

# Más allá de un sustituto de la motivación\*

Burkard Sievers\*\*

*¿Dónde está la vida que hemos perdido viviendo?*

*¿Dónde está la sabiduría que hemos perdido en el conocimiento?*

*¿Dónde está el conocimiento que hemos perdido en la información?*



T. S. Elliot (Coros de La Roca)

Recepción: noviembre 15 de 2007

Aceptación: noviembre 23 de 2007

## Resumen

La imagen del ser humano presentada en las principales teorías organizacionales de la motivación, no concuerda con la experiencia que el autor tiene en su trabajo con la gente en las organizaciones. Esta disonancia conduce a una crítica del concepto de motivación y de las deficiencias teóricas inherentes con respecto a la realidad de las personas en las organizaciones. El principal argumento de este ensayo emana de una perspectiva meta-crítica según la cual la noción de motivación y sus referentes teóricos pueden ser considerados invenciones científicas. La hipótesis planteada y desarrollada es que la motivación es un sustituto del sentido, es decir, del sentido del trabajo y de la vida, cada vez más ausente debido a la alta fragmentación y división en las empresas contemporáneas. Cualquier intento por descubrir dimensiones existenciales de sentido puede darse solamente en la medida en que científicos sociales, administradores y trabajadores, tanto individual como colectivamente, se hagan nuevamente conscientes de la muerte como un hecho de la vida: solo a través del reconocimiento de la mortalidad puede ocurrir la humanización.

\* Documento traducido del inglés por Eduardo Cárdenas Echeverri. [ecarden1@efit.edu.co](mailto:ecarden1@efit.edu.co)

Artículo original en inglés, publicado bajo el título: "Beyond the surrogate of motivation". *Organization Studies*, Vol. 7, No. 4. pp. 335 - 351; Posteriormente fue publicado con el mismo título en: Smircich, Linda y Marta B. Calás (eds.) (1995), *Critical Perspectives on Organization and Management Theory*. Aldershot (Dartmouth), pp. 425 - 441. Se publica en AD-MINISTER, con la autorización expresa del autor.

\*\* Sociólogo. Profesor emérito de economía en su vertiente sociológica (Desarrollo organizacional) en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Wuppertal (Alemania). Investigador y docente en los aspectos psico-socio-analíticos de la gestión y la organización. Tiene traducciones al inglés, francés, portugués y húngaro. Conferencista regular en el Instituto Tavistock, en Alemania, y asesor en conferencias dictadas en Australia, Inglaterra, Francia y Hungría. Presidente honorario de la junta directiva de la International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations (ISPSO). Coeditor de la revista especializada *Freie Assoziation - Zeitschrift für das Unbewusste in Organisation und Kultur* y codirector del programa de formación internacional, *Management und Beratung in Organisationen* de Inscape, Colonia. <http://www.wiwi.uni-wuppertal.de/sievers>. [sievers@uni-wuppertal.de](mailto:sievers@uni-wuppertal.de)

## Abstract

The image of man as presented in the predominant organizational theories of motivation does not accord with the author's experience of working with people in organizations. This dissonance has led to a critique of the concept of motivation and its inherent theoretical shortcomings as to the reality of people in organizations. The main argument of this essay, however, stems from a meta-critical perspective according to which the notion of motivation and its referent theories can be regarded as scientific inventions. The hypothesis is offered and elaborated that motivation is a surrogate for meaning, i.e. for the meaning of work and life which is increasingly lost through the high frequency of fragmentation and splitting in our contemporary work enterprises. Any attempt towards discovering existential dimensions of meaning can be accomplished only if social scientists, managers and workers alike, both individually as well as collectively, again become aware of death as a fact of life; it is only through acknowledging mortality that humanization can occur.

**Palabras Clave:** Motivación, teorías de la motivación, organizaciones, sentido de la vida y el trabajo.

**Key Words** Motivation, motivation theories, organizations, meaning of work and life.

## Introducción

Los llamados información y conocimiento científicos sobre los asuntos de la motivación y liderazgo en las organizaciones, acumulados durante los últimos veinticinco años, cada vez me molestan más. Encuentro que estas teorías no están de acuerdo con mi propia experiencia de trabajar con gente en organizaciones. Mientras más intento reconocer mi desilusión, depresión y disgusto con respecto a estos acercamientos teóricos, más seguro estoy de no poder superar mi propio sentimiento de frustración intentando mejorar cualquiera de estos acercamientos, no importa que tan sofisticados sean.

Lo que más frecuentemente me impacta es lo limitadas y unilaterales que resultan ser las imágenes y conceptualizaciones a través de las cuales la mayoría de las teorías de la motivación predominantes (Campbell *et al.*, 1970; Locke, 1975; Schneider, 1985; Vroom & Deci, 1970) reducen al hombre y las organizaciones, así como sus interrelaciones con las cosificaciones derivadas. La mayoría de los teóricos de la

motivación parecen sostener que la motivación de los empleados es el problema predominante y usan este concepto para afrontar la dirección de las empresas.

A pesar de que esta orientación predominante algunas veces pareciera mitigarse remitiéndose a Maslow (1970) o Alderfer (1972), me parece que la noción de auto-realización de Maslow en particular, y su uso del concepto de motivación realmente nunca han sido admitidos por la teoría administrativa y organizacional. Sus pensamientos son usados fundamentalmente como excusa (Miner, 1981; Miner & Dachler, 1973, 389; Pym, 1980, 227) para reducir los sentimientos de culpa de aquellos que han dedicado su trabajo (y vida) a las explicaciones y aplicaciones científicas de las posturas dominantes.

Las principales reservas que tengo con respecto a las teorías de la motivación en el contexto de nuestras empresas de trabajo contemporáneas pueden ser resumidas a través de los cinco siguientes supuestos:

El concepto de motivación está limitado a una micro-perspectiva que favorece las explicaciones causales. Tanto en sus usos vulgares como científicos, los conceptos de motivo y motivación parecen referirse a ciertas suposiciones psíquicas o biológicas. Como tales, los motivos son parte no solo del mundo interior del hombre o la mujer, sino que también en el mundo exterior se consideran únicamente como una parte de la totalidad del individuo, es decir, de su comportamiento. Por tanto, la motivación puede verse como un intento científico de establecer una relación causal entre los motivos y el comportamiento en el sentido en que este último está determinado por el primero. A pesar de que durante las últimas décadas el concepto de motivos ha pasado de 'instintos' e 'impulsos' a 'necesidades' y 'logros', los teóricos de la motivación parecen estar mucho más preocupados con la búsqueda de explicaciones científicas que de imágenes, analogías y metáforas, las cuales permitirían una mejor conceptualización y comprensión de las personas y sus acciones (Miner & Dachler, 1973, 380). Las teorías de la motivación parecen padecer de una cierta 'esquizofrenia', en el sentido de que están basadas exclusivamente en la metáfora de una vida sin metáforas (Johns, 1982, 179).

El asunto de la motivación ha pasado de ser un concepto científico para ayudar a entender al ser humano y su constitución individual, a un instrumento pragmático para influenciar el comportamiento humano. Especialmente con Freud, a quien con frecuencia se le reconoce como uno de los primeros psicólogos en referirse a la motivación, parece ser evidente que sus esfuerzos científicos para explicar al ser humano estaban dirigidos hacia una comprensión más consciente de las personas, en particular aquellas que experimentaban el psicoanálisis. En comparación con dicha

búsqueda profunda de auto-exploración, la motivación actualmente, en el contexto de la teoría administrativa y organizacional, ha sido convertida fundamentalmente en una herramienta de intrusión, manipulación y control a través de la cual los empresarios, o quienes están legitimados por ellos, pueden hacer cumplir ciertos comportamientos deseados en sus empleados. Una mejor comprensión de la motivación de los empleados se supone que permite a los directivos hacer que sus empleados actúen de una manera particular. De esta forma, la motivación como un logro aparentemente científico se ha usado, en gran medida, como un sustituto del poder y la coerción, los anteriores medios de influencia predominantes.

A medida que la motivación es reconocida como un (si no el único) elemento esencial de cualquier enfoque administrativo, los teóricos de la motivación están reforzando la convicción de que el objeto de la administración y de las teorías administrativas es el manejo de las personas. El supuesto prácticamente opuesto, según el cual las personas solo pueden motivarse a sí mismas, y que los otros simplemente pueden permitir esta auto-motivación de una manera indirecta y limitada a través de la administración de las tareas, límites y otros recursos de la empresa, parece ser totalmente insostenible.

Debido a su orientación predominante-mente cimentada en el comportamiento, los teóricos de la motivación han perdido de vista un interés más amplio por las personas y las organizaciones. La búsqueda de objetividad y racionalidad, base sobre la cual están principal-mente construidos los intentos de los teóricos motivacionales, no solo viene acompañada de un reduccionismo psíquico y organizacional, sino que también reduce la relación entre las personas y sus empresas de trabajo a la preocupación exclusiva de cómo optimizar el acoplamiento entre los individuos y la organización.

Teorías de la motivación que hoy en día encuentran su clímax en el llamado “Comportamiento de la Organización” (Mitchell, 1979; Cummings, 1982; Staw, 1983; Schneider, 1985) han perdido cualquier imagen más amplia del ser humano a través de la construcción del individuo, y por lo tanto conceptualizan a las organizaciones fundamentalmente a través de su anatomía (Schneider, 1985, 578). Esta búsqueda de objetividad se logra mediante la objetivación en el sentido que lo concreto —las personas y las empresas— debe ser convertido en una abstracción para luego volverlo algo concreto de nuevo: los individuos se deben comportar en las organizaciones y las organizaciones deben motivar a estos individuos con el fin de recibir el resultado esperado (Berger & Pullberg, 1966). La conceptualización de las relaciones entre los hombres y sus organizaciones de trabajo, al igual que de los hombres entre sí, están limitadas, a pesar de referencias ocasionales sobre un ‘hombre complejo’ (Schein, 1965), a un marco que Maslow (1977, 257) describió como ‘psicología lisiada’, en comparación con una psicología más universal, o que Holbrook (1971, 15) llamó ‘homunculismo’.<sup>1</sup> Mientras que la noción predominante de la teoría de la motivación individual excluye nociones más amplias, por ejemplo de la vida, la sabiduría, la madurez, el sentido o la muerte, se plantea el supuesto algo absurdo de que los empleados son inevitablemente inmaduros (Argyris, 1958; Lawrence, 1982; Pederson-Krag, 1951; Sievers, 1985).

Las teorías de la motivación reducen la complejidad de la realidad social a las preocupaciones exclusivas por la satisfacción y la efectividad. El reduccionismo psíquico y organizacional planteado arriba está reforzado por el supuesto subyacente según el cual el objetivo principal y predominante de las empresas de trabajo contemporáneas consiste en una creciente y continua efectividad en el trabajo, objetivo que puede ser más fácilmente alcanzado cuando individuos de alto desempeño

están recibiendo una satisfacción óptima por su contribución. El supuesto de efectividad organizacional reduce el rol del individuo en las empresas a un elemento del proceso económico y de negocio al que se puede luego hacer referencia en términos de ‘recursos humanos’ y que, finalmente, pueden incluso ser manipulados a través de la ‘administración del portafolio’ (Odiorne, 1984). El supuesto de la satisfacción individual parece negar cualquier interés por lo que, por ejemplo, Maslow (1977, 123) describió alguna vez como ‘metapatología’, un estado generado por una especie de satisfacción carente de valores, realización o sentido de la vida.

A pesar de su preocupación por verdades universales, las teorías de la motivación, con sus respectivos supuestos, están basadas en un sesgo a-político, ahistórico y no social. A través de una comparación de diferentes culturas nacionales, Hofstede (1980), entre otros (p. e. Cox & Cooper, 1985), sostiene que los enfoques motivacionales en el contexto de las teorías administrativas, desarrolladas casi exclusivamente en los Estados Unidos, son una expresión del ultra-individualismo, interés personal y alta masculinidad que caracterizan la cultura estadounidense. Es más, el hecho de que la relación entre los individuos y la organización sea vista exclusivamente como una cuestión de ajuste y orden parece ser una expresión de la cultura de ese país. No se toman en cuenta los aspectos de desorden (Cooper, 1985) o conflicto puesto que, por ejemplo, se asume que es natural que existan entre los representantes del capital y los trabajadores. Debido principalmente al reduccionismo inherente y al carácter ficticio de sus conceptos centrales, las teorías de la motivación no dicen absolutamente nada acerca de alguna perspectiva a través de la cual se puedan percibir las construcciones individuales y sociales de la realidad. Las

<sup>1</sup> Homúnculo: Hombrecillo, diminutivo despectivo de hombre. (N. del T.)

teorías de la motivación concretan la división entre directivos y empleados en el sentido en que estos últimos siempre deben ser conducidos y motivados por los primeros. A pesar de que se supone que los protagonistas de las teorías de la motivación están buscando una cierta verdad o validez científica, parece sin embargo que el bien máspreciado en el mercado de estas teorías no es solamente la reputación (Luhmann, 1968), sino también el dinero (Miner, 1984, 303).

Como en otros mercados, uno quedaría sorprendido si el mercadeo de las teorías de la motivación no incluyera la creación de las respectivas necesidades y demandas por parte de científicos y directivos. Una explicación final por el alto interés que continúa rondando las teorías de la motivación en el contexto de la administración y la organización puede ser, por lo tanto, que la reducción, sobresimplificación y fragmentación que estas teorías obviamente traen consigo están reflejando con mucha precisión el tipo y la calidad de la experiencia que la mayoría de las personas en las actuales culturas industriales occidentales contemporáneas parece, o debe, compartir.

A pesar de las primeras observaciones de Campbell y Pritchard (1976, 64), según las cuales ‘la teoría de motivación organizacional es todo menos deprimente’, las imágenes del hombre, la vida, el trabajo y la realización que estas teorías pretenden confirmar me generan algo de depresión. En comparación con lo que está apareciendo como la orientación ‘dominante’ —la convicción de que la motivación en sí misma es una invención científica, ni siquiera un descubrimiento—, obviamente tal teoría no tiene mucha acogida (Kelly, 1958; Lenk, 1978)

## 1. De la fragmentación del trabajo a la escisión entre vida y muerte

---

Estoy convencido de que el problema subyacente pero real —que continuamente las teorías de la motivación tratan de abordar y resolver— no solamente puede, sino que tiene que ser redescubierto periódicamente con el fin de encontrar maneras frescas de aproximarse al mismo. Lo que me anima a intentarlo es que no considero que mis ideas sean solipsismos en particular, sino pensamientos en los cuales estuve involucrado con otros pensadores (entre quienes, al pasar los años, W. G. Lawrence ha tenido indudablemente el más fuerte impacto).

La hipótesis que quisiera ofrecer y explicar es: la motivación solo se volvió un asunto de interés —para la administración y las teorías de la organización así como para las organizaciones mismas— cuando el sentido del trabajo desapareció o se perdió; que existe una conexión inmediata entre la pérdida del sentido del trabajo y su creciente fragmentación y división, con la manera en que el trabajo se ha organizado y se continúa estructurando en la mayoría de nuestras empresas occidentales. En consecuencia, las teorías de la motivación se han vuelto sustitutos de la búsqueda de sentido.

El supuesto subyacente de la motivación y sus explicaciones teóricas parece ser que los individuos son incapaces de percibir, comprender y relacionarse con los sistemas sociales en que viven. Esto también se puede ver como una materialización de la ignorancia aparentemente deliberada y la inhabilidad de los científicos sociales (y de los psicólogos en particular) para comprender las instituciones y relacionarse con ellas. Esta perspectiva algo oscura acerca de los individuos también incluye el supuesto de que las propias relaciones de éstos con sus instituciones les deben ser manejadas. Por lo tanto, los supuestos científicos sobre el

individuo ya no pueden tener en cuenta la propia subjetividad. Tales enfoques explican al hombre y a la mujer en términos bastante mecánicos como entidades desconectadas del sentido y de la sociedad, sin otras preocupaciones más allá de la satisfacción de las necesidades básicas personales. En lugar de permitir al individuo sus propias aproximaciones e intentos para definirse a sí mismo y a su mundo, se inventan, desarrollan y ofrecen modelos científicos con el fin de encuadrar al individuo en los requerimientos de la sociedad de masas, con sus sistemas de producción y consumo. A través de la teoría de la motivación, el hombre en sí mismo queda reducido a un homúnculo de lo que históricamente era considerado como la creación de Dios a su imagen.

En lugar de relacionar la imagen del hombre con sus propias fuentes, las concepciones científicas dominantes, y dominadoras, relacionan al hombre con la máquina. Se termina viendo a sí mismo como uno de sus más sofisticados productos al explicarse a sí mismo como una máquina y un producto.

Como sostiene Ziegler (1982, 15), 'La gente produce bienes de modo que ellos mismos se vuelven productos'. 'La gente existe fundamentalmente en relación con los sistemas de producción, el intercambio a través del consumo de bienes' (Ziegler, 1982, 42). O como lo dice Hales (1974, 26): 'La sociedad tradicionalmente se representa como un agregado de individuos que solo encuentran su realidad social en el mercado'.

Estoy seguro de que la noción de motivación es una invención y que la realidad social y la imagen del hombre que subyace en las teorías predominantes de la motivación están basadas en ficciones. Estas no solo están todo el tiempo latentes, sino que además se perpetúan continuamente en las teorías organizacionales contemporáneas y en su aplicación a las empresas de trabajo. No pretendo presentar

una filosofía del sentido, pero parece inevitable devolverse a revisar algunos de los bastante obvios atajos y deficiencias de las explicaciones científicas predominantes de nuestra realidad social contemporánea con el fin de alcanzar una mejor comprensión acerca de lo que podría ser el trabajo y su sentido.

Me parece que la imagen de un hombre motivado es no solo una materialización de la idea del consumidor como uno de los roles del individuo en nuestra sociedad, sino también, de una manera muy ingenua y poco científica, una confirmación de los procesos sociales de fragmentación. Esta desintegración está basada en la dicotomía entre el individuo y las instituciones mediante la cual se destruyen tanto el hombre como sus instituciones, dispersándose en pequeños pedazos que ya no se encuentran conectados y relacionados entre sí.

En comparación con el concepto sociológico más clásico de la diferenciación (Durkheim, 1960; Luhmann, 1984, 256-265; Simmel, 1890), que hace referencia a una discriminación funcional o segmentaria de una sociedad o a sus estructuras sociales subsistémicas y que, como tal, se puede ver como un intento de la humanidad de hacer frente a altos grados de complejidad (y autonomía) social, la noción de fragmentación —y su tradición psicoanalítica de la teoría de relaciones objetuales— está asociada directamente con la división y segregación (Klein, 1948). Como tal, la fragmentación se refiere a los procesos esquizoides a través de los cuales las personas organizan su propio mundo interior y dividen la realidad en partes buenas y malas, que luego pueden idealizar o negar. Al experimentar y enfrentarse al mundo exterior, esta división esquizoide crea y perpetúa la fragmentación del mundo exterior. Pero esta descomposición no solo se debe entender como procesos que se refuerzan mutuamente —el desmembramiento proyectado es introyectado nuevamente y viceversa— sino también como el intento inmaduro e inadecuado de reducir

la complejidad a través de la negación. Tiene implicaciones y consecuencias psíquicas y sociales. Mientras que la diferenciación presupone procesos y mecanismos paralelos de integración, la fragmentación y la división están basadas en la (falsa) suposición de que toda una realidad no puede ser comprendida ni puede existir. A pesar de que parece plausible que los altos niveles de fragmentación en nuestra sociedades industriales y empresas contemporáneas están relacionados con los altos niveles de diferenciación social (Dickson, 1974; Williams, 1982), esto no implica, por ejemplo, que campesinos y obreros en tiempos pre-industriales no sufrieran de fragmentación.

La fragmentación del mundo es de diversos tipos. En lo que concierne al individuo, la realidad no solo está fragmentada en el área social, política y privada, sino que nos estamos acostumbrando tanto a una ficción, que nuestros pensamientos, acciones, experiencias y emociones ya no pueden estar interrelacionados y conectados, pues ya no le pertenecen a la persona. Nuestras instituciones están parceladas y, en muchos sentidos, están parcelando nuestras experiencias. En nuestras sociedades occidentales existe siempre la tentación de confirmar la ficción según la cual nuestras vidas privadas no tienen nada que ver con nuestra vida social o política. La fragmentación de nuestras instituciones, y en particular de nuestras organizaciones de trabajo, está diseñada y administrada de tal manera que la planeación, dirección y supervisión del trabajo está fundamentalmente separadas de su ejecución. Como Weil (1978, 165) lo indica, es nuestra versión de la división del trabajo: mientras un grupo de personas sólo maneja las máquinas, a otro grupo de personas se le permite pensar acerca de la organización de esa gente y de sus máquinas. Las organizaciones de trabajo perennemente confirman la ficción de que algunos son directivos y otros son trabajadores, como si los primeros no tuviesen que trabajar y

los segundos no tuviesen que dirigir con el fin de desempeñar una tarea común.

La mayoría de nuestras organizaciones no solo están caracterizadas por una continua separación entre directivos y trabajadores; también, de la mano con esto, existe una división fundamental de la autoridad, responsabilidad, habilidades, conocimiento e incluso actividad. A pesar del mito político de que todos los hombres son iguales, algunos los son más. De todos los miembros de una organización, se supone que solo unos pocos deben tener autoridad, ser responsables, poseer las habilidades y conocimientos requeridos y son por lo tanto reconocidos como activamente comprometidos con los objetivos de la organización. En realidad, esta división puede ir mucho más allá en el sentido que los miembros de una organización parecen comportarse de acuerdo con el supuesto subyacente de que solo unos pocos lo tienen todo mientras que la mayoría no tiene nada. Para plantear esto desde una perspectiva psicoanalítica: los de arriba son considerados omniscientes y omnipotentes y, por lo tanto, todos los demás se consideran ignorantes e impotentes.

Esta escisión fundamental en nuestras organizaciones no es solamente una cualidad del sistema social. Al mismo tiempo se encuentra relacionada, legitimada y perpetuada por los complejos procesos psíquicos de introyecciones y proyecciones del mundo interior de todos los miembros de una organización. Aquellos de arriba consideran a los de abajo como no lo suficientemente potentes o como demasiado pasivos para poder dirigirse a sí mismos. Esto conduce a la realidad psíquica de que aquellos de arriba se enfrentan a sus propias inhabilidades, debilidades, transitoriedad, pasividad e impotencia proyectándolas hacia los otros. Al mismo tiempo, esta proyección está relacionada con sus propias introyecciones de fuerza, potencia, unicidad y actividad, que se atribuyen a sí mismos. La confusión

correspondiente también tiene lugar por parte de aquellos comúnmente llamados empleados o trabajadores. A través de la proyección parecen perder su propia fuerza, de la que gozan ampliamente en sus relaciones externas, y al mismo tiempo introyectan todos los aspectos negativos de la organización. Finalmente, pierden su autoestima y amor propio.

Las actividades humanas de los trabajadores no solo se ven cada vez más reducidas a los más mínimos componentes del trabajo, a través de la continua diferenciación y fragmentación de este en nuestras organizaciones contemporáneas, sino que, además, parece que la noción de trabajo en sí misma se convierte en la de empleo<sup>2</sup> y desempeño en el empleo. El sentido del trabajo se ha perdido en gran medida debido a las maneras en que éste ha sido, y continúa siendo, organizado en la mayoría de nuestras empresas. La noción de empleo con frecuencia parece ser la etiqueta de las sobras del trabajo, después de que todos los aspectos directivos y satisfactorios le fueron quitados y que, con frecuencia, ha perdido incluso el sabor de las migas de la mesa del hombre rico, de modo que finalmente —a través de la motivación— debe ser enriquecido y saborizado artificialmente. Motivar a los empleados, por ejemplo a través de iniciativas, es también una forma de esconder el propio desdén y los sentimientos de culpa asociados (Miller, 1981, 67).

No hay duda de que la mayoría de los empleos solo pueden ser ocupados, puesto que suministran empleo,<sup>3</sup> cuyo principal beneficio son las fuentes financieras para ganarse la vida, y para poder

asumir el rol de consumidor. Con frecuencia, parece que la principal ventaja del empleo es evitar la pérdida total de roles y relaciones con roles y la confrontación fundamental con la nada (Novak, 1970), que domina la experiencia del desempleo.

Estoy convencido de que lo que he tratado de describir y cuestionar hasta ahora —la escisión dicotómica en nuestras organizaciones y la fragmentación del trabajo— es solo la punta del iceberg y que bajo estas segregaciones, congeladas bajo la superficie de algún modo, se encuentra otra escisión fundamental de nuestras sociedades occidentales contemporáneas, que es la escisión entre vida y muerte (Baudrillard, 1982, 210).

Sin duda, contrarios a las teorías de motivación y en parte impulsados por las limitaciones y simplificaciones de estas, han surgido crecientes intentos y preocupaciones para superar la devaluación del trabajo en nuestras organizaciones industriales. Cada vez más, la cuestión de la calidad del trabajo se extiende y se convierte en una búsqueda de la calidad de la vida en el trabajo, con una doble intención: por parte de la organización, de poder ofrecer trabajo cualificado en lugar de simplemente empleo, y de relacionar nuevamente el trabajo con el individuo y su vida, y no solo con las 38 o cualquier otro número de horas semanales, en las que se está empleado. Lo que todavía parece estar perdido, a pesar de todos estos intentos, sin duda de gran alcance, es el hecho de que el trabajo y la vida de trabajo no son solo objetivos en sí mismos, sino aspectos de una entidad mucho más amplia, a saber, la vida del individuo. Yo supongo que la tentación que se encuentra en el movimiento de la calidad de la vida de trabajo es simplemente la sustitución de una fragmentación por otra: la fragmentación de trabajo en empleo a través de la fragmentación de la vida en vida de trabajo y sus remanentes. A lo que se le conoce como vida de trabajo no es solo a esa parte del trabajo aprisionada por el

<sup>2</sup> Nótese la diferencia en inglés entre las expresiones *work* y *job*. El inglés *Job*, al parecer una variante de *Gobbe* o *Gob* (trozo, pedazo), registrado en 1557 en la frase *jobbe of worke* "piece of work", es decir, "parte o pedazo de trabajo", en contraste con *continuous labor* (trabajo continuo). También *Job* en el sentido de "work done for pay" (trabajo hecho por dinero), registrado por primera vez en 1660. (Adaptado de Online Etymology Dictionary. Douglas Harper, November 2001. [www.etymonline.com](http://www.etymonline.com)) (N. del T.)

<sup>3</sup> En el original: "The majority of jobs can only be occupied, because they provide employment". (N. del T.)



estar empleado, sino que también parece hacer énfasis en una idea del trabajo que —según Marcuse (1933)— niega cualquier relación del trabajo con la existencia humana.

Lo fácil que puede resultar para cualquier hombre mantener la ficción de una vida después del trabajo se debe, en parte, a las crecientes regulaciones internas de salud y seguridad de las organizaciones, así como al hecho de que aquellos que realmente terminan sus vidas antes de su retiro, normalmente no lo hacen en sus lugares de trabajo. Y si la gente, y en particular los trabajadores, reciben un daño tan severo que los obligue a un retiro temprano, esto pareciera ser simplemente otra forma de las organizaciones para deshacerse del problema subyacente de que el potencial de cada individuo es limitado y finalmente se acaba. ‘El accidente de trabajo pertenece al orden económico, no tiene ningún valor simbólico’ (Baudrillard, 1982, 261). La muerte y la experiencia de la muerte son neutralizadas de algún modo a través de lo que se le llama ‘fluctuación natural’.

La división de la vida en vida de trabajo y el resto, parece perpetuar el mito implícito de que la firma en sí misma es inmortal. Se considera que la empresa contemporánea, en cierta medida, asume la simbolización de la inmortalidad —como lo muestran convincentemente los trabajos de Brown (1968), Campbell (1973) o Dunne (1965 y 1975)—, rol que anteriormente pertenecía a la antigua ciudad y al imperio. La permanencia del orden social es un mito tan antiguo como la humanidad, que le permite al hombre encontrar paz en la inevitabilidad de su propia muerte o negarla (Campbell, 1973, 20). Este mito, en particular en los negocios familiares de Estados Unidos, algunas veces se materializa de forma simbólica enterrando al fundador en los jardines de las compañías. De manera especial, en tiempos de recesión suele también enfatizarse permanentemente a través del despido de los empleados con el fin de permitir que la firma sobreviva. En la

herencia de cualquier propiedad en general, y en la herencia de un negocio familiar en particular, opera la noción de inmortalidad. El hecho que la amenaza de bancarrota de, por ejemplo, Krupp, AEG o British Leyland sea vista prácticamente como un desastre nacional, es suficiente evidencia de que a la mayoría de nuestras empresas suministradoras de empleo se les adjudica la inmortalidad. Al igual que en los negocios familiares, en donde el hijo toma la compañía de su padre y luego se la entrega a su hijo, la inmortalidad parece ser compartida por aquellos que comúnmente se identifican a sí mismos con la firma y son reconocidos por otros como personas identificadas con la empresa, es decir, la dirección. De acuerdo con el mito predominante en nuestras sociedades industriales occidentales, los directivos son los únicos que pueden y deben desempeñar las funciones necesarias para la supervivencia y el éxito de la empresa (Martin, 1982, 129). La propia fragmentación del sistema debe ser luego proyectada a los individuos, y en particular a los trabajadores. Aquellos en el poder introyectan la noción de estar por encima de la fragmentación (Sievers, 1984a).

A pesar de que obviamente los directivos también mueren, pareciera que ellos estuvieran por encima de esas banalidades de la vida. Sin embargo, si en ocasiones sienten que han entregado su vida al diablo, se consideran los únicos que han dado su vida entera a la organización. Según este mito, tales directivos, como antiguos dioses, llevan en su interior las fuentes de la autoridad y el poder, y no necesitan absolutamente ninguna motivación o refuerzo por parte de otros.

Ahora bien, al profundizar un poco más en lo mencionado, de lo que normalmente se trata en la teoría organizacional, ciencia administrativa o administración de negocios es de ese cielo divino, con frecuencia legitimado y glorificado por los supremos sacerdotes de la ciencia, quienes, al mismo tiempo, parecen

incapaces de reconocer la chispa divina en todos los hombres. En lugar de contribuir a la comprensión de la sociedad industrial y su desarrollo, la ciencia administrativa degenera en ‘una mera proyección acrítica de las ideas y prácticas de las élites dirigentes’ (Hales, 1974, 3). A través del mito de la inmortalidad de la firma y sus directivos, la escisión descrita entre los de arriba y los de abajo no solo se refuerza sino que aparece también como una conclusión conocida de antemano. Se vuelve, pues, una verdad inexpugnable e irrefutable.

A pesar de que la realidad de la muerte es fundamentalmente negada en nuestra sociedad al igual que en nuestras empresas de trabajo, pareciera que solo los trabajadores tuviesen que asumir conscientemente la carga de dicha negación. En tanto partícipes de la inmortalidad de la firma a través de la negación de su propia muerte, los directivos reconocen a los restantes, es decir los obreros, como objetivos de su propio destino divino. En vista de que en nuestra sociedad la muerte y el cuerpo muerto casi siempre no incluyen ningún significado adicional distinto al de la confrontación con la nada, y por lo tanto debe ser eliminado de una manera bastante higiénica y estéril (Elias, 1985), la pérdida del trabajo y el desempleo tienen un carácter similar, por lo cual debe ser negado de formas análogas a través de subsidios de desempleo por parte de la empresa o a través de la seguridad social nacional. Tal como los seguros de vida en caso de muerte, estas regulaciones financieras para los desempleados son intentos sociales no solo para deshacerse de cualquier tipo de consecuencias de la pérdida, sino también para negarlas.

Los tres aspectos que he tratado de describir hasta ahora —la segregación e ignorancia del trabajador con respecto a los directivos en las organizaciones, la fragmentación del trabajo en empleos que requieren solo un mínimo de habilidades y actividades en comparación con las que un individuo maduro posee, y la reducción

de la vida a la vida del trabajo, no solo ignorando el resto de la misma, sino también negando el hecho necesario de su finitud a través de la muerte— aparecen como facetas del mismo problema creciente de nuestras sociedades contemporáneas, a saber: la preocupación fundamental y permanente del hombre por el sentido; o, para ponerla de una forma menos académica, la búsqueda por una respuesta a la pregunta ‘¿cómo puede uno llevar una vida útil?’

## 2. Destrucción y construcción de sentido

La invención de la motivación tuvo lugar en una situación en la cual, a través de la división y fragmentación del trabajo en empleos y actividades aisladas, se perdió la posibilidad de encontrar un sentido a través del trabajo —individualmente o con otros— para un número creciente de empleados. Cuando el sentido se pierde, y con éste la habilidad del sentido como fuente de coordinación e integración para las propias acciones, así como para las interacciones con los demás, se debe inventar la motivación. A través de esta se sustituye la falta de sentido del trabajo o se reemplaza por la pregunta “¿Cómo hacer que la gente actúe y produzca con unas circunstancias bajo las cuales ellos normalmente no estarían ‘motivados’ a trabajar?”... “El problema no es la degradación de hombres y mujeres, sino más bien las dificultades surgidas por las reacciones, conscientes e inconscientes, de dicha degradación” (Braverman, 1974, 141).

Elias (1985, 54) describe de manera convincente que el sentido es necesariamente una categoría social que hace referencia a una pluralidad de personas interrelacionadas y que, como categoría, no puede ser entendida si solamente está en relación a un individuo aislado; por el contrario, la motivación se refiere a una dimensión algo solipsista de una entidad autocontenida y aislada. Se utiliza la motivación, principalmente, en relación con las mecánicas intra-psíquicas del mundo interior, sin ninguna

otra conexión con el mundo social exterior excepto que puede ser manipulada por otros. La teoría de la motivación materializa directamente, de alguna manera, una de las consecuencias predominantes de la continua fragmentación del trabajo: la soledad del trabajador que se expresa en la creciente inhabilidad personal al igual que la imposibilidad pre-estructurada de comunicarse, de relacionarse con otros trabajadores, de comprender una relación entre sus propias actividades y la misión de la organización de la cual es un miembro; una helada soledad que, según Weil (1978, 240), puede entenderse como la principal característica de la mayoría de nuestras empresas. En cierta medida, es el mismo aislamiento y soledad en que la gente de nuestras sociedades occidentales se supone debe terminar sus vidas y morir, lo cual, en efecto, se anticipa a través de su experiencia de trabajo (Elias, 1985. 57).

Si el sentido, al igual que la relación con el propio trabajo y con los compañeros, ya no se puede ver ni manejar por el propio individuo, la gente tiene que ser manejada; manipulada de tal manera que pueda operar sin relacionarse. Cuando la gente es manejada deja de ser —se supone— responsable de sí misma. ‘Los principales mitos de las organizaciones’ están basados fundamentalmente en la suposición de que ‘administrar equivale a administrar personas’ (Lawrence, 1979, 246). La ‘alienación de la falta de sentido’, permanentemente creada y sostenida a través de dicha suposición, ‘ha sido aceptada como parte de la mayoría de los empleos en la medida en que casi siempre se reconoce como algo normal’ (Hales, 1974, 17).

A través de la pérdida del sentido del trabajo también el mundo interior del trabajador se rompe, o así lo ven él, sus colegas y sus superiores. Como los individuos ya no logran juntar los pedazos en el interior de sí mismos o en el mundo externo del lugar de trabajo y la organización, deben desarrollarse modelos mecanicistas para superar la fragmentación y el

caos amenazante, que es la consecuencia final. La motivación se vuelve un marco para el caos de la organización y del mundo interior de los directivos, mientras que el caos es proyectado a los trabajadores.

Yo supongo que ha quedado claro que el intento de desarrollar y explicar mi hipótesis de la motivación como un sustituto del sentido no puede convertirse en un ensayo para superar la mencionada falta de sentido del trabajo en particular y de la vida en general, creando nuevos sentidos. Mi preocupación principal en este texto no es acerca de la producción de sentido sino más bien sobre su destrucción; una destrucción ante la cual cada vez nos adaptamos más y que se vuelve una realidad en sí misma, mientras que el anterior sentido cae más y más en el olvido. En lugar de reconstruir algún contenido de sentido subyacente al sustituto en un principio, mi interés es descubrir el significado original del sentido detrás del sustituto de la motivación.

Similar a la teoría de una construcción social de la realidad de Berger y Luckmann (1966), la destrucción social de la realidad parece ser cierta también (Gray et al., 1985). En vista que hay actores en ambos escenarios, también hay ocupaciones de sentidos y agentes que consiguen sus beneficios proyectando su posibilidad de encontrar y relacionarse con el sentido y privando a otros de hacerlo; una privación que al mismo tiempo parece confirmarse, legitimarse e institucionalizarse a través del hecho de que hay suficiente gente que, a través de la introyección o de la desesperanza, se privan a sí mismos de la posibilidad de encontrar sentido. Si no se puede encontrar sentido, siempre habrá mercaderes para tratar de suministrarlo, como esas enormes compañías internacionales que ‘le dan a la gente el control sobre su destino; ellos hacen el sentido para la gente’ (Peters & Waterman, 1982, 239).

El sentido como principio subyacente a los tremendos procesos de división y fragmentaciones individuales y colectivas, implica también cambiar el marco de referencia a través del cual se percibe la realidad. Al igual que en una pintura, la realidad más allá del marco, es precondition lógica para percibir la realidad de la pintura y su significado o mensaje particular; es decir, para comprender el sentido de la pintura es necesario relacionarse con alguna otra cosa, y así poder trascenderla. El sentido en general, y especialmente el sentido de la propia vida, solo puede encontrarse más allá del marco. Esto significa que el sentido de la vida tiene que estar en relación con la muerte como su final, sin importar si se comparte o no la idea de una vida después de la muerte, o de cómo ésta se interprete. Sin la conciencia de la muerte propia, así como de la muerte colectiva de todos los hombres y mujeres, la dimensión lógica de la vida se parecería al estado de un paciente de esquizofrenia en tanto que al referirse a sí mismo y a los otros no incluye la parte del 'como si' de su realidad fantástica (Bateson, 1972; Goffman, 1975; Lawrence, 1985). Si nuestra realidad se construye bajo la suposición de que no existe ni un final para la vida ni una vida después de la muerte, entonces no resulta sorprendente que esta ficción se materialice continuamente no solo a través de la praxis correspondiente, sino también en las teorías científicas.

Uno de los principales problemas de nuestras sociedades contemporáneas parece ser la creciente dificultad, inseguridad y confusión que nos confronta cada vez más al tratar de organizar y entender nuestras experiencias con respecto a los marcos tradicionales que —después de haber tenido su valor y evidencia por generaciones antes de nosotros— se vuelven, día tras día, cada vez más frágiles y cuestionables.

La única lógica que puedo ver en lo que se ofrece como teoría de la motivación parece reducirse a una realidad dentro del marco de la vida que nada tiene alrededor. La teoría de la motivación es un intento para enfrentar el hecho de que nuestras percepciones están 'rompiendo los marcos de nuestras bien intencionadas conceptualizaciones' (Lawrence, 1979, 236), de forma tal como para inventar nuevos conceptos para entender la estructura individual y los impulsos de la percepción, en lugar de reconocer el hecho mismo del rompimiento. Aunque no lo considero una tarea fácil, estoy convencido de que las soluciones ante este rompimiento de nuestras percepciones se debe encontrar inventando nuevas conceptualizaciones que extiendan y trasciendan nuestros marcos de referencia, y que suministren contención frente a la experiencia individual y social de la incertidumbre, el caos, la destrucción y el sinsentido de nuestra existencia humana contemporánea.

La búsqueda de nuevas conceptualizaciones que ofrezcan suficiente contención frente a nuestras percepciones, pensamientos y experiencias incluye la noción de que el sentido necesariamente tiene que ser descubierto. En nuestra sociedad contemporánea una comprensión del sentido como dado por Dios o como esencia de la existencia que simplemente debe ser aceptada, obviamente ya solo es compartida por una minoría. No hay duda que entre los sentidos ofrecidos por interminables productores y mercaderes hay buenos y malos frutos, o en la terminología de este artículo, existen sentidos de diversas cualidades y existen sustitutos (Schülein, 1982, 659-663). Volviendo de nuevo al leitmotiv del sentido: para entender el trabajo surge la pregunta subyacente acerca de la naturaleza de una vida útil. Este interrogante va mucho más allá del asunto que constituye la principal preocupación de los teóricos de la motivación y de los directivos que se dedican a ésta. Mientras que ofrecen respuestas a la pregunta de cómo puede considerarse útil

el trabajo, su principal preocupación son los asuntos cosméticos, la apariencia del trabajo y no la utilidad psicológica del trabajo en sí mismo. Las explicaciones y modelos que las teorías de la motivación han entregado hasta el momento no han cambiado la relación entre el trabajo y la vida ni han contribuido a una mejor comprensión de esta relación.

Lo que, sin embargo, se quiere decir al plantear una relación entre el sentido del trabajo y la vida, es que el trabajo solo puede tener un sentido verdadero cuando se reconoce no solo como una dimensión de la institución empleadora, sino también como parte de la vida individual y colectiva. Como el sentido solo puede entenderse más allá del marco de la vida, el sentido del trabajo debe ser cualificado por el hecho de la mortalidad del ser humano. Si lo que Dürrenmatt (el escritor) expresa tiene sentido, es decir, que 'a través de la mortalidad llega la humanidad... la mortalidad hace humano' (Kreuzer, 1982, 45), es entonces obvio que el reconocimiento de la mortalidad como el hecho de la vida es prerequisite de cualquier intento de humanizar el trabajo y la vida de trabajo.

Adicional a la relación entre el trabajo y la vida desde una perspectiva subjetiva individual, hay también una interrelación del sentido más colectiva que muchas veces no se tiene en cuenta. Marcuse (1933) señala que el trabajo no empieza desde cero para nadie, en la medida en que cualquier trabajo que uno desempeñe —y en cierta medida también la vida de cualquier persona— está basado en trabajo realizado antes por otros trabajadores. Cualquier trabajo que hagamos es dependiente del trabajo cristalizado que otros han hecho antes de nosotros.

Ahora bien, el que esta relación holística entre el sentido, el trabajo y la vida sea o no posible, no solo depende del individuo y de su madurez y capacidad, sino también, en gran medida, de si

la organización del trabajo en empresas y otras instituciones empleadoras tiene o no en cuenta, dentro de su cultura, este marco más amplio acerca del sentido. A pesar del creciente alardeo científico sobre el impacto del sentido en las organizaciones y en su dirección (p. e. Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982), me parece como si la mayoría de nuestras empresas industriales, al igual que otras instituciones empleadoras, no han tomado seriamente la noción de sentido en su diseño y estructura ni en sus actividades diarias (Sievers, 1984b y c).

Como ya lo he planteado, mi principal interés en este ensayo es comprender y elucidar los continuos intentos de construir y destruir el sentido en nuestras actuales empresas de trabajo. Pero identificar a estos científicos sociales y directivos que inventaron y mantienen el concepto de la motivación, y a las teorías de la motivación, como los principales agentes de este proceso de destrucción sería tan fácil como acusar a armeros y comandantes por los inmensos horrores de la guerra. Por el contrario, nadie puede realmente esperar una tentativa de reconstruir el sentido mientras no reconozcamos que lo que se ha descrito como la fragmentación y los procesos de división fundamentales en el mundo exterior de nuestras empresas y nuestra sociedad es continuamente sostenido y perpetuado también por los mismos mecanismos de nuestro mundo interior, por nuestras tendencias individuales a discriminar entre aquellos de arriba y aquellos de abajo, de ubicar en compartimentos estancos, sin relación entre sí, nuestras propias actividades, e igualmente a negar la mortalidad de nuestra propia existencia. En lo que se refiere a las oportunidades para superar estas roturas y al cambio necesario, C. G. Jung (1977, 599) explica de una manera bastante clara que 'es el individuo el que lo vivirá y lo llevará a cabo. El cambio debe comenzar con un individuo; puede ser cualquiera de nosotros'.

¡Esta no es una empresa fácil! Incluye hacerse consciente de la relación entre el propio mundo interior, los propios sueños, esperanzas

y ansiedades, con la realidad exterior y su construcción social. También significa hacernos más y más conscientes de nuestra propia dependencia de lo que se ofrece como verdadero e importante, y que se ratifica una y otra vez cada vez que lo aceptamos. Parte de esta dependencia se develará también en

nuestra propia impotencia y sentimiento de vacío, que evitan que reconozcamos como falso aquello que comúnmente se considera verdadero. Pues no puede haber duda de que 'la verdad no se descubre con pruebas sino con exploración, y es siempre experimental' (Weil, 1970, 135).

## Bibliografía

- Argyris, Chris. (1958). "La organización: ¿Qué hace que sea sano?", *Harvard Business Review*, Vol. 36, No. 6, pp.107-116.
- Bateson, Gregory. (1972). "A theory of play and phantasy", *Steps to an ecology of mind*. New York: Chandler, pp. 177-193.
- Baudrillard, Jean. (1982). *Der symbolische Tausch und der Tod*. Munchen: Hatthes und Seitz. 430 p.
- Berger, Peter & Thomas Luckmann. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, N.Y: Doubleday.
- Berger, Peter L., & Stanley Pullberg. (1966). "Reification and the sociological critique of consciousness", *New Left Review*, No. 35, pp. 56-71.
- Braverman, Harry & John Bellamy Foster. (1998). *Labor and monopoly capital. The degradation of work in the twentieth century*. New York: Monthly review press. 465 p.
- Brown, Norman O. (1968). *Life against death. The psychoanalytical meaning of history*. London: Sphere books. 320 p.
- Campbell, John P. et al. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: Mc Graw Hill. 546p.
- Campbell, John P. & Robert D. Pritchard. (1976). "Motivation theory in industrial and organizational psychology", M. D. Dunnette (ed.): *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 63. Chicago: Rand McNally.
- Campbell, Joseph. (1973). *Myths to live by*. New York: Bentham. 288 p.
- Chichester, Wiley & W. Gordon Lawrence. (1982). "Some psychic and political dimensions of work experiences", *Occasional Paper*, No. 2. London: The Tavistock Institute of Human Relations.
- Clayton P. Alderfer. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Collier Macmillan. 198 p.
- Cooper, Robert. (1985). "Organization/disorganization". Manuscrito no publicado, Departamento de Comportamiento Organizacional, Universidad de Lancaster, Lancaster.
- Cox, Charles J. & Cary L. Cooper. (1985). The irrelevance of American organizational sciences to the UK and Europe. *Documento presentado en Academy of Management Conference*, Agosto 11 al 14. San Diego, (EEUU).
- Cummings, Larry L. (1982). "Organizational behaviour", *Annual Review of Psychology*, No. 33, pp. 541-579.
- Deal, Terence E. & Allan A. Kennedy. (1982). *Corporate cultures. The rise and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison-Wesley. 232p.
- Dickson, David. (1974). *Alternative technology and the politics of technical change*. Glasgow: Fontana. 224p.
- Dunn, John S. (1975). *Time and myth: A meditation on storytelling as an exploration of life and death*. Notre Dame: University of Notre Dame Press. 132 p.
- Dunne, John S. (1965). *The city of gods: A study in myth and morality*. New York: Macmillan.
- Durkheim, Emile. (1960). *De la division du travail social*, (7<sup>th</sup> edition). Paris: Presses universitaires de France. 416p.

- Elias, Norbert. (1985). *The loneliness of the dying*. Oxford: Basil Blackwell. 95p.
- Goffman, Erving. (1975). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Harmondsworth, Middlesex: Penguin. 600p.
- Gray, Barbara et al. (1985). "Organizations as constructions and destructions of meaning", *Journal of Management*, No. 11, pp. 83-89.
- Hales, Mike. (1974). "Management Science and «The second industrial revolution»", *Radical Science Journal*, No. 1, pp. 3-28.
- Hofstede, Geert. (1980). "Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad?", *Organizational Dynamics*, No. 9, pp. 42-63.
- Holbrook, David. (1971). *Human hope and the death instinct: An exploration of psychoanalytical theories and of human nature and their implications education*. Oxford: Pergamon Press. 320 p.
- Johns, Roger S. (1982). *Physics as metaphor*. London: Wildwood House.
- Jung, Carl Gustav. (1977). *The symbolic life*. Princeton, N. J: Princeton University. 934p.
- Kelly, G. A. (1958). "Man's constructions of his alternatives", G. Lindzey (Ed): *Assessment of human motives*, pp. 33-64.
- Klein, Melanie. (1948). *Contributions to psycho-analysis*. London: Hogarth. 416 p.
- Kreuzer, Franz. (1982). "Gesprach mit Friedrich Dürrenmatt'in", *Die Welt als Labyrinth. Die Unsicherheit unserer Wirklichkeit*. Viena: Franz Deuticke. Pp. 7-49.
- Lawrence, W. Gordon. (1985). "Beyond the frames", M. Pines (ed.): *Bion and Group Psychotherapy*, pp. 306-329.
- \_\_\_\_\_. (1979). "A concept for today: the management of oneself in role", W. G. Lawrence (ed.): *Exploring individual and organizational boundaries. A Tavistock open system approach*, pp. 235-249.
- Lenk, Hans. (1978). "Motive als Interpretationskonstrukte: Zur Anwendung einer interpretationstheoretischen Handlungsphilosophie in der ozialwissenschaft", *Soziale Welt*, No. 29, pp. 201-216.
- Locke, Edwin A. (1975). "Personnel attitudes and motivation", *Annual Review of Psychology*, No. 26, pp. 457-480.
- Luhmann, Niklas. (1968). "Selbststeuerung der Wissenschaft", *Jahrbuch für Sozialwissenschaft*, No.19, pp. 147-170.
- \_\_\_\_\_. 1984. *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt: Suhrkamp. 674p.
- Marcuse, Herbert. (1933). "Über die philosophischen Grundlagen des wirtschaftswissenschaftlichen Arbeitsbegriffs", *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*, Vol. 69, No. 3, pp. 7-48.
- Martin, Shan. (1982). *Managing without managers. Alternative work arrangements in public organizations*. Beverly Hills: Sage. 200p.
- Maslow, Abraham H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row. 400p.
- Maslow, Abraham H. (1977). *Motivation und Persdnlichkeit*. Oltan: Walter
- Miller, Alice. (1981). *The drama of the gifted child*. New York: Basic. 118p.
- Miner, John B. (1981). "Theory of organizational motivation", G. W. England & R. Negandhi (eds.): *The functioning of complex organizations*. Cambridge, Mass: Oelgeschleger, Gunn & Hain, pp. 75-110.

- Miner, John B. (1984). "The validity and usefulness of theories in an emerging organizational science", *Academy of Management Review*, No. 9, pp. 296-306.
- Miner, John B. and H. Peter Dachler. (1973). "Personnel attitudes and motivation", *Annual Review of Psychology*, No. 24, pp. 379-402.
- Mitchell, T. R. (1979). "Organizational behaviour", *Annual Review of Psychology*, No. 30, pp. 243-281.
- Novak, Michael. (1970). *The experience of nothingness*. New York: Harper & Row. 147 p.
- Odiorne, George S. (1984). *Strategic management of human resources: A portfolio approach*. London: Jossey-Bass. 356 p.
- Pederson-Krag, Geraldine. 1951. "A psychoanalytic approach to massproduction", *Psychoanalytic Quarterly*, No. 20, pp. 434-451.
- Peters, Thomas J. & Robert H. Waterman. (1982). *In search of excellence. Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row. 400p.
- Pym, Denis. (1980). "Towards the dual economy and emancipation from employment", *Futures*, No 12, pp. 223-237.
- Schein, Edgar H. (1970). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall. 138 p.
- Schneider, Benjamin. (1985). "Organizational behaviour", *Annual Review of Psychology*, No. 36, pp. 573-611.
- Schulein, Johann. (1982). "Zur Konzeptualisierung des Sinnbegriffs", *Kolner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, No. 34, pp. 649-664.
- Sievers, Burkard. (1984a). "Participation as a collusive quarrel over immortality". Manuscrito no publicado. Wuppertal, Alemania.
- \_\_\_\_\_. (1984b). "Motivation as a surrogate for meaning", *Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Bergischen Universität—Gesamthochschule Wuppertal* 81.
- \_\_\_\_\_. (1984c). "Vom Sinn und Unsinn der Motivation". *Organisationsentwicklung*. Vol. 3. No. 3 pp. 1-14.
- \_\_\_\_\_. (1985). "Leadership as a perpetuation of immaturity. A new perspective on corporate culture", Manuscrito no publicado. Wuppertal, Alemania.
- \_\_\_\_\_. (1986). "Beyond the Surrogate of Motivation", *Organization Studies*, Vol. 7, No. 4, pp. 335-351.
- Simmel, Georg. (1890). *Über soziale Differenzierung. Soziologische und psychologische Untersuchungen*. Leipzig: Dunker & Humblot.
- Staw, B. M. (1984). "Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables", *Annual Review of Psychology*, No. 35, pp. 627-666.
- Vroom, Victor H. & Edward L. Deci (ed.). (1970). *Management and Motivation*. Harmondsworth: Penguin, 399 p.
- Weil, Simone. (1970). *First and last notebooks*. London: Oxford University Press. 368 p.
- \_\_\_\_\_. (1978). *Fabrikstagebuch und andere Schriften zum industriesystem*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Williams, Trevor A. (1982). *Learning to manage our futures: The participative redesign of societies in turbulent transition*. New York: Wiley. 211 p.
- Ziegler, Jean. (1982). *Die Lebenden und der Tod*. Frankfurt: