

EL MODELO "AMIGO": MARCO CONTEXTUALIZADOR DEL DESARROLLO Y LA GESTIÓN DE RR.HH. EN LAS ORGANIZACIONES.

JOSÉ MARÍA PEIRÓ[§]

Universitat de València.

Human Resources Management and Development is becoming more and more important in organizations. Transformations in work and organizations require a critical revision of assumptions, knowledge, technologies and practices that characterize them. This implies the development of models on organization that are useful to carry out this analysis. This paper presents an integrative model emphasizing relational aspects and dynamic congruence among organizational facets. This model is useful to analyze organizational change and interventions and puts in a context the function of Human Resources Management and Development reformulating it on the bases of dynamic relations with other facets showed in the model.

El desarrollo y la gestión de los Recursos Humanos es una función que cada vez está cobrando mayor importancia en las organizaciones. Las fuertes transformaciones en el ámbito del trabajo y de las organizaciones requieren una revisión crítica en profundidad de los supuestos, conocimientos, tecnologías y prácticas que los caracterizan. Ello requiere la elaboración de modelos sobre la organización que permitan y faciliten esa revisión y reconceptualización. En el presente trabajo ofrecemos un modelo integrador que pone énfasis en los aspectos relacionales y en la congruencia dinámica entre las diferentes facetas relevantes de una organización. Ese modelo resulta útil para analizar el cambio y las intervenciones en las organizaciones y permite contextualizar la faceta, de la gestión y desarrollo de los recursos humanos facilitando un replanteamiento de la misma en función de su relación dinámica con el resto del modelo.

LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA SOCIAL CON MÚLTIPLES CONSTITUYENTES COLECTIVOS.

Las organizaciones han sido conceptualizadas utilizando diversas imágenes y metáforas (Morgan, 1980). Una de las más útiles ha sido la de "sistema". Su carácter formal, su consideración de múltiples niveles (subsistemas, suprasistema) y, sobre todo, la elaboración teórica que la sustenta ha permitido integrar los desarrollos recientes de la teoría de las

organizaciones (Peiró, 1983-84). Así, el énfasis en el proceso ("organizar") más que en su entidad estática (Hosking y Morley, 1991; Weick, 1979, 1995), la multiplicidad de niveles (subsistemas), la constante transacción con el ambiente (carácter abierto) así como la tensión de fuerzas interna (juego político) son aspectos integrados en esa concepción. Así, las organizaciones se han definido como sistemas abiertos de carácter social, sistemas de roles, sistemas decisores de nivel múltiple, sistemas de cuasi-resolución de conflictos y sistemas políticos. Además, se ha pretendido que este tipo de sistema resulta altamente eficaz y eficiente para el cumplimiento de su misión, aunque el planteamiento maximalista de racionalidad óptima, que formuló entre otros Weber, ha sido revisado primero por March y Simon (1957) quien lo resitua como "racionalidad satisfactoria", posteriormente por Cyert y March (1963) quienes lo reformulan como "racionalidad contextualizada" o, en la última década, desde las críticas realizadas por el paradigma alternativo que lo caracteriza como sistema racionalizador de finalidades que resultarían poco "racionales" (ver Peiró, 1990).

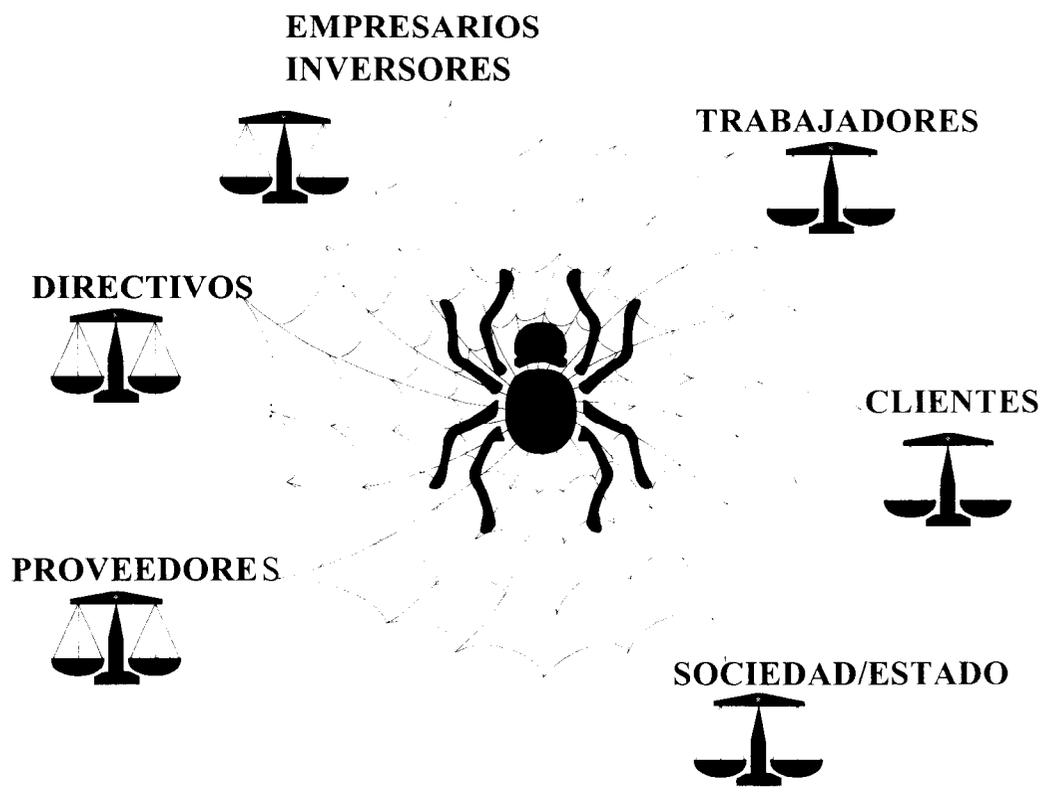
Esta consideración de la organización como sistema colectivo que se configura y evoluciona en un contexto, en buena medida social, hace de las organizaciones un fenómeno "artificial" (Simon, 1973) resultado de un diseño en el que tiene pleno sentido el análisis de los grupos que contribuyen a su constitución y desarrollo.

[§] Correspondencia: Jose M Peiró. Facultad de Psicología Universidad de Valencia. Avda. Blasco Ibañez, 21. 46010 Valencia. Email <Jose.M.Peiro@uv.es>. Línea de Investigación: Recursos Humanos y Cultura Organizacional

esto es de los diferentes grupos de poder en una organización. Tradicionalmente, y sobre todo arrancando de una concepción liberal de la organización, el grupo constituyente considerado fundamental es el capital, que pone los recursos económicos y asume riesgos. Además, el sistema legal en muchos casos, determina que este grupo es quien puede crear la organización. Este modelo se ha caracterizado como el de "accionistas" (stakeholders) y desde él se determinan toda una serie de aspectos como la concepción de la gestión de las organizaciones (Heller, 1997), las relaciones laborales (Guest, 1997) o el enfoque en la gestión de los recursos humanos (Guest, 1994). En este modelo, los directivos (aun no siendo los propietarios) constituyen otro grupo importante de poder, derivado del de la propiedad. Un tercer grupo con poder en la organización es el de los trabajadores y ello introduce una dialéctica bipolar empresario-trabajador o capital-trabajo cuyos intereses son con frecuencias contrapuestos y en conflicto y por ello objeto de negociación.

No obstante, una consideración más amplia de los grupos constituyentes incorpora a otros colectivos desde una concepción de "partenariado" (shareholders). Este enfoque cuenta con una cierta tradición en Europa, (en especial en Alemania). Así, los trabajadores tienen presencia en los órganos de decisión de la empresa y el propio Estado juega un papel en ello, porque participa de la propiedad en ciertos casos, y a través de la legislación. Por otra parte, los clientes están cobrando un protagonismo cada vez mayor y sus opiniones, preferencias, necesidades y demandas tienen más peso en las decisiones organizacionales aunque los mecanismos de influencia son distintos a los de los otros grupos. Finalmente, las estrategias organizativas de externalización (outsourcing) dan también mayor protagonismo a los proveedores ya que los nuevos sistemas de aprovisionamiento requieren una colaboración más estrecha. (Ver diadrama 1).

Diagrama 1:
Constituyentes de una



Organización

Fuente: Elaboración propia

Todos estos grupos, tienen intereses legítimos y realizan **contribuciones** a cambio de **compensaciones** que esperan y pretenden. Un elemento fundamental que permite la comprensión de sus comportamientos con relación al sistema es el análisis de los intercambios entre contribuciones y compensaciones. En primer lugar, el análisis de esas **transacciones ayuda a comprender las decisiones** de cada grupo, o de algunos de sus componentes, de abandonar o mantener su relación con el sistema, y la intensidad de esa relación. Además, de ese análisis se desprende también la compleja interacción entre los diferentes constituyentes que configuran un determinado entramado de relaciones de poder que está en la base de la organización.

No podemos detenernos aquí en estos análisis pero conviene señalar al menos, que desde la teoría psicosocial surgen una serie de aportaciones relevantes. Las **teorías del equilibrio** plantean que un desequilibrio percibido entre contribuciones y compensaciones, desencadena una serie de actuaciones para corregirlo, en especial desde la parte que se percibe perjudicada. La **teoría de la equidad** añade poder interpretativo y explicativo a los fenómenos que se producen cuando se percibe esa falta de equidad en las relaciones entre un determinado grupo y la organización. Además, la incertidumbre que con frecuencia presenta la realidad social hace que la determinación de la equidad diste de ser clara "per se" y por ello, los grupos y personas implicadas se involucran en un proceso de comparación social para cuya comprensión resultan útiles las aportaciones de la **teoría de la comparación social**. Esas transacciones se sitúan, además, en un contexto más amplio que ha sido puesto de manifiesto por las investigaciones desarrolladas sobre el "**contrato psicológico**" que en nuestra opinión estaría más adecuadamente caracterizado como "contrato psicosocial". Esas transacciones resultan muy diferentes en función de la base sobre la que se sustentan. Así, su naturaleza instrumental o por el contrario relacional y basada en la confianza mutua plantean transacciones bien diferentes entre los grupos constituyentes y la organización. Finalmente, otro aspecto fundamental que permite comprender mejor esas relaciones es su **horizonte temporal**. La perspectiva a corto plazo, que pretende "materializar beneficios" en breve, o la de medio/largo plazo, basada en una lógica de inversión, son horizontes de actuación que influyen claramente en las relaciones que se establecen. En este contexto

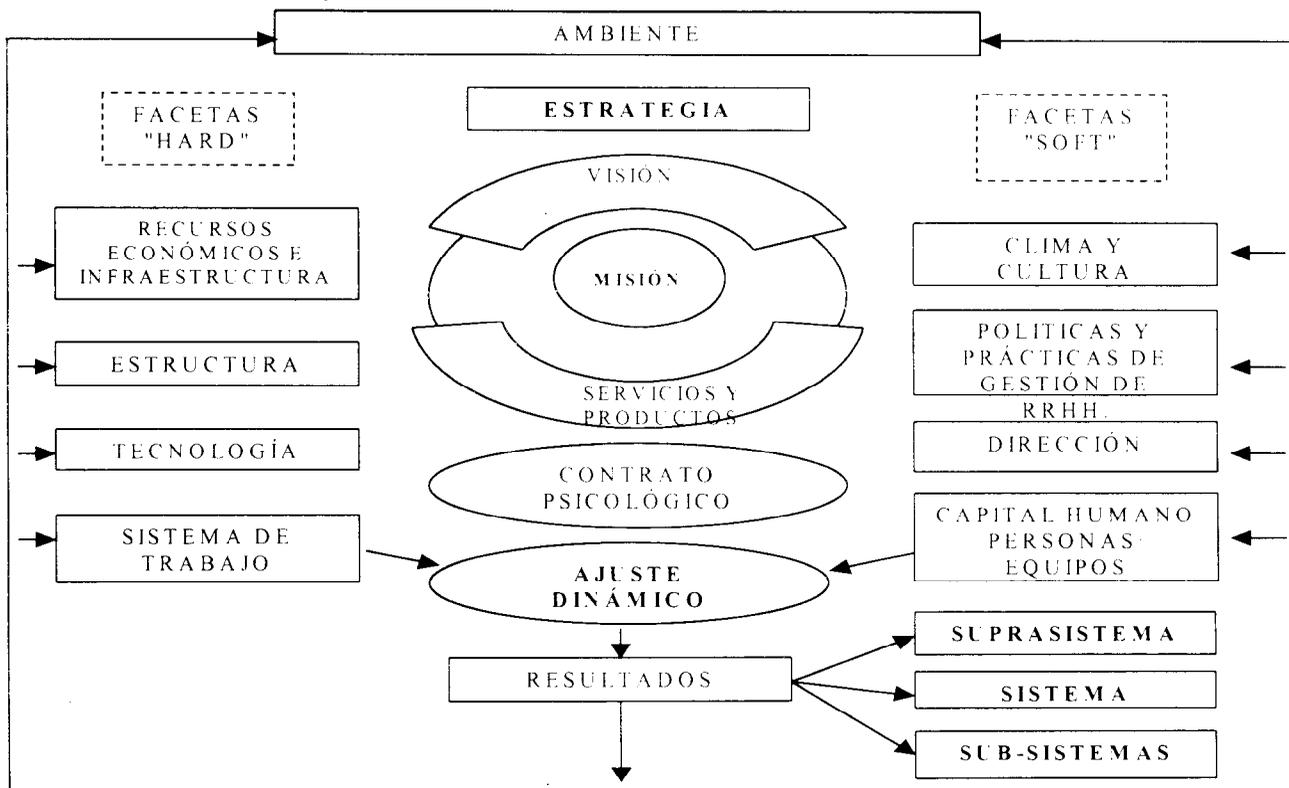
en el que la incertidumbre es ineludible y consustancial, por tratarse de proyectos orientados a futuro cabe distinguir entre expectativas (que forman parte del contrato psicológico) que no se han cumplido y la violación de ese contrato. Todos estos elementos enriquecen la conceptualización de las organizaciones y ponen la base para una mejor comprensión de su configuración y su dinámica. Sin embargo, el análisis de los grupos constituyentes no agota la comprensión de la organización como fenómeno social. Su carácter sistémico y procesual caracterizado en las recientes aportaciones con el énfasis en el "organizar" (organizing) frente a la consideración del fenómeno estático y sustantivo de "organización" requiere, por una parte, tomar en consideración las diferentes facetas de ese sistema y los procesos de cambio y reajuste por la que buscan congruencia.

MODELO "AMIGO" (ANÁLISIS MULTIFACÉTICO PARA LA INTERVENCIÓN Y GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES).

Se han formulado diversos modelos que planteado la identificación de aspectos relevantes de la realidad organizacional y sus relaciones con el fin de facilitar su análisis y el de las transformaciones que experimenta. Así, Kast y Rosenszweig (1979) caracterizan las organizaciones como sistemas sociotécnicos mediante la distinción de cinco subsistemas: el estructural, el técnico, el psicosocial, el de los objetivos y valores y el directivo.

El modelo que aquí presentamos caracteriza como facetas los componentes de la organización con el fin de resaltar el carácter global y "gestáltico" de la organización, y evitar la "reificar" de cada uno de los elementos que la configuran. De todos modos, la identificación de esas facetas es importante para el análisis y comprensión de la organización. Las facetas que a continuación vamos a describir solo se comprenden adecuadamente desde su perspectiva relacional con el sistema. En el diagrama 2 ofrecemos una representación gráfica del modelo AMIGO.

**Diagrama 2:
Modelo Amigo**



Fuente: *Análisis Multifacético Para La Intervención Y La Gestión Organizacional*. (Modificado De Peiró, 1999)

La consecución de esa misión, requiere la configuración de un sistema abierto a su entorno y capaz de interactuar con él cuyo análisis desvela una serie de facetas interdependientes y cuya evolución viene marcada por desajustes y sucesivos reajustes que pretenden mantener niveles de congruencia satisfactorios entre ellas. Algunas facetas han sido caracterizadas como "hard" o duras (p.e. la estructura o la tecnología) y otras como "soft" o blandas (p.e. los estilos de dirección o la cultura organizacional). Describiremos brevemente cada uno de ellas.

El **ambiente** en el que se desenvuelve y opera una organización es un elemento central para la comprensión, el diseño y la gestión de su funcionamiento. Las organizaciones son sistemas abiertos de carácter social en constante transacción con su ambiente. Así, podemos definir ese ambiente como el conjunto de elementos externos a la organización con la que esta mantiene o puede mantener relación y que en alguna medida son relevantes para dicha relación. En otros trabajos

hemos realizado una revisión sistemática de este constructo (Peiró, 1983-84; 1990). Aquí señalaremos que cabe caracterizarlo en función de su grado de complejidad, su nivel de estabilidad vs. dinamicidad, su predictibilidad, su grado de certidumbre o incertidumbre y su mayor o menor hostilidad hacia la organización. Por otra parte, las transformaciones ocurridas en ese ambiente durante las últimas décadas a nivel global (internacionalización, globalización, cambios tecnológicos, etc.) tienen fuertes implicaciones para la propia realidad organizacional y para las actividades laborales que se desarrollan en ella (ver. Peiró, Prieto y Roe, 1996 a y b).

Un elemento fundamental al analizar las organizaciones, y con frecuencia olvidado, es su carácter "artificial" y por lo tanto su componente esencial de diseño. Toda realidad "diseñada" tiene un carácter histórico, es decir, su desarrollo forma parte fundamental de su propia realidad y, cuando este desarrollo es obra humana, se plantea siempre la consideración del futuro, del "porvenir". La realidad organizacional requiere tomar en

consideración esa **visión** del entorno y de la organización que orientan su desarrollo y su futuro. La organización es una realidad consolidada pero necesariamente es también "pro-yecto" y en ese proyecto requiere vislumbrar y clarificar hacia "donde conviene ir". La visión del entorno y del desarrollo de la misión organizacional es un elemento fundamental que ha de inspirar la estrategia de la organización.

La **estrategia** es otra faceta relevante y, en cierta medida, es la formulación de las líneas generales de la articulación entre la misión y el ambiente de una organización. Hace referencia, según Chandler (1962), a "la explicitación de los objetivos y metas a largo plazo..., la adopción de cursos de acción y el reparto de recursos necesarios para llevar a cabo estas metas". Se trata, pues, de la orientación competitiva de una organización y de las decisiones necesarias para conseguir esa ventaja competitiva. Como señala Mintzberg (1988) la estrategia "puede verse como una fuerza de mediación entre la organización y el entorno, por lo cual su formulación requiere la interpretación del entorno así como el desarrollo de pautas coherentes en flujos de decisiones organizativas (estrategias) para hacerle frente" (p. 51).

La dirección estratégica implica una serie de decisiones que pretenden identificar y sacar provecho de las oportunidades básicas provenientes de la interacción con el entorno, desde una perspectiva temporal de futuro a medio plazo. ¿Dónde piensa la organización que vale la pena apostar?. ¿Hacia dónde hay que dirigir los recursos para sacar mayor ventaja competitiva de las oportunidades y minimizar o neutralizar las amenazas críticas para la organización?. Se han desarrollado diversas tipologías sobre las estrategias organizacionales. Mencionaremos aquí a título de ejemplo la de Miles y Snow (1978) que distingue cuatro tipos de estrategia: la defensora (se basa en la identificación de un nicho de mercado en el que la organización pueda defender su posición de forma competitiva mediante la eficiencia), la prospectora (se basa en la exploración de nuevos productos y oportunidades de mercado y en lograr las innovaciones necesarias para ser pioneros en ellos), la analizadora (combina las ventajas de las dos anteriores minimizando el riesgo y maximizando oportunidades para el rendimiento; esta estrategia mueve a las organizaciones hacia nuevos mercados y productos una vez se ha constatado su viabilidad y entonces

procuran ser más eficientes), y la rectora que se caracteriza por la ausencia de las tres anteriores.

Una primera y fundamental concreción estratégica es la determinación del **productos y/o servicios** que la organización pretende producir o proporcionar como forma básica de conseguir su misión. En la determinación de dichos productos se concretan un buen número de decisiones estratégicas como la de los nichos de mercado, una buena parte del rango tecnológico relevante y del sistema de trabajo. Precisamente para la producción de esos servicios o productos se deben determinar otras facetas "hard" y "soft" de la organización.

Las facetas "hard" que se contemplan en el modelo son las siguientes:

Los **recursos (económicos) y la infraestructura** son elementos que condicionan el funcionamiento de una organización y el logro de su misión así como las interacciones con su entorno. En las teorías psicosociales de la organización apenas se ha tomado en consideración esta faceta, sin embargo, es necesario articular las formas que puede mostrar ya que sus niveles y configuraciones van a condicionar el resto de los componentes del modelo.

La **estructura** es considerada como el soporte de las normas de trabajo y los mecanismos administrativos que permiten a las organizaciones conducir, controlar y coordinar sus actividades de trabajo. Clarificar el concepto de estructura implica identificar las unidades que componen la organización y las relaciones existentes entre ellas, particularmente las establecidas por las reglas y normas de la organización. Zerilli (1985, 174) caracteriza la estructura de una organización como "el esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones en vistas a la consecución de objetivos" mediante la diferenciación y división del trabajo y la coordinación.

Weber definió la estructura burocrática como tipo ideal de organización. Sin embargo, en la medida en que las organizaciones se desenvuelven en entornos más turbulentos, es necesario tomar en consideración otro tipo de estructuras. Durante la década de los cincuenta varios autores llamaron la atención sobre la necesidad de estructuras orgánicas y flexibles. A finales de los setenta, Mintzberg desarrolló una tipología con cinco

grandes configuraciones: la estructura simple, la burocracia mecánica, la burocracia profesionalizada, la divisionalizada y la adhocracia. Estas configuraciones son considerablemente diferentes en sus niveles de centralización, flexibilidad, complejidad y otros parámetros estructurales relevantes. Una exposición detallada de las mismas puede verse en la obra de Mintzberg (1988). Por otra parte, cada vez más organizaciones buscan nuevas organizativas como las que presentan forma de red o las planas. También se pone cada vez más énfasis en los procesos de "estructurar" mediante las constantes interacciones y significados de los miembros de la organización viéndose la estructura como el poso que esos procesos dejan o las relativas consolidaciones de los mismos (Peiró, 1987).

La **tecnología**. Si definimos la tecnología de una organización como "las técnicas utilizadas en sus actividades de trabajo para transformar los inputs en outputs", queda claro que no solo se hace referencia a herramientas o "hardware" sino que incluye también la tecnología de conocimiento. Ya hemos revisado en varios lugares las implicaciones que las tecnologías en general (Peiró, 1983-84) y las nuevas tecnologías en particular (Peiró, 1990), tienen para el desempeño del trabajo, la organización de los sistemas de trabajo y la propia organización, tanto en su estructura como en su funcionamiento. Hemos señalado también, las implicaciones que el uso de nuevas tecnologías puede tener para el estrés laboral de las personas que las utilizan (Peiró, 1993) y hemos proporcionado orientaciones para mejorar la eficacia y la eficiencia de esas tecnologías en su diseño, implantación, gestión y evaluación (Prieto, Peiró y Zornoza, 1996). Todas estas informaciones y conocimientos resultan especialmente útiles en un momento en que las tecnologías informáticas y telemáticas tienen una incidencia cada vez mayor en el trabajo y la organización.

El **sistema de trabajo** hace referencia a una combinación concreta de tareas, tecnología, conocimiento experto, estilos de dirección y procedimientos de trabajo. Se mira a estos elementos como determinantes de la manera en que el trabajo es organizado y dirigido, del modo en que los empleados vivirán la experiencia del trabajo y de cuál va a ser su comportamiento (Beer et al. 1989, 646). El componente central está ocupado por los procedimientos y procesos del trabajo y las condiciones exigidas por el

puesto como consecuencia de las dimensiones de organización de la tarea y por las relaciones entre los diferentes puestos, siendo también una unidad relevante el equipo de trabajo. Las diferentes formas de organizar el sistema de trabajo (p.e. cadenas de montaje, equipos semiautónomos, etc.) y las estrategias de coordinación y de control tienen implicaciones sobre otras facetas de la organización.

Una vez presentadas las facetas hard, presentaremos brevemente las "soft" que se contemplan en el modelo.

El **clima y la comunicación en la organización**. El clima, ampliamente influido por la cultura, es el conjunto de percepciones compartidas que configuran la descripción y caracterización compartida por sus miembros de la organización. (Gonzalez-Romá y Peiró, en prensa). Se trata de una variable de carácter predominantemente cognitivo sin embargo, cada vez resultan más relevantes las dimensiones emocionales y afectivas y por ello, la consideración del clima emocional. (DeRivera, 1992; Paez, 1997). Por otra parte, la comunicación es un aspecto fundamental de la organización y determina su clima, en especial mediante la interacción. Además tiene implicaciones para un adecuado funcionamiento de otras facetas, en especial el sistema de trabajo.

Las **políticas y prácticas de dirección de personal** hacen referencia al conjunto de orientaciones y actuaciones que regulan las relaciones de los miembros con la propia organización. Estas prácticas hacen referencia a los flujos de personal (su ingreso, asignación a puestos, promociones y ascensos, jubilaciones, despidos, etc.) y a la dinámica de contribuciones y compensaciones entre las personas y la organización (valoración de los puestos de trabajo, evaluación de rendimientos, sistemas de pagas e incentivos, calidad de vida laboral...). Plantean el sistema y las condiciones de las relaciones laborales, los procedimientos para resolver los agravios entre partes (medidas disciplinarias, agravios) y los mecanismos de influencia ascendente de los propios miembros frente a posibles abusos o falta de sensibilidad por parte de la organización. Las organizaciones difieren sensiblemente en la concepción global de sus políticas de personal y en la articulación de las prácticas concretas que configuran sus actuaciones en materia de personal (Guest, 1994).

Las **funciones de la dirección**. La gestión de toda organización implica una adecuada combinación de

funciones que han sido caracterizadas como "management" y que tienen que ver con la organización interna y con la respuesta de la organización ante el entorno. Varios autores han realizado propuestas sobre las funciones más significativas. Todas ellas contemplan, de una u otra forma, la necesidad de un equilibrio entre la flexibilidad y el control y entre la orientación interna y la externa en la gestión de la organización. Así, la dirección implica lograr para la organización capacidad de adaptación a su entorno mediante innovación y capacidad de impacto sobre él. Esa es la parte de la dirección que atiende a la formulación, elaboración y desarrollo de políticas, entendidas como planificación global y estratégica. Esa dirección ha de lograr también mantener un cierto orden que permita el logro eficaz de sus objetivos. Dirigir es lograr fines mediante la toma de decisiones. En tercer lugar, hay que hacer compatibles las funciones anteriores con la coordinación e integración de personas y la consecución de un buen clima social. Ello requiere la gestión de las relaciones humanas, la formación y el desarrollo de equipos, el logro de una visión común entre los miembros, y la capacidad de ilusionar a las personas que integran la organización. Finalmente, es necesario encontrar un equilibrio entre la autoridad, el orden, la racionalidad y la coordinación interna y ello significa crear y mantener estructuras adecuadas. Así, dirigir implica "administrar" la organización. Hay pues, cuatro funciones, que deben combinarse adecuadamente: formular políticas, conseguir objetivos, integrar al personal y administrar. (ver Peiró, 1996a).

Las **personas** constituyen otra faceta esencial de la organización. Desde la perspectiva de la organización, cabe considerarlas como capital humano o conjunto de recursos (competencias, conocimientos, aptitudes, actitudes, destrezas, habilidades, energía, etc.) que los miembros de la organización aportan para que ésta logre su misión. Las organizaciones intentan conseguir personas capaces de contribuir de forma significativa a la consecución de sus fines. El capital humano que la organización logra reunir es un elemento fundamental para el logro de su misión y su composición (mayor o menor profesionalización, su grado de implicación y compromiso organizacional, sus características demográficas,...) es un elemento crítico para el sistema. Por otra parte, las diferentes agrupaciones de esas personas en el marco de la organización configuran una realidad de nivel colectivo que no se

reduce a la mera agregación de los individuos y que introduce nuevos procesos de carácter psicosocial (Salanova, Prieto y Peiró, 1996 y Zornoza, Salanova y Peiró, 1996).

Además, de las facetas "hard" y "soft" es importante tomar en consideración toda una serie de componentes que relacionan unas facetas con otras y en especial el modelo contempla las del ajuste entre personas y sistema de trabajo y las relacionadas con el contrato psicológico.

Tradicionalmente, la psicología del trabajo y de las organizaciones ha puesto énfasis en el **ajuste** entre la persona y el puesto o más en general, entre las personas y el sistema de trabajo. Sin embargo, habida cuenta de las transformaciones frecuentes en los puestos de trabajo y en las personas ese ajuste ha tenido que ser reconceptualizado poniendo el énfasis en su carácter dinámico (Hontangas y Peiró, 1996). Además, otros aspectos del ajuste requieren ser tomados en consideración para lograr una visión comprensiva de las relaciones entre la persona y la organización. Esos aspectos se incluyen en el **contrato psicológico**, que en su dimensión colectiva puede ser caracterizado como **contrato psicosocial**, y que hace referencia al conjunto de compensaciones que la persona (o grupo) espera de la organización a cambio de sus contribuciones y al conjunto de compensaciones que la organización espera de la persona a cambio de sus contribuciones. Esos intercambios inciden sobre aspectos relacionados con la cultura, la estructura, la tecnología etc. y solo en la medida en que logren un equilibrio o congruencia razonables, la integración de la persona en la organización resulta satisfactoria para ambas partes. Una tercera dimensión del ajuste es el que se requiere entre todas las facetas del sistema. Desde una **teoría de la congruencia por contingencias múltiples**, no existen, a priori, opciones en las diferentes facetas mejores que otras. No tiene sentido afirmar en abstracto que una estructura adhocráctica es más adecuada que una estructura burocrática. Su adecuación dependerá de su congruencia con el resto de componentes y los de todos ellos con la misión de la organización. Las organizaciones más eficaces son las que logren una congruencia entre los distintos componentes estando esa configuración alineada con la misión de la propia organización. Queda descartada pues, una aproximación de "one best way" según la

cual una determinada cultura o una determinada configuración estructural es siempre la más adecuada.

De todos modos el ajuste no puede ser entendido como un encaje perfecto, sino más bien como una sintonía razonable entre las formas que adoptan los diferentes componentes. Tampoco cabe entenderlo desde una perspectiva estática sino en su carácter dinámico. Las transformaciones y cambios en cualquier parte del sistema, desencadenadas desde fuera o dentro del mismo, requieren, para mantener o mejorar su funcionalidad y eficacia, cambios y adaptaciones en otros componentes. Finalmente, hay que considerar este ajuste desde una concepción de equifinalidad. Con frecuencia, se da más de una opción de ajuste satisfactoria entre dos o más componentes y por ello no se plantea un determinismo en las relaciones entre las distintas facetas sino una "elección" de una de las posibles en relación con la otra dentro de ciertos márgenes.

Los **resultados de la organización** suelen estar relacionados y ser valorados desde la misión que da razón a su existencia pero no cabe olvidar que esos resultados son de carácter diverso. Un sistema ha de producir resultados para el suprasistema, para el propio sistema y para los subsistemas que lo componen. En el caso de la organización esto significa que ha de ser capaz de responder a las demandas del entorno (suprasistema), y lo ha de hacer consiguiendo además el desarrollo de la propia organización y su continuidad. Además, ha de proporcionar resultados para los subsistemas y los diversos contituyentes. Así pues, la concepción de resultados dista mucho de considerar como único indicador la producción o los beneficios económicos y el reparto de esos beneficios entre los propietarios de la organización. Una complicación adicional resulta de la consideración del horizonte a "corto" o a "medio y largo" plazo desde el que se contempla la materialización de esos resultados. Un "buen resultado" en el corto plazo puede no serlo a medio plazo. Este hecho ha sido reflejado por la sabiduría popular en el refrán: "pan para hoy, hambre para mañana".

A modo de resumen podemos señalar las principales características del modelo AMIGO: distingue las facetas "hard" y "soft" de la organización, plantea una consideración dinámica del ajuste y de la congruencia organizacional, analiza la sintonía entre persona (o grupo) y organización no solo en los aspectos

relacionados con el sistema de trabajo sino en la globalidad organizacional mediante la consideración del concepto de contrato psicológico y ofrece una visión integral de los resultados que toma en consideración las demandas del suprasistema, el propio sistema y los subsistemas que lo configuran.

PRINCIPALES FUNCIONES DEL MODELO "AMIGO".

La elaboración de un modelo mental y de un marco teórico compartido, resulta útil a la hora de interpretar la realidad organizacional y sus cambios y a la hora de intervenir sobre ella. El modelo presentado facilita el análisis de las diferentes facetas, y su integración en una visión global y gestática, y ayuda a comprender la evolución y el cambio del sistema organizacional y a planificar y llevar a cabo procesos de intervención. Veamos cada una de estas funciones que puede cumplir el modelo.

- **Marco orientador para el desarrollo de la evaluación, diagnóstico y auditoría (balance) organizacionales.** El modelo AMIGO permite la formulación sistemática de la evaluación en cada una de las facetas, y niveles que intervienen la organización (ver Peiró, 1990, el capítulo de evaluación organizacional). Esa evaluación puede cumplir funciones de auditoría, diagnóstico, determinación de indicadores de gestión, etc. En todas ellas, un elemento fundamental es el análisis de la congruencia de unas facetas con otras y la identificación de las discrepancias y su disfuncionalidad.
- **Una aproximación relacional.** Otra prestación del modelo es su utilidad a la hora de analizar una determinada faceta de la organización. Frente a una concepción elementalista o de unidades sustantivas que cifra la comprensión de cada ámbito de la organización en su análisis interno, el modelo AMIGO señala que ese análisis, aunque necesario, resulta insuficiente. La comprensión adecuada solo se producirá a partir del análisis de las relaciones con las otras facetas del modelo. Peiró (1998) ha utilizado el modelo para elaborar una propuesta integradora de la prevención de riesgos y promoción de la salud laboral. De este modo, se han puesto de relieve un buen número de relaciones no tomadas en consideración en las formulaciones ya clásicas, aunque recientes, de las actuaciones en estas materias. Por ejemplo, resulta evidente

a partir del modelo que la concentración en el ámbito del ajuste persona (o grupo) con el sistema de trabajo, un tema clásico al que se le concede mucha importancia (ergonomía, condiciones físicas de trabajo, carga física y mental...) es totalmente insuficiente. Esta insuficiencia va a ser mayor en un futuro próximo (habida cuenta de las transformaciones que se están produciendo en el mercado laboral, en la actividad laboral y en las organizaciones y su entorno) y por lo tanto deben tomarse en consideración las relaciones y zonas de interfaz entre el sistema de trabajo y el capital humano de la organización con el resto de facetas. Un elemento importante a la hora de averiguar el grado de congruencia con esas otras facetas es el "contrato psicológico" y "psicosocial".

- **El análisis, comprensión y gestión de los cambios organizacionales.** El modelo facilita también un análisis sistemático del cambio en las organizaciones. Estas experimentan constantes cambios más o menos rápidos, radicales y generalizados. Esos cambios, si superan determinados niveles-umbral desencadenan a su vez cambios en otras facetas de la propia organización que pueden buscar una adaptación o congruencia o por el contrario un mayor desajuste con los cambios ya ocurridos. El análisis de las "trayectorias" secuenciales o concurrentes así como su mayor o menor reciprocidad son elementos complejos en los que resulta útil el modelo AMIGO. Todos estos conocimientos resultan especialmente útiles a la hora de gestionar los cambios.
- **Modelo orientador para la planificación, implementación y valoración de las intervenciones organizacionales.** El modelo AMIGO proporciona guías y orientaciones a la hora de intervenir en las organizaciones, tanto si esas intervenciones son reactivas ante cambios surgidos en alguna faceta de la organización o en su entorno como si son proactivas. En este punto la distinción de las facetas duras y blandas permite prestar atención a las principales aproximaciones disciplinares del cambio organizacional.

En diversas publicaciones hemos presentado algunos resultados de investigaciones o planteamientos basados en este modelo. En concreto, Chambel, Prata y Peiró (1999) muestran la utilidad del modelo para

analizar los cambios y la gestión de esos cambios en ocho empresas del sector cerámico en función de diversas transformaciones en el sector y en los mercados. Por otra parte, Peiró (1999b) ha planteado una metodología de análisis, diagnóstico y estrategias de intervención para la prevención de riesgos laborales de carácter psicosocial en las organizaciones a partir del modelo AMIGO.

REDISEÑO, DESARROLLO Y TRANSFORMACION ORGANIZACIONAL.

El cambio en las organizaciones resulta una realidad de difícil análisis comprensivo. En primer lugar, conviene distinguir los cambios pretendidos y planificados de los que no lo son. Los segundos se producen por eventos inesperados que las afectan (p.e. un incendio que destruye la infraestructura y una buena parte de los recursos y la tecnología), por los procesos madurativos que conlleva su propio desarrollo, o por alteraciones que emergen al cambiar aspectos del entorno. Los primeros, son el resultado de la planificación y de los esfuerzos para producirlos. Por lo general, para que ocurran estos cambios se requiere de la intervención profesionalizada.

En segundo lugar, cabe distinguir el sentido del cambio con relación a la "realidad" existente. Hay cambios incrementales que mejoran esa realidad (continuistas) y hay cambios radicales, rupturistas, revolucionarios que destruyen la realidad previa para construir otra alternativa. Cabe analizar esos diferentes procesos de cambio de manera similar a la forma en que se han estudiado las transformaciones producidas a lo largo de la historia de la ciencia. Resulta para ello especialmente útil el concepto de paradigma tal como lo formuló Kuhn (1962) en su teoría de las revoluciones científicas.

En tercer lugar, conviene considerar con más detalle los cambios pretendidos, habida cuenta de que las intervenciones para ello se plantean, de forma explícita o implícita, desde un conjunto de valores determinado más o menos compartido por los diferentes grupos constituyentes. Así pues, no se puede pasar por alto el componente de valor y "político" de todo cambio organizacional pretendido y su consideración ha de ser tenida en cuenta por el profesional en sus intervenciones (Peiró, 1994).

Cabe distinguir tres aproximaciones al cambio organizacional planificado: el rediseño, el desarrollo y

la transformación de las organizaciones. Por lo general, el **rediseño organizacional** plantea los cambios en las facetas consideradas "hard" en el modelo AMIGO como la estructura, los recursos o en las infraestructuras, las innovaciones tecnológicas o los sistemas de trabajo. Hay diversas estrategias para ello como la reingeniería de procesos. Se trata de una aproximación al cambio predominantemente tecnocrática. Sus limitaciones, desde un planteamiento de congruencia, se producen en la medida en que no vayan acompañados por cambios en las facetas "soft" como la cultura y el clima, la dirección o las políticas y prácticas de la gestión y desarrollo de los recursos humanos.

El **Desarrollo Organizacional** es la disciplina que de forma más sistemática ha abordado el cambio organizacional a través del cambio de su cultura (Alonso, 1994). French y Bell (1978) en un texto clásico lo definen como un "esfuerzo a largo plazo para mejorar los procesos de renovación y de solución de problemas de una organización, particularmente a través de una gestión de la cultura organizacional más eficaz y colaborativa -con especial énfasis en la cultura de los equipos de trabajo formales- con la asistencia de un agente de cambio, o catalizador, y el uso de la teoría y la tecnología de la ciencia comportamental aplicada, incluyendo la investigación mediante la acción" (p.15). El Desarrollo Organizacional ha elaborado un amplio repertorio de técnicas centran en uno o varios niveles de la organización: individual, de equipo, departamental y organizacional. Esos cambios a su vez implican cambios en las otras facetas "soft" y estos solo lograrán ser eficaces desde nuestra aproximación de congruencia si consiguen ser acompañadas por cambios en las facetas "hard".

Ante las fuertes crisis en las organizaciones, los desarrollos más recientes sobre cambio organizacional plantean una aproximación que trata de considerar de forma conjunta las facetas soft y hard con la pretensión de lograr una **"transformación" organizacional**. Se trata de cambios bastante radicales que previenen a una organización de su declive y para ello se transforman las facetas del hard y soft gestionando de forma adecuada la dialéctica que se crean entre ambos tipos de facetas (Nutt y Backoff, 1995). Requieren una gestión apropiada de la dialéctica entre el rediseño y el desarrollo organizacional. Con frecuencia el primero, sobre todo en situaciones de declive (reducción de tamaño, reconversiones, etc.) resultan conflictivos y

emergen resistencias, pero al mismo tiempo es en esas situaciones cuando más necesario resulta una revitalización de las facetas soft. El reto está pues en la realización de cambios en diversas facetas, buscando posteriormente una evolución hacia una nueva congruencia del resto de facetas que. Esos cambios crearán, a su vez, una "nueva plataforma" para abordar nuevas actuaciones.

Así pues los cambios pueden surgir en algunas facetas del modelo y si para ser eficaces han de ir desencadenando otros cambios en otras facetas del sistema. Con frecuencia los cambios arrancan del entorno sobre todo si la organización no tiene estrategias proactivas aunque, en ocasiones, es la anticipación la que lleva a introducir cambios en algunas facetas de la organización como respuestas proactivas para situarse en mejores condiciones ante los cambios futuros del entorno. En este último caso, el cambio se inicia dentro de la organización y para que resulten eficaces requieren también adaptaciones en otras facetas que aproximen la congruencia entre ellas.

Así pues, las transformaciones del entorno de las organizaciones (globalización de mercados, cambios económicos y sociopolíticos...), los cambios en las propias organizaciones, la aparición de nuevas formas de organización, las fusiones y otras formas de agrupación, los reajustes de tamaño, las reconversiones y reajustes de plantilla, los cambios en los valores y otras características de la fuerza laboral, el predominio del sector servicio y las peculiaridades de las organizaciones de servicios son elementos que con frecuencia han llevado a cambios en la cultura de las organizaciones, en las funciones de dirección o en el propio capital humano de esas organizaciones (sustitución, formación, etc.). Sin embargo, las frecuentes resistencias a esos cambios desde dentro y, a veces desde fuera, de las propias organizaciones han puesto sobre el tapete la necesidad de comprender mejor su dinámica. Las aproximaciones lineales han resultado insuficientes ya que no reproducen, de forma adecuada, los procesos de cambio que se producen en las organizaciones. El estudio de diversas organizaciones que han sufrido profundas transformaciones en su cultura pone de manifiesto que el cambio de cultura ha sido un proceso cuya duración se ha extendido a lo largo de diversos años y se ha producido a través múltiples cambios y reajustes entre los diferentes componentes que configuran la organización. En otro lugar, hemos

ofrecido una breve descripción de los cambios producidos en una entidad bancaria a lo largo de la última década con el fin de ejemplificar, a grandes rasgos, estos procesos. (Peiró, 1996b).

Estos planteamientos abren una cuestión central en la investigación que consiste en clarificar las vías o trayectorias de cambios en diferentes organizaciones. ¿Cuáles son los puntos de arranque del cambio?, ¿cuáles serían los que producirían menos resistencias en el momento inicial?, ¿qué otras facetas empiezan a cambiar como resultado de los primeros cambios producidos?, ¿en la secuencia se sigue una lógica tecnocrática (cambios en diversas facetas del hard), una lógica humanista (cambios en el soft) o dialéctica (cambios en diversas facetas del hard y del soft)? Se abre un amplio programa de investigación cuyos resultados podrían aportar información significativa para comprender y gestionar mejor los cambios organizacionales planificados. Ver en este sentido, el estudio realizado en ocho empresas del sector cerámico en Portugal por Chambel, Prata y Peiró (1999).

LA GESTIÓN DE RR.HH. EN EL MARCO DEL MODELO "AMIGO".

El desarrollo y la gestión de Recursos Humanos en las organizaciones es una faceta fundamental de las mismas habida cuenta de que éstas requieren para su funcionamiento de las contribuciones de personas y sin ellas se quedan en una configuración vacía en estado de total letargo. Son las personas las que prestan una serie de actuaciones, que siendo realizadas por ellas, se convierten en actuaciones de la organización y con ello ésta realiza su misión. Es pues, gracias a la cooperación y la contribución de las personas en el desempeño de sus roles y en cooperación con otros las que hacen posible el desarrollo de la organización y los progresos en el logro de sus objetivos.

En este contexto, la faceta del desarrollo y gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones se refiere a la gestión de la compleja interacción de las relaciones entre personas (y grupos) que son miembros de la organización y la propia organización. Esa articulación es un elemento fundamental en el contrato psicológico y está en estrecha relación con otras facetas de la organización. Por ejemplo, en el caso de que se produzcan cambios en el sistema de trabajo eso tiene claras repercusiones sobre políticas y prácticas de la gestión de RRHH, como los sistemas de

evaluación de rendimientos o los planes de pagas e incentivos. Por otra parte, los cambios en los planes estratégicos son un input fundamental de la gestión de Recursos Humanos y por ello es cada vez más necesario que ésta no se limite a los aspectos operativos de planificar, ejecutar, monitorizar y evaluar las actuaciones de selección de personal o del sistema de pagas e incentivos sino que implica también una gestión estratégica de los recursos humanos. Así pues, el análisis de la congruencia entre la Gestión de RRHH y el resto de factas que integran el modelo permite diagnosticar las discrepancias y sus disfunciones y planificar estrategias de cambio que aumenten la congruencia y mejoren los resultados.

Los múltiples planos del Desarrollo y Gestión de los RRHH en las organizaciones.

Con el fin de clarificar con más detalle la concepción del desarrollo y gestión de los RRHH que se contempla en el modelo AMIGO es necesario en primer lugar distinguir los diferentes planos que se incluyen en ella. Básicamente esos planos son los siguientes:

- **La filosofía sobre los recursos humanos**, es decir, la concepción de persona, de grupo y de colectividad, del trabajo y de las relaciones entre las personas y de los sistemas organizados que subyace en la cultura de la organización, teniendo en cuenta que es necesario analizar tanto la cultura "oficial" como la "real" con el fin de identificar las potenciales discrepancias entre ellas.
- **Las políticas de desarrollo y gestión de los recursos humanos**. De forma más o menos explícita, la filosofía de la organización se plasma en una serie de políticas que inspiran y dirigen sus actuaciones. Esas políticas son un elemento fundamental al analizar la congruencia entre la faceta de los recursos humanos y el resto de factas del modelo AMIGO.
- **Las prácticas de los recursos humanos**. Se trata de las actuaciones que realiza la organización en materia de desarrollo y gestión de RRHH. Son la parte operativa y es la que suele resultar más visible. En las últimas décadas las transformaciones en el mundo del trabajo y de las organizaciones han puesto en crisis un buen número de prácticas disponibles y esto representa un reto para la investigación en Psicología del trabajo, de las organizaciones y del

personal. Es necesario desarrollar prácticas y herramientas más acordes con las nuevas necesidades y demandas (Cascio, 1995)

- **Las técnicas y herramientas.** Nos referimos aquí a las unidades operativas básicas de la actuación. Existe una amplia gama de herramientas y una tarea primordial de los profesionales es la selección adecuada en función de las necesidades de la organización. Por otra parte, los investigadores han aportado el conocimiento suficiente para fundamentar esas herramientas adecuadamente y unos y otros conjuntamente han de realizar desarrollos de herramientas que ofrezcan niveles de calidad óptimos. De hecho, es cada vez más importante una aproximación a la Gestión de los RRHH desde el diseño (Roe, 1989) según la cual las exigencias y demandas de la organización requieren diseño específico de herramientas y prácticas para la gestión de los RRHH.

Principales ámbitos de actuación en la faceta de Desarrollo y Gestión de los RR. HH.

Existen múltiples modelos que tratan de poner orden en esta temática y cada organización plasma su propia concepción y estructura a la hora de definir los ámbitos competenciales de esa función. Con el fin de proporcionar una visión articulada de esos ámbitos los agrupamos en los seis siguientes:

- **La incorporación y flujo de las personas en las organizaciones.** Una función esencial de la gestión de los recursos humanos es conseguir que la organización disponga de las personas adecuadas, con la preparación y disposición adecuada para realizar, en cada momento, las actividades requeridas para que las organizaciones consigan su misión, haciendo posible que esas personas también satisfagan sus aspiraciones y necesidades. Esto implica, reclutar personas, seleccionarlas, proporcionarles formación, contribuir a su desarrollo, identificar su potencial, elaborar el plan de carreras y, llegado el momento gestionar su desvinculación de la organización.
- **La gestión de la interfaz entre el sistema de trabajo y las personas de la organización.** Una organización implica la realización de un plan de

actividades y procesos (sistema de trabajo) que permita la consecución de sus fines. Esto requiere una concertación de actuaciones entre diversas personas y grupos. En este contexto, resulta importante la organización y planificación del trabajo (ingeniería de producción, etc.) pero ésta no resulta eficaz si no se da una buena gestión de la interfaz entre ese sistema de trabajo y las personas y grupos que lo han de llevar a cabo. En Gestión de Recursos Humanos esa interfaz resulta esencial y requiere un profundo conocimiento de las personas y grupos de trabajo.

- **Gestión de las compensaciones de las personas en las organizaciones.** Las personas aceptan voluntariamente contribuir a la consecución de los fines de una organización porque esperan de ella una serie de compensaciones no solo materiales sino también psicosociales satisfactorias y equitativas. Nos referimos a compensaciones en un sentido amplio porque lo que esperan las personas de las empresas es mucho más que la mera retribución económica. De hecho, un tema central en la moderna Gestión de los RRHH es el referido al "contrato psicológico". La gestión de esas compensaciones de forma eficaz para retener a las personas implicándolas en la consecución de los objetivos requiere un profundo conocimiento de las personas y los grupos humanos en sus dimensiones psicológicas y psicosociales.
- **Gestión de la prevención de riesgos laborales y promoción de la calidad de vida y de la salud laboral.** Este es un aspecto que ha cobrado mayor importancia en las organizaciones debido a las Directivas europeas y a la legislación desarrollada en los diferentes países. La prevención de los riesgos laborales, el análisis de esos riesgos y la elaboración de medidas que los eliminen o los controlen son elementos fundamentales de una política adecuada en este ámbito que no puede limitarse a los aspectos de higiene o de medicina laboral sino que han de alcanzar también a los factores y condiciones psicosociales que juegan un papel importante en la salud de las personas.
- **Gestión de las relaciones laborales.** Todos los aspectos anteriores intentan desarrollar estrategias de gestión y de relación que armonicen los intereses, expectativas,

aspiraciones y pretensiones de las personas y grupos que trabajan en una organización y las de ésta respecto de esas personas y grupos. A pesar de todo, la complejidad de las relaciones y la confluencia de diversos intereses, no siempre coincidentes, hacen que el conflicto resulte un fenómeno habitual en las organizaciones. En ese contexto, otro elemento fundamental de la gestión de los RRHH es la gestión del conflicto en sus diferentes niveles (intepersonal, grupal, intergrupal, organizacional y transorganizacional).

- **Dirección de personas.** Tradicionalmente, la gestión de RRHH se confinaba al departamento de Personal que se consideraba como un área funcional de "staff". No obstante, en la Gestión de RRHH moderna cobra un papel importante el director inmediato. Así, las tendencias más recientes plantean la necesidad de una "joint venture" entre directores en la línea jerárquica, que son los inmediatos directores de personas, y el Departamento de Recursos Humanos, que cada vez va a ser más flexible y pequeño, pero más profesionalizado y menos burocratizado. Una función fundamental de ese Departamento será prestar apoyo para que la Dirección, a sus diferentes niveles, gestione de forma competente a las personas que trabajan en colaboración directa con ellos. En este contexto, el desarrollo de los directores, a todos los niveles, en las competencias y habilidades en la dirección es un aspecto fundamental.

Gestión de RR.HH. competente y profesionalizada, relaciones laborales, calidad de vida laboral y resultados de la organización.

Todas las organizaciones realizan gestión de sus recursos humanos pretendiéndolo o no. Otra cuestión es si esa gestión es la más adecuada, resulta competente y consigue los mejores resultados para las personas y la propia organización. La intervención profesionalizada en ese ámbito contribuye de forma importante a la calidad de vida laboral y a la eficacia organizacional.

Con frecuencia, la Gestión de RRHH y las Relaciones Laborales en las empresas de nuestro entorno se inspira en el modelo desarrollado en Estados Unidos. Recientemente Guest (1994; 1997a) ha tratado de poner de manifiesto la existencia de otro modelo de tradición centroeuropea. En el se parte de una

concepción de la organización con múltiples constituyentes (shareholdership) y por ello, se requiere una gestión de Recursos Humanos y unas relaciones laborales que tomen en consideración un partenariado social pluralista y por ello la representación de los trabajadores cobra un peso mayor. De hecho, el sistema desarrollado en Alemania reconoce un peso relevante a la representación de los trabajadores en la dirección de las organizaciones. En función de este modelo, Guest (1994) señala una serie de supuestos que podrían caracterizar el enfoque europeo en la gestión de RR.HH. en los siguientes términos: a) El reconocimiento de la diversidad de constituyentes (shareholders) en las organizaciones con intereses relevantes para las decisiones estratégicas de esas organizaciones; b) La consideración de la "fuerza laboral" como una de las partes más relevantes de la organización y por lo tanto sus intereses se han de hacer compatibles con otras partes relevantes; c) el papel relevante de la comunidad en la que actúa la organización; d) la importancia de desarrollar estrategias adecuadas y equitativas (fair) para la gestión de los RR.HH y e) la necesidad de aceptar la complejidad de la fuerza laboral, la ambigüedad y la diversidad cultural como base para desarrollar la dirección de personas y la Gestión de Personal.

Todos estos principios inspiran una relación de la empresa con los trabajadores que pone mayor énfasis en el nivel colectivo y limita las relaciones individuales. Por otra parte, señala la necesidad de desarrollar estrategias de concertación y cooperación en las relaciones empresa/sindicatos en lugar de basarlas en la oposición radical o en el debilitamiento de la representación sindical. De todos modos, este autor señala también la situación de encrucijada en la que se encuentran los dos modelos analizados ya que ambos presentan puntos fuertes y débiles que el autor resume en el dilema entre puestos de trabajo (que al parecer se producen más en el contexto en el que opera el modelo americano) y equidad en la relación trabajador empresa (justice) que se garantiza en mayor medida en el modelo europeo. Por otra parte, los cambios que se están produciendo en la realidad sindical europea son también un elemento a tomar en consideración.

Arrancando de estas dos aproximaciones a la gestión de recursos humanos y a las relaciones laborales Guest y colaboradores han realizado un estudio sobre la influencia de esa gestión y de la sindicalización sobre la calidad de vida laboral y los resultados

económicos de la empresa. Los autores distinguen cuatro tipos de organizaciones: a) las **individualizadas** que presentan una gestión de RRHH de calidad alta y una baja sindicalización (este patrón estaría más acorde con el modelo americano), b) las del **nuevo realismo** que presentan una gestión de los RRHH de calidad alta y una participación sindical importante (este patrón sería congruente con el modelo centroeuropeo), c) las **colectivistas de carácter tradicional** que presentan una gestión de RRHH de baja calidad y un nivel de participación sindical alto y d) los **agujeros negros** en las que ni hay una gestión de RRHH de calidad ni hay representación sindical. Un estudio realizado en una muestra de 1000 trabajadores ingleses empleados en organizaciones de más de 25 trabajadores, representativa de la población activa ofrece una serie de resultados interesantes. La distribución porcentual obtenida en los cuatro tipos de organizaciones es la siguiente: el 21% de trabajadores están empleados en empresas caracterizadas por el nuevo realismo, el 25% en las individualizadas el 20% en las colectivistas de carácter tradicional y el 33% en "agujeros negros". Por otra parte, los resultados obtenidos muestran que las prácticas de calidad en la gestión de RRHH contribuyen significativamente a la eficacia organizacional y a la calidad de vida laboral siendo los diferentes indicadores significativamente más elevados en las empresas individualizadas y en las del "nuevo realismo" que en las colectivistas de carácter tradicional y los agujeros negros. Estas últimas obtienen los niveles más bajos prácticamente en todos los indicadores. También resulta de interés que entre los dos primeros tipos no se encuentran por lo general diferencias significativas en los indicadores considerados. (Guest y Conway, en prensa; Patterson et al. 1997).

CONCLUSIONES.

En el presente trabajo hemos ofrecido una concepción de organización que contempla constituyentes múltiples desde el supuesto de que ello permite una comprensión más adecuada de la realidad organizacional y de sus desarrollos recientes y favorece el análisis de las relaciones entre cada grupo de constituyentes y el sistema organizacional así como las interacciones de esos diferentes grupos entre sí. Este planteamiento hace posible una consideración de la organización como sistema al tiempo que reconoce una concepción política y constructivista de las organizaciones.

Posteriormente se realiza una presentación sistemática del modelo AMIGO con la descripción de las principales facetas y señalando su carácter relacional. Hemos señalado también la utilidad del modelo en el análisis, evaluación, comprensión de las organizaciones y del cambio organizacional y en la realización de intervenciones planificadas de rediseño, desarrollo y/o transformación organizacional.

Por último, hemos desarrollado una descripción más detallada de la faceta relacionada con el Desarrollo y Gestión de RR. HH resaltando sus relaciones con las otras facetas. Hemos contextualizado esa faceta en el marco europeo y hemos señalado sus contrastes con el enfoque norteamericano, al tiempo que hemos aportado evidencia de que una Gestión de RR.HH. de calidad y competente produce beneficios y resultados eficaces para la organización en los diferentes planos considerados en el modelo AMIGO.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, E. (1994): Desarrollo Organizacional. Un modelo de intervención en las organizaciones. En: Peiró, J.M. y Ramos, J. (Dir.) *Intervención Psicosocial en las Organizaciones*. Barcelona. P.P.U.
- Beer, M. (1978): The technology of Organization Development. En M. D. Dunnette: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago. Rand McNally.
- Beer, M. et al. (1989): *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid. Ministerio de Trabajo, 1989.
- Cascio, W. (1995) Wither industrial and organizational psychology in changing world of work. *American Psychologist*, 50/11, 928-939.
- Chambel, M.J., Prata, P. y Peiro, J.M.: 1999. El modelo "AMIGO" en el análisis del cambio estratégico en las organizaciones: ocho estudios de casos realizados en pequeñas empresas del sector cerámico. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, 199, 199-240.
- Chandler, A.D (1962): *Strategy and structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. Cambridge Mass. The M.I.T. Press.
- Cyert, R.M. y March, J.G. (1963): *A behavioral theory of the firm*. Englewood, Cliffs. New jersey. Prentice.
- DeRivera J. (1992). Emotional Climate: Social structures and emotinal dynamics. En K.T. Strongman (ed.): *International Review of Studies on Emotions*, vol. 2, 197-218.
- French, W. y Bell, C. (1978): *Organization Development*. London, Prentice Hall. Inc.
- Furnham, A. y Gunter, B. (1993): Corporate Culture. Definition, diagnosis and Change. En Cooper C. y Robertson, I. (Eds). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 8. Chichester. Wiley & Sons.
- Gonzalez-Romá, V. Y Peiró, J.M: (1999) Clima en las organizaciones laborales. *Revista de Psicología General y Aplicada*.

- Gregory, K.L. (1983): Native view paradigms. Multiple cultures and culture conflict in organizations. **Administrative Science Quartely**, 1983, 28, 359-376.
- Guest, D. (1994): Organizational Psychology and Human Resources Management: Towards a European Approach. **European Journal of W&O Psychology**, 4, 3, 251-270.
- Guest, D. (1997): Towards jobs and justice in Europe: a research agenda. **Industrial Relations Journal**, 28, 4, 344-352.
- Guest, D. y Conway, N (en prensa) Peering into de Black Hole: the Downside of the New Employment Relations. **British Journal of Industrial Relations**.
- Heller, F. (1997): Leadership and Power in a Stakeholder Setting. **European Journal of W&O Psychology**, 6, 4, 467-479.
- Hontangas, P., y Peiró, J.M. (1996): Ajuste persona-trabajo. En Peiro, J.M. y Prieto, F. (Dir.): **Tratado de Psicología del trabajo. Vol I La actividad laboral en su contexto**. Madrid. Síntesis.
- Hosking, D. y Morley, I. (1991): **A social psychology of organizing**. New York, Harvester.
- Kast, F.E. y Rosenzweig, J.E. (1979): **Organization and management**. New York. McGraw Hill Book Co.
- Kuhn, Th. (1962): **La estructura de las Revoluciones científicas**. F.C.E. México.
- Louis, M.R. (1985): An investigator's guide to workplace. En P.J. Frost et al. (eds.) **Organizational Culture**. Beverly Hills. Sage PUB.
- Louis, M.R. (1986): Sourcing workplace cultures: why, when and how. En R.H. Kilmann et al. (eds.) **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco, Ca. Jossey Bass, inc.
- March, J.G. y Simon, H. A. (1957): **Organizations**. New York, Wiley and Sons.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978): **Organizational Strategy, Structure and process**. Mc. Graw Hill. New York.
- Mintzberg, H. (1988): **La estructuración de las organizaciones**. Ariel, Barcelona.
- Morgan, G. P. (1980). **Images of Organizations**. Beverly Hill. Sage
- Nutt, P.C. y Backoff, R.W. (1995): **Transforming organizations with second-order change**. In W. A. Pasmore and E.W. Woodman (Eds.): Research in Organizational Change and Development. Greenwich, Co. Jai Press.
- Paez, D.; Ruiz, J.I., Gailly, O., Kornblit, A.L., Wiesenfeld, E. Y Vidal, C.M. (1997). Clima Emocional: Su concepto y medición mediante una investigación transcultural. **Revista de Psicología social**, 12, 1, 79-98
- Patterson, M.G., West, M.A., Lawthorn, R., Nickel, S. (1997): **Impact of People Management on Business Performance. Institute of personell and Development**. IPD House. London.
- Peiró, J.M. (1983-84): **Psicología de la Organización**. Madrid. Uned. 2 vols. (5ed 1991)
- Peiró, J.M. (1987) Organizational Structure. In Bass, B. Drenth P. Y Weissenberg, P. (Eds.) **Advances in Organizational Psychology**. California. Beverly. Sage.
- Peiró, J.M. (1990): **Organizaciones. Nuevas perspectivas psicociológicas**. Barcelona. PPU.
- Peiró, J. M. (1993) **Desencadenantes del estrés Laboral**. Madrid. Eudema.
- Peiró, J.M. (1994): Intervención psicosocial en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. En Peiró, J.M. y Ramos, J. (Dir.) **Intervención Psicosocial en las Organizaciones**. Barcelona. P.P.U.
- Peiró, J.M. (1996a) **Función Directiva en la Admnsitración Pública: Una perspectiva Psicosocial**. Instituto Andaluz de Administración Pública, Sevilla.
- Peiró, J.M. (1996b) Cultura i canvi organitzacional. **Revista d'Etnologia de Catalunya**. 9, 16-27.
- Peiró (1998) Prevención de riesgos laborales y bienestar psicológico en el trabajo. Conferencia invitada en el **Congreso Iberoamerica del Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**. Valladolid, Junio de 1998.
- Peiró, J.M. (1999 a) El modelo "AMIGO": Marco contextualizador del desarrollo y la gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones. **Papeles del Psicólogo**, 1999, 72, 3-15.
- Peiró, J.M. (1999b): Valoración de riesgos psicosociales y estrategias de prevención: el modelo "AMIGO" como base de la metodología "Prevenlab/Psicosocial". En Peiró, J.M. y Bravo, M.J. (eds.) Factores Psicosociales de la Prevención de Riesgos Laborales. Perspectivas Internacionales. Número Monográfico de la **Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones**, 15, 2, 267-314.
- Peiró, J.M., Prieto, F. Y Roe, R.A. (1996 a) La aproximación psicológica al trabajo en un entorno laboral cambiante. En Peiro, J.M. y Prieto, F. (Dir.): **Tratado de Psicología del trabajo. Vol I La actividad laboral en su contexto**. Madrid, Síntesis.
- Peiró, J.M., Prieto, F. Y Roe, R.A. (1996 b) El trabajo como fenómeno psicosocial. En Peiro, J.M. y Prieto, F. (Dir.): **Tratado de Psicología del trabajo. Vol. II: Aspectos psicosociales del trabajo**. Madrid. Síntesis.
- Prieto, F. Peiró J.M. y Zornoza, A. (1996). **Nuevas Tecnologías de la Información en la Empresa. Una perspectiva psicosocial**. (en prensa).
- Roe, R.A. (1989) Designing selection procedures. In Herriot P. (ed.): **Handbook of assessment in organizations**. Chichester. Wiley, 127-142.
- Salanova, M., Prieto, F. Y Peiró, J.M. (1996) Grupos de trabajo. En Peiro, J.M. y Prieto, F. (Dir.): **Tratado de Psicología del trabajo. Vol. II: Aspectos psicosociales del trabajo**. Madrid. Síntesis.
- Schein, E. H. (1985): **Cultura empresarial y Liderazgo**. Barcelona. Plaza y Janés.
- Simon, H. (1973): **Las ciencias de lo artificial**. Barcelona. ATE.
- Weick, K.E. (1979) **The social Psychology of organizing**. Reading, MA. Addison Wesley.
- Weick, K.E. (1995) **Sensemaking in organizations**. London, Sage.
- Zerilli, A. (1985): **Fundamentos de Organización y Dirección General**. Ed. Deusto. Bilbao.
- Zornoza, A., Salanova, M. Y Peiró, J.M. (1996) Trabajo en grupo. En Peiro, J.M. y Prieto, F. (Dir.): **Tratado de Psicología del trabajo. Vol. II: Aspectos psicosociales del trabajo**. Madrid. Síntesis.