

**PAPEL DE LA IDEOLOGÍA EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES, UN  
ENFOQUE SEGÚN LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN Y SUS ORÍGENES EN  
LOS PROCESOS DE LA MENTE**

**ERNESTO CORREA VALDERRAMA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**2010**

**PAPEL DE LA IDEOLOGÍA EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES, UN  
ENFOQUE SEGÚN LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN Y SUS ORÍGENES EN  
LOS PROCESOS DE LA MENTE**

**ERNESTO CORREA VALDERRAMA**

**Código: 940595**

**Trabajo presentado para optar al título de  
Magíster en Administración**

**Director**

**Dr. JORGE HERNANDO MOLANO VELANDIA**

**Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**2010**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a la Universidad Nacional de Colombia, espacio de formación académica y humana, lugar de crecimiento integral y de desarrollo de ideales puros al servicio de la sociedad, a ella le debo mucho de lo que soy.

Al doctor en Ciencias Económicas, Jorge Hernando Molano Velandia, profesor de la Escuela de Administración y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, director de este trabajo, por su orientación, recomendaciones y sus invaluable aportes en el tema de la gestión de organizaciones.

Al psiquiatra Álvaro Rodríguez Gama del Departamento de Psiquiatría de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional de Colombia, por su aporte en la terminología.

Al neuropatólogo Luis Roberto Amador López, del Departamento de Patología de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional de Colombia, por su valiosa ayuda en la comprensión de los patrones de conectividad neuronal.

Al profesor Ciro Roldán Jaramillo, Msc. en Filosofía, del Departamento de Filosofía de la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Nacional de Colombia, por sus orientaciones en relación con el contenido filosófico de este trabajo.

Al profesor Darío Botero Uribe, profesor emérito de la Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Colombia y a su Escuela Filosófica del Vitalismo Cósmico por brindarme escenarios de debate y enriquecimiento intelectual.

A los profesores Gustavo Adolfo Acuña Corredor, Ricardo Romero Urrego, Liliana Alejandra Chicaíza, Carlos Alberto Rodríguez, y Luis Alejandro Rodríguez por el enriquecimiento personal e intelectual producto del compartir de ideas e incluso la

confrontación en las reuniones del Comité Asesor de la Maestría en Administración durante mi ejercicio como Representante Estudiantil.

Al profesor Jair Duque Oliva, administrador de empresas y doctor en Mercadotecnia, coordinador de la Maestría en Administración, por su orientación y apoyo, fundamentales para el éxito de este trabajo.

Agradezco inmensamente a mis compañeros de trabajo en el Departamento del Vaupés en cierto momento de mi vida en que pude liderar trabajos de obra pública bajo condiciones extremas y con recursos humanos muy heterogéneos, obteniendo excelentes resultados; en esas arduas jornadas comenzaron a nacer las ideas que se desarrollan en este trabajo. Así mismo a todos los funcionarios de la Alcaldía Local de Fontibón en Bogotá, ediles de la Localidad, juntas de Acción Comunal, líderes comunitarios y comunidad en general por su aprecio, su apoyo y su voluntad para construir con base en el civismo un mejor lugar para la convivencia. A directivos, gerentes, ingenieros, interventores, constructores, maestros de obra, oficiales de construcción, obreros y comunidad en general, que han acompañado mi proceso de formación en el servicio público en el Instituto Nacional de Vías, por los espacios que he tenido para la confrontación de la teoría con la realidad, durante la planeación, ejecución y control de obras públicas, especialmente en los departamentos de Antioquia, Caldas, Chocó y Risaralda.

Y de la manera más especial a mi madre, mi orgullo e inspiración.

## **FORMATO ÚNICO PARA ENTREGA DE LOS TRABAJOS DE GRADO**

### **TÍTULO EN ESPAÑOL:**

Papel de la ideología en la gestión de las organizaciones, un enfoque según los costos de transacción y sus orígenes en los procesos de la mente.

### **TÍTULO EN INGLÉS:**

Role of ideology in organizational management, an approach based on transaction costs and its origins in the mind processes.

### **RESUMEN EN ESPAÑOL (MÁXIMO 250 PALABRAS):**

Este documento se enfoca en el desarrollo de fundamentos multidisciplinarios como sustento de la aplicación de un fenómeno tan relevante en el desarrollo de las civilizaciones y de los grupos como es la ideología en la gestión de las organizaciones. Busca así mismo, analizar por qué ciertos jefes logran fácilmente el apoyo y hasta la abnegación de sus subordinados, y otros simplemente no lo consiguen jamás, lo que según el enfoque de los costos de transacción es lograr facilidad para el cumplimiento de los acuerdos. En cinco capítulos se desarrolla una investigación teórica en la cual se establece una relación entre los procesos mentales, la ideología, los costos de transacción y la gestión de las organizaciones, mediante un análisis multidisciplinario que abarca la neurociencia, la psicología, la sociología, la filosofía, la economía y la administración. Mediante la investigación bibliográfica y el establecimiento de relaciones causales, se aborda el asunto de la subjetividad en el factor humano logrando determinar un papel central de la ideología en la gestión de las organizaciones, al tener en cuenta su formación a partir de estructuras biológicas, su marcada influencia en los costos de transacción en concordancia con North (1990) y la posibilidad de su utilización en combinación con la gerencia estratégica para la reducción de los costos de transacción, lo que en términos de Coase (1937) significa el incremento del tamaño de la empresa, considerado como unos de los objetivos fundamentales de la administración.

### **TRADUCCIÓN DEL RESUMEN AL INGLÉS:**

This paper focuses on the development of multidisciplinary fundamentals as support of the implementation of a phenomenon so important in the development of civilizations and groups such as the ideology in organizational management. Likewise seeks to analyze why some chiefs achieve easily the support and even the devotion of his subordinates, and others simply never achieve it, which according to the approach of transaction costs is to achieve ease in the enforcement of the agreements. In five chapters develop the theoretical

research that establishes a relationship between mental processes, ideology, transaction costs and organizational management by a multidisciplinary analysis that includes neuroscience, psychology, sociology, philosophy, economics and management. Through literature review and the establishment of causal relationships, it addresses the issue of subjectivity in human factor determining a central role of ideology in the management of organizations, considering its formation from biological structures, its marked influence on transaction costs in line with North (1990) and the possibility of use of that in combination with strategic management to reduce transaction costs, which in terms of Coase (1937) means the increase in size the firm, considered one of the fundamental objectives of management.

**DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL (MÁXIMO 5):**

Ideología, costos de transacción, administración, gerencia estratégica, neurociencia

**TRADUCCIÓN AL INGLÉS DE LOS DESCRIPTORES:**

Ideology, transaction costs, management, strategic management, neuroscience

**FIRMA DEL DIRECTOR:** \_\_\_\_\_

Dr. Jorge Hernando Molano Velandia

Nombre(S) completo(s) del(los) autor(es) y (Año de nacimiento):

Autor: Ernesto Correa Valderrama, 1983.

**“Solo en la medida en que la historia sirve a la vida, hemos de servir a la historia”**

**F.W. Nietzsche**

*(Tomado de Geiger, 1972)*

A la gloria de Dios quien se manifiesta en  
el amor al prójimo y a uno mismo; en el amor a la vida,  
esa que todos compartimos con el universo.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN.....	1
1. APROXIMACIÓN A LAS CONCEPCIONES DE LA IDEOLOGÍA .....	4
1.1. Nociones iniciales .....	5
2. LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN .....	13
3. IDEOLOGÍA, COGNICIÓN Y COMPORTAMIENTO HUMANO.....	23
3.1. Modelos mentales e ideología.....	23
3.2. Procesos subyacentes a los modelos mentales y a la ideología .....	26
3.2.1. Formación de patrones .....	28
3.3. La materialización de la ideología y procesos mentales en la acción.....	29
3.4. Ideología, percepciones subjetivas y acción .....	38
3.5. Cierre .....	41
4. GESTIÓN DE ORGANIZACIONES E IDEOLOGÍA.....	45
4.1.1. La organización racional del trabajo y del taller – Frederick Taylor. ....	46
4.1.2. La administración normativa y la sistematización del trabajo directivo – Henry Fayol. Enfoque según los costos de transacción.....	47
4.1.3. Sociología de las organizaciones, burocracia y dominación – Max Weber. Las percepciones subjetivas en los costos de transacción.....	48
4.1.4. Las relaciones humanas y la productividad – Elton Mayo. ....	49
4.2. Gestión humana, gerencia de alto compromiso e ideología. ....	50
4.3. Perspectiva de la ideología en la gestión de organizaciones para la reducción de costos de transacción. Enfoque según la gerencia estratégica.....	55
5. CONCLUSIONES .....	64
BIBLIOGRAFÍA .....	68



## INTRODUCCIÓN

*“Hay otro tipo de investigación científica al que nos hemos referido varias veces en esta obra [Principios de la Administración Científica] y que ha de recibir especial atención, a saber: el estudio cuidadoso de los motivos que influyen en las personas”*(Taylor, 2005, 96).

Los recursos humanos son en buena medida, como diría Gramsci (1971), “un agregado caótico de concepciones dispares” (p. 128), que producen acciones en la empresa; lograr hacer su práctica más coherente, más eficiente en todos sus elementos para desarrollar así su potencial al máximo, es función del gerente, para lo cual debe mejorar la comprensión de los aspectos que subyacen la acción humana.

A partir de la idea del exponente de la escuela del Humanismo Radical, Omar Aktouf (2001), según la cual “La administración es un campo del saber donde domina la ideología y no la ciencia” (p. 9), se consolida la idea de investigar la relación existente entre la ideología y la gestión de las organizaciones, en la cual es común que se den por entendidos valores y creencias que en numerosas oportunidades representan una visión errónea de la vida organizacional (Hart, 1993; Keenoy, 1999). Este estudio es un estudio teórico, el cual utiliza el instrumental de los costos de transacción para elaborar un constructo epistemológico multidisciplinario que facilite la identificación de los valores y creencias de los trabajadores para la elaboración y despliegue de la estrategia organizacional y a la vez para proveer sustento teórico a la relevancia de la consideración de aspectos ideológicos en la gestión de las organizaciones. Según Geare et al. (2006) “ha habido muy poca investigación directa en la materia [la ideología en la gestión humana]” (p. 1194), sin embargo, existen entre otros, algunos estudios (Taft (1954), Kerr (1955), Dunlop (1958) y Fox (1966, 1974 y 1979), Geare, A. 2006, Geare, A. et al, 2009, Andrews, M., 2003) en los que desde la perspectiva de la gestión, se ha encontrado que los trabajadores influyen y son influidos de manera significativa por la adopción de prácticas de gestión que incluyen ideología en el lugar de trabajo. En estos trabajos, en general se considera a la ideología como un conjunto interconectado de creencias, actitudes y valores.

De acuerdo con Guest (1999) en buena parte “solo ganando el compromiso de los trabajadores es posible alcanzar los objetivos corporativos. El enfoque por lo tanto debe estar mucho más centrado en los trabajadores y en ganar sus corazones y sus mentes” (p. 6). Tales cuestiones han sido abordadas principalmente desde la perspectiva gerencial y soportadas mediante investigaciones empíricas. Este trabajo sin embargo, se centra en el desarrollo teórico multidisciplinario que da origen a los procesos que tienen lugar en la acción humana en las organizaciones, con una aproximación a la gerencia estratégica limitada al análisis de algunos de sus aspectos fundamentales y a la adopción de un modelo vigente y adaptable a los desarrollos teóricos planteados a lo largo del estudio. Así mismo el trabajo prioriza el desarrollo teórico que sustenta la ideología, los costos de transacción, el comportamiento humano y sus implicaciones en la organización por encima de la revisión exhaustiva de herramientas comúnmente aplicadas en las organizaciones y de las observaciones conductistas que han llevado a teorizar sobre el liderazgo. Por tal priorización existe también limitación en el contraste de los desarrollos teóricos elaborados con los hallazgos producto de investigaciones empíricas en empresas, y aunque se hace una breve presentación de tales hallazgos se plantea como alternativa de investigación posterior.

Para la construcción del mencionado sustento teórico se hizo necesario un análisis de los procesos que subyacen las acciones de los agentes individuales que participan en el intercambio, tomando distancia de los tratamientos convencionales de la teoría moderna de la firma, tratamientos que presentan a las empresas como autores unitarios de producción económicamente racionales, lo que según Winter (1996) “...involucra una violación flagrante al principio del individualismo metodológico” (p. 251), principio que Brennan y Tullock (1982) explican de la siguiente manera: “la unidad *última* del análisis es siempre el individuo; un análisis más agregado deberá considerarse sólo provisionalmente legítimo” (p. 225). Por lo tanto y en concordancia con Edelman y Tononi (2002) se considera que la acción social comienza en la mente humana y por lo tanto la construcción epistemológica debe partir del estudio de los procesos mentales.

De acuerdo con Hayek (1952), la percepción es una interpretación basada en los patrones que el individuo posee en su mente. De acuerdo como se perciban los acontecimientos de la

realidad, por ejemplo una orden impartida por un jefe, con relación a los patrones que posee el individuo, esculpido con sus experiencias previas, el individuo adoptará una conducta, la cual puede significar el cumplimiento o no de tal orden, de cumplir los pactos o de no hacerlo. Entre mayor relación positiva exista entre esa orden y los patrones de comportamiento que el individuo posee en su mente, mayor probabilidad de cumplimiento de los pactos existirá, lo que en términos de Coase (1937, pp. 390 y 391) significa menores costos de transacción y por lo tanto aumento del tamaño de la empresa (p. 395).

Los trabajos de Douglass North y Terry Eagleton son el fundamento para la recopilación y análisis bibliográfico del presente estudio, el cual estuvo acompañado del uso de bases de datos que compilan publicaciones de revistas especializadas complementado con un proceso iterativo para la minería de datos enfocado al análisis bibliométrico mediante el mapeo auto-organizado.

El estudio del papel de la ideología en la gestión de las organizaciones es el tema que se tratará en cuatro capítulos: En el primero se presentan las etapas de concepción de la ideología desde la perspectiva de la filosofía; en el segundo se expone el concepto de costos de transacción ligado a las variables que los generan, resaltando el rol de las percepciones subjetivas y su relación con el tamaño de la empresa; en el tercero se hace un desarrollo de los procesos mentales para comprender los orígenes de las percepciones subjetivas que determinan los costos de transacción, resaltando la inclinación humana hacia la elaboración de predisposiciones, “imágenes de la realidad” y cómo tales predisposiciones influyen en el comportamiento a partir de fundamentos neurocientíficos; en el cuarto y último capítulo se presenta el papel de la ideología en la gestión de organizaciones con base en el sustento epistemológico desarrollado, teniendo en cuenta las principales teorías administrativas y la perspectiva de la gerencia estratégica. Así mismo se hace un análisis de la aplicabilidad de la teoría tratada con base en verificaciones empíricas realizadas por otros autores en diferentes latitudes en especial en relación con las prácticas de la denominada gerencia de alto compromiso.

*“La vida es un acto, y el mundo un escenario”. W. Shakespeare.*

## 1. APROXIMACIÓN A LAS CONCEPCIONES DE LA IDEOLOGÍA

*“Un compromiso ideológico intenso conlleva una transformación y una movilización de la subjetividad individual de los comprometidos, una subordinación de su sufrimiento y de su posible muerte a un significado de la vida definido por la ideología”.* (Therborn, 1998, p. 93).

Según Eagleton (1997, p. 19) la ideología se ha interpretado, entre otras como: a) el proceso de producción de significados, signos y valores en la vida cotidiana; b) el conjunto de ideas característico de un grupo o clase social; c) ideas que permiten legitimar un poder político dominante; d) ideas falsas que contribuyen a legitimar un poder político dominante; e) comunicación sistemáticamente deformada; f) conjunto de creencias orientas a la acción; interpretaciones que se consideran valiosas, pero limitadas para el alcance de este trabajo.

Para Eagleton (1997) “muchas personas admitirían que sin ideas preconcebidas de algún tipo –lo que el filósofo Martin Heidegger llama “precomprensiones”-, ni siquiera podríamos identificar una cuestión o situación, y menos formular un juicio sobre ella. No hay nada semejante a un pensamiento sin presuposiciones, y en este sentido podría decirse que todo nuestro pensamiento es ideológico” (p. 22). Según este autor, “todo ser humano está vinculado con su naturaleza ideológica” (Eagleton, 1997, p. 17).

En este capítulo se hace un estudio de diferentes enfoques teóricos sobre ideología a través de la historia, en busca de una comprensión del término y de sus implicaciones en la acción humana, no sin antes establecer que para el propósito inicial de este escrito “las ideologías son estructuras de modelos mentales [las representaciones internas que los sistemas cognitivos individuales crean para interpretar el entorno] compartidos que los individuos poseen para proveer a la vez, una interpretación del entorno y una prescripción de cómo este entorno debería ser estructurado” (Denzau y North, 1994, p. 4). Con posterioridad, se obtendrá una versión más elaborada.

## 1.1. Nociones iniciales

Ideologías destinadas a analizar las formas de dominación social existieron en las culturas orientales y antiguas, pero el estudio sistemático de ellas quedó reservado a la edad moderna, época caracterizada por la atención creciente a la función social de los complejos de opiniones y representaciones debido al ascenso de las sociedades burguesas y a la disolución de la sociedad estamental de la Edad Media.

La palabra ideología presenta diversos significados, quienes primero la utilizaron fueron los enciclopedistas Condillac y Destruitt de Tracy, los que adoptaron su significado según sus raíces etimológicas *ideo-logía*, es decir, estudio de las ideas, de las creaciones mentales.

Napoleón I empleó el término con un matiz de desdén y como forma de agredir a sus adversarios, al considerar las ideas como quimeras alejadas de lo que consideraba realidad. Aún hoy la palabra ideología se usa en ocasiones en la política como fórmula mágica para deslegitimar las afirmaciones del contrario. El término ideología tiene su origen en el iluminismo, el sentido negativo que en ocasiones hoy se le asigna procede del mencionado emperador.

F. Bacon (1561-1626), en su *Novum Organon* (1605), elaboró una teoría del pensamiento parcial, aspirando a destruir la oscuridad de la superstición medieval y fundar la existencia humana sobre la razón más allá del dogmatismo. Se relaciona con Descartes, dudando de la fecundidad del pensamiento científico tradicional y utilizando el escepticismo como instrumento metódico para encontrar la verdad. Según Bacon, existen diferentes fuentes de engaño, que pueden conducir a conclusiones y proposiciones falsas, las externas y las internas, considera a las externas como secundarias, pues ellas pueden modificarse fácilmente y que el verdadero peligro reside en las fuentes de error inherentes a la naturaleza humana, que se dividen en cuatro (Geiger, 1972, p. 16): 1. Los ídolos de la especie (*idola tribus*): La realidad no nos es accesible tal cual, sino según la aprehenden nuestros sentidos y nuestro entendimiento; 2. Los ídolos de la caverna (*idola specus*): no solo influye la naturaleza común de la especie, sino que cada hombre vive en una caverna

en donde la luz entra enturbiada y disminuida según sus propias condiciones personales; 3. Los ídolos de la plaza pública (idola fori): perturbaciones del conocimiento que se dan por el intercambio de pensamientos entre los seres humanos; 4. Los ídolos del espectáculo (idola theatri): representaciones y opiniones heredadas. Una vez aceptado el dogma, se necesita un esfuerzo muy considerable para dar nuevos rumbos al conocimiento.

Según Lenk (1971) “ante la pregunta de si la fuerza fundamental es en los hombres la razón, obtenemos, de los escritos de los pensadores de la ilustración, la siguiente unánime respuesta: ¡No! Los resortes de todas las acciones serán, quizás, el deseo (Hobbes), el displacer y el egoísmo (Locke), la imaginación (Lametrie), los intereses y las pasiones (Condillac, Helvetius): la lista podría prolongarse sin término” (p. 16). Por lo tanto, se infiere a que existen emociones y deseos que acompañan el uso de la razón al momento de actuar.

Cuando Helvetius (1959) manifiesta que “las pasiones son, para la moral, lo que el movimiento para la física” (p. 140), infiere que una modificación de la conducta humana no se logra mediante sermones, sino en la medida en que pueda influirse a partir del interés propio del individuo.

Schopenhauer (1966) afirma que el intelecto ofrece una verdad sesgada sobre la realidad, regida por **el interés y por el apetito**. Por lo tanto, los conceptos siempre son ineficaces y aproximados. Para él, el intelecto no alcanza a aprehender las cualidades absolutas e innegables de los acontecimientos.

Así mismo, Nietzsche (1968) manifiesta que la realidad de las cosas no depende de la voluntad, sino del poder. Según Eagleton (1997) “La razón, para Nietzsche, es únicamente la forma en que configuramos provisionalmente el mundo para que nuestras facultades puedan prosperar mejor. (...) Todo pensamiento es nuclearmente «ideológico», la máscara externa de la lucha, la violencia y el dominio, el choque de intereses enfrentados, y la ciencia y la filosofía no son más que recursos astutos con los que el pensamiento cubre su desagradable origen” (pp. 208-209).

Según Nietzsche (2003) la adaptación a un hecho real es una parte necesaria para la vida y se requiere el conocimiento objetivo de la verdad. Pero prescindiendo de eso, son imprescindibles ciertas ilusiones, siempre existirán los deseos, las interpretaciones, las emociones y la ideología.

Millar (1773) manifestó que la totalidad de los hábitos síquicos del hombre se atribuyen a la influencia de su entorno natural y social. Según Millar:

“En la búsqueda de las causas de este peculiar sistema [del ordenamiento social] (...) sin duda llaman la atención ante todo, las diferencias de las circunstancias exteriores, que sugieren en los habitantes de un país, determinados modos de pensar y motivos de acción. Tales circunstancias son la fecundidad o esterilidad del suelo, qué cosas produce, la forma del trabajo para subsistir, la cantidad de personas que viven en una comunidad, el desarrollo de las aptitudes en todas las artes, las oportunidades necesarias para el tráfico económico y el mantenimiento de un estrecho intercambio intelectual” (pp. 37 y 38).

Se observa la idea, según la cual todo pensamiento humano es una función de la estructura social. “Karl Marx, ochenta años más tarde la sistematizó y a finales del siglo XIX, fue convertida por E. Durkheim y su escuela en el fundamento de una teoría sociológica del conocimiento” (Geiger, 1972, p. 17).

Para Trias (1987, p. 11), “la «teoría de las ideologías» ha sido con toda seguridad, uno de los capítulos más oscuros y controvertidos de la teoría marxista. Marx nunca elaboró esa teoría; ni siquiera definió el término “ideología” con rigor”. En la *Ideología Alemana* y en algunas otras obras de Marx, el término ideología parece aludir a ciertas formas mediante las cuales el hombre toma conciencia de su realidad o experiencia social. Para este autor, son ideas en las que se manifiestan percepciones e intereses de clase, es decir, están determinadas por el lugar que el individuo ocupa en el sistema. Y también expone una

crítica a la ideología, la cual llamó “representación nebulosa” y manifiesta que se contrapone a la ciencia.

Durkheim por su parte, pensaba que los métodos científicos debían aplicarse al estudio de la sociedad y creía que los grupos sociales presentaban características que iban más allá o eran diferentes a la suma de las características o conductas de los individuos. También estudió la base de la estabilidad social; es decir, los valores compartidos por una sociedad, como la moralidad y la religión. En su opinión, estos valores (que conformaban la conciencia colectiva) son los vínculos de cohesión que mantienen el orden social. La desaparición de estos valores conduce a una pérdida de estabilidad social o anomia (del griego *anomia*, 'sin ley') y a sentimientos de ansiedad e insatisfacción en los individuos.

Vilfredo Pareto (1991) ofrece una contribución esencial para el entendimiento de la ideología como fenómeno, en tanto que manifiesta que la pasión ideológica es propia de la naturaleza humana y que ésta permanece igual a través de la historia. Teniendo como concepto central de su sociología la acción humana, Pareto (1991) manifiesta que hay actos lógicos y no lógicos. Considera como actos lógicos aquellos que son objetivamente adecuados a las metas e intenciones de ese individuo en particular, caso en el cual, los fundamentos que esgrime quien actúa para justificar su modo de obrar concuerdan con los fundamentos de su acción. Los no lógicos constituyen la gran mayoría, por lo cual se dice que la mayor parte de las veces el hombre actúa en forma alógica, vale decir, se deja llevar por sus afectos y sus emociones. Pero como su sentido lógico es innato a él, trata de fundamentar en forma lógica -tanto ante sí mismo como ante los demás- sus actos alómicamente motivados.

Según Pareto (1991) la ciencia social está en condiciones de analizar si se trata de un acto lógico o no. Si el acto es alógico, debe distinguirse entre el fundamento aparentemente lógico que se está dando como justificación del acto (Pareto los denomina derivados), y los reales impulsos afectivos y emocionales subyacentes; los cuales son –a causa de la invariabilidad de la naturaleza humana- esencialmente los mismos a lo largo de toda la



historia, solo cambian los derivados. Así entonces, el concepto paretiano de ideología se refiere a aquellas proposiciones que se desarrollan para fundamentar un acto.

Al igual que Pareto, Freud parte de la estructura psíquica del individuo arguyendo que los hombres tienen la capacidad, con la ayuda del lenguaje, de mostrar acciones regidas por las pulsiones como si fuesen conductas racionales ajustadas al código moral convencional. En su obra “El malestar en la cultura” Freud (2001) menciona el carácter despótico de las culturas, en tanto que imponen a los hombres un rechazo a sus impulsos, la renuncia a ellos y la tendencia a la racionalización de sus actos alógicamente motivados.

Algunos autores han considerado la ideología como colección de representaciones deformadas de la realidad y de proposiciones empíricamente falsas. Tal es el caso de Geiger (1972), quien propone un distanciamiento entre ideología y verdad. Este autor, señala que “deben calificarse como ideológicas todas aquellas proposiciones que, según su forma lingüística y el sentido que se expresa en ellas, se presentan como proposiciones teóricas y objetivas, pero que contienen elementos a-teóricos, ajenos a la realidad objetiva del conocimiento” (p. 60).

Richard Rorty (1989) defendió la idea de ideología como falsa conciencia para la gente y reservada para una minoría de teóricos una visión del mundo inequívocamente correcta.

Jürgen Habermas considera a la ideología “una forma de comunicación sistemáticamente distorsionada por el poder, un discurso que se ha convertido en un medio de dominación, y que sirve para legitimar las relaciones de la fuerza organizada” (Eagleton, 1997, p. 167).

Sin embargo, son muchos los argumentos expuestos contra la llamada tesis de la falsa conciencia. Seliger (1976) busca descartar completamente la noción peyorativa de ideología como falsa conciencia y afirma que la ideología es el “conjunto de ideas por las que los hombres proponen, explican y justifican fines y significados de una acción social organizada y específicamente de una acción política, al margen de si tal acción se propone preservar, enmendar, desplazar o construir un orden social dado” (p. 11).

Por su parte, Eagleton (1997) expone que “parte de la oposición a la tesis de falsa conciencia deriva de la proposición exacta de que, para ser verdaderamente efectivas, las ideologías deben dar, por lo menos, un mínimo sentido a la experiencia de la gente, deben ajustarse hasta cierto grado a lo que saben de la realidad social desde la interacción práctica con ésta” (p. 35).

Es evidente, como lo trata Jon Elster (1989), que las ideologías dominantes pueden encarnar activamente las necesidades y deseos de las personas sometidas a ellas. “En resumen, las ideologías que tienen éxito debe ser más que ilusiones impuestas y a pesar de todas estas incongruencias deben transmitir a sus súbditos una visión de la realidad social que sea real y suficientemente reconocible para no ser simplemente rechazadas inmediatamente” (Eagleton, 1997, p. 36). Deben tener validez en el marco de los modelos mentales compartidos. “El destino de los discursos ideológicos en este mundo viene determinado por su relación con las dimensiones no discursivas de la realidad mundana” (Therborn, 1998, p. 30), ninguna ideología se impone si no tiene estrecha relación con la realidad cotidiana de los sujetos, sus intereses, emociones y deseos más fuertes, ni tampoco, si sus postulados no son reafirmados por la cotidianidad.

Según Althusser (1975) “los individuos son ya-desde siempre interpelados por la ideología en cuanto sujetos” (p. 161). Para Althusser (1969), la ideología no es cuestión de la verdad o falsedad de las descripciones o representaciones de mundo, sino que representa la realidad en que el sujeto vive sus relaciones con el conjunto de la sociedad. Tal circunstancia no puede considerarse una cuestión de verdad o falsedad, cada individualidad tendrá su representación, lo que no implica la falsedad de las demás. Comprender este aspecto podría marcar la diferencia entre la guerra y la paz.

Therborn (1998) señala que las ideas de falsa y verdadera conciencia para el trato de la ideología, deberían ser rechazadas “explícita y decisivamente de una vez por todas” (p. 5). Este autor sugiere que “la función de la ideología en la vida humana consiste básicamente en la constitución y modelación de la forma en que los seres humanos viven sus vidas como actores conscientes y reflexivos en un mundo estructurado y significativo” (p. 13).

Toda comunidad, sea grande o pequeña como una organización, construye y acondiciona un conjunto de reglas formales y restricciones informales que regulan el comportamiento de sus integrantes. Dentro de una comunidad “...las ideologías no sólo someten a la gente a un orden dado. También la capacitan para una acción social consciente, incluso para las acciones orientadas a un cambio gradual o revolucionario. Las ideologías no funcionan como un mero aglutinante social” (Therborn, 1998, p. VII).

Según Therborn (1998, p. 15): “Las ideologías someten y cualifican a los sujetos diciéndoles, haciéndoles reconocer y relacionándolos con: Lo que existe (...), lo que es bueno (...), lo que es posible (...)”, como base de legitimación. Para este autor, “un modo de producción requiere, entre otras cosas, un cierto tipo de ideología que haga a los seres humanos capaces de desempeñar sus tareas” (p. 36). Esto quiere decir, que la ideología puede contribuir o no al desempeño de las tareas.

Turner (1983), expresa que “dado que no parece existir un espacio epistemológico entre lo socialmente vivido y las ideas sociales de ello, no parece haber lugar a una relación falsa entre ambos”; pero por supuesto y como ya se advirtió, puede haber diferencias entre lo socialmente convenido y las formas de interpretación de un individuo sobre una situación en particular. Así entonces, no es asunto de verdad o falsedad, es asunto de concordancia.

Según Eagleton (1997) “quienes se oponen a la noción de ideología como falsa conciencia tienen razón al considerar que la ideología no es una ilusión carente de base **sino una sólida realidad, una fuerza material activa que debe tener al menos cierto contenido cognitivo para contribuir a organizar la vida práctica de los seres humanos**” (p. 49). (Negrilla fuera del texto original).

Žižek (2008, p. 125) sostiene, con base en J. Lacan y E. Laclau, que lo que crea y sostiene la identidad de un terreno ideológico determinado, es “el cúmulo de “significantes flotantes”, de elementos protoideológicos, [que] se estructuran en un campo unificado mediante la intervención de un “punto nodal” (el *point de capiton lacaniano*) que los “acolcha”, detiene su deslizamiento y fija su significado. El espacio ideológico está hecho

de elementos sin ligar, sin amarrar, “significantes flotantes”, cuya identidad está “abierta”, sobredeterminada por la articulación de los mismos en una cadena con otros elementos”.

En las relaciones propuestas hasta ahora, estos elementos “protoideológicos” son los que se han denominado como las formas de interpretación de los individuos y se denominarán modelos mentales, la conexión entre ellos se hace mediante mecanismos adaptativos continuos y siempre están ligados fuerte o débilmente. Los cambios son influenciados por el entorno y los resultados de las acciones del individuo.

El asunto de los modelos mentales, fuertemente arraigados en el individuo, ha sido motivo de estudio durante la historia. Maquiavelo examinó, en su momento, la función que tienen las ideas religiosas en relación con el poder del Príncipe en el Estado; Hobbes reflexionó sobre el significado de la religión para la vida política. Sobre lo cual Lenk (1971) expone:

“La concepción originaria de Hobbes, de que la angustia y el temor, así como el desconocimiento de las causas reales de éste, constituyen los motivos determinantes de la creencia en seres y potencias superiores, se ha impuesto a casi todos los filósofos de los siglos XVII y XVIII (...) El problema de cómo habrían de ser posibles conocimientos de un mundo suprasensible si todo saber brota exclusivamente en el terreno de las impresiones sensoriales preocupó desde entonces al pensamiento de la Ilustración” (p. 12).

Esta también es una preocupación de este trabajo, debido a que tales conocimientos de un mundo suprasensible, a partir de impresiones sensoriales, determinan las percepciones de los agentes involucrados en el intercambio, las cuales influyen significativamente en los costos de transacción, relación que es el eje central. Por lo cual la profundización en los elementos y procesos que subyacen a la formación de percepciones y a la motivación para la acción humana brindará mayor claridad en los determinantes fundamentales de los costos de transacción y su interacción con miras a conjugarlos en el ejercicio de la gestión de organizaciones.

## 2. LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN

*“La capacidad de transformar el mundo, está asociada al poder de nuestras interpretaciones”* (Echeverría, 1996, p. 44).

En este capítulo se estudia el concepto de costos de transacción, el origen de su existencia y su relación con el tamaño de la empresa, viendo a “la empresa como un nexo de contratos” (Demsetz, 1996, p. 237).

Los costos de transacción se tratan en el presente trabajo como una consecuencia derivada de la interacción humana en la organización y en el mercado. Con base en los argumentos expuestos por Coase (1937, p. 393), las empresas crecen en la medida en que pueden realizar mayor número de transacciones; tal número adicional de transacciones puede hacerse solamente en la medida en que los costos de organización de las transacciones adicionales dentro de la empresa sean inferiores a los costos de las mismas transacciones a través del mercado o en otra empresa. En tal sentido, se expondrán en el presente capítulo las variables que generan los costos de transacción y la relación entre costos de transacción y tamaño de la empresa, como mecanismo para relacionar tales variables originarias con el objetivo de la gestión de organizaciones de permanencia y crecimiento de la empresa y con el propósito de resaltar la importancia del estudio detallado de las variables mencionadas.

Los costos de transacción tienen su origen fundamental en la naturaleza del ser humano, caracterizado por su racionalidad limitada y su predisposición al oportunismo. Por lo tanto, de la incertidumbre característica del entorno económico y de la posibilidad de conductas oportunistas de los agentes involucrados se derivan costos, los que Coase llamó costos de transacción, refiriéndose a los costos de identificar calidad y preparar los contratos (información), la negociación de los mismos, el costo de ejercer control al cumplimiento y ejecución de los contratos, así como la medición y protección de los derechos a ser intercambiados.

De acuerdo con Coase (1937, pp. 390 y 391), la empresa surge por su capacidad para reducir costos de transacción, limitando la incertidumbre y las conductas oportunistas, y supervisando el trabajo en equipo. Se plantea así mismo, que la empresa se explica más como una estructura de poder donde existen mecanismos de jerarquía, que como una función de producción.

Por ser una estructura de poder con mecanismos de jerarquía en la cual existen las realidades de racionalidad limitada, deben considerarse los costos de planeación, adaptación y monitoreo de las transacciones, las cuales no se realizan a un costo nulo. Para Williamson (1985) “La racionalidad limitada es el supuesto cognoscitivo en que se basa la economía del costo de transacción” (p. 45).

Según North (1990a), “en un mundo de incertidumbre nadie conoce la solución a los problemas que enfrentamos (...). Por lo tanto, las normas deben fomentar las pruebas y eliminar los errores”. (p. 2). Un corolario lógico es la toma de decisiones descentralizada que permitirá a una sociedad explorar muchas vías alternativas para solucionar problemas. Según Fayol (2005, pp. 156 y 157), cada agente pone algo de sí en la transmisión y ejecución de las órdenes. Por lo tanto, un compendio de lineamientos generales fuertemente arraigado, orientado hacia la prosperidad de la empresa y que cree uniformidad en los criterios en que se fundamenta la toma de decisiones puede favorecer la eficiencia de un proceso descentralizado.

Por su parte, las conductas oportunistas han sido objeto de estudio durante siglos, Adam Smith (1937), manifiesta que “los administradores de un hombre rico, tienden a prestar atención a cuestiones pequeñas que no interesan a su amo, y con gran facilidad se otorgan una recompensa por ello. En consecuencia, siempre habrá algo de negligencia y despilfarro en la administración de los negocios de tal compañía” (p. 700).

La racionalidad limitada e inclinación oportunista mencionados tienen su origen en la mente del individuo. Con lo cual, se puede inferir que las variables que determinan los

costos de transacción tendrán una estrecha relación con las predisposiciones mentales producto de la herencia y la experiencia de los seres humanos.

Por lo tanto, si bien el costo de transacción es un concepto importante en la descripción de la naturaleza de la empresa, no es considerado como la variable fundamental cuyo comportamiento explique la naturaleza y consecuencias de los fenómenos sociales organizacionales, acusación que hace Demsetz (1996, p. 233). Tal variable fundamental tiene su origen en la mente humana.

A continuación se explicarán las variables principales que determinan los costos de transacción, según North (1990a):

“La primera es el costo de medir los atributos valiosos de los bienes y servicios o del comportamiento de los agentes en el intercambio” (p. 1). Tal variable representa el costo de la obtención y homogenización de la información. Las relaciones de intercambio se caracterizan por la existencia de concepciones dispares en referencia a los atributos de los objetos del intercambio y al comportamiento de los agentes involucrados. Tal es el caso de las licitaciones públicas, en las cuales debe hacerse una medición inicial del valor de los ítems objeto de contratación y posteriormente los proponentes ofertan a precios distintos, adjudicándose a quien mejor se ajuste a alguna regla de la entidad, lo que puede coincidir con el valor más bajo propuesto. Así mismo, se pide la demostración de experiencia, capacidad legal y solidez financiera para contratar y se exige un número considerable de pólizas de seguros que amparen los objetos del intercambio en caso de incumplimiento de las obligaciones por parte de los agentes.

De acuerdo con North (1990a), “la segunda variable es el tamaño del mercado, lo cual determina si ocurre intercambio personal o impersonal. **En el intercambio personal, los lazos familiares, la amistad, la lealtad personal, y los repetidos tratos de negocios jugarán un papel importante en el comportamiento restringido de los participantes, y ellos reducirán la necesidad de costosas**

**especificaciones y esfuerzos para garantizar el cumplimiento de los pactos”**. (p. 1). (Negrilla fuera del texto original).

En contraste, en el intercambio impersonal ninguno restringe a las partes de tomar ventaja de las demás. En concordancia, el costo de contratar aumenta con la necesidad de especificaciones más elaboradas de los derechos intercambiados. Sin embargo, en el intercambio personal también existen costos y estos lazos familiares, esa amistad y lealtad personal dependen de la interpretación que cada agente tenga sobre ellos.

La tercera variable es el esfuerzo para hacer cumplir los pactos. “En un mundo de perfecto cumplimiento, idealmente, un tercero imparcial (y de bajo costo) evaluaría las disputas y daría compensación a la parte afectada cuando los contratos sean violados. El oportunismo, la evasión, y la trampa nunca pagarían en tal mundo. Pero tal mundo no existe” (North, 1990a, p. 1), para ello ha sido necesario hacer avances como las cortes y el sistema judicial.

Con base en las percepciones subjetivas de los agentes se crean reglas formales, restricciones informales y mecanismos para hacer cumplir los pactos o contratos en las organizaciones. Para North (1990a):

“Mientras las reglas formales pueden ser cambiadas de la noche a la mañana por la política, las restricciones informales cambian muy lentamente. Ambas son en última instancia moldeadas por las percepciones subjetivas que las personas tienen del mundo a su alrededor; estas percepciones, a su vez, determinan decisiones explícitas entre reglas formales y restricciones informales en continua evolución” (p. 1).

“Las reglas formales son solamente una parte de la matriz institucional. Ellas pueden ser complementadas con restricciones-extensiones informales, elaboraciones y calificaciones de reglas que resuelven innumerables problemas de intercambio no cubiertos completamente por reglas formales, teniendo éstas gran habilidad de supervivencia. Las reglas informales permiten a las personas abordar todos los días procesos de intercambio sin tener que pensar cuidadosamente, en cada momento y



en cada instante, en los términos del mismo. Rutinas, costumbres, tradiciones y cultura son palabras que se usan para denotar la persistencia de reglas o restricciones informales. Ellas incluyen (a) convenciones que se transforman en soluciones para la coordinación de problemas y que todas las partes están interesadas en haber mantenido, (b) normas de comportamiento que son estándares reconocidos de conducta, y (c) códigos auto-impuestos de conducta tales como estándares de honestidad o integridad. Las convenciones son auto-cumplidas. Las normas de comportamiento son hechas cumplir por una segunda parte (retaliación) o por una tercera parte (sanciones sociales o autoridad coercitiva); la efectividad de las normas de comportamiento, depende de la efectividad de hacerlas cumplir”.(p.2)

Lograr que los trabajadores no se apropien indebidamente de los insumos, de los combustibles, de horas extras innecesarias, que no hagan despliegue de lo que Taylor llamó la flojera natural y sistemática dentro de las horas de trabajo, requiere de la puesta en marcha de mecanismos de control, vigilancia y motivación que conllevan un costo. Cuando un agente encuentra una estrecha relación entre los objetivos de la organización y sus propias concepciones de lo correcto, lo incorrecto, lo deseable y lo indeseable, el costo del esfuerzo por lograr el cumplimiento de los pactos disminuirá.

De acuerdo con North (1990a), **“los códigos de conducta auto-impuestos, diferentes a las convenciones y normas de comportamiento obviamente no llevan a un comportamiento de maximización de riqueza sino que llevan en gran medida al sacrificio de riqueza o ingreso por otros valores.”** (p. 2). (Negrilla fuera del texto original). Por lo tanto, con una reorientación del comportamiento oportunista, fundamentada en el cumplimiento de objetivos fuertemente arraigados el trabajador embaucador disminuirá su tendencia al oportunismo y aumentará su inclinación a cooperar.

El logro del cumplimiento de las normas, está sujeto así mismo, a la efectividad de aquellos elementos que posea la organización para hacerlas cumplir, al respecto, Hobbes (1928) expone que **“la fuerza de las palabras es demasiado débil para lograr que los hombres**

**cumplan los pactos (...) [y por lo tanto] debe existir un poder coercitivo que imponga el cumplimiento”** (pp. 92-94). (Negrilla fuera del texto original).

Desde la perspectiva del empleador, “la disciplina consiste en reglas, regulaciones, incentivos y castigos esenciales para un desempeño efectivo” (North, 1990a, p. 3). La efectividad de tales reglas, regulaciones, incentivos y castigos depende de la percepción que los individuos tengan sobre los mismos, es decir de los modelos mentales que subyacen a la experiencia consciente, el valor del premio y del castigo depende de la percepción que de ellos tengan los sujetos. Según Dewey (1964):

“Las reglas sólo pueden obedecerse y los ideales comprenderse cuando conmueven algún factor de la naturaleza humana, provocando en ella una reacción positiva. Los principios morales que, para lograr su propia exaltación, la degradan, están, en realidad, anulándose ellos mismos o envolviéndola en un interminable conflicto interno y tratándola como una irremediable mezcla de fuerzas contradictorias” (p. 14).

Se verá favorecido, por lo tanto, el cumplimiento de las convenciones y códigos de conducta, si los modelos mentales, las emociones y los deseos del individuo, se encuentran alineados a favor del cumplimiento de los pactos, valga decir de los objetivos organizacionales, más aún si tales emociones, deseos y modelos mentales se han estructurado en una ideología que acompaña permanentemente al individuo y sobre la cual la sociedad en la que se desenvuelve presenta algún tipo de aprobación e incluso llega a premiarle el cumplimiento y a castigarle el incumplimiento, en una sucesión premio castigo que dura toda su vida. Aspecto que reviste singular importancia según North (1990a), quien señala: “Cómo los acuerdos son hechos cumplir de manera efectiva es el más importante determinante del desempeño económico. La habilidad de hacer cumplir los pactos a través del tiempo y del espacio es el cimiento central de los mercados eficientes”. (p. 2).

Por lo tanto las habilidades comunicativas son fundamentales en la gestión de organizaciones y específicamente, según Echavarría (1996, p. 255) en el escalafón

ejecutivo de una organización. Cuando tales habilidades existen y se logra obtener la autoridad carismática, a la que se refiere Weber (2008), logrando que los individuos identifiquen las causas que los unen con las elaboraciones mentales que han construido durante toda su vida, los pactos se cumplen más fácilmente. Tal consecución de identificación entre el factor humano y los objetivos organizacionales es fundamental para la gerencia estratégica y guarda relación con la cuarta variable que determina los costos de transacción, sobre la cual North (1990a) expone que:

**“Las actitudes ideológicas y las percepciones (la cuarta variable) importan. La ideología no solo juega un papel esencial en las elecciones políticas, sino que también es la clave para las elecciones individuales que afectan el desempeño económico.** Las percepciones individuales acerca de la imparcialidad y la justicia de las reglas del juego obviamente afectan el desempeño. De otro modo, estaríamos perdiendo mucho para explicar las buenas formas de enseñanza, así como también la inmensa investigación hecha por políticos, empleados, líderes laborales y otros en tratar de convencer a los participantes de la parcialidad o imparcialidad de los acuerdos contractuales. **La importancia de la ideología es una función directa del grado en el cual la medida y cumplimiento de los contratos son costosos.** Si la medición y el esfuerzo por garantizar el cumplimiento de los contratos pudieran ser hechos a bajo costo, entonces esto haría muy pequeña la diferencia entre si las personas creen que las reglas de juego son justas o injustas. **Pero porque la medición y el esfuerzo por garantizar el cumplimiento son costosos, la ideología importa”.** (p. 1). (Negrilla fuera del texto original).

Se aclara que en este trabajo se hace una aproximación al término a partir de la perspectiva de Denzau y North (1994), proceso en el que se considera a la ideología como la estructura de representaciones internas de los sistemas cognitivos con fuertes vínculos emocionales y pulsionales, que permiten interpretar el entorno y generar una prescripción de cómo éste debería ser estructurado.

Bajo un esquema de racionalidad limitada, esto significa que la ideología provee la base para la acción y es un compendio de los lineamientos para la toma de decisiones, con fuertes raíces emocionales y pulsionales. Por lo tanto, la ideología puede desempeñar un papel importante en el control de las conductas oportunistas y proveer a los individuos líneas de pensamiento dentro de su racionalidad limitada, es decir, tener gran influencia en la determinación de los costos de transacción tal y como lo señala North (1990a).

Tales formas de interpretación y concepciones de lo correcto y lo incorrecto que ello implica, se manifiestan en las organizaciones (y sociedades en general) en las reglas formales y en las restricciones informales que ellas crean para regular la conducta de los agentes en las transacciones. Al respecto, North (1990a), considera que “los costos de medición y cumplimiento de los pactos son fundamentalmente influenciados por las restricciones informales en una economía” (p. 2), tales restricciones informales, pueden ser consideradas como “lo socialmente convenido”, en ese caso si el prevaricato es aceptado por agentes de una organización, tal comportamiento caracterizará las transacciones entre esos agentes, situación que perjudicará a la organización por la existencia de comportamientos oportunistas. Si es aceptada la cultura del “héroe organizacional” y recompensada públicamente, tal conducta estará presente en las relaciones de intercambio.

Según lo anterior, se puede observar que la ideología permea a las otras variables que determinan los costos de transacción: la medición, el esfuerzo por garantizar el cumplimiento de los pactos, que también varía en función del tipo de intercambio, es decir, del tamaño del mercado. En este sentido y consciente del lugar de la ideología en el desarrollo de las relaciones de intercambio, para North (1990a) **“las instituciones<sup>1</sup> y la ideología en conjunto, determinan el desempeño económico”** (p. 1). (Negrilla fuera del texto original). Adicionalmente, se puede observar que las restricciones humanamente ideadas que moldean la interacción entre las personas (las instituciones), emergen de las percepciones subjetivas de los seres humanos que las comparten. Al respecto, North (1990a) sostiene que las instituciones están “moldeadas por las percepciones subjetivas que

---

<sup>1</sup> “Las instituciones son las reglas de juego en la sociedad; más formalmente, ellas son las restricciones humanamente ideadas que moldean la interacción entre las personas” (North, 1990a, p. 1).

las personas tienen del mundo que les rodea” (p. 1). De la misma forma en que lo hace este trabajo, North le da un lugar central a la ideología dentro de tales percepciones, la ideología como se mencionó, es rectora de las percepciones, por ser su estructura más elaborada y por la capacidad humana de interpretar las nuevas experiencias con base en las estructuras mentales que ya posee producto de la herencia y la experiencia.

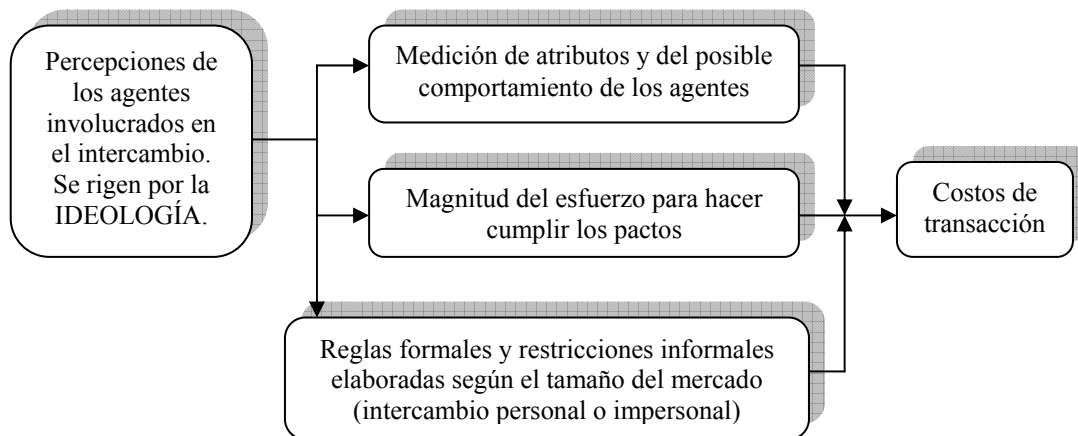


Figura 2.1. Percepciones de los agentes y costos de transacción. Fuente: Elaboración propia.

En la medida en que se influya en las percepciones subjetivas de los agentes involucrados en el intercambio, se podrá influir en la magnitud de los costos de transacción. La magnitud de los costos de transacción tiene relación directa, según Coase (1937, p. 395), con el tamaño de la empresa. Aumentar el tamaño de la empresa y garantizar su permanencia en el mercado son fines principales de la gestión de organizaciones, por lo que influir en las percepciones subjetivas de los agentes será un logro decisivo en el ejercicio de la gestión con miras a incrementar el tamaño de la empresa.

De acuerdo con Coase (1937), el límite del tamaño de la empresa se da “cuando los costos de la organización de ciertas transacciones dentro de la empresa sean mayores que los costos de la realización de transacciones de intercambio en el mercado abierto” (p. 396). Por lo tanto, si se quisiera ampliar el límite (aumentar el tamaño) deberían reducirse los costos de transacción. Tal es la consideración de este autor, según el cual:

“... en igualdad de otras circunstancias, una empresa tenderá a ser más grande: a) mientras menores sean los costos de la organización y menor el aumento de estos costos al aumentar el número de transacciones organizadas; b) mientras menos probable sea que el empresario cometa errores y menor sea el incremento de los errores con el aumento en el número de las transacciones organizadas, y c) mientras mayor sea la reducción (o menor el incremento) del precio de oferta de los factores de producción para las empresas de mayor tamaño” (pp. 396 y 397).

Por lo tanto, se puede establecer lo siguiente. (En este caso la atención se centra en la primera causa).

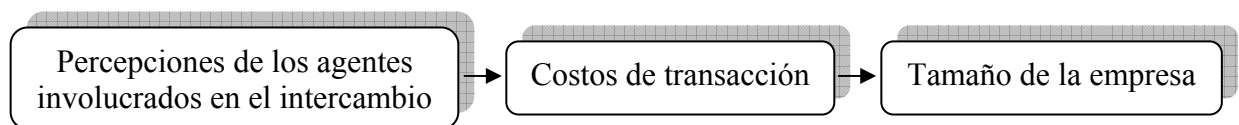


Figura 2.2. Percepciones de los agentes, costos de transacción y tamaño de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Para la argumentación ulterior, en relación con este capítulo debe tenerse en cuenta que al ser la ideología una estructura elaborada de modelos mentales con fuertes vínculos emocionales y pulsionales, la cual provee una interpretación del entorno y una prescripción de cómo este entorno debe ser estructurado, se constituye en rectora de las percepciones subjetivas de los individuos. En la medida en que se influya en las percepciones subjetivas, se puede influenciar en la magnitud de los costos de transacción y por lo tanto en el crecimiento de la empresa como objetivo estratégico de la gestión de organizaciones.

Así mismo, que si los seres humanos se identifican con las causas que los unen, los pactos se cumplirán más fácilmente. Para lograr tal identificación y poder entender y moldear las percepciones subjetivas de los individuos e influir de esta forma en los costos de transacción, es necesario conocer la dinámica de los procesos mentales que subyacen la percepción y la ideología, de tal manera que se puedan identificar los elementos que participan en la motivación para cualquier tipo de acción.

### 3. IDEOLOGÍA, COGNICIÓN Y COMPORTAMIENTO HUMANO

- Los orígenes de los costos de transacción –

*“Explorar la mente del individuo es condición necesaria para entender las creencias sociales”*

Douglass North, 2007, p. 45

En este capítulo se exponen los principales elementos y relaciones que dan origen a las percepciones subjetivas de los participantes en la relaciones de intercambio. Teniendo en cuenta que tales percepciones son determinantes en los costos de transacción, comprender los procesos mentales que las subyacen, así como las características de su origen, evolución y relaciones con el comportamiento se constituye en una fuente de conocimiento que permite al gerente la identificación de estímulos, tendencias, deseos, emociones, fuentes de inspiración, elementos subjetivos que representen amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, así como el diseño y despliegue de estrategias, objetivos, metas y políticas, asignación de recursos y evaluación de resultados en coherencia con la ideología, deseos, emociones y modelos mentales de los integrantes de la organización.

#### 3.1. Modelos mentales e ideología.

*“Nuestras teorías determinan lo que medimos”*

Albert Einstein

Al igual que para North (2007), para la argumentación ulterior de este escrito, es importante “considerar que el cerebro utiliza un razonamiento basado en **patrones**, el cual es esencial para explicar las decisiones en un mundo de incertidumbre” (p. 50). Para Edelman y Tononi (2002) las redes neuronales humanas funcionan a través del reconocimiento de patrones y no mediante un razonamiento lógico abstracto, de la siguiente manera:

“La transición de un estado consciente a otro está ciertamente gobernada, en gran medida, por la conectividad entre un subconjunto de grupos neuronales activos. Los **patrones de conectividad** entre neuronas que se forman durante la evolución, el desarrollo y la experiencia a consecuencia de la selección natural incorporan una gran cantidad de conocimiento acerca del entorno presente de un organismo y de los entornos que haya encontrado en el pasado. Un patrón de conectividad expresa ese conocimiento como una predisposición; especifica que si se produjera tal o cual patrón de actividad en el núcleo dinámico<sup>2</sup>, por ejemplo, tal o cual patrón de actividad le seguiría con mayor probabilidad que cualquier otro” (p. 126)<sup>3</sup>.

Según se presentó en el capítulo sobre los costos de transacción, los modelos mentales “son las representaciones internas que los sistemas cognitivos individuales crean para interpretar el entorno” (Denzau y North, 1994, p. 4). Se generan en la mente del ser humano sistemas de conexión que se manifiestan como predisposiciones ante los estímulos, modelos mentales para disminuir la incertidumbre, para generar sentido y conciencia del propio yo, la percepción del pasado y del futuro. Estos modelos finalmente son determinantes en la acción<sup>4</sup>; la fuerza interior para animarse a proceder de una forma u otra, dependerá del grado de identificación entre esos modelos preexistentes y los estímulos externos (por ejemplo una instrucción de un gerente e incluso sugerencias sobre el consumo). Se da sin duda, un proceso cognitivo, es el proceso de aprendizaje humano, el cual describen Brumgartner y Sabine (1996, citado en North, 2007) de la siguiente manera:

“El aprendizaje entraña el desarrollo de una estructura mediante la cual sea posible interpretar las diversas señales recibidas por los sentidos. La arquitectura inicial de la estructura es genética, pero el andamiaje ulterior es un resultado de las

---

<sup>2</sup> Edelman y Tononi formulan la hipótesis del *núcleo dinámico*, refiriéndose a un proceso de alta interacción neuronal, con gran conectividad y variabilidad en diferentes zonas cerebrales y en intensidades dependiendo del estímulo recibido. Véase Edelman y Tononi, 2002, pp. 95-105.

<sup>3</sup> A través de simulaciones basadas en la Teoría de la Selección de Grupos Neuronales, los neurocientíficos han demostrado la capacidad de reconocimiento de patrones y la categorización funcional de la mente humana. Ver Edelman y Tononi, 2002, p. 138 y ss. para una excelente exposición de estos experimentos.

<sup>4</sup> Según Habermas, existen tres tipos de acción: 1. La acción instrumental, que ocurre sobre el mundo exterior (materia), 2. la acción estratégica, que se desarrolla en el campo de las relaciones humanas (forma) y 3. la acción comunicativa, que se orienta a la comprensión (significado). Se tratará la acción en su aspecto general, que involucra los tres tipos mencionados sin profundizar sobre sus distinciones.



experiencias del individuo, procedentes tanto del medio ambiente físico como del medio ambiente sociocultural y lingüístico. La estructura está compuesta de categorías, clasificaciones que evolucionan gradualmente desde la primera infancia para organizar nuestras percepciones y llevar el registro de nuestro recuerdo de los resultados y experiencias analíticas. Sobre la base de esas clasificaciones, constituimos modelos mentales para explicar e interpretar el medio ambiente, por lo común de una manera que es relevante para alguna meta. La evolución de las categorías y los modelos mentales reflejará la retroalimentación derivada de nuevas experiencias: una retroalimentación que a veces refuerza nuestras categorías y modelos iniciales o puede provocar modificaciones; en suma, un aprendizaje. Así, los modelos mentales pueden redefinirse continuamente con las nuevas experiencias, incluidos los contactos con las ideas de otros” (p. 48).

Los modelos mentales determinan en parte la forma de interpretar el mundo y de actuar. Por lo tanto, “la influencia de los modelos mentales sobre la percepción también es importante en administración de empresas” (Senge, 2006, p. 224). Pero la comprensión de los modelos mentales no basta, hace falta la comprensión de las emociones, los deseos y las estructuras que se pueden generar a partir de ellos, las ideologías. Según North (1990a):

“Las ideologías sustentan las estructuras subjetivas que los individuos poseen para explicar el mundo a su alrededor. Las ideologías contienen un elemento normativo esencial, este es, que ellas explican a la vez la forma como el mundo debe ser interpretado y como debería llegar a ser. Mientras las modelos subjetivos pueden ser, y usualmente son, una mezcla sin sentido de creencias, dogmas, teorías sensatas y mitos, las ideologías son usualmente elementos de una estructura organizada que hacen de los modelos subjetivos un dispositivo optimizado para recibir e interpretar información”. (p. 4).

En la medida en que los modelos mentales son fuertes y son corroborados por el individuo en su realidad, representando para éste algún valor adaptativo, se van formando estructuras cada vez más sofisticadas, como las ideologías y se crean y modifican desde la génesis del

individuo, convirtiéndose en fundamento para la motivación y por lo tanto para la acción social<sup>5</sup>.

### 3.2. Procesos subyacentes a los modelos mentales y a la ideología

*“Teniendo en cuenta el modo como la información y la conciencia aparecieron en la naturaleza, debemos dar un paso más para sostener que la epistemología debe estar cimentada en la biología, y específicamente en la neurociencia”*

Edelman y Tononi, 2002, p. 138

Para una adecuada comprensión de las percepciones subjetivas, fundamentales en la magnitud de los costos de transacción, que facilite al dirigente distinguir los factores que puedan modificarlas e identificar formas eficaces de influir sobre ellas, es necesario el entendimiento (aunque no exhaustivo) de los procesos mentales que las originan, fortalecen, debilitan, transforman y que las hacen evolucionar.

Tales procesos se desarrollan en el cerebro humano, el cual se estudiará desde la neuroanatomía, en vista de que en biología, la morfología es considerada como el verdadero camino hacia la función. Así que como base para la argumentación ulterior, es mediante la Teoría de Selección de Grupos Neuronales (TSGN) que se describe el funcionamiento del cerebro, a partir de principios selectivos.

---

<sup>5</sup> Según Weber (1922,20), “... la acción social, como toda acción, puede ser: 1) Racional con arreglo a fines: determinada por expectativas en el comportamiento tanto por objetos de mundo exterior como de otros hombres, y utilizando esas expectativas como “condiciones” o “medios” para el logro de fines propios racionalmente sopesados y perseguidos. 2) Racional con arreglo a valores: determinada por la creencia consistente en el valor – ético, estético, religioso o de cualquiera otra forma como se le interprete – propio y absoluto de una determinada conducta, sin relación alguna con el resultado, o sea puramente en méritos de ese valor. 3) Afectiva, especialmente emotiva, determinada por afectos y estados sentimentales actuales, y 4) tradicional: determinada por una costumbre arraigada”

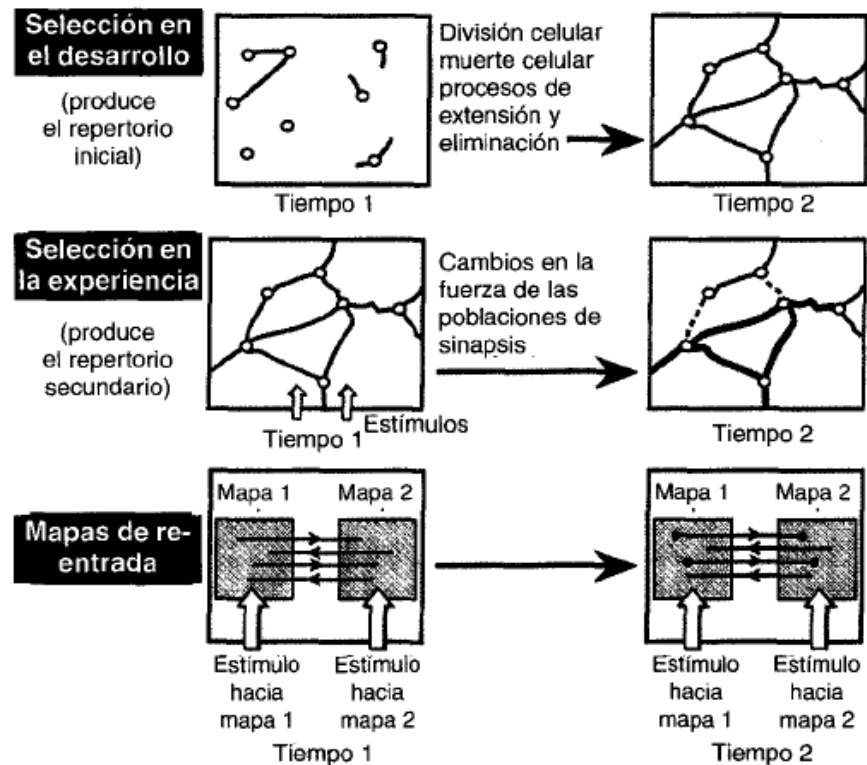


Figura 3.1. DIAGRAMA DE LOS TRES PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA TEORÍA DE LA SELECCIÓN DE GRUPOS NEURONALES. (1) La selección en el desarrollo conduce a la formación de un conjunto de circuitos diversos, de los que se ilustra uno. (2) La selección en la experiencia conduce a cambios en la fuerza de las conexiones de las sinapsis que favorecen a unas vías sobre otras (líneas negras)<sup>6</sup>. (3) Mapas de reentrada. Los mapas cerebrales están coordinados en el espacio y el tiempo por medio de un continuo envío de señales a través de conexiones recíprocas. Los puntos negros de los mapas representan sinapsis reforzadas. Fuente: Edelman y Tononi, 2002, p. 60.<sup>7</sup>

En concordancia con el proceso explicado en la figura anterior, Edwar Wilson (1998), formula la tesis central de que **“el comportamiento es guiado por reglas epigenéticas”** (p.

<sup>6</sup> “El origen de la evolución descansa sobre la asociación inherente que hay entre diferencias y semejanzas en cada etapa reproductiva, conservación de organización y cambio estructural” (Maturana y Varela, 2002, p.63).

<sup>7</sup> Científicos cognitivos han acudido a la noción de auto-organización para explicar la dinámica cerebral. Se opta por el enfoque seleccionista, dado que la teoría de selección de grupos neuronales, ofrece argumentación sobre las razones de tal auto-organización, considerándolo un proceso de selección y continua adaptación. Para profundizar sobre la auto-organización, puede consultarse Rosenblatt, F. (1962), *Principles of neurodynamics: Perceptions and the theory of brain dynamics*, Foerster, H. (1962), “Principles of self-organization” y Ashby, W. (1981), “Mechanisms of intelligence Ashby’s writings of cybernetics”.

192 y ss.), donde “epigénesis, un concepto originalmente de la biología, significa el desarrollo de un organismo bajo la influencia conjunta de la herencia<sup>8</sup> y el medio ambiente” (p. 193).

Puede observarse que, entre más se practica un pensamiento o acción, los procesos cerebrales subyacentes se hacen más automáticos y sofisticados, por lo que ciertas conexiones neuronales se fortalecen, evidentemente cada ser humano posee una estructura genética diferente y se desarrolla en ambientes distintos, producto de ello se van acentuando en el cerebro ciertas conexiones que moldean la forma de pensar de los individuos dependiendo de si sus comportamientos han significado premios o castigos<sup>9</sup>.

### 3.2.1. Formación de patrones

Según la evidencia empírica recogida por Edelman y Tononi (2002) “la experiencia consciente no se encuentra asociada a una única área del cerebro, sino a cambios en los **patrones de actividad** que se producen simultáneamente en muchas regiones del cerebro” (p. 45). (Negrilla fuera del texto original). Por lo cual concluyen que:

“Lo que proporciona la base para la repetición de un acto mental o una actuación física es el desencadenamiento de *cualquier* conjunto de circuitos<sup>10</sup> que den como **resultado un conjunto de respuestas lo suficientemente parecidas a aquellas que en el pasado hayan tenido valor adaptativo**. (...) De modo que, cuando se repite un acto, lo que se necesita invocar debe ser uno o más de los **patrones de respuesta** adecuados para esa actuación, y no una secuencia particular o un detalle específico. (Edelman y Tononi, 2002, p. 68). (Negrilla fuera del texto original).

---

<sup>8</sup> “Se entiende por herencia la invariancia transgeneracional de cualquier aspecto estructural en un linaje de unidades históricamente conectadas” (Maturana y Varela, 2002, p. 44).

<sup>9</sup> Guyton y Hall (2001) exponen que “un animal elabora profundas huellas de la memoria para las sensaciones gratificadoras o que se asocian con castigo, pero, en cambio se habitúa por completo a los estímulos sensitivos indiferentes” (P. 826).

<sup>10</sup> Al hacer referencia a cualquier conjunto de circuitos, se está manifestando que no tienen que ser siempre las mismas neuronas y sinapsis que deban interactuar para tener una respuesta conductual, sino que pueden presentar variación, a este fenómeno se le conoce con el nombre de *degeneración*. La memoria es por lo tanto “recategorica y no estrictamente replicativa” como sostienen Edelman y Tononi (2002), quienes también señalan que “esta propiedad garantiza que uno pueda repetir el mismo acto pese a que se produzcan cambios notables en el fondo y el contexto durante la experiencia presente” (p. 69).

La memoria depende de las alteraciones físicas y químicas de la terminal presináptica, de la membrana neuronal postsináptica y de la sinapsis; el grado de estas alteraciones determina el corto, intermedio o largo plazo de una memoria robusta, dinámica, asociativa y adaptativa y es directamente proporcional al grado de afinidad de las conexiones preexistentes y las características del estímulo recibido que es encasillado en una categoría, es decir, la memoria está basada en el sistema de valores y de categorías.

La escena consciente se construye, por lo tanto, a partir de la interacción entre sistemas de memoria limitados por valores y patrones de conectividad que realizan la categorización perceptual, todo ello a partir de conexiones neuronales preexistentes orientadas por principios selectivos. La teoría de selección de grupos neuronales brinda una explicación sobre el fortalecimiento o debilitamiento de la sinapsis. La fortaleza o debilidad de estas conexiones, determinarán la secuencia predefinida de estimulación simultánea del sistema nervioso y por lo tanto la experiencia consciente, a grandes luces única para cada uno.

### 3.3. La materialización de la ideología y procesos mentales en la acción

En los capítulos precedentes se ha tratado a la ideología como rectora de las percepciones subjetivas de los agentes involucrados en el intercambio y por lo tanto variable fundamental en la magnitud de los costos de transacción.

Sin embargo no se ha abordado el estudio de la forma en que la ideología y las percepciones subjetivas se materializan en la acción, a la que debe estar orientada la gestión de organizaciones. En especial, a conseguir la motivación en el personal para lograr una acción que se refleje en el cumplimiento de los acuerdos y que por lo tanto conlleve a la disminución premeditada de los costos de transacción.

Teorías destinadas a explicar los componentes que subyacen la acción han existido desde hace milenios. Un ejemplo de ello es el llamado Triángulo Griego, según el cual la combinación entre *logos* (apropiación racional con arreglo a fines y tradicional) y *epithumia* (la apropiación con arreglo a valores y afectiva) dan origen a la acción.

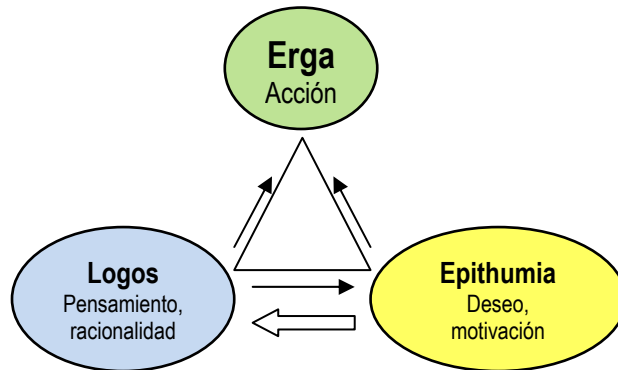


Figura 3.3. Triángulo Griego. Fuente: Modificado de Godet, M., 2000.

Según Godet (2000), "*logos*" (el pensamiento, la racionalidad, el discurso), "*epithumia*" (el deseo en todos sus aspectos nobles y menos nobles), "*erga*" (las acciones, las realizaciones). El matrimonio entre la pasión y la razón, entre el corazón y el espíritu es la clave del éxito de la acción y de la plenitud de las personas" (p. 12). Sin embargo, la acción humana presenta algunas otras complejidades.

A partir del siglo XVII, la concepción sobre la acción humana se ha fundamentado en dos supuestos heredados de la filosofía de Descartes: 1. Aquel que sostiene que todo sujeto se halla expuesto a la presencia e inmediatez del mundo de los objetos que lo rodean y 2. Aquel que define al ser humano como un ser eminentemente racional.

En sentido contrario, Martin Heidegger (1977) sostiene que el ser y el mundo no pueden considerarse por separado, el ser hace parte del mundo, del cual tiene una percepción<sup>11</sup>. Así mismo, manifiesta que la interpretación racionalista, representa una flagrante tergiversación de lo que efectivamente ocurre. Por lo tanto, la acción social no debe considerarse solamente como acción racional.

Por su parte la disciplina del Comportamiento Organizacional contempla diferentes teorías de la motivación, dentro de las cuales se destacan las teorías de las necesidades, la equidad, los valores, el reforzamiento y las expectativas.

<sup>11</sup> En el mismo sentido se han pronunciado Merleau-Ponty, M. (2002) y Foucault, M. (2005).

Las teorías de las necesidades se basan en la idea de que el propósito para conseguir la motivación es satisfacer necesidades como: 1) Fisiológicas; 2) de seguridad; 3) sociales; 4) estima y 5) realización personal (Maslow, 1954) o del tipo ERG (existencia, relación y crecimiento) de Alderfer (1972). La teoría de la equidad tiene fundamento en los estudios económicos sobre equidad y cambio social de Adams (1965), “la teoría de la equidad predice que la gente está motivada a conseguir la equidad subjetivamente percibida” (Furnham, 2008, p. 274). Por su parte, la teoría de los valores, se fundamenta en la idea de que la motivación es función de lo que la gente quiere, desee o valore (Locke, 1976). La teoría del reforzamiento en la cual se destacan los trabajos de Jablonsky y De Vries (1972) y Luthans y Kreitner (1974), se enfoca en los estímulos y las respuestas de las personas frente a su ambiente con base en la historia de beneficios y castigos anteriores (es el aprendizaje mediante premio y castigo, que se señaló con anterioridad). La teoría de las expectativas establece que las personas se sienten motivadas cuando consideran que con sus actos lograrán obtener beneficios deseados previamente imaginados (Lawler, 1973).

Se considera que estas teorías pertenecen a la psicología conductista debido a que se fundamentan en la observación de los comportamientos a partir de estímulos, sin tener en cuenta la conciencia, lo que de acuerdo con Hayek (1952) se torna insuficiente para explicar los orígenes del comportamiento.

Al no considerar como pilar fundamental de la argumentación el funcionamiento de la mente basado en patrones que se manifiestan en redes de conexiones sinápticas que generan modelos mentales, los cuales al estructurarse forman ideologías que orientan la acción, se considera que tales teorías poseen un valor descriptivo, mas no explicativo; conclusión a la que llegó también Furnham (2008, p. 259) con una orientación totalmente diferente, la del Comportamiento Organizacional.

Es de rescatar, que los deseos y las emociones, se encuentran presentes en cada instante de vida del individuo. Según Maturana (1992) las emociones y los estados de ánimo son predisposiciones para la acción y el individuo siempre está inmerso en algún estado de ánimo. Los acontecimientos en el entorno de la mente, desencadenan el estímulo de ciertos

patrones de conectividad neuronal, ayudados por la presencia de neuromoduladores, produciendo alteraciones intensas y pasajeras del estado de ánimo; por ejemplo, la rabia, el miedo, el odio.

La emocionalidad<sup>12</sup> corresponde a patrones de conectividad neuronal. Ya desde 1991 se publicaba que “informes de investigaciones recientes<sup>13</sup> sugieren, que existe un nexo muy fuerte entre la conformación del cerebro y la actividad de los lóbulos frontales, y las emociones y estados de ánimo de las personas” (Echeverría, 1996, p. 268).

Los patrones de conectividad neuronal, son **las formas como se conectan las neuronas y grupos de neuronas en el cerebro**, se asemejan con “mapas” en que “las relaciones relevantes entre los puntos individuales no son sus relaciones espaciales, no obstante, sino exclusivamente **los caminos a través de los cuales pueden transmitirse los impulsos**. Es un mapa topológico y no topográfico” (Hayek, 1952, p. 199). Las emociones, los modelos mentales y deseos son patrones de conectividad neuronal producto de la evolución, de procesos adaptativos durante la vida del individuo y la historia de la especie humana. Así mismo, el lenguaje es un patrón de conectividad neuronal; compuesto por el sistema de códigos para estructurar los pensamientos, para interpretar y describir el entorno. De acuerdo con Edelman y Tononi (2002) “es la selección -natural o somática- lo que dio origen al lenguaje y a la metáfora, y es la selección, no la lógica, lo que subyace al reconocimiento de patrones y al pensamiento con metáforas” (p. 142).

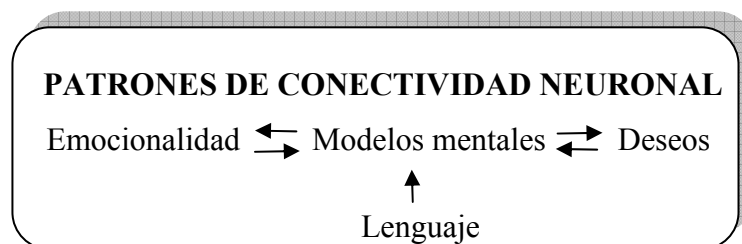


Figura 3.4. Patrones de conectividad neuronal. Fuente: Elaboración Propia.

<sup>12</sup> El término emocionalidad se refiere a las emociones y a los estados de ánimo, teniendo en cuenta que el estado de ánimo es un conjunto de emociones prolongadas, de acuerdo con Echeverría (1996, p. 260).

<sup>13</sup> The New York Times, febrero 12 de 1991. (Nota de Echeverría, 1996, 268).



Los modelos mentales, las emociones y los deseos deben guardar **congruencia** entre sí<sup>14</sup> y las características de alguno, pueden llevar a inferencias sobre los demás. Sin embargo, esta congruencia está lejos de ser perfecta, no es extraño observar que el ser humano siempre se encuentre en algún grado de ambivalencia, entre el bien y el mal, el sí y el no. Según Žižek (2008), “el «conocimiento absoluto» denota una posición subjetiva que finalmente acepta la «contradicción» como condición interna de toda identidad” (p. 29). Cuando existe identificación entre los modelos mentales, la emocionalidad y los deseos, la mente humana va construyendo estructuras que hemos llamado ideologías.

De acuerdo con la información disponible en el entorno, el papel de las emociones y de las creencias, Roger Petersen (2002) propone el siguiente modelo de comportamiento.

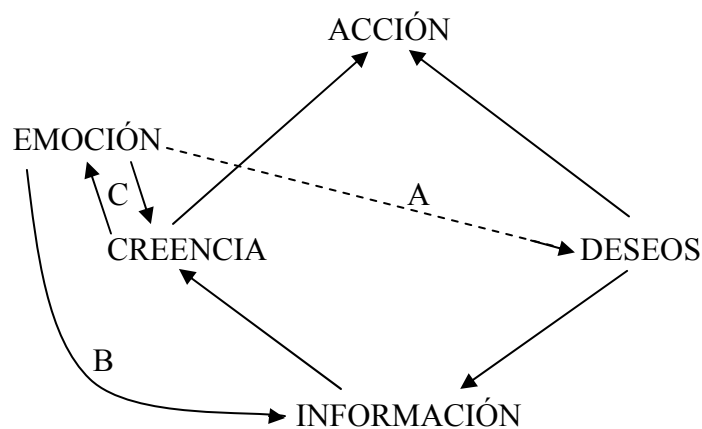


Figura 3.5. Modelo de comportamiento de Roger Petersen (2002, pp. 145).

La información disponible, confrontada con unas creencias, emociones y deseos determinan la acción. La relación A significa que la emoción que predomine en el momento de la acción, influye sobre el deseo (por ejemplo la emoción de la rabia aumenta el deseo de castigo sobre el objeto de esa rabia); la relación B representa el efecto de retroalimentación que las emociones provocan en la información; la relación C representa la influencia de las

<sup>14</sup> Esto por la necesidad de coherencia interna que tiene el individuo. Incluso la presión que puede desarrollarse para mantener la coherencia bloquea los cambios que pudiesen presentarse. Para Echeverría (1996) la coherencia entre “posturas físicas, emocionalidad y lenguaje” es un aspecto que posee “gran relevancia en la práctica del Coaching Ontológico y en sus condiciones de eficacia” (p. 254).

emociones en las creencias y, a su vez, la influencia de las creencias en las emociones.  
Fuente: Petersen (2002, pp. 145 y ss.).

Pero la dinámica de la vida del individuo debe quedar manifiesta en el modelo y jugar un papel fundamental. Así mismo, la información es un orden emergente de la percepción<sup>15</sup>, no es algo dado. Esta visión es congruente con el segundo principio de la ontología del lenguaje de Echeverría (1996): “No sólo actuamos de acuerdo a cómo somos (y lo hacemos), también somos de acuerdo a cómo actuamos” (p. 45). El proceso de aprendizaje “es una reorganización adaptativa en un sistema complejo” (Hutchins, 1995, p. 289), siendo el papel de las creencias determinante para la toma de decisiones<sup>16</sup> y como se explicó anteriormente, en los costos de transacción. Para Durkheim, “hechos sociales” como las creencias o las prácticas eran las causas de los fenómenos sociales<sup>17</sup>. Según Hayek (1952), la percepción es una interpretación basada en patrones preexistentes:

“Así, la percepción siempre es una interpretación, la inclusión de algo en una o varias clases de objetos. (...) Estrictamente hablando, las cualidades que atribuimos a los objetos experimentados no son en modo alguno propiedades de estos, sino un conjunto de relaciones a través de las cuales nuestro sistema nervioso los clasifica; en otras palabras, todo lo que sabemos del mundo corresponde a la naturaleza de las teorías, y todo lo que la experiencia puede hacer es modificar estas últimas” (p.143).  
**“La verdad, por lo tanto, es simplemente un juego lógico de coherencias internas dentro de un sistema dado. En este contexto, decir que algo es verdadero sólo equivale a sostener que es coherente con otras proposiciones que aceptamos como válidas”. (Echeverría, 1996, p. 41).**

---

<sup>15</sup> La información se entiende como un **orden emergente de las actividades cognitivas** (Varela, 2002, p. 15), correspondiente a un conjunto de mensajes codificados de acuerdo con los patrones de conectividad neuronal y los acontecimientos en el entorno de la mente.

<sup>16</sup> Martin Heidegger, Maurice Merleau-Ponty y Michel Foucault se han interesado en el fenómeno de la interpretación como la actividad circular que eslabona la acción y el conocimiento.

<sup>17</sup> Ver Capra, F. (2003, p. 109). La visión que se trata en este capítulo, corresponde a una combinación de los postulados funcionalistas y estructuralistas y de la sociología interpretativa (siguiendo a Parsons, T.; Luhmann, N. y Giddens, A.), con base en la neurociencia.

Los acontecimientos en el entorno de la mente<sup>18</sup>, se definen como los acontecimientos del entorno del individuo<sup>19</sup> sumados a los acontecimientos que tienen lugar en las relaciones entre el cuerpo del individuo y la mente<sup>20</sup>. El grado de objetividad que pudiere asignarse ha sido fuente continua de divergencias. David Hume consideraba irresoluble el problema de si existe o no el mundo objetivo. Con los argumentos fundamentados en la moderna neurociencia expuestos, se puede llegar a la siguiente conclusión:

**Los acontecimientos que se perciben son subjetivos<sup>21</sup> y el nivel de objetividad que pueda asignársele a un acontecimiento<sup>22</sup>, depende del grado en que sea compartido por un grupo<sup>23</sup>, así como del modelo o modelos mentales que sirven de base para analizar este acontecimiento en particular<sup>24</sup>.** Tanto para Lukács, como para Gramsci, Dewey, Fromm, Eagleton, Maturana y Varela, la verdad es históricamente variable.

Debe observarse el sentido NO representacional expuesto, sentido contrario a la noción de representación del paradigma cognitivista<sup>25</sup>. Así mismo, “las categorías perceptuales basadas en estructuras neuronales, reforzadas por la categorización conceptual y asistidas

---

<sup>18</sup> Como señalan Edelman y Tononi (2000): “los aspectos no lineales de la interacción entre cerebro, cuerpo y varias señales paralelas del entorno deben considerarse conjuntamente para poder comprender los procesos de categorización perceptual, movimiento y memoria que subyacen a la conciencia” (p. 35).

<sup>19</sup> La presencia del otro, afecta la percepción y la decisión de acuerdo con Sen (1970).

<sup>20</sup> Las experiencias pueden ser clasificadas en dos clases – las provenientes del entorno físico y las provenientes del ambiente lingüístico socio-cultural. (Hutchins y Hazlehurst, 1992).

<sup>21</sup> Esta visión es concordante con el fenómeno de enacción propuesto por Varela, 2002, 87 y ss, según el cual el sistema cognitivo crea su propio mundo y así la inteligencia deja de ser la capacidad de resolver un problema para ser la capacidad de ingresar a un mundo compartido (valga decir, capacidad de crear elaboraciones conformes con los modelos mentales compartidos de turno). Véase también Maturana, F. et al. (2002, 13 y ss.).

<sup>22</sup> Esto por cuanto no puede caerse en el solipsismo y pensar que sólo existe la propia interioridad.

<sup>23</sup> Puede ser un grupo de personas, una familia, una empresa, una nación, también una comunidad científica; Varela (2002, p. 13) llega a referirse a la ciencia como el conjunto de científicos que definen qué debe ser la ciencia. Kuhn (2007) señala la existencia de paradigmas en la ciencia y de revoluciones científicas como “aquellos episodios de desarrollo no acumulativo en los que un paradigma antiguo se ve sustituido en todo o en parte por otro incompatible con él” (p. 186). Paradigma: Conjunto coherente de ideas científicas que se aceptan como explicación de un corpus fenomenológico. Éste suministra modelos de los que surgen tradiciones particulares y conexas de investigación científica según Kuhn (2007, p. 70 y ss.).

<sup>24</sup> Con esta conclusión, no puede existir la “conciencia pura” al margen del ser y del sujeto concreto que pretendió E. Husserl, fundador de la escuela filosófica de la fenomenología. Suponiendo que la “conciencia pura” (objetiva) pudiera existir, lo haría si la explicación que le de origen, corresponde a modelos mentales compartidos de quienes juzgan su “pureza”, pero con ello ya sería su aceptación producto de la subjetividad y un nuevo paradigma.

<sup>25</sup> Este paradigma, se basa en la noción de un mundo dado que es representado por el individuo mediante símbolos. Tal es la apreciación de Varela (2002), p. 37 y ss.

por la planificación y elección conscientes en un medio lingüístico, han conducido al desarrollo de los extraordinarios sistemas de pensamiento que subyacen a la investigación científica del mundo” (Edelman y Tononi, 2002, p. 143). **Existe un mundo sujeto a medida y evaluación**, del cual el individuo hace parte y no puede llegar a pensarse que sólo existe la propia interioridad<sup>26</sup> (solipsismo); como alguna vez mencionara León Tolstoi: “volteo rápidamente la mirada para sorprender el espacio vacío”, - por supuesto nunca lo encontró vacío -; “el hombre sigue viviendo porque es un ser vivo, no porque la razón lo convenza de la certeza o probabilidad de futuras satisfacciones o realizaciones” (Dewey, 1964, p. 263).

Como se advirtió anteriormente, la presencia del otro es un acontecimiento en el entorno de la mente que influye significativamente en la toma de decisiones. Según Maturana y Varela (2002), “como en el caso de las interacciones celulares en los metacelulares, es evidente que desde el punto de vista de la dinámica interna de un organismo, el otro representa una fuente de perturbaciones” (p. 121). La presencia de los demás, las relaciones con ellos y las interpretaciones que se creen sobre sus expectativas alteran las decisiones del individuo, según lo demuestra Amartya Sen (1970). Al respecto, González, (2006, p. 52) expone que:

“Puesto que la presencia del otro modifica la elección individual, Sen (1970) considera que no es posible encontrar un liberal paretiano<sup>27</sup>. En primer lugar porque, así lo quiera, el liberal no puede desconocer la presencia del otro. Y además, porque cada persona juzga el óptimo paretiano en interacción con el otro<sup>28</sup>. La consistencia

---

<sup>26</sup> Llegar a creer que la existencia del todo es solo producto de concepciones del sujeto cognoscente, no es suficiente para explicar la realidad completa dejando de lado que existe un mundo sujeto a medida y evaluación. Maturana y Varela (2002, 90) en “*El árbol del conocimiento*” para exponer este asunto, idearon la metáfora de “La odisea epistemológica: navegando entre el remolino Caribdis del solipsismo y el monstruo Scila del representacionismo”. Para profundizar sobre este aspecto, ver Maturana (1995). La realidad: ¿objetiva o construida? Barcelona, Anthropos, Véase también el problema de considerar toda la verdad como relativa en Lynd, R.s. (1939) “Knowledge for what? Londres, Oxford University Press y Horkheimer, M. (1993) “Between philosophy and social science: Selected Early Writings” Cambridge, Mass. The MIT Press. En especial página 217 y ss.

<sup>27</sup> Sen (1970) muestra de manera formal las implicaciones que tiene en la elección individual la presencia del otro. Sin el otro, el individuo  $i$  podría preferir  $x$  a  $z$  ( $x \succ_i z$ ). Pero si la persona  $j$  está presente, la decisión de  $i$  cambia radicalmente y ahora prefiere  $z$  a  $x$  ( $z \succ_i x$ ).  $P^j_i$  significa la elección de  $i$  en presencia de  $j$ . (González, 2006, p. 52).

<sup>28</sup> El óptimo de Pareto se alcanza cuando el aumento del bienestar de un individuo implica una disminución del bienestar de la otra persona. (González, 2006, p. 52).

falla en presencia del otro. Esta idea es muy clara en un “viejo” institucionalista como Commons (1934). El autor introduce dos categorías: Personalidad institucionalizada y razonabilidad. La decisión individual está mediada por las normas. Y en presencia del otro el comportamiento no es racional sino razonable. En el mundo de lo razonable los equilibrios son subóptimos<sup>29</sup>. (p. 52).

A continuación se esquematiza lo que se ha expuesto para describir los procesos que conducen a la acción, sin embargo en el desarrollo posterior se incluirá el papel que desempeña la ideología en este proceso.

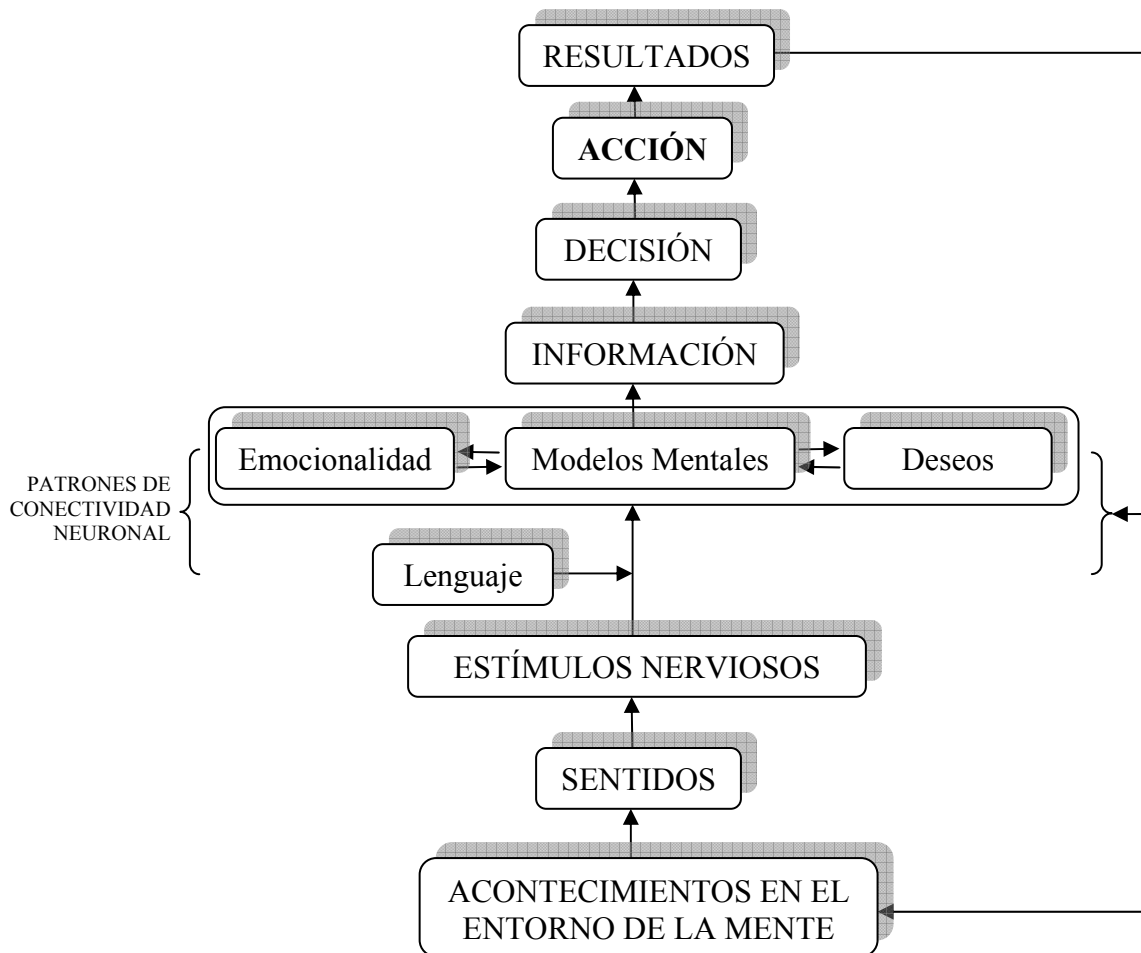


Figura 3.6. Comportamiento humano, enfoque de los patrones de conectividad neuronal.

Fuente: Elaboración propia

<sup>29</sup> Los equilibrios subóptimos de Nash ayudan a formalizar este tipo de situaciones. Ver, por ejemplo, Nash (1953). (González, 2006, p. 52).

### 3.4. Ideología, percepciones subjetivas y acción

Denzau y North (1994, p. 4) exponen como argumento central de su ensayo *Shared Mental Models* “que apuntando a entender la toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre, debemos entender las relaciones de **modelos mentales que los individuos construyen para dar sentido al mundo que los rodea, las ideologías que evolucionan de tales construcciones, y las instituciones** que desarrolla la sociedad para ordenar las relaciones interpersonales”. Según estos autores “las personas actúan en parte con base en mitos, dogmas, ideologías y teorías poco acabadas” (p. 3).

Al ser las ideologías las estructuras resultantes de un conjunto de modelos mentales producto de cierta configuración de patrones de conexión neuronal, juegan un papel fundamental en la interpretación y estructuración del entorno, se constituyen en referente de la toma de decisiones en un mundo de incertidumbre y son definitivas en los costos de transacción.

Tales estructuras llegan a formar la base de la toma de decisiones del individuo y su forma de interpretar el mundo. V. Pareto a finales del siglo XIX expone que “el hombre no puede liberarse de su propia inmadurez culpable; no existe ningún proceso intelectual. **La naturaleza humana permanece eternamente igual, y la pasión ideológica es propia de ella**” (Geiger, 1972, p. 23). En el mismo sentido, Eagleton (1997) expone que “la ideología no es un mero conjunto de doctrinas abstractas sino la materia que nos hace ser específicamente lo que somos, constitutiva de nuestra misma identidad” (p. 42). Para Edelman y Tononi (2002), “la verdadera subjetividad surge del poder del discurso y la metáfora, y de los conceptos del yo, el pasado y el futuro, entrelazados por creencias y deseos que pueden expresarse verbalmente” (p. 136). Tal subjetividad, es lo que se ha denominado como las percepciones subjetivas de los agentes del intercambio, determinantes de los costos de transacción.

Los fuertes vínculos emocionales y pulsionales con que se estructura una ideología, la ubican en un papel central en el comportamiento del individuo, al ser manifestación de la

congruencia entre emocionalidad, deseos y modelos mentales. Althusser (1969) sostiene que “la ideología expresa un deseo, una esperanza o una nostalgia, más que la descripción de la realidad” (p. 243). Según Freud (1985), **“los argumentos carecen de utilidad contra las pasiones, [...] incluso en el hombre actual, los motivos puramente razonables pueden poco contra los impulsos apasionados”** (p. 225). (Negrilla fuera del texto original).

**La ideología es una estructura adaptativa de modelos mentales, fuertemente ligada con las emociones y los deseos, mediante la cual, los individuos proveen a la vez una interpretación del entorno y una prescripción de cómo éste debería ser estructurado.** Al ser cimiento de la personalidad y fundamento de la interacción social, además de poseer algún grado de rigidez por la necesidad de coherencia intertemporal del yo, llega a suscitar las discusiones más acaloradas e incluso las luchas más severas. Según Eagleton (1997):

“Se puede entender suficientemente cómo los seres humanos pueden luchar y asesinar por razones de peso –razones vinculadas, por ejemplo, a su supervivencia física-. Es mucho más difícil entender cómo pueden llegar a hacer eso en nombre de algo aparentemente abstracto como son las ideas. Pero las ideas son aquello por lo que muchos hombres y mujeres viven y, en ocasiones, por lo que mueren” (p. 15).

Más que una estructuración, como se vio en la Teoría de Selección de Grupos Neuronales, se da es una selección, en la cual se fortalecen unas conexiones y otras se debilitan en un proceso adaptativo. En esta lógica, la ideología se constituye en un patrón de conectividad neuronal fuertemente estructurado, que da coherencia al yo (individual o grupal) y es referencia, con estrechos vínculos emocionales y pulsionales, para la interpretación y la acción.

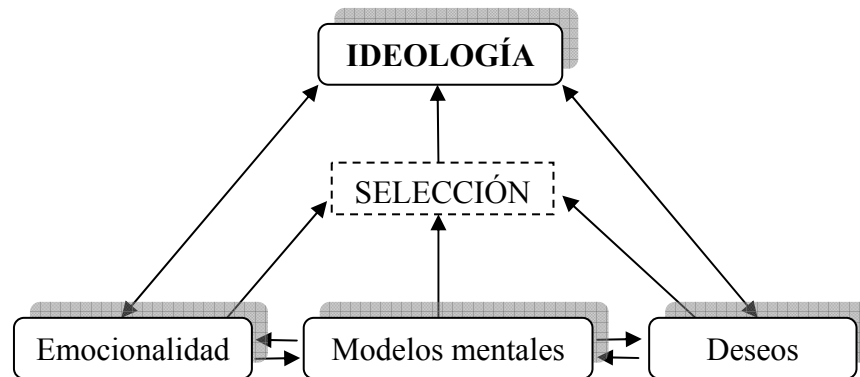


Figura 3.7. La ideología como patrón de conectividad neuronal fuertemente estructurado.

Fuente: Elaboración propia.

La selección se da en términos del modelo de comportamiento explicado según la figura 3.6., es decir, un modelo dinámico adaptativo, que conjuga los acontecimientos, los sentidos, los patrones de conectividad neuronal y la información emergente de procesos mentales, en la determinación de la acción y la redefinición continua de tales patrones.

Al trascender el concepto de modelos mentales, Senge (2006) introduce el concepto de visión compartida, según este autor:

Visión compartida es “una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona cesa de ser una abstracción. Es palpable, la gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida (...). Las visiones compartidas crean una sensación de vínculo común que impregnan la organización y brinda coherencia a actividades dispares” (pp. 260-261). “Es imposible imaginar la hazaña de AT&T, Ford o Apple sin una visión compartida” (p. 262).

El concepto de visión compartida es similar a lo que se ha presentado en este trabajo como modelos mentales compartidos. Sin embargo, no detalla los elementos que la componen, ni las bases por las cuales puede llegar a ser aceptada por los miembros de la organización, así como tampoco profundiza en los factores que la influyen.



Faye (1998) denomina al siglo XX como siglo de las ideologías, por ser el soporte subjetivo de grandes movimientos sociales y de pensamiento, entre ellos: el fascismo, el comunismo, el liberalismo, el socialismo democrático, el conservadurismo, el feminismo, el pacifismo, el ecologismo, el anarquismo, el fundamentalismo islámico, el nacionalismo, el nacionalismo revolucionario y el imperialismo. Majestuosos rituales, extrañas costumbres, grandes monumentos, han hecho que unas civilizaciones (como por ejemplo, la egipcia, la maya, la azteca, la china, la hindú) se hayan destacado en la historia. Estos rituales, costumbres, esfuerzos y sacrificios han estado indudablemente ligados a creencias. Que los seres humanos compartan representaciones para interpretar el entorno (modelos mentales compartidos) que los aglutinen y orienten hacia fines específicos, no es algo nuevo. Así mismo y como señalara Geuss, R. (1981), ciertos cuerpos de ideas han sido funcionales para el mantenimiento de poderes opresores. Según Max Weber, “la dominación ha tenido un papel decisivo [...] en las estructuras sociales económicamente más importantes del pasado y del presente” (citado en Capra, 2003, p. 126).

En síntesis, detrás de las grandes realizaciones de la humanidad ha estado y estará la ideología.

### 3.5. Cierre

En el entorno de la mente, es decir el entorno del individuo y las relaciones de la mente con el cuerpo, existen acontecimientos que son percibidos a través de estímulos nerviosos que los llevan al cerebro de acuerdo con las posibilidades de los sentidos. Los impulsos llegan al cerebro y son categorizados, interpretados y reconfigurados en un proceso adaptativo continuo, según los patrones de conectividad neuronal que cada cerebro posee. A partir de tales procesos surge la información para la toma de decisiones que conducen a la acción y a los resultados que influyen en el entorno del individuo y en sus patrones de conexión neuronal.

Las acciones pueden ser predominantemente emocionales, pulsionales o en función de los modelos mentales (entre mayor coherencia con los modelos mentales compartidos por la

sociedad, mayor probabilidad habrá de que sean calificadas como racionales). Lo cierto es que la motivación para la acción siempre se da en una combinación de estos tres elementos, en cualquier punto de la “pirámide” (ver figura 3.8) dependiendo de la fuerza o debilidad de las sinapsis, como “camino” en la mente que llevan a lugares diferentes. Cada ser humano presenta una orientación particular. En la cima de la pirámide está la ideología como estructuración selectiva de modelos mentales, emocionalidad y deseos.

La acción por lo tanto, puede ser inducida por cierto tipo de acontecimientos capaces de estimular las emociones, los deseos y los modelos mentales de los participantes. El nivel ideológico es considerado de orden superior, debido a la estructuración selectiva que requiere y a que la ideología llega a ser parte de los “cimientos del ser”, porque es como se ha explicado, medio de interpretación y de prescripción.

La ideología influye en los costos de transacción porque facilita o dificulta el cumplimiento de los pactos e influye en la información que emerge de los procesos mentales del individuo, al ser un medio de interpretación del entorno y de cómo tal entorno debería ser estructurado, así mismo porque influye en la acción, la cual retroalimenta las formas de pensar. Por lo tanto, la gestión de organizaciones debe actuar sobre los acontecimientos en el entorno de los agentes de la empresa (trabajadores, directivos y externos) y sobre sus patrones de conectividad neuronal (lenguaje, emocionalidad, deseos, modelos mentales y la construcción que emerge de los anteriores, la ideología), para hacerlos más coherentes con la prosperidad general, de manera que pueda existir mayor cumplimiento de los pactos y que las informaciones y las acciones que emerjan de la interpretación, selección y reconfiguración correspondan a las que mayor prosperidad representen, es decir, menores costos de transacción generen y por lo tanto lleven a un mayor crecimiento de la empresa.

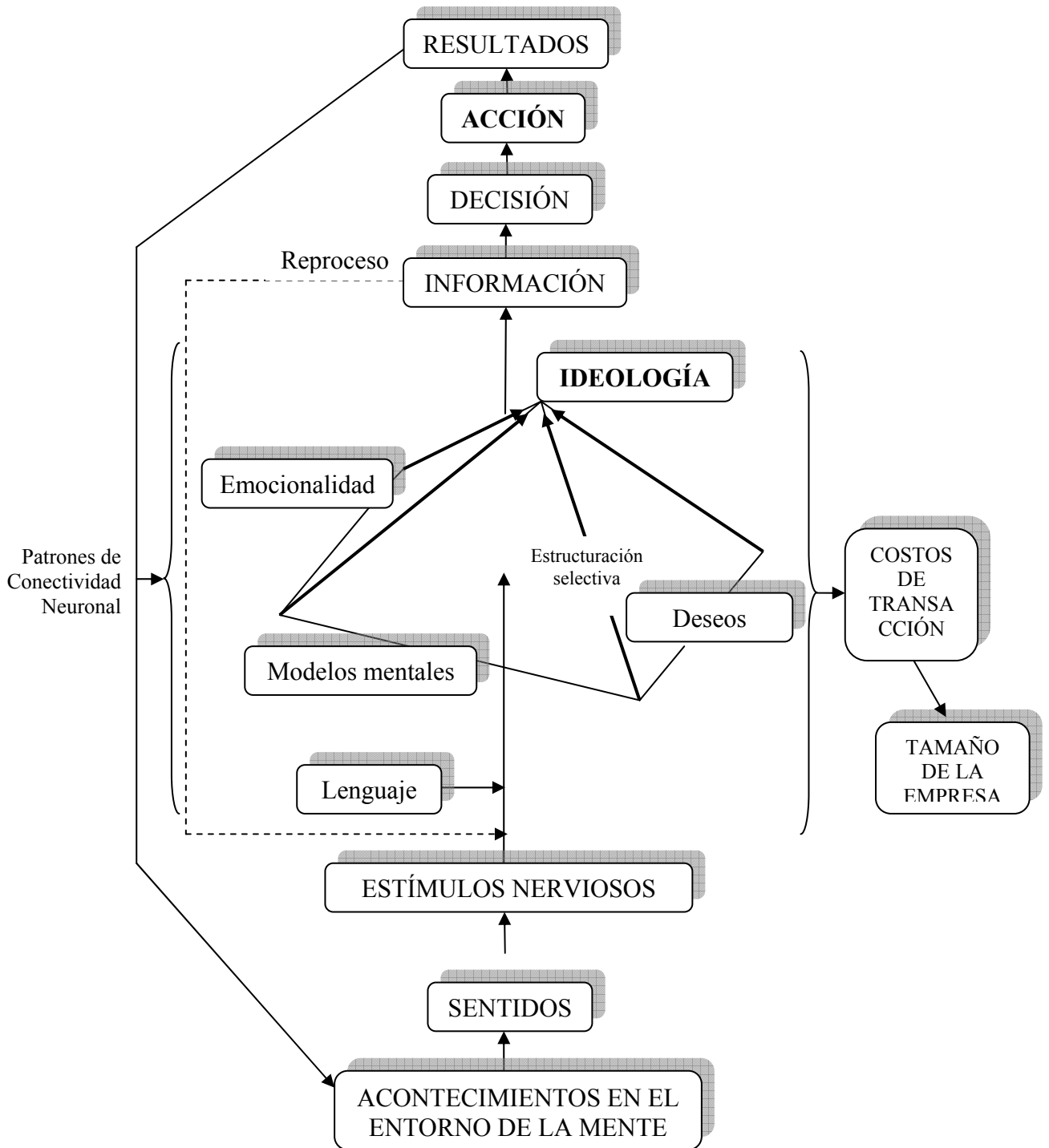


Figura 3.8. La materialización de la ideología en la acción. Fuente: Elaboración Propia

En esta figura se presenta a la ideología como una estructura de modelos mentales con fuertes vínculos emocionales y pulsionales que provee de una interpretación del entorno y

a la vez proporciona una prescripción de cómo ese entorno debe ser estructurado. Razones por las cuales emerge de ella o de diferentes combinaciones a distintos niveles entre deseos, emociones y modelos mentales la información, insumo para la decisión que conduce a una acción con resultados que retroalimentan la ideología, los modelos mentales, las emociones y los deseos y que modifican el entorno.

Fruto de un proceso adaptativo continuo, la ideología se convierte en un patrón de conectividad neuronal altamente fortalecido, el cual llega a ser referente para las nuevas interpretaciones y por lo tanto cimiento de la personalidad, personalidad formada por percepciones subjetivas regidas por la ideología, las cuales, según se explicó con anterioridad, son determinantes en la magnitud de los costos de transacción y por lo tanto en el tamaño de la empresa.

#### 4. GESTIÓN DE ORGANIZACIONES E IDEOLOGÍA

- Gestión para la disminución de costos de transacción-

*“Todos los hombres y mujeres, son de alguna manera intelectuales, ya que su actividad práctica lleva implícita una filosofía o concepción del mundo. El papel del intelectual orgánico es dar forma y cohesión a este entendimiento práctico, unificando así teoría y práctica. Se puede construir, en una práctica específica, una teoría que, coincidiendo e identificándose con los elementos decisivos de la práctica misma, pueda acelerar el proceso histórico que tiene lugar, haciendo la práctica más homogénea, más coherente, más eficiente en todos sus elementos, es decir, desarrollando así su potencial al máximo”* (Gramsci, 1971, p. 365)

De acuerdo con Henry Fayol (2005, p. 123), administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Koontz, O'Donnell y Weihrich (1984) consideran que la administración es “la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes” (p. 6). En general, la mayoría de las definiciones incluyen un carácter teleológico del término. Martínez (2002) expresa que “El concepto gestión es un desarrollo del concepto *management* o administración de negocios, reviste evolución y se refiere a la mayor complejidad de la administración de organizaciones sociales modernas en interacción con un entorno dinámico delimitado por la racionalidad social” (p. 4).

Teniendo en cuenta lo anterior, la gestión se entiende en este trabajo como la disposición y adecuación de medios para la obtención de fines aceptables en un contexto dinámico y complejo. Como fines principales de la gestión se toman los objetivos de permanecer, crecer (objetivos básicos financieros) y generar rentabilidad suficiente en relación con los requerimientos de retorno de quienes financien la organización. Según Sallenave (2002) “estas tres voluntades organizacionales tejen la trama del *manejo estratégico de la empresa*” (p. XII). Por lo tanto y en concordancia con David (1988), la Gerencia Estratégica se centra en el crecimiento y desarrollo globales de la organización, entendida

como un sistema de individuos y recursos interrelacionados y en interacción con un ambiente para la consecución de un fin.

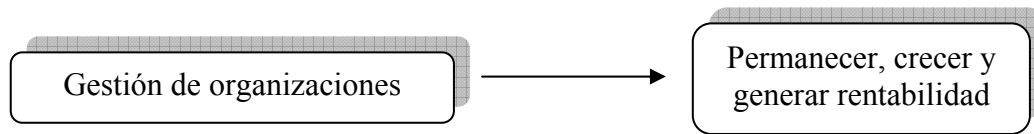


Figura 4.1. “Superobjetivos” de la gestión de organizaciones. Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de delimitar el análisis del presente aparte y observar cómo la aplicación de las teorías de administración pueden lograr y han buscado la reducción de los costos de transacción, se centrará el estudio en los elementos contemplados por los aportes hechos por Taylor, Fayol, Weber y Mayo, por considerarlos básicos en el desarrollo de la administración y presentes en su ejercicio contemporáneo (Aktouf, 1998, pp. 27-29), en especial, aquellos aportes que presentan relación directa con variables principales que determinan los costos de transacción según North (1990a), destacándose el tratamiento de las percepciones subjetivas, la ideología, las reglas formales y restricciones informales, los esfuerzos por lograr el cumplimiento de los pactos y la búsqueda de unificación e implantación de criterios en la medición del valor de las actividades, las conductas, los bienes y los servicios involucrados. Posteriormente se hace una integración<sup>30</sup> entre el sustento epistemológico construido y el proceso de gestión estratégica, presentando una perspectiva orientada a servir como referencia para la acción del dirigente soportada además por investigaciones empíricas.

#### 4.1. Administración tradicional y costos de transacción.

##### 4.1.1. La organización racional del trabajo y del taller – Frederick Taylor.

La obra de Taylor se centra en la productividad y la eficiencia. Según el enfoque de los costos de transacción, la colaboración armónica entre trabajadores y directivos con fines en común a la que se refiere Taylor, generaría una reducción de dichos costos debido a la

---

<sup>30</sup> Una integración del modelo de gerencia estratégica con otras perspectivas teóricas puede observarse en Yang, C. y Yeh, T. (2009). Artículo en el cual se integró el modelo de gerencia estratégica con el modelo del cuadro de mando integral y con el modelo de gerencia Hoshin y fue aplicado en una organización.

disminución en la magnitud de los esfuerzos necesarios para hacer cumplir lo pactado entre ambos. La selección y adiestramiento garantizarían para el empleador la posibilidad de contratar y desarrollar un trabajador acorde con los objetivos de la organización; por lo cual, la cooperación sería más armónica. El adiestramiento permitiría el acondicionamiento del trabajador a fin de que realice las interpretaciones más convenientes en cuanto a los atributos de los bienes y servicios y favorecerá el establecimiento de modelos mentales que incrementen la probabilidad de que el comportamiento que adquieran los individuos sea concordante con los objetivos de la organización. Así mismo, Taylor (2005) manifiesta su preocupación por la influencia de las creencias (o percepciones) en el desempeño de los trabajadores, al manifestar para la época, que los trabajadores estaban restringiendo su rendimiento “debido a que están imbuidos de la mentira de que el hombre que trabaja tan arduamente como puede, está yendo contra sus intereses más caros” (p.111). Con ello se infiere que las percepciones de los trabajadores influyen en la productividad y la eficiencia.

#### 4.1.2. La administración normativa y la sistematización del trabajo directivo – Henry Fayol. Enfoque según los costos de transacción.

Según Fayol, toda organización debe cumplir operaciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y administrativas. Fayol resalta la influencia ideológica de un jefe como fundamental en el ejercicio directivo. Para este autor, “se distingue en un jefe, la autoridad estatutaria que depende de la función, y la autoridad personal hecha de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de dotes de mando, de servicios prestados, etc. Para ser un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad estatutaria” (p. 143). Esta afirmación reviste singular importancia, toda vez que resalta ciertas cualidades que, a juicio del autor, llegan a generar en el individuo una disposición positiva hacia el cumplimiento de las órdenes y la ejecución de actividades orientadas hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Fayol destaca las cualidades morales y la construcción ideológica que se debe crear en torno a un directivo que tiene la capacidad de ejercer gran influencia en las percepciones de sus subordinados y por lo tanto en el cumplimiento de los acuerdos (u órdenes), en la forma en cómo los individuos interpretan su entorno y en las reglas formales y las restricciones

informales que se crean en la organización, todas ellas variables determinantes de los costos de transacción.

Esta visión reconoce la existencia de concepciones dispares sobre los bienes y los servicios objeto del intercambio, además de diferencias en las expectativas de comportamiento de los participantes en el intercambio. Por ello, conseguir la amplia comprensión e identificación por parte de los trabajadores, en relación con los objetivos y convenciones de la empresa, facilitaría la consecución de sus fines y reduciría los costos de transacción, debido a que según Fayol (2005), “cada agente pone, voluntaria o involuntariamente, un poco de sí mismo en la transmisión y la ejecución de las órdenes, así como en la transmisión de las impresiones recibidas; no actúa como un simple engranaje mecánico” (pp. 156 y 157).

#### 4.1.3. Sociología de las organizaciones, burocracia y dominación – Max Weber. Las percepciones subjetivas en los costos de transacción.

Max Weber, es considerado “el maestro de la sociología comprensiva” (Freund, 1985; Aktouf, 1998); en tal sentido, Max Weber es el autor que más cerca está del enfoque de los costos de transacción, debido a que profundiza en las condiciones subjetivas que subyacen el comportamiento de los individuos de la organización, las cuales determinan en el fondo la magnitud de los costos de transacción y son las percepciones, en buena parte, las que determinan la acción social<sup>31</sup> en la que se puede observar la presencia de las emociones, los deseos y los modelos mentales, de la manera que se expuso en la figura 3.8.

Tendiente a una argumentación sobre una gestión que incremente el compromiso de los trabajadores con los objetivos de la organización, los tres tipos de dominación (legítima)<sup>32</sup> propuestos por Weber (1998, p. 172) para referirse a la capacidad de un individuo de hacer que otros hagan: 1. Racional o legal: Su legitimidad descansa en la creencia en la legalidad

---

<sup>31</sup> Según Weber (2008, p. 20) la acción social puede ser de cuatro tipos: 1. Racional con arreglo a fines: Basada en la determinación de expectativas sobre el comportamiento de otros hombres y del mundo exterior, para la consecución de fines deseados y sopesados racionalmente en comparación con otros fines posibles; 2. Racional con arreglo a valores: basada en una creencia consciente en el valor propio y absoluto de una determinada conducta; 3. Afectiva: Acción especialmente emotiva, basada en afectos y estados sentimentales; 4. Tradicional: Determinada por la costumbre, lo que se hace comúnmente.

<sup>32</sup> Para estudiar los tipos de dominación ilegítima, véase Therborn (2003, p. 74 y ss.)



de las normas instituidas racionalmente; 2. Tradicional: El fundamento primario de su legitimidad es la creencia cotidiana en la santidad de las tradiciones, la fuerza de las costumbres, que ha señalado a quienes pueden ocupar puestos de autoridad; 3. Carismática: El poder está legitimado por la proyección que suscita una persona hacia los demás, debido a su entrega extraordinaria a la santidad, el heroísmo o la ejemplaridad. Aktouf, (1998, p. 182), pone como ejemplos a Napoleón y a Hitler. En todos estos casos, puede plantearse la combinación entre modelos mentales, deseos y emocionalidad erigidos como un medio legítimo para lograr un mayor cumplimiento de los acuerdos en un colectivo de personas.

Para Weber (2008) un orden<sup>33</sup> tiene validez solamente “cuando la orientación de hecho por aquellas máximas tiene lugar porque en algún grado significativo (es decir, en un grado que pese prácticamente) aparecen válidas para la acción, es decir, como obligatorias o como modelos de conducta”. (p. 25). La validez de un orden y por lo tanto el cumplimiento de los pactos que se deriven de ese orden (y en consecuencia la magnitud de los costos de transacción), se da en función de su coherencia con los modelos mentales compartidos que tengan los individuos involucrados, por lo tanto ha de concluirse que para mejorar el desempeño en función de unos objetivos deberá poseerse un marco común de valores.

#### 4.1.4. Las relaciones humanas y la productividad – Elton Mayo.

Elton Mayo es considerado el padre de la escuela de las relaciones humanas debido a sus descubrimientos en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company. Mayo (1975) encontró que los elementos afectivos y emocionales jugaban un papel determinante en la productividad y el esfuerzo de los trabajadores. Tal demostración hizo manifiesta la necesidad de la satisfacción psicológica del factor humano para aumentar y sostener la productividad y la eficiencia, por lo tanto tener en cuenta la subjetividad de los trabajadores comenzó a ser de importancia. En este sentido, según Aktouf (1998) “el equipo investigador de Hawthorne apuntaba a un conocimiento más íntimo del empleado y sus expectativas para asegurarle una mejor moral, necesaria, a su vez, para un rendimiento incrementado” (p. 231). Tales conclusiones de Mayo son fundamentales para los propósitos

---

<sup>33</sup> Orden: “Cuando la acción se orienta por máximas que pueden ser señaladas” (Weber, 2008, p. 25).

de este trabajo, porque demuestran que un conocimiento más profundo de la condición humana en la organización incrementa la productividad en la organización, razón por la cual se ha hecho un acercamiento a las condiciones que subyacen el comportamiento de los individuos en la empresa. Trabajadores mejor servidos por su organización cumplirán con sus contratos en un nivel más alto y, por lo tanto, los costos de transacción serán menores.

#### 4.2. Gestión humana, gerencia de alto compromiso e ideología.

Fox (1996) identifica dos marcos de referencia gerenciales que considera como ideologías laborales, el marco unitarista según el cual la organización es un todo integrado y armonioso destinado a la consecución de un propósito y el marco pluralista que ve a la organización como un conjunto de grupos con intereses comunes e intereses en competencia. El marco unitarista, según Keenoy (1999, p.2) es considerado como un supuesto fundamental en la literatura sobre el factor humano y bajo esta premisa considera que los intereses de los trabajadores y los de la gerencia deben estar alineados (Guest, 1987; Wells, 1993; Hart, 1993; Muller, 1999; Delaney y Godard, 2001; Moore y Gardener, 2004; Geare et al. 2006). De acuerdo con Rudman's (2002, p. 7) "en la actualidad, un marco unitario de referencia es el supuesto fundamental detrás de la teoría y la práctica de la gestión de recursos humanos". Ejemplos de que la gestión del factor humano se orienta hacia una visión unitaria de la organización incluyen los trabajos de Whitener (2001), Guthrie (2001), Wood y de Menezes (1998), Wood y Albanese (1995) y Arthur (1994)

Así mismo, Horwitz (1991) argumenta que la intención, la intensidad, y el celo de las iniciativas de gestión reflejan fuertes connotaciones ideológicas y sustentan la idea de que la teoría y la práctica de la gestión del factor humano se fundamentan en una visión unitarista de la organización. Concluye así mismo que este tipo de gestión requiere una reorientación que considere perspectivas de corte ideológico para generar sinergias en beneficio de la organización.

Según Geare et al (2006) "el concepto de ideología, (...) es aceptado como relevante en las relaciones laborales" (p. 1191). Kaufman (2004) reconoció el trabajo sobre sistemas de

relaciones industriales de Dunlop (1958) como “el trabajo teórico más citado en el campo de las relaciones industriales que instó al debate sobre ese concepto” (p. 601 citado en Geare et al. 2006). Según Dunlop (1958) los sistemas de relaciones industriales contienen una “ideología o conjunto de creencias comúnmente mantenidas por los actores que ayudan a unir o integrar el sistema como una entidad” (p. 16). Afirmaciones que son complementadas por Fox (1966) quien ve a la ideología como un marco de referencia y sostiene que ésta determina “(a) cómo esperamos que la gente se comporte, (b) la forma en que reaccionamos a la conducta de las personas, y (c) los métodos que elegimos cuando cambiamos el comportamiento de la gente” (p. 1) Siendo la ideología a la vez “un método de auto-consuelo, un instrumento de persuasión, y una técnica de búsqueda de legitimación de la autoridad” (p. 5). En concordancia con lo anterior, Geare et al. (2006) consideran que “la importancia de las ideologías ha quedado bien establecida en las relaciones industriales” (1191) y para Wood (1978) “la ideología tiene un lugar central en el estudio de las relaciones laborales (...) una consideración de la naturaleza y el papel de la ideología es esencial” (p. 42). Sin embargo no se presenta una demostración teórica de los elementos que la hacen esencial y no se consideran sus efectos en los costos de transacción.

De la misma manera, han sido estudiados los efectos adversos de trabajar en climas organizacionales que involucren factores ideológicos y se han examinado mecanismos para mejorar la retención de los trabajadores (Harrell-Cook et al, 1999; Hochwarter, Perrewe, Ferris, y Guercio, 1999). Dentro de tales soluciones se destaca el estudio de Hochwarter et al. (1999) según el cual la relación positiva entre la política de la organización y la tensión en el empleo disminuyó a medida que aumentó el compromiso organizacional. Otras investigaciones favorecen aspectos relacionados con el control de gestión (Ferris, Frink, Gilmore, y Kacmar, 1994).

Eisenberg, Huntington, Hutchinson y Sowa (1986) desarrollaron el concepto de ideología de intercambio y lo aplicaron para describir las relaciones que tienen los individuos con la organización, diferenciando a quienes poseen una alta ideología de intercambio como quienes tienen una tendencia fuerte a esperar recibir retribuciones por cada actividad que realizan. Por su parte, los que poseen una baja ideología de intercambio son quienes no

presentan una sensibilidad tan alta a tal retribución. Ha habido soporte empírico al respecto como su relación con las tasas de ausentismo (Eisenberg et al., 1986), los comportamientos ciudadanos (Ladd y Henry, 2000; Witt, 1991), compromiso (Sinclair y Tetrick, 1995; Witt, Andrews y Kacmar, 2001) y desempeño laboral (Orpen, 1994), estableciendo que existe una fuerte relación entre la ideología de intercambio y estas variables. Sin embargo y como se ha expuesto, la consideración de la ideología con base en estos dos tipos de conducta es apenas una parte de lo que ocurre.

Andrews, M. et al. (2003) examinaron el efecto moderador de la ideología en la relación entre las percepciones de la política de organización y la tasa de retención de los gerentes, mediante datos recogidos de 178 empleados de una organización de servicios de distribución en los Estados Unidos, encontrando, entre otros, que la ideología modera la relación entre las percepciones de los individuos acerca de las políticas de la organización y la tasa de retención de los gerentes. Los empleados que no son expertos en maniobras políticas pueden comenzar a alejarse de la organización o presentar conductas de abstinencia (Gilmore et al, 1996; Moorman, Blakely y Niehoff, 1998; Randall et al, 1999; Shore, L., Barksdale, y Shore, T., 1995).

La investigación tradicional que examina las percepciones de los trabajadores en este aspecto se ha concentrado en consecuencias tales como absentismo (Gilmore, Ferris, Dulebohn, y Harrell-Cook, 1996), la intención de rotación del personal (Harrell-Cook et al, 1999; Maslyn y Fedor, 1998, Randall, Cropanzano, Bormann, y Birjulin, 1999), la satisfacción laboral (Kacmar, Bozeman, Carlson, y Anthony, 1999), el desempeño laboral (Randall et al, 1999; Vigoda, 2000) y el compromiso (Hochwarter et al, 1999. ).

La aplicación de los desarrollos del presente trabajo se enfoca hacia el logro del alto compromiso de los trabajadores, lo cual es considerado como uno de los mayores objetivos de la gestión humana. Para ello y como se ha hecho tradicionalmente en la literatura sobre el tema, se han tenido como elementos de partida las consideraciones de Walton (1985) acerca del compromiso. Numerosas investigaciones se han hecho sobre el tema de gerencia de alto compromiso (Walton, 1985; Wood y Albanese, 1995; Hutchinson et al., 2000;

Wood y de Menezes, 1998; Guest, 1999; Horwitz, 1991; Geare, 2006), el sustento teórico a través de los costos de transacción puede considerarse como una alternativa apropiada para el sustento de estos resultados experimentales.

Walton (1985, p. 81) plantea un modelo de gerencia de alto compromiso en el que se destacan las siguientes estrategias para lograr pasar del control al compromiso de los trabajadores en el lugar de trabajo: Responsabilidades individuales tendientes a mejorar el desempeño del sistema, diseño de puestos de trabajo que provean motivación, conformación de equipos de trabajo, énfasis en la mejora del trabajador orienta al mercado, coordinación y control basado en metas compartidas, valores y tradiciones, diferencias mínimas de estatus, pago ligado a las habilidades, resultados y experticia, entrenamiento, garantía de que la participación en actividades no acarreará la pérdida del trabajo, datos del negocio ampliamente compartidos, planeación y solución conjunta de problemas entre los directivos y los trabajadores. En el mismo sentido, MacDuffie (1995) señala que la gerencia de alto compromiso solamente puede ser exitosa si los trabajadores perciben que sus intereses están alineados con los de la compañía. Tal reciprocidad, asegura que se logra por ejemplo, mediante la inversión en el desarrollo de las habilidades de los trabajadores, el patrocinio de programas de seguridad, la introducción de mecanismos de compensación basados en el desempeño y la eliminación de discriminaciones.

En desarrollo de lo anterior, se han ejecutado prácticas dentro de las que se destacan los sistemas de gerencia de alto compromiso (Wood y Albanese, 1995) y los sistemas de trabajo de alto desempeño (Hutchinson et al., 2000). Con la ejecución de una práctica de gerencia de alto compromiso<sup>34</sup>, los empleadores ven a sus empleados “como recursos para ser desarrollados” (Wood y de Menezes, 1998, p. 485), según estos autores los sistemas de gestión de alto compromiso se implementan para crear “las condiciones para que los empleados estén altamente involucrados en la organización y se identifiquen con sus metas” (p. 487) y en tal sentido Geare et al. (2006) encontraron que el uso de la gerencia de

---

<sup>34</sup> Trabajos como los de Hart (1993) y Keenoy (1990) han criticado este tipo de prácticas sugiriendo que realzan las cualidades de persuasión de una ideología unitarista y hace ver a la gestión humana como una práctica manipuladora. En sentido contrario Moore y Gardner (2004) sugieren que es una práctica útil para que los empleadores y empleados marchen al mismo son haciendo que se comparta la misma visión y facilitando la gestión de las organizaciones.

alto compromiso se encuentra asociado con valores y creencias unitaristas de la organización por parte de los gerentes.

Dentro de las evidencias empíricas que sustentan la aplicabilidad de los aspectos teóricos de la ideología a la gestión de organizaciones se encuentran los trabajos de Cyr y Frost (1991) en estudios sobre empresas chinas; Wood y Albanese (1995) en 135 plantas manufactureras en el Reino Unido, Edwards (1995) sobre las prácticas de gerencia de alto compromiso, Suutari (1996) en su caracterización de las creencias y estilos de liderazgo de los gerentes de una empresa multinacional en Alemania, Suecia, Finlandia, Gran Bretaña, Dinamarca y Austria. Así mismo, los trabajos de Ralston et al. (1997) sobre la influencia de la ideología económica y la cultura nacional sobre los valores del trabajo gerencial a partir de estudios realizados en los Estados Unidos, Rusia, Japón y China; Wood y de Menezes (1998) en su exploración de cómo la gerencia de alto compromiso puede ser usada para evaluar la orientación de los gerentes hacia la labor encomendada; Domicone et al. (1998) sobre las diferencias culturales en empresas multinacionales y su influencia en los costos de transacción; Wood y de Menezes (1998) sobre el mejor desempeño de un buen número de organizaciones en las cuales se han implementado prácticas de gerencia de alto compromiso; Hutchinson, et al. (2000) acerca de la gerencia de alto compromiso en centros de atención de llamadas, los trabajos de Igram y Simons (2000) en empresas israelíes y la influencia de la ideología en su éxito o fracaso; Van den Broek (2003) en su estudio sobre empleados de dos centros de recepción de llamadas en Australia sobre el conjunto de comportamientos y actitudes de los empleados. Por su parte, Martinsons y Davidson (2007) encontraron que los líderes empresariales de los Estados Unidos, Japón y China tienen un estilo diferente y que la decisión refleja diferencias en los valores culturales y las necesidades relativas de logro, afiliación, poder e información; Cinquini (2007) estudió la influencia de la ideología fascista en las empresas italianas encontrando que la ideología genera diferencias en los estilos de gestión y en los resultados de las organizaciones; Miles (2007) destaca la importancia de los valores de liderazgo para fortalecer la innovación como resultado de investigaciones en 125 países del mundo; Ross y Bamber (2009) en el sector de las telecomunicaciones australiano demostraron que la ideología juega un papel clave en la adopción de estrategias; Geare et al. (2009) realizaron un estudio empírico

acerca de la ideología y la gerencia de alto compromiso, encontrando que en el lugar de trabajo predomina una ideología de tipo unitarista y establecieron una relación entre la ideología y el nivel de compromiso en la organización por parte de sus agentes.

4.3. Perspectiva de la ideología en la gestión de organizaciones para la reducción de costos de transacción. Enfoque según la gerencia estratégica.

La gerencia estratégica se puede dividir por etapas y actividades. A continuación se presenta el modelo expuesto por David (1988), el cual se adoptará como modelo en el presente trabajo por ser un modelo representativo de los consensos en esta rama del conocimiento y por presentar un nivel de detalle en las actividades necesario y suficiente para hacer la respectiva integración<sup>35</sup> con los aspectos teóricos contemplados en el trabajo.

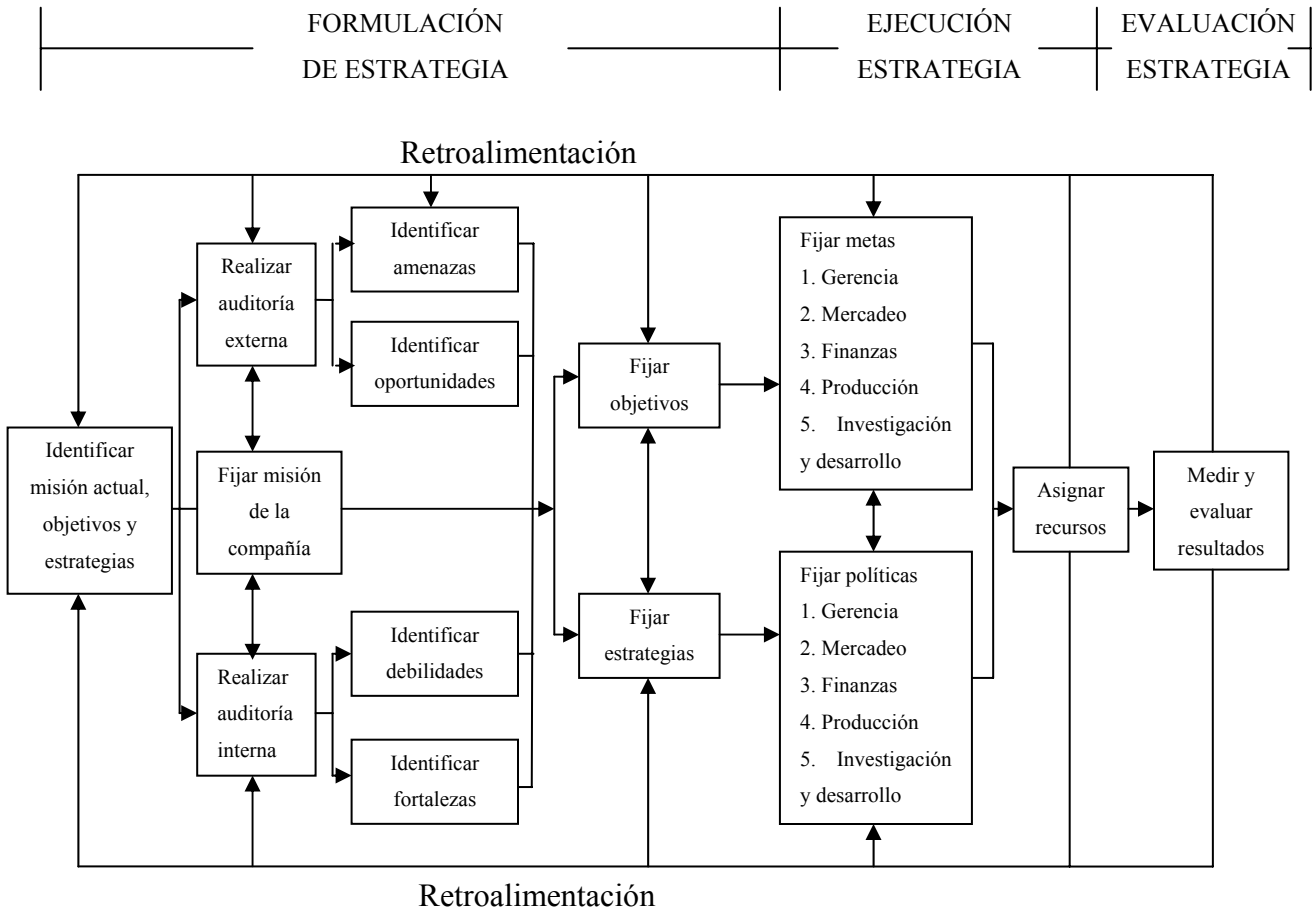


Figura 4.2. El modelo de gerencia estratégica. Fuente: David (1988, p. 18)

<sup>35</sup> Una integración del modelo de gerencia estratégica con otras perspectivas teóricas puede observarse en Yang, C. y Yeh, T. (2009). Artículo en el cual se integró el modelo de gerencia estratégica con el modelo del cuadro de mando integral y con el modelo de gerencia Hoshin.

De acuerdo con David (1988), “la gerencia estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos<sup>36</sup>” (p. 3). Como se ha visto la reducción de los costos de transacción debe ser un objetivo de la gerencia. Para que existan costos de transacción menores, es necesario fomentar la confianza entre los miembros de la organización y la confianza de los mismos en la “bondad” de las reglas formales y restricciones informales que rigen la interacción de los miembros de la organización.

Las actividades que implican costos de transacción altos en comparación con los costos de transacción de la misma actividad en el mercado abierto o en otra empresa, representan debilidades de la empresa. La cohesión ideológica del personal, así como la de éste con las normas formales y las restricciones informales de la organización son una fortaleza en la medida en que facilitan el cumplimiento de los acuerdos entre los individuos y aseguran una mayor coherencia entre el comportamiento de los miembros de la organización y los objetivos de la empresa.

Por su parte, los objetivos revisten importancia singular en el éxito de las organizaciones, pues revelan prioridades que disminuyen los costos de medición de los atributos de los bienes y servicios intercambiables, permiten la coordinación y la sinergia entre los participantes en las actividades, suministran motivación, organización y direccionamiento de cada una de las actividades. La existencia de objetivos claros en la organización, con los cuales los individuos gocen de alta identificación contribuye a la disminución de los costos de transacción. Las metas, en este caso, son consideradas como los puntos de referencia o aspiraciones a corto plazo que las organizaciones deben lograr para la consecución de sus objetivos. Los medios por los cuales se conseguirán los objetivos son las estrategias. Las políticas son las pautas establecidas para el logro de las metas definidas, guías para la toma de decisiones en situaciones repetitivas durante el despliegue de una estrategia.

---

<sup>36</sup> Según David (1988) “los objetivos se pueden definir como los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica” (p. 9).



Cuando se habla de la formulación de la misión, se habla de la formulación de un propósito duradero que identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y el mercado. Para David (1988) “una formulación de misión incorpora la filosofía de los estrategas de la organización (...) una formulación de misión clara y significativa describe los valores y prioridades de una organización” (p. 7).

En tal sentido la construcción de una misión se asemeja a la construcción de una ideología de la empresa, la cual tendrá mayor éxito en la medida en que se logre mayor identificación entre los individuos que la componen y los objetivos que encierra esa misión. Esta identificación estrecha hace que los costos en que se deba incurrir para garantizar el cumplimiento de los contratos sean menores y habrá mayor fortaleza de la visión compartida en cuanto a los atributos valiosos de los bienes y servicios, así como del comportamiento considerado como “correcto”.

Cuando se trató el tema de los costos de transacción se consideró como origen de éstos el esfuerzo para garantizar el cumplimiento de los pactos, en este caso, el principal pacto a cumplir por parte de los miembros de la organización será que sus acciones se orienten a la consecución de los objetivos de la organización. Si esto se cumple, los costos de transacción serán menores. Lograr la alta identificación de quienes contribuyen a la realización de las actividades de la empresa con los objetivos es significativamente importante, tal es la apreciación de McGregor (1960, p. 352) quien afirma que un mecanismo adecuado para poner en práctica la consideración de un factor humano confiable, motivado y que piensa en la autorrealización (teoría Y), es la técnica de gerencia por objetivos.

Según David (1988), “los objetivos deben reunir las siguientes características: ser medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes” (p. 10). La cualidad de razonables de los objetivos, así como su claridad y coherencia dependen de su semejanza con los modelos mentales compartidos por los individuos que los interpreten y el grado de estimulación que se logre va en función de las emociones, los deseos, los modelos mentales y la ideología de los participantes. En este sentido, la gerencia estratégica involucra la motivación de los

integrantes de la empresa para el logro de los objetivos organizacionales y confirma la importancia del estudio de los motivos que subyacen la acción del individuo en la empresa.

Para David (1988), “Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia” (p. 15). Identificar los elementos que intervienen en la motivación para la acción y la interacción entre los individuos es fundamental para la formulación y acondicionamiento a la subjetividad del personal de los objetivos y estrategias y para ajustar las acciones del personal a los requerimientos de las estrategias y los objetivos de la organización.

La gerencia por objetivos, según Drucker (1970) implica el autocompromiso, el trabajo en equipo, la participación del trabajador en el análisis y solución de los problemas de la organización y la autodirección. Tales situaciones involucran una coherencia entre los aspectos que subyacen la acción de los individuos y los objetivos organizacionales, por lo cual la formulación de objetivos y estrategias, así como el despliegue de las mismas debe considerar los aspectos subjetivos del factor humano.

La identificación ideológica del factor humano, facilita la acción empresarial en la medida en que reduce la magnitud de los costos de transacción en que debe incurrirse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

De acuerdo con Bergeron (1979): “El liderazgo organizacional es una cualidad proveniente de esa doble sensibilidad, 1) la sensibilidad a las personas: el líder es un jefe. Esto evoca los guerreros de antaño y la visión de un guía con cualidades innatas e indefinibles; se olvida entonces que la cualidad principal del jefe es comprender los individuos, entender sus aspiraciones, sus fortalezas y debilidades y la forma de canalizarlas. El líder es un manipulador: utiliza su poder y su influencia, que en el caso del gerente general son legitimados por la autoridad jerárquica; 2) Sensibilidad a los objetivos de la organización: el líder tiene una visión clara de las metas de la organización. Sabe subordinar los objetivos individuales a los objetivos

organizacionales. Sabe también acomodarse a las situaciones, es decir, tolerar momentáneamente ciertos comportamientos individuales negativos desde el punto de vista de la organización, si le parece que puede modificarlos con el tiempo o que es mejor tolerarlos que sumir la organización en una crisis.” (p. 33).

A continuación se presenta un esquema de la tipología de los dirigentes, según Sallenave (2002); en el cual se destaca el liderazgo como la combinación entre la alta sensibilidad a las personas y la alta sensibilidad a los objetivos de la organización. Combinar estos aspectos no es fácil, sin embargo si las personas se identifican con los objetivos de la organización existirá menor dificultad para el liderazgo. Como se ha sostenido a lo largo de los últimos dos capítulos, la forma más fuerte de identificación es la identificación ideológica, por estar ligada con los cimientos de la personalidad de los individuos. Comprender aspectos de la ideología del personal facilita la alta sensibilidad a las personas, lograr sembrar en el factor humano identificación con los objetivos de la organización a partir de sus propias concepciones más elaboradas facilita el liderazgo y la eficiencia de la gestión. Las investigaciones han indicado que los empleados cuyos valores coinciden con los de la empresa están más satisfechos y se quedan en su empresa en una proporción mucho mayor que los empleados cuyos valores son incompatibles (Chatman, 1991; Sheridan, 1992).

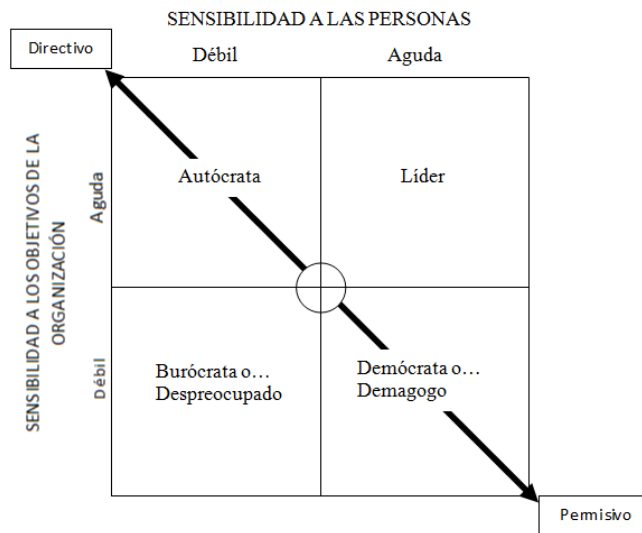


Figura 4.4. Tipología de los dirigentes. Fuente: Sallenave (2002). Con base en la cuadrícula gerencial del Blake (1977).

Según esta perspectiva, el liderazgo se construye con base en la combinación de alta sensibilidad a los objetivos de la organización y alta sensibilidad a las personas. La herramienta para desarrollar la alta sensibilidad por los objetivos de la organización es la gerencia estratégica y para desarrollar la sensibilidad por las personas, se ha propuesto el modelo de comportamiento presentado en el capítulo sobre comportamiento, en el que se destaca el papel de las emociones, los deseos, los modelos mentales y la ideología como construcción de las tres variables anteriores. Tal combinación, de conformidad con la cuadrícula de Blake (1977), logra a la vez un alto nivel de productividad y un buen clima organizacional, para lo cual es indispensable la identificación del personal con los objetivos organizacionales. De lo contrario, habrá una dicotomía que no permitirá lograr el liderazgo hacia la productividad en un clima organizacional adecuado. Por lo tanto, para describir el papel de la ideología en la gestión de organizaciones deberán tenerse en cuenta ambas herramientas, encontrándose presente la acción ideológica en la identificación de las oportunidades, amenazas, debilidades y fortaleza, así como también en el establecimiento de objetivos, en la formulación, despliegue y evaluación de las estrategias.

De acuerdo con Tichy (1983) “las organizaciones afrontan hoy en día cambios importantes y discontinuos, que convierten a la Gerencia estratégica en algo más difícil y complejo que nunca. Con el objeto de tener éxito en este ambiente, las empresas necesitan analizar los sistemas culturales, políticos y técnicos que funcionan dentro de sus organizaciones” (p. 55). El análisis de tales factores es en buena medida el estudio de sujetos y de ideología en las organizaciones, a mayor grado de complejidad, los fenómenos deben analizarse, como dijera Herbert Simon (1984) “en un nivel de resolución más elevado” (p. 40).

La ideología provee de axiomas claros para la construcción de soluciones concertadas, disminuye las fricciones en el sistema producto de grandes costos en la medición de los atributos de bienes, servicios y comportamiento de los individuos, así como costos generados por la necesidad de voluminosos mecanismos para garantizar el cumplimiento de los acuerdos, debido a que existe una identificación más estrecha con los objetivos de la organización, los cuales son comprendidos más claramente.

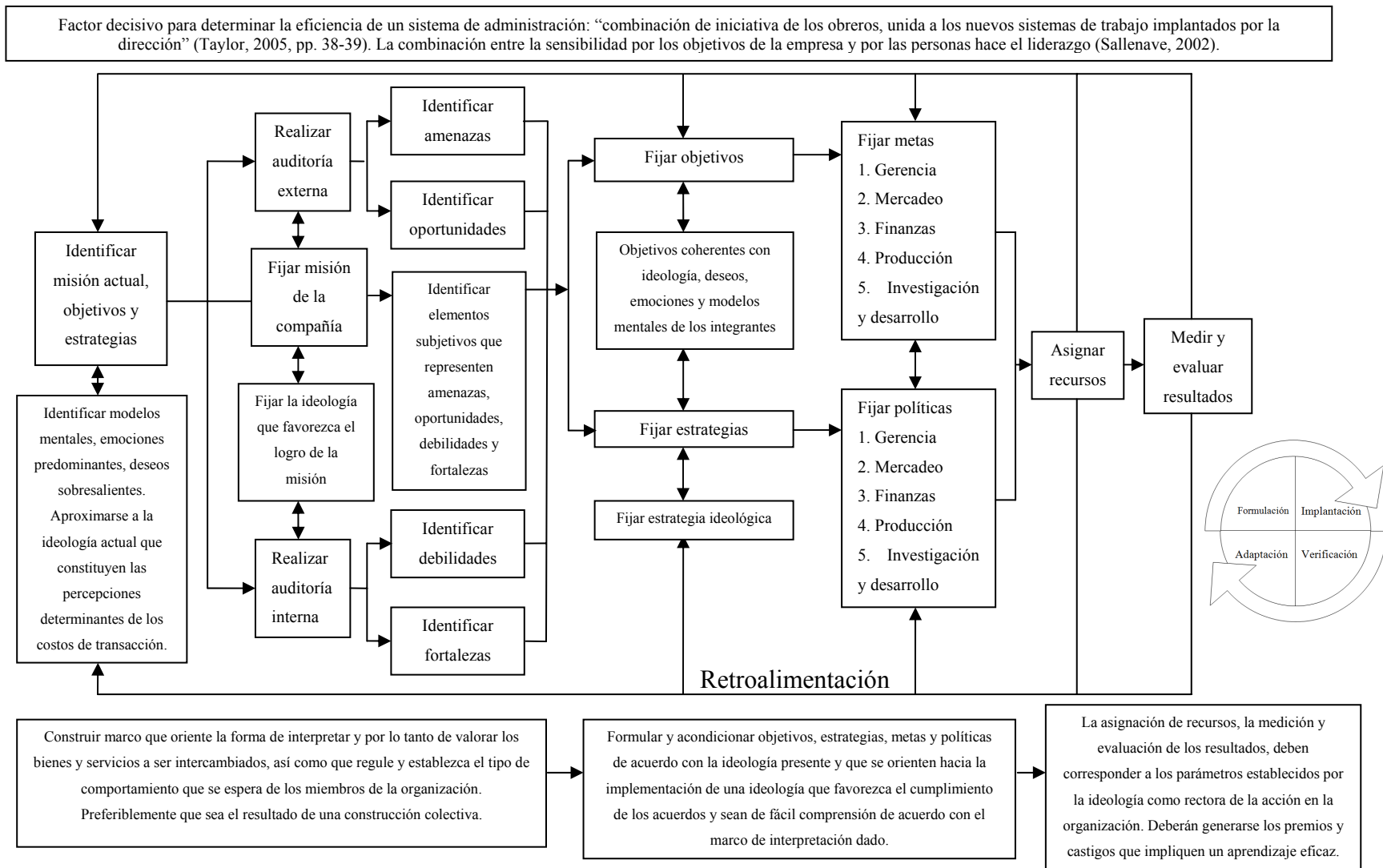


Figura 4.5. Papel de la ideología en la gestión de organizaciones, un enfoque según los costos de transacción. Fuente: Elaboración propia a partir de David (1988, p. 18)

La construcción y divulgación de un marco ideológico construido a partir de las características más íntimas de los integrantes de la organización, que oriente la forma de interpretar y valorar los bienes y servicios a ser intercambiados y que regule el comportamiento de los individuos teniendo en cuenta sus creencias, emociones y deseos; combinada con la formulación y acondicionamiento de objetivos, estrategias, metas y políticas con base en la ideología presente y la deseada que facilite el cumplimiento de los acuerdos, con una consecuente asignación de recursos, medición y evaluación de resultados, otorgamiento de premios e imposición de castigos facilita la “investigación, análisis, toma de decisiones, compromiso, disciplina y la voluntad de cambio por parte de los empleados”, condiciones que según David (1998, p. 4), son requeridas por la gerencia estratégica. Con la implementación de estas medidas, la magnitud de los costos en que debe incurrirse para la medición de los atributos valiosos de los bienes y servicios objeto del intercambio, así como para la estimación del posible comportamiento de los agentes y para garantizar el cumplimiento de los acuerdos será menor. En términos de Coase (1937, p. 395), si los costos de transacción son menores la empresa crece, por lo tanto la gerencia estratégica debe tomar aspectos característicos de la ideología y comprender su papel en el comportamiento de los individuos y grupos que componen la organización, vistos como centro del ejercicio de la gestión, en búsqueda de la reducción de los costos de transacción y el crecimiento de la organización.

Según David (1988) los gerentes en los niveles empresarial, de división y funcional poseen diferentes responsabilidades en la gerencia estratégica y “es imperativo que se comuniquen y actúen en forma efectiva, para que las estrategias se conviertan en éxito” (p. 17). La existencia de una visión compartida en función de los objetivos de la organización, que además posea fuertes vínculos emocionales y pulsionales, como se explicó en la ideología, provee de un marco de interacción que facilita la comunicación los gerentes de todo nivel en concordancia con los objetivos organizaciones.

Las consideraciones anteriores pueden aplicarse a la organización para incrementar el compromiso<sup>37</sup> de los trabajadores, lo cual según Guest (1998 y 1999) es un requisito necesario para el logro de las metas organizacionales. Para Swailes (2004) esta influencia positiva sobre las actitudes y el comportamiento de la fuerza de trabajo está directamente relacionada con las mejoras en el desempeño organizacional.

En concordancia con lo expuesto, Walton (1985, pp. 78 y 79) sostiene que el modelo de gerencia de alto compromiso necesita operar esencialmente dentro de un marco de visión compartida dentro de la organización (unitarista) y que el reto consiste en la eliminación de cualquier compromiso significativo con una ideología o conjunto de prioridades contrarios a los de la organización. Así mismo, Purcell (1993, p. 517) sugiere que “la gerencia de recursos humanos es la encarnación visual del marco unitario de referencia, en el sentido de la legitimación de la autoridad gerencial y a la vez en la imagen de la organización como un equipo con empleados y gerentes comprometidos trabajando para el beneficio de la empresa” (p. 517). En relación con la cooperación, Nilsson (1996) concluye que:

“Los valores y los principios cooperativos tienen el efecto de reducir los costos de transacción entre los miembros de la organización. En lo que concierne a los valores cooperativos que afectan a las relaciones sociales y al ejercicio del poder, reducen la incertidumbre de los miembros en sus relaciones con los otros miembros y con el entorno comercial”. (p. 633).

---

<sup>37</sup> Mowday, Steers y Porter (1979) definen el compromiso organizacional como “la fuerza relativa de una identificación individual y el grado de implicación con una organización particular. En particular, el compromiso está caracterizado por tres factores: una fuerte fe y aceptación de las metas y valores de la organización, una disposición a realizar considerables esfuerzos en nombre de la organización, y un fuerte deseo de mantener la membrecía en la organización” (p. 226).

## 5. CONCLUSIONES

*“El opresor más eficaz es el que convence a sus subordinados a que amen, deseen y se identifiquen con su poder; cualquier práctica de emancipación política implica así la forma de liberación más difícil de todas, liberarnos de nosotros mismos”* (Eagleton, 1997, p. 16).

La experiencia consciente es el resultado de una combinación de patrones de estimulación simultánea del sistema nervioso en una secuencia predefinida en función de la herencia y la experiencia de los individuos. La fortaleza o debilidad de las conexiones entre neuronas determinará la secuencia predefinida de estimulación simultánea del sistema nervioso y por lo tanto las percepciones subjetivas que subyacen a los costos de transacción, percepciones subjetivas a grandes luces únicas para cada uno. Por lo tanto, si bien el costo de transacción es un concepto importante en la descripción de la naturaleza de la empresa, no es la variable fundamental cuyo comportamiento explique la naturaleza y consecuencias de los fenómenos sociales organizacionales. Tal variable fundamental corresponde a los productos de la mente humana. Tales consideraciones poseen concordancia con los estudios realizados por Steele (2004).

Como se propuso, se realizó una investigación teórica, la cual ha tenido como objetivo general, el estudio del papel de la ideología en la gestión de organizaciones según la teoría de los costos de transacción. En la búsqueda de tal objetivo y mediante la integración de los conceptos de las teorías de las ideologías, los costos de transacción, incluyendo sus orígenes en los procesos de la mente con la gerencia estratégica, se ha determinado que la ideología juega un papel central en el desempeño de las organizaciones, toda vez que es rectora de las percepciones subjetivas, determinantes de los costos de transacción por influir en la medición de los atributos valiosos de los bienes o servicios o en la estimación del comportamiento de los agentes en el intercambio y por jugar un papel determinante en la magnitud de los esfuerzos requeridos para el cumplimiento de los pactos.



De estudio de la teoría sobre la ideología, objetivo específico planteado para la realización este trabajo, se encontró que existen numerosas aproximaciones al concepto de ideología, en las cuales se destaca que la ideología conlleva a la movilización de la subjetividad individual o colectiva. En desarrollo del trabajo y de acuerdo con los propósitos por los cuales fue estructurado, se realizó un estudio de las teorías sobre la ideología, resaltando su importancia en el devenir de las sociedades humanas. Con base en tal estudio, se construyó un concepto propio con base en el cual se hizo un análisis sobre el componente ideológico en la gestión y se pudo establecer que bajo la consideración de que "... la ideología es la clave para las elecciones individuales que afectan el desempeño económico" (North, 1990a, p. 1), este componente no ha tenido la relevancia que le corresponde en la teoría de la gestión de organizaciones.

En desarrollo del objetivo de estudiar la aplicabilidad de los aspectos teóricos de la ideología y de los costos de transacción a la gestión de organizaciones, se ha determinado según el enfoque de los costos de transacción y la evidencia empírica encontrada que los aspectos teóricos de la ideología presentan alta aplicabilidad a la gestión de organizaciones en especial en relación con las prácticas de gerencia de alto compromiso incluidas en la estrategia de la organización.

Con los elementos planteados en el presente trabajo se provee sustento teórico a las prácticas de gerencia de alto compromiso, pudiéndose apreciar que existe un buen nivel de generalización en ellas y que con los elementos expuestos en el presente trabajo se puede llegar a un mayor nivel de "personalización", para generar prácticas de gerencia de alto compromiso dentro del diseño y despliegue de la estrategia más a la medida de cada organización y con un mayor nivel de detalle. Adicionalmente, se demostró de forma teórica la relevancia de estas prácticas en el crecimiento de la empresa.

Se encontró que las relaciones teóricas a partir de los costos de transacción comprueban que, la gestión humana "puede ser interpretada como una elaboración o constructo social

compartido” (Guest, 1999, p. 8), situación que concuerda con las reglas empíricas convencionales.

A partir de los costos de transacción se pudo establecer que la comprensión más detallada de los agentes y el despliegue de una estrategia organizacional coherente con los objetivos de la organización y las características de sus integrantes contribuye a lograr objetivos como promover el compromiso entre los trabajadores (Singh y Vinnicombe, 1998); “generar un mejor alineamiento entre los objetivos de la organización y los de los trabajadores” (Keenoy, 1991, p. 2) e inclusive, en concordancia con lo expresado por Geare et al. (2009) acerca de las prácticas de gerencia de alto compromiso, proveer de una ventaja competitiva a la organización. Según estos autores “el punto crucial de las iniciativas de gerencia de alto compromiso es tener empleados que se sientan identificados y leales con la organización” (p. 1150) y para lograr tal identificación es necesario un adecuado análisis de los agentes y un despliegue de acciones acorde con éste y con los objetivos de la organización.

Se ha demostrado que la teoría de los costos de transacción es aplicable a las decisiones sobre gestión humana, apreciación contraria a la de Drumm (1999) quien señala que no es aplicable debido a que la teoría de los costos de transacción se enfoca en la realización de contratos entre empresas y dentro de ellas, y que “las reglas organizacionales limitan, sino suprimen, el comportamiento oportunista y la racionalidad limitada” (p. 463).

Los argumentos presentados en este trabajo podrían llegar a ser utilizados en el análisis de la influencia que los gobiernos y el sector privado ejercen en los costos de transacción en las economías, teniendo a la vez como referencia los estudios realizados por Twight (1988) en los cuales se estudia la manipulación de los costos de transacción por el gobierno, realizando una argumentación a partir de la teoría de los costos de transacción.

La construcción y divulgación de un marco ideológico construido a partir de las características más íntimas de los integrantes de la organización, que oriente la forma de interpretar y valorar los bienes y servicios a ser intercambiados y que regule el

comportamiento de los individuos teniendo en cuenta sus creencias, emociones y deseos; combinada con la formulación y acondicionamiento de objetivos, estrategias, metas y políticas con base en la ideología presente y la deseada que facilite el cumplimiento de los acuerdos, con una consecuente asignación de recursos, medición y evaluación de resultados, otorgamiento de premios e imposición de castigos facilita la “investigación, análisis, toma de decisiones, compromiso, disciplina y la voluntad de cambio por parte de los empleados”, condiciones que según David (1998, p. 4), son requeridas por la gerencia estratégica. Con la implementación de estas medidas, la magnitud de los costos en que debe incurrirse para la medición de los atributos valiosos de los bienes y servicios objeto del intercambio, así como para la estimación del posible comportamiento de los agentes y para garantizar el cumplimiento de los acuerdos será menor. En términos de Coase (1937, p. 395), si los costos de transacción son menores la empresa crece, por lo tanto la gerencia estratégica debe tomar aspectos característicos de la ideología y comprender su papel en el comportamiento de los individuos y grupos que componen la organización, vistos como centro del ejercicio de la gestión, en búsqueda de la reducción de los costos de transacción y el crecimiento de la organización.

North (1990a) sostiene que las instituciones están “moldeadas por las percepciones subjetivas que las personas tienen del mundo que les rodea” (p. 1), son tales percepciones subjetivas las que dan forma a las instituciones propias de un grupo de personas, tales instituciones son, según Acemoglu et al (2005), la causa fundamental del crecimiento económico de largo plazo. Para North (1990a) las instituciones y la ideología en conjunto, determinan el desempeño económico. Por lo tanto, el origen fundamental del desempeño económico se encuentra en las percepciones subjetivas de las personas.

Según Djankov et al (2003) las sociedades con mayor capacidad para lograr la cooperación<sup>38</sup> entre sus miembros, son aquellas que poseen mayor capital cívico, fomentar el capital cívico del grupo de personas debe ser tarea del buen dirigente y tal capital no se puede fomentar en medio de la injusticia.

---

<sup>38</sup> “Los valores y los principios cooperativos tienen el efecto de reducir los costos de transacción entre los miembros de la organización” (Nilsson, 1996, p. 633).

## BIBLIOGRAFÍA

- Acemoglu, D. et al. (2005). *Institutions as a fundamental cause of long-run growth*. Handbook of economic growth, Volume 1A. pp. 385-472.
- Aktouf, O. (2001). *La administración entre tradición y renovación*. Cali, Colombia: Artes Graficas del Valle.
- Alderfer, C.P. (1972). *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Setting*. Berkeley California: Free Press.
- Althusser, L. (1975). *Aparatos Ideológicos de Estado*. Barcelona: Laia.
- Andrews, M. y Kacmar, K. (2001). *Discriminating among organizational politics, justice, and support*. Journal of Organizational Behavior, Vol. 22, pp. 347–366.
- Andrews, M. et al. (2003). *The interactive effects of organizational politics and exchange ideology on manager ratings of retention*. Journal of Vocational Behavior 62, pp. 357–369.
- Argyris, C. (1973). *Personality and Organization Theory Revisited*. Administrative Science Quarterly, Vol. 18, No. 2, p. 253 – 258.
- Argyris, C. y Schon, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Arthur, J. (1994). *Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover*. Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 3, pp. 670-687.
- Arthur, W. (1992). *On learning and adaptation in the economy*. Queen's Institute for Economic Research. Discussion paper, 854, Mayo.
- Ashby, W. (1981). *Mechanisms of intelligence Ashby's writings of cybernetics*. Ontario Canadá: Epiphiny Society.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind*. Nueva York: Ballantine Books.
- Bergeron, J.L. (1979). *Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent*, Relations industrielles, vol. 34, No. 1.
- Black's, D. (1948). *On the Rationale of Group Decision-Making*. Journal of Political Economy. No. 56. Pp. 23-24.

- Blake, R.; Mouton, J. et al (1977). *Un avance notable en el desarrollo organizacional*. Compilado por Margulies y P. Raia: Desarrollo Organizacional, valores, proceso y tecnología. México: Diana.
- Botero, D. (2002). *Vitalismo Cósmico*. Bogotá, Colombia: Siglo del Hombre Editores.
- Bourdieu, P. (2003). *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge Inglaterra: Cambridge University Press
- Bowen, J. y Petersen, R. (1999). *Critical comparisons in politics and culture*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Brennan, G. y Tullock, G. (1982). *An economic Theory of Military Tactics: Methodological Individualism at War*. Journal of Economic Behavior and Organization. No. 3, pp. 225-242.
- Capra, F. (2003). *Las conexiones ocultas*. Barcelona, España: Anagrama Editores.
- Chandler, A. (1990) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Massachusetts: MIT Press.
- Chatman, J. (1991). *Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms*. Administrative Science Quarterly, No. 36, pp. 459–484.
- Chomsky, N. (2004). *Estructuras Sintácticas*. México: Siglo XXI Editores.
- Churchland, P. S., (1989). *Neurophilosophy: Toward a Unified Science of the Mind-Brain*. Massachusetts: MIT Press.
- Cinquini, L. (2007). *Fascist Corporative Economy and Accounting in Italy during the Thirties: Exploring the Relations between a Totalitarian Ideology and Business Studies*. Accounting, Business & Financial History. Vol. 17, No. 2, pp. 209–240.
- Clark, A. (1989). *Microcognition: Philosophy, Cognitive Science and Parallel Distributed Processing*. Massachusetts: MIT Press.
- Coase, R. (1937). *The Nature of the Firm*. Economica, New Series, Volume 4, Issue 16 (Nov., 1937), 386-405
- Coase, R. (1987). *La Naturaleza de la Empresa: Significado*. En La Naturaleza de la Empresa, orígenes, evolución y desarrollo, compilado por Oliver Williamson y Sydney G. Winter. México: Fondo de Cultura Económica. pp. 67 – 84.
- Cousins, J. (1972). *The Non-militant Shop Steward*. New Society Journal 3. pp. 226–228.
- Cyr, D. y Frost, P. (1991). *Human resource management practice y China: A future perspective*. Human Resource Management Journal, Vol. 30, No. 2, pp. 199-215.

- Damasio, A. (1994). *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*, G. P. Nueva York: Putnam's Sons.
- David, F. (1988). *La Gerencia Estratégica*. Bogotá: Fondo Editorial Legis.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education – Prentice Hall.
- Delaisi, F. (1933). *Contradicciones del mundo moderno*. Santiago, Chile. Ediciones Extra.
- Delaney, J. y Godard, J. (2001). *An Industrial Relations Perspective on the High-performance Paradigm*. Human Resource Management Review, No. 11, pp. 395–429.
- Demsetz, H. (1996). *Una Revisión a la Teoría de la Empresa*. En La Naturaleza de la Empresa, orígenes, evolución y desarrollo, compilado por Oliver Williamson y Sydney G. Winter. México: Fondo de Cultura Económica.
- Descartes, R. (1904). *Meditaciones metafísicas*. Madrid: Biblioteca Económica Filosófica.
- Dewey, J. (1924). *Naturaleza humana y conducta*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Domicone, H. et al. (1998). *Transaction cost economics: a cross-cultural perspective for understanding and communication*. Journal of Strategic Change, Vol. 7, pp. 89-99.
- Down's, A. (1957). *An Economic Theory of Democracy*. Nueva York: Harper Collins.
- Dunlop, J. (1958). *Industrial Relations Systems*. New York: Holt.
- Drucker, P. (1970). *La gerencia de Empresas*. Buenos Aires: Suramericana.
- Drucker, P. (1974). *Tasks, Responsibilities and Practices*. Nueva York: Harper & Row.
- Drumm, H. (1999). *Transaction costs in human resource management - Interaction and interdependence with organizational structure*. Employee Relations, V. 21 (5) pp. 463-482.
- Eagleton, T. (1997). *Ideología: Una introducción*. Barcelona: Paidós.
- Echeverría, R. (1996). *Ontología del lenguaje*. Santiago, Chile: Dolmen Ediciones.
- Edelman, G. y Tononi, G. (2002). *Conciencia: Cómo la Materia se Convierte en Imaginación*. Barcelona: Editorial Crítica.
- Edwards, P. (1995). *Human Resource Management, Union Voice and the Use of Discipline: An Analysis of WIRS3*, Industrial Relations Journal. Vol. 26 No. 3, pp. 204-220.
- Eisenberger, R. et al. (1986). *Perceived organizational support*. Journal of Applied Psychology, No. 71, pp. 500–507.
- Elster, J. (1989). *Social Norms and Economic Theory*. Journal of Economic Perspectives, Vol. 3 No. 4 pp. 99-117.

- Faye, J. P. (1998) *El siglo de las ideologías*. Barcelona: Ediciones del Serbal.
- Fayol, H. (2005); *Administración Industrial y general*. Bogotá, Colombia: Ediciones Esquilo.
- Ferguson, L. y Querubín, P. (2006). *Política, Economía, y Política Económica. Una Introducción a la Nueva Economía Política*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Ferris, G. et al. (1994). *Understanding as an antidote for the dysfunctional consequences of organizational politics as a stressor*. *Journal of Applied Social Psychology*, 24, 1204–1220.
- Foerster, H. (1962). *Principles of Self-organization*. Nueva York: Pergamon Press.
- Foucault, M. (2005). *Vigilar y Castigar. Nacimiento de la prisión*. México: Siglo XXI Editores.
- Fox, A. (1966). *Industrial Sociology and Industrial Relations*. London: HMSO.
- Fox, A. (1974). *Beyond Contact: Work, Power and Trust Relations*. London: Faber.
- Fox, A. (1979). *A Note on Industrial Relations Pluralism*. *Sociology Journal*, Vol 13, No. 1, pp. 105–109.
- Freud, S. (1985). *Civilisation, Society and Religion*. Londres: Harmondsworth Editors.
- Freud, S. (2001). *El malestar en la Cultura y otros ensayos*. Madrid: Alianza Editorial.
- Freund, J. (1966). *The sociology of Max Weber*. Nueva York: Pantheon Books.
- Fromm, E. (2008). *El miedo a la libertad*. Barcelona: Paidós.
- Furnham, A. (2008). *Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University Press.
- Geare, A. et al. (2006). *Employment relationships: ideology and HRM practice*. *International Journal of Human Resource Management*. Vol 17, No. 7, pp. 1190-1208.
- Geare, A. et al. (2009). *Workplace values and beliefs: an empirical study of ideology, high commitment management and unionisation*. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 20, No. 5, pp. 1146–1171.
- Geiger, T. (1968). *Ideología y verdad*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu editores.
- Geuss, R. (1981). *The Idea of a Critical Theory: Habermas and The Frankfurt School*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gilmore, D. et al. (1996). *Organizational politics and employee attendance*. *Group and Organization Management*, No. 21, pp. 481–494.

Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. París: Gerpa con la colaboración de Electricité de France, Mission Prospective.

González, J. (2006). *Ética, economía y políticas sociales*. Medellín: Corporación Región.

Graaf, J. (1957). *Theoretical Welfare Economics*. Cambridge: Cambridge University Press.

Gramsci, A. (1971). *El materialismo histórico y la filosofía de Benedetto Croce*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.

Greenberg, B. (1995). *Behaviour in Organizations*. Upper Saddle River - New Jersey: Prentice-Hall.

Greenley, G. (1989) *Strategic Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

Guest, D. (1987). *Human Resource Management and Industrial Relations*. Journal of Management Studies, Vol. 24, No. 5, pp. 503–521.

Guest, D. (1998). *Beyond HRM: Commitment and the Contract Culture*. Human Resource Management: The New Agenda. Londres: I.T. Pitman.

Guest, D. (1999). *Human Resource Management – The Workers Verdict*. Human Resource Management Journal, Vol. 9, No. 3, pp. 5–25.

Guthrie, J. (2001). *High-involvement Work Practices, Turnover and Productivity: Evidence from New Zealand*. Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 1, pp. 180-191.

Guyton, A. y Hall, J. (2001). *Tratado de Fisiología Médica*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

Hahn, F. H. (1987). *Information, Dynamics and Equilibrium*. Scottish Journal of Political Economy, Vol. 34 Núm. 4 pp. 321-334.

Harrell-Cook, G. et al. (1999). *Political behaviors as moderators of the perceptions of organizational politics–work outcomes relationships*. Journal of Organizational Behavior, No. 20, pp. 1093–1105.

Hart, H. (1961). *The concept of law*. Oxford: Oxford University Press.

Hart, T. (1993). *Human Resource Management – Time to Exorcize the Militant Tendency*. Journal of Employee Relations, Vol. 15, No. 3, pp. 29–37.

Hayek, F. (1952). *The sensory order: An inquiry into the foundations of theoretical psychology*. Chicago: University of Chicago Press.

Heidegger, M. (1977). *Basic Writings*. San Francisco: Harper and Row.



- Helvetius, C.A. (2004). *De L'Esprit or Essays on the Mind and Its Several Faculties*. Whitefish, Montana: Kessinger Publishing.
- Hobbes, T. (1928). *Leviathan, or the Matter, Form, and Power of Commonwealth Ecclesiastical and Civil*. Oxford: Basil Blackwell.
- Hochwarter, W. et al. (1999). *Commitment as an antidote to the tension and turnover consequences of organizational politics*. *Journal of Vocational Behavior* 55, pp. 277–297.
- Hogarth, R. M. y Reder M. (1987). *Rational Choice: The Contrast Between Economics and Psychology*. Chicago: University of Chicago Press.
- Holland, J. et. al. (1986). *Induction: Processes of inference, learning, and discovery*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Horkheimer, M. (1993) *Between philosophy and social science: Selected Early Writings*. Cambridge, Mass: The MIT Press.
- Horwitz, F. (1991). *HRM: An Ideological Perspective*. *International Journal of Manpower – The Best of Strategic Human Resource Management: Part 2*. Vol. 12, No. 6, pp. 2-9.
- Houtart, F. (2006). *Sociología de la religión*. Bogotá, Colombia: Casa Editorial Ruth.
- Hume, D. (2004). *Enquiry Concerning Human Understanding*. Nueva York: Barnes & Noble Publishing.
- Hutchins, E. y Hazlehurst B. (1992). *Learning in the Cultural Process*. Redwood City California: Addison-Wesley.
- Hutchins, E. (1995). *Cognition in the Wild*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Hulchinson, S. et al. (2000). *Evolving High Commitment Management and the Experience of the RAC Call Centre*. *Human Resource Management Journal*, Vol. 10, No. 1, pp. 63-78.
- Ingram, P. y Simons, T. (2000). *State Formation, Ideological Competition, and the Ecology of Israeli Workers' Cooperatives, 1920-1992*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, No. 1, pp. 25-53.
- Jablonsky, S. y de Vries, D. (1972). *Operant Conditioning Principles Extrapolated to the Theory of Management*, en *Organizational Behaviour and Human Performance* No. 14. Pp. 340-358.
- Jahoda, M. (1982). *Employment and Unemployment: A Social-psychological Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- James, W. (1890). *The Principles of Psychology*. Nueva York: Henry Holt.

- Jones, D.S. (1979). *Elementary Information Theory*. Oxford: Clarendon Press.
- Kacmar, K. et al. (1999). *An examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and extension*. Human Relations Journal, No. 52, pp. 383–416.
- Kant, I. (1996). *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*. Barcelona: Ariel.
- Kant, I. (2004). *Crítica de la razón pura*. Bogotá, Colombia: Editores Universales.
- Kaufman, B. (2004). *The Global Evolution of Industrial Relations*. Geneva: ILO.
- Keenoy, T. (1990). *HRM: A Case of the Wolf in Sheep's Clothing?*. Personnel Review, Vol. 19, No. 2, pp. 3-9.
- Keenoy, T. (1991). *The Roots of Metaphor in the Old and New Industrial Relations*. British Journal of Industrial Relations, Vol. 29, No. 2, pp. 313–328.
- Keenoy, T. (1999). *HRM as Hologram: A Polemic*. The Journal of Management Studies, Vol. 36, No. 1, pp. 1–19.
- Kerr, C. (1955). *Industrial Relations and the Liberal Pluralist*. Wisconsin: Proceedings of the Seventh Annual Meeting of the IRRA, IRRA.
- Koontz, O'Donnell y Wehrich (1984). *Management*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Kreps, D. y Spence, M. (1985). *Modelling the role of history in industrial organization and competition*. En George Feiwel, comp., *Issues in contemporary microeconomics and welfare*, Londres: Macmillan.
- Kuhn, T. (2007). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Laczniak, G. (1983). *Business Ethics: A Manager's Primer*. Business, Georgia State University. Enero – Marzo. Pp. 23 – 29.
- Ladd, D. y Henry, R. (2000). *Helping coworkers and helping the organization: The role of support perceptions, exchange ideology, and conscientiousness*. Journal of Applied Social Psychology, No. 30, pp. 2028–2049.
- Lawler, E. (1973). *Motivation in Work Organization*. Monterrey – California: Brooks-Cole.
- Lenk, K. (1971). *El concepto de Ideología*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu editores.
- Luthans, F. y Kreitner, P. (1974). *Behavioural Contingencies Management*. Nueva York: American Management Association.
- Lukács, G. (1971). *History and Class Consciousness*. Londres: Merlin Press.
- Lynd, R. (1939). *Knowledge for what?* Londres: Oxford University Press.

- MacDuffie, J. (1995). *Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry*. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 48, No. 2, pp. 197–221.
- Marín, D. (2006). *Humanismo y Administración. Aproximación a la concepción del sujeto humano y su comprensión en la organización*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas. Tesis de Maestría en Administración.
- March, J. y Simon, H. (1961). *Teoría de la organización*. Barcelona: Ariel.
- Martínez, C. (2002). *Administración de organizaciones*. Bogotá: Unibiblos.
- Marx, K. (2004). *El Capital. Crítica a la Economía Política*. México: Siglo XXI Editores.
- Maslow, A. (1954). *Motivation Personality*. Nueva York: Harper & Row.
- Maslyn, J. y Fedor, D. (1998). *Perceptions of politics: Does measuring different foci matter?*. *Journal of Applied Psychology*, No. 83, pp. 645–653.
- Maturana, H. (1992). *El sentido de lo humano*. Santiago, Chile: Hachetty.
- Maturana, H. (1995). *La realidad: ¿objetiva o construida?* Barcelona: Anthropos.
- Maturana, H. y Varela, F. (2002). *El árbol del conocimiento*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Maudsley, H. (1876). *The Physiology of Mind*. Londres: Macmillan.
- Mayo, E. (1959). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Ediciones Galatea Nueva Visión S.R.L.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Merleau-Ponty, M. (2002). *Phenomenology of perception*. Nueva York: Routledge.
- Michels, R. (1962). *Political Parties*. Glencoe, Inglaterra: Free Press.
- Miles, R. (2007). Innovation and Leadership Values. *California Management Review*, Vol. 50, No. 1, pp. 192 – 201.
- Millar, J. (1773). *Observations Concerning the distinction of Ranks, in Society*. Londres: J. Murray No. 32.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.
- Mintzberg, H. (1975). *The Manager's Job: The Folklore and Fact*. *Harvard Business Review*, vol. 53, No. 4, p. 49-61.
- Mises, L. (1996). *Human Action*. San Francisco, USA: Fox & Wilkes.

- Moore, B. y Gardener, S. (2004). *HR Managers, SHRM and the Australian Metal Mining Sector: Embracing the Unitarist Vision*. Asia Pacific Journal of Human Resources. Vol. 42, No. 3, pp. 274-300.
- Moorman, R. et al. (1998). *Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?*. Academy of Management Journal, No. 41, pp. 351–368.
- Mowday, R., Steers, R., y Porter, L. (1979). *The Measurement of Organizational Commitment*. Journal of Vocational Behavior, Vol. 14, pp. 224–247.
- Mulkis (1989). *Management and Organizational Behaviour*. Londres: Pitman.
- Muller, M. (1999). *Unitarism, Pluralism, and Human Resource Management in Germany*. Management International Review. Fascículo especial 3, pp. 125–144.
- Murray, H. (1938). *Explorations in Personality*. Nueva York: Oxford University Press.
- Nash, J. (1953). *Two-person Cooperative Games*. Econometrica, vol. 21, No. 1, Enero. Pp. 128-140.
- Nichols, T. y Armstrong, P. (1976). *Workers Divided*. Londres: Fontana.
- Nietzsche, F.W. (2003). *Beyond good and evil: prelude to a philosophy of the future*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nilsson, J. (1996). *The nature of cooperative values and principles: Transaction cost theoretical explanations*. Annals of Public and Cooperative Economics 67:4. pp.633-653.
- North, D. (1990a). *Institutions, Ideology and Economic Performance*. CATO Journal. 4 no. 3, pp.1-5.
- North, D. (1990b). *A Transaction Cost Theory of Politics*. Journal of Theoretical Politics 4. no. 2 pp. 355-67.
- North, D. (1990c). *Institutions Institutional Change, and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- North, D. (1994) *Economic Performance Through Time*. American Economic Review, 84 (3), pp. 362-363.
- North, D. (2007). *Para entender el proceso de cambio económico*. Bogotá, Colombia: Norma - Universidad de los Andes.
- Orpen, C. (1994). *The effects of exchange ideology on the relationship between perceived organizational support and job performance*. Journal of Social Psychology, 134, 407–408.

- Pareto, V. (1991). *The rise and fall of elites: an application of theoretical sociology*. New Brunswick, New Jersey: Transaction publishers.
- Petersen, R. (2002). *Understanding ethnic violence, fear, hatred, and resentment in twentieth century Eastern Europe*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Porter, L. y Lawler, E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, Illinois: Dorsey.
- Purcell, J. (1993). *The Challenge of Human Resource Management for Industrial Relations Research and Practice*. International Journal of Human Resource Management, Vol. 4, No. 3, pp. 511–527.
- Ralston, D. et al. (1997). *The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: a study of the United States, Russia, Japan, and China*. Journal of International Business Studies, Vol. 28, No. 1, pp. 177–207.
- Ramírez, A. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Bogotá. Colombia: Universidad Javeriana.
- Ramsey, H. (1975). *Firms and Football Teams*. British Journal of Industrial Relations, Vol. 13, No. 3, pp. 359–400.
- Randall, M. et al. (1999). *Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior*. Journal of Organizational Behavior, No. 20, pp. 159–174.
- Rorty, R. (1989). *Contingency, Irony and Solidarity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rosen, S. (1996). *Costos de transacción y mercados de trabajo internos*. En La Naturaleza de la Empresa, orígenes, evolución y desarrollo, compilado por Oliver Williamson y
- Ross, P. y Bamber, G. (2009) Strategic choices in pluralist and unitarist employment relations regimes: a study of Australian Telecommunications. Industrial and Labor Relations Review, Vol. 63, No. 1, pp. 24 – 41.
- Sydney G. Winter. México: Fondo de Cultura Económica. pp. 104–125.
- Rosenblatt, F. (1962) *Principles of neurodynamics: Perceptions and the theory of brain dynamics*. Michigan: Spartan books.
- Rosental, .M. et al. (2004). *Diccionario Filosófico*. Bogotá: Ediciones Universales.
- Rudman, R. (2002). *Human Resources Management in New Zealand*. Auckland: Pearson.

- Sallenave, J. (2002). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Bogotá: Editorial Norma.
- Schopenhauer, A. (1966). *The world as will and representation*. Nueva York: Courier Dover Publications.
- Seliger, M. (1976). *Ideology and Politics*. Londres: Passim.
- Sen, Amartya (1970). *The Impossibility of a Paretian Liberal*. The Journal of Political Economy, Volume 78, Issue 1 (Jan. – Feb., 1970), 152-157
- Senge, Peter. (2006). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Shannon, C.E. y Weaver, W. (1963), *The Mathematical Theory of Communication*. Chicago: University of Illinois Press.
- Sheridan, J. (1992). *Organizational culture and employee retention*. Academy of Management Journal, No. 35, pp. 1036–1056.
- Shore, L. et al. (1995). *Managerial perceptions of employee commitment to the organization*. Academy of Management Journal, No. 38, pp. 1593–1615.
- Simon, H. (1962). *El comportamiento administrativo*. Madrid: Editorial Aguilar.
- Simon, H. (1984). *On the behavioral and rational foundations of economic dynamics*. Journal of Economic Behavior and Organization, núm. 5, pp. 35-36.
- Sinclair, R. y Tetrick, L. (1995). *Social exchange and union commitment: A comparison of union instrumentality and union support perceptions*. Journal of Organizational Behavior, No. 16, pp. 669–680.
- Smith, A. ([1776] 1937). *An inquiry into Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Nueva York: The Modern Library.
- Steele, G. (2004). *Understanding Economic Man: Psychology, Rationality, and Values*. American Journal of Economics and Sociology, Vol. 63, No. 5, pp. 1021-1055.
- Suutari, V. (1996). Leadership ideologies among european managers: a comparative survey in a multinational company. Scandinavian Journal of Management. V. 12:4, pp. 389-409.
- Swales, S. (2004). *Commitment to Change: Profiles of Commitment and In-role Performance*. Personnel Review. Vol. 33. No. 2. Pp. 187–204.
- Taft, P. (1954). *Ideologies and Industrial Conflict*. New York: McGraw Hill.
- Taylor, F. (2005). *Principios de la administración científica*. Bogotá: Ediciones Esquilo.
- Therborn, G. (1999). *The Ideology of Power and the Power of Ideology*, Londres: Verso.

- Thompson, J. B. (1990). *Studies in the Theory of Ideology*. Stanford: Stanford Univ. Press.
- Tichy, N. (1983). *The Essentials of Strategic Change Management*. *Journal of Business Strategy*. Spring 1983. Pp. 55-57.
- Trías, E. (1970). *Teoría de las ideologías y otros textos afines*. Barcelona: Anagrama.
- Turner, D. (1983) *Marxism and Christianity*. Oxford: Barnes and Noble Books.
- Twight, C. (1988). *Government manipulation of constitutional level transaction costs: A general theory of transaction cost argumentation and the growth of government*. *Public choice Journal*, Vol. 56, pp. 131-152.
- Varela, F. (2002). *Conocer. Las ciencias cognitivas: Tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actuales*. Barcelona: Gedisa.
- Vigoda, E. (2000). *Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector*. *Journal of Vocational Behavior*, No. 57, 326–347.
- Wack, P. (1985). *Scenarios: Uncharted Waters Ahead*. *Harvard Business Review* (Septiembre – Octubre).
- Walton, R. (1985). *From control to commitment in the workplace*. *Harvard Business Review*, Vol. 63, No. 2, pp. 77-84.
- Warr, P. (1985). *Twelve Questions about Unemployment and Health*. Manchester: Manchester University Press.
- Warr, P. (1987). *Work, Unemployment and Mental Health*. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Weber, M. (2008). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Wells, D. (1993). *Are Strong Unions Compatible with the New Model of Human Resource Management?*. *Relations Industrielles Journal*, Vol. 48, No. 1, pp. 56–85.
- Westwood, R. (1992). *Organizational Behaviour: South East Asian Perspective*. Hong Kong: Longman.
- Whitener, E. (2001). *Do “High Commitment” Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling*. *Journal of Management*. No. 27, pp. 515-535.
- Wierzbicka, A. (1980). *Lingua Mentalis: The Semantics of Natural Language*. London: Academic Press.
- Williamson (1996). *La lógica de la Organización Económica*. En *La Naturaleza de la Empresa, orígenes, evolución y desarrollo*, compilado por Oliver Williamson y Sydney G.

- Winter. México: Fondo de Cultura Económica. pp. 126–162.
- Winefield, I. (1984). *People in business*. Londres: Heinemann.
- Winter, S. (1996). *Coase, la Competencia y la Corporación*. En *La Naturaleza de la Empresa, orígenes, evolución y desarrollo*, compilado por Oliver Williamson y Sydney G. Winter. México: Fondo de Cultura Económica. pp. 248–270.
- Wilson, E. (1998). *Consilience: The Unity of Knowledge*. Vancouver: Vintage Books.
- Witt, L. (1991). *Exchange ideology as a moderator of the jobattitudes-orga nizational citizenship behaviors relationships*. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 1490–1501.
- Witt, L. et al. (2001). The interactive effects of procedural justice and exchange ideology on supervisor-rated commitment. *Journal of Organizational Behavior*, No. 22, pp. 505–515.
- Wood, S. y Albanese, M. (1995). Can we speak of a high commitment management on the shop floor?. *Journal of Management Studies*. Vol. 32 No. 2. Pp. 215-247.
- Wood, S. y de Menezes, L. (1998). *High Commitment Management in the U.K.: Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey, and Employers' Manpower and Skills Practices Survey*. *Human Relations Journal*. Vol. 51, No. 4. Pp. 485-515.
- Wrightsmann, L. (1964). *Measurement of Philosophies of Human Nature*. *Psychological Reports* No. 14. Pp. 743-751.
- Yang, C. y Yeh, T. (2009). *An integrated implementation model of strategic planning, BSC and Hoshin management*. *Total Quality Management*. Vol. 20, No. 9, Septiembre, pp. 989–1002.
- Žižek, S. (2008). *El sublime objeto de la ideología*. México: Siglo XXI Editores.