y castigo, sino en la *responsabilidad de la capacidad de participar* en ese diálogo con su conocimiento, para enriquecer a los demás, y enriquecer a la organización como consecuencia. La responsabilidad de asumir el desarrollo de su propia personalidad en base al conocimiento constituye el motor de la autoestima. El conocimiento solamente existe en la *responsabilidad de cada uno de los individuos* y en la *responsabilidad de las propias organizaciones*. Es un concepto de responsabilidad desde el punto de vista de lo que constituye la pieza fundamental de la *dignidad humana*.

◊ Hay un último criterio importante en la nueva forma de pensar, y es el hecho de una nueva percepción y

manejo del *riesgo*. Todo reto futuro, todo proyecto de futuro, implica en el momento presente el *riesgo* de que ese diálogo de generación de conocimiento compartido para innovar, tenga éxito o no lo tenga. El riesgo no es idéntico al fracaso, sino es siempre ese proceso humano de aproximaciones sucesivas a ese reto. El *riesgo es conocimiento* y ese conocimiento se tiene que generar como proceso vital en la búsqueda de la innovación.

Esta nueva forma de pensar, que es la clave de la transición actual de una civilización industrial a una civilización del conocimiento, de la persona, plantea sin duda, un profundo cambio cultural. Y este no es solo un cambio cultural derivado del nuevo conocimiento científico, sino también, muy en particular, derivado de la capacidad tecnológica que el hombre ha creado y de la capacidad de las “comunidades”, de las organizaciones, para demandar ese proceso transformador del conocimiento disponiendo de tecnologías que puedan dar una respuesta innovadora al contexto de nuestra sociedad.

Esta nueva forma de pensar, implica siempre, tanto en el desarrollo de la persona como de las organizaciones, una creciente orientación de la acción humana y social a los *valores*. Estos *valores* que fundamentan los Principios en los cuales la persona se involucra en una “comunidad”, en una organización, para compartir conocimientos dentro del proceso de transformación. La *innovación* es siempre el resultado de un “*compartir valores*”. De nada nos sirven las tecnologías, las herramientas que el ser humano ha ido

desarrollando y desarrolla de una manera vertiginosa, si no existen unos *Principios básicos* que regulen ese *diálogo intercultural e interdisciplinar* dentro de cada una de las organizaciones, y que, incluso, sea perceptible por parte de la persona de que su valor depende de si está o no participando en ese diálogo del conocimiento.

Estos Principios, consecuencia de valores, son en los que se orienta la persona en la disposición de los recursos que tiene a su alcance, y, el principal recurso, es, precisamente hoy, el conocimiento propio y de los demás dentro de esa organización y fuera de la misma. Pero, además, es la capacidad de esa organización y de esas personas de entrelazar los conocimientos individuales en formas organizativas que permitan realizar los *procesos de transformación* que nos lleven a la innovación.

Se pasa, por lo tanto, y se abandona necesariamente, una forma de pensar lineal o sucesiva del conocimiento como dominio de lo funcional, y con una preponderancia de los sistemas, para lograr una forma global de pensar basada en la interdependencia entre las personas, entre el entramado de las organizaciones capaces de transformar ese conocimiento en *innovación*. Una organización, una empresa, una universidad, cualquier expresión de una “comunidad” humana y social, su misión básica es *transformar conocimiento en aportaciones innovadoras* a los problemas de una sociedad. Es cuando entonces una Sociedad crece, se desarrolla y da respuesta a las necesidades de la misma.

IV. LA CLAVE PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

El papel del conocimiento en el desarrollo de la persona y de las organizaciones, obliga a estas últimas a un cambio radical en la forma de organizar cada una de las “*comunidades*” integradas por personas portadoras de conocimiento. Dentro de la nueva forma de *pensar global*, se trata de compartir los conocimientos necesarios para generar el proceso de transformación que permita la innovación de los procesos, en situaciones reales y concretas, de los ámbitos económicos, sociales y culturales.

La característica fundamental de estas organizaciones es la creciente exigencia de *descentralización* para que un gran número de personas, masas críticas importantes de personas, se impliquen en la acción de dirigir *unidades de conocimiento*, que permitan, por su dimensión, y por las exigencias de la comunicación y del diálogo, el que se puedan compartir estos conocimientos y se puedan trazar los elementos claves de la *transformación* de los mismos hacia la *innovación*.

Esta descentralización creciente y, por lo tanto, organizaciones cada vez más complejas, que solamente pueden dirigirse a través de *valores y Principios*, y nunca primariamente en base a sistemas, obliga así mismo a una nueva dimensión global en la forma de pensar. En términos organizativos significa el desarrollo de la *dimensión*



corporativa e institucional que coordina todas las unidades organizativas del conocimiento descentralizadas.

Las nuevas organizaciones en “*redes*” tienen que impulsar los distintos procesos de transformación del conocimiento en innovación. Fundamentalmente se trata aquí de tres niveles:

- En primer lugar, en los procesos de transformación del conocimiento se trata de cambios innovadores de procedimientos, de productos, de servicios, a nivel de la línea operativa.

- En segundo lugar, todo el proceso de transformar los Principios en procesos de conocimiento que permitan iniciar el diseño de la transformación del conocimiento hacia la innovación de organizaciones y políticas.

- Y, en tercer lugar, lo que corresponde a la *visión global*, institucional, generadora y aglutinadora de valores, sobre los que se asientan los Principios que permiten hacer “*comunidad*”. Esta “*comunidad*” debe disponer de formas organizativas flexibles y de rápida adaptación en el tiempo siendo la persona el actor principal. En el ámbito de estas unidades del conocimiento debe verse cercano el

proceso de transformación en el que se involucran las personas para innovar.

Esta nueva dimensión humana-organizativa que se acaba de exponer precisa de nuevas tecnologías, herramientas, hoy disponibles, que facilitan un magnífico soporte para que esa comunicación sobre el conocimiento disponible, base del diálogo entre las personas y las organizaciones, permita generar los procesos de transformación racionalmente eficientes. Se trata de nuevas plataformas tecnológicas que facilitan tanto el cálculo económico, como todos los procesos transaccionales, técnicos, sociales y económicos, así como también culturales, que son, sin duda, los soportes tecnológicos de estos procesos de transformación económicos y sociales. Estos no son otra cosa que procesos de transformación para el logro de la innovación.

Estas nuevas exigencias organizativas obligan a una ruptura básica con la tradición de las organizaciones por la vía de la especialización de organizaciones jerárquicas y matriciales. Estas nuevas exigencias organizativas de que cada una de estas unidades del conocimiento, por un lado, y la disposición del conocimiento necesario en el proceso de transformación hacia la innovación, por el otro, solamente se producen si se dan las condiciones de *interdisciplinaridad e interculturalidad*. El conocimiento es siempre intercultural y es siempre interdisciplinar por la globalidad de la realidad económica, social y cultural.

V. LOS PROCESOS DE DESARROLLO DE LA PERSONA Y SU FORMACIÓN

El desarrollo de la persona, su valor en virtud del conocimiento, tiene que ser siempre creciente, pues si se produjese un proceso decreciente del conocimiento con respecto a su entorno, la persona pierde valor, lo que afecta fuertemente a su propia dignidad humana. Para ello las personas tienen que considerar en el nuevo contexto de nuestra civilización tres aspectos básicos en su propio desarrollo y que deben estar dispuestas a ejercerlo:

- Que es *responsable, corresponsable, partícipe*, en compartir los conocimientos con el fin de configurar los procesos de transformación de forma permanente al objeto de que en este proceso de compartición se genere la innovación.
- La persona tiene que tener capacidad para asumir creativamente los *procesos de cambio*, que no son otra cosa que los procesos de *transformación del conocimiento* en hechos reales innovados.
- La persona tiene que posicionarse eficientemente en las “comunidades”, en las organizaciones, en las cuales su valor va a depender de que compartan, en cualquier lugar, con la persona, los conocimientos disponibles, para que de una manera flexible y cambiante se establezca el proceso

de diálogo en el que se eliminen las resistencias al cambio. La *creatividad* proviene de la ruptura, y la ruptura no debiera ser un hecho aislado, sino debiera ser ese proceso de *autorresponsabilización* y de *asunción de riesgo* que genere en la persona su capacidad de conocimiento como contribución a una “comunidad”, a una organización.

Nunca se ha considerado en la realidad económica y social, así como en la propia realidad empresarial, de forma tan positiva, el valor de la persona a través del conocimiento. Pero, al propio tiempo, nunca ha sido tan compleja y con tales niveles de incertidumbre, o miedo, en muchos de los casos, de si se sabe o no realizar este proceso de transición a organizaciones inteligentes.

Lo cual obliga a que en el proceso de “*aprendizaje*” la atención se centre menos en lo funcional y más en el creciente rol de la persona en el contexto de compartir valores y conocimientos, así como también en el proceso de integración de la persona en la institución, en la organización, que le permita este desarrollo. Lo cual puede definirse con una palabra: confianza.

VI. LA CONFIANZA Y LA TRANSPARENCIA CLAVE DE LOS PROCESOS DIRECTIVOS

El “*capital-confianza*” se constituye, por lo tanto, en las “*comunidades*”, en las organizaciones, en la persona, como el recurso

económico prioritario. El éxito o fracaso de la economía, de una persona, o de una organización, depende de la capacidad que tenga de transformar el conocimiento propio y ajeno, compartido, en aportaciones innovadoras a las realidades económicas, sociales y culturales de una “*comunidad*”, lo cual exige “*confiar*” en esa “*comunidad*”.

Hoy no es tanto el mero problema de la asimetría de la información en los mercados, sino que el éxito o fracaso de toda institución, de toda forma organizativa, empresarial o de mercados, está basada en el nivel de confianza que ofrece. La empresa y los mercados, las universidades y los hospitales, cualquier forma organizativa que presta servicios a una “*comunidad*”, su “*valor*” radica en la *confianza* que genera su capacidad de transformar conocimientos en innovación.

La simetría o asimetría de la confianza que ofrecen las empresas e instituciones permitirá un distinto nivel de eficiencia económica y social para garantizar la propia supervivencia de la persona y la propia supervivencia de las organizaciones.

Y una institución como una empresa, o cualquier otro tipo de organización, solamente tendrá éxito en este proceso de transformación del conocimiento dentro de una realidad innovadora si tiene *capacidad directiva*. Esto es, si las personas son capaces de poder involucrar el diálogo intercultural e interdisciplinar en ese proceso de transformación en las organizaciones, que lleve al éxito de

los procesos de transformación del conocimiento hacia la innovación. Y esta *capacidad directiva*, por lo tanto, tiene como misión fundamental el disponer de un alto nivel de *cohesión*, lo que solamente se logra a través de la aceptación e internalización de los *sistemas de valores* y de los Principios derivados de los mismos.

Los procesos de dirección son cada vez más procesos de dirección de personas con conocimientos, dentro de las organizaciones, dominando una posición rápidamente cambiante por las exigencias del propio papel de transformación del conocimiento para poder innovar. Y esta creciente complejidad exige de un creciente número de personas capaces de dirigir esas unidades de transformación del conocimiento, unidades altamente descentralizadas, por un lado, y altamente corporativas, por el otro.

Este es el “*aprendizaje*” que tiene que realizar toda persona en una empresa, o en el propio sistema educativo, lo que constituye, sin duda, una de las claves fundamentales del éxito o fracaso en el contexto de la transformación del conocimiento.

Y este aprendizaje continuo tiene éxito cuando se involucra de manera creciente a la persona en los procesos reales de transformación. La persona y la organización que impulsan el desarrollo de los conocimientos se enriquecen con los conocimientos de los demás. Tendrá siempre éxito cuando sean capaces de entender que la misión fundamental, en todos los ámbitos de la vida humana y social, es transformar conocimientos en soluciones innovadoras a los

problemas reales de una sociedad, cualesquiera que sean el ámbito en el que nos movamos: económico, social o cultural. El ser humano está hecho fundamentalmente para generar y transformar, de forma compartida, conocimiento para innovar la realidad.

BIBLIOGRAFÍA

Biskup, R.: (2000), "Sichtweisen vom Menschenbild", en Biskup, R. y Hasse, R. (eds.) (2000), *Das Menschenbild in Wirtschaft und Gesellschaft*, Haupt, Berna.

García Echevarría, S.: (2001), *Ciencia y tecnología en la sociedad y en la empresa española*, IDOE, Alcalá de Henares.

Hesse, H.: (ed.) (1988), *Wirtschaftswissenschaft und Ethik*, Duncker & Humbolt Berlín

Hinterhuber, H.H. y Krathammer, E.: (1999), *Leadership-mehr als Management*, Gabler, Wiesbaden, pp 93-105.

Kottak, C.P.: (1997), *Antropología. Una exploración de la diversidad humana con temas de la cultura hispana*, McGraw-Hill, Madrid, 369-373.

Lattmann, C. y García Echevarría, S.: (1992), *Management de los Recursos Humanos en la empresa*, Díaz de Santos, Madrid.

Lübbe, H.: (1990), "Der Lebenssinn der Industriegesellschaft", en *Werte in Wirtschaft und Gesellschaft*, Haupt, Berna, pp. 13-23.

Lübbe, H.: (1993), "Akzeptanz und Risikoerfahrung. Kulturelle und politische Folgen naturwissenschaftlich-technischer Entwicklung", en *Biologie in unserer Zeit*, 1 año 23, febrero, pp. 6 y ss.

Lübbe, H.: (1995), "*Die Freiheit, die Wohlfahrt und die Moral*", en Hanns Martin Schleyer Preis, en : Veröffentlichungen der Hanns Martin. Schleyer-Stiftung, tomo 44 pp. 43 y ss. Köln

Lübbe, H.: (1999), *Große Trends, Kulturelle und politische Konsequenzen technischer Evolution*, Ernst-Blickle Preis, pp 21-46. Bruchsal 1999

-

Marr, R. y García Echevarría, S.: (1998), *La dirección corporativa de los Recursos Humanos*, Díaz de Santos, Madrid.

-

Marr, R.: (2000) "Wandel, Kreativität und Glaubwürdigkeit als Herausforderung für das Personalmanagement", en Elbe, M. y Morick, H. (eds.), *Rainer Marr: Personal als Pasion*, Munich. Edition Gfw.

Maucher, H.: (1990), "Unternehmenspolitik zwischen Moral und Wirtschaftlichen Zwecken", en *Werte in Wirtschaft und Gesellschaft*, Haupt, Berna, pp. 113-125.

-

Mohn, R.: (1999), "Wertekonsens als Grundlage der Arbeitnehmer-Arbeitgeber Beziehungen", en *Werte in Wirtschaft und Gesellschaft*, Haupt, Berna, pp. 167-179.

-

Rappe, H.: (1990), "Wert und Zukunft der Arbeit", en *Werte in Wirtschaft und Gesellschaft*, Haupt, Berna, pp. 155-167.

-

Wunderer, R.: (2000), *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre*, Luchterhand, Neuwied, pp. 169-192

