

Recursos Humanos: Una perspectiva humanista

*Carlos Iván Aguilera C.**

* Profesor Universidad del Valle

*Ni todo lo que es cuantificable
importa;
Ni todo lo que importa es
cuantificable.*
Einstein.

INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente artículo es poner en consideración del lector una serie de ideas que contribuyan a entender las necesidades del individuo y del fenómeno organizacional, alrededor de la búsqueda continua del ser humano por satisfacer las necesidades intrínsecas y lograr su autorrealización en los grupos donde se desempeña (organizaciones).

Curiosamente, las exigencias del mercado, hoy por hoy, ponen en evidencia la necesidad de contar con personas creativas, inteligentes, libres, autónomas, capaces de auto-controlarse y de conducir su propio proyecto de desarrollo personal. Sin embargo, esas búsquedas chocan con la realidad al no existir claridad en la relación *tener y ser*, es decir, al no explicitarse los principios y acciones conducentes a la creación de condiciones sociales que permitan la satisfacción de las necesidades materiales del hombre, sin que su precio reduzca sus aspiraciones de SER.

El capitalismo liberal y el socialismo científico han planteado promesas

que al final, no han podido cumplir. El primero, con la producción de riquezas y desarrollo tecnológico; el segundo con una igualdad que aseguraba a todos alcanzar las condiciones básicas de subsistencia.

No obstante, el fenómeno humano (persona) no se detiene en la búsqueda de las condiciones que le permitan ser más, que le permitan realizar su propio proyecto existencial, de realizarse como ser singular y complejo. La búsqueda de la autorrealización es el desafío permanente, por encima del racionalismo y del positivismo.

Al iniciar este artículo, debo de agradecer a dos personas: al profesor Luiz Cabrera de Queiroz, quien en el curso "Una Visión Macro-Social de los Recursos Humanos" insistió permanentemente en la necesidad de profundizar en el estudio del proyecto existencial como mecanismo para tener personas sanas y dispuestas a mayores desafíos, personas con vocación de ser más. Y al profesor Flávio de Toledo, quien siempre contó con tiempo suficiente para hablar del fenómeno humano y su realización, aún en las peores condiciones de trabajo; siempre insistía "son los cortadores de caña y las personas más golpeadas, los que necesitan de condiciones mínimas para satisfacer su mayor necesidad: la autorrealización". Obviamente él no se refería apenas a condiciones materiales.

LIBERTAD RESPONSABLE

El ser humano es singular y complejo. Es el único ser que es artífice y responsable de definir y desarrollar su proyecto de vida, con un agravante bien colocado por Sartre: *"el ser humano es el único ser cuya existencia precede de la esencia"*. El hombre es entonces, un desafío para sí mismo, está condenado a autorealizarse, a proyectarse, a construirse de acuerdo con sus posibilidades, a crear su propia libertad en el desarrollo de su proyecto existencial.

El desarrollo de la esencia del fenómeno humano (persona) no se da en el vacío; el ser humano vive en grupos, trabaja con otras personas, hace parte de las organizaciones más variadas: la familia, la iglesia, la barriada, la junta comunal, la empresa productora de bienes y/o servicios. Es decir, su desafío de autorealización se da en el contexto del fenómeno organizacional. La libertad con responsabilidad se deriva de la búsqueda de ser el protagonista de su propio proyecto. De esta forma, la libertad es una condición necesaria para la humanización creciente del ser humano. Goethe nos dice que *"el hombre lleva en sí no solamente su individualidad, sino también toda la humanidad, con todas sus posibilidades"*. La responsabilidad aparece más clara cuando el sujeto humano construye y desarrolla sus posibilidades dentro de un conjunto de restricciones que le permiten ciertas materia-

lizaciones; esas restricciones no solamente se refieren a objetos sino a personas con las cuales se relaciona. Realizar la libertad con responsabilidad crea una cierta angustia, que en el entender de Sartre se deriva de la misma libertad; El hombre, dice él está *"...condenado porque no se creó a sí mismo, y sin embargo, es libre, porque una vez lanzado al mundo es responsable de todo lo que hace"*.

La responsabilidad por sus acciones se expresa en términos de conciencia con los otros (grupos), consigo mismo y con los demás seres humanos (humanidad). Pero, como ser pensante, inteligente, creador de sociedades y tecnologías, enfrenta con un desafío aún mayor: es un ser *"... que tiende a ser Dios"* (Sartre); es un ser que tiende a sustituir a Dios (existencialismo ateo); es un ser compañero de Dios en la evolución de la creación, es decir, es un co-creador (existencialismo cristiano).

A pesar de todo, el camino de la libertad responsable, camino angustiante, no es fácil. Las formas de autoritarismo expresadas en el lenguaje cientifista, positivista, racionalista y populista abundan por todo lado, en especial en las relaciones de trabajo y hasta en el seno de la familia. Recordemos la estructura familiar propuesta por San Agustín, formada por el padre dotado de autoridad absoluta y arbitraria, y mujer, hijos y esclavos, sometidos a su voluntad. O el profesor que sabe y conoce todo, y por eso manda, ordena, aclara, desmiente, asegura;

mientras el estudiante que no sabe nada: obedece, absorbe conocimiento, no piensa, no cuestiona. Y en la empresa, lugar predilecto para el ejercicio del poder en sus más variadas versiones; lugar donde se promueve la ideología administrativa, vestida de una amplia gama de ropajes, oculta en el lenguaje científico y pseudo democrático, en el lenguaje de la revolución industrial y de la ciencia del conocimiento (en su versión positivista).

Es cierto que las organizaciones han generado riqueza material, pero también es cierto que han dejado profundas huellas de desmotivación. Tienen una deuda con la participación democrática directa, con la autonomía, el autocontrol y con el proyecto de autorealización.

Para no quedar en el extremo, es necesario reconocer también que, el hombre en su interacción con y en el contexto organizacional, ha logrado establecer relaciones más o menos enriquecedoras, más o menos libres, más o menos eficaces.

LAS CONDICIONES RESTRICTIVAS

Las condiciones materiales e inmateriales, que inciden negativamente sobre las posibilidades de mejoramiento de las personas y de los grupos, se constituyen en un impedimento para el desarrollo de organizaciones saludables y productivas que generan bienestar a la comunidad. Sobre todo, alie-

nan a los individuos al afectar la conducción de los proyectos individuales (de autorealización) que llevan a la práctica de la autonomía, del auto desarrollo y la creatividad.

Las limitaciones generan en el ser humano angustia y drama, pues en su conciencia sabe que carga sobre sí una pesada responsabilidad: una vocación por la libertad generadora de trascendencia. La angustia es por llevar a cabo una singularidad, una dignidad y una autonomía, en dirección al desarrollo de su proyecto personal.

Recordemos la angustia del coronel en la obra de Gabriel García Márquez, una angustia que toca con el sufrimiento interior. El coronel, un exfuncionario, otrora importante, luego insignificante, viviendo en los límites de la pobreza. El típico "perdedor" en los patrones de vida sustentados en el tener. Puras apariencias!; en realidad el coronel es un modelo de vencedor frente a condiciones restrictivas que le impone él desde la organización estatal; su dignidad íntegra, su constancia inquebrantable, siempre con fortaleza y esperanza, esperaba la carta que no llegaba; no criticaba la organización en sí pero se mostraba inconforme con la operacionalización que los hombres realizaban de un proyecto en el que él creía. Su inconformidad se manifestaba en contra de la burocratización ineficiente, contra la tecnocracia del olvido, que lo sometía, que le asfixiaba en sus aspiraciones de ser.

El sufrimiento del coronel no era el sufrimiento por el sufrimiento, era más

por la redención, por superar la situación y continuar desarrollando su proyecto existencial.

El ser humano encuentra restricciones a su libertad en la organización social, a veces desde muy temprano. Dostoievsky pone siempre de manifiesto la lucha del ser humano en un contexto dramático pero en busca de la autorealización, de la libertad. En el libro "Los hermanos Karamazov", nos presenta, cómo los niños aprenden desde muy temprano los peligros de la alienación y la corrupción. El autor, en su libro dice: "toda la ciencia del mundo no vale las lágrimas de esa pobre niña implorando a Dios". También, nos describe la situación del niño Illuscha, que observa cómo su padre es arrastrado por las barbas, en un barrizal, al frente de un bar. Esta es la descripción que hace el padre al hermano del agresor:

"...Él (refiriéndose al niño) se sublevó contra todos para defender a su padre. A su padre y a la verdad. Cuánto debe haber sufrido al besar la mano de su hermano y decirle: perdónele, perdone a mi padrecito! Sólo Dios y yo sabemos. Sucede que nuestros hijos... los despreciados, los nobles mendigos, ya conocen a los nueve años, la verdad en la tierra. Mi Illuscha, en aquel instante, en aquella plaza, al besar la mano de su hermano, comprendió toda la verdad. Entró en él esa

verdad, y allí permanecerá eternamente..."

La verdad en este caso se refiere a las condiciones que tratan de degradar al niño. Debido a la penuria que se vive en esa familia, con un padre débil e impotente ante la situación, el niño vive un proceso cruel, cuando apenas comienza a vivir.

La muerte del niño a edad temprana, tal vez sea una forma de restablecer la dignidad moral por parte de Dostoievsky; la muerte, para este autor, no es trágica y puede constituir una ventana a la libertad.

Creo que no se falta a la verdad si se dice que los personajes de Dostoievsky, expresan una relación consigo mismo, problemática y angustiante, llena de dudas, pero orientados (los personajes) intensamente a la búsqueda de la autorealización, de la singularidad, de ser más, de librarse de las condiciones restrictivas, vengan de donde vengan, inclusive, a pesar de la creencia en Dios (que Dostoievsky nunca pone en duda) ellos no aceptan el funcionamiento de ese mundo en el que viven.

Recordemos a Iván, el atormentado hijo de Fiodor, un padre autocrático, déspota y violento. Iván cree en Dios pero vive la angustia de no aceptar su obra; él expresa:

"...Yo no niego a Dios, lo que no admito es ese universo divino por Él creado", y sumido en su desesperación agrega

“...yo no quiero esa armonía: Por amor a la humanidad no la quiero...prefiero mi dolor no vengado y mi indignación insaciable, aunque yo no tenga la razón”. Continúa el diálogo con su hermano, y dándose cuenta que no tiene dinero para pagar la entrada, manifiesta, “me apresuro a devolver mi boleta. Así sea apenas para ser un hombre honrado me veré en la obligación de devolver la boleta, lo más pronto posible. No es que yo no acepte a Dios, Illoscha; pero le devuelvo a Él, con el mayor respeto, mi boleta”.

La manifestación de este diálogo, colmado de angustia y rebeldía, pone en evidencia la existencia de un nivel de conciencia que asume plenamente una responsabilidad viviente: la responsabilidad y libertad de *ser humano*. Es claro que el sufrimiento existe en el mundo, pero también es claro que la singularidad y responsabilidad de realizar su proyecto de autorealización con dignidad, es un desafío al cual no se puede renunciar. ¿Cómo puede el ser humano renunciar a su autorealización, si es un ser cuya existencia precede la esencia?

Dostoievsky, a través del personaje de la obra “Memorias del subsuelo” manifiesta la inconformidad del fenómeno humano con la excesiva formalización, con la ciencia por la ciencia, con el positivismo, el cientifismo y con

lo que posteriormente se denominó administración científica, Taylorismo; “teorías” estudiadas y muy conocidas en el ámbito de la administración de empresas. Escuchemos a su anti-héroe:

“Lo imposible” dice, “es como una muralla de piedras. ¿Qué piedras son esas? Sin duda, son las leyes de la naturaleza, las inducciones de las ciencias naturales, las matemáticas. ... Un momento! Ustedes dirán, no puede sublevarse porque dos y dos son cuatro! La naturaleza no le pide permiso para eso, a ella no le importa sus deseos... usted debe aceptarla, tal como ella es, con todas sus consecuencias... pero yo digo, ¿qué me importan las leyes de la naturaleza? Ni las leyes de la matemática, si esas leyes con sus dos y dos son cuatro, me desagradan por alguna razón? ... Pero no me resignaré únicamente porque al frente mío se yergue una muralla de piedras que mis fuerzas no pueden derribar”.

La indignación contra una posición “científica” desprovista de humanidad, desligada de la existencia del ser, es amplia, y va más allá del ámbito de las organizaciones. Aunque pueda parecer exagerado el número de citas, es necesario permitir el fluir del discurso literario del anti-héroe de

Dostoievsky (“memorias del subsuelo”), para llegar más a fondo en la idea:

“...Ustedes dirán que la ciencia instruirá al hombre, que el hombre, en realidad, no tiene voluntad ni caprichos, nunca los tuvo, porque él no es mas que un tipo de teclado...”.

Obsérvese que se nos presenta un ser que se confunde con el objeto; un ser cuya esencia está cuestionada. Mejor diríamos, un objeto con esencia predeterminada, como lo es esta hoja de papel, como lo es una máquina diseñada con el fin de procesar una materia prima. Aquí, repentinamente, se le niega al hombre la responsabilidad consigo mismo, con su trascendencia, con su proyecto de autorealización. Es el terreno fértil del Taylorismo, de las ideologías de izquierda o derecha con sus promesas fallidas, es el terreno de la religión para ofrecer la tranquila y cómoda paz de la tumba, a cambio del sufrimiento terreno. Es el jardín de la autocracia.

Dejemos que nuestro antihéroe, aparentemente frustrado, continúe su desahogo:

“... Serán publicadas obras bien planeadas, tipo enciclopedias actuales, en las cuales todo estará previsto, calculado, ordenado y ya no habrá más en el mundo imprevistos ni aventuras.”

Aquí, nuestro antihéroe es profeta sin saberlo (1864). Posteriormente se comenzó a hablar de planes a cinco, diez, veinte años, que detalladamente nos indican el camino, los logros y hasta los problemas que encontraremos. Recordemos también, los planes quinquenales del socialismo. ¿En qué quedó todo eso?

Pero todo no puede quedar allí, en el intento de la construcción de un mundo perfecto, medible, predecible, desprovisto de la complejidad de la vida: hay que avanzar hacia ese ser que se autoconstruye, que se automotiva, que es el único responsable por su autorealización. Veamos:

“...Solamente una cosa necesita el hombre: Querer con independencia, cueste lo que cueste y cualesquiera que sean sus consecuencias”. El hombre con sus sueños quiméricos y superficiales trata de “... afirmarse así mismo que los hombres son hombres y no pianos...”.

Dostoievsky afirma que si el hombre fuese un piano, plenamente demostrado por la física y la matemática, él no aceptaría pasivamente esa verdad. Lucharía talvez hasta morir, pues vale más la voluntad propia de ser que la existencia sin ella:

“El hombre imaginaría la destrucción, el caos y toda clase de plagas. Inundaría el mundo

de maldiciones!... Terminaría persuadido que es hombre y no piano”.

Y si la organización, a través del uso de poder condicionado (Galbraith), pág. 25, le convenciera que su mundo es la eficiencia y la eficacia; si se le demostrara con las ciencias de la motivación y con las matemáticas, que él existe sólo para tener; ese hombre recurriría a estrategias creativas, pasaría, tal vez, a ser un loco, iría a un manicomio, demostraría no tener uso de razón, y así demostraría a los hombres que ellos son hombres y no objetos.

Detrás del dos y dos son cuatro hay algo que decir; Dostoievsky, a través de sus personajes le da vía libre al nombre para que se dedique a investigar, atravesando mares, y que al final horrorizado, constate que dos y dos son cuatro. ¿Qué sigue de allí? No hay nada más que hacer, nada que aprender. Pero si el hombre se dedica a profundizar en su conciencia, en su responsabilidad por lo que hace, en su autodesarrollo, en su autorrealización, tal vez tendría más dudas y angustias derivadas de esas dudas, pero la conciencia, le hace saber que si bien vino a este mundo sin pedirlo, es responsable de realizarse, de crecer, de ser más. Nadie lo puede hacer por él, nadie más concentra tan profunda responsabilidad.

LA PERSPECTIVA DEL PODER

El enfoque de la organización como un lugar predilecto para el ejercicio del poder, ha tenido una tenue divulgación en los últimos años. Las ideas de Weber sobre la burocracia y algunos trabajos de divulgación de la sociología industrial, nos confirman que el estudio de las organizaciones no recibe mucha atención, en especial en tópicos como la disputa por el poder, la interacción colectiva y la trama de la interacción misma.

Después de la Revolución industrial, la organización del trabajo sufrió un tratamiento racionalista derivado de la ingeniería, la economía y las ciencias exactas. Inclusive, los estudios políticos sobre organización se centraron a nivel institucional teniendo como objeto de estudio el Estado.

En este artículo nos interesa la política y el poder desde el punto de vista del sujeto humano y de la acción colectiva. Entre los autores que estudian la organización como realidad política, se destaca, Crozier, a través de obras como: “El Actor y el Sistema” y “El Fenómeno Burocrático”.

Crozier hace la siguiente puntualización:

“... los problemas de la organización y nuestras modalidades de acción colectiva no son datos naturales”.

Esos problemas no se presentan como datos espontáneos, ni como resultado automático de las interacciones, ni como la suma de determinaciones externas. Ellos surgen de las soluciones propuestas por actores relativamente autónomos, con sus recursos y capacidades. Las soluciones no son óptimas sino el reflejo de sus objetivos comunes, no son las mejores sino las posibles, no son las únicas sino las que plantean los actores. Esas soluciones son contingentes en su máxima expresión, es decir, indeterminadas y por lo tanto arbitrarias. La organización puede ser entendida en términos de Crozier como un artefacto humano que hace posible los comportamientos colectivos, pero al mismo tiempo condiciona los resultados y este es uno de los tópicos de nuestro interés.

Para ejemplificar esta parte, volvamos al coronel (García Márquez) aquél que “quedó convertido en un hombre solo sin otra ocupación que esperar el correo todos los viernes”; aquél que creía que la organización algún día resolvería su caso (la pensión que esperaba durante 15 años) porque hacía parte de su propósito. Aquél que mantenía la ilusión en todas sus acciones, aún cuando su mujer lo fustigaba por el desespero, derivado de la situación, “*la ilusión no se come*” le decía, él replicaba “*no se come pero alimenta*”. Obviamente, la organización no existía para el mal, no existía para someter al coronel y otros tantos miles a la pobreza y el olvido. *Pero a pesar de todo lo hacía.*

Crozier nos habla de los efectos contra-intuitivos de la acción colectiva (organizacional), en los cuales las intenciones individuales, colectivas y plenamente racionales que objetivan un propósito A, cuando son operacionalizadas en el plano organizacional, pueden perfectamente producir un resultado B. Este resultado, en el caso del coronel, es indeseable, absurdo, imprevisto y negativo. Crozier apunta: “todas nuestras acciones corren el riesgo de resultar en lo contrario de lo que buscamos realizar: el efecto contra-intuitivo está en el centro de toda acción colectiva”.

Otro ejemplo del efecto contra-intuitivo está en la propuesta de la burocracia de Max Weber. Este autor establece aspectos claros para alcanzar los propósitos: *procedimientos racionales; jerarquía claramente definida; selección y promoción de personas con base en la capacidad técnica y el mérito*. En su momento se consideraban como elementos de justicia (igualdad de condiciones) y de garantía del logro de propósitos (capacidad y competencia de las personas). Sin embargo, con el tiempo la operacionalización dio como resultado una acción incompetente, clientelista, injusta y desorganizada. Tal vez, el coronel nos ayude un poco en esta parte cuando pregunta a su abogado por el recibo que el coronel Aureliano Buendía le había dado como constancia de haber entregado los baúles con los fondos de la guerra civil:

“...son documentos de un valor incalculable” dijo el coronel. “De acuerdo” dijo el abogado. “Pero esos documentos han pasado por miles y miles de manos en miles y miles de oficinas hasta llegar a quién sabe qué departamentos del ministerio de Guerra”. “Unos documentos de esa índole no pueden pasar inadvertidos” dijo el coronel. “Pero en los últimos quince años han cambiado muchas veces de funcionarios. Piense usted que ha habido siete presidentes y que cada presidente cambió por lo menos diez veces su gabinete y que cada ministro cambió sus empleados por lo menos cien veces”. El coronel respondió “cada nuevo funcionario debió encontrarlos en su sitio” El abogado se desesperó.

Nuevamente aparece la idea de Crozier, “... ese mecanismo que hace que deseando el bien realicemos el mal”!!

Continuando con Crozier, vemos que considera el poder como “...un resultado siempre contingencial de la movilización de los actores por las fuentes de incertezas pertinentes que ellos controlan en una estructura...”

El hecho que el resultado se considere contingencial implica que los miembros de la organización siempre tendrán un espacio para el ejercicio del poder, en defensa de sus principios y principales intereses.

El poder no puede ser inventariado con un criterio de utilización futura; él surge de las interrelaciones entre los individuos y los grupos; es decir, el poder no tiene una existencia “per se”; él siempre es relativo al ambiente y a las partes envueltas en la relación. Foucault argumenta lo siguiente:

“Relativamente hablando, el poder no existe; existen prácticas o relaciones de poder. Lo que significa decir que el poder es algo que se ejerce, que se efectúa, que funciona...” pag 15.

En este terreno del ejercicio del poder es donde el individuo y los grupos pueden ejercer su autonomía, pueden ejercer la creatividad, la crítica y la autodeterminación, como una expresión de responsabilidad en el desarrollo de su propio proyecto: su autorrealización.

La supresión del poder de nada sirve. Crozier coloca la siguiente idea:

“...suprimir el poder no significa nada más, al final de cuentas, que suprimir la posibilidad, y también el derecho de los actores...”.

CONCLUSIONES

Diferentes corrientes de pensamiento apuntan en la misma dirección: la búsqueda de la unión y de la co-

operación como mecanismos que conducen al fenómeno humano (persona) a ser más, a ser mejor, a autodesarrollarse, a autorrealizarse, a ejercer la libertad responsable frente a sí mismo, frente a los grupos (organización) y frente a la humanidad, como un todo. El hombre es el único ser dotado de pensamiento, lo cual le da el poder de crear, prever, decidir el camino a seguir, abstraer, formular ideas; y como dice Teilhard de Chardin "...este fenómeno singular (el ser humano) posee una conciencia más evolutiva y diferente que todos los demás fenómenos". El hombre, dice, "no sabe apenas, sino que sabe que sabe", es decir, tiene conciencia sobre el pasado, el presente y el futuro.

Pero lo más interesante del fenómeno humano, es que su evolución es predominantemente cultural, y por ende, depende del conocimiento de su entorno y del conocimiento que tenga sobre sí mismo, para proyectarse, en la búsqueda de su libertad y autorrealización responsables. Esa búsqueda se realiza en relación con los otros, en los grupos, es decir, en las organizaciones. Por lo tanto, la organización al contener el fenómeno humano como lo más puro y acendrado, es también un fenómeno singular.

Si la organización es un escenario propicio para la autorrealización del fenómeno humano, entonces, es necesario desarrollar mecanismos que creen condiciones que permitan al individuo y a los grupos generar sinergia, autonomía, autocontrol, creativi-

dad y poder de decisión en la búsqueda de resultados derivados del esfuerzo individual y colectivo; y así crear el clima propicio para asumir el compromiso moral de ejecutar el trabajo bien, en un contexto de crecimiento y desarrollo personal con calidad.

Es importante resaltar que la organización es apenas un escenario de la vida social. Una cosa es afirmar el triunfo de una sociedad compuesta por organizaciones. O una sociedad de mercado; otra, totalmente diferente, es afirmar que el fenómeno humano se manifiesta apenas en el contexto organizacional o en el mercado y, por lo tanto, que su autorrealización dependa de dichos contextos. De hecho, somos sometidos a una fuerte campaña ideológica que nos trata de convencer que nuestro mundo es el mundo de las organizaciones y el mercado. Es comprensible que existan intereses que propaguen este tipo de ideología. Menos comprensible es que el mundo académico acepte tal descripción ideológica, pues el fenómeno humano trasciende la organización, el mercado y los intereses que se desprenden de ellos.

Cada ser humano, por más simple que sea, por más insignificante que parezca su trabajo, representa antes que nada, un conjunto de riquezas contenidas en sus infinitas promesas.

Siempre hay tiempo para reflexionar y recapacitar, recordemos lo que nos dice Abraham Maslow al final de su carrera intelectual: "la lección que aprendí fue la siguiente: cuando ha-

blamos de las necesidades de los seres humanos, estamos hablando sobre la esencia de sus vidas; ¿cómo pude yo pensar que esa esencia podría ser colocada en una prueba de laboratorio o en un tubo de ensayo?".

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- CROZIER, M. O Fenómeno Burocrático. Editora U.B, Brasilia, 1973
- CROZIER, M; FRIEDBERG, E. O actor e o sistema. Editora U.B., Brasilia, 1980
- DE CHARDIN, Teilhard. El Fenómeno Humano. Madrid, 1965
- DOSTOIEVSKY, F. Obras Completas. Aguilar, Madrid, 1964
- FOUCAULT, Michael, Microfísica do poder. 11ª reimpresión, ediciones Graal, Rio de Janeiro, 1995
- GALBRAIT, J. Kenneth. Anatomia do Poder, 3ª edición, Editora Pionera, Sao Paulo, 1986
- GARCIA Márquez, Gabriel. El Coronel no tiene quien le escriba. Ediciones era, Mexico, 1963
- MASLOW, A.H. Motivation and personality. Harper and Row, 1970
- SARTRE, J.P. O existencialismo é um humanismo. Editora abril, 1973
- TOLEDO, Flávio. Recursos Humanos e Globalização. F.T.A. Editora, 1996
- TOURAINÉ, Alain. O canto de sereia da globalização: proceso de liberalização da economia esconde seus intereses ideológicos. Journal da folha, pag 6, Julio 16 1996
- WEBER, MAX. Ensayos de sociología contemporánea. Martínez Roca, Madrid, 1970.