

**MARIA JOSÉ CHAMBEL
PINA PRATA**

*Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação,
Universidade de Lisboa*

JOSÉ M. PEIRÓ ³

*Unidad de Investigación de Psicología de las Organizaciones
y del Trabajo (UIPOT). Universidad de Valencia*

Extracto:

EN el presente artículo se ofrecen los principales resultados de una investigación sobre el cambio organizacional llevada a cabo en diferentes PYMES. En esta investigación se ha utilizado el modelo AMIGO (PEIRÓ, 1999) como base para el análisis del cambio estratégico emprendido por ocho pequeñas empresas del sector cerámico de loza fina o barro esmaltado. El objetivo principal consiste en la descripción de los procesos de cambio producidos en esas empresas tratando de comprender las fuerzas desencadenantes del cambio, la forma en que se plasma en diversas facetas de la organización y los procesos por los cuales los cambios realizados requieren sucesivos reajustes en otras facetas. Es interesante constatar que los cambios se inician en todos los casos en alguna de las facetas *hard* (tecnologías o sistemas de trabajo) y sólo posteriormente se toma conciencia de las implicaciones que esto tiene para las facetas *soft* (políticas y prácticas de personal, estilos de dirección, etc.). Se intenta, además, identificar las principales trayectorias de las múltiples relaciones y reajustes que se dan entre las diferentes facetas de una organización, una vez se ha puesto en marcha el cambio estratégico. La combinación de una metodología cualitativa con datos cuantitativos, ofrece una visión amplia y rica de los procesos de cambio, proporcionando datos y reflexiones relevantes para la investigación y la intervención profesional de este tipo de cambios en la pequeña y mediana empresa.

¹ AMIGO: Análisis Multifacético para la Intervención y la Gestión Organizacional.

² Los autores agradecen la traducción del portugués realizada por Ana María Ulla Ferraz. Terminada en Vigo, el 30 de mayo de 1998.

³ La correspondencia sobre este artículo debe dirigirse a Prof. José M. Peiró. Facultad de Psicología. Universidad de Valencia. Avda. Blasco Ibáñez, 21. 46010 Valencia. España. E-mail Jose.M.Peiro@uv.es

Sumario:

Introducción.

Metodología.

1. El diseño de la investigación: un estudio de casos colectivo.
2. La muestra.
3. Los instrumentos de recogida de datos.

Resultados.

1. Caracterización general de las empresas investigadas en su situación anterior al diseño de su nueva estrategia.
2. El cambio de estrategia.
3. Una actuación que se caracteriza por incidir prioritariamente en las facetas *hard*.
4. Los resultados tras las modificaciones analizadas en las facetas *hard*.
5. Los cambios en las facetas *soft*.

Conclusiones.

Bibliografía.

Anexos.

INTRODUCCIÓN

La explicación del cambio organizacional ha sido uno de los temas centrales de la Psicología Social de las Organizaciones. A pesar de la existencia de diversas perspectivas teóricas, de la perspectiva teleológica ha emanado una bibliografía cuantiosa (VAN DE VEN y POOLE, 1995). Según esta perspectiva, es factible definir el objetivo o meta final hacia el que se dirige una organización. El cambio se produce a través de un desarrollo en fases que comienza con una formulación de los objetivos y termina con la reformulación de los mismos, después de que se ejecuten y evalúen acciones que persiguen la obtención de esos resultados. En este desarrollo no existe una sucesión fija, ya que ésta es consecuencia de la construcción social de los individuos que la forman, considerando un estado más complejo e integrado. El equilibrio organizacional es juzgado inestable puesto que las modificaciones realizadas en su medio externo e interno pueden crear inestabilidad, encaminando la organización hacia la búsqueda de un nuevo estado de equilibrio, que se traduce en una nueva etapa de su desarrollo.

Esta perspectiva teleológica se integra en una visión de la organización como un sistema social complejo (KATZ y KAHN, 1978), según el cual ésta puede ser examinada como una formación social constituida por diferentes subsistemas o facetas organizativas, que interactúan entre sí, permitiendo la caracterización de su funcionamiento. Con respecto al cambio organizacional, según esta aproximación, por un lado, resulta que la modificación en una de estas facetas implica una alteración en las demás, al intentar alcanzar un nuevo estado de equilibrio. Por otro lado, como sistema abierto, las organizaciones deben mantener transacciones favorables al entorno social externo, con vistas a su supervivencia.

Diferentes autores han desarrollado modelos diversificados de los subsistemas o elementos relevantes dentro de esta visión sistemática. Por ejemplo, SCOTT (1987), adaptando la formulación anterior de LEAVITT, se refiere a la tecnología, a los objetivos, a la estructura organizacional y a los participantes, como subsistemas organizacionales. Según este autor, la relación entre estos distintos subsistemas debe ser equilibrada, siendo definido este equilibrio en función de las características del entorno social. NADLER y TUSHMAN (1979), por su parte, desarrollaron *el modelo de congruencia del comportamiento organizacional*, destacando los *inputs*, *procesos de transformación* y los *outputs* de una organización. Como *inputs* organizacionales destacan el entorno social, los recursos, la historia y la estrategia organizacional. Como *outputs*, el desempeño organizacional que incluye la consecución de los objetivos, la utilización de recursos, la adaptación, el rendimiento del grupo, el comportamiento y los afectos de los participantes. El proceso de transformación constituye el foco del análisis organizacional. Se concibe la organización como un conjunto compuesto por cuatro subsistemas: las tareas, las personas, las actividades organizacionales formales y la organización informal. En esta última década, ROBERTSON, ROBERS y PORRAS (1993) crearon un modelo que considera las actividades organizativas, los factores sociales, la tecnología y el espacio físico como variables caracterizadoras de la organización. Estas variables y la relación congruente que se establece entre ellas dependen de las características de entorno social externo e influyen en el comportamiento de los integrantes de la organización, el cual, a su vez, tiene una importancia crucial en el rendimiento organizacional.

El modelo AMIGO desarrollado por PEIRÓ (1997; 1999) también puede incluirse dentro de esta concepción sistemática de las organizaciones. La organización estudiada con un carácter global o *gestáltico*, es consecuencia de la relación congruente que se establece entre las diferentes facetas. El núcleo esencial de una organización lo constituye su *misión*, que pretende en todo caso ofrecer algo valioso y valorado en un entorno con el fin de obtener insumos relevantes del mismo, y su *cultura*. La comprensión del *entorno* es esencial para comprender la propia organización. Por otra parte, es a través de la *planificación* y la *actuación estratégicas* como la organización intenta adaptarse (proactivamente) a los cambios de dicho entorno y ello permite concretar la misión organizacional en algún tipo de *productos y/o servicios*. Este conjunto de facetas que hemos mencionado hasta aquí constituyen la esencia de la organización pero ésta se ha de materializar en una serie de elementos o facetas duras (*hard*) y blandas (*soft*). Las duras incluyen los *recursos económicos* y la *infraestructura*, la *estructura*, la *tecnología* y el *sistema de trabajo*. Las blandas son integradas por el *clima organizacional* y la *comunicación*, las *políticas* y *prácticas de gestión de recursos humanos*, las *funciones de dirección* y los *miembros de la organización* considerados tanto individualmente como en equipos u otras unidades colectivas. La organización busca la congruencia entre estas diferentes facetas, atendiendo a su misión y cultura, a su adaptación al entorno social y a la estrategia que ella misma define. El grado de congruencia puede ser evaluado a través de los *resultados organizacionales* que incluyen los resultados obtenidos para satisfacer las exigencias del entorno (el suprasistema), la capacidad para garantizar la continuidad y el desarrollo de la organización (los del sistema) y los resultados que compensan las contribuciones de los distintos constituyentes quienes mantienen su interés, involucración y compromiso con la organización.

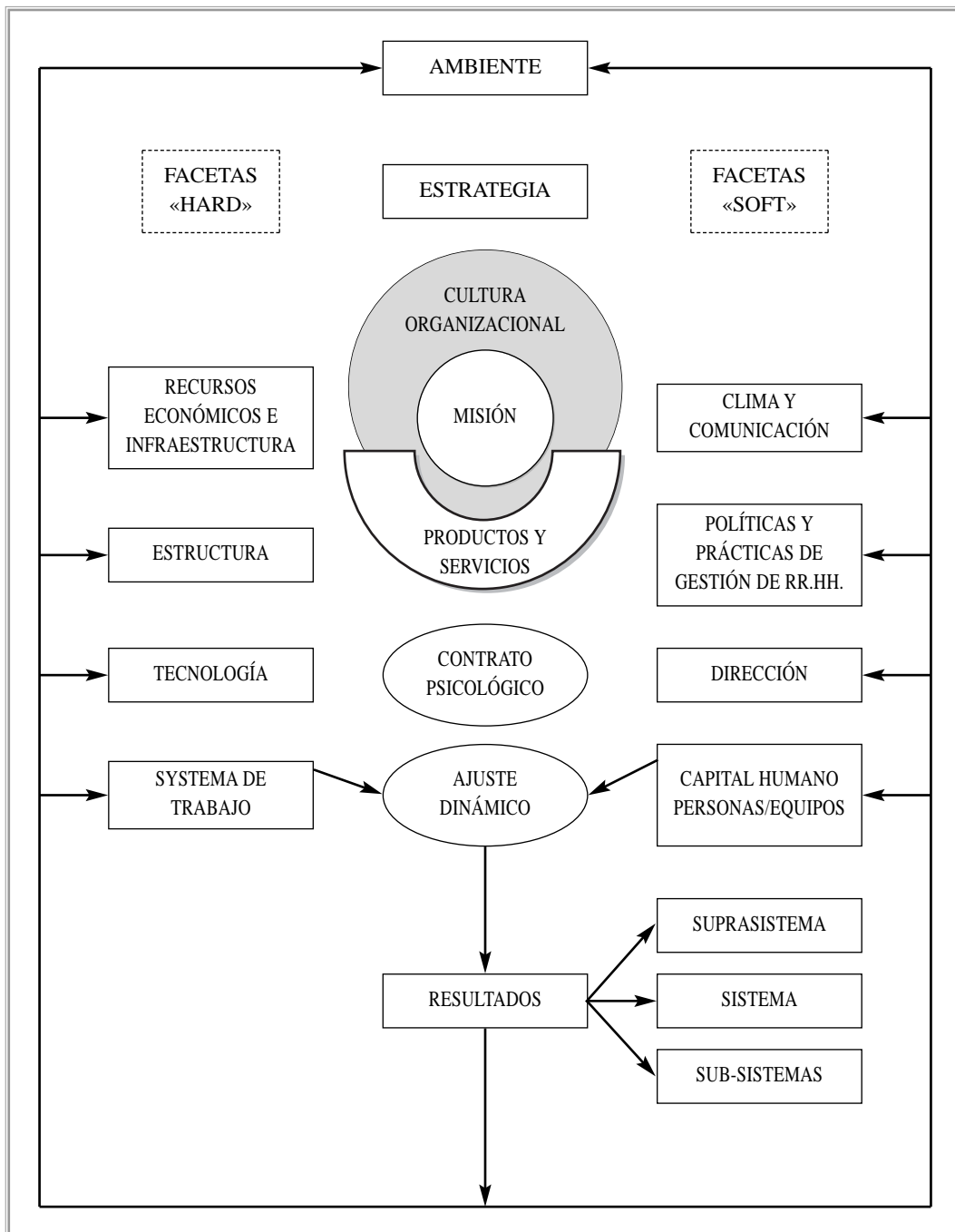


FIGURA 1. Modelo AMIGO (PEIRÓ, 1999).

PEIRÓ (1999) señala como funciones de este modelo las siguientes:

1. Orientar el desarrollo de la evaluación, del diagnóstico y de la auditoría organizacional, de forma que tome en consideración el grado de congruencia entre las diferentes facetas organizacionales e identificando las discrepancias y las disfunciones.
2. Analizar una determinada faceta de la organización, distinguiendo sus relaciones con las otras facetas del modelo.
3. Orientar la planificación y la ejecución de las intervenciones organizacionales, tanto cuando esas intervenciones encuentran resistencias al cambio en alguna de sus facetas o en su entorno social, como cuando encuentran fuerzas favorables.
4. Comprender y gestionar los cambios organizacionales, mostrando las trayectorias secuenciales o concurrentes, así como la mayor o menor reciprocidad en la influencia que se crea entre las diferentes facetas cuando el cambio organizacional ocurre.

Por un lado, pensamos que este modelo y la utilización de estas funciones, permite integrar, en su perspectiva teleológica sobre el cambio organizacional, otras perspectivas (VAN DE VEN y POOLE, 1995). Su utilización en las investigaciones longitudinales (aquellas que controlan la fase del ciclo vital) de la organización, permitirá un mayor esclarecimiento de las trayectorias de cambio e interrelación entre las diferentes facetas organizacionales, buscando patrones congruentes con un modelo de desarrollo en fases estandarizado e integrando una perspectiva del ciclo vital. Además, la utilización del modelo en un análisis detallado de los diferentes participantes, de los grupos a los que pertenecen, de las relaciones laborales establecidas (en particular entre los diferentes participantes con la dirección) y de las políticas y prácticas de recursos humanos permite integrar una perspectiva dialéctica en el análisis del cambio organizacional, cuando está planificado o cuando ocurre dicho cambio. La utilización del modelo en investigaciones que empleen y comparen los miembros de las organizaciones pertenecientes a una misma empresa, comunidad, o sociedad en general, permitirá integrar una perspectiva evolucionista, que compruebe si el proceso de cambio ocurre a través de un ciclo continuado de cambio, selección y retención y que defina cuál es el papel de una explicación teleológica.

En esta investigación utilizamos el modelo AMIGO para analizar el cambio estratégico emprendido por ocho pequeñas empresas del sector cerámico de loza fina o barro esmaltado. Nuestro objetivo es comprender las fuerzas desencadenantes de ese cambio, las transformaciones planeadas en algunas facetas de la organización y la conveniencia o necesidad de realizar ajustes en otras, intentando construir una trayectoria de las múltiples relaciones y reajustes que se dan entre los diferentes componentes de una organización, cuando se desencadena un cambio estratégico.

METODOLOGÍA

1. El diseño de la investigación: un estudio de casos colectivo.

Consideramos que la realización de los *estudios de caso* constituye la mejor opción metodológica, debido a la necesidad de comprender el cambio estratégico en el contexto en el que ocurre. Más concretamente, optamos por realizar lo que STAKE llama *estudio del caso instrumental* (1994, p. 237), en el que cada caso se estudia para mejorar los conocimientos sobre una determinada cuestión. Además, la comparación entre diferentes casos permite verificar si éstos soportan, o no, la misma teoría (STAKE, 1995, 3-4). Optamos también, por utilizar la metodología cualitativa de la teoría fundamentada (*grounded theory*). Se trata de una metodología interpretativa que comparte una visión fenomenológica, es decir, intenta describir el mundo de las personas implicadas en la investigación. Concretamente, intenta desarrollar una teoría a través de datos e informaciones recogidos y analizados sistemáticamente. Se puede formular la teoría en su *totalidad* a través de los datos obtenidos en el estudio o basarse en teorías anteriores, pero que precisan de una nueva recopilación de datos más explícita.

Este último, es el caso que atañe a nuestra investigación, ya que a pesar de que partimos de un modelo teórico sobre el cambio estratégico, que hemos comentado anteriormente, pensamos que ni se identifican en él todos los conceptos relativos al proceso, ni las relaciones que mantienen entre sí, y mucho menos, los relativos a esta población y lugar (STRAUSS y CORBIN, 1990, p. 36).

2. La muestra.

La elección de la muestra no ha tenido ninguna exigencia de carácter estadístico, fue realizada de forma que pudiésemos mejorar nuestra explicación sobre el fenómeno en estudio. Los *casos* elegidos tenían que ser útiles en el desarrollo de la explicación del cambio estratégico, tenían que ser típicos de este fenómeno, ofreciéndonos una *oportunidad de aprendizaje* (STAKE, 1994).

Siguiendo estas ideas, la selección de los casos empezó con la elección del sector. Nos interesaba seleccionar un sector que fuese considerado importante en la economía portuguesa y que tuviese un número significativo de empresas semejantes, las cuales hubiesen apostado por un cambio estratégico. En esta situación se encuentra el sector cerámico y dentro de él, las empresas que más habían apostado por el cambio estratégico eran las de fabricación de porcelana, loza de barro esmaltado, gres y alfarería. Se trata de empresas que constituyen un sector industrial tradicional con una fuerte incidencia en la industria nacional portuguesa. De forma más específica, nos centramos en el subsector de la cerámica doméstica y utilitaria porque en él la mano de obra representa una variable crucial, que incluye niveles de formación más diversificados y condiciones de trabajo más

evolucionadas. Como el distrito de Leiria (comarca situada en la región del centro de Portugal) presentaba la mayor concentración de empresas de este subsector, optamos por seleccionar las empresas de este distrito. En él, la gran mayoría de empresas de nuestro listado se dedican a la loza y porcelana por lo que, decidimos realizar nuestro estudio en este sector.

En un segundo momento, elegimos los casos que, dentro de este subsector y en esta región, iban a constituir el objeto de estudio. Para ello, empezamos entrevistando a los altos cargos de siete empresas. Las entrevistas fueron concertadas telefónicamente. Nos preocupamos desde el primer contacto por aclarar los objetivos de la investigación, dejando patente la necesidad de cooperación de la empresa facilitando el acceso del investigador al campo y la posibilidad de realizar entrevistas y obtención de datos mediante cuestionario. También intentamos explicar la utilidad de nuestro estudio (BOGDAN y BIKLEN, 1992). De las siete empresas contactadas, cuatro constituyeron *estudio de caso*. De las tres restantes, una de ellas, no aceptó participar, por encontrarse en una fase de reestructuración interna y considerar que la naturaleza del estudio podría perjudicarla. Otra estaba en una situación económica especialmente difícil, por lo que tampoco le pareció oportuna la participación. La tercera, que estaba constituida por tres fábricas, en una de las cuales se realizó la recogida de datos, rehusó continuar su colaboración, por la demora del estudio, a pesar de haber aceptado en un principio.

Posteriormente, fue necesario realizar otra selección en nuestra muestra de *casos*, para probar la teoría que íbamos construyendo y contrastar nuestra información con casos distintos. Sólo así, sería posible diferenciar entre los errores teóricos y las variaciones en las condiciones del fenómeno estudiado. Nos pusimos en contacto con cuatro empresas más, dentro del mismo distrito, que se encontraban en diferentes lugares, tenían dimensiones bien distintas y presentaban niveles diferentes de inversión en el cambio.

En una tercera fase, fue necesario seleccionar a los participantes. El criterio que seguimos para esta selección fue la calidad de los informadores, considerando como tales informadores de calidad a aquellos que tenían el conocimiento, el tiempo, la experiencia y la voluntad necesarias para participar en el estudio (MORSE 1991, citado en *Morse*, 1994, p. 228).

Según este criterio, el primer participante que seleccionamos fue del equipo directivo de la organización. De hecho, una primera entrevista con esta fuente de información, en cada una de las empresas nos permitió escoger a los demás participantes de nuestro estudio. Aun así, intentamos no olvidar que nuestro interés fundamental era obtener una visión lo más completa posible sobre la temática del cambio, optando por la *triangulación de datos*, es decir, la utilización de diferentes fuentes de datos, para cada uno de los aspectos abordados. Nuestro objetivo consistió en utilizar múltiples percepciones e interpretaciones para esclarecer cada significado concreto. Optamos por recoger datos junto a distintos participantes de cada organización, que pertenecían a niveles jerárquicos distintos y a unidades funcionales distintas.

	DIRECTORES GENERALES	MANDOS INTERMEDIOS	MANDOS DIRECTOS	OPERARIOS
Caso 1	1 (100%)	2 (100%)	8 (100%)	155 (90%)
Caso 2	2 (66.6%)	5 (100%)	16 (100%)	152 (88%)
Caso 3	2 (100%)	2 (100%)	7 (100%)	91 (84%)
Caso 4	2 (100%)	1 (100%)	4 (100%)	42 (69%)
Caso 5	2 (100%)	1 (100%)	6 (100%)	57 (73%)
Caso 6	1 (100%)	3 (100%)	9 (100%)	119 (78%)
Caso 7	1 (50%)	2 (100%)	12 (100%)	219 (87%)
Caso 8	2 (50%)	2 (100%)	15 (100%)	40 (82%)

TABLA 1. Participantes de cada empresa en nuestra investigación; entre paréntesis se presenta el porcentaje de muestra en correlación con la totalidad del personal en cada estamento.

3. Los instrumentos de recogida de datos.

En nuestra investigación intentamos dar respuesta a la siguiente cuestión: ¿cómo se ha desarrollado el cambio estratégico en algunas empresas de loza fina de barro esmaltado en el distrito de Leiria? Por ello, el instrumento más adecuado para la recogida de datos resultó ser la entrevista (MORSE, 1994). Eso no impide que, siempre que era factible realizáramos una *triangulación* de la información recogida con esta técnica, comparando los datos de la entrevista con la observación directa, consulta de documentación, y/o cuestionarios, intentando seguir una visión holística de la realidad.

Utilizamos entrevistas semidirigidas. En ellas trabajábamos con un guión, pero lo llevamos a cabo dejando un margen considerable para permitirnos introducir nuevos temas. De esta forma obtuvimos información que podía variar según los sujetos, pero no rechazamos la oportunidad de entender cómo estos últimos estructuraban personalmente el asunto. (BOGDAN y BIKLEN, 1992).

Preparamos guiones para las entrevistas con los altos cargos de la organización (directores generales), para el responsable de la gestión de los recursos humanos (mandos intermedios) así como para los encargados de sección de la fábrica (mandos directos) (Cf. **Anexo 1**).

Algunos temas de estas entrevistas hacían referencia a hechos pasados, por lo que tenían un carácter retrospectivo. A pesar de las críticas que esta técnica ha recibido (GOLDEN, 1992; MILLER, CARDINAL y GLICK, 1996) demostraron que los errores dependían de la validez y de la garantía del instrumento. La utilización de la *triangulación* de informadores y la construcción de una cadena de evidencias para cada caso y para realizar comparaciones entre los mismos persiguió los objetivos de validez y garantía de la investigación.

Según YIN (1989, p. 86), la función más importante de los *documentos* en este tipo de indagación, es corroborar la información proveniente de otras fuentes. La utilización que hicimos de los mismos fue exactamente ésta. Siempre que la empresa disponía de un organigrama y de un balance social lo consultamos para confirmar o completar la información relacionada con las características estructurales de la empresa. Recogimos documentación sobre la producción y la productividad de la empresa y de la fábrica, para confirmar datos sobre el rendimiento de la empresa y de la fábrica.

Lo mismo ocurrió con respecto a las *observaciones* realizadas. Uno de los mecanismos que pueden utilizarse para ello, son las observaciones directas realizadas durante las visitas de realización del trabajo de campo. Estas informaciones proporcionan datos adicionales sobre el asunto que se está examinando (YIN, 1989, p. 91). En esta investigación, podemos destacar, en cuanto a la observación, la visita que realizamos a todas las fábricas, acompañados por los altos cargos de la organización, o por el director de producción, evaluando con él el funcionamiento general de la fábrica y de cada una de sus secciones. Cuando fue necesario, observamos el funcionamiento de alguna sección concreta, o de un sector dentro de ella, o solicitamos aclaraciones al encargado correspondiente sobre determinadas informaciones obtenidas en las entrevistas.

El empleo de las medidas cuantitativas, concretamente la utilización del *cuestionario* tuvo como objetivo la verificación de determinadas condiciones del hecho investigado. Concretamente, el cuestionario fue aplicado a todos los operarios y mandos directos de cada fábrica y fue una forma eficaz y pertinente de medir las variables implicadas en la **tabla 1** (mencionada anteriormente). De este modo pretendíamos incluir los resultados cuantitativos en la teoría fundamentada (STRAUSS y CORBIN, 1990, p. 191; MASON, 1994). Algunos resultados obtenidos mediante cuestionario se han presentado en CHAMBEL, CURRAL y FERREIRA (1994) (*cf.* también el **Anexo 2**).

RESULTADOS

Los datos cualitativos concernientes a cada caso y la comparación entre éstos, fueron estudiados utilizando el programa de análisis de contenido NUDIST. Optamos por este programa porque se adecuaba a la metodología de la teoría fundamentada. Este programa, además de permitir examinar los principios teóricos de partida, que orientan la recogida de datos, también origina teorías a partir del análisis de los mismos, haciendo posible que el investigador mantenga su mente abierta a nuevas ideas, temas, categorías y conceptos que surjan durante el proceso analítico de los datos.

El primer paso fue la creación de un sistema de indexación, que incorpora una estructura jerárquica que establece las relaciones entre las categorías y las subcategorías. Construimos un árbol separado para cada caso, a pesar de que tenían un denominador común que se basaba en las cuestiones investigadas. Como el sistema permite por un lado, la creación de nuevas categorías y por otro, volver a pensarlas, reordenar las categorías de partida y señalar las ideas emergentes, fuimos añadiendo a esta estructura las nuevas subcategorías emergentes según la realidad existente en cada caso.

Examinamos la categorización de seis entrevistas a través de dos jueces independientes. Analizamos los datos obtenidos en el cuestionario, cuando éstos tenían relación con las categorías incluidas en nuestro modelo teórico. Empezamos calculando las medidas estadísticas descriptivas (medias, medianas, intervalos de confianza y desviación típica) de las diferentes variables. Después hicimos el análisis de la varianza univariada (ANOVA), comparando las secciones (según la función desempeñada o según el tipo de maquinaria utilizada) los jefes con sus subordinados, los empleados según sus edades y tipos de antigüedad en la empresa, en relación con cada una de las variables medidas en el cuestionario. Siempre que el valor de F era significativo, hicimos un análisis *post hoc*, utilizando el test de *Turkey* para muestras con n variables. Para cada ANOVA se verificó la presencia de homogeneidad de las varianzas con el test de *Levene*. Cuando comprobamos una diferencia significativa, es decir, cuando se rechazó la hipótesis de homogeneidad, calculamos la correlación entre las medias y la desviación típica por célula, para averiguar si la ruptura de esta homogeneidad podía llevarnos a un desvío en la interpretación de la F . En los casos en que encontramos una correlación elevada (valores superiores a .50), optamos por no tener en cuenta las diferencias encontradas a la hora de interpretar F , ya que podían estar reflejando una diferencia causada por las varianzas de los grupos analizados y no por sus medias (MARQUES, 1997, pp. 309-310).

1. Caracterización general de las empresas investigadas en su situación anterior al diseño de su nueva estrategia.

Las empresas estudiadas están situadas en el distrito de Leiria y producen loza decorativa y de uso doméstico. Hace entre 12 y poco más de 100 años que están en funcionamiento. Los casos 1, 3, 4 y 7 llevan menos de 20 años funcionando, los casos 5, 6 y 8 entre 20 y 100 años y el caso 2 más de 100 años. Todas son empresas consideradas pequeñas o medianas, los casos 4 y 5 tienen menos de 100 trabajadores, los casos 1, 2, 3, 6 y 8, entre 100 y 200 trabajadores. Los casos 3 y 7 son empresas dirigidas por sus fundadores, en los casos 2, 4, 5 y 8 son los herederos los que las dirigen y los casos 1 y 6 fueron compradas por dos grandes empresas (una por un grupo económico, otra por una empresa extranjera).

La estructura de estas empresas se acerca a la estructura simple (MINTZBERG, 1979), puesto que son empresas de pequeñas dimensiones, con un elevado nivel de centralización en el ápice directivo, sin un esquema demasiado formal de comportamientos, con una formación escasa, una agrupación de las unidades de ejecución del trabajo según las funciones realizadas; estas empresas planifican poco y se caracterizan por una gestión *ad hoc*.

Si nos alejamos un poco de esta estructura, podemos observar la reducida especialización inicial (en caso de necesitarlo, los operarios pueden rotar entre las distintas secciones productivas o dentro de las distintas tareas de una misma sección). Cuando la empresa crece, la especialización inicial se sustituye por una especialización funcional y existen operarios con funciones específicas en cada sección. La especialización de las tareas en cada empresa y dentro de cada empresa, en cada sección, alcanzaba distintos grados; ya que encontramos, en ciertos casos, una elevada especialización donde el trabajo estaba organizado en cadena y en otros casos, una especialización escasa en la que cada operario era responsable de todas las tareas realizadas en su sección.

El *ambiente externo* de estas empresas se caracterizaba, por un lado, por su poca complejidad y, por otro, por su gran estabilidad y predictibilidad. Concretamente la competencia era restringida, actuaban de forma previsible y mantenían sus productos con características semejantes; los clientes mantenían sus exigencias y desarrollaban una relación estable y permanente con la empresa.

La *estrategia* de estas empresas se caracterizaba por su orientación hacia la ley del precio hegemónico (PORTER, 1980), buscando el bajo precio de sus productos, convirtiendo el desarrollo y la fabricación en un proceso simple y relativamente eficaz sin un gran esfuerzo.

Los *recursos (económicos)* y la *infraestructura* de estas empresas son escasos y dependen del volumen de negocio existente, no tienen una gran capacidad de inversión. Por ejemplo, la ampliación de las instalaciones o la adquisición de nuevas tecnologías depende, casi siempre, de apoyos externos, concretamente del gobierno.

La *tecnología* de estas empresas se caracteriza por la existencia de herramientas sencillas, gran parte del trabajo se lleva a cabo manualmente. Los conocimientos de los operarios vienen dados por la experiencia en su función, ésta tiene una relevancia especial en la organización del trabajo de la fábrica.

El *sistema de trabajo* de estas empresas se caracteriza por la división de tareas (función ejecutada en cada sección) que se realiza en cadena y cuya secuencia permite la realización del producto final. En cada sección, las tareas se caracterizan por ser más o menos sencillas y repetitivas, según su organización en cadena o no. En cada sección, se realizaban tareas directamente implicadas en la realización del trabajo de la sección y tareas de apoyo. Los operarios eran, normalmente, contratados para una cierta sección y empezaban desarrollando tareas de apoyo. Ocasionalmente, si era necesario, los operarios rotaban dentro de las secciones, realizando funciones de apoyo en secciones diferentes de aquellas para las que habían sido contratados. El conocimiento del oficio era considerado un elemento crucial para el ejercicio de la función de mando en cada sección. Esta función de mando incluía la distribución del trabajo y el control de su realización; además de estas funciones de mando seguía realizando sus funciones de operario.

La *cultura* de estas empresas se caracterizaba por la colaboración entre los miembros pertenecientes a una industria *artística*, cuyos conocimientos son adquiridos por la *práctica*, lo que permite elaborar productos de calidad, que garantizan el éxito de la empresa. Por otro lado, el que perteneciese a una empresa gestionada por sus propietarios garantizaba el éxito de la misma, porque este *actor* defendía lo suyo mejor que nadie.

En lo que se refiere a la *naturaleza humana* (SHEIN, 1985) la premisa fundamental de la que parten estas empresas puede ser definida del modo siguiente: al hombre no le gusta trabajar, no le gusta asumir responsabilidades en el trabajo, tiene dificultades para cumplir lo pactado y manifiesta una realización inadecuada de su labor. Esta situación puede ser combatida con la estandarización de su trabajo y el control de su comportamiento durante la situación de trabajo.

Las *políticas y prácticas de dirección de personal* se caracterizan por su escaso formalismo. El ingreso de nuevos miembros se lleva a cabo de manera informal, mediante solicitudes espontáneas o con base a conocimientos personales de los trabajadores de la empresa: existía una preferencia por los trabajadores sin experiencia, para facilitar que *aprendiesen de acuerdo con el sistema de la empresa*: generalmente cada integrante era admitido como aprendiz y su carrera en la empresa se basaba en el aprendizaje de una determinada función, que se llevaba a cabo acompañando en sus tareas a un operario con más experiencia; la antigüedad se manifestaba como un criterio crucial en los ascensos; la evaluación del rendimiento en el trabajo, en el caso de existir, era realizada por el jefe de manera informal y se tenía en cuenta en los ascensos o en la asignación de un aumento salarial. La formación se restringía a aspectos técnicos y era garantizada en su mayoría por los trabajadores con más experiencia del local de trabajo.

Las *funciones de dirección*: la gestión de estas empresas era llevada a cabo por los fundadores o por los herederos de éstos, los cuales tenían una experiencia anterior en el negocio. Se reservaban las funciones de relación con el exterior, concretamente, las relaciones con proveedores y clientes. Estas relaciones se basaban en contactos personales conseguidos a lo largo de los años, por lo que esperaban las visitas de estos *agentes externos* a la empresa. En el ámbito interno, su presencia casi constante y sus *visitas regulares* a la fábrica, garantizaban el control de la realización de las tareas y en consecuencia, el cumplimiento de los objetivos de la empresa. La adopción de una gestión *paternalista* permitía, casi siempre, mantener un clima social positivo. La coordinación interna garantizaba la división funcional en el interior de la fábrica, a través de la asignación de mandos a trabajadores con experiencia y de *confianza* en cada sección.

Las *personas* de estas empresas se caracterizan porque sus conocimientos fueron adquiridos por la experiencia en el sector, además tienen poca formación escolar. Aunque normalmente las funciones de mando eran desarrolladas por operarios que pertenecían a la empresa, el resto de los trabajadores presentaban unos índices elevados de rotación durante la década de los 80.

2. El cambio de estrategia.

Un cambio en el entorno social, nuevas estrategias por parte de los clientes y la aparición de una nueva y poderosa competencia, fueron factores interpretados de manera similar por los altos cargos de las empresas estudiadas.

No debemos olvidar que estamos ante empresas pequeñas, familiares, con una estructura que se acerca a la *estructura simple*, empresas en las que las interpretaciones y acciones de esos *actores* alcanzan una trascendencia fundamental (MINTZBERG, 1979). Concretamente, estas interpretaciones similares de los factores externos, originaron en los altos cargos de las empresas la necesidad de llevar a cabo un cambio que podemos caracterizar como *reactivo*, puesto que fue desencadenado por una fuerza externa y carecía de carácter *anticipatorio*. Este cambio perfiló en estas personas una nueva estrategia para sus empresas, intentando conseguir una óptima combinación entre el precio hegemónico y la diferenciación de sus productos, ya fuese a través de la calidad o a través de la innovación.

«Puesto que los precios de los productos cerámicos de este sector sufren la competencia de otros productos con precios bajos, concretamente los fabricados en oriente, ajustar los precios de los productos sólo será posible si aumenta la producción y la productividad de la empresa, apostando al mismo tiempo por la diferenciación del mismo; tuvimos que dejar, prácticamente, a todos los clientes que teníamos, porque no aceptaban tener que pagar un 20% más, pero la empresa tenía que hacerlo. Tuvimos que crear otra cartera de clientes (confeccionando un producto diferente), que quisiesen unos productos innovadores y de calidad». (Entrevista con el Director General en el caso 1).

«Desde el principio nos preocupamos por la imagen de lo que hacemos. Por consiguiente nuestra preocupación es hacer buena cerámica, de calidad y hemos llegado a conseguirlo. No nos contentamos con lo que hacemos día a día, porque queremos llegar cada vez más lejos. Tenemos que conocer cada vez más el mercado, ir a ferias... Antes los clientes venían a nosotros y compraban lo que había, pero eso se acabó. De todas formas, nuestra apuesta para el futuro es vender únicamente los productos creados por nosotros con nuestra marca. De hecho ya dejamos de ganar millones por no aceptar la venta de productos sin nuestra identificación». «Nos preocupamos por cumplir los plazos, trabajamos con una buena planificación. Hemos dado pasos importantes hacia la calidad, pero aún nos queda mucho que ofrecer. Estamos en un proyecto de certificación y ya sabemos lo que hay que hacer para eso. Es un camino difícil pero es nuestra apuesta, lo haremos paso a paso, con aproximaciones diarias. Estamos satisfechos, ya que se nos distingue por nuestros clientes y por la calidad que ofrecemos, pero sabemos que no es suficiente». (Entrevista al Director General del caso 3).

Tan sólo una empresa que fabricaba un producto tradicional (caso 2), a pesar de que sus directivos compartían la misma interpretación del entorno social, implantó una estrategia distinta para su empresa: la *diferenciación* del producto a través de la creación de una *imagen única en el mercado* (MILLER, 1996).

«En este momento queremos ver si nos esforzamos y somos capaces de vender más loza decorativa. No ha sido así hasta ahora porque los clientes nos han empujado hacia la loza de uso doméstico, que es la que buscan nuestros clientes en estos últimos años. En este sentido, y a causa de la gran demanda, creamos la otra fábrica y después de haberla creado... todo esto entró en crisis. El que entrase en crisis nos hizo reflexionar, investigar y sin abandonar ninguna de las vertientes, intentamos hacer un giro para producir más loza artística. Esto necesita un esfuerzo a nivel comercial, nada se vende si no hay demanda, si no hay una franja comercial. Si sólo hubiese demanda de loza de uso doméstico, nosotros desarrollaríamos esa área. Poco a poco, empezamos a deducir que era imposible competir con los precios de las piezas procedentes de oriente y las piezas de porcelana. Nosotros no lo conseguimos. Tenemos que darnos cuenta...

¡para! espera un momento, lo que nosotros vendemos es lo bello y estamos entrando en cuestiones de gusto. Nos interesa lo decorativo, incluso cuando a veces se hace uso de ello. Los clientes todavía no nos llevan a eso, pero tenemos que permanecer atentos. Debemos crear una franja comercial que nos permita confeccionar con gusto una cerámica de calidad». (Entrevista al Director general del caso 2).

Este resultado dispar a los anteriores nos indica que otras variables en la historia de la empresa u otras características de su producto pueden llegar a interferir en la relación entre el entorno social y la estrategia elegida, permitiendo que ante una misma interpretación del entorno la empresa introduzca una estrategia diferente. Así pues, no existe un determinismo de factores externos o de su interpretación, en cuanto a la estrategia de organización se refiere, porque esta relación está influida también por determinadas variables organizacionales, concretamente de su historia o de las características del producto.

3. Una actuación que se caracteriza por incidir prioritariamente en las facetas *hard*.

Para conseguir llevar a cabo esta nueva estrategia, estas empresas modifican varios de sus componentes, constatándose su preferencia por actuar principalmente mediante estrategias de rediseño organizacional, y modificando, por tanto, algunas facetas consideradas *hard* en el modelo AMIGO. Dentro de estas facetas, todas las empresas apostaron por llevar a cabo *innovaciones tecnológicas*, concretamente, adquirieron nueva *maquinaria* para la producción. Esto tenía como objetivo aumentar la capacidad productiva de la empresa y mejorar la calidad de la fabricación. La maquinaria adquirida por estas empresas se puede considerar como tradicional, algunas empresas apenas apostaron por adquirir maquinaria para la fabricación de las piezas (los casos 2, 3, 5 y 6) y otras ampliaron esta adquisición a las secciones decorativas y de apoyo (los casos 1, 4, 7 y 8).

En relación con la fabricación (*sistema de trabajo*), a excepción de los casos 7 y 8, en los que ésta pasó a garantizarse mayoritariamente por un proceso mecánico; en el resto de los casos, la fabricación se repartió entre el proceso mecánico y el manual.

El equipo material adquirido por estas empresas era muy similar y poco innovador para el sector. Las empresas siguieron el desarrollo tecnológico externo y fueron adoptándolo casi simultáneamente.

Por otro lado, este equipo no modificó de forma radical todo el proceso de fabricación de estas empresas. La excepción fue el caso 8, en el que la adquisición de maquinaria fue más innovadora, la empresa adoptó maquinaria, concretamente para la fabricación, con características diferentes de las demás empresas. En el caso 1, también se estaba montando un sistema de fabricación relativamente innovador (ya tenían máquina de vitrificación computerizada, cuyo funcionamiento modificó radicalmente el proceso de vitrificación y que puede considerarse como una innovación en el sector).

Al mismo tiempo que introdujeron este nuevo equipamiento productivo, algunas empresas (los casos 1, 3, 6 y 7) apostaron por la *contratación de personal ejecutivo cualificado*. Concretamente en la parte de la producción se adquirieron nuevos conocimientos técnicos al aceptar a nuevos miembros en la empresa con formación universitaria en ingeniería. Con este cambio la dirección de estas empresas pensó que también contribuía a la *diferenciación del producto* a través de la *calidad* y el *precio* hegemónico, puesto que mejoraba el rendimiento de la fábrica.

A pesar de que esta contratación de personal puede ser considerada un cambio en la faceta *soft*, en concreto en la faceta de *Personas*, el objetivo fundamental que llevó a esta decisión fue aumentar las competencias; concretamente en el ámbito de la fábrica, estando relacionada y condicionada por un cambio tecnológico perteneciente a la faceta *hard*.

Podemos observar que esta contratación de personal ejecutivo cualificado se llevó a cabo en las empresas gestionadas por el fundador o en las que habían sido adquiridas recientemente por otras empresas, hecho que no se manifiesta en las empresas heredadas.

Como contrapartida, nos dimos cuenta de que todas las empresas heredadas tenían encargados generales; situación que puede haber influido en la no contratación de nuevos ejecutivos cualificados para dirigir la producción, tal vez porque la dirección de estas empresas ya se hubiese planteado la cuestión de cómo sistematizar estas funciones. No debemos olvidar que los encargados generales estaban en la empresa desde hacía muchos años, realizando una función importante para el control del funcionamiento de la fábrica. Por el contrario, las empresas dirigidas por sus fundadores no tenían encargados generales; hecho que pudo facilitar la contratación de ejecutivos cualificados para dirigir la producción. Cuando la empresa fue comprada por otra empresa externa de dimensiones mayores, que ya tenía ejecutivos cualificados, este cambio se vio favorecido, incluso si ya existía un encargado general (caso 6).

Por otro lado, en las empresas dirigidas por fundadores, podemos considerar que esta contratación suplía los bajos niveles de formación escolar de sus directores generales y fundadores; y en las empresas adquiridas por otras actuó como compensación a la falta de experiencia de los directores generales en este sector.

De este modo comprobamos la influencia que las características de la *dirección* de la empresa pueden ejercer sobre los cambios tecnológicos, concretamente en la contratación de ejecutivos cualificados para dirigir la producción.

En cuanto a la *estructura*, encontramos modificaciones surgidas, en cierto modo, del cambio tecnológico al que hicimos referencia; concretamente, la contratación de *mandos ejecutivos cualificados* para dirigir la empresa. En las empresas en que se llevó a cabo, ésta favoreció la diferenciación entre *las funciones de planificación y control de calidad*. Los directores de producción consideraron que estos cambios estructurales contribuían a la diferenciación del producto a través de la calidad y el precio hegemónico, porque permitiría una mejoría del rendimiento de la fábrica.

Pero aunque el cambio tecnológico pudo haber favorecido este cambio estructural (casos 2, 6 y el 7) no fue suficiente para explicarlo (el caso 8 diferenció estas funciones y no contrató mandos cualificados para dirigir la producción y el caso 3 no diferenció estas funciones, a pesar de haber introducido un mando cualificado dirigiendo la producción). Aun así, podríamos lanzar la hipótesis de que existe una relación entre la variable, *contratación de nuevos mandos ejecutivos cualificados*, y *las dimensiones de la empresa o su capacidad productiva*. En el caso 3 no se llevó a cabo esta diferenciación debido a la menor dimensión de la empresa. En el caso 8, a pesar de que no hubo contratación de mandos ejecutivos cualificados para dirigir la producción, esta diferenciación pudo producirse, pese a las reducidas dimensiones de las fábricas, gracias a la gran capacidad productiva de la misma; puesto que el proceso de fabricación que predominaba era el mecánico.

Comprobamos que los cambios tecnológicos emprendidos por estas empresas no presentaban repercusiones ni en los criterios de agrupación de las diferentes fábricas de una misma empresa, ni en su grado de diferenciación. Todas las empresas analizadas siguieron presentando una reagrupación de sus empleados según las funciones que llevaban a cabo y una vinculación de cada uno de estos trabajadores a una de esas fábricas. En cambio, en lo que se refiere a la fabricación de piezas hemos encontrado diferencias en el grado de diferenciación, porque a pesar de que en todos los casos los trabajadores estaban vinculados a una de las fábricas de la empresa, algunas empresas tenían encargados que vigilaban el proceso de fabricación en varias de sus fábricas y otras tenían un encargado de producción específico por cada fábrica. El grado de diferenciación no consta como un hecho que tenga relación con los cambios tecnológicos en curso, ni con la dimensión de la fábrica, ni con la dimensión de las secciones de fabricación; a pesar de que el caso 7 es el más diferenciado y también el mayor, donde estas secciones presentan una gran dimensión (36 trabajadores). Hay empresas con un número similar de trabajadores en cada fábrica (el caso 1 = 25 trabajadores; el caso 3 = 20 trabajadores; el caso 4 = 23 trabajadores; el caso 6 = 26 trabajadores) pero que presentan diferencias en el nivel de diferenciación. Hay también otras empresas con fábricas pequeñas, que poseen un nivel intermedio de diferenciación (el caso 5 = 14 trabajadores y el caso 8, fábrica 1 = 11 trabajadores).

En lo concerniente a la decoración de las piezas, también hemos encontrado diferentes niveles de diferenciación en cada fábrica. Encontramos empresas donde la decoración se realiza en diferentes secciones, cada una con su encargado y empresas donde ésta se realiza en fábricas que tienen un mismo encargado. Además la diferenciación en las secciones de decoración no se relaciona directamente con las dimensiones de la fábrica ni con los cambios de tecnología en curso puesto que encontramos empresas con fábricas de tamaños similares (casos 2, 3, 4 y 5) que presentaban niveles de diferenciación distintos.

Si comparamos la diferenciación de las empresas en cuanto a la fabricación y la decoración, comprobaremos que ésta no se plantea de la misma manera dentro de una misma empresa. Hay empresas con más diferenciación en unas fases y menos en otras, lo que nos hace pensar que cada empresa tiene un patrón de diferenciación distinto en cada fase del proceso de fabricación.

Todas las empresas que buscaban una *nueva estrategia*, introdujeron modificaciones en el *producto*. Las empresas que intentaban crear una diferenciación del producto a través de la *innovación* desarrollaron o planearon desarrollar a corto plazo, un producto con diseño propio. Había empresas en las que la mayoría de los productos se fabricaban con un diseño creado por las mismas y una pequeña parte era fabricado según el diseño de los clientes (casos 1, 3 y 8) y empresas en las que esta situación se invertía, la mayoría de los productos eran fabricados siguiendo el diseño de los clientes y una pequeña parte siguiendo un diseño creado en la empresa (casos 6 y 7); así como empresas que solamente fabricaban productos con diseños de los clientes. Estas últimas aludieron a la necesidad de empezar a desarrollar productos propios, concretamente el caso 5 ya había creado un muestrario de varios productos y elaborado un catálogo de productos con un diseño realizado por la empresa. Más allá de los cambios de diseño, algunas empresas (los casos 1, 3, 6, 7 y 8) tenían como proyecto a corto plazo conseguir la *certificación de calidad* de su producto. Observamos que las empresas que ya habían apostado por el desarrollo de un producto de diseño propio eran las mismas que también planeaban un cambio importante, apostando por la certificación de calidad de su producto. Probablemente, los cambios ya emprendidos facilitaban este proyecto.

El caso 2 elaboró una estrategia de diferenciación distinta: presentó una modificación diferente del producto, a través de una imagen única en el mercado, buscando, a corto plazo, dar privilegio a los productos tradicionales creados por el fundador y modificar los productos con diseños pedidos por el cliente, introduciéndoles un componente decorativo adaptado al producto tradicional aunque no se planteó a corto plazo la certificación de calidad de su producto.

En cuanto al *sistema de trabajo*, éste sufrió diversos cambios, que pensamos fueron desencadenados por modificaciones que ocurrieron en otras facetas. Opinamos que los cambios tecnológicos, concretamente, toda la maquinaria introducida en estas empresas, modificaron *el trabajo de sus operarios*, reduciendo el número de tareas, haciéndolas más sencillas (recurren a competencias sencillas) y repetitivas. Podemos entender que ocurrió esta simplificación porque antes la realización de las tareas del operario estaba poco especializada, ya que realizaba todas las tareas necesarias para la ejecución de un producto en su sección; en otros casos, a pesar de que el trabajo estaba altamente especializado en cuanto a las tareas (al estar organizado en cadena) los trabajadores rotaban por esas tareas; el operario pasó a realizar un trabajo que requiere menos experiencia porque implica menores competencias, específicas de este sector industrial.

Comprobamos que la mayor parte de las veces, la introducción de nuevos bienes de equipo provoca un aislamiento de los trabajadores. En cambio, con relación a determinado tipo de maquinaria, hay empresas que prefieren optar por garantizar su funcionamiento a través de un conjunto de trabajadores, mientras que otras prefieren utilizar un grupo de trabajadores que realiza el trabajo en cadena.

Además, en lo que se refiere a la simplificación de las tareas operativas, comprobamos que algunas empresas la compensaban atribuyendo al operario la responsabilidad de programar, controlar o realizar pequeñas reparaciones en la maquinaria. Por ello podemos distinguir entre las empresas en las que la introducción de los bienes de equipo acarreó una simplificación del trabajo porque

el trabajador siguió ocupándose de las tareas operativas sencillas y repetitivas y las empresas donde la programación, el control o algunas reparaciones de la maquinaria pasaron a ser responsabilidad del operario, provocando una mayor *complejidad* en sus tareas.

Comprobamos que con el mismo tipo de bienes de equipo, unas empresas optaron por una fórmula que conlleva la simplificación del trabajo de los operarios y otras empresas optaron por una fórmula que lleva a una mayor complejidad del mismo. Estos resultados nos sugieren que los cambios en el trabajo de los operarios, tal y como ocurría con la realización del trabajo de forma aislada, no dependen de los bienes de equipo, sino de la manera en que se utilizan (ver PRIETO, ZORNOZA y PEIRÓ, 1997).

Por otro lado, casi siempre hubo dentro de cada empresa una tendencia a seguir un mismo patrón en relación con la diferente maquinaria. Los casos 1, 7 y 8 introducen equipamiento que supone la simplificación del trabajo de sus empleados; los casos 2, 3 y 4 introducen maquinaria que complica el trabajo de sus operarios. El resto de los casos, 5 y 6, no siguieron un patrón, optando al adquirir su equipo, en unos casos por simplificar y en otros por volver más complejo el trabajo. Estas distintas formas de actuar de las empresas parecen estar justificadas por los cambios ocurridos en el sistema de trabajo, concretamente por las *tareas atribuidas a los encargados de sección*. Algunas empresas decidieron cambiar las funciones de los encargados atribuyéndoles únicamente tareas de mando (en los casos 1, 6, 7 y 8), mientras que en otras empresas estas funciones siguen compaginándose con la realización de las tareas operativas de cada sección (los casos 2, 3, 4 y el 5).

Lo que parece ocurrir es que en las empresas en que los encargados acumulan sus funciones de mando con las de operario, son los trabajadores del equipo los que tienen que llevar a cabo las tareas de programación, control y pequeñas reparaciones de esos bienes de equipo, resultando más complejo su trabajo. Por el contrario, en las empresas en que los encargados únicamente ejercen como jefes, su función incluye estas tareas, simplificando el trabajo de los demás operarios. Surgen excepciones en los casos 6 y 5, aunque las peculiaridades de estas empresas parecen justificar la falta de seguimiento de un único patrón. En el caso 6, las secciones donde hay más complejidad son controladas por el mismo encargado, se justifica esta opción, en una de las secciones, por el hecho de que el encargado no es *especialista*, por lo que no puede llevar a cabo las tareas de programación y control de la maquinaria; en otra sección por considerar los bienes de equipo muy sencillos y en otra sección por sus grandes dimensiones, que obligaron a descentralizar estas tareas. En el caso 5, las secciones en que existe una simplificación del trabajo, están dirigidas por un único encargado y éste justifica reservarse para sí las tareas de programación y control de los equipos porque el trabajo existente en la empresa no justifica ni obliga a la descentralización de estas tareas.

Podemos afirmar que el hecho de que los encargados hayan variado sus funciones de mando ha favorecido la simplificación del trabajo de los operarios cuando se introdujeron nuevos bienes de equipo; mientras que, por el contrario, cuando los encargados acumularon su función de mando con la función de operario, se favoreció que el trabajo de los operarios adquiriese más complejidad.

Parece que esta situación de mayor complejidad en el trabajo de los operarios dependió más de la disponibilidad del encargado, que del hecho de que fuese considerada la opción más adecuada. De hecho, confirmando esta idea hallamos los casos 1 y 8 en los que lo previsto era descentralizar las funciones del encargado, tanto a nivel de una mayor automatización del sistema de fabricación, en el primer caso, como en lo relativo a los equipos de fabricación de la fábrica n.º 2 y a las tareas de programación, de control y reparación de la maquinaria, pasando éstas a realizarse por los respectivos operarios, en el segundo caso. En estos casos la justificación de este hecho está en las grandes dimensiones de las secciones de fabricación, asociadas a las necesidades de los equipos, que imposibilitan el mantenimiento de la centralización de tareas en los encargados.

Por otro lado, el *cambio de funciones de los encargados*, que pasaron a desempeñar exclusivamente tareas de mando, fue una decisión tomada, en casi todos los casos, después de haber contratado a ejecutivos cualificados para dirigir la producción. De hecho, en los casos 1, 6 y 7 se contrataron ingenieros para el puesto de dirección de producción, que organizaron el funcionamiento de cada sección, cuyos respectivos encargados ejercían únicamente la función de jefe, dejando de realizar las funciones de operarios. Los nuevos directores consideraban que este cambio era imprescindible para que hubiese un mayor control de la realización del trabajo en cada sección, lo cual era indispensable para que toda la fábrica mejorase su rendimiento.

Sin embargo la relación entre estas dos variables no fue siempre lineal. En el caso 3, introdujo un director de producción que no optó por este cambio en el sistema de trabajo de la función de encargado y en el caso 8, no se contrató a un ejecutivo cualificado en la dirección de producción y se optó por este cambio. Este hecho nos permite volver a aludir a la hipótesis sobre la influencia de la dimensión de la fábrica o sobre su capacidad productiva. En el caso 3 no hubo este cambio, condicionado por la menor dimensión de la fábrica; el director consideraba que podía controlar él mismo la ejecución del trabajo y que los encargados debían continuar realizando sus funciones operativas. En el caso 8 este cambio de funciones de los encargados de la empresa se llevó a cabo, a pesar de no haber contratado a ejecutivos cualificados en plantilla y de que las dimensiones de la empresa no eran grandes, porque ésta tenía una gran capacidad productiva, debido al predominio del proceso mecánico de fabricación.

La contratación de ejecutivos cualificados en plantilla es un cambio que parece haber favorecido otros cambios en el sistema de trabajo de la fábrica; concretamente en la búsqueda de un control más riguroso de la realización del trabajo, a través del cálculo de los tiempos de producción de cada pieza en cada sección. En los casos 1, 3 y 6 se contrató a un ingeniero en la dirección de la producción y estos directores implantaron este sistema de control en las distintas secciones al considerar que era imprescindible aumentar el rendimiento de la fábrica. Todo esto permitió un control riguroso de la productividad de cada trabajador o grupo de trabajadores, cuando el trabajo estaba organizado en cadena. Apoyando esto, tenemos el caso 5 en el cual sus directores generales consideran que deberían desarrollar estas medidas en su empresa, pero esta decisión depende de la contratación a corto plazo de un ingeniero que dirija la producción, lo cual depende, a su vez, de que la empresa supere su difícil situación económica.

Aun así, aunque la contratación de ingenieros para el puesto de dirección de producción parece favorecer este control, éste no es determinante. Aunque en el caso 7 se introdujo un ingeniero para realizar esta función, el cálculo de los tiempos de producción solamente existe en algunas secciones, aquellas en las que este director considera que es una técnica útil para reforzar la objetividad en el cálculo de la productividad de los trabajadores. Por último, aludimos a las modificaciones en el sistema de trabajo, concretamente en lo relativo a los *criterios para el desempeño de la función de encargado* de sección, a la sustitución de la experiencia y competencia profesional en la sección, por la *capacidad de control* de los trabajadores de dicha sección. Este cambio, que podemos observar en los casos 1 y 6, parece haberse visto favorecido por el hecho de que las empresas fueron adquiridas por otras y pasaron a tener a una persona sin experiencia en este sector en el puesto de *director general*. Pensamos que en estos casos fue más fácil considerar la capacidad de control de los trabajadores como factor determinante para la función de encargado de sección, como ocurría hasta el momento en estas empresas y siguió ocurriendo en las demás.

Comprobamos que las empresas que crearon productos con diseño propio (los casos 1, 3, 6, 7 y 8) son las mismas que invirtieron en la introducción en plantilla de ejecutivos cualificados en la dirección de producción; la cual, a su vez, favoreció la diferenciación de las funciones de apoyo en la fábrica, relativas a la planificación y al CC (control de calidad) y las modificaciones en el sistema de trabajo, concretamente el control de productividad mediante el cálculo del tiempo de producción de cada pieza en cada sección y la opción por restringir la función de los encargados a las tareas de mando. Por el contrario, las empresas que no desarrollaron un producto con diseño propio no apostaron por estas acciones (casos 2, 4, y 5). Estos resultados nos sugieren, principalmente, que la estrategia desarrollada por las empresas condiciona el tipo de modificaciones realizadas en las distintas facetas de la empresa. El caso 2 no estableció estos cambios, probablemente porque definió objetivos estratégicos diferentes.

Sin embargo, aun cuando se definan objetivos estratégicos similares, encontramos organizaciones más *emprendedoras*, capaces de desarrollar y planificar un conjunto de cambios, ya sea en el ámbito interno o en relación con su entorno social (casos 1, 3, 6, 7 y 8) y organizaciones con mayores dificultades de desarrollo o planificación del cambio (casos 4 y 5). Estas empresas intentaban realizar las mismas acciones, probablemente porque habían definido la misma estrategia y presentaban otras características parecidas, pero su puesta en práctica se vio afectada por los *recursos disponibles* en la empresa, concretamente por su situación financiera. Cuando la dirección de las empresas consideró que esta situación no era favorable (casos 4 y 5), demostró una menor capacidad de puesta en práctica de algunas de sus acciones, aunque las hubiese considerado cruciales para la obtención de sus objetivos estratégicos.

4. Los resultados tras las modificaciones analizadas en las facetas *hard*.

Comprobamos que la facturación por operario cambia tras la introducción de nuevos bienes de equipo, hecho que destacamos en la siguiente tabla:

	1994	1995
Caso 1	3.110.000 escudos	3.294.000 escudos
Caso 2	3.201.000 escudos	3.601.000 escudos
Caso 3	3.136.000 escudos	3.717.000 escudos
Caso 4	3.354.000 escudos	3.508.000 escudos
Caso 5	2.612.000 escudos	2.915.000 escudos
Caso 7	5.228.000 escudos	5.283.000 escudos
Caso 8	4.360.000/5.415.000 escudos	4.650.000/5.801.000 escudos

TABLA 2. Facturación por operario en las distintas empresas durante los años 1994 y 1995, en escudos portugueses.

Estos *resultados* indican que la introducción de los bienes de equipo, cuando hacen posible que la mayoría de la fabricación de los productos se realice a través de un proceso mecánico, contribuye al aumento de la facturación de cada operario. Los casos 7 y 8 son las empresas en las que esta introducción se lleva a cabo y donde la facturación por operario alcanza niveles muy superiores.

Sin embargo, en términos generales, si relacionamos los resultados con las inversiones realizadas y con los cambios en las facetas *hard* de este modelo, *éstos no fueron los esperados*, sobre todo en cuanto a la diferenciación del producto a través de la calidad y del aumento de la capacidad productiva que permitiese alcanzar el precio hegemónico.

Casi todos los directores generales de estas empresas consideraban que, en general, el rendimiento de los trabajadores de la empresa debía mejorar, que era necesario que aumentasen su responsabilidad porque ésta era indispensable para que tanto la cantidad como la calidad mejorasen.

El director general del caso 2 es el único que no piensa que el rendimiento de los trabajadores de su empresa sea más bajo de lo deseable. Una vez más parece que, en este caso, lo que ocurrió fue que el dictamen de objetivos demasiado específicos no sólo ocultó los demás objetivos, sino que además obstaculizó la percepción de estos problemas de la empresa. Sin embargo, los encargados generales y otros encargados, como ocurría en las demás empresas, sí hacían mención a este problema de rendimiento de los trabajadores, aunque su director general no creía en la existencia del mismo.

En las empresas en que se contrató un director de producción (casos 1, 3, 6 y 7) este agente comparte esa opinión sobre los trabajadores de la empresa. Estos bajos niveles de rendimiento y estas dificultades de toma de responsabilidades se atribuyeron a características de los trabajadores (falta de motivación, elevado absentismo y rotación, falta de formación general y especializada en cerámica, debido a que estos trabajadores provienen de una población predominantemente agrícola) y a los encargados de sección (falta de preparación para ejercer sus funciones de mando).

Los encargados de sección de casi todas las empresas también mencionaron que una parte de los trabajadores de su sección tenían un rendimiento inferior al deseable, tanto en lo que se refiere a la cantidad como a la calidad. Las explicaciones que arguyen son similares a las formuladas por los directores generales y los directores de producción, ya que señalan que: *siempre hay quien no cumple, quien hace lo menos posible y con ellos es difícil funcionar*. También consideran que estas faltas de rendimiento son inevitables y tienen relación con las características de los trabajadores.

La excepción ocurrió en el caso 3, en el que los encargados y el director de producción estiman adecuado el rendimiento de los trabajadores que trabajan con la maquinaria. Opinaban que este resultado se había conseguido gracias a haber elegido para cada puesto un trabajador concreto en cada máquina, que realizaba su trabajo con gusto y tenía capacidad para responsabilizarse de su máquina. Podemos pensar que, tal vez, en este caso, esta evaluación se vio facilitada porque se apostó por un trabajo más complejo de los operarios de las máquinas. Aunque no debe pensarse que ésta es la única variable explicativa, ya que hubo otros casos en los que la complejidad del trabajo aumentó, siendo calificado el rendimiento de los trabajadores de forma negativa. De hecho, las demás empresas donde se dio este aumento (los casos 2, 4 y 6), son casos en los que otras variables concretas pueden haber contribuido para que no se evalúe de forma positiva el aumento de la complejidad del trabajo. En el caso 2 había conflictos entre el director general responsable del área productiva y el encargado general de la fábrica n.º 2, entre los encargados de la sección y entre estos últimos y los trabajadores; estos conflictos pudieron haber influido negativamente en el rendimiento de los trabajadores, actuando con independencia de que se hubiese aumentado la complejidad del trabajo con la introducción de nueva maquinaria. El caso 6 puso en práctica acciones de *ruptura* con las anteriores prácticas de la empresa, concretamente acciones de promoción para el puesto de encargado (perjudicando al rendimiento de los trabajadores) con independencia de que haya existido un aumento de la complejidad del trabajo cuando fue proporcionada la nueva maquinaria. En este caso los trabajadores de la fábrica tampoco aceptaron la puesta en práctica del control de la producción a través del cálculo del tiempo de fabricación. El caso 4 muestra índices elevados de rotación de sus trabajadores y contrata empleados con poca experiencia profesional; situación que también pudo haber facilitado la aparición de problemas de bajo rendimiento, con independencia de que se produjese un aumento de la complejidad del trabajo cuando se introdujo la nueva maquinaria.

5. Los cambios en las facetas *soft*.

Para superar el problema de la falta de rendimiento de los trabajadores, los directores generales de las empresas decidieron actuar, o planearon llegar a hacerlo posteriormente, en las facetas que se recogen en la parte *soft* del modelo AMIGO, concretamente modificando algunas prácticas en la *gestión de los recursos humanos*.

Todas las empresas tenían una unidad administrativa y financiera responsable de los temas de personal, garantizando la realización de las tareas burocráticas. Las tareas técnicas de *gestión de los recursos humanos* se realizaban, en casi todas las empresas, de manera poco planificada e informal, bien a través de los directores generales de los responsables de la producción o a través de los encargados generales o de los encargados de las diferentes secciones de la fábrica.

Como excepción, se sitúa el caso 8, en el que se había creado recientemente un puesto de responsable de recursos humanos que desempeñaba el encargado general de la fábrica 1. Este puesto tenía como objetivo desarrollar nuevas prácticas de gestión de recursos humanos y para ello este encargado se reunía semanalmente con los demás encargados de cada sección de las fábricas. Para explicar esta situación podemos argüir que, con toda probabilidad, tiene relación con el hecho de que el director responsable del área productiva estudió psicología, lo que pudo haberlo sensibilizado en las cuestiones relacionadas con la gestión de los recursos humanos.

En cuanto a la *selección* de nuevos trabajadores en la fábrica, en casi todas las empresas, la toma de decisiones pasó a estar compartida entre el director general responsable del área productiva, el director de producción (en caso de que existiese), el encargado general (en caso de que existiese) y el encargado de sección (casos 1, 2, 3, 4, 5 y 8). Sin embargo, como excepciones surgen el caso 6, en el que la toma de esta decisión pasó a estar centralizada en el director general y el caso 7, en el que esta decisión pasó a ser responsabilidad del director general responsable del área productiva y del director de producción, habiendo secciones en las que los encargados seguían participando y otras en que no. En estas dos empresas los encargados manifestaban su desacuerdo con esta situación. En el caso 6, los encargados de las secciones comentaron que el único criterio que seguía el director general para evaluar el rendimiento era la cantidad producida y eso les ocasionaba problemas, porque no se admitía a las personas más perfeccionistas o mejor integradas en el equipo. En el caso 7, los encargados que no participaban en esta decisión consideraban que esta situación era injusta, porque debía formar parte de su papel de jefes.

Todas las empresas estudiadas llevaron a cabo una *acción formativa* dirigida a los trabajadores de la fábrica sobre el proceso de fabricación de la cerámica y sus procedimientos de trabajo, que tenía por objetivo mejorar los conocimientos teóricos y técnicos, ya que a pesar de que muchos de ellos tenían experiencia profesional, sus conocimientos se limitaban a su sección y eran únicamente empíricos. En general, se evaluaron positivamente estas acciones puesto que permitían mejorar el rendimiento de los trabajadores.

En los casos 5, 6 y 7 se aludió a la necesidad de impartir más formación general al conjunto de los trabajadores y en los casos 1, 2, 3, 4 y 7 se mencionó la necesidad de llevar a cabo cursos formativos sobre mando y liderazgo para los encargados de las fábricas. Esta necesidad era justificada por el hecho de que tenían encargados experimentados y competentes en el área técnica, pero sin formación en el ámbito de las *relaciones humanas* y consideraban estas competencias imprescindibles para el adecuado funcionamiento de cada sección y por consiguiente de toda la fábrica.

En cuanto a *la evaluación del rendimiento*, podemos distinguir entre las empresas que no llevaban a cabo una evaluación del rendimiento de sus trabajadores (casos 3, 4, 5 y 6) y las que sí lo realizaban (casos 1, 2, 7 y 8).

Dentro de las empresas que realizaban evaluación de rendimiento podemos distinguir varias situaciones. En los casos 1 y 8 esta evaluación es informal, pero las dos empresas estaban preparando un sistema formal basado en una ficha de evaluación. De hecho, en el caso 1 ya existía un sistema parecido para los encargados, implantado hacía casi un año. En el caso 7 existía también, desde hacía aproximadamente 1 año, un sistema informal de evaluación del rendimiento, basado en una ficha cubierta por los encargados, pero su utilización no tenía repercusiones en las prácticas de recursos humanos, aunque en un principio se hubiesen definido objetivos relativos a las promociones para el cambio de categoría profesional. En el caso 2 ya había existido un sistema formal de evaluación, mediante ficha. Este sistema había causado conflictos entre los trabajadores y entre trabajadores y encargados; consecuencias que llevaron a la empresa a abandonarlo. Recientemente esta empresa eligió un sistema informal para esta evaluación, únicamente para fines de promoción de las categorías profesionales.

La preparación de un sistema formal de evaluación en los casos 1 y 8 se estaba llevando a cabo de formas distintas en cada una de estas empresas. En el caso 1, la dirección preparó una ficha parecida a la que ya habían utilizado para los encargados y pensaban emplearla en breve, después de que el director de producción diese una explicación a todos los encargados. En el caso 7, el director general del área productiva había preparado una ficha que estaba siendo evaluada y modificada en reuniones entre el responsable de recursos humanos y todos los encargados de sección. Estas distintas preparaciones pueden justificar las diferentes actitudes que los encargados manifestaron sobre este procedimiento. En el caso 1, los encargados afirmaron no tener información sobre el procedimiento, pero demostraron no tener demasiada confianza y estar disconformes, ya que además el método de evaluación del rendimiento de los encargados era considerado problemático por ellos mismos. Aunque algunos lo veían como un método con algunas ventajas porque permitía objetivar y canalizar los esfuerzos hechos hacia una misma meta, todos rechazaban los criterios de evaluación por pensar que estaban mal definidos. En el caso 8, por el contrario, los encargados demostraron su adhesión al procedimiento y consideraron que era responsable de una mejoría en la objetividad en la evaluación de los trabajadores de su sección.

Dentro de las empresas que no tienen sistema de evaluación del rendimiento de sus trabajadores, también podemos distinguir situaciones diferentes. El caso 6 ya tuvo un sistema informal de evaluación, pero la actual dirección lo ha abandonado por considerar que ni era objetivo ni aportaba ninguna ventaja. Del mismo modo se actuó en el caso 3, que ya había tenido un sistema informal, antes de la actual directora de producción pero decidió abandonarlo a causa de los conflictos que surgieron entre los trabajadores y entre trabajadores y encargados. El caso 4 consideraba fundamental llevar a cabo un sistema formal de evaluación del rendimiento y estaba preparando su implantación a medio plazo. El caso 5 no cree que sea ventajoso desarrollar un sistema de evaluación del rendimiento de los trabajadores.

El *ascenso de categoría profesional* de los trabajadores en estas empresas se realiza a través de la antigüedad. Sin embargo, podemos distinguir entre las empresas que solamente siguen este criterio (los casos 3, 4, 5 y 6) y las empresas que siguen este criterio junto con el de mérito (los casos 1, 2, 7 y 8).

La evaluación del mérito, cuando se lleva a cabo, se basa en una evaluación del rendimiento del trabajador, que el encargado de las respectivas secciones y el director de producción o el encargado general llevan a cabo. Por esta razón, comprobamos que las empresas que tienen un sistema de evaluación del rendimiento de sus trabajadores son también las mismas que llevan a cabo la promoción de categoría profesional no sólo por la antigüedad sino también por méritos.

En la fábrica 2 del caso 2, los encargados de las secciones y el encargado general de la fabricación, aludieron a que con el actual director general responsable del área de producción, estas decisiones de ascensos de los trabajadores se llevaron a cabo con independencia de su parecer; siendo algunas veces contrarias a éste. Esta situación se considera como una de las causas del conflicto existente entre el director general, el encargado general y los encargados de sección y también entre encargado de sección y trabajadores de sección.

Observamos diferencias entre las empresas que no utilizan el *sistema de recompensas* de los trabajadores, ya que tenemos empresas en las que las recompensas son únicamente salariales y son asignadas siguiendo las tarifas oficiales (casos 2, 3, 4, 5, 6 y 7) y las empresas que implantaron un sistema de incentivos salariales que funcionan como un complemento mensual (casos 1 y 8). Sin embargo, dentro de las empresas que en la actualidad no tienen un sistema de incentivos salariales, podemos distinguir las que nunca lo tuvieron (casos 4, 5 y 7) y las que ya lo tuvieron pero decidieron abolirlo (casos 2, 3 y 6).

En el caso 5 no existe este sistema de incentivos salariales, y además la dirección no tiene pensado introducirlo porque considera que los conflictos que podrían surgir entre los operarios y entre los operarios y los encargados, no compensarían las ventajas de una mejora eventual del rendimiento. En los casos 4 y 7, las empresas piensan introducirlo, pero depende, en el primer caso, de la elaboración de un sistema formal de evaluación del rendimiento y, en el segundo caso, de la utilización eficaz del sistema de evaluación del rendimiento, ya implantado en la empresa. Los directivos de las empresas 4 y 7 consideran que con este sistema conseguirán mejorar el rendimiento de los trabajadores.

En los casos 2 y 3 ya había sido implantado un sistema de incentivos que funcionaba como complemento salarial, se calculaba tomando como base a la producción del trabajador y una evaluación del rendimiento realizada por el encargado. Sin embargo, las respectivas direcciones de las empresas tomaron la decisión de suprimirlos debido a los conflictos que surgían entre operarios y entre operarios y encargados, ya que perjudicaban el buen funcionamiento de la fábrica. En el caso 6, la actual dirección de la empresa decidió suprimir el sistema por considerar que no era ni ventajoso, ni era objetivo, ya que se basaba en la evaluación del rendimiento llevada a cabo informalmen-

te por cada encargado. En los casos 2 y 3, los encargados manifestaron su apoyo a esta supresión, mientras que en el caso 6 fue considerada poco provechosa ya que hacía decaer la motivación y el rendimiento de los trabajadores. En la dirección actual de esta empresa observamos otra acción más, de ruptura con lo que ocurría anteriormente en la empresa. Probablemente, esta decisión se vio favorecida por el hecho de que la empresa hubiese sido adquirida por otra, lo que también habrá facilitado el rechazo de esta ruptura por parte de los trabajadores.

Comprobamos que las empresas que tienen un sistema de incentivos salariales, los casos 1 y 8, opinan que éste permite mejorar el rendimiento de los trabajadores. En el caso 1 existe un sistema de incentivos que funciona como complemento salarial para todos los encargados, que se basa en la evaluación del rendimiento y que se piensa hacer extensivo (este sistema) a todos los trabajadores cuando el sistema de evaluación del rendimiento también haya generalizado a todos los trabajadores de la fábrica. En el caso 8, este sistema de incentivos incluye a todos los trabajadores de la fábrica y se basa en la evaluación del rendimiento y de la asistencia. Todos los encargados y el responsable de recursos humanos se reúnen para acordar la concesión del mismo.

Podemos ver que las empresas que utilizan este sistema de incentivos son las mismas que están preparando un sistema formal de evaluación del rendimiento y podemos afirmar que en sus prácticas de recursos humanos presentan una mayor estructuración. Podemos distinguir las empresas que llevan a cabo reuniones periódicas para que la dirección *transmita información sobre los objetivos* de la empresa y las actuaciones esperadas por parte de los trabajadores para que sean conseguidos (los casos 3, 4 y 8) y las empresas que no llevan a cabo ni éstas, ni otras acciones parecidas (los casos 1, 2, 5, 6 y 7).

En resumen, podemos señalar que todas las empresas investigadas desarrollaron alguna *práctica en gestión de recursos humanos* al considerar que ésta podría contribuir a mejorar el rendimiento de los trabajadores y en consecuencia el de la empresa, ya sea en términos de cantidad o de calidad. La práctica común a todas las empresas ha consistido en desarrollar actuaciones de formación ya que admiten la necesidad de implementar los conocimientos teóricos de los trabajadores, puesto que, normalmente, éstos tienen conocimientos empíricos derivados de su experiencia profesional pero ésta no les permite obtener los conocimientos teóricos que son considerados indispensables para la consecución de los nuevos objetivos, en especial para la mejora de la calidad del producto.

Por otra parte, la transmisión de información sobre sus objetivos es una de las prácticas menos utilizadas por estas empresas, hecho que refleja la poca importancia que tiene para ellas compartir la información con todos los trabajadores, ya que consideran que la definición de los objetivos es un asunto que concierne únicamente a la dirección.

Los casos 1 y 8 son las empresas que más prácticas en recursos humanos realizan. Podemos considerar estas empresas como *emprendedoras*, ya que para poder lograr alcanzar sus objetivos estratégicos primero han llevado a cabo diferentes cambios en las facetas *hard* de la empresa (han desarrollado productos con diseño propio, que constituyen la franja de productos más vendidos en la empresa; han contratado mandos ejecutivos cualificados; han establecido las diferencias entre las

unidades de planificación y CC (control de calidad); han adquirido gran cantidad de maquinaria; proyectan conseguir la certificación de calidad de sus productos), y más tarde han llevado a cabo distintas prácticas en recursos humanos. Sin embargo, entre estas dos empresas existen diferencias en cuanto a los cambios de gestión efectuados en el ámbito de los recursos humanos. En el caso 1, la única acción que no se llevó a cabo fue la transmisión de información a los trabajadores sobre sus los objetivos y el modo de implantar algunas otras prácticas también presenta diferencias. Mientras que en el caso 1 podemos afirmar que ha sido necesario realizar un mayor control de sus trabajadores y que se lleva a cabo con más imposición, en el caso 8 se ha intentado buscar un equilibrio en esa función controladora a través de una mayor transmisión de la información y de la decisión de incorporar esas nuevas prácticas. Estas diferencias quizás reflejen las diferencias que observamos con relación al grado de aceptación que tienen estas prácticas entre los encargados de cada empresa, en el caso 1 es negativa y en la 8 es positiva.

Los casos 2, 3 y 6 ya han llevado a cabo prácticas de gestión de recursos humanos pero actualmente las han suprimido. En los casos 3 y 2 este abandono quizás ha sido provocado por una mala preparación de las mismas, por lo que han ocasionado más problemas que ventajas y por ello, en estas empresas su supresión ha sido aceptada. En el caso 6, esta supresión se ha debido a los nuevos criterios de la actual dirección, hecho mal aceptado en la empresa. En el caso 2 ha pasado a un sistema de formación restringido, a una evaluación del rendimiento informal y a unos criterios de promoción basados en esa evaluación. Este desarrollo limitado de las prácticas de recursos humanos concuerda con la opinión del director general de que no es necesario mejorar el rendimiento de los trabajadores. En el caso 3, ha pasado a llevar a cabo prácticas de formación e información restringidas, lo que nos indica la necesidad de controlar el rendimiento de los trabajadores, que se realiza de una manera restringida (únicamente con la modificación del control de tiempo de producción) y con una cierta preocupación por contrarrestarlo con la transmisión de información en la empresa. En el caso 6, se ha pasado a realizar únicamente acciones de formación, y se ha producido una ruptura con las acciones realizadas anteriormente en la empresa, ruptura bien en la manera en que eran ejecutadas, bien en la supresión de algunas prácticas, lo que pudo ser facilitado por el hecho de que esta empresa fue adquirida por otra y pasó a ser dirigida por una persona sin experiencia en este sector industrial.

El caso 7 ha desarrollado un conjunto de prácticas bastante amplio; pero a pesar de aplicar un sistema de evaluación del rendimiento, no está siendo utilizado de acuerdo con sus objetivos (creación de ascensos y atribución de incentivos). Esta carencia tal vez se haya debido a una falta de preparación adecuada, que ha sido mal aceptada en la empresa.

Los casos 4 y 5 son los que han llevado a cabo estas prácticas de recursos humanos de forma más restringida, situación que está en consonancia con el desarrollo también restringido de las acciones *hard* de esta empresa para alcanzar los objetivos estratégicos. No ha creado productos con diseño propio; no ha contratado mandos ejecutivos cualificados; no han diferenciado las funciones de planificación y CC; no han proyectado conseguir la certificación de calidad de sus productos. Sin embargo, y de la misma manera que estas empresas han proyectado, a medio plazo, el desarrollo de estas acciones, también proyectan llevar a cabo nuevas prácticas de recursos humanos, aunque lo hagan de forma restringida.

En relación con los cambios en las facetas *soft* de este modelo, podemos indicar que también hemos encontrado algunas modificaciones en el clima de la empresa.

También hemos observado diferencias significativas en los resultados obtenidos mediante cuestionarios cumplimentados por los trabajadores entre las empresas en lo que se refiere a la percepción promedio de las *relaciones* existentes entre compañeros, a la percepción de *las prácticas negativas* y a la percepción de la transmisión de *información*.

	RELACIONES	PRÁCTICAS	INFORMACIÓN
Caso 1	2,6	3,5	2,4
Caso 2, fáb 1	3,2	3,3	3
Caso 2, fáb 2	2,8	3,2	2,8
Caso 3	3,2	3,1	2,9
Caso 4	3,8	3,2	2,4
Caso 5	3,2	3,7	2,3
Caso 6	2,8	3,8	2,5
Caso 7	3,3	3,1	3,3
Caso 8, fáb 1	3,3	3,1	3,6
Caso 8, fáb 2	3,3	3,1	3,6

TABLA 3. Media de los valores encontrados en cada empresa con relación a la percepción de las diferentes dimensiones del clima. La escala presenta valores entre 1 (bajo) y 5 (alto).

En cuanto a la percepción de las *relaciones entre los compañeros* hemos encontrado una diferencia, $F(10,948) = 7.1$ para $p < .01$, entre las empresas, presentando los valores más positivos los casos 4, 7 y 8 y los más negativos 1, 2, la fábrica 2, y la 6. Además hay diferencias entre el *caso 1* y el caso 2 en la fábrica 1, el caso 3, el caso 4, el caso 5, el caso 7 y el caso 8; el *caso 2* en la fábrica 2 difiere también del caso 4 y del caso 7; el caso 6 difiere significativamente del caso 4 y del caso 7.

Estos resultados parecen reflejar que la adquisición de las empresas por otra empresa (caso 1 y caso 6) favorece la aparición de una percepción negativa de las relaciones entre compañeros, a pesar de que puedan darse otras situaciones específicas que también influyen en esta percepción. En estas situaciones hay mayores probabilidades de que se produzca una ruptura, e incluso violación percibida del *contrato psicológico*. Concretamente, en el caso 2 fábrica 2, consideramos que los conflictos entre el director general, responsable de la producción, y el encargado general y/o entre encargados y trabajadores de la sección correspondiente, son responsables de esta percepción negativa de las relaciones entre compañeros.

En cuanto a la percepción de las *prácticas negativas internas* (pago, desarrollo de la carrera y relaciones interdepartamentales), hemos encontrado diferencias significativas $F(10.948) = 8.3$ para $p < .01$ entre las empresas, presentando el *caso 1* un valor significativamente más negativo que el caso 7 y el caso 8 en la fábrica 1; el *caso 5* presenta también un valor más negativo que el caso 3, el caso 7 y el caso 8 en la fábrica 1; el *caso 6* ofrece valores más negativos que el caso 2 de la fábrica 1, el caso 3, el caso 7 y el caso 8.

De la misma manera, estos resultados relativos a las percepciones de las prácticas negativas de las empresas parecen reflejar que la adquisición de las empresas por otra empresa (casos 1 y 6) favorece una percepción negativa de estas prácticas, aunque puedan darse otras situaciones específicas que también influyan en esta percepción. Concretamente, en el caso 5, podemos considerar que la difícil situación económica vivida por la empresa y que provocó un atraso en el pago de los aumentos salariales establecidos por ley ha favorecido esta percepción negativa de las prácticas de la empresa.

En cuanto a la transmisión de información hemos encontrado diferencias significativas ($F(10.948) = 17.4$; $p < .01$) entre las empresas, siendo: el *caso 1* peor que el caso 2 en la fábrica 1, el caso 3, el caso 7 y el caso 8; el *caso 4* es peor que el caso 7 y el caso 8; el *caso 5* es peor que el caso 2 de la fábrica 1, el caso 3, el caso 7 y el caso 8; el *caso 6* es peor que el caso 2 de la fábrica 1, el caso 7 y el caso 8; el *caso 2 de la fábrica 2* es peor que el caso 8; el *caso 3* es peor que el caso 8.

Así pues, también los resultados relativos a la percepción de la información que circula en las empresas parecen poner de manifiesto que la adquisición de las empresas por otra (casos 1 y 6) favorece una percepción negativa de este aspecto, aunque puedan existir situaciones específicas que también influyan en estas percepciones. Concretamente, en el caso 5, podemos considerar que la difícil situación económica vivida por la empresa que nunca se explicó a los trabajadores, favoreció esta percepción negativa de esta variable.

El resto de las dimensiones del clima evaluadas no han presentado diferencias significativas entre las empresas.

Hemos comprobado que las percepciones de clima no diferían en función de que los empleados ejercieran o no una función de mando. Sin embargo sí que influye sobre las percepciones de clima el hecho de que las empresas hayan sido adquiridas por otra empresa. Probablemente, el hecho de dejar de ser empresas familiares, con el agravante de pasar a formar parte de un grupo financiero o de una empresa extranjera haya favorecido una percepción negativa de algunas características de estas empresas (relaciones entre compañeros, prácticas y circulación de la información).

Naturalmente, también hemos observado la influencia de otras situaciones específicas vividas por otras empresas que podrían haber influido negativamente en estas percepciones.

Por otra parte, el hecho de que estas empresas hayan sido adquiridas por otras, dejando de ser familiares, parece haber favorecido los cambios en la cultura de la empresa y en el contrato psicológico. La dirección de estas empresas pasó a ser asumida por personas sin experiencia en este sector industrial, lo que parece haber favorecido una ruptura con alguno de los *principios básicos de la empresa*: en los ascensos a la categoría de encargado, se sustituyó el criterio de conocimientos técnicos por el de la capacidad de control; el caso 1 implantó un sistema de evaluación del rendimiento a través de la imposición y el caso 6 abandonó el sistema informal de evaluación del rendimiento, que contaba con la aceptación de los trabajadores.

En cuanto al *resultado* de la ejecución de estas modificaciones en las facetas *soft* del modelo AMIGO, en especial en cuanto a la introducción de nuevas prácticas de gestión de recursos humanos, podemos destacar:

- En los casos 3 y 8 se cita la actuación de la dirección, concretamente, el interés manifestado por la empresa y por sus trabajadores y su capacidad para conseguir un desarrollo notorio. En el caso 3, además se destaca la actuación de la directora de producción, que consigue mejorar el rendimiento general de la fábrica, y en el caso 8 se señala como muy positiva la formación que se está impartiendo. Esta situación refuerza la idea de la importancia que puede tener una adecuada práctica de los recursos humanos en lo referente a ofrecer información sobre los objetivos de la empresa.
- En el caso 4 se indican como aspectos positivos el esfuerzo de la actual dirección de la empresa por superar la difícil situación financiera. De nuevo, se refuerza la idea ya citada de la importancia que puede tener la práctica de recursos humanos de información sobre los objetivos de la empresa.
- En el caso 6, no se hace referencia a aspectos positivos, lo que nos muestra la insatisfacción general que se vive en la empresa, que concuerda con los aspectos mencionados anteriormente sobre esta empresa.
- En el caso 5 y 6 se hace referencia a la falta de información por parte de la dirección, concretamente sobre sus objetivos, acciones y dificultades. Esta falta de información en ambas empresas favorece la aparición de interpretaciones menos favorables sobre los objetivos y las acciones de la dirección. De nuevo estos datos parecen reforzar la idea de que la práctica de recursos humanos de información de los objetivos de la empresa puede contribuir a una percepción positiva de la empresa.
- Podemos añadir que el caso 8 es el único en el que los encargados no aludieron a ningún aspecto negativo de la empresa. Probablemente, esta situación pueda estar relacionada con las prácticas de recursos humanos de esta empresa, que como ya mencionamos, muestran algunas diferencias en relación con las demás empresas.

En cuanto al rendimiento de los trabajadores no se señalan modificaciones. Es probable que esta situación se vea justificada porque la mayoría de estas prácticas tienen una aplicación reciente, se han realizado con poca preparación y presentan, casi siempre, poca estructuración. Sin embargo, tal vez, pueda influir el hecho de que se apueste de manera predominante por estrategias de *control*, adecuadas solamente para una mejora de la producción en términos cuantitativos. Las exigencias de calidad, que se impulsarían a través de las prácticas en recursos humanos diferenciadas, no se estarían alcanzando al no apostar las empresas por dichas prácticas.

En lo referente a las actitudes y a la intención de salida de los trabajadores hemos encontrado diferencias entre las empresas. Con respecto a la *satisfacción con las recompensas*, a pesar de que esta actitud es más bien negativa en todas las empresas, encontramos diferencias significativas entre las empresas, ($F(10.948) = 17.1$ $p < .0.1$) siendo: el caso 1 (media 2) peor que el caso 3 (media 2.4), el caso 7 (media 2.7) y el caso 8 (media 2.6); el caso 4 (media 1.9) es peor que el caso 7 (media 2.7) y el caso 8 (media 2.6); el caso 5 (media 1.6) es peor que el caso 2 (media 2.6), el caso 3 (media 2.4), el caso 7 (media 2.7) y el caso 8 (media 2.6); el caso 6 (media 1.7) es peor que el caso 2 (media 2.3), el caso 3 (media 2.4), el caso 7 (media 2.7) y el caso 8 (media 2.6).

Estos resultados indican que las empresas en que esta actitud es menor son los casos 1, 4, 5 y 6. Los casos 1 y 6 son empresas en las que la percepción de las prácticas de la empresa es menor, donde existe una ruptura con algunos de los principios básicos de la cultura y donde la evaluación general de los encargados tampoco es positiva, lo que permitiría probablemente explicar el resultado. Los casos 4 y 5 son empresas que se enfrentan a una situación económica difícil; en el caso 5 ha impedido el pago de los aumentos salariales desde hace 4 años, mientras que en el caso 4, indujo a los trabajadores a que realizasen horas extraordinarias, que no siempre fueron recompensadas debidamente. Estas situaciones podrían justificar los bajos resultados en esta actitud de los trabajadores.

No hemos encontrado en cuanto a esta actitud diferencias significativas entre los encargados y los trabajadores, lo que indica que el hecho de desempeñar funciones de supervisión no es un factor influyente sobre las actitudes tomadas en consideración.

Con relación a la satisfacción con el jefe, a pesar de que en todas las empresas esta actitud presenta valores positivos, hemos encontrado diferencias significativas, ($F(10.948) = 4,4$ $p < .01$) entre las empresas. Sin embargo no hemos tenido en cuenta el resultado, ya que el test de homogeneidad nos ha obligado a rechazar la hipótesis nula y la correlación entre las medias y la varianza presentó un valor de .84. En lo referente a esta actitud hemos encontrado diferencias entre los encargados y los trabajadores, ($F(2.956) = 10,5$ $p < .01$), presentando el primer grupo una visión más positiva (media 3,6) que el segundo (media 3,1). Este resultado se ajusta al hecho de que los encargados tengan una mayor percepción del apoyo que han recibido de sus jefes y consideran que éstos tienen un comportamiento menos centralizado.

En relación con la implicación, aunque en todas las empresas se muestran valores positivos, hemos obtenido diferencias significativas, ($F(10.948) = 4,7$ $p < .01$) entre las empresas, pero como este test de homogeneidad nos ha obligado a rechazar la hipótesis nula y la correlación entre medias y varianza mostró un valor .59, no hemos tenido en cuenta el resultado.

En cuanto a esta actitud hemos encontrado diferencias significativas entre los encargados y los trabajadores, ($F(2.956) = 9,2$ $p < .01$), el primer grupo obtuvo una media de 4,5 y el segundo una media de 4,1. Como cabía esperar, probablemente, los encargados al desempeñar una función de mando se sienten más implicados en su trabajo, puesto que además, en la mayoría de los casos, han sido ascendidos a este cargo por demostrar, además de competencia técnica, más empeño en su trabajo.

Con respecto al deseo de dejar la empresa por parte de los trabajadores no hemos encontrado diferencias significativas entre las empresas. Sin embargo, con relación a esta pretensión encontramos diferencias significativas entre los encargados y los trabajadores, $F(2.956) = 10,6$ para $p < .01$; en el primer grupo (media 1,9) es menor que en el segundo (media 2,3). Podemos suponer que al desempeñar una función de mando, estos trabajadores tienen menos propensión a abandonar la empresa.

La inexistencia de diferencias significativas entre las empresas en cuanto a estas actitudes y en cuanto a este deseo de dejar la empresa nos hacen suponer que se verán menos influidas por características propias de las empresas y más influidas por otras variables más específicas o, por el contrario, más generales, como por ejemplo la situación y oportunidades percibidas del mercado laboral. De hecho, podemos suponer que la satisfacción con el jefe depende más de las características específicas de cada jefe, sin que exista un comportamiento generalizado de mando que permita establecer una distinción entre ellas. Esta idea concuerda con el hecho de que no existan ideas diferentes sobre el papel del jefe en estas empresas, ya que todas escogen para ejercer esta función trabajadores experimentados y competentes desde el punto de vista profesional. Por otro lado, en todas las empresas se considera al jefe como una persona que tiene capacidad para conseguir el apoyo de sus subordinados; situación que puede contribuir a que esta actitud sea semejante en las distintas empresas y presente valores positivos.

Una actitud y una intención en la que tampoco encontramos diferencias significativas entre las empresas son la implicación en el trabajo y el deseo de dejar la empresa. En ambas situaciones, lo que puede estar ocurriendo es que otras variables más generales, como por ejemplo, las características comunes de los trabajadores y de su trabajo y las características globales del mercado de trabajo, les influyan más que las características específicas vividas en cada empresa.

CONCLUSIONES

El modelo AMIGO formulado por PEIRÓ (1997; 1999), que presupone una multiplicidad de variables con sus respectivas interdependencias ha constituido la base heurística para llevar a cabo el análisis de los datos de esta investigación. Al hacer referencia a empresas con una *configuración estructural* cercana a la *estructura simple* (MINTZBERG, 1979), hemos comprobado que la constatación de un cambio en el entorno social, económico y de mercados por parte de los directores generales les ha llevado a diseñar una nueva estrategia para su empresa. Tal vez porque han interpretado de manera semejante el entorno social (los clientes tienen nuevas exigencias y aparece una competencia nueva y poderosa), han llevado a cabo en sus empresas una nueva estrategia también parecida (conseguir un *precio hegemónico* y la *diferenciación* de sus productos, ya sea a través de la *calidad*, o a través de la *innovación*). Sin embargo, hemos observado que otras variables, concretamente, la historia de la empresa o las características de sus productos, han intervenido en esta relación entre el entorno social y la estrategia definida, permitiendo que ante una misma interpretación del entorno social cada empresa implantase una estrategia diferente.

Para conseguir implantar esta estrategia, las empresas han desarrollado diversas acciones, concretamente han introducido cambios prácticamente en todas las facetas *hard*. Para conseguir un *precio hegemónico* y diferenciar el producto a través de la *calidad*, parte de la estrategia de la empresa que pretende desarrollar un adecuado rendimiento en la fábrica, las empresas han llevado a cabo algunos cambios estructurales y han introducido nueva maquinaria. Buscando la *diferenciación* del producto a través de la *innovación*, las empresas han desarrollado o proyectado hacer a medio plazo un producto con *diseño* propio.

Probablemente, al haber diseñado la misma estrategia, estas empresas han realizado o planeado realizar las mismas acciones, pero a la hora de llevarlas a la práctica han influido otras características propias, entre las que cabe mencionar su situación financiera. Cuando la dirección de la empresa consideró que esta situación no era favorable, demostró que tenía una menor capacidad de puesta en práctica de algunas de estas acciones, aunque las siguiesen considerando cruciales para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Hemos encontrado una relación coherente entre el modo en que algunas de estas acciones han sido llevadas a cabo, más concretamente, el modo en que fue introducida la nueva maquinaria, y el principio básico de la cultura de estas empresas, en lo referente a la naturaleza humana (SCHEIN, 1985): *al Hombre no le gusta trabajar, no le gusta asumir responsabilidades en el trabajo, tiene dificultades para cumplir lo pactado y manifiesta un rendimiento inadecuado, pudiéndose modificar esta situación al establecer reglas precisas, mediante la especialización del trabajo y a través del control estricto de su comportamiento en situación de trabajo.*

Pensamos que la coherencia con este principio, en cuanto a la introducción de nueva tecnología, influye, al menos en parte, en que ésta se haya llevado a cabo con una preocupación predominantemente técnica.

Por otra parte pensamos que la conservación de esta coherencia ha llevado a la no reformulación de estas acciones, incluso si los resultados de su ejecución no han sido los adecuados. A pesar de que, por lo menos en parte, los resultados de la adopción de nueva tecnología hayan sido inferiores a lo esperado y de que se hayan atribuido estas carencias al comportamiento de los utilizadores, no se percibió la necesidad de volver a formular la manera de implantar la nueva tecnología, concretamente, atendiendo a las variables de los utilizadores.

Por otra parte, comprobamos que la tecnología, en particular, la maquinaria productiva fue definida, además de por sus características materiales, por las *interpretaciones* que los agentes organizacionales transmitieron sobre ella. El modo en que fue llevada a cabo la introducción de la maquinaria en la fábrica sufrió modificaciones, ya sea a causa de su carácter *innovador*, por su relación con el resto de los bienes de equipo de la fábrica, o sea en concordancia con la *percepción* de su carácter innovador, por parte de los individuos de la empresa.

En esta decisión de introducir nueva maquinaria productiva no hemos encontrado influencias, ni de características de la estructura de las empresas, ni de características de la persona que toma las decisiones.

Hemos observado cambios en las características del trabajo de los operarios, concretamente, influidos por la introducción de la nueva maquinaria. Sin embargo, estos cambios no se manifestaron como algo inevitable, que dependía exclusivamente de las características materiales de los bienes de equipo, sino que dependían de las varias opciones llevadas a cabo en relación con el diseño del trabajo de los operarios. Aunque la maquinaria introducida hacía la ejecución de las tareas más sencilla y repetitiva, algunas empresas optaron por hacer más complejo el trabajo de los operarios, asignándoles tareas de programación, de control y mantenimiento de la maquinaria. Algunas empresas además procuraron compensar esta simplificación rotando a los trabajadores entre tareas realizadas con la maquinaria y tareas manuales existentes en esa misma sección. Aunque la maquinaria introducida, en la mayoría de los casos, provocó el aislamiento de los trabajadores, algunas empresas optaron por que fuese utilizada por un conjunto de trabajadores que desempeñaban tareas en cadena.

Estas distintas opciones, concretamente el hacer más complejo el trabajo de los operarios asignándoles tareas de programación, control y/o reparación de la maquinaria, se vio influenciada por determinadas características de la empresa. Fue en la falta de disponibilidad del encargado, debido a la acumulación de las tareas operativas con las tareas de mando, donde encontramos la justificación a esta elección. Esta observación refuerza la idea según la cual los principios básicos sobre la naturaleza de los trabajadores, influyen en el modo en como se introduce la nueva maquinaria. No se hizo más complejo el trabajo del operario por considerar que atribuirle mayor autonomía y responsabilidad contribuiría a mejorar el rendimiento, sino porque esta opción era la más compatible con la organización del trabajo en la empresa.

Más adelante, como los resultados de los cambios efectuados en la faceta *hard* no alcanzaron los objetivos estipulados por las empresas, éstas decidieron emprender cambios en las facetas *soft*, concretamente en el ámbito de las prácticas de gestión de recursos humanos.

Las prácticas adoptadas (control de los tiempos de realización del trabajo, evaluación del rendimiento basada en los comportamientos, la atribución de incentivos de acuerdo con los resultados de la producción, especialización del trabajo, formación exclusivamente técnica) se destinaron ante todo a controlar el comportamiento de los trabajadores. Únicamente algunas empresas, y de modo muy restringido, desarrollaron prácticas que implicasen a los trabajadores (compartiendo información sobre los objetivos de la empresa).

Opinamos que este predominio se puede justificar porque concuerda con el principio básico inherente en las empresas que hace referencia a la *naturaleza humana*. Este hecho determina que, a pesar de que se haya apostado predominantemente por estrategias de *control* y de que se siguiese considerando inadecuado el rendimiento de los trabajadores, las empresas siguiesen estructurando el sistema de prácticas con este mismo objetivo.

Podríamos pensar que, una vez más, estas empresas llevaron a cabo un aprendizaje de *primer nivel*, ya que al obtener resultados no deseados, cambiaron algunas de sus acciones pero no reestructuraron sus principios (ARGYRIS, 1982). Probablemente este problema de reestructuración, fue consecuencia de no contar con especialistas en recursos humanos durante su desarrollo.

La inexistencia de este tipo de especialistas quizás también haya facilitado que, en lo referente a la gestión de recursos humanos, hubiese una preparación escasa en la introducción de algunas prácticas, poca estructuración del sistema y un desarrollo inexistente, o muy restringido, de las prácticas que buscan implicar a los trabajadores, y que, en lo referente a la introducción de nueva maquinaria hayan predominado las preocupaciones técnicas.

Por otro lado, en cuanto a las prácticas de gestión de recursos humanos, pudimos comprobar que, cuando las empresas cambiaron de directivo, pasando de ser empresas familiares a empresas dirigidas por personas sin experiencia en el sector, introdujeron algunas prácticas que produjeron una *ruptura* con algunos de los valores de las empresas: *para ser jefe es necesario ser especialista, la evaluación del rendimiento se realiza informalmente*. Este modo de actuar perjudicó el *clima de la organización* y algunas de las actitudes de sus trabajadores. En sentido contrario, la evaluación de los trabajadores sobre la empresa pareció verse favorecida por las prácticas de implicación, concretamente, la de compartir la información sobre los objetivos de la empresa.

Nuestros datos indican, además, que los resultados de las prácticas de recursos humanos, concretamente su aceptación por parte de los trabajadores, dependió de la manera en como estas estrategias se introdujeron y llevaron a cabo en la empresa. Esta aceptación se vio influenciada negativamente cuando se optó por una *estrategia impositiva* y positivamente cuando hubo *participación* de los trabajadores.

Por otro lado podemos lanzar la hipótesis de que el inadecuado rendimiento de los trabajadores de estas empresas se debió al hecho de no haber realizado prácticas de recursos humanos dirigidas a promover un rendimiento de *calidad* y al hecho de haber desarrollado predominantemente prácticas cuyo objetivo era aumentar el control de los trabajadores.

En cuanto a la evaluación de la empresa efectuada por los encargados y las actitudes de los trabajadores, concretamente, el grado de satisfacción con los incentivos, comprobamos que dependían mucho de la percepción de las prácticas de la empresa y de su funcionamiento general. Aquéllos, a su vez, estaban influidos negativamente por la introducción de prácticas de recursos humanos que rompían con las anteriormente practicadas o por estar viviendo una situación económica difícil.

En síntesis, conviene resaltar algunos aspectos generales que pueden concluirse del análisis que hemos llevado a cabo. En primer lugar, el modelo AMIGO ha resultado una guía conceptual útil para analizar las facetas y los grandes trazos de la secuencia del cambio en este grupo de empresas PYMES del sector de cerámica. Se constata una trayectoria similar a todo el grupo de empresas; el cambio arranca del entorno, presentando las empresas unas estrategias reactivas de adaptación. La implantación de esas estrategias suele desencadenar cambios en determinadas facetas del *hard* que a su vez producen cambios en otras facetas. Sólo en un segundo momento se abordan cambios en el *soft*, que sin embargo se muestran especialmente relevantes para que la organización alcance resultados económicos y también actitudinales en sus empleados que resultan más positivos y que crean una nueva plataforma para posteriores adaptaciones.

En segundo lugar, a pesar de que los grandes trazos de la trayectoria son similares existen muchas variaciones en la forma de implementar los cambios, en los cambios implantados y en su intensidad, así como en sus consecuencias en función de un buen número de factores de contingencia (experiencias previas, recursos, etc.). No obstante, esas contingencias, en términos generales, apuntan a que los esfuerzos por replantear la situación buscando ciertas congruencias entre las diferentes facetas en función de los desajustes provocados por los cambios es más adecuada que el mantener cambios en compartimentos estanco sin darse cuenta de que esos cambios requieren transformaciones en otras facetas.

En tercer lugar, señalar que no se puede plantear el cambio y su análisis desde el supuesto del determinismo. Un mismo cambio (p.e., la incorporación de una nueva tecnología) no produce necesariamente cambios en otras facetas en un sentido determinado. El mismo cambio, según cómo se diseñe, se planifique, se introduzca y se gestione puede producir efectos muy diversos. Así en una serie de empresas la innovación tecnológica lleva a reducir los niveles de cualificación requeridos en los puestos mientras que cambios en tecnologías similares en otras organizaciones han llevado a configurar puestos que requieren niveles más elevados de complejidad de los puestos de trabajo.

En cuarto lugar, es importante caer en la cuenta de que en los cambios organizacionales dirigidos a ir manteniendo una adaptación dinámica que permita a la organización mantenerse y mejorar en su eficacia requiere tomar en consideración un buen número de facetas pero además implica plantearse el cambio desde una perspectiva no determinista y de «elección» de las alternativas de cambio, sin asumir que el cambio previo necesariamente determina el cambio de otras facetas. Además, es importante tomar en consideración la dinámica de la introducción y la gestión del cambio y no sólo las facetas del mismo. En futuros estudios habrá que investigar los principales aspectos de dicha dinámica del cambio y de su gestión.

Finalmente, señalar la utilidad del modelo AMIGO a la hora de identificar y analizar todos estos fenómenos del cambio en sus diferentes facetas, sus trayectorias de secuencia, su dinámica, sus múltiples alternativas así como la identificación de las contingencias más relevantes en cada nuevo episodio de cambio en alguna de sus facetas y en un determinado momento del proceso de cambio.

No obstante, dadas las características y alcance de la presente investigación es necesario también señalar sus limitaciones y las que afectan también a la generalidad de las conclusiones y resultados obtenidos.

Primero, la naturaleza cualitativa de la investigación llevada a cabo y el hecho de que ésta estuviese fundamentada en ocho casos, permite considerar que las relaciones entre las variables a las que hemos aludimos en nuestra reflexión sobre los resultados obtenidos y que sintetizamos en las conclusiones deben ser consideradas como un conjunto de hipótesis orientativas para futuras investigaciones.

Segundo, es necesario perfeccionar esta visión holística del cambio estratégico, incluyéndola en el contexto organizacional en el que discurre y viendo su desarrollo en el tiempo, para crear la posibilidad de un análisis diacrónico, tal como establece el modelo AMIGO. Es imprescindible llevar a cabo estudios longitudinales que permitan controlar los eventuales desvíos de un estudio retrospectivo, como el que analizamos en este caso.

Tercero, es necesario llevar a cabo una investigación que se focalice en el estudio de relaciones concretas entre determinadas variables implicadas en el modelo, que por su naturaleza más concreta permitirán efectuar estudios empíricos que posibiliten una generalización de los resultados.

Por último, no debemos olvidar que esta investigación atañe a un sector industrial concreto, en un contexto concreto, por lo que no se pueden generalizar sin más las observaciones y conocimientos obtenidos. En un futuro, es necesario realizar investigaciones semejantes que analicen cambios estratégicos en empresas de otros sectores industriales, o de otras ramas de actividad, cuya comparación permita contrastar diversos patrones de cambio y actuación.

BIBLIOGRAFÍA

- BOGDAN, R.C., & BIKLEN, S.K. (1992). *Qualitative Research for Education: An introduction to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- CHAMBEL, M.J., CURRAL, L., & FERREIRA, M.B. (1995). *O Clima Organizacional e as atitudes dos seus membros: a validação de um instrumento*. Comunicação apresentada no 23º Congresso Internacional de Psicologia Aplicada, Madrid.
- GOLDEN, B.R. (1992). The past is the past- Or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy. *Academy of Management Journal*, 35: 848-860.
- GUBA, E.G., & LINCOLN, Y.S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*, pp. 105-117. London: Sage.
- KATZ, D., & KAHN, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. (2.ª ed.) New York: John Wiley & Sons.
- MARQUES, F.F. (1997). *Estudos sobre Categorização: Tipicidade, familiaridade e inclusão como determinantes de categorias semânticas*. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências de Educação (Tese de doutoramento não publicada).
- MASON, J. (1994). Linking qualitative and quantitative data analysis. In A. Bryman & R.G. Burgess (Eds.). *Analysing Qualitative Data*. London: Routledge.
- MILLER, C.C., CARDINAL, L.B., & GLICK, W.H. (1997). Retrospective reports in organizational research: A reexamination of recent evidence. *Academy of Management Journal*, 40: 189-204.
- MINTZBERG, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- MORSE, J.M. (1994). Designing funded qualitative research. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*, pp. 220-235. London: Sage.
- NADLER, D.A., & TUSHMAN, M.L. (1979). A congruence model for diagnosing organizational behavior. In D. Kolb, I. Rubin, & J. McIntyre. *Organizational Psychology: A book of readings*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- PEIRÓ, J.M. (1997). Psicología social de las organizaciones. In J.L. Álvaro, A. Garrido, & J.R. Torregrosa (Eds.). *Psicología Social Aplicada*. Madrid: McGraw-Hill.
- PEIRÓ, J. M. (1999). El modelo «AMIGO»: Marco contextualizador del desarrollo y la gestión de RR.HH. en las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*.
- PRIETO, F., ZORNOZA, A., & PEIRÓ, J.M. (1997). *Nuevas Tecnologías de la Información en la Empresa. Una perspectiva psicosocial*. Madrid: Pirámide.

- ROBERTSON, P.J., ROBERTS, D.R., & PORRAS, J.I. (1993). An evaluation of a model of planned organizational change: Evidence from a meta-analysis. In R.W. Woodman & W.A. Pasmore (Eds.). *Research in Organizational Change and Development*, 7:1-39. Greenwich, CN: JAI Press.
- SCOTT, W.R. (1987). *Organizations: Rational, natural and open systems*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- STAKE, R.E. (1994). Case studies. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*, pp. 236-247. London: Sage.
- STAKE, R.E. (1995). *The Art of Case Study Research*. London: Sage.
- STRAUSS, A., & CORBIN, J. (1990). *Basics of qualitative research. Grounded theory procedures and techniques*. London: Sage.
- VAN DE VEN, A.H., & POOLE, M.S.(1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20: 510-540.
- YIN, R.K. (1989). *Case study research. Design and methods*. London: Sage.

ANEXO 1

El guión utilizado para la entrevista hecha a los directivos se dividió en tres partes, separadas por tema. La primera parte se ocupaba de las características de la organización; incluía los siguientes temas: historia, objetivos actuales, niveles jerárquicos y departamentales, dimensiones, demografía de los participantes, dificultades, cambios en proyecto. La segunda parte incluía los siguientes temas sobre sus propias características: edad, formación, experiencia, trayectoria en la empresa. La tercera parte se ocupaba del cambio estratégico e incluía los siguientes temas: el porqué de la decisión, beneficios y dificultades anteriores, participantes involucrados, variables consideradas, apoyos, implicaciones consideradas para los participantes y para la coordinación entre las funciones para la gestión de los recursos humanos y para la estructura, iniciación del proceso, presentación del proceso a los participantes, retroalimentación de su adopción, balance del proyecto.

El guión de la entrevista para el responsable de la gestión de los recursos humanos se estructuró en dos partes. La primera relativa a las características organizacionales, incluyó los temas siguientes: niveles jerárquicos y departamentales, dimensiones y demografía de los participantes. La segunda parte sobre la gestión de los recursos humanos, incluyó los temas siguientes: selección, prácticas formativas, incentivos y evaluación del rendimiento, carreras, información sobre los objetivos de la empresa.

El guión de la entrevista para el director de producción se dividió en cinco partes. La primera trató los aspectos de su demografía, concretamente su trayectoria profesional y su formación. La segunda parte, el desarrollo de su función, incluyó los temas siguientes: tareas, responsabilida-

des y dificultades. La tercera parte, sobre el funcionamiento general de la fábrica trató los temas siguientes: organización general del departamento de producción, grado de especialización de los operarios por sección, estandarización, reuniones sectoriales o intersectoriales, todo, cambios recientes o en fase de proyecto en la fábrica. La cuarta parte, sobre el cambio que incluye los temas siguientes: grado de implicación personal en el proceso de decisión, si no tuvo nada que ver, cómo lo supo, cambios para el trabajo de los operarios, para el de los encargados y para el suyo, beneficios y dificultades. La quinta parte, sobre la evaluación general del funcionamiento de la fábrica/empresa, tuvo como objetivo destacar los aspectos negativos y los positivos.

El guión de la entrevista a los encargados se dividió en cinco partes. La primera parte sobre su demografía, incluyó un tema sobre su trayectoria profesional y otro sobre su formación. La segunda parte sobre su función, incluyó tareas, responsabilidades y dificultades. La tercera parte sobre el funcionamiento de la sección, incluyó los siguientes temas: grado de especialización de los operarios en cuanto a la función y a las tareas, la estandarización, los cambios recientes o en fase de proyecto en la sección. La cuarta parte sobre el cambio incluía los temas: grado de implicación en el proceso decisivo, si no estuvo involucrado, cómo lo supo, los cambios para el trabajo de los operarios y para el suyo, beneficios y dificultades. La quinta parte sobre la evaluación general del funcionamiento de la fábrica/ empresa, destacó los aspectos negativos y los aspectos positivos.

ANEXO 2

Empezamos realizando un análisis de los componentes principales de cada una de las subescalas que integraban el cuestionario y retuvimos los factores con un *eigenvalue* (raíz característica) superior a 1 (criterio de KAISER). Aunque ya se hubiese realizado un análisis de este tipo en un estudio anterior (CHAMBEL, CURRAL y FERREIRA, 1994) pensamos que era importante volver a realizarlo debido a la extensión ($n = 958$) y la homogeneidad (trabajadores de fábricas del sector de la industria cerámica de la Fayenza del distrito de Leiria, Portugal) de la muestra.

En la escala sobre el *clima de la empresa* (1.ª parte) encontramos seis factores. En las escalas sobre las *actitudes y dejar la empresa* encontramos cinco factores. Para la selección de los elementos sobre cada uno de los factores intercalamos tres criterios siguiendo este orden de importancia: después de haber realizado una rotación *varimax*, tuvimos en cuenta los elementos saturados a más de 0.50; calculamos los *coeficientes alfa de Cronbach* para los elementos seleccionados dentro de un mismo factor; comprobamos la validez facial de cada elemento en relación con cada uno de los factores.

En la escala sobre el *clima de la organización* encontramos: un factor sobre el *apoyo* (ayudas recibidas en cuanto al trabajo o al individuo) prestado por el jefe directo, que explica el 25% de la varianza, incluye los 5 elementos y presenta un alfa de Cronbach de 0.74; un factor sobre la *imagen* (prestigio obtenido en el mercado) que explica el 18% de la varianza e incluye 2 ele-

mentos, que poseen una correlación de 0,70; un factor que hace referencia a la existencia de buenas *relaciones* entre compañeros, que explica 16% de la varianza e incluye 3 elementos y presenta un alfa de Cronbach 0,56. Eliminamos uno de los elementos para presentar alguna distribución por otros factores y una correlación baja con el valor total de la subescala, con lo que el alfa aumentó hasta 0,69; un factor sobre *las prácticas negativas* (pagos, carrera profesional y relaciones interdepartamentales) que explica 15%, incluye 3 elementos y presenta un alfa de Cronbach de 0,44; un factor sobre la circulación de la *información*, que explica 13% de la varianza e incluye los elementos 5 y 7, que presentan una correlación de 0,30.

En la escala sobre las actitudes hemos encontrado: un primer factor sobre el *reconocimiento y la satisfacción en cuanto a los incentivos* que explica 20,8% de la varianza e incluye los 4 elementos y presenta una alfa de Cronbach de 0,74; un segundo factor sobre la poca importancia del trabajo y *el deseo de dejar el trabajo*, que explica cerca de un 12,1% de la varianza, que incluye 5 elementos y que presenta un alfa de Cronbach de 0,67; un tercer factor sobre el grado de *satisfacción con el jefe directo* que explica 8,5% de la varianza e incluye 2 elementos que representan una correlación de 0,70.