

NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACION A TRAVES  
DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS:  
EL CASO DE FREMAP

Javier Quintanilla\*  
Carlos Sánchez-Runde\*

*DOCUMENTO DE INVESTIGACION Nº 423*  
*Julio, 2000*

\* Profesor de Dirección de Personal y Relaciones Laborales, IESE

**División de Investigación**  
**IESE**  
Universidad de Navarra  
Av. Pearson, 21  
08034 Barcelona

**NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACION A TRAVES  
DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS:  
EL CASO DE FREMAP**

**Resumen**

Este documento de investigación aborda el papel de los recursos humanos en el desarrollo de Nuevas Formas Organizativas (NFO). Por medio de un caso longitudinal se analizan los cambios estructurales y organizativos que tuvieron lugar en Fremap, empresa líder en el sector español de las mutuas, determinando la lógica y fuerzas dinamizadoras detrás de dichos cambios. Las características clave de Fremap, el fuerte liderazgo de su primer ejecutivo y sus pioneras políticas de recursos humanos, destacan como elementos fundamentales subyacentes del proceso de configuración de Fremap hacia una NFO.

NOTA: La versión inglesa de este documento se publicó en el libro «Innovating Organization», Sage, julio 2000, editado por A. Pettigrew y Evelyn Fenton.

## **NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACION A TRAVES DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS: EL CASO DE FREMAP**

### **Introducción**

Los cambios estructurales y organizativos observados dentro de Fremap a partir de 1992 se pueden describir como el proceso de configuración (Miller, 1986) de una nueva forma de organización (NFO). Fremap, una mediana-gran empresa líder en el sector español de las mutuas, ha pasado rápidamente de una organización altamente centralizada y burocrática a una estructura descentralizada, con equipos semiautónomos, caracterizados por un estilo de dirección ágil y dinámico. El objetivo de este trabajo es tanto identificar como explicar la lógica y las fuerzas que impulsaron este proceso configurativo a través del método de estudio de casos. Se va a prestar especial atención al papel de la dirección de recursos humanos (DRH) y la cultura corporativa dentro de este proceso, ya que éstos se consideran los impulsores clave de la evolución organizativa de Fremap.

Este estudio de casos analiza la introducción de una estructura organizativa distintiva dentro de las oficinas territoriales de Fremap, mediante la cual cada empleado ahora realiza prácticamente todo tipo de actividades, tanto administrativas como comerciales. En la anterior disposición de la organización, puramente funcional, los empleados realizaban muy pocas tareas especializadas. Esto significó un cambio radical en la concepción, los procesos de dirección y las tareas y responsabilidades de los empleados dentro de las oficinas territoriales, afectando aproximadamente al 95% de la plantilla total de la empresa. En definitiva, y tal como se analiza más adelante, este proyecto ha hecho reconsiderar toda la estructura y sistemas de Fremap.

Esta experiencia, junto con otros planes, como un proyecto sobre tecnologías de la información, hizo de Fremap una empresa verdaderamente pionera en el sector español de seguros y también dentro de los círculos empresariales españoles. Un reciente estudio, que considera la empresa como una organización de aprendizaje, subraya la relevancia sectorial, haciendo ver cómo una organización puede potencialmente aprender la multiplicidad de estrategias, prácticas y tecnologías empleadas por otras organizaciones con éxito de su propio sector (Ingram y Baum, 1997). En el caso de Fremap, el desarrollo de la nueva organización es el resultado de sus características y capacidades internas, promovidas a nivel de sede, y no una consecuencia directa de las presiones del mercado. En cierto modo, Fremap se convirtió en un modelo a imitar no sólo en el sector de las mutuas, sino más bien en el sector español de seguros.

---

NOTA: Queremos agradecer los comentarios del resto de miembros del INNFORM Programme, y muy especialmente a A. Pettigrew y Evelyn Fenton, University of Warwick; Richard Whittington, Oxford University; F. van den Bosch, Erasmus University; Leif Melin, Jonkoping University, y W. Ruigrok, University of St. Gallen».

Un hallazgo importante del estudio del caso Fremap está relacionado con el papel fundamental que la DRH puede haber desempeñado no sólo como facilitador indispensable en la afortunada implantación de NFO, sino también como el principal instigador de estos sistemas. En la bibliografía existente sobre temas de personal, se indica que las empresas tienen que usar “prácticas de alto rendimiento” de DRH, como las que potencian el desarrollo profesional intensivo de sus empleados, si van a convertirse en empresas innovadoras y lograr éxito a largo plazo en el actual entorno empresarial altamente competitivo (Pfeffer, 1998; Ulrich, 1997). Nuestro estudio argumenta que las empresas que introducen NFO puede que también estén desarrollando estrategias de DRH muy proactivas e innovadoras. Un estudio europeo sobre NFO (INNFORM) muestra el impresionante crecimiento del uso de estas prácticas de DRH durante 1992-1996 (Whittington et al., 1998). El caso de Fremap ilustra cómo una empresa incorpora la dirección de personal en el credo y la cultura corporativa explícita de la empresa, hasta el punto de que ésta se convierte en la fuerza clave que impulsa las innovaciones organizativas.

Otro descubrimiento importante de este estudio es, confirmando la bibliografía reciente (Milgrom y Roberts, 1995; Nohria, 1996), la adopción de un enfoque sistémico del análisis de las NFO. Esto significa que las características organizativas interactúan entre sí convirtiéndose de ese modo en configuraciones o sistemas, que son mucho más que la simple agregación de sus componentes particulares (Meyer et al., 1993a). Por tanto, es esencial analizar todo el fenómeno como una única unidad. Las pruebas del estudio INNFORM revelan que las empresas de alto rendimiento desarrollan un denso conjunto de complementariedades estableciendo simultáneamente fuertes vínculos entre las variables como: descentralización de las actividades, sistemas de tecnología de la información, sistemas de DRH proactivos, trabajo basado en proyectos e interrelaciones horizontales. En Fremap, la mayor parte de estas variables se desarrollaron conjuntamente durante un período corto de tiempo, todas con el mismo objetivo: remodelar la organización y sus procesos para así lograr mejorar sus objetivos corporativos.

El presente trabajo está organizado de la siguiente manera. Tras esta introducción, se hace una breve descripción de lo que se entiende por NFO dentro de la actual literatura y cuáles son sus implicaciones en la DRH. El enfoque metodológico usado en esta investigación, y las características del trabajo de campo realizado, se explican en la tercera sección. Más adelante se analizan las características clave de Fremap, la evolución histórica de su desarrollo organizativo y el contexto empresarial español dentro del cual había tenido lugar esta evolución. En la quinta sección se destacan los elementos fundamentales subyacentes al proceso de desarrollo de Fremap hacia una NFO, junto con un análisis en tres niveles organizativos independientes. Finalmente, también se ofrecen una serie de conclusiones.

## **Revisión de la bibliografía**

Las nuevas formas de competencia y las presiones internas a las empresas exigen una nueva organización de la actividad empresarial. Distintos autores (Baker, 1992; Nohria, 1996; Powell, 1990) consideran la disolución de las formas de organización tradicionales como la solución idónea para dirigir en entornos cambiantes (Brown y Eisenhardt, 1998; D’Aveni, 1994; Meyer et al., 1993b). Las principales empresas están reaccionando a los nuevos retos redefiniendo la organización de sus actividades y sus procesos y sistemas internos, lo que implica la introducción de estructuras menos formales y jerárquicas (Miles y Snow, 1994).

Aunque en los años noventa ha habido un crecimiento sostenido de los estudios de nuevas formas de organización, la investigación en este campo sigue siendo escasa, e incluso hay menos investigación que interrelacione las NFO con la DRH (Kanter y Eccles, 1992). Aunque los autores reconocen la necesidad de revisar las estructuras tradicionales para ayudar a las empresas a adaptarse a sus retos competitivos, no hay un acuerdo claro en cuanto a la mejor manera de analizar el desarrollo de iniciativas de NFO.

En su comprensión de las diferencias entre las organizaciones tradicionales y las NFO, los académicos destacan la diferente configuración existente entre sus estructuras y sistemas. En relación con sus estructuras, ambos tipos de organizaciones difieren en su lógica operativa básica. Por una parte, las empresas tradicionales establecen la lógica de división y diferenciación (Hedlund, 1994) impuesta por las regulaciones internas (Powell, 1990). Por otra parte, las NFO apuestan por una lógica de diferenciación mediante combinación e integración (Hedlund, 1994), basándose en los puntos fuertes complementarios. Las formas de organización tradicionales, y también las más nuevas, difieren en la configuración de sus sistemas. Las empresas tradicionales desarrollan la coordinación entre las unidades a través de medios “verticales” como planificación multicapa, asignación de recursos de arriba abajo y valoración formal de resultados desde la sede (Nohria, 1996). En contraste, en las NFO la coordinación es más informal al usar mecanismos “horizontales” –equipos de investigación y de desarrollo interfuncionales, apoyo mutuo y actividades de participación a través de dirección de calidad, descentralización y sistemas de trabajo flexibles–, lo que hace que el poder decisorio descienda a través de la organización (Hastings, 1996). Además, tal y como Osborn (1998, pág. 481) subraya, «las nuevas organizaciones tienden a estructurarse en torno a procesos, al contrario que las organizaciones de forma tradicional, que se centran en la jerarquía funcional».

Similarmente, mientras que el control y el arbitraje de los conflictos en las empresas tradicionales tiende a basarse en la supervisión jerárquica y el cumplimiento (Powell, 1990), las NFO recurren mucho más a la autodisciplina basada en normas de reciprocidad, confianza y legitimidad (Chakravarthy y Gargiulo, 1998; Hastings, 1996; Powell, 1990).

En lo relativo a las cuestiones de personal, los autores consideran que los cambios en la estructura y los sistemas de las empresas se producen en paralelo a los sufridos en el modo en que las organizaciones dirigen a sus empleados (Lado y Wilson, 1994; MacDuffie, 1995; Milgrom y Roberts, 1995; Wright y McHan, 1992). Por ejemplo, Allred et al. (1996, pág. 17) argumentan que «la evolución de los modelos organizativos siempre ha guiado la trayectoria de las carreras directivas». Concretamente, la introducción de NFO conlleva a una nueva concepción de los pilares sobre los cuales descansan las políticas y prácticas de personal.

En los últimos años, los académicos han constatado cómo las empresas más innovadoras están superando algunas de las tendencias de gestión de personal comúnmente usadas en los años noventa –reducción de plantilla, establecimiento de mercados de trabajo externos y tasas altas de rotación de personal– para hacer frente a las reestructuraciones organizativas (Beatty y Schneier, 1997; Pfeffer, 1998; Ulrich, 1997). Estos autores han subrayado el papel fundamental de la DRH como agente clave a la hora de dirigir la transformación y los cambios corporativos, y asegurar, entre otras cosas, la capacidad de adaptación permanente de los empleados. Ghoshal y Bartlett (1997, pág. 142) destacan que «hay una cuestión central en la reestructuración corporativa que a menudo se pasa por alto: las empresas no pueden afrontar los cambios si primero no revitalizan a su personal». Whittington y Meyer (1997) también destacan que la DRH ha resultado ser una pieza central para el correcto funcionamiento de las nuevas formas de organización. Estos autores identifican dos dimensiones básicas de la nueva DRH con implicaciones en las NFO emergentes; por un lado, las dimensiones relacionadas con el apoyo de la estructura horizontal, y, por otro, las que permiten mantener la integración organizativa.

Esto nos conduce al viejo debate sobre descentralización frente a centralización en la bibliografía sobre DRH (véase Storey y Sisson, 1993, págs. 80-109). La búsqueda del equilibrio perfecto entre la definición de estrategia de DRH y la implantación de la descentralización es una tarea difícil. La necesidad de integrar y diferenciar simultáneamente en las NFO, puede influir significativamente en las cuestiones de personal. Estas consideraciones se han tratado ya en la literatura internacional de DRH debido a la demanda por parte de las multinacionales de prácticas de personal que les permitan hacer frente, simultáneamente, a una doble presión: la necesidad de sensibilización con el entorno local, por un lado, y la coherencia interna, por otro (Rosenzweig y Nohria, 1994). Pettigrew (1999) constata que la gestión de esta dualidad es común dentro de las NFO en lo relativo a la DRH, no sólo por la dicotomía derivada de la centralización de estrategia, por un lado, y la descentralización de actividades, por otro, sino también por la necesidad de que aunque se mantenga una autoridad central, esto no minore las responsabilidades y capacidades de los empleados.

La bibliografía también ha analizado las prácticas de DRH necesarias para la implantación con éxito de sistemas organizativos nuevos. Por ejemplo, Snow y Snell (1993, pág. 471) argumentan que la contratación de personal, como el acto de selección, valoración y promoción de individuos, debe servir igualmente para impulsar la formación de la estrategia competitiva de las empresas, requisito indispensable «en las organizaciones dinámicas que regularmente sufren reestructuraciones para hacer frente a las oportunidades de mercado cambiantes». Chakravarthy y Gargiulo (1998) subrayan que una de las prácticas clave que garantizan el éxito de las NFO es la formación de los empleados. Además, estos autores destacan cómo una organización que “forma”, lo hace porque necesita que sus empleados más capacitados asuman el liderazgo en el impulso de la estrategia, a la vez que desarrollan un auténtico compromiso con la visión de cultura y dirección de la empresa. En relación con el diseño del puesto de trabajo, las NFO –en contraste con las empresas tradicionales, que se basan en la división estricta del trabajo– están «diferenciando menos y, por tanto, definiendo menos puestos de trabajo» (Brousseau et al., 1996). Por tanto, estas empresas se adaptan más fácilmente al cambio y a la gestión del conocimiento, potenciando además un uso más generalizado del trabajo en equipo.

Similarmente, Bahrami (1992, pág. 43) observa que la remuneración no se puede vincular “al cargo” en la organización porque las NFO tienen un carácter menos jerárquico: «La efectividad de un individuo se basa en los resultados y la credibilidad, en vez de en la autoridad formal, las descripciones del puesto de trabajo y la posición jerárquica». En cambio, el salario debería estar relacionado tanto con los resultados –a nivel individual y, sobre todo, de grupo– como con la adquisición de habilidades nuevas (Brousseau et al., 1996). O como Lawler (1992, pág. 168) argumentaba, «el salario basado en las habilidades propicia que la gente aprenda de forma horizontal. Esto permite a los individuos ver las cosas desde el punto de vista de otras personas, lo que es especialmente importante en las estructuras organizativas horizontales».

Es notoria la escasez de estudios de casos centrados específicamente en comprender la DRH y las NFO. Recientemente, un estudio longitudinal que investiga la dirección de personal en organizaciones complejas ha aportado algunas pruebas en relación con las consecuencias que tiene para la DRH la adopción de nuevas formas de trabajo (Stiles, 1999). Este estudio explica cómo Glaxo-Wellcome desmanteló una organización jerárquica muy arraigada, creando numerosos equipos de trabajo. Queriendo anticiparse e influir en la estrategia del principal cliente de la empresa (el Servicio Nacional de Salud), se derribaron las barreras internas, sustituyéndolas por sistemas de trabajo horizontales que potenciaran la transferencia de conocimientos y fomentaran una conducta emprendedora. La redefinición de las funciones del puesto de trabajo, la horizontalidad de las jerarquías y la reducción de las líneas de subordinación fueron algunas de sus consecuencias más inmediatas (Stiles, 1999, pág. 163).

Sin embargo, se puede afirmar que una parte importante de la bibliografía anterior carece de prescriptivismo. Esto se debe a que se centra meramente en describir cuáles son las características que debe tener la DRH en los nuevos sistemas organizativos. Sin embargo, siguen pendientes pruebas y análisis adecuados de lo que está ocurriendo y por qué. En este trabajo, que describe la experiencia de cómo Fremap introduce una nueva forma de organización, analizaremos tanto la función de DRH en su papel de fuerza impulsora del proceso como las implicaciones directas del nuevo patrón organizativo en las políticas y prácticas de DRH. Al hacerlo, intentamos innovar en el campo relativamente inexplorado de las implicaciones que la DRH tiene en las nuevas formas de organización (Kanter y Eccles, 1992).

### **Metodología y trabajo de campo**

El enfoque metodológico elegido para esta investigación es el estudio de casos. El estudio de casos se centra, primero: 1) en el contexto, para explicar qué; 2) después, en el proceso, para explicar el cómo, con el objetivo final de explicar por qué ocurre esto. El estudio, sin embargo, no parte de ninguna hipótesis formal y explícita previa, con el propósito de poder probar y elaborar finalmente la teoría. Por otro lado, nuestra investigación tiene un carácter exploratorio y explicativo, debido a la interacción subyacente que se da entre un conjunto de factores organizativos y el período de tiempo en el que se producen.

Los académicos han defendido en numerosas ocasiones la posibilidad de elaborar teorías a través del estudio de casos (Eisenhardt, 1989; Pettigrew, 1990; Yin, 1994). Una característica distintiva de la elaboración de teorías a través del estudio de casos es la posibilidad de hacer ajustes durante el proceso de recogida de datos (Eisenhardt, 1989, pág. 539). El proceso de investigación se vuelve entonces flexible y se pueden ajustar, tras los datos obtenidos en la investigación preliminar, los instrumentos de recogida de datos. Este modelo de investigación (Glaser y Strauss, 1967), es idóneo para analizar los fenómenos organizativos complejos como las NFO y sus implicaciones en la DRH, de los que no se podrían de otra forma definir rigurosamente construcciones sólidas a priori.

Un tema clave, común en esta clase de estudios, es la dificultad de hallar y tener acceso a empresas que adopten este tipo de estructura organizativa y que representen además cada uno de los distintos sectores de actividad empresarial. Tras un análisis detallado de la comunidad empresarial española, decidimos centrarnos en la experiencia de Fremap, debido a su reciente experiencia en la introducción de una nueva organización de trabajo, y que afectaba además a alrededor del 90% de sus actividades y procesos, así como a una parte importante de la plantilla. Fremap está cambiando las estructuras formales dentro de la organización territorial y de las sucursales, además del sistema de control y la coordinación entre ellas y la sede. Al mismo tiempo, esta empresa ofrece una oportunidad única de estudiar el papel fundamental desempeñado tanto por la función y las políticas de DRH como por la cultura corporativa, como fuerzas principales que impulsan el proceso de desarrollo organizativo.

Se realizó el trabajo de campo desde otoño de 1997 hasta otoño de 1998, sobre todo en la sede de Fremap en Madrid y en dos oficinas territoriales (una de las cuales también es sede territorial). Desde el principio, se consideró esencial desarrollar el trabajo de campo en ambas partes de la organización, para obtener una visión más detallada de la dinámica y la interacción entre la sede y las oficinas territoriales. También era esencial evitar posibles sesgos producidos por una perspectiva parcial.

Igualmente se decidió que el principal método de trabajo de campo serían entrevistas en profundidad, abiertas y semiestructuradas, con los directores. La consideración que más pesó en la elección de este método fue que era el más apto para investigar el proceso subyacente en la configuración de las NFO y sus implicaciones en la dirección y la DRH. Sin embargo, también se usaron otras técnicas, como el estudio de la documentación pública y privada de esta empresa y del sector de las mutuas, fuentes periodísticas-documentales, visitas a algunas de sus instalaciones y sedes, para así potenciar, triangular y validar la información obtenida en las entrevistas.

Durante la realización del trabajo de campo se entrevistó al director de personal en cuatro ocasiones distintas. Esto permitió mejorar y clarificar los datos obtenidos, enriqueciendo la información previa (Jones, 1991; Seidman, 1991). La triangulación con los datos internos y periodísticos fue un método útil e importante, confirmando la fiabilidad y exactitud de la información procedente de las entrevistas (Yin, 1994, pág. 92). El nivel de acceso obtenido fue satisfactorio, visitando varias instalaciones y entrevistando a las personas elegidas por el investigador, que incluían al gerente general. En total, se realizaron 16 entrevistas con 13 personas distintas, con una duración media de 90 minutos. La mitad de ellas se realizaron en la sede. También se entrevistó a los directores de medicina, tecnología de la información y calidad. Al director de personal se le preguntó sistemáticamente por toda clase de cuestiones de dirección, y a los otros directores también se les preguntó sobre todos los aspectos relacionados con la DRH y las relaciones laborales. En todas nuestras entrevistas se concedió una gran importancia a la comprensión de la organización del trabajo, el proceso de descentralización y sus implicaciones, sobre todo con la función de personal, políticas de contratación de personal, formación, información y comunicación, remuneración y desarrollo directivo. En las oficinas y las sedes territoriales, las entrevistas fueron con “agentes integrales”, además de con los directores de oficina y los territoriales. Todas las entrevistas se grabaron, aumentando de ese modo la exactitud de la información obtenida.

El análisis e interpretación de los datos es el elemento más importante, pero a la vez el más complejo dentro de la investigación cualitativa (Miles y Huberman, 1994; Yin, 1994). Debido a la importante cantidad de datos recogidos, se decidió organizar y estructurar toda la información mediante un extenso estudio cronológico de casos. Estas redacciones a menudo son sencillamente puras descripciones, pero son centrales para generar después teoría (Eisenhardt, 1989, pág. 540). Posteriormente se envió un borrador del estudio a la empresa, recibiendo respuesta tanto oral como escrita, que ayudó a clarificar algunos datos, validar la información mediante los encuestados (Yin, 1994) y su exactitud, con lo que se consiguió aumentar de este modo la validez constructiva del estudio.

Para evitar la crítica tradicional respecto a la validez y fiabilidad del método de estudio de casos en ciencias sociales, hemos llevado a cabo los siguientes pasos: en primer lugar, hemos usado un gran número de fuentes ya validadas anteriormente; en segundo lugar, hemos seguido un método sistemático en la construcción del caso; y, en tercer lugar, hemos obtenido el permiso de los informantes para publicar la información una vez comprobada su exactitud.

## **El contexto empresarial español y la evolución organizativa de Fremap**

En esta sección se analizan las características clave de Fremap y su desarrollo histórico. Para situar mejor el contexto en el que ha tenido lugar la evolución organizativa de Fremap, hemos incluido una breve reseña del contexto empresarial español.



### *El contexto español*

La economía y la infraestructura industrial de España ha estado subdesarrollada hasta los años cincuenta, iniciándose posteriormente una transformación y modernización aceleradas de la productividad y las estructuras económicas, que en las últimas dos décadas han contribuido a cambiar rápidamente el perfil de las empresas (García Delgado, 1995). El papel intervencionista del Estado en las cuestiones empresariales, el fracaso de los sistemas de educación y formación, el tamaño reducido de las empresas y su propiedad familiar, son algunas de las razones que han provocado que el proceso de profesionalización de las empresas españolas haya sido relativamente lento. Hubo que esperar hasta los años sesenta para que aparecieran los cuadros de dirección profesionales.

La comunidad empresarial española está fuertemente dominada por pequeñas y medianas empresas (Costa, 1995). El desarrollo de grandes empresas se había visto limitado, entre otros motivos, por los efectos de un proceso de industrialización tardío, las dificultades de obtener recursos financieros, la falta de competencia adecuada debido a décadas de aislamiento y el tamaño reducido del mercado empresarial. A pesar del espectacular crecimiento del sector privado en estas últimas décadas, la presencia de empresas públicas ha seguido siendo significativa hasta el programa de privatización de los años noventa, y la economía española ha logrado ahora convertirse en un mercado muy internacionalizado. En España, una vez suprimidas las restricciones de capital extranjero en los años sesenta, se instalaron un gran número de multinacionales en el período 1970-1990.

Los límites institucionales, como el fracaso del sistema de formación profesional y la regulación de las clasificaciones de los puestos de trabajo, siguen influyendo mucho en los patrones de organización del trabajo en España (Köhler y Woodard, 1997; Pérez Díaz y Rodríguez, 1995). Sin embargo, los cambios acontecidos en estos últimos años –debido a una legislación laboral más relajada–, la influencia de las prácticas de las multinacionales y su divulgación a través de negociaciones sindicales a nivel empresarial y sectorial, están desarrollando nuevos modelos de organización de trabajo basados en la búsqueda de flexibilidad laboral. Del mismo modo, la falta de extensos cuadros de directivos profesionales hasta hace pocas décadas, es otra de las causas que ha provocado la excesiva centralización y concentración de la toma de decisiones en un pequeño grupo de directores en las grandes empresas.

El papel que juega la ley es una de las características clave del sistema laboral español (Martínez, 1998). Las regulaciones laborales se aplican prácticamente a todas las esferas del empleo, y en este sentido las Magistraturas de Trabajo y los órganos administrativos juegan un papel crítico. A pesar de la introducción de organismos judiciales alternativos, y de las reformas legales importantes de 1994 y 1997, que relajaron ligeramente la regulación del mercado laboral, el papel de la ley sigue siendo crucial. El impacto de esta reforma en la organización de trabajo será considerable, ya que implica la transformación de las categorías profesionales tradicionales en nuevos grupos profesionales, con la finalidad de desarrollar más movilidad funcional, flexibilidad y multihabilidades, modificando también la estructura retributiva. Como en otros países europeos, la introducción de prácticas modernas de DRH en las empresas españolas, que empezó lentamente durante los años ochenta, está cobrando más importancia, aunque concentrada todavía en las grandes empresas. A pesar de todo, el alcance de su implementación y resultados es desigual e, incluso, contradictorio (Baruel, 1996; Pérez Díaz y Rodríguez, 1995).

El caso español es un buen ejemplo de un país y un sistema empresarial que, a pesar de experimentar una modernización radical en un período muy corto de tiempo, está significativamente marcado por su legado institucional (Crouch, 1993).

### ***El perfil de Fremap***

Fremap, fundada en 1933, es una mutua que proporciona a los empleados de sus empresas afiliadas seguro de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. También dirige centros de salud y cuatro hospitales para el tratamiento de accidentes y enfermedades laborales.

La actividad de una mutua de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales tiene dos aspectos: el seguro y la asistencia sanitaria. Las empresas afiliadas aseguran a sus empleados contra accidentes o enfermedades que puedan sufrir en el curso de su trabajo, y, además, la mutua constituye sus propios centros médicos, donde atiende a los trabajadores asegurados que han sufrido accidentes o enfermedades laborales. También establece programas de prevención, que incluyen chequeos médicos y seguimientos periódicos para los empleados de las empresas afiliadas, además de actividades de concienciación y formación de prevención de accidentes.

Las mutuas se crearon en España a finales del siglo XIX, a petición de los empresarios, para proporcionar asistencia sanitaria en caso de producirse accidentes laborales. Desde la promulgación de la Ley de Seguridad Social de 1966, han colaborado en la provisión de subsidios de enfermedad y asistencia sanitaria (Andreu y Ricart, 1995, pág. 2).

En estos últimos años ha habido una clara tendencia hacia la concentración entre las mutuas de accidentes de trabajo, debido a los requisitos gubernamentales expuestos en la Ley de Presupuesto Nacional de 1990. La incapacidad para cumplir los mínimos requisitos marcados por la ley (50 empresarios afiliados y 30.000 trabajadores protegidos) obligó a muchas mutuas a embarcarse en un proceso de fusiones y absorciones que todavía no ha finalizado. Por ello, mientras en el año 1990 había 95 mutuas en España, en 1997 había sólo 32 (1).

Fremap es, por tanto, una organización no lucrativa, que consolida su balance dentro del sistema español de la Seguridad Social. Sin embargo, la dirección de la empresa es autónoma e independiente de la Seguridad Social, dependiendo directamente de sus propietarios, las mutuas afiliadas. La empresa es la principal mutua de España, con 119 oficinas o centros en todo el país, con más de 2.200 empleados. En 1997, sus ingresos por cuotas de los empresarios ascendieron a 122.304 millones de pesetas (unos 790 millones de dólares), con 319.306 empresas afiliadas y cubriendo más de 1.950.000 empleados. En 1997, su excedente de explotación superó los 12.500 millones de pesetas (alrededor de 80 millones de dólares) (2).

### ***Características y desarrollo organizativo clave***

Desde los comienzos, Fremap siempre ha subrayado la importancia de ofrecer a sus clientes un servicio de alta calidad. Se trata, según se observa en el sector, de la explicación subyacente al éxito de esta empresa, el excepcional líder con una participación en el mercado del 16,5% en 1995. En este sentido, Fremap puede mostrar una larga historia de fomento de una fuerte cultura interna. El siguiente resumen afirma la importancia de la excelencia del servicio y la capacitación de los empleados en el credo de la empresa.

(1) *Cinco Días*, «Las mutuas también se suben al carro de la prevención: x», 25 de noviembre de 1997.

(2) Fremap, Memoria anual de la empresa, 1997, y «Guía del empleado, 1998», dirección de recursos humanos, Fremap, Madrid.

*Principios básicos de la cultura corporativa de Fremap*

- Fremap, Mutua de Accidentes de Trabajo, es un *proyecto común* sujeto a principios éticos que tiende a la mejora continua.
- *Fremap cree que el individuo es el centro de las relaciones sociales.* En consecuencia, toda nuestra actividad se centra, en el análisis final, en el servicio prestado a los trabajadores y en la satisfacción profesional y personal de nuestros propios empleados. Por ello, la organización se construye alrededor de los individuos, con un respeto profundo tanto por su dignidad como por su libertad.
- El objetivo básico de Fremap es la *calidad*, como la máxima expresión de la cultura de nuestra organización, que se manifiesta, con nuestro propio estilo personal, en un trabajo bien hecho, y cuyo propósito fundamental es la plena satisfacción del usuario de nuestros servicios.
- Los miembros, como única fuente de financiación del servicio, deben recibir una respuesta adecuada a sus necesidades de cobertura contra riesgos laborales entre su plantilla. Fremap fomenta las sugerencias y proporciona los medios para su implementación a través de los canales de participación expuestos en sus estatutos de la empresa: junta general de miembros, consejo de administración, consejo asesor de negocios y consejo asesor regional.

Los empleados afiliados a Fremap conocen la efectividad de la iniciativa emprendida en la dirección del sistema de la Seguridad Social, y desean *ampliar el área* de cooperación de la mutua a otras contingencias del sistema.

- Los empleados de la organización son directamente responsables de prestar el servicio, y *es un objetivo continuado de Fremap desarrollar sus habilidades personales y profesionales dentro de un marco favorable de relaciones humanas.*
- La contratación de nuevos empleados para Fremap se realizará de acuerdo con *criterios de selección objetivos*, verificando que el candidato tiene las cualidades personales y profesionales adecuadas para el cargo a ocupar.
- El ascenso en Fremap se entiende como un proyecto individual que evoluciona de acuerdo con las habilidades de cada empleado, su deseo de mejorar y su capacidad para asumir responsabilidades, dentro de un marco adecuado que asegura la *igualdad de oportunidades de ascenso*, ayudando al empleado a adaptarse a su puesto de trabajo y proporcionando formación.
- Para prestar el mejor servicio, todo el personal debe recibir *formación continuada*; por ello, se redactará un plan de formación anual, aplicable al mayor número posible de empleados y que incluya los aspectos tanto profesionales como culturales, para cada provincia.
- La *información* posibilita la participación dentro de la empresa y asegura que la empresa está correctamente representada en el mundo exterior. Por esta razón, en Fremap la información está disponible a dos niveles: en primer lugar, se proporciona a los empleados información mensual sobre el progreso de la organización, excluyendo sólo los datos que afectan a la intimidad personal. En segundo lugar, se fomenta la sinceridad y se infunde confianza, respecto de sus

miembros y la sociedad en conjunto, presentando sus balances y cuentas de resultados a auditorías externas.

- La *descentralización* genera eficiencia y favorece la creatividad y la iniciativa. La política de nuestra empresa es promover las acciones que aumentan la autonomía de los centros de decisión, para que puedan resolver por sí mismos sus propios problemas particulares.

Se pueden identificar cinco etapas históricas en el desarrollo de Fremap. La primera se inició en 1970 y consistió en la introducción de lo que se conoce como “tratamiento integral de los accidentes de trabajo”, con la finalidad de mejorar la calidad del servicio a sus empresas afiliadas. Este tratamiento se define en Fremap como «la aplicación coordinada de todas las técnicas preventivas, terapéuticas, reparadoras y restablecedoras disponibles en la lucha contra los riesgos laborales y sus consecuencias físicas, mentales, sociales, humanas y económicas». Con este propósito se crearon oficinas y centros médicos, así como los objetivos corporativos anuales. La introducción de este servicio implicó una nueva forma de enfocar la relación con los clientes desde una dimensión global y única que necesita una mejora de la coordinación entre los distintos departamentos y unidades de la organización.

La segunda etapa se puede situar entre 1985 y 1988, cuando Fremap decidió poner en marcha un proceso lento de descentralización, traspasando la toma de decisiones a las oficinas. Para lograr este objetivo, se llevó a cabo un esfuerzo especial en formación, principalmente durante 1986 y 1987. Asimismo, se definieron objetivos corporativos para potenciar el servicio al cliente, promoviendo la iniciativa y la creatividad en toda la empresa.

En 1988, que corresponde al tercer período, se desarrollaron dos procesos importantes. En primer lugar, el proceso de descentralización empezó a tener un impacto directo en la organización, principalmente debido a las responsabilidades traspasadas a las oficinas y a las sedes territoriales. En segundo lugar, se decidió definir formalmente, a través de un esfuerzo corporativo, los objetivos y la cultura corporativos, para difundirlos por toda la organización (véase arriba). Durante un período de varios meses, toda la plantilla participó activamente en el proceso a través de seminarios, estudios y talleres. Dos valores se convirtieron en los principios rectores de Fremap: la ética y la idea del individuo como centro de las relaciones sociales.

Durante el cuarto período, de 1990 a 1991, se definió la “calidad” como el objetivo corporativo para estos dos años. Se lanzó un plan de *calidad total*, con un programa de acción para cada centro de trabajo y la participación directa de la mayor parte del personal. Este plan se ideó para potenciar y sistematizar algo que siempre había sido una característica corporativa de Fremap. También se tuvo en cuenta que el alto nivel de calidad alcanzado sin un esfuerzo específico era el resultado de mantener firmemente la ética y la idea del individuo como centro de las relaciones sociales, ahora explícitos en la cultura organizativa escrita de la empresa.

En 1992 se inició un quinto período. Todas las experiencias anteriores cristalizaron en un proyecto muy ambicioso que tendría consecuencias organizativas de mucho alcance. Este quinto período proporciona el enfoque para el análisis de las NFO y la DRH en Fremap.

### *El proyecto del “agente integral”*

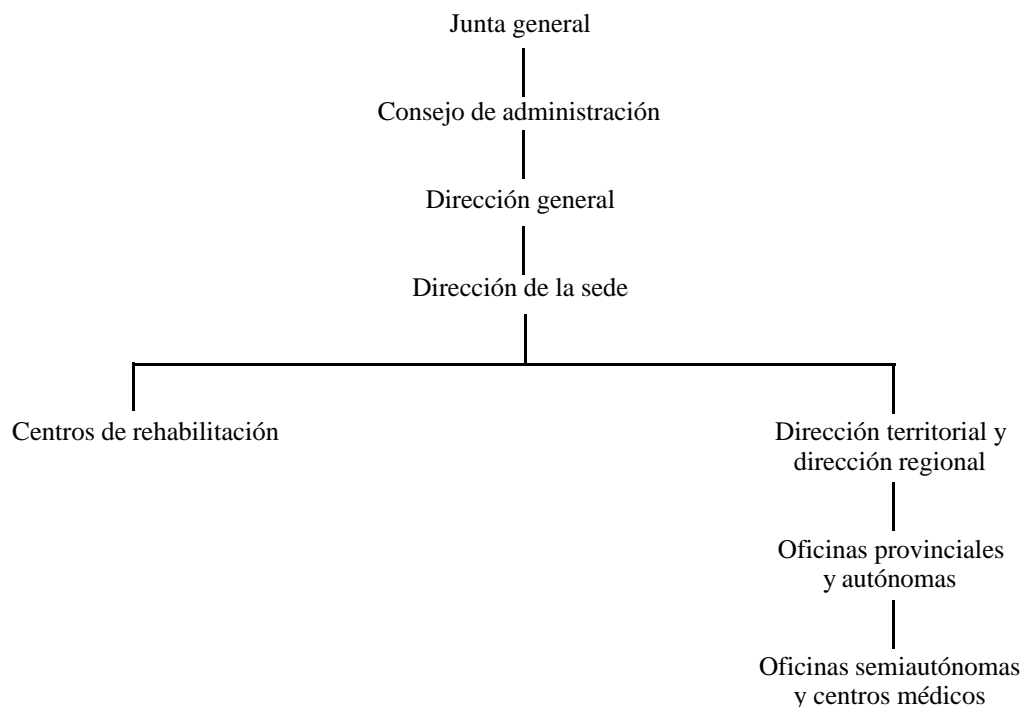
Esta sección se centra en el proceso de la introducción de una nueva organización de trabajo en las oficinas territoriales de Fremap. También analizaremos sus implicaciones en la dirección y en la DRH en tres niveles internos: empleado, territorial y sede.

Desde 1992, Fremap ha sufrido un cambio radical en la manera de organizar las actividades de servicio al cliente. A partir de ese momento se puso en marcha un proceso persuasivo de descentralización de la sede hacia la organización territorial. La organización territorial está constituida por las 119 oficinas o centros médicos anteriormente mencionados. Comprende alrededor del 95% de toda la plantilla de la empresa y presta todo el servicio a sus clientes, las empresas afiliadas. El gerente general de Fremap describía la situación de la empresa antes de 1992 y los objetivos del proceso de descentralización de la siguiente manera:

«Esa vieja estructura llevó a un grado excesivo de especialización, creó divisiones jerárquicas rígidas y dividió las áreas de actividad con nichos y límites sin un propósito útil. El objetivo corporativo en 1992 era mejorar la dirección. Estábamos seguros de que sabíamos lo que queríamos y de que nos interesaba seriamente obtener la máxima calidad, pero en la práctica nunca parecíamos lograr el progreso que habíamos estado esperando. Algo nos frenaba. Y de repente nos dimos cuenta de que era la organización y la distribución de las tareas, principalmente dentro de las oficinas territoriales. Por ese motivo decidimos que tenía que haber un cambio... Que en realidad apenas se podía llamar cambio, ya que en Fremap ya estaban los valores y la cultura básicos; se habían ido desarrollando en la empresa desde los comienzos» (Andreu y Ricart, 1995, pág. 4).

La estructura administrativa de Fremap, basada en departamentos y categorías profesionales bien definidas, siguiendo la tradición del sector español de seguros, había continuado siendo prácticamente igual desde 1933. Los sistemas de dirección asociados tampoco habían cambiado sustancialmente, incluso si se tenían en cuenta los anteriores esfuerzos de descentralización ya descritos. Esta estructura (como muestra la Figura 1), determinada en parte por los requisitos legales para las mutuas, había impedido a la empresa operar de acuerdo con sus propios objetivos y valores.

**Figura 1. Organigrama de Fremap**



Se comprendió que en las relaciones entre los empleados y los clientes de Fremap se daba demasiada importancia a resolver las cuestiones burocráticas, en detrimento del servicio al cliente. Los clientes no eran más que meros expedientes, gestionados por varios empleados dentro de la misma oficina, no historiales individuales. En resumen, la estructura interna obstaculizaba la integración de las tramitaciones de indemnizaciones por siniestro. La necesidad de conceder más importancia a las relaciones interpersonales y de integrar las tareas, era evidente para todos.

La sede decidió entonces implementar una nueva forma de organización de trabajo mediante la cual cada empleado en las oficinas territoriales debería realizar toda la gama de tareas administrativas y la mayor parte de las actividades comerciales que conlleva el servicio al cliente. Abandonaron una especialización funcional altamente departamentalizada a favor de un nuevo cargo, llamado el *agente integral*. El gerente general explicaba los sistemas organizativos anteriores de las oficinas territoriales y su transformación de la siguiente manera:

«Cada oficina estaba compuesta por una serie de departamentos integrados por varios empleados con distintas categorías profesionales. Esta estructura tradicional, bajo una concepción tailorista, determinaba que cada empleado adquiría muchísimos conocimientos en algunas áreas específicas y, simultáneamente, desconocía totalmente las tareas de sus compañeros. Esto representaba un problema importante para integrar a los empleados en las actividades de la empresa y, aún más importante, para desarrollar sus propias competencias profesionales y personales cuando, en la mayoría de los casos, la toma de decisiones estaba concentrada en manos de unos cuantos. Bajo estas circunstancias, se decidió suprimir las divisiones departamentales y funcionales de las oficinas territoriales.»

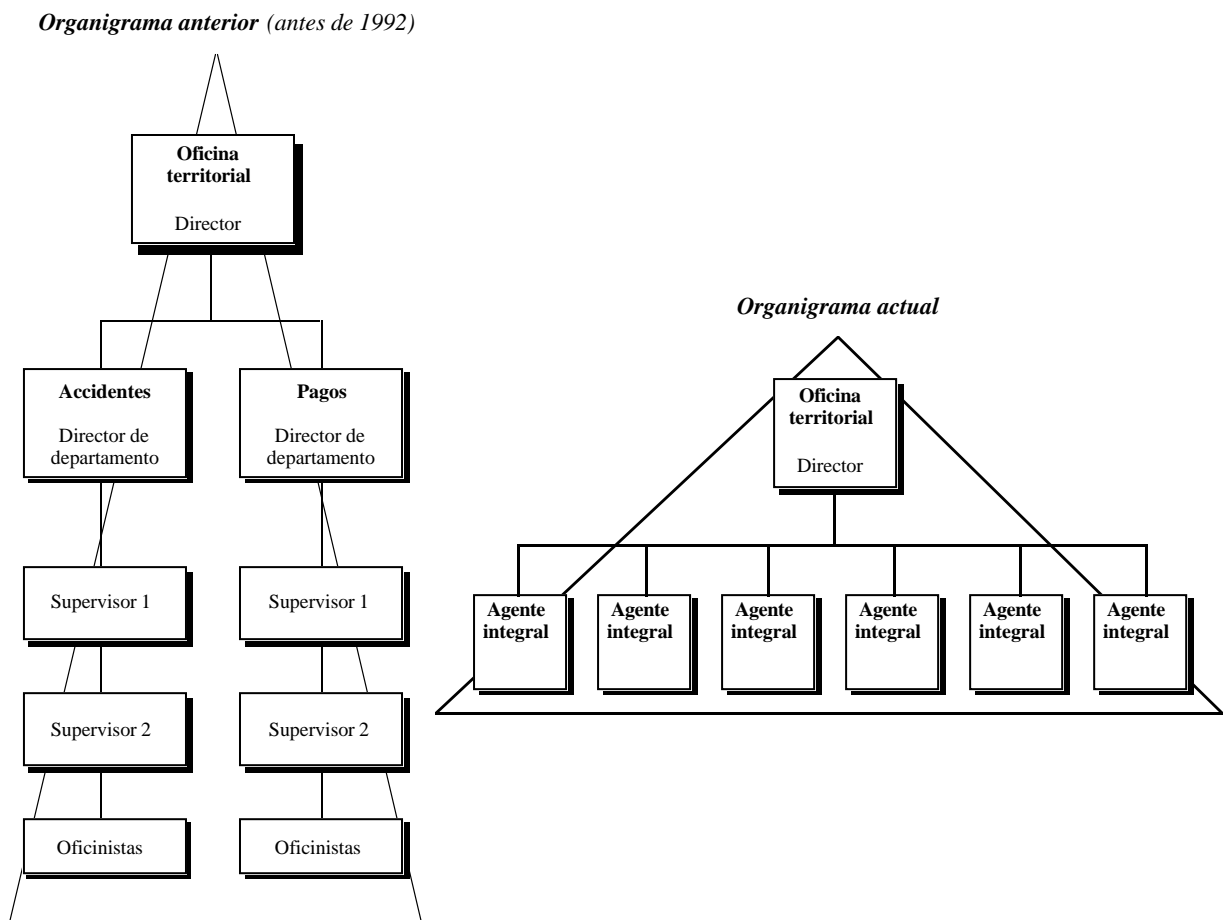
El logro clave ha sido que ahora todos los empleados territoriales de Fremap enfocan sus tareas de un modo completamente distinto. Ahora comprenden, y prácticamente todos pueden realizar, las diversas actividades que afectan a su trabajo diario. El resultado final se puede describir como una estructura basada en equipos. La introducción de esta organización de trabajo distintiva en las oficinas de Fremap constituye claramente una experiencia de NFO, porque implica la sustitución de una estructura muy jerárquica por otra nueva plana y horizontal, la introducción de sistemas de dirección que recalcan la coordinación de los conocimientos y la sustitución de los procesos burocráticos, y la mejora de la delegación y la capacitación de los empleados. Este nuevo enfoque ha provocado una serie de cambios organizativos y culturales importantes. La principal decisión fue un ambicioso proceso de descentralización, convirtiéndose la coordinación en la tarea clave de la sede.

#### *El proceso de implementación de la nueva organización de trabajo*

En junio de 1992, impulsado por el gerente general y como precepto de la sede, se presentó el proyecto actualmente conocido como del *agente integral*. La idea básica era que cada empleado dentro de la organización territorial debería poder resolver todos los problemas de cualquier cliente, independientemente de si el cliente era una empresa o un trabajador. Esto implicaba un cambio espectacular en la concepción, estructura y sistemas organizativos de las oficinas territoriales. En la Figura 2 se representan las estructuras organizativas anterior y actual de las oficinas territoriales de Fremap. Tal como indicaba el director de personal: «Este cambio implicaba la completa supresión de la pirámide organizativa en la organización territorial; actualmente sólo existe un nivel jerárquico entre el director y el resto de los empleados».

La nueva organización dio lugar al concepto del agente integral, que dependía sólo del director de oficina. La idea era suprimir las categorías profesionales y los departamentos, y que todos los oficinistas pudieran gestionar todas las relaciones entre Fremap y un ente determinado. Tal como estaban organizadas las cosas antes, en algunas oficinas se habían necesitado hasta ocho empleados, en función del problema. Un agente integral no supervisaría a los otros empleados; sería directamente responsable de realizar cualquier actividad que pudiera ser necesaria para resolver los problemas de los clientes que tuviera asignados.

**Figura 2. Cambios organizativos estructurales en las oficinas territoriales de Fremap**



El proceso de implementación se inició asignando clientes a los agentes a nivel territorial: en cualquier territorio, el agente gestionaba todos los aspectos de la relación entre Fremap y sus clientes. En la sede, cuyos clientes eran de hecho las oficinas, los efectos del cambio fueron menos espectaculares. Se desarrolló un plan detallado en el que se eligió Cataluña para iniciar la implementación del proyecto. El proceso se efectuó por etapas. La primera consistió en *informar* al personal específicamente elegido, con mayor detalle que la información general comunicada a toda la plantilla a través de distintos canales. La segunda etapa fue proporcionar formación.

La *formación* fue un elemento clave para establecer la nueva organización de trabajo, dentro de la cual desaparecía la estructura anterior de las oficinas por departamentos especializados. Por definición, la introducción del concepto de agente integral significaba que muchos tenían que asumir la responsabilidad de una serie de actividades que anteriormente

habían realizado otros. Al mismo tiempo, se hizo innecesaria la coordinación de ciertas tareas, porque todas las actividades que necesitaban coordinación ahora estaban en manos de una única persona. En función del tamaño de la oficina territorial, podía haber entre 3 y 12 personas que tuvieran que abandonar sus muy diferenciadas áreas de especialización para convertirse en agentes integrales. Para ello se habían desarrollado programas de formación intensivos para los empleados, inculcando una nueva cultura de dirección donde la gente aporta soluciones rápidas y efectivas a los clientes.

Junto con tutores especializados para ayudar a los agentes integrales y herramientas de apoyo diseñadas por la sede, el proyecto empezó a ser operativo en algunas oficinas. Tras la formación sistemática y las simulaciones mediante modelos de enseñanza asistidos por ordenador, los agentes integrales hicieron exámenes de ingreso para comprobar si podían realizar todas las tareas del nuevo cargo. Era también el requisito mediante el cual los empleados obtenían oficialmente la nueva categoría profesional interna –agente integral– y conseguían un aumento de sueldo.

El muy necesitado cambio en la *infraestructura tecnológica* de Fremap era un objetivo fundamental para apoyar e implementar todo el proceso. En 1992, la infraestructura tecnológica se estaba convirtiendo en obsoleta. En cierto sentido, en la empresa se argumentaba que se trataba de una coincidencia afortunada. La mayor parte de las aplicaciones informáticas se habían diseñado desde un punto de vista funcional y se habían integrado mal. Esto facilitó plantearse una nueva estructura para los nuevos sistemas de información, en sintonía con la filosofía básica del nuevo enfoque organizativo. En otras partes, la tecnología pasó a formar parte de todo el proceso, siendo considerada como una transición normal. Se introdujo una tecnología nueva, con estructuras de cliente-servidor, que encaja con el concepto de una nueva organización de trabajo. Se han desarrollado aplicaciones nuevas, integrando la información usada en una interfaz fácil de utilizar en las estaciones de trabajo, permitiendo de ese modo atender varias tareas simultáneamente. Los empleados tienen ahora ordenadores personales, configurando ordenadores de sobremesa electrónico desde los cuales desempeñan la mayor parte de sus funciones.

El objetivo era descentralizar e integrar, asegurando que cada agente integral disponía del apoyo del sistema tecnológico para cubrir todas sus necesidades y responsabilidades nuevas. Además, a pesar de la importancia del sistema de tecnología de la información para implementar el proyecto del agente integral, se puso énfasis en su diseño, considerando que tener los sistemas adecuados es sencillamente un tema técnico, una cuestión de elegir la tecnología y hacerla funcionar. Sin embargo, hay que señalar que también en el área de los sistemas de información Fremap se debe considerar una empresa pionera, que ha obtenido un premio internacional de una institución tan prestigiosa como la Smithsonian (véanse detalles en: <http://innovate.si.edu/smith/1996>).

Además, los *sistemas de dirección* también se adaptaron a la nueva situación. En concreto, los sistemas de control existentes, así como la presentación de informes e incentivos, ahora resultaban claramente inapropiados. Los nuevos sistemas se tenían que coordinar y debían proporcionar información a un grupo altamente diverso y muy disperso de personas, tareas y sistemas, para así lograr los nuevos retos estructurales y organizativos. El nuevo sistema ha facilitado una mayor flexibilidad de la estructura organizativa y el cambio a un sistema de dirección horizontal en el que los agentes integrales están más cualificados, intensificando la coordinación por toda la organización. Por ejemplo, disponer de información inmediata en cualquier punto de la red de asistencia sanitaria ha facilitado el trabajo de los agentes integrales y el personal sanitario



contribuyendo a disminuir los períodos de tratamiento, con una reducción directa en días de trabajo perdidos por accidentes de trabajo y enfermedades laborales.

Asimismo, los tiempos de transacción han disminuido considerablemente. Como dice uno de los agentes integrales: «Hace nuestro trabajo mucho más fácil, ya que ahora podemos realizar varias tareas al mismo tiempo, y también prestar un servicio mucho mejor a los clientes que ya no tienen que ser transferidos a otras personas. Tampoco tenemos que hacerles esperar o hacerles volver más tarde». Los sistemas de dirección de las oficinas también se basan, tal como se explica más abajo, en el trabajo en equipo, donde todos los agentes comparten idénticos criterios de dirección y siguen el mismo calendario de tareas.

Tal como se ha explicado antes, este proyecto de Fremap no sólo fue un avance pionero a nivel empresarial interno, sino que también es una experiencia única en el sector español de seguros, donde no hemos podido descubrir proyectos similares. Se puede argumentar que dentro del sector de seguros, además de en el contexto empresarial español, el proyecto del “agente integral” es un experimento “revolucionario”.

#### *Los tres niveles de análisis*

Tal como se ha explicado más arriba, el proceso de introducción del agente integral y sus implicaciones en la dirección se analiza a tres niveles distintos dentro de Fremap: a nivel individual o de empleado, a nivel de oficina y territorial (incluyendo también las sedes territoriales) y a nivel de sede.

#### *A nivel individual o de empleado*

La transformación organizativa de Fremap gira básicamente en torno a los agentes integrales. Como se ha explicado antes, la cuestión clave era concentrar en una única persona todas las actividades anteriormente realizadas por el equipo de la oficina. Un único empleado debería poder resolver todos los problemas de un cliente determinado. Esto implicaba una adquisición asombrosa de conocimientos y habilidades nuevos para gestionar todas las actividades de la oficina.

Se introdujo una única categoría profesional, el agente integral. Para llegar a ser agente integral se tenían que demostrar tanto los conocimientos necesarios como la experiencia en el desempeño de todas las tareas. Tras un examen formal para lograr la nueva categoría profesional, se concedía un importante aumento de sueldo. Además, la *formación permanente* se convirtió en una actividad inherente en el desempeño del cargo de agente integral. Los profesionales sanitarios no se han visto directamente afectados por el cambio, aunque pueden beneficiarse indirectamente en términos de una mejora de la coordinación con los oficinistas y un mayor nivel de apoyo.

También era evidente que la nueva organización trajo consigo cierta tensión a nivel individual. Algunos empleados se sentían incómodos con estos cambios. Sobre todo los que se habían incorporado antes de que se definiera la nueva organización y pensaban que podrían desarrollar una buena carrera propia en Fremap convirtiéndose en especialistas. La dirección aceptó esto desde el primer momento. El director de personal se refería a la situación de esta manera: «Evidentemente, nos dimos cuenta de que varios empleados estaban sufriendo con estos cambios. Reconocimos que habíamos cambiado de opinión y que habíamos cometido un error con todos los que se incorporaron a Fremap con la idea de desarrollarse profesionalmente como especialistas».

La medida clave para evitar este problema fue respetar las categorías profesionales y las actividades de trabajo de quienes explícitamente no querían convertirse en agentes integrales. Se creó una nueva figura, llamada “agente”, para los que decidieron no convertirse en agente integral, respetando, por tanto, sus descripciones del puesto de trabajo. Sin embargo, un estudio interno reciente aportaba pruebas que sugerían que alrededor del 48% del total de empleados de las oficinas asumía relativamente pronto el papel de agente integral. También la mayoría de los empleados parecía más satisfecho y motivado. Lentamente, los usuarios se habían adaptado a su nueva manera de trabajar. Un ejemplo interesante de la repercusión en las actividades diarias de la plantilla de las oficinas son las palabras de un agente integral: «Incluso si me ofrecieran un aumento de sueldo del 20% por hacer el trabajo que hacía antes, no lo aceptaría». Igualmente, el número de personas que no ejerce bien el cargo nuevo se ha reducido mucho durante estos últimos años (se estimaba en menos del 10% en 1997). Además, debido al crecimiento continuado de la plantilla y el perfil de los nuevos empleados, se creía que esta cifra continuaría bajando durante los próximos años.

#### *A nivel de oficina y territorial*

El proyecto del agente integral provocó muchos cambios cruciales en la estructura y organización de las oficinas y las sedes territoriales. Como la nueva organización administrativa se basa en el individuo, se suprimieron completamente las divisiones departamentales y funcionales de las oficinas territoriales. La consecuencia fue la total ruptura y demolición de los límites funcionales y departamentales de la estructura organizativa anterior.

A pesar de que cada agente integral actúa independientemente en su propia área de influencia, también forma parte de un equipo. Los agentes integrales reciben formación específica sobre cómo trabajar en equipo, y tal cómo está ahora organizada la oficina, también posibilita este sistema de trabajo. Aunque cada miembro del equipo trabaja como independiente en su propia área de responsabilidad, se entiende que se apoyarán mutuamente, y hay ciertas tareas, como control o entradas de caja, que se alternan entre ellos. La distribución de la oficina está ahora diseñada para facilitar la interacción y el contacto entre los miembros del equipo. Cada estación de trabajo, aunque siempre con su propio estilo, tiene la misma distribución y organización físicas (Andreu y Ricart, 1995, pág. 5). Todos los agentes comparten los mismos criterios de dirección y herramientas comunes de procesamiento de datos (véase Tabla 1).

**Tabla 1. Directrices para unificar los criterios de dirección**

<b>Tareas de dirección</b>
<p>1.- <i>Supervisión diaria de la oficina</i> (no más de una hora, lo primero a hacer por la mañana y una hora al final de la jornada laboral, para ponerse al día sobre los desarrollos).</p> <p>⇒ Herramientas de dirección:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Ejecutar listado de asuntos pendientes</li> <li>*Informar de listado de asuntos pendientes</li> <li>*Listado de lesiones graves</li> <li>*Pago a agentes, remisiones, impostores, afiliaciones</li> <li>*Control presupuestario (detalle de las cuentas)</li> <li>*Reservas</li> <li>*Emisión</li> <li>*Rescisiones</li> <li>*Contabilidad (informes diarios)</li> </ul>
<p>2.- <i>Reunión semanal con todos los componentes</i> (dirección, servicio médico, etc.)</p> <p>⇒ Puntos a discutir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Valoración de las lesiones con baja por enfermedad</li> <li>*Casos complicados</li> <li>*Duración</li> <li>*Casos políticos</li> <li>*En general, todos esos casos que afectan al progreso de la oficina</li> </ul>
<p>3.- <i>Gestión de ventas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Clientes nuevos</li> <li>*Estudio de rescisiones</li> <li>*Estrategias para captar y retener clientes</li> </ul>

Además, todos los agentes siguen el mismo calendario de tareas (véase Tabla 2). Esto permite un alto grado de estandarización en las tareas de los agentes, de modo que uno puede sustituir fácilmente a otro sin que esto afecte a la calidad del servicio y las expectativas de las empresas afiliadas. Esto se podría considerar una innovación en la gestión del conocimiento (Stewart, 1997) que permite a los agentes integrales trabajar a nivel individual y como una red, simultáneamente.

Tabla 2. Calendario de tareas de los agentes integrales

CALENDARIO DE TAREAS				
DIARIO		SEMANAL	MENSUAL	
LISTAR AGENDAS	GUIA	EMITIR	PAGAR AGENTE	PROGRAMAR INDEMNIZACIONES Y EMITIR TC-1
	GADEA	EJECUTAR LISTADO DE ASUNTOS PENDIENTES		OBTENER TC-1 Y TC-2
	CUOTAS	INFORMAR DE LISTADO DE ASUNTOS PENDIENTES	CODIFICAR LISTADO 91 (11)	
OBTENER	BAJAS POR ENFERMEDAD	REVISAR CASOS GRAVES	LISTADO DE REMISIONES (30)	
	RESCISIONES	ABRIR ARCHIVOS DE CASOS GRAVES	LISTADO DE IMPOSTORES (40)	
	CONTROL INFORMES-INDEMNIZACION	MONITORIZAR A LOS HERIDOS DE OTROS CENTROS	LISTADO DE AFILIACIONES (2, 4, 5)	
CODIFICAR INFORMES			LISTADO DE RESERVAS	
LLAMAR A CINCO EMPRESAS DE LA CARTERA			LISTADO DE CASOS GRAVES	
FACTURAS	CODIFICAR		PREPARAR PAGOS DE BAJA POR ENFERMEDAD	
	DEVOLVER		REVISAR RECUPERACIONES DE ACCIDENTE DE TRAFICO	
CORRESPONDENCIA			CERRAR (ULTIMO DIA)	
EXPEDIR INFORMES				
REVISAR CUOTAS DE LAS EMPRESAS				
REVISAR CASOS LEVES				
CENTRALIZACIONES				

Tal como se ha explicado anteriormente, en las oficinas ahora sólo hay dos categorías profesionales, los agentes integrales y el director de oficina. Ahora las oficinas tienen una estructura organizativa muy horizontal y racionalizada. El papel del director también ha cambiado. Ahora trabajan como coordinadores de la actividad de la oficina, apoyando el trabajo de los agentes integrales y facilitando la actividad comercial. Los directores, aunque todo el mundo tiene acceso directo a toda la organización, son el vínculo común entre el nivel territorial y la sede.

A su vez, las oficinas territoriales principales ahora desempeñan un papel más dinámico. El director de la oficina más importante de cada uno de los doce territorios es también el director territorial. Su función es la de coordinador de las oficinas territoriales, definiendo las estrategias comerciales y el desarrollo de proyectos de interés común debido a las particularidades de los territorios.

Después de la introducción del proyecto del agente integral, el papel de los directores cobró mucha más importancia. Incluso ahora, los directores territoriales se reúnen a nivel formal e informal sin representación directa de la sede. Discuten problemas comunes de las oficinas, tomando decisiones directas en algunos problemas y pidiendo a la sede que introduzca otros. De vez en cuando solicitan la asistencia a estas reuniones de algunos directores funcionales de la sede.

La sede ve todo esto como iniciativas muy positivas. También lo considera una evolución normal de su proceso de descentralización. Refleja la aparición de redes e interrelaciones horizontales nuevas dentro de Fremap y revela la verdadera configuración estructural y organizativa de la empresa.

#### *A nivel de sede*

A pesar de los cambios anteriores que afectaron a las actividades de la sede, los cambios en su organización fueron mínimos si se comparan con los que tuvieron lugar en la organización territorial. Tras un largo debate, finalmente se decidió conservar la organización funcional por departamentos. La lógica de esta decisión fue la función de la sede dando apoyo a las actividades de las oficinas a través de departamentos especializados. El cambio a departamentos más integrados se consideró una respuesta ineficaz.

El auténtico cambio en la sede del grupo fue la adquisición de un papel más destacado para los coordinadores, capaces de satisfacer rápidamente las necesidades de las oficinas. Muchas de sus competencias y responsabilidades anteriores se traspasaron a las oficinas y los agentes integrales, quienes obtuvieron una mayor responsabilidad en la toma de decisiones.

Este desarrollo ha sustituido el anterior sistema piramidal de control, en el que la sede tenía que autorizar prácticamente todas las actividades de las oficinas territoriales mediante una estructura horizontal y un procedimiento de apoyo ágil y asistencia permanente. La tarea crucial nueva fue desarrollar el marco y las directrices compartidas que las oficinas necesitan para realizar sus actividades; en resumen, un nuevo patrón de coordinación. Un dato relevante es que la plantilla de la organización central es inferior a un 5% del total de la plantilla, y no aumentar la plantilla de la organización central por encima de esta cifra se convirtió en una norma, aunque no escrita. Este objetivo se fijó antes del inicio, en 1985, del proceso de descentralización.

#### *Implicaciones en DRH y algunos problemas de dirección sin resolver*

Fremap llevaba muchos años funcionando sin un director de personal. Sólo a partir de 1989 se contrató a un director externo con experiencia en este campo. La idea que siempre preside el enfoque de personal de Fremap es que los directores de línea, específicamente los directores de oficina, son quienes tienen responsabilidad sobre el personal. El gerente general siempre argumentaba: «Tengo tantos directores de personal como Fremap tiene directores de oficina». Se descentralizó la función de personal (Hall y Torrington, 1998) poniéndola en manos de los directores territoriales y de oficina, que eran responsables de contratar a la mayor parte de su personal. Sólo se explicitaban algunas directrices comunes en formación y contratación de licenciados. Esto también era así para el desarrollo profesional como director de oficina, adquiriendo experiencia en distintas oficinas regionales. Igualmente, la política retributiva siempre había estado centralizada a nivel de sede.

A pesar de que no ha habido un departamento de personal propiamente dicho en Fremap hasta hace poco, muchos de los principios corporativos son políticas de DRH (véase arriba). La mayor parte de las políticas y prácticas actuales de DRH se realizaban de la misma manera desde el origen de la empresa, principalmente debido al tamaño más pequeño de la organización y al número de empleados.

El principal cambio producido tras la incorporación del nuevo director de personal, y el posterior desarrollo del proceso de descentralización en 1992, fue la centralización de la política de personal. El objetivo de esta centralización fue la necesidad de crear una plantilla que compartiese una cultura común. El verdadero vínculo en Fremap que facilita la muy necesitada coordinación e integración, al ser ahora una organización muy descentralizada, es una cultura corporativa compartida y el sentimiento de pertenencia. El equipo directivo de Fremap percibe la cultura organizativa como un fuerte mecanismo de coordinación entre la sede y las unidades territoriales. El gerente general lo explicaba con estas palabras: «El problema de cómo hacer realmente funcionar la nueva organización será menos problema si la gente está preparada y la cultura implantada –como ocurría en nuestro caso» (Andreu y Ricart, 1995, pág. 5).

Por tanto, se necesitaban perfiles de empleado y sistemas comunes que permitieran asegurar que todos los empleados nuevos pudiesen internalizar el actual estilo de dirección de Fremap. Se dieron cuenta de que la descentralización de la selección se había convertido en un problema porque cada director de oficina o territorial elegía un perfil de empleado distinto. En el caso de Fremap destaca, tal como argumentan Whittington y Meyer (1997), que uno de los recursos fundamentales de las nuevas formas de organización es la creación de una estrategia corporativa de recursos humanos basada en la confianza mutua y una identidad común.

Selección, aculturación y desarrollo de dirección, junto con formación permanente, se convirtieron en la piedra angular de la recién centralizada política de personal de Fremap. A pesar de esto, el papel de los directores territoriales y de oficina es fundamental en todas las decisiones de personal, porque, por ejemplo, son responsables de la decisión final de selección. El aspecto clave es seguir el proceso diseñado para toda la organización, y después de una entrevista con el director de personal de la empresa, cada director de oficina debe decidir a quién seleccionar entre un grupo de candidatos. El proceso de selección es bastante refinado, sobre todo en el caso de los agentes integrales, para quienes los perfiles coinciden con los valores de Fremap incluidos en su cultura corporativa. Por ejemplo, una característica esencial es la sensibilidad social, debido a la naturaleza particular de la empresa de servir a trabajadores que han sufrido accidentes o enfermedades laborales. Los candidatos con experiencia laboral en organizaciones no lucrativas son muy valorados. En Fremap se dice: «Nunca contrataremos a MBA, buscamos otro tipo de gente. Queremos gente que comparta nuestros principios, con sensibilidad especial para servir a la sociedad y no simplemente preocupada por su propio desarrollo profesional». También hay un programa de inducción muy sofisticado durante un período prolongado de tiempo, con actividades de formación muy intensivas. Esto incluye la convivencia de todos los candidatos en un hotel durante varias semanas. Este programa siempre se celebra en la sede central, en Madrid, para ayudar a los empleados a identificarse con toda una organización fuertemente visible.

Tal como se ha señalado más arriba, el caso de Fremap ejemplifica cómo las empresas innovadoras están gestionando las dualidades (Pettigrew, 1999), en este caso la centralización y descentralización simultánea de la DRH, como una manera de apoyar la implementación de sistemas organizativos nuevos. Otro ejemplo relevante de la necesidad de gestionar con esmero las dualidades en las NFO, es la coexistencia en Fremap de dos tipos distintos de plantilla: los que aceptaron inmediatamente el nuevo sistema de trabajo y los que preferían las viejas “reglas del juego”. A pesar de que este último grupo, tal como se ha explicado anteriormente, es inferior al 10% de la plantilla territorial, su existencia es incuestionable. Se ha identificado una situación similar en el estudio anteriormente mencionado de Glaxo-Wellcome (Stiles, 1999). Cuanto mayor fuera el número de empleados y su identificación con el viejo conjunto de creencias y sistemas de valores inherentemente

implícitos por una organización jerárquica, más difícil sería efectuar el cambio introduciendo las experiencias de las NFO.

A finales de 1997, la plantilla de Fremap ascendía a 2.203 empleados (64% hombres, 36% mujeres; media de edad, 38 años; antigüedad media en la empresa, 11 años; el 84% son empleados de plantilla), de los cuales, más del 64% son licenciados.

La satisfacción de los empleados es bastante alta, como muestran los estudios sobre empleados. También observamos directamente el fuerte compromiso e identificación de los empleados de Fremap con los valores y objetivos de la empresa. Fremap ha convertido la implicación de los empleados en la política fundamental de la DRH y el pilar sobre el cual construye la implantación de su proyecto de agente integral. Además, facilita la transición de una organización “burocrática” a otra “red emprendedora” (Chakravarthy y Gargiulo, 1998). Similarmente, las relaciones laborales en Fremap son pacíficas, con una relación armoniosa con los sindicatos y sin conflicto laboral.

Fremap, por tanto, tiene una estrategia muy centrada en el individuo (Pfeffer, 1998), con una atmósfera muy relajada que genera flexibilidad, servicio al cliente, productividad y desarrollo de conocimientos y habilidades a través de una serie de prácticas de DRH de alto rendimiento, como seguridad de empleo, contratación selectiva, equipos autogestionados y descentralización, formación extensa, reducción de las diferencias de rango e información compartida. Las políticas y prácticas de DRH de Fremap se pueden describir como muy sofisticadas e innovadoras dentro del entorno empresarial español y el sector de las mutuas.

Sin embargo, existen interrogantes en el futuro, en relación con la actual configuración de las políticas de personal, como desarrollo profesional, remuneración y prácticas de evaluación del desempeño. Estas políticas –y la manera mediante las cuales se han dirigido tradicionalmente– reflejan un cierto paternalismo y no satisfacen todas las expectativas de la gente, que podrían ser incompatibles con el nivel de desarrollo, profesionalidad y compromiso de la plantilla de Fremap. Un ejemplo de un problema aún por resolver en esta nueva organización de trabajo, es el factor negativo que supone que, una vez alcanzada la categoría profesional de agente integral, las posibilidades de progresar en la carrera profesional están muy limitadas.

En estos últimos tiempos, las iniciativas para encontrar soluciones y alternativas a estos problemas son principalmente generadas y dirigidas por la organización territorial. La nueva red horizontal de Fremap, compuesta por los directores territoriales y de oficina, ha demostrado ser un foro potente que propone activamente soluciones a la sede. Los directores territoriales y de la sede ahora están trabajando muy estrechamente para generar nuevas alternativas a sus retos organizativos y de mercado. Se puede argumentar que el nuevo patrón de coordinación entre la sede y los territorios también ha resultado ser efectivo.

### **Conclusiones. Las fuerzas que impulsaron la configuración de una nueva forma de organización en Fremap**

Este estudio es un ejemplo interesante de cómo se gesta la configuración (Miller, 1986) de una nueva forma de organización en una empresa. El caso de Fremap es un ejemplo claramente innovador sobre la introducción de una organización de trabajo distintiva en sus oficinas territoriales, constituyendo una experiencia en el campo de las NFO de enorme interés. Resumiendo, se puede decir que las características clave del nuevo sistema son:

la sustitución de una estructura jerárquica por otra nueva racionalizada y horizontal, la introducción de sistemas de dirección que se centran en la coordinación de conocimientos y sustituyen los anteriores procesos burocráticos, y la mejora permanente del compromiso de los empleados y la delegación.

Sin descuidar la importancia de las presiones externas –principalmente la nueva regulación gubernamental, la competencia en el mercado de las mutuas, las expectativas cada vez mayores de los clientes y la evolución del entorno empresarial español–, las fuerzas clave que provocaron e impulsaron el rápido proceso de introducción de una organización descentralizada en Fremap fueron las propias características internas de la organización. Estos cambios se promovieron a nivel de sede con la finalidad de superar las limitaciones organizativas que habían restringido el desarrollo natural de las capacidades de Fremap.

Fremap se dio cuenta, tras analizar la situación, que el impedimento para lograr sus propios objetivos corporativos residía dentro de su estructura y organización de trabajo. Las medidas adoptadas fueron el resultado natural de la combinación de una cultura corporativa bien marcada, y un enfoque de personal dirigido por la alta dirección y bien gestionado a través de un conjunto coherente de sistemas y procedimientos. Por tanto, las dos fuerzas cruciales identificadas como las principales impulsoras de este desarrollo organizativo son: la cultura corporativa y algunas políticas y prácticas de DRH apropiadas a la vez que sofisticadas.

El gerente general, con varias décadas de experiencia, es la figura visible detrás de los actuales elementos organizativos que caracterizan Fremap. Dentro de Fremap, el liderazgo del gerente general no sólo representa la estrategia y estructura nuevas, sino que también proporciona el modelo a imitar y la inspiración para todos. Los valores y las directrices de dirección de los fundadores y posteriores altos ejecutivos de esta empresa, se concretaron en un estilo de dirección particular. Este estilo incluye una búsqueda permanente de soluciones más idóneas para satisfacer las necesidades de los clientes, y una actitud generalizada en la que el individuo es considerado en el centro de la relación empresarial (Beer, 1997; Pfeffer, 1998). La propia actividad empresarial de la compañía, que proporciona una calidad de vida y de salud más alta a los empleados, también ha fomentado un estilo propio de dirección. Sin embargo, se trata de una característica particular de Fremap que no se observa en ninguna de las otras mutuas.

El resultado del cambio organizativo iniciado en 1992 incluye la consolidación efectiva de una cultura corporativa, que había sido latente en Fremap básicamente desde su origen y que había facilitado la introducción de la configuración de la organización. Tal como Ghoshal y Bartlett (1997, pág. 142) argumentan, «en vez de centrarse en conductas individuales, el reto más importante es cambiar el entorno interno, que a su vez influye en las conductas de la gente. Para remodelar estas conductas, los directivos deben transformar el contexto conductual». El liderazgo anteriormente descrito, y sus valores y características inherentes, se institucionalizaron por todo el grupo, adquiriendo un papel autónomo independiente de la alta dirección. Esta cultura corporativa proporciona los elementos necesarios para una movilización interna, en busca de estas formas organizativas y sistemas de dirección, que permite a Fremap lograr sus objetivos y valores. Se puede afirmar que la cultura corporativa se convirtió en la fuerza clave que impulsó el desarrollo de Fremap hacia una NFO. El principal papel de la alta dirección en estas nuevas formas de organización es, ante todo, proporcionar el contexto para contribuir en su realización (Chakravarthy y Gargiulo, 1998).



El cambio organizativo es un conjunto que incluye varias iniciativas simultáneas que afloran a través del estudio de casos, como planes de calidad, descentralización de las actividades, sistemas de tecnología de la información, trabajo basado en proyectos, interrelaciones horizontales, etc. Esto ilustra la necesidad de adoptar un enfoque sistémico (Milgrom y Roberts, 1995; Nohria, 1996) en la investigación de las NFO, debido al gran número de variables que hay detrás de este tipo de experiencias. En el caso de Fremap, se corrobora la interacción de varias características organizativas y proyectos especiales, con lo que se potencia la implantación del proyecto del agente individual. El resultado final es mucho más que la agregación de los componentes individuales (Meyer et al., 1993a).

Igualmente, el enfoque global del personal de Fremap, además de la selección, desarrollo directivo y políticas de formación, ha tenido una influencia directa en facilitar el proceso de descentralización y reforzar la cultura corporativa de la empresa. Los clientes y empleados son la piedra angular de la organización de Fremap. El uso de prácticas de DRH sofisticadas para contratar, formar y desarrollar licenciados jóvenes como base de la plantilla, ha resultado ser una estrategia con mucho éxito. El enfoque de personal de Fremap se puede describir como un “verdegal”. Esto implica buscar empleados con una base cultural sólida y, si es posible, sin experiencia profesional, para hacerles adoptar una cultura corporativa y un estilo de dirección explícitos. Fremap, en vez de seleccionar candidatos que encajan con una descripción del puesto de trabajo determinada, está alineando su selección y desarrollo de dirección con la cultura corporativa y la estrategia de la empresa (Snow y Snell, 1993), buscando gente que pueda implementar ambas.

La experiencia del desarrollo organizativo de Fremap aportó ideas nuevas e interesantes, como el hecho de que las fuerzas internas dentro de una organización pueden convertirse en la fuerza que impulsa el desarrollo organizativo y la evolución. También se ha observado el importante papel que en los procesos de descentralización tienen las políticas y prácticas de DRH, en algunos casos como facilitadores del propio proceso, y en otros, transformándose para proporcionar la coherencia y la alineación necesarias con la estrategia corporativa (Ulrich, 1997; Wright y McHan, 1992). Además, se puede argumentar que el estudio de casos proporciona pruebas interesantes sobre cómo un enfoque de DRH proactivo y sólido se puede convertir en una verdadera fuerza que impulsa la concepción y diseño de la experiencia de NFO.

Otra conclusión importante del análisis del caso de Fremap es la contextualización necesaria que esta investigación exigía. Queda claro que la DRH está vinculada con el entorno cultural e institucional en el que tienen lugar las actividades de las empresas (véase Sisson, 1994). El proyecto del agente integral de Fremap supuso un avance revolucionario en su sector, en el mercado laboral español y en la DRH de los años ochenta. Este caso demuestra que a pesar de que las decisiones relacionadas con personal están limitadas a nivel institucional y sectorial, también es cierto que Fremap crea, dentro de las relaciones laborales españolas altamente limitadas de los años ochenta, y el sector regulado de las mutuas, espacio suficiente para maniobrar y abrirse camino.

El papel de la función de DRH como fuerza que impulsa los desarrollos de NFO, exige la realización de más estudios utilizando el método de casos, que sean exhaustivos y longitudinales, para poder comprender adecuadamente las muchas variables y dinámicas que pueden intervenir. Esta investigación ofrece, sin embargo, una vía esperanzadora para la realización de más estudios, con la finalidad de poner a prueba la generalización de nuestros hallazgos y perfeccionar los modelos teóricos de los procesos que conducen a la innovación organizativa.

## Agradecimientos

Esta investigación no hubiera sido posible sin la colaboración de varios directivos y empleados de Fremap. A ellos, y especialmente a Juan Gabriel Fernández, expresamos nuestra más sincera gratitud. También agradecemos el apoyo de la División de Investigación del IESE, Universidad de Navarra.

## Bibliografía

- Allred, P. S., C. C. Snow y R. E. Miles (1996), «Characteristics of managerial careers in the 21st century», *Academy of Management Executive*, 10 (4), págs. 17-26.
- Andreu, R. y J. E. Ricart (1995), «Fremap», DG-1127, División de Investigación del IESE, Barcelona.
- Bahrami, H. (1992), «The emerging flexible organization. Perspectives from Silicon Valley», *California Management Review*, 34 (4), págs. 33-52.
- Baker, W. E. (1992), «The network organization in theory and practice», en Nohria, N. y R. G. Eccles (eds.), «Networks and organizations. Structure, form, and action», Harvard Business School Press, Boston, págs. 397-429.
- Baruel, J. (1996), «Spain in the Context of European Human Resource Management», en Clark, T. (ed.), «European Human Resource Management», Blackwell, Oxford, págs. 93-117.
- Beatty, R. W. y C. E. Schneier (1997), «New HR roles to impact organizational performance: from “partners” to “players”», *Human Resource Management*, 36 (1), págs. 29-37.
- Beer, M. (1997), «The transformation of the human resource function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role», *Human Resource Management*, 36 (1), págs. 49-56.
- Brousseau, K. R., M. J. Driver, K. Eneroth y L. Rikard (1996), «Career pandemonium: Realigning organizations and individuals», *Academy of Management Executive*, 10 (4), págs. 52-66.
- Brown, S. L. y K. M. Eisenhardt (1998), «Competing on the edge. Strategy as structured chaos», Harvard Business School Press, Boston.
- Chakravarthy, B. y M. Gargiulo (1998), «Maintaining leadership legitimacy in the transformation to new organizational forms», *Journal of Management Studies*, 35 (4), págs. 435-456.
- Costa, M. T. (1995), «La empresa: características, estrategias y resultados», en García Delgado, J. L., R. Myro y J. A. Martínez (eds.), «Lecciones de economía española», 2ª ed., Civitas, Madrid, págs. 285-303.
- Crouch, C. (1993), «Industrial Relations and European State Traditions», Clarendon Press, Oxford.

- D'Aveni, R. A. (1994), «Hypercompetition: Managing the dynamic of strategic manoeuvring», The Free Press, Nueva York.
- Doz, Y. y C. K. Prahalad (1991), «Managing DMNCs: A Search for a new Paradigm», *Strategic Management Journal*, 12, págs. 145-164.
- Eisenhardt, K. (1989), «Building Theories from Case Study Research», *Academy of Management Review*, 14 (4), págs. 532-550.
- García Delgado, J. L. (1995), «Etapas y rasgos definidores de la industrialización española», en García Delgado, J. L., R. Myro y J. A. Martínez (eds.), «Lecciones de economía española, 2ª ed., Civitas, Madrid, págs. 21-47.
- Glaser, B. y A. Strauss (1967), «The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research», Wiedenfeld y Nicholson, Londres.
- Ghoshal, S. y C. A. Bartlett (1997), «The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management», William Heinemann, Londres.
- Hall, L. y D. Torrington (1998), «The Human Resource Function. The Dynamics of Change and Development», Pitman Publishing, Londres.
- Hastings, C. (1996), «The new organization. Growing the culture of organizational networking», McGraw-Hill, Londres.
- Hedlund, G. (1994), «A model of knowledge management and the N-form corporation», *Strategic Management Journal*, 15, págs. 73-90.
- Ingram, P. y J. Baum (1997), «Opportunity and constraint: Organizations' learning from the operating and competitive experience of industries», *Strategic Management Journal*, 18 (número especial de verano), págs. 75-98.
- Jones, C. (1991), «Qualitative Interviewing», en Allan, G. y C. Skinner (eds.), «Handbook for Research Students in Social Sciences», Falmer Press, Londres, págs. 203-214.
- Kanter, R. M. y R. G. Eccles (1992), «Conclusion: Making network research relevant to practice», en Nohria, N. y R. G. Eccles (eds.), «Networks and organizations. Structure, form, and action», Harvard Business School, Boston, págs. 521-527.
- Köhler, C. y J. Woodard (1997), «Systems of Work and Socio-Economic Structures: A Comparison of Germany, Spain, France and Japan», *European Journal of Industrial Relations*, 3 (1), págs. 59-82.
- Lado, A. A. y M. C. Wilson (1994), «Human resource systems and competitive advantage: a competency-based perspective», *Academy of Management Review*, 19 (4), págs. 699-727.
- Lawler, E. E. (1992), «The ultimate advantage. Creating the high-involvement organization», Jossey-Bass, San Francisco.

- MacDuffie, J. P. (1995), «Human resource boundless and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry», *Industrial and Labour Relations Review*, 48, págs. 197-221.
- Martínez, M. (1998), «Spain: Regulating Employment and Social Fragmentation», en Ferner, A. y R. Hyman (eds.), «Changing Industrial Relations in Europe», Blackwell, Oxford, págs. 426-458.
- Meyer, A. D., A. S. Tsui y C. R. Hinings (1993a), «Introduction: Configurational approaches to organizational analysis», *Academy of Management Journal*, 36, págs. 1.175-1.195.
- Meyer, A. D., J. B. Goes y G. R. Brooks (1993b), «Organizations reacting to hyperturbulence», en Huber, G. y W. Glick (eds.), «Organizational change and redesign», Oxford University Press, Nueva York, págs. 66-111.
- Miles, R. E. y C. C. Snow (1994), «Fit, failure, and the hall of fame», The Free Press, Nueva York.
- Miles, M. B. y A. M. Huberman (1994), «Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook», 2ª ed., Sage, Thousand Oaks, California.
- Milgrom, P. y J. Roberts (1995), «Complementaries and fit: Strategy, structure and organizational change in manufacturing», *Journal of Accounting and Economics*, 19, págs. 179-208.
- Miller, D. (1986), «Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis», *Strategic Management Journal*, 7, págs. 233-249.
- Nohria, N. (1996), «From the M-form to the N-form: Taking stock of changes in the large industrial corporation», Harvard Business School, documento de trabajo 96-054.
- Osborn, C. S. (1998), «Systems for sustainable organizations: emergent strategies, interactive controls and semi-formal information», *Journal of Management Studies*, 35 (4), págs. 481-509.
- Pfeffer, J. (1998), «The Human Equation. Building profits by putting people first», Harvard Business School Press, Boston.
- Pérez Díaz, V. y J. C. Rodríguez (1995), «Inertial choices: an overview of Spanish human resources, practices and policies», en Locke, R., T. Kochan y M. Piore (eds.), «Employment Relations in a Changing World Economy», MIT, Massachusetts, págs. 165-196.
- Pettigrew, A. M. (1990), «Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice», *Organization Science*, 1 (3), págs. 267-292.
- Pettigrew, A. M. (1999), «Organising to Improve Company Performance», *Hot Topics*, 1 (5), Warwick Business School.
- Powell, W. W. (1990), «Neither market not hierarchy: Network forms of organization», en Staw, B. (ed.), «Research in organizational behaviour», JAI Press, 12, Greenwich, CT, págs. 295-336.

- Rosenzweig, P. M. y N. Nohria (1994), «Influences on human resource management practices in multinational corporations», *Journal of International Business Studies*, segundo trimestre, págs. 229-251.
- Seidman, I. E. (1991), «Interview as qualitative research. A guide for researchers in education and the social studies», Teacher College Press, Columbia University, Nueva York.
- Sisson, K. (1994), «Personnel Management: Paradigms, Practice and Prospects», en Sisson, K. (ed.), «Personnel Management», 2ª ed., Blackwell, Oxford. págs. 3-50.
- Snow, C. C. y S. A. Snell (1993), «Staffing as Strategy», en Schmitt, N. y W. C. Borman (eds.), «Personnel selection in organizations», Jossey-Bass, San Francisco, págs. 448-478.
- Stewart, T. A. (1997), «Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations», Doubleday, Nueva York.
- Stiles, P. (1999), «Transformation at the Leading Edge», en Gratton, L., V. Hope Hailey, P. Stiles y C. Truss (eds.), «Strategic Human Resource Management», Oxford University Press, Oxford, págs. 153-169.
- Storey, J. y K. Sisson (1993), «Managing Human Resources and Industrial Relations», Open University Press, Buckingham.
- Ulrich, D. (1997), «Human Resource Champions», Harvard Business School Press, Boston.
- Whittington, R. y M. Meyer (1997), «Beyond and Behind the M-Form?: The structures of European business», en O'Neal, D., H. Thomas y M. Ghertman (eds.), «Strategy, Structure and Style», John Wiley & Sons, Chichester, págs. 241-258.
- Whittington, R., A. Pettigrew, S. Peck, E. Fenton y M. Conyon (1998), «Practices and Performance in the New Organisation: Inductive and Deductive Explorations of Complementarities», trabajo presentado en la Conferencia Anual de la Academy of Management, agosto, San Diego.
- Wright, P. M. y G. C. McHan (1992), «Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management», *Journal of Management*, 18, págs. 295-320.
- Yin, R. K. (1994), «Case Study Research: Design and Methods», 2ª ed., Sage, Beverly Hills, Ca.