



## ENTRE LA NECESIDAD Y EL DESEO Contextualización de dos nociones problemáticas en la empresa

Héctor L. Bermúdez Restrepo\*  
Óscar Darío Ortiz Velásquez\*\*

CANADÁ - COLOMBIA

*La noción de necesidad no da cuenta de la complejidad  
de los deseos humanos, de sus ambivalencias y de sus misterios.  
Encontrar el sentido de su propio deseo es inventarse una existencia.*

Vincent de Gaulejac  
La société malade de la Gestion

### Resumen

Para confrontar uno de los equívocos más comunes en el campo de la administración y las ciencias sociales con respecto a las *necesidades* y los *deseos*, se presenta un camino por el cual ha llegado a nuestros días la perspectiva dominante de la noción de necesidades del ser humano en relación con su motivación en las organizaciones. La idea principal de esta reflexión, es contextualizar la explicación que se hace a partir de la escuela norteamericana de Relaciones Humanas y de la Escala de Necesidades de Abraham Maslow. Estas representaciones han sido establecidas en la gestión humana y la psicología industrial, más por sus aspectos de mitologías fundadoras y por los aportes a la ideología del *management*, que por el examen sobre su rigor teórico y metodológico. Para proponer tal problematización, se ha acudido al apoyo de la crítica sociológica y a ciertos recursos epistemológicos del psicoanálisis.

**HEC MONTRÉAL**

\*Sociólogo de la Universidad Autónoma Latinoamericana, Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano y Magister en Ciencias de la Administración de la Universidad Eafit, Docente de la Université HEC-Montréal.  
hector-leonel.bermudez@hec.ca



\*\*Psicólogo y Psicoanalista de la Universidad de Antioquia. Especialista en Análisis Político y del Estado de la Universidad Autónoma Latinoamericana (Medellín). Consultor organizacional y docente de la Universidad Eafit, Universidad de Antioquia y UNAD.  
oscardarioo@gmail.com



**Palabras clave:** Escuela de Relaciones Humanas; Escala de Necesidades; Deseo; Psicoanálisis Organizacional; Sociología de las Organizaciones.

## Abstract

To confront one of the most common mistakes in the field of administration and social sciences with regard to the needs and desires, we present a way for reaching the dominant view of the notion of human needs in relation to their motivation in organizations. The main idea of this reflection is to contextualize the explanation made from the American School of Human Relations and the scale of needs of Abraham Maslow. These representations have been established in human resource management and industrial psychology, more from aspects of founding myths and contributions to the ideology of management, than from the review of theoretical and methodological rigor. To propose such problematization we have the support in certain sociological critique and epistemological resources of psychoanalysis.

**Keywords:** School of Human Relations; Scale of needs; Desire; Organizational Psychoanalysis; Organizational Sociology.

## Introducción

Es fácil comprender que, en lo cotidiano, las personas confundan las necesidades y los deseos. Sin embargo, lo que sí resulta inquietante es que los mismos términos sean utilizados con tanta ingenuidad por parte de académicos e intelectuales del campo de las ciencias sociales y administrativas. Uno de los propósitos de este artículo es justamente mostrar un camino por el cual ha llegado hasta nuestros días tal confusión. Para ello, será preciso remontarse al hito fundador de las ciencias sociales en los escenarios industriales: las investigaciones de Hawthorne. Tanto la antropología industrial como la sociología de la empresa y la psicología organizacional, coinciden en aceptar que las experiencias dirigidas por George Elton Mayo y su equipo de colaboradores de la Universidad de Harvard, son pioneras de estos campos de estudio y de sus correspondientes prácticas organizacionales.

Pero, además de indagar en las publicaciones de Mayo y sus colegas acerca de tales experiencias, es preciso hacer una mínima revisión de otra de las obras más nombradas de este dominio, la célebre *Escala de Necesidades Humanas*, de Abraham Harold Maslow. Pocas metáforas conocen una gloria como la de ésta; de hecho, es considerada por muchos autores como un axioma de partida, una verdad de Perogrullo, innecesaria de problematizar. Sin embargo, no todos los que la utilizan para "explicar" al ser humano en la empresa, saben,



por ejemplo, que su autor propuso su esquema en un artículo en 1943, que luego se divulgó en su libro de 1954, y que fue mucho tiempo después, en 1962, que él tuvo sus primeras experiencias como investigador en los escenarios industriales (Frager, 1991). Muchos ignoran también las *intenciones originales* de Maslow, y que fue otro autor, Chris Argyris, quien comenzó a adaptar tal esquema para introducirlo a la empresa varios años después de la publicación original (Crozier y Friedberg, 1977). Pero además de estas aclaraciones cronológicas que contribuyen a contextualizar el estudio de Maslow e identificar sus límites, es necesario reprochar la deformación de la teoría original y su continua degeneración epistemológica al insistir en desplazarla de manera forzada a las empresas contemporáneas.

Este artículo muestra entonces, primero, una advertencia acerca del porqué de la elección de estos dos autores; luego, una muy breve descripción de las experiencias de Hawthorne desde una perspectiva sociológica; hace una caracterización básica de la *Escala de las Necesidades* de Maslow, para contextualizarla; posteriormente se presentan, desde una perspectiva psicoanalítica, ciertos aspectos sobre las nociones de necesidad y deseo; y por último, se proponen ciertas consideraciones finales que pueden resultar útiles para la comprensión del ser humano en los escenarios laborales.

### Advertencia metodológica

Este texto es producto de una investigación que los autores adelantan conjuntamente desde 2009. Los primeros hallazgos fueron expuestos en mayo de 2010 en la conferencia "¿Cuál es el nuevo reto de los especialistas en gestión humana? Algunos aportes de la sociología clínica a la administración de personal contemporánea", presentada ante los estudiantes y profesores del programa de Especialización en Gerencia del Desarrollo Humano de la Universidad EAFIT<sup>1</sup> de Medellín. La primera fase de tal investigación corresponde a una revisión de de la literatura especializada sobre dos asuntos en concreto ya mencionados: los estudios de Hawthorne dirigidos por Mayo y sus colaboradores, y la Jerarquía de las Necesidades publicada por Maslow. El objetivo de tal revisión pretende comenzar por una genealogía que posibilite la construcción de un marco de referencia para teorizar el problema central de la investigación: contextualizar la explicación que se hace del ser humano en la tradición epistemológica dominante en el campo de estudio de la gestión humana, con el fin de proponer -en una segunda etapa-, una noción diferente de ser humano, actualizada y verificable empíricamente en las realidades organizacionales contemporáneas.

Está claro que en el contexto de los estudios de la organización y de la gestión

---

<sup>1</sup>EAFIT es el nombre de una Universidad colombiana (Escuela de Administración Finanzas e Instituto Tecnológico).



humana, Mayo y Maslow son únicamente dos autores en este dominio; los continuadores del uno y del otro se agrupan en todas unas escuelas y corrientes que siguen, sin grandes rupturas, la misma tradición epistemológica. Algunos autores, por ejemplo, clasifican el enfoque de Maslow como las "nuevas relaciones humanas" (Ibarra, 2002: 257). Metodológicamente hablando y teniendo en cuenta los límites y los alcances que nos impone un ensayo como el presente, ellos se tomaron aquí como una "muestra suficientemente representativa" (Salkind, 1998; Galeano, 2009). Se eligieron ellos, y no otros, justamente porque ciertas de sus ideas acerca de la relación entre la motivación y las necesidades han sido reconocidas como "hitos" en los estudios de la organización.

No obstante, resulta fundamental insistir sobre el marco de referencia, puesto que estos autores pueden ser clasificados en una corriente particular, tanto de la psicología como de los estudios organizacionales y la gestión humana. Si se trata de hacer una genealogía de la relación entre la motivación y las necesidades humanas, es preciso acudir a lo que Deci y Ryan (2000: 228) llaman "las teorías tempranas sobre las necesidades". Estos autores, por ejemplo, recuerdan que hay dos tradiciones intelectuales diferentes en este campo, aparentemente soportadas sobre suficientes estudios empíricos.

En la psicología experimental se destacan los trabajos de Hull (1943), los cuales proponen una vía "dura" fisiológica, es decir, hacen una explicación de las necesidades humanas desde el punto de vista de la fisiología propiamente dicha. Sus trabajos están profusamente apoyados en modelos matemáticos que pretenden demostrar los orígenes de los impulsos que estimulan al organismo a la acción, impulsos éstos que deben ser satisfechos por el organismo para que se mantenga saludable. Por su parte, la otra tradición gira en torno, principalmente, de los trabajos de Murray (1938), quien considera las necesidades más como adquiridas que como innatas. Este autor señala que, desde el punto de vista fisicoquímico, la fuerza que tiene el impulso electrolítico efectivamente impulsa a la acción, pero advierte que se desconoce la naturaleza del origen del impulso.

La historia de la preocupación científica por la relación *entre necesidades y motivación*, exige detenerse a investigar de manera minuciosa. Será pues necesario contextualizar los autores y sus teorías a partir de los diferentes paradigmas, los campos disciplinares, las escuelas y las corrientes. Sin embargo, es preciso cuidarse de elegir ingenuamente teorías que, epistemológicamente hablando, pueden resultar irreconciliables, puesto que en lugar de contribuir con la transdisciplinariedad y la complementariedad, podría estarse incurriendo en polaridades que, en lugar de aportar a la teorización de los problemas de estudio, amenazan la lucidez que se exige para hacer exámenes críticos como el que este artículo propone.

Así, el objetivo aquí es el de presentar un ejercicio riesgoso y provisional: aquél



de buscar la génesis de la relación entre categorías como las necesidades y la motivación en los esfuerzos de una corriente específica de la psicología, cotejándola y complementándola con ciertos recursos de la sociología y del psicoanálisis para examinar dos hitos fundadores de la historia de las ciencias sociales en los escenarios industriales. Se advierte pues que se trata de un marco teórico en construcción.

### Hawthorne: la experiencia fundadora

Desmarez (1986), en el capítulo 2 de su libro "La sociología industrial en los Estados Unidos", muestra la importancia capital de las experiencias de Hawthorne desde dos órdenes: sobre el plan *científico*, porque sirven de fundamento para la sociología industrial, y sobre el *plan práctico*, porque sirven de base para la administración de personal, lo que hoy se conoce como la gestión humana. Hay que advertir que, aunque el interés de Desmarez es por la sociología, los autores, en general, están de acuerdo en que, con estos experimentos, surgen también la antropología organizacional y la psicología industrial (Crozier y Friedberg, 1977; Enriquez, 1992; Aktouf, 1994; Ibarra, 2002; Soussi, 2009).

Estos célebres trabajos se llevaron a cabo en Estados Unidos, concretamente, al oeste de Chicago, ciudad conformada principalmente por inmigrantes en aquella época, es decir, las primeras décadas del Siglo XX. La empresa era una de las más importantes de ese país: la *Western Electric Company*, con unos cuarenta y cinco mil trabajadores aproximadamente. Veintinueve mil de ellos trabajaban en la más grande de sus fábricas, la planta de Hawthorne. La preocupación de los directivos, la cual motivó los estudios, era la irregularidad en la productividad. La hipótesis de base era encontrar la relación directa entre las condiciones de trabajo (principalmente la iluminación) y la motivación de los empleados por las tareas. Los investigadores que habían comenzado el estudio, eran dos ingenieros del *Massachusetts Institute of Technology* que habían sido invitados por Frank B. Jewett, del *National Research Council*, y presidente de una de las divisiones (*Bell labs*) (cf. Buckley, 1952). Estos dos ingenieros habían comenzado su investigación en 1924, y cuatro años más tarde, el 24 de abril de 1928, Mayo se une a estos trabajos, los cuales termina dirigiendo. Él había inmigrado de Australia en 1923, después de haber estudiado medicina en Inglaterra, aunque no se doctoró. Se licenció en filosofía en Australia, su país natal, y allí mismo se especializó en el dominio de la fatiga del hombre en el trabajo<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup>Mayo emigra a los Estados Unidos, a la edad de 43 años; es decir, ya se ha formado un criterio que incluye diversas y poderosas influencias provenientes de Australia, país que era, por aquella época, uno de los "laboratorios" preferidos por los antropólogos y etnólogos (de hecho, ciertos estudios etnográficos fundadores son hechos allí, como los de Radcliffe-Brown, Lloyd Warner, etc.). Pero, además, Australia vivía una época de conflictos industriales y políticos, los cuales también alentaron la sensibilidad social de Mayo (cf. Griffin, Landy y Mayocchi, 2002; Kutty, 2008).



Los excesos del trabajo "taylorizado" causaban estragos que han sido comúnmente analizados por las ciencias sociales, sobre todo en lo relacionado directamente con la fatiga física y psicológica. Sin embargo, los expertos en personal contemporáneos, casi nunca reflexionan acerca del tipo particular (e histórico) de ser humano que poblaba la industria en la que Mayo y sus colegas hicieron sus investigaciones. Es preciso imaginarse una *masa* de "extranjeros" que se fueron asentando de manera irregular en los suburbios industriales de aquella época. Eran, en su mayoría, inmigrantes europeos, campesinos o artesanos, sin educación formal y poca experiencia en el trabajo de las fábricas; pertenecían a docenas de nacionalidades diferentes (Halbwachs, 1932), muchos no sabían inglés, y en general, *todos* estaban tristes: fueron ellos, o sus padres, expulsados de las tierras donde nacieron como consecuencia, principalmente, de aquella guerra que destruyó su mundo ¿Cómo puede alguien hoy imaginarse trabajadores motivados en la *Western Electric* de Hawthorne? Al contrario: es justamente este contexto lo que favoreció enormemente los estudios de Mayo y sus colaboradores, y que sirvieron de caldo de cultivo para la fundación de la psicología industrial, la sociología de la empresa y la antropología organizacional<sup>3</sup>.

Luego, la crisis de 1929 irrumpe con su virulencia y no únicamente interrumpe las investigaciones, sino que propicia un giro social inesperado. Las políticas intervencionistas del *New Deal* en la economía de los Estados Unidos, aunadas a la necesidad de atención urgente de las calamidades causadas principalmente por el desempleo, son las principales reacciones ante la crisis: una visión "humanista-moralista" influencia fuertemente las prácticas industriales y los hallazgos de los experimentos de Hawthorne comienzan a legitimarse como esperanzadores en el imaginario de una época que necesita restaurar sus ilusiones, y que lo logra, no únicamente por la vía de la razón, sino también, y en paralelo, usando recursos del pensamiento mitológico y protegiéndose con herramientas ideológicas.

Así, estudios rigurosos como los de los primeros "etnólogos organizacionales" (Lloyd Warner, Davis y Gardner, William F. Whyte, etc.), conocen dos fases: una primera, en la cual el interés es, exclusivamente, comprender las dinámicas complejas de las fábricas y los agrupamientos industriales, y una segunda fase, determinada por el interés de intervenir tales escenarios a partir de lo que se conoce como el "peritaje social empresarial", que consistía en las primeras *asesorías* y *consultorías* ofrecidas por los psicólogos y antropólogos

---

<sup>3</sup>Es preciso advertir, sin embargo, que los procesos de migración son muy complicados. Por ejemplo, es claro que ciertas familias europeas adineradas (e instruidas) lograron emigrar a otros países para ponerse a salvo, pero, en general, no fueron éstas las que poblaron de obreros las fábricas de los suburbios de Chicago. Para comprender las dinámicas complejas de esta ciudad como contexto de las investigaciones de Hawthorne, pueden verse las célebres monografías hechas por Robert E. Park y sus colegas de la Universidad de Chicago (cf. Gelder, 1997; Grafmeyer et Joseph, 1997; Hannerz, 1983).



para "contribuir a resolver los problemas que se presentaban en la vida cotidiana" de las empresas (Desmarez, 1986: 81). Puede decirse que justamente estos *comités de intervención para el estudio de las Relaciones Humanas en la Industria* legitiman la manera de comprender las organizaciones y operan como "precursores" de aquellos autores que, varias décadas después, desplazarían las ideas de Maslow a la empresa.

### Las Necesidades Humanas en "escala"

Una de las bondades de la teoría de Maslow es la facilidad con la que se integra a un momento histórico particular del desarrollo económico y social de los Estados Unidos: los tiempos en los que se requiere de la ilusión y del optimismo. Se trata de la reconstrucción del mundo después de la Segunda Guerra mundial, aquellos años que luego serían llamados "los Treinta Gloriosos" (Fourastié, 1979). Esto, porque mientras la Europa de la posguerra se implicaba en reconstrucciones de infraestructura urbana, de arquitectura y de paisaje -al tiempo que recomponía sus mentalidades aturdidas-, al otro lado del Atlántico las ideas de Maslow se incorporaban al imaginario norteamericano: la idea de un ser humano guiado internamente por aspiraciones ascendentes, resultaba una magnífica ilusión en el espíritu de los "vencedores" de la Guerra: los Estados Unidos América.

También es importante recordar que las teorías de Maslow no comienzan en la empresa, realmente éstas tienen pretensión de universalidad. "El presente artículo -afirma en su célebre escrito de 1943-, intenta formular una teoría positiva de la motivación". Su ambición y eclecticismo pueden resultar, hoy día, insoportables a muchos investigadores ortodoxos: "Yo pienso que esta teoría -continúa Maslow-, se halla en la tradición funcionalista de James Dewey, se funde con el holismo de Wertheimer, de Goldstein y la psicología de la Gestalt, y con el dinamismo de Freud, Horney, Reich, Jung y Adler. Esta integración o síntesis puede ser llamada, quizá arbitrariamente, teoría *dinámica-general*" (Maslow, 1943: 371).

Sus primeros estudios -a continuación se verá- son acerca de las explicaciones etológicas y psicológicas. Muy concretamente, su teoría sobre las "Necesidades Básicas" surge de sus intereses por articular dos categorías de análisis fundamentales: la motivación y la personalidad. Recuérdese que Maslow estaba buscando una nueva definición del hombre que tuviera en cuenta las "aspiraciones elevadas" de la especie humana, como él mismo las define. Esto explica entonces por qué propone una escala ascendente, una "jerarquía de las necesidades". Su tipo de hombre está determinado por el "esfuerzo de superación". De hecho, el libro iba a titularse originalmente "Alturas máximas de la naturaleza humana", él buscaba una teoría que no siguiera ni la corriente fisiológica de Newton ("analítica-diseccionadora-



atomizadora"), ni [la teoría especulativa] del psicoanálisis freudiano (Maslow, 1991: xv-xvi). Este asunto de las *alturas máximas de la naturaleza humana* siempre obsesionó a Maslow. En Junio de 1971, un año después de su muerte, Bertha G. Maslow autorizaba la publicación de una compilación que el autor preparaba desde hacía dos años. El libro se tituló precisamente *The Farther Reaches of Human Nature* (cf. Maslow, 1975).

Su optimismo luchaba contra el "cinismo desesperanzador" y la "desesperación profunda que en ocasiones degenera en maldad y crueldad corrosivas" (1991: xvi). "La peste" que Freud había importado al nuevo mundo -cuando Abraham Harold apenas nacía-, no pudo satisfacer nunca las expectativas de un Maslow muy ilusionado por encontrar la clave de "la *metamotivación* personal" (1975: 299-340). Él siempre pensó en la "superioridad" del ser humano sobre todos los demás primates, como una oportunidad para explicar el comportamiento del hombre. De hecho, sus primeras publicaciones -que datan desde 1932-, son sobre la "psicología" de los orangutanes y lémures, e incluso, sobre "las emociones de disgusto" de los perros (cf. Maslow, Harlow y Uehling, 1932; Maslow y Harlow, 1932; y, Maslow, 1932).

Maslow pensaba que el comportamiento humano está determinado por motivos, es decir, que al ser humano "lo mueven" las necesidades<sup>4</sup>. Si se parte de su famosa pirámide<sup>5</sup>, efectivamente se puede afirmar que lo instintivo es el primer motor que tiene el ser humano para calificar un determinado comportamiento. Sin embargo, este primer movimiento sólo mostraría, del hombre, su constitución animal. El segundo motor de determinación comportamental tendrá que ver con lo psíquico. En un primer momento, Maslow identificó cinco niveles de "necesidad" que determinan la búsqueda de un individuo. La primera búsqueda será la de satisfacción fisiológica, y luego la búsqueda de seguridad. Se insiste en que estos dos pisos inferiores de la "pirámide" son los que determinan la preservación física del ser humano. Es la fase instintiva, animal del sujeto. Los otros tres niveles están relacionados más con los aspectos sociales y emocionales (véase la gráfica 1). Estos tres niveles posteriores son los que determinan propiamente la naturaleza humana del hombre. Esto, sin que la satisfacción sea una condición imperante de vida, pero que sí requiere un cierto nivel de satisfacción para la salud mental de cada individuo.

<sup>4</sup>"La etimología de la palabra motivación indica que viene de 'motivos', que a su vez proviene del latín *movère* que significa 'que tiene virtud para mover una cosa' (Larousse, 1989: 703; Real Academia Española de la Lengua, 1984: 932). Es decir que la motivación sería lo que hace actuar a las personas, lo que las moviliza hacia determinada acción" (Bustamante y Bermúdez, 2011).

<sup>5</sup>Los autores del presente artículo no saben quién inventó la "pirámide de Maslow". Lo único que la investigación realizada hasta el momento permite asegurar es que la palabra pirámide no figura en ninguna de las 26 páginas del artículo original publicado por Maslow en 1943, y que no aparecen gráficas en *Motivation and personality* (1954), ni en su segunda edición en inglés de 1970, ni en la tercera, también en inglés, de 1987. En las versiones en francés (*Vers une psychologie de l'être*, de 1972) y *L'accomplissement de soi*, de 2004) tampoco aparece dicha pirámide graficada. Sin embargo autores de reconocidos manuales de management las proponen y las citan (irresponsablemente) como si fueran originales de Maslow (cf. Robbins y De Cenzo [2004: 289]).



**Gráfica 1:** Los conceptos originales propuestos por Maslow en su escala jerárquica de las necesidades humanas

				Necesidades de <b>autorrealización</b>	Deseo de convertirse cada vez más en eso que uno es capaz de ser (inspirado en Kurt Goldstein), (p. 382).
<b>Conceptos originales de la jerarquía de las "necesidades básicas" propuestapor Maslow en 1943.</b>				Necesidades de <b>estima</b>	a) Deseo de poder, de adecuación, de confianza, de independencia, de libertad (p. 381). b) Deseo de reputación, o prestigio (definido como el respeto o la estima de los otros), de reconocimiento, de atención, de importancia o de apreciación (inspirado en Alfred Adler), (p. 382).
			Necesidades de <b>amor</b>		Sed de relaciones afectuosas, de dar y de recibir amor; y necesidad de pertenencia (p. 380). Se señala que el amor no es sinónimo de sexualidad (ésta puede ser estudiada como puramente fisiológica). (p. 381).
	Necesidades de <b>seguridad</b>				Necesidad de protección (p. 376), de justicia, de organización del mundo y de la familia (p. 377), de control de la agresión, del crimen, de la tiranía (p. 379).
	Necesidades <b>"Fisiológicas"</b> .				a) Relativas a la Homeostasis. Mantener un estado constante, normal, del flujo sanguíneo en cuanto a: 1. agua en la sangre; 2. de sal; 3. de azúcar; 4. de proteínas; 5. de grasas; 6. de calcio; 7. de oxígeno; 8. equilibrio ácido/básico; 9. temperatura constante de la sangre; se puede ajustar a esta lista, otros minerales, las hormonas, las vitaminas, etc. (inspirado en W. B. Cannon). (p. 372). b) Relativas a los apetitos. Si al cuerpo le falta cierto elemento químico, el individuo tenderá a desarrollar un apetito específico o hambre parcial por este elemento nutritivo (inspirado en P. T. Young), p. 372. Se agregan el deseo sexual, las ganas de dormir, el comportamiento maternal. No se incluyen gustos, olores, picazones (p. 372).

**Fuente:** Bermúdez y Ortiz para la investigación, adaptado de Maslow (1943)

Esta idea de los diferentes niveles de impulsos no es original de Maslow. Desde 1916, Trotter defendía su tesis sobre el instinto gregario (que será revisada por Freud en su *Psicología de las masas y análisis del yo* [1921]), en la cual aparecen los niveles de impulsos primarios: el alimentario, el sexual y el gregario (cf. Trotter, 1985; Freud, 1981, principalmente p. 182-188).

Sin embargo, uno de los aspectos que ha sido explotado hasta el abuso, especialmente por parte de los psicólogos industriales, es la concepción de Maslow de las fases *evolutivas* del desarrollo del ser humano en etapas *sucesivas y jerárquicas*. Obsérvese, en sus propias palabras, un ejemplo sobre la manera cómo propone su secuencia:

*Enseguida surgen otras (y superiores) necesidades y éstas dominan el organismo más que el hambre fisiológica. Y cuando*



éstas a su vez están satisfechas, de nuevo surgen otras necesidades (todavía más superiores) y así sucesivamente. Esto es lo que queremos decir cuando afirmamos que las necesidades humanas básicas están organizadas dentro de una jerarquía de relativa prepotencia o predominio (Maslow, 1991: 25).<sup>6</sup>

Para respetar los límites que exige un ensayo como el presente, no se hace aquí una explicación detallada de la teoría de Maslow, pero se anima fuertemente al lector a revisarla tal como la propuso él originalmente y a cuidarse mucho de las muy copiosas y variopintas reinterpretaciones, sobre todo en lo que tiene que ver con la motivación en el trabajo. Aquí se considera que no únicamente vale la pena estudiar el libro en el que está propuesta, (*Motivación y personalidad* -1954), y aún mejor, su artículo original de 1943, sino a examinar también con detalle la obra completa de Maslow, la cual incluye hipótesis sobre el comportamiento animal, la vida sexual de hombres y mujeres, pruebas (*tests*) de inteligencia, métodos de experimentos clínicos, psicología del amor, análisis sobre la creatividad, psicología escolar y del aprendizaje, estudios sobre la salud mental y el medio ambiente, biología humanista, y un largo etc. (cf. Maslow, 1943, 1954, 1966, 1972, 1975, 2001, 2004).

### **El deseo, diferente de la necesidad**

En lugar de preocuparse tanto por inventar “nuevas técnicas” de motivación, o por insistir torpemente sobre las “tácticas originales” de la Escuela Norteamericana de Relaciones Humanas, o de pregonar que la motivación humana puede procurarse generando condiciones en las organizaciones para atender las necesidades de la escala de Maslow, los “especialistas” en los aspectos humanos de las organizaciones, requieren de más investigación para comprender mejor lo humano desde otras perspectivas. En lugar de aducir que el trabajador se motiva a partir de una “pirámide de necesidades”, aquí se invita a que se examine con rigor de qué se tratan éstas, antes de salir a proponer, con tanta inocencia, cómo satisfacerlas. Hay ciertas críticas sobre la ingenuidad con la que las necesidades humanas son examinadas, que en forma rigurosa, son fundamentadas epistemológicamente. Aquí, de paso, se menciona un par de ejemplos que no se apoyan en el psicoanálisis: la propuesta de Max-Neef (1994), sobre la confusión entre necesidades y satisfactores, y la de Sen (2000), en su tesis sobre el Desarrollo y la Libertad.

En cuanto al aporte de la perspectiva psicoanalítica, aquí se considera que puede resultar, cuando no esclarecedor, mínimamente subversivo. Las explicaciones acerca de los “sujetos trabajando” parecen requerir justamente de conspiraciones de este tipo, con el fin de confrontar la acumulación epistemológica unidireccional de la gestión humana y de la psicología

<sup>6</sup>*Cursivas de Maslow.*



industrial. El deseo, más que las necesidades, parece explicar más cosas sobre la motivación humana. Así entonces, se invita a continuación a diferenciar *necesidad* y *deseo*, siguiendo ciertos recursos epistemológicos del psicoanálisis.

La necesidad es de orden vital, se satisface o se perece. La necesidad tiene que ver con el organismo y sus demandas de funcionamiento. Los deseos no son de satisfacción prioritaria, están en el orden de aquello que se adquiere para ganar algo, pero en lo que no se juega la vida; los deseos no son reconocidos fácilmente, ya que tienen que ver con elementos reprimidos durante la vida de cada sujeto, son inconscientes y por ello su satisfacción, casi siempre, es parcial, es incompleta; es decir, quedan restos haciendo peso en la vida de cada sujeto.

Se insiste que, en general, cuando se dice necesidad se apunta a lo "primario", a algo que toca lo indispensable para sobrevivir, algo que hace a la perpetuación del individuo y de la especie, lo cual adquiere formas concretas, por ejemplo, en torno al alimento, el hábitat y la reproducción. Estas cuestiones resolverían pues, el orden de lo *necesario*. Cuando se piensa estrictamente en lo necesario, la referencia más directa es el instinto, entendido éste como una conducta preformada, una conducta que está anticipada en la especie, que tiene un objeto y que tiene una determinación genética.

El objeto de la necesidad tendría que estar en el medio, de lo contrario, la viabilidad de la especie se pone en riesgo. Muchas de ellas que no han tenido una explosiva reproducción, como la de la especie humana, por ejemplo, han dejado de ser viables y han desaparecido. Por el contrario, las especies vivas que hay en la actualidad han encontrado un tope de equilibrio entre reproducción y adaptación en las propias condiciones de sus hábitats. Los biólogos están de acuerdo en afirmar que éstas han sobrevivido porque han tenido la capacidad de satisfacer sus necesidades.

En relación con el campo de los mamíferos superiores, éstos operan con un movimiento circular de reequilibrio: hay un desequilibrio relativo que se resuelve con una vuelta al equilibrio. Se producen improntas corporales cenestésicas como las que llaman al acto de captura de la presa, por ejemplo. Una vez que se está saciado se detiene, se vuelve a equilibrar, la tensión por la necesidad baja y posiblemente no se busque otra presa en forma inmediata. Cabe advertir que los mamíferos herbívoros no capturan presas, pero, en este contexto, los dispositivos naturales son idénticos en cuanto a la búsqueda del alimento (pastos, arbustos, agua) y a los estados de saciedad. Al ser humano, por su parte, a nivel instintivo le sucede de igual forma, puesto que los dispositivos fisiológicos son los de un mamífero; la tensión que produce una necesidad (sed, hambre, frío, etc.) desequilibra su organismo, el cual se recupera al consumir lo requerido.



Pero las explicaciones biológicas no son del todo suficientes para el caso de la especie humana. Revelan algunos aspectos, pero dejan por resolver justamente lo esencial. La configuración psíquica de los individuos de esta especie es de una complejidad extrema. Las "tendencias" que envuelven al organismo humano están interceptadas, afectadas por la particular condición de ser una entidad simbólica, un sujeto. Tal sujeto está transitado por otra estructura, la de la palabra y el lenguaje, la cual no puede definirse desde la necesidad y que la biología no agota, se trata, precisamente, del deseo.

La condición humana y el sostén del movimiento del deseo poco tienen que ver con estas formas de reequilibrio subyacentes a la noción de necesidad. El deseo tiene más bien el carácter de una aspiración sostenida y estructuralmente insatisfecha, que le da un sesgo de indestructible. El ser humano, a este nivel, salta de un objeto a otro sin lograr la satisfacción. Ese vacío que debe llenar, no logra ser alcanzado en la vía de lo real, gracias a que está por fuera de los límites de su conciencia, está fuera de su reconocimiento.

Las necesidades deben ser satisfechas en la realidad por un consumo, no sólo de cadenas moleculares (de materia) como el alimento, ni solamente de consumo de energía para la estabilidad química o térmica (protección al frío y al calor), sino también, y en paralelo, de energía nerviosa. Sin embargo, además de las necesidades, en el ser humano el deseo también debe ser "satisfecho"—habría mejor que decir: realizado temporalmente— pero no en la inmediatez que exige la necesidad. El deseo se satisface por el consumo del placer, pero con la característica de que el deseo soporta la no realización inmediata y puede, por lo tanto, sufrir vicisitudes continuas hasta que se satisfaga de una o de otra manera. El deseo insatisfecho, que permanece así en estado de tensión, puede robustecerse y precisarse. Así, cada individuo se vuelve capaz de inventar y de crear inconscientemente medios de jugar con su deseo y de sosegarlo, cuando no hay respuesta en el medio. El deseo muestra esa estructura que determina muchos aspectos de la conducta humana: la insatisfacción. En general, los seres humanos se pasan la vida en el intento por saciarla o al menos por hacer que no les torture demasiado. También el deseo se asoma como aquello que siempre se encuentra en los demás y de lo que "nosotros mismos" carecemos.

Estudiar el deseo en las organizaciones productivas puede resultar de una enorme riqueza académica. Habría, por ejemplo, que comenzar por examinarlo directamente en la obra freudiana, para luego revisarlo en sus continuadores y poder contextualizarlo en la empresa. Se anima pues a los especialistas de lo humano en las organizaciones a emprender esta apasionante tarea sin confundirlo con la versión que se utiliza en el *management* para explicar la satisfacción de las necesidades.



## Un desplazamiento epistemológico ingenuo

Es cierto que se pueden hacer muchos y muy fundados reproches tanto a las teorías de Mayo como al inmenso edificio teórico de Maslow (Muñoz, 2002; Chanlat, 2000; Aktouf, 1994; Desmarez, 1986; Crozier y Friedberg, 1977). Se supone que todas las teorías cuentan con detractores y continuadores y eso no es malo: autores de la estatura de Marx y Freud, por sólo mencionar dos autores clásicos, encuentran tanto enemigos como seguidores. Las ciencias sociales se fortalecen, justamente, a partir del debate académico. De hecho, todas las ciencias en general se fortalecen por esta vía, recuérdese, por ejemplo, la reconocida propuesta de Popper: únicamente pueden considerarse teorías científicas aquéllas que resisten la refutación, lo que, en teoría de la ciencia, se conoce como falsabilidad o falsación (cf. Popper, 1973: 85; 1990: 4).

Realmente, lo que resulta más problemático para los autores de este artículo, es el irrespeto con el que han sido tratados los *conceptos* y las *ideas originales*, y la torpeza para comprender al ser humano en los escenarios laborales por parte de muchos especialistas en gestión humana y en psicología industrial. Sorprende también, la incapacidad de hacer conciencia de que las desfiguraciones de las premisas de partida, es decir, de sus *mitos fundadores* como los de Mayo y los de Maslow, son impulsadas, legitimadas y magnificadas, generalmente, por ciertos intereses económicos del imaginario industrial de sus respectivas épocas.

Gracias a que el problema de investigación de Hawthorne y sus preguntas de partid estaban determinados por los intereses hacia el incremento de la productividad, los esfuerzos por hacer una investigación "objetiva" fueron traicionados por los afanes prescriptivos y la necesidad de mejoramiento. Cuando se leen las publicaciones originales donde se divulgan los resultados de las investigaciones de Hawthorne, se aprecia, por ejemplo, que abundan los consejos a los dirigentes sobre sus "calificaciones sociales" para manejar "eficazmente la organización humana de la empresa" (Desmarez, 1986: 44). En dichos textos, son comunes las referencias explícitas acerca de los afanes para enseñar a los dirigentes "qué hacer" con los hallazgos de estos estudios (cf. Mayo, 1933, 1945; Roethlisberger, 1946). De hecho, el más célebre de todos estos reportes: *Management and the Worker*, fue escrito por Fritz Roethlisberger en colaboración con dos ejecutivos de la *Western Electric*: William J. Dickson, jefe del departamento de investigación de relaciones con los empleados, y Harold A. Wright, jefe de la investigación de personal y la división de formación (cf. Roethlisberger, Dickson, Wright, 1939).

Recuérdese también que lo "humano" en la organización es *descubierto* por la célebre escuela norteamericana de Relaciones Humanas después de estas investigaciones de la *Western Electric*, y que las primeras oficinas de



consultores sobre las “Relaciones Industriales” son propuestas por los sociólogos, antropólogos y psicólogos que fundan lo que se conoce como el “peritaje social empresarial”. Es decir, se trata de métodos de *intervención* para el *mejoramiento de la realidad industrial*. Y todo esto comienza en la industria norteamericana. A este respecto, Soussi (2009) sostiene por ejemplo que “no se conocen traducciones al francés de un autor como Mayo sino hasta muchas décadas después de la aplicación de sus teorías en Estados Unidos, Canadá y, luego, en América Latina; el camino que recorrió la academia europea sobre la industria fue otro muy diferente”. Sin embargo, es importante aclarar que, indirectamente, aparecen algunas excepciones. Friedmann (1946), por ejemplo, hace extensos comentarios en su libro (de dos tomos) “Los problemas humanos del maquinismo industrial”, publicado un año después del fin de la Segunda Guerra Mundial.

Pero, no se trata solamente de la deformación teórica inspirada por los intereses prescriptivos. Para continuar la crítica sobre la descontextualización con la que se aplican las ideas de Maslow, se insiste que mucha literatura especializada en psicología industrial y en gestión humana, en ocasiones contribuye a desfigurar su metáfora y a perpetuar sus espejismos. Estas y otras razones llevan no sólo a proponer exabruptos como el de generar espacios organizacionales que “empalmen” con la “Escala de las Necesidades Humanas” de Maslow, sino a que, en general, los académicos y científicos sociales las acepten o las promuevan (véase la gráfica 2).

Se olvida que las *necesidades psicológicas* y *las estructuras colectivas* sólo pueden ser tomadas como variables independientes de manera metodológica (o arbitraria), pues en la materialización del comportamiento humano éstas operan de manera simultánea. Este asunto es indicado por Freud desde 1921, en la introducción de “Psicología de las masas y análisis el yo” (1981: 123-125), y puede examinarse también en análisis de autores cuya fundamentación epistemológica es completamente diferente, como la de Crozier y Friedberg, quienes a este respecto advierten que un modelo como el de la versión de Argyris, inspirado en Maslow, por “seductor que parezca”, no puede admitirse, porque “privilegia indebidamente la relación individual del actor en la organización, y hace de aquélla una entidad abstracta totalmente separada de los actores que la constituyen” (1977: 46-48).





**Gráfica 1:** Ejemplos de la manera cómo las organizaciones *pueden satisfacer* las necesidades en el trabajo siguiendo los niveles jerárquicos de Maslow.

				<p>Necesidades de <b>autorrealización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incitación al compromiso total del trabajador.</li> <li>• Dimensión más expresiva del trabajo en la vida del trabajador.</li> </ul>
<p><b>Desplazamiento forzado de la teoría e interpretación ingenua de la vida colectiva</b></p>			<p>Necesidades de <b>estima</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de trabajos con perspectivas de logro, de autonomía, de responsabilidad y de control personal.</li> <li>• El trabajo engrandece la identidad personal.</li> <li>• <i>Feedback</i> y reconocimiento para lograr un buen rendimiento (por ejemplo promociones, empleado del mes, recompensas).</li> </ul>	
		<p>Necesidades <b>Sociales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización del trabajo que permita la interacción con los colegas.</li> <li>• Facilidades sociales y deportivas.</li> <li>• Plan de bienestar laboral de la organización</li> <li>• Excursiones entre los miembros de la oficina y la fábrica.</li> </ul>	
	<p>Necesidades de <b>seguridad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de salud y pensiones (seguro social).</li> <li>• Plan de seguridad industrial e higiene laboral.</li> <li>• Posibilidad de estabilidad a largo plazo y plan de carrera profesional en la empresa.</li> </ul>		
<p>Necesidades <b>"Fisiológicas"</b>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salarios, compensaciones, beneficios y prestaciones en general.</li> <li>• Condiciones mínimas de trabajo.</li> </ul>			

**Fuente:** Bermúdez y Ortiz para la investigación, adaptado de Morgan (1996).

## Conclusión

El desprecio y la incomprensión por la teoría psicoanalítica en la organización, de parte del management en general, de los estudios en gestión humana y de ciertas corrientes de la psicología industrial, son evidentes. Sin embargo esto puede entenderse, no sólo porque el psicoanálisis no brinda la ilusión que requieren los industriales en cuanto a la motivación humana se refiere, sino también porque, en general, no pretende generar el orden y el mejoramiento, sino denunciar que parece ser más "sano" aceptar el desorden y soportar el caos. Justamente esto último es lo que han denunciado ciertos estudios ya clásicos de Elliott Jaques, de algunos continuadores del Instituto Tavistock, (Emery y Trist, 1960), así como De Board (1980); Bruneau (1991); Enriquez (1992); y, Gaulejac (2005), por ejemplo.

Existen algunas genealogías básicas de los estudios organizacionales de inspiración psicoanalítica (cf. Chanlat, 2000) y también compilaciones bibliográficas exhaustivas, como la de Sievers y Ahlers-Niemann (2007), un



catálogo de 295 páginas de referencias bibliográficas de autores sobre la materia, quienes han publicado sus trabajos en inglés, francés, español, alemán, húngaro, italiano, noruego, portugués y sueco.

Sin embargo, sería igual de necio "importar" torpemente el psicoanálisis a la empresa. Ya a mediados de 1960, Lacan criticaba la corriente norteamericana de psicología industrial, a la que tachaba de conductista y ahistórica por utilizar el psicoanálisis para someter mejor a los individuos a la objetivación empresarial (1966: 246). Más bien, lo que se propone es que se le permita su ingreso para que contribuya a la discusión y para que aporte a la fundamentación epistemológica de los estudios sobre la organización y la gestión humana. Seguramente esto favorecería continuar con el necesario debate ético y sus enormes implicaciones existenciales.

Porque no se trata de manipular las relaciones humanas, sino de comprender que el ser humano existe únicamente en relación, los autores consideran que no es tan importante imaginar la *autorrealización* en una escala jerárquica, sino aprender a imaginar la *co-realización* en un escenario más plano, e igualmente, que resulta más sensato, para los especialistas de lo humano, animar a las personas a encontrar el sentido de sus deseos para que se procuren su existencia en la organización como sujetos y nunca como *recursos* humanos.

## Referencias

- AKTOUF, Omar. (1994). Le management entre tradition et renouvellement. Montréal: Gaëtan Morin.
- BUCKLEY, Oliver. (1952). "Frank Baldwin Jewett 1879-1949. A Biographical Memoir". Washington, D. C.: National Academy of Sciences. [Disponible en Internet], URL: <http://books.nap.edu/html/biomems/fjewett.pdf>, Consultado el 21.03.2011.
- BUSTAMANTE Alina y BERMÚDEZ, Héctor. (2011). La motivación de los trabajadores subcontratados: Una paradoja incesante. Medellín: Universidad EAFIT [inédito].
- BRUNEAU, Jean-Pierre. (1991). Psicoanálisis y empresa. Buenos Aires: Granica.
- CHANLAT, Jean-François. (2000). L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées. Montréal: Les presses de l'Université Laval.
- CROZIER, Michel y FRIEDBERG, Erhard. (1977). L'acteur et le système. Paris: Seuil.
- DE BOARD, Robert. (1980). El psicoanálisis de las organizaciones. Buenos Aires: Paidós.



- DECI, Edward y RYAN, Richard. (2000). The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. En: *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- DESMAREZ, Pierre. (1986). *La sociologie industrielle aux États-Unis*. Paris: Armand Colin.
- EMERY, Fred y TRIST, Eric. (1960). Socio-technical systems. En: C. W. Churchman y Verhulst (Eds.) *Management Sciences: Models and Techniques* (pp. 83-97). Nueva York: Pergamon Press.
- ENRIQUEZ, Eugène. (1992). *L'organisation en analyse*. Paris: Presses Universitaires de France.
- FOURASTIÉ, Jean. (2004 [1979]). *Les Trente Glorieuses*. Paris: Hachette.
- FRAGER, Robert. (1991). La influencia de Abraham Maslow. En: A. Maslow: *Motivación y personalidad* (pp. XLV-LVII). Madrid: Díaz de Santos.
- FREUD, Sigmund. (1981 [1921]). *Psychologie des foules et analyse du moi*. En: S. Freud: *Essais de psychanalyse* (pp. 117-217). Paris: Payot.
- FRIEDMANN, George. (1946). *Les problèmes humains du machinisme industriel. Machinisme et humanisme*. (Tomes I, II). Paris: Gallimard.
- GALEANO, Eumelia. (2009). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- GAULEJAC, Vincent de. (2005). *La société malade de la gestion*. Paris: Seuil.
- GELDER, Ken. (1997). The Chicago School and Urban ethnography. En: K. Gelder y S. Thornton (Eds.). *The Subcultures Reader* (pp. 19-24). Nueva York: Routledge.
- GRAFMEYER, Yves y JOSEPH, Isaac. (1997). *L'École de Chicago. Naissance de l'écologie urbaine*. Paris: Flammarion.
- GRIFFIN, Mark; LANDY, Frank y MAYOCCHI, Lisa. (2002). Australian influences on Elton Mayo: The construct of revery in industrial society. En: *History of Psychology*, 5 (4), 356-375.
- HALBWACHS, Maurice. (1932). Chicago, expérience ethnique. En: Y. Grafmeyer y I. Joseph. *L'École de Chicago. Naissance de l'écologie urbaine* (pp. 279-327). Paris: Flammarion.
- HANNERZ, Ulf. (1983). *Explorer la ville. Éléments d'anthropologie urbaine*. Paris: Minuit.
- HULL, Clark. (1943). *Principles of behavior: An introduction to behaviour theory*. Nueva York: Appleton-Century-Crofts.
- IBARRA, Eduardo. (2002). Teoría de la organización, mapa conceptual de un territorio en disputa. En: E. De la Garza. *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (pp. 245-284). México: Fondo de Cultura Económica.



- KUTY, Olgierd. (2008). La naissance de la négociation (1933-1962), Sociologies. Théories et recherches.[Disponible en Internet], URL: <http://sociologies.revues.org/index2483.html>, Consultado el 5.03.2011.
- LACAN, Jacques. (1966). Écrits. Paris: Seuil.
- MASLOW Abraham. (1932). The 'emotion of disgust' in dogs. En: Journal of Comparative Psychology, (14), 401-407.
- ----- (1943). A theory of Human Motivation. En: Psychological Review, (50), 370-396.
- ----- (1954). Motivation and personality. Nueva York: Harper & Row, Publishers.
- ----- (1966). The Psychology of Science: A Reconnaissance. South Bend, Indiana: Gateway.
- ----- (1970). Motivation and personality. [Segunda edición]. Nueva York: Harper & Row, Publishers.
- ----- (1972). Vers une psychologie de l'Être. Paris: Fayard.
- ----- (1975). The Farther Reaches of Human Nature. Nueva York: The Viking Press.
- ----- (1987). Motivation and personality. [Tercera edición revisada por Robert Frager et al.]. Nueva York: Harper & Row, Publishers.
- ----- (1991). Motivación y personalidad. Madrid: Díaz de Santos.
- ----- (2001). Visiones del futuro. [Edición a cargo de Edward Hoffman]. Barcelona: Kairós.
- ----- (2004). L'accomplissement de soi. De la motivation à la plénitude. Paris: Eyrolles.
- MASLOW, Abraham, HARLOW, Harry y UEHLING, Harold. (1932). Delayed reaction tests on primates from the lemur to the orangoutan. En: Journal of Comparative Psychology, (13), 313-343.
- MASLOW, Abraham y HARLOW, Harry. (1932). Delayed reaction tests on primates at Bronx Park Zoo. En: Journal of Comparative Psychology, (14), 97-101.
- MAYO, Elton. (1933). The human problems of an Industrial Civilization. Nueva York: Macmillan.
- ----- (1945). The social problems of an Industrial Civilization. Boston: Graduate School of Business Administration.
- MAX-NEEF, Manfred. (1994). Desarrollo a escala humana. Barcelona: Icaria.



- MORGAN, Gareth. (1996). Imágenes de la organización. México: Alfaomega.
- MUÑOZ, Rodrigo. (2002). Paradigmas organizacionales y Gestión Humana. En: Revista Universidad EAFIT, (127), 9-17.
- MURRAY, Henry. (2008 [1938]). Explorations in personality. Nueva York: Oxford University Press.
- POPPER, Karl. (1973). Lalogique de la découverte scientifique. Paris: Payot.
- ---- (1990). Le réalisme et la science. Paris: Hermann.
- ROBBINS, Stephen y DE CENZO, David. (2004). Management. L'essentiel des concepts et des pratiques. Paris: Pearson.
- ROETHLISBERGER, Fritz. (1946). Management and Morale. Cambridge: Harvard University Press.
- ROETHLISBERGER, Fritz, DICKSON, William y WRIGHT, Harold. (1950 [1939]). Management and the Worker. Boston: Harvard University Press.
- SALKIND, Neil. (1998). Métodos de investigación. México: Prentice Hall.
- SEN, Amartya. (2000). Desarrollo y libertad. Barcelona: Planeta.
- SIEVERS, Burkardy AHLERS-NIEMANN, Arndt. (eds.), (2007). The Psychoanalytic Study of Organizations: A bibliography in the making. Wuppertal: The International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations.
- SOUSSI, Sid-Ahmed. (2009). Sociologie du travail: colloque fermé du cours SOC-8712-PhD en Sociologie[automne-2009]. Montréal: Universidad de Québec en Montréal [inédito].
- TROTTER, Wilfred. (1985 [1916]). Instincts of the Herd in Peace and War [Introducción de Douglas Holdstock]. Londres: Keynes Press.

