

COMO MANEJAR LA CULTURA

La cultura irrumpió en el ámbito de la administración en la década de los ochentas, como si un tifón soplara desde el lejano oriente. Súbitamente, se puso de moda vender cultura en los círculos de consultoría como si fuera un artículo de indumentaria organizacional, tal como, en alguna ocasión, se habían vendido la "Administración por objetivos" o los "sistemas integrales de información". El libro *In Search of Excellence* (En búsqueda de la excelencia) de Peter y Waterman fue lo que le dió mayor impulso a este tema. En él, las organizaciones exitosas se describían como muy ricas en cultura -influenciadas por escalas de valores firmes y coherentes. Conforme a nuestro punto de vista -al igual que al de ellos la cultura no es un artículo de moda, más bien, como lo describe Selznick es un elemento intrínseco en un "carácter" organizacional más profundo. Con base en las definiciones anteriores, la estrategia no es una *posición elegida* en forma arbitraria, mucho menos un plan desarrollado de manera analítica, en cambio es una *perspectiva* profundamente afianzada que influye en la forma en que una organización desarrolla nuevas ideas, considera y pondera opciones y responde ante los cambios de su entorno.

Por tanto, la cultura permea muchos aspectos críticos del desarrollo de la estrategia. No obstante, tal vez el aspecto más significativo sea la forma en que el personal se selecciona, desarrolla, nutre, se interrelaciona y es recompensado dentro de una organización. Los tipos de personas que son atraídas por una organización y la manera en que manejan con eficiencia los problemas y las interrelaciones personales dependen en gran medida de la cultura que se establezca en un lugar particular y de las prácticas y los sistemas que la sustentan.

En algunas organizaciones, la cultura puede fortalecerse tanto que la mejor manera de referirse a ella es llamarle la "ideología" que predomina sobre todo lo demás- como sucede en la configuración "misionaria" que se presenta en la lectura de Mintzberg acerca de la estructura en el capítulo 6. Sin embargo, por lo general la cultura es una fuerza que influye en todas las organizaciones, por tanto, en este libro se considera debidamente como un elemento de la organización, junto con la estructura, los sistemas y el poder. En cierta forma, la cultura puede considerarse como la imagen opuesta a las atribuciones ejercidas como políticas. Mientras estas últimas están enfocadas al interés personal y a la concentración del poder a través de la iniciativa individual, la cultura se centra en el interés colectivo y en construir una organización unificada, a través de compartir escalas de valores, hábitos y tradiciones.

En este capítulo, las lecturas tienden a enfocarse hacia las culturas ricas -ideologías- y a la forma en que éstas pueden fomentar la "excelencia" en situaciones específicas. Más adelante se considerará cómo la cultura y la excelencia pueden subvertir la excelencia haciendo que las organizaciones se resistan al cambio estratégico.

En la primera lectura originalmente extraída del libro *Power in and Around Organizations* (Poder dentro y fuera de las organizaciones) de Mintzberg, se verifica cómo evolucionan las estrategias a través de tres etapas: sus raíces en la mística misionaria, su desarrollo a través de tradiciones y leyendas, y su reforzamiento a través de diversas formas de identificación. A continuación, Mintzberg hace una consideración breve de la organización tipo misionario que se presentó en el capítulo 6 y después muestra cómo otras organizaciones, por ejemplo empresas regulares, en ocasiones extienden las culturas ricas a sus métodos de operación más convencionales.

La segunda lectura, de Pucik y Hatvany, se enfoca a un ejemplo muy conocido de esto, la empresa japonesa impulsada por estándares. En primer lugar, los autores investigan estos métodos de operación empresarial tan especiales, sus prácticas administrativas y sus técnicas. Después, muestran cómo es que estas organizaciones prefieren los objetivos y las estrategias -por ejemplo, el marcado énfasis en compartir el mercado y los ingresos a largo plazo- que emanan directamente de su cultura.

El presente capítulo está sustentado por varios casos ejemplificados que proporcionan al lector un concepto de la amplia variedad de culturas capaces de promover la excelencia. Es importante hacer notar las compatibilidades y los contrastes entre las culturas japonesas de Sony, Honda y Matsushita; las culturas altamente innovadoras de Intel, Hewlett-Packard y Polaroid; las culturas creativas de ARCOP y del New York Times; y las poderosas y competitivas culturas de IBM, Zayre, Gallo y Pillsbury. En cada caso se ofrece una oportunidad para investigar las importantes relaciones entre estrategia, estructura, sistemas y estilo -en Inglés, cuatro de las 7 eses: Strategy, Structure, Systems y Style- que crean y sustentan una cultura.

LA IDEOLOGIA Y LA ORGANIZACION MISIONARIA ¹

POR HENRY MINTZBERG

Todos sabemos que $2+2=4$. Aunque, la teoría de sistemas, mediante el concepto de sinergia, sugiere que también puede ser igual a 5, que las partes de un sistema tal vez produzcan más trabajando en conjunto que por sí solas. Una lámpara y una batería se agregan a muchos otros componentes de un equipo, juntos forman un sistema funcional. Igualmente, una organización es un sistema funcional de trabajo que resulta más atractivo para sus integrantes, ya que podrían producir como personas, un mayor esfuerzo, más creatividad, mayor producción (o desde luego menos). Esto puede ser estratégico -derivado de cómo se hayan combinado los componentes en la organización- o bien, puede ser motivacional: se dice que el grupo desarrolla una "mística," una "atmósfera," para obtener cierta clase de "química". En la organización se habla de un "estilo," una "cultura," "un carácter." Una persona siente algo especial cuando entra en

¹Adaptado de *Power in and around organizations* (Copyright Prentice Hall, 1983) de Henry Mintzberg, capítulos 11 y 21; basado en un resumen que apareció en *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations* (New York, Free Press, 1989)

las oficinas de IBM, la química de Hewlett-Packard no provoca la misma sensación que la de Texas Instruments, a pesar que las dos operan en negocios similares.

Todas estas palabras se emplean para describir algo -intangible, pero real, sobre y por encima de los componentes concretos de una organización- a la cual nos referimos como *ideología*. Específicamente, una ideología se considera aquí como el significado de un sistema rico en valores y creencias acerca de una organización, a la cual comparten sus miembros y es lo que la distingue de otras organizaciones. Para nuestro propósito, la característica clave de tal o cual ideología es su capacidad de unificación, vincula al individuo con la organización, generando una "conciencia de grupo, una mística misionaria". En efecto, una integración de objetivos individualistas y organizacionales bien puede producir sinergia.

EL DESARROLLO DE UNA IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL

Aquí se analizará el desarrollo de una ideología dentro de una organización en tres etapas. Las raíces de una ideología se plantan cuando un grupo de individuos concurren alrededor de un líder y, a través de un sentido visionario, fundan una organización vigorosa, o bien, fortalecen una ya existente. Por tanto, la ideología se desarrolla a través del establecimiento de tradiciones. Finalmente, la ideología existente se ve reforzada cuando en la organización ingresan nuevos miembros y se identifican con su escala de valores.

Etapa I: Las raíces de una ideología en un sentido misionario

Por lo general, una organización se funda cuando una fuerza motriz en plenitud identifica una misión -algún producto que pueda fabricarse, un servicio que prestar- y congrega a su alrededor a un grupo de gentes para cumplir esa misión. Desde luego, hay organizaciones que se fundan por otros medios, como, por ejemplo, cuando el gobierno crea algún programa, o una corporación crea una subsidiaria. No obstante, con frecuencia es posible identificar alguna fuerza motriz detrás de la fundación de una organización.

Los individuos que se unen no lo hacen tan sólo al azar, más bien se alían porque comparten algunos valores asociados a la organización que emerge, al menos piensan que ahí hay algo para ellos. Sin embargo, en ocasiones, además de la misión en sí, existe una "conciencia misionaria", esto es, una sensación de que el grupo se ha unido para generar algo no usual y atractivo. Esto es común en las nuevas organizaciones, por diversas razones.

En primer lugar, al no haber restricciones ni tradiciones, las organizaciones nuevas dan margen para actuar con libertad. En segundo, tienden a ser pequeñas, lo cual permite que sus miembros establezcan relaciones interpersonales. En tercero, es frecuente que los miembros fundadores compartan una escala básica de valores firme, lo cual a veces

incluye un deseo de trabajar en conjunto. En cuarto, con frecuencia los fundadores de organizaciones nuevas son individuos carismáticos, de tal manera que infunden energía en sus seguidores y los congregan. Tal como Weber (1969:12) empleó el término, carisma significa "devoción personal" hacia el líder debido, más que a su posición formal, a sus cualidades personales. La gente se une a una organización y permanece en ella por dedicación al líder, o por su misión. Por tanto, las raíces de las ideologías poderosas tienden a fundamentar los aspectos básicos de una organización.

Desde luego, tales ideologías también pueden desarrollarse en organizaciones ya existentes, no obstante, una revisión de los puntos anteriores sugiere que será mucho más difícil lograrlo. Las organizaciones existentes *están* sujetas a restricciones como procedimientos y tradiciones, un gran número de ellas *son* inmensas e impersonales, y sus valores *vigentes* tienden a obstaculizar el establecimiento de otros nuevos. Sin embargo, mediante la introducción de un fuerte liderazgo carismático, reforzado por una intensa mística misionaria, una organización existente puede, en ocasiones, vigorizarse con la creación de una nueva ideología.

Una clave para el desarrollo de una ideología organizacional, bien sea en una organización nueva o ya existente, es un liderazgo provisto de una creencia genuina en la misión y de una dedicación honesta a la gente que debe llevarla a cabo. Mencionando las palabras precisas se puede generar el revestimiento superficial de una ideología organizacional, aunque, sólo el sentimiento auténtico por parte del liderazgo -que de alguna manera perciben los seguidores- es el que establece las raíces de la ideología tan profundamente como sea necesario para sustentarla cuando otras fuerzas, como la administración impersonal (burocracia) o la política atentan contra ella.

Etapa 2: El desarrollo de la ideología a través de tradiciones y leyendas

Conforme una organización nueva se establece, o bien, una ya existente establece una nueva escala de valores, toma decisiones y emprende acciones que funcionan como compromisos y establece precedentes. El reforzamiento del comportamiento se ve fortalecido a través del tiempo y así se infunde valor a las acciones. Cuando esas fuerzas son poderosas, la ideología comienza a emerger por derecho propio. Esa ideología se fortalece con historias -en ocasiones denominadas mitos- que se desarrollan alrededor de sucesos importantes en el pasado de la organización. En forma gradual, la organización define su muy peculiar sentido histórico. Todo esto -antecedentes, hábitos, mitos, historia- integran la base común de las tradiciones, que comparten y, por tanto fortalecen, los miembros de la organización. Según Selznick (1957), la organización se transforma gradualmente de un "instrumento" disponible para lograr objetivos impuestos desde el exterior en una "institución", un sistema con vida propia; "adquiere una identidad particular, propia".

Así, Clark describió la "escuela peculiar", haciendo referencia en especial a Reed, Antioch y Swarthmore. Según él, estas instituciones desarrollaron una "leyenda organizacional, una comprensión colectiva de un logro único con base en proezas históricas, que vinculan el presente de una organización con su pasado y convierte un lugar formal en una institución amada." (1972:178). La leyenda implica lealtad y contribuye a que la gente se comprometa con la institución (Clark 1970:235)

Etapa 3: El reforzamiento de la ideología a través de las identificaciones

Hasta aquí, nuestra descripción pone en claro que un individuo que ingresa a una organización no se une a un grupo aleatorio de individuos, sino a un sistema con vida y cultura propias. El o ella pueden llegar con una cierta escala de valores y creencias, pero sin duda la cultura de la organización ejercerá una marcada influencia en la conducta que exhiba la persona una vez que ingrese. Esto es cierto en particular cuando la cultura es rica, cuando la organización dispone de una ideología emergente o plenamente desarrollada. Entonces, la *identificación del* individuo con la organización y su *lealtad* hacia ella puede ser particularmente fuerte. Tal identificación se desarrolla en diversas formas:

- Simple y llanamente, la identificación ocurre en forma *natural* pues la escala de valores de la organización atrae al nuevo miembro
- Asimismo, la identificación puede *seleccionarse*. Los nuevos miembros se eligen para que "coincidan" con la escala de valores existente, e igualmente, los puestos de mando son ocupados por los miembros que muestren mayor lealtad a esa escala de valores
- La identificación también puede darse por *evocación*. Cuando la necesidad de lealtad es grande, la organización puede recurrir a procesos informales de

socialización y a programas especiales de adoctrinamiento para reforzar el compromiso natural o elegido con su escala de valores.

- Por último, la identificación puede ser *calculada* y es la menos firme de todas. En efecto, los individuos se adecuan a la escala de valores no porque se identifiquen con ella en forma natural ni tampoco porque hayan sido socializados o adoctrinados, sino simplemente porque la identificación con la escala de valores los recompensa. Bien pueden disfrutar del trabajo o del grupo social, tal vez les agrade la remuneración, o tal vez desean que se les promueva o algo similar. Desde luego esta identificación es frágil, desaparece tan pronto como surge una mejor oportunidad.

Es evidente que mientras más alta dentro de esta lista tiende a ser la identificación de un miembro de la organización, más probable será que tenga una ideología firme, o aun que posea esa ideología en primer lugar. Por tanto, los sistemas de creencia organizacional firme pueden reconocerse, sobre todo, por la presencia de mucha identificación natural. La atención a una identificación seleccionada denota la presencia de una ideología, pues refleja los esfuerzos de una organización por sustentar su ideología, como lo hacen los esfuerzos de socialización y adoctrinamiento. Algunas organizaciones requieren de una buena dosis de estas últimas, debido a la necesidad de imbuir en sus nuevos miembros un sistema de creencias complejo. Cuando los procesos informales de socialización tienden a funcionar en forma natural, reforzados tal vez por programas de adoctrinamiento más formales, entonces la ideología parecería ser firme. No obstante, cuando una organización es obligada a confiar casi exclusivamente en el adoctrinamiento, o, aún peor, a caer en formas de identificación calculada, entonces parecerá que su ideología se está debilitando, si no es que, para empezar, está ausente.

LA ORGANIZACION MISIONERA

Si bien casi en cualquier organización es posible entonces cierto grado de ideología, esto puede variar en forma considerable. En un extremo se encuentran organizaciones, como las de índole religiosa o que pertenecen a movimientos políticos radicales, cuyas ideologías tienden a ser firmes y cuyas identificaciones son naturales y seleccionadas primariamente. Edwards (1977), se refiere a las organizaciones con ideologías firmes como "ricas en términos de estilo," Selznick (1957) se refiere a ellas como "instituciones." Es la presencia de una ideología similar lo que faculta a una organización para tener "vida propia," lo que le permite emerger como "una institución social viviente" (Selznick, 1949: 10). Al otro extremo están las organizaciones con ideologías relativamente débiles "vacías en cuanto a estilo," en algunos casos organizaciones empresariales con sistemas de retribución muy utilitarios. Ni la historia ni la tradición tienen valor especial alguno en estas organizaciones. En ausencia de formas naturales de identificación en lo que corresponde a sus miembros, en ocasiones estas organizaciones intentan confiar en procesos de adoctrinamiento para integrar objetivos individuales y organizacionales. No

obstante, por lo general tienen que recaer en identificaciones calculadas y, en particular, en controles formales.

Es válido referirse a las organizaciones "ricas en estilo" como *misionarias*, porque, en cierta medida, están emparentadas, en cuanto a creencias, con las organizaciones religiosas que se denominan con ese término. La misión debe considerarse sobre todo, para preservarla, extenderla o perfeccionarla. Por lo general esa misión es (1) clara y orientada, de manera que a sus miembros les resulta sencillo identificarse con ella; (2) inspiradora, de tal forma que, de hecho, los miembros desarrollan la identificación mencionada; y (3) distintiva, de manera que la organización y sus miembros se depositan en un nicho único donde puede florecer la ideología. Como resultado de su identificación con la misión, los miembros de la organización oponen una fuerte resistencia ante cualquier intento por cambiarla y que interfiera con sus tradiciones. La misión y el resto de la ideología deben preservarse a cualquier costo.

La organización misionaria es una configuración singular de los atributos de estructura, muy integrada en su seno, si bien distinta a otras configuraciones. Lo que mantiene la cohesión dentro de esta organización -esto es, vela por su coordinación- es la estandarización de sus normas, en otras palabras; que sus miembros compartan valores y creencias. Como se observó, eso puede suceder de manera informal, ya sea a través de la selección natural o bien mediante el proceso informal de socialización. Pero desde la perspectiva del diseño estructural el atributo clave es el adoctrinamiento, lo cual significa programas formalizados para reforzar la identificación con la ideología. Y una vez que el nuevo miembro ha sido seleccionado, socializado y adoctrinado, el o ella son aceptados dentro del sistema como un colega al mismo nivel, capaz de participar en la toma de decisiones junto con todos los demás. Por tanto, en un caso extremo, la organización misionaria puede lograr la forma más pura de descentralización: todo aquel que es aceptado dentro del sistema comparte su poder.

Sin embargo, lo anterior no significa ausencia de control. Por el contrario. No importa que tan sutil sea, en esta organización el control tiende a ser muy poderoso, pues aquí, la organización no sólo controla el comportamiento de la gente, sino sus propias almas. La organización mecánica compra la atención de los "trabajadores" a través de reglas impuestas; la organización misionaria captura los corazones de los "miembros" a través de los valores compartidos. Como Jay lo destacó en su libro

Management and Machiavelli (1970), instruir a los nuevos Jesuitas para que "amen a Dios y hagan lo que les plazca" no significa de ninguna manera que hagan lo que les plazca sino actuar en estricta concordancia con el dogma de fe de la orden (1970:70).

Por tanto, la organización misionaria tiende a terminar como una masa amorfa de miembros que propugnan juntos en el seno de la ideología común, con escasa especialización en cuanto a trabajos, diferenciación en cuanto a parte y división en cuanto a estatus. En un caso extremo, una vez seleccionados, socializados y

adoctrinados, todos los administradores, directivos, y el personal operativo son muy parecidos y pueden, de hecho, rotarse en las posiciones de los demás.

El kibbutz israelita tradicional es un ejemplo clásico de organización misionaria. En ciertas estaciones, durante el día, todos colaboran en la recolección de frutas en los huertos, y luego, en la noche, asisten a reuniones donde se deciden asuntos administrativos. Existen puestos administrativos pero, por lo general, se ocupan por rotación, de manera que nadie emerge con el status de funcionario por mucho tiempo. Igualmente, existen puestos *staff* de apoyo a los directivos, pero también se ocupan, en forma rotativa, por los miembros del mismo grupo, y lo mismo ocurre con los puestos en los huertos. (Por ejemplo, el trabajo de cocina, que se considera azaroso, debe ser realizado por todos periódicamente). Sin embargo, la conversión industrial ha desafiado esa ideología. Como se sugirió, cuando el trabajo era de índole agrícola, resultaba, en cierta medida, fácil sustentar la ideología igualitaria. Por el contrario, la industria exigía a menudo mayor nivel de tecnología, especialización y habilidad, con el consecuente incremento de la necesidad de una jerarquía administrativa y de la diferenciación funcional, en conjunto, un desafío a la orientación misionaria. El *kibbutzim* continúa luchando con este problema.

En una tabla que elaboró Rosner se resumen diversos puntos tradicionales acerc

a del *kibbutz*, en ella se comparan los "principios de organización del *kibbutz*" - misioneros clásicos- con los de la "organización burocrática," según nuestro concepto, la máquina clásica.

<i>Principios de la Organización Burocrática</i>	<i>Principios de Organización del Kibbutz</i>
Permanencia de directivos	No permanencia de directivos
Los puestos directivos conllevan privilegios y obligaciones fijas e impersonales	La definición de los puestos directivos es flexible y no se establecen privilegios ni funciones y con frecuencia dependen de la personalidad del funcionario
Una jerarquía de autoridades funcionales expresada en la autoridad de los funcionarios	Una aceptación fundamental de que todas las funciones son idénticas sin una jerarquía formal de autoridad
La nominación de los funcionarios se basa en calificaciones objetivas personales	Los funcionarios son elegidos, no nominados. Las calificaciones objetivas no son decisivas. Las cualidades personales son más importantes en la elección
Los puestos ejecutivos son de tiempo completo	Por lo general, los puestos ejecutivos son un complemento de la ocupación de tiempo completo del funcionario (Rosner, 1969.)

Es posible distinguir diversas variantes de la organización misionaria. Algunas son reformistas, las cuales pretenden cambiar al mundo en forma directa -cualquier cosa, desde derrocar un gobierno, hasta asegurar que todos los animales domésticos usen indumentarias "decentes". Otros misioneros pueden denominarse como *convertidores*, su misión consiste en cambiar al mundo en forma indirecta, atrayendo a los miembros y tratando de hacerlos cambiar. La diferencia entre los dos tipos de misioneros es similar a la diferencia entre la Unión de Mujeres por la Moderación Cristiana y Alcohólicos Anónimos. Sus fines eran similares, pero sus medios distintos, en uno de los casos buscaban reducir el alcoholismo a través de la promoción de una prohibición general de las ventas de licor, y en el otro alentando a ciertos individuos, es decir a los miembros militantes, para que dejaran de beber. En tercer lugar, están los misioneros *de claustro*, que no pretenden cambiar mucho las cosas sino permitir que sus miembros busquen un

estilo de vida único. Los monasterios que se aíslan del mundo exterior representan un buen ejemplo, pues son grupos que pretenden fundar nuevas colonias aisladas.

Desde luego, ninguna organización puede aislarse por completo del mundo. De hecho, todas las organizaciones misionarias enfrentan idénticas presiones opuestas de aislamiento y asimilación. Estas en conjunto las hacen vulnerables. Por un lado está el riesgo del aislamiento, de crecer hacia dentro para proteger la ideología singular contra las presiones del mundo común hasta que finalmente la organización fenece debido a la falta de renovación. Por otra parte, existe el riesgo de la *asimilación*, de llegar tan lejos en la promoción de la ideología que al final se compromete. En el momento en que esto sucede, la organización puede sobrevivir pero la ideología muere, y así cambia la configuración (por lo general a la forma mecánica).

LA IDEOLOGIA COMO UN ESTRATO DE LAS ORGANIZACIONES CONVENCIONALES

Hasta ahora hemos analizado qué equivale a la variante extrema de la organización misionaria. Pero muchas organizaciones tienen ideologías firmes susceptibles de soportar una estructura de esta especie. La estructura puede funcionar para un *kibbutz* israelita establecido en un paraje remoto del desierto de Negev, pero difícilmente esta es una forma de administrar una empresa como Hewlett-Packard o McDonald's, si no es que un *kibbutz* más próximo a las presiones mundanas de Tel Aviv.

Lo que las organizaciones tienden a hacer es anteponer características ideológicas en una estructura convencional -quizá en cierto grado mecánica como en el caso de McDonald's o, como en el segundo *kibbutz*, innovadora en el caso de la Hewlett Packard. A veces la misión puede ser común -servir hamburguesas, producir instrumentos y computadoras- pero es llevada a cabo, con una buena dosis de fervor ideológico, por empleados firmemente comprometidos con la misión.

Desde luego, algunas empresas japonesas son muy reconocidas por esto, Toyota es un ejemplo importante. Ouchi y Jaeger (1978:3089 comparan en la tabla que se muestra continuación, la gran empresa típica de los Estados Unidos (Tipo A) con su contraparte japonesa (Tipo J):

<i>Tpo A (Para estadounidenses)</i>	<i>Tipo J (Para japoneses)</i>
Empleo a corto plazo	Empleo de por vida
Toma de decisiones individual	Toma de decisiones por consenso
Responsabilidad individual	Responsabilidad colectiva
Evaluación y promoción rápidas	Evaluación y promoción lentas
Control explícito, formalizado	Control implícito, informal
Trayectoria profesional especializada	Trayectoria profesional no especializada
Interés segmentado	Interés holístico

De hecho, Ouchi y Jaeger (1978), ilustraron mejor su argumento con un ejemplo en el cual una orientación ideológica japonesa es confrontada con una burocrática estadounidense:

Durante una visita del autor al Banco Japonés en California, tanto el presidente japonés como los vicepresidentes estadounidenses de la institución bancaria se acusaron mutuamente de incapacidad para formular objetivos. Los estadounidenses argumentaban que el presidente no podía o no quería fijarles objetivos explícitos, cuantificables de las metas que debían lograr durante los siguientes tres o seis meses, mientras que el japonés afirmaba que los estadounidenses eran incapaces de comprender que una vez que conocieran la filosofía de la empresa, estarían en condiciones de deducir por sí mismos el objetivo a lograr en cualquier situación que surgiera. (p. 309.)

Sin embargo, en otro estudio Ouchi junto con Johnson (1978) analizaron una corporación de Estados Unidos que se parece a la empresa tipo J (etiquetada como "tipo Z"; Ouchi (1981), después publicaron un "best seller" sobre ese tipo de organizaciones). En él, ellos detectaron mayor lealtad, una firme orientación colectiva, menos especialización y una mayor confianza en controles informales. Por ejemplo, "un administrador nuevo sería inútil al menos durante cuatro o cinco años. Para la mayoría de la gente toma tanto tiempo para decidir si la gente se integra en realidad, si de verdad es posible confiar en ella." Esto era muy distinto de la atmósfera de "mercado de remates" de la empresa estadounidense común: casi es "como si cada día pudiera abrir sus puertas con 100 ejecutivos e ingenieros que han sido elegidos al azar en el país, y la organización funcionara tan bien como acostumbra hacerlo" (1978:302).

La tendencia en las empresas estadounidenses en el transcurso de varias décadas - administración "profesional", énfasis en la técnica y la racionalización, mentalidad "concreta"- ha funcionado en perjuicio del desarrollo de las ideologías organizacionales.

Ciertamente, la configuración misionaria no ha sido en ningún sentido popular en Occidente, específicamente en Estados Unidos. Sin embargo, la ideología puede jugar un papel importante ahí, dado el enorme éxito que han logrado algunas empresas japonesas en competencia directa con corporaciones estadounidenses organizadas en forma de máquina y en forma diversificada, con culturas improductivas. Al menos, debemos esperar mayores matices ideológicos en las formas convencionales de organización en Occidente. Pero esto, como esperamos que nuestro análisis haya puesto en claro, puede ser benéfico y a la vez perjudicial.