

# LA ADOPCIÓN DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN ORIENTADOS HACIA LA FLEXIBILIDAD: UNA PERSPECTIVA INSTITUCIONAL<sup>1</sup>

M<sup>a</sup> del Carmen De la Calle Durán; María de la Luz Fernández Alles  
*Universidad de Cádiz*

## RESUMEN

Dado el carácter dinámico y turbulento de los mercados las organizaciones se enfrentan al reto de la flexibilidad. Sólo a través de ella podrán responder, con celeridad, a los cambios del entorno. La flexibilidad se ha convertido en un valor predominante de la cultura empresarial que las organizaciones tratan de trasladar a sus estructuras y estrategias junto con otros valores, mitos y ceremonias presentes en el contexto institucional en un intento de llegar a ser isomórficas con el mismo. La flexibilidad afecta a múltiples aspectos organizativos y por ende a los recursos humanos y a la efectiva gestión de los mismos. Ello nos conduce a un nuevo enfoque de la gestión de los recursos humanos basado en las competencias, "skills", conocimientos, capacidades y actitudes que son coherentes con la estrategia de negocio. En este sentido, el objeto de nuestro estudio es analizar el impacto que tiene la flexibilidad sobre los programas de formación y perfeccionamiento para conseguir empleados multihabilidosos capaces de realizar su trabajo y aceptar nuevas responsabilidades que faciliten la agilidad que exigen los nuevos retos del mercado.

## INTRODUCCIÓN

Debido a la dinamicidad y turbulencia de los mercados las organizaciones tratan de adaptarse rápida y eficazmente a los cambios que acontecen en el entorno. Por ello surge el concepto de flexibilidad incorporado a múltiples aspectos organizativos: en la estructura, en las estrategias, en la organización del trabajo, en la toma de decisiones. No obstante se pierde de vista un elemento esencial ¿Cómo se forman a los empleados para que sean flexibles?. (Atkinson, 1984, 1985; Barnes, 1997; Barney, 1991; Blyton, 1992; Denton, 1994; De Leeuw, Volverda, 1996; Upton, 1994; Overholt, 1992; Grenier et al., 1997; Volverda, 1997).

El objetivo de nuestro trabajo es poner de manifiesto, a través del enfoque institucional, la incidencia de la flexibilidad sobre la gestión de recursos humanos que nos conduce a adoptar nuevos programas de formación que traten de transmitir éste valor como parte esencial de la cultura organizativa.

En la primera parte se expondrán los fundamentos de la teoría institucional que enmarcan conceptualmente la transmisión de valores y creencias del entorno sobre las organizaciones (Meyer, Rowan, 1991; Scott, 1995). En segundo lugar se enfatiza la flexibilidad como valor de la cultura organizativa (Mueller, 1992; Denton, 1994; Van han et al., 1987; Levenson, 1996; Klein et al. 1991; Graham, 1996). Por último se analiza la naturaleza de los programas de formación para lograr la multihabilidad.

Así mismo pretendemos emprender una nueva línea de investigación que nos permita, en un futuro, construir un modelo institucional que recoja la incorporación de nuevos valores del entorno como la flexibilidad, la globalización, el énfasis medioambiental o la equidad social sobre los modelos y prácticas de gestión de recursos humanos.

## EL ENFOQUE INSTITUCIONAL: LA CREACIÓN DE ORGANIZACIONES ISOMÓRFICAS CON EL ENTORNO

El enfoque neoinstitucional parte de una premisa básica: las organizaciones llegan a ser isomórficas con el entorno incorporando sobre sus estructuras y estrategias los valores, ceremonias y símbolos del mismo, y a la vez las organizaciones del campo organizativo<sup>2</sup> llegan a ser isomórficas entre ellas, es decir,

---

<sup>1</sup> Este trabajo ha contado con la financiación del Ministerio de Educación (CICYT) y la Junta de Andalucía Grupos de investigación SEC96-1063 y SEJO-182)

<sup>2</sup> Las organizaciones que agregadas constituyen un área reconocida del mundo institucional forman la unidad de análisis básica del institucionalismo, el campo de organizaciones. Concepto similar al utilizado por la teoría ecológica (DiMaggio, Powell, 1991).

homogéneas y semejantes como consecuencia de las presiones a las que están expuestos (Meyer, Rowan, 1991; DiMaggio, Powell, 1991).

Se trata de un enfoque que parte de la concepción de organización como sistema abierto, en la que el entorno influye sobre ellas, pero a diferencia de otras aproximaciones, como la ecológica, asume que las organizaciones pueden emprender acciones estratégicas activamente para hacer frente a las presiones del entorno (Oliver, 1991).

Para llegar a un mayor entendimiento de cómo la teoría institucional llega a explicar la adopción de valores del entorno debemos ser consciente de que, bajo esta perspectiva, el énfasis recae sobre el entorno institucional, en contra de otras teorías, como la basada en los recursos, que destacan la importancia del entorno técnico. Éste último se puede asemejar a los mercados competitivos, en el que las organizaciones tratan de controlar el proceso técnico de las turbulencias del entorno, buscando la adquisición y el control de los recursos para lograr o mantener una posición competitiva. Frente a éstos los entornos institucionales se definen como el conjunto de reglas y requerimientos sociales a los que se ajustan las organizaciones, las cuales tratan de lograr la legitimidad para el logro de la supervivencia (Scott, 1991; Scott, Meyer, 1991). Esta perspectiva analiza el papel de ciertos actores y elementos que hasta ahora se habían obviado. Entre los primeros estarían el estado y los cuerpos profesionales y entre los segundos los elementos simbólicos, creencias, valores etc. (Oliver, 1997; Scott, 1987).

La concepción del entorno institucional supone estudiar los pilares y presiones asociados a él (Scott, 1995). Estas presiones institucionales, coercitivas, normativas y miméticas<sup>3</sup>, explican el comportamiento de los actores institucionales y el cambio organizativo.

Las organizaciones que operan en el entorno institucional, en un intento de ser isomórficas con el mismo, adoptan valores y ceremonias sobre sus estructuras y estrategias. El resultado es la creación de organizaciones homogéneas y similares en los aspectos antes señalados. Por ello, los nuevos cambios del entorno están difundiendo nuevos valores que llegan a institucionalizarse<sup>4</sup> y que tienen importantes repercusiones sobre cada una de las prácticas y estrategias de gestión de recursos humanos. La implantación de los elementos institucionales responde en un principio a objetivos de eficiencia, si bien a largo plazo y, tras el proceso institucional, se imponen criterios sociales de legitimidad y apoyo social. Es decir, las organizaciones que siguen a las pioneras en la adopción de programas de formación hacia la flexibilidad buscan recibir el reconocimiento social por parte de los stakeholders<sup>5</sup> (Scott, 1995; Suchman, 1995).

La aparición de nuevos valores como el creciente interés medioambiental, la globalización, la equidad social etc. tendrán, de la misma manera, repercusiones sobre las estrategias de gestión de recursos humanos y en general sobre la organización. El objetivo del trabajo es analizar en concreto el impacto de la flexibilidad sobre las estrategias y estructuras y en concreto sobre la gestión de recursos humanos. Ver gráfico 1.

## LA FLEXIBILIDAD COMO VALOR DE LA CULTURA ORGANIZATIVA

La confusión y la ambigüedad que rodean al concepto de flexibilidad, aún cuando con frecuencia supone una capacidad competitiva esencial, dificultan en gran medida su gestión eficaz (Leverson, 1996; O'Really, 1992; Pollert, 1998).

Siguiendo a Upton (1994) flexibilidad es la capacidad de cambiar o adaptarse con poca penalización de tiempo, esfuerzo, coste o rendimiento. Se trata de una definición muy general y abstracta que incluye dos acciones básicas "adaptar" y "cambiar". El primer concepto hace referencia a la capacidad de mantener una situación estable a pesar del cambio (que puede ser interno o externo a la empresa). El segundo implica la capacidad de provocar el cambio, en lugar de reaccionar contra él. Ambas situaciones exigen la flexibilidad que permita el cambio ya sea de forma reactiva o proactiva.

La flexibilidad posee una naturaleza multidimensional que comprende múltiples aspectos: las estrategias

(Grenier et al., 1997; Volverda, 1997), los diseños de trabajo (Atkinson, 1984; Blyton, 1992), los sistemas de producción (Upton, 1994; Mueller, 1992), las relaciones de empleo (Bass, 1994; Graham et al., 1997) y las estructuras organizativas (Denton, 1994; Overholt, 1997; Volverda, 1997). Los sistemas de producción flexibles fueron los primeros en aparecer movidos por razones técnicas de eficiencia. A partir de éstos han surgido otros tipos, inherentes al sistema de producción, que si también han buscado

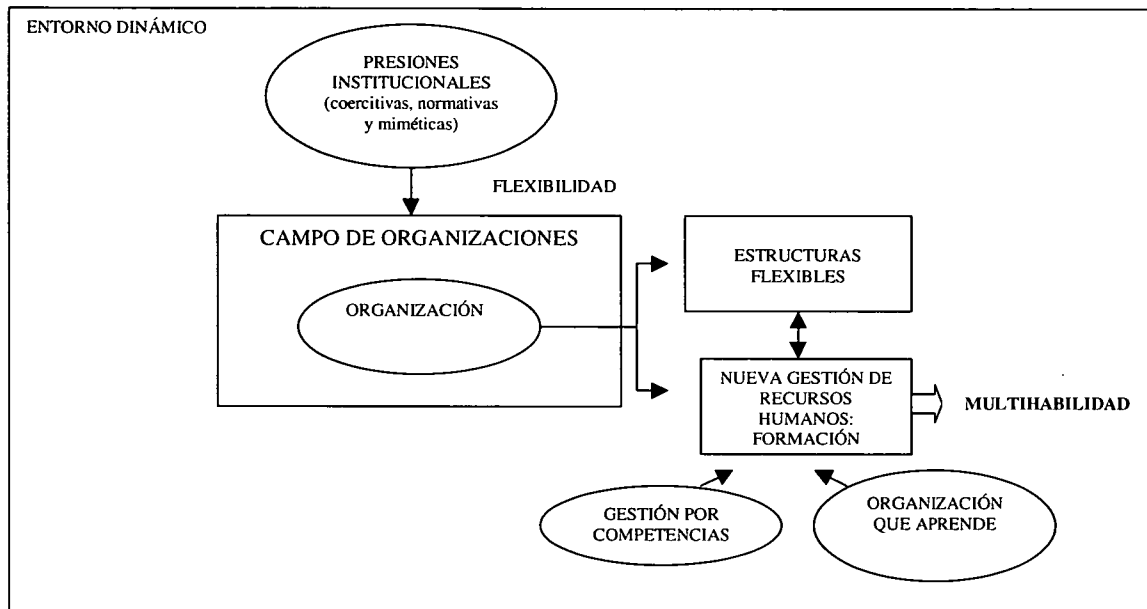
<sup>3</sup> Las presiones coercitivas suponen una imposición, las normativas la emisión de normas y valores y las miméticas están asociadas a un proceso de imitación

<sup>4</sup> Se define la institucionalización como el grado en que se toma por supuesto una norma o regla, es decir, la infusión de valor que posee (Scott, 1987)

<sup>5</sup> Audiencias externas e internas que influyen en el resultado de la organización

satisfacer objetivos de eficiencia se han difundido tras un proceso de imitación de aquellos departamentos y organizaciones grandes y/o exitosas que lo habían implantado convirtiendo la flexibilidad en una norma institucionalizada. Las organizaciones buscan, de forma continua, implantar estructuras de trabajo que se caractericen por su adaptabilidad (Wood, 1989) lo que ha llevado a un rediseño de los puestos hasta trabajadores funcionalmente flexibles (Katz, 1985). Los distintos tipos de flexibilidad están íntimamente relacionados e inciden sobre los individuos, aunque algunos en mayor medida. De entre todos ellos nos centraremos en la flexibilidad funcional ya que es la que exige la formación para obtener empleados multihabilidosos (Cordery, 1989; Cross, 1986; Denton, 1994; Cordery et al., 1993; Levenson, 1996).

GRÁFICO 1. LA CREACIÓN DE ORGANIZACIONES ISOMÓRFICAS: LA ADOPCIÓN DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN DIRIGIDOS HACIA LA FLEXIBILIDAD



Fuente: Elaboración propia

Nos referimos a la flexibilidad funcional, también denominada “multi-skiling” y polivalencia, como la capacidad de los empleados para realizar un mayor número de tareas de las específicamente definidas por su puesto de trabajo (Mueller, 1992). Esta nueva concepción del trabajo lleva consigo un nuevo diseño de puestos que implica el alargamiento de tareas, rotación o creación de grupos de trabajo semi-autónomos (Cordery, Mueller, Smith, 1991). Los trabajadores funcionalmente flexibles aportan a la empresa una ventaja competitiva (Barney, 1991) ya que pueden detectar errores en el trabajo de otros y tener una visión más completa de la organización del trabajo. Son más efectivos en la resolución de problemas y en la identificación de las herramientas adecuadas para ello (Denton, 1994).

## PROGRAMAS DE FORMACIÓN ORIENTADOS HACIA LA FLEXIBILIDAD

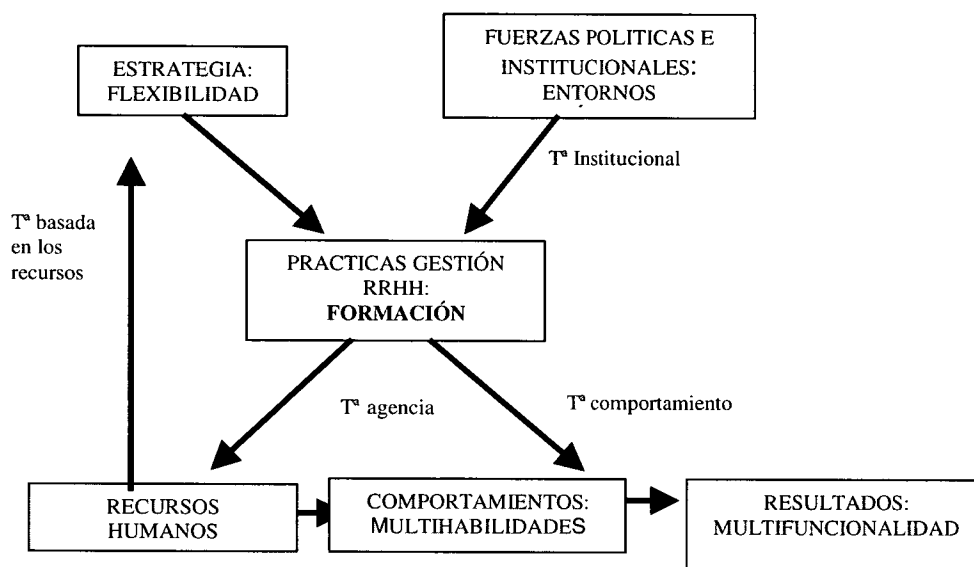
Como consecuencia de la dinamicidad del entorno y para responder a los objetivos de flexibilidad se están produciendo cambios importantes en la gestión de recursos humanos, y a su vez a través de ésta, mediante diferentes procesos, se está fomentando la flexibilidad en la organización. El enfoque estratégico que recibe actualmente la gestión de recursos humanos supone por un lado la integración de los procesos y estrategias de recursos humanos en la estrategia de negocio de la organización (Delery, Doty, 1996), y de las prácticas entre sí y, por otro la consideración del factor humano como un recurso esencial en la creación de ventajas competitivas (Barney, 1991).

Existen muchos trabajos que han relacionado las estrategias implantadas por las organizaciones y las prácticas de gestión de recursos humanos ligadas a ellas. Entre estos destacan los de Schuler, Jackson, 1987; Schuler, 1990 ; Schuler, Jackson, 1987; Jackson, Schuler, Rivero, 1989; Schuler, MacMillan, 1984; Youndt, Snell, Dean, Lepak, 1996. Este último aporta argumentos de la teoría contingencial para relacio-

nar los procesos de gestión de recursos humanos con las posturas estratégicas de la empresa, y de la teoría del comportamiento para analizar la relación entre la estrategia de flexibilidad con los comportamientos deseados que influyen en las mejoras del resultado de la organización. El concepto de flexibilidad hace referencia a la agilidad, adaptabilidad y responsabilidad de las organizaciones. Si éstas desean seguir una estrategia de flexibilidad deben desarrollar y mantener altas cualificaciones y competencias y una fuerza de trabajo adaptable que pueda enfrentarse a trabajos no rutinarios y excepcionales que requieran creatividad e iniciativa. Es decir, se debe formar en competencias que sirvan tanto para desarrollar el actual puesto de trabajo como para poder realizar otras actividades presentes y futuras (Youndt et al., 1996).

Además del enfoque institucional existen otros marcos teóricos que explican y justifican la relación existente entre las prácticas de formación, la estrategia y los recursos humanos. En el gráfico 2 puede apreciarse la contribución de algunas aproximaciones teóricas que permiten, de forma integrada, consolidar un enfoque multidisciplinar para la modelización de las prácticas de recursos humanos y la teorización de los trabajos empíricos que en este área se han desarrollado.

GRÁFICO 2. LA FORMACIÓN EN ORGANIZACIONES FLEXIBLES: MODELOS TEÓRICOS APLICABLES



Fuente. Adaptado de Wright, McMahan, 1992

Según los argumentos contingenciales existe un “fit” interno que supone la coherencia de las prácticas de gestión de recursos humanos entre sí y otro externo que relaciona éstas últimas con la estrategia de flexibilidad. La flexibilidad, por tanto, será alcanzada integrando los procesos de reclutamiento y selección, las actividades de formación, objeto de nuestro estudio, los planes de carrera, y sobre todo la remuneración<sup>6</sup>.

Este enfoque teórico que presentamos, el institucionalismo, aporta una nueva visión que implica que los tradicionales procesos de gestión, que teóricamente deben estar en congruencia dando cuerpo a los modelos integrados de gestión de recursos humanos, adopten una nueva perspectiva orientada no hacia los puestos de trabajos, ni centrada en la estructura rígida, sino hacia las competencias. Por esta razón surge la denominada gestión por competencias (Wright, Snell, 1991) a través de la cual se alcanza la flexibilidad, capacidad de adaptación rápida a los cambios del entorno, y la multifuncionalidad, capacidad del individuo para ser asignado al trabajo de forma dinámica. Wright y Snell señalan que la gestión de recursos humanos posee dos enfoques importantes: los comportamientos y las competencias<sup>7</sup> y explican cómo a través de la formación se instalan, mantienen y reemplazan éstas últimas. En primer lugar se asume que los individuos poseen inherentemente unas competencias que la organización adquiere tras el proceso de

<sup>6</sup> Gómez-Mejía y Balkin (1992) analizaron el diseño de los sistemas de remuneración basados en las habilidades, no obstante no son muchos los trabajos teóricos que relacionan los programas de formación con la postura estratégica de la empresa.

<sup>7</sup> Conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades que se deben aportar a un trabajo para realizarlo con el adecuado nivel de eficiencia. Ha de ajustarse al individuo, ser específico y medible.

reclutamiento y que además a través de la formación, la remuneración, la evaluación y la carrera se pueden instalar competencias inexistentes en los individuos ya contratados. Esas competencias serán utilizadas posteriormente a través de las promociones y transferencias. Pero tan importante es la adquisición y desarrollo de las competencias como el mantenimiento de las mismas a través de la remuneración, la formación y la evaluación. Por último aquellas competencias que hayan quedado obsoletas deben ser eliminadas (Cuadro 1).

CUADRO 1. LAS ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS Y LOS PROCESOS DE FORMACIÓN

ESTRATEGIA	FORMACIÓN
ADQUISICIÓN	FORMACIÓN DE COMPETENCIAS
UTILIZACIÓN	REMUNERACIÓN BASADA EN LAS COMPETENCIAS
RETENCIÓN	FORMACIÓN REITERADA
REEMPLAZO (DESAPRENDIZAJE)	RE FORMACIÓN

Fuente. Wright, Snell, 1991

La formación desempeña un papel esencial, ya que a través de ella se ajustan las características y perfiles de los individuos a los de la organización, en cuanto a los conocimientos, habilidades y capacidades requeridas. La nueva visión de los procesos de formación ya no tratará de ajustar el perfil individual al perfil del puesto de trabajo, delimitado de forma restringida a través del proceso de análisis de puestos, sino que la organización, a través de su cultura, determinará las competencias básicas necesarias, y desarrollará los recursos humanos hacia el logro de las mismas. La organización establecerá los perfiles tipos definidos en función de las competencias y la distancia entre los diferentes perfiles pondrá de manifiesto los esfuerzos en formación necesarios para poder alcanzar un nuevo nivel. Todo ello va a suponer un aprendizaje continuo que ponga de manifiesto de nuevo el énfasis sobre el conocimiento, y a través del cual se va a fomentar la concepción de empresa como organización que aprende. Se promueve, de esa manera, la intercambiabilidad, y los movimientos horizontales y verticales<sup>8</sup>. Las ventajas que ofrece este tipo de gestión son múltiples. Por un lado se trata de un proceso escasamente ligado a las estructuras, lo cual favorece la organización por procesos a través de estructuras difusas flexibles. Por otro implica una movilidad funcional que permite la adaptación en situaciones de dinamicidad. Finalmente es un sistema que considera las características individuales, fomentando el conocimiento y las capacidades como herramientas de desempeño con la finalidad de formar a personas con multihabilidades, trabajadores multifuncionales (Klein et al., 1991).

No debemos pasar por alto que la institucionalización como proceso está estrechamente ligada con el concepto de inercia y resistencia (Scott, 1995), por ello cualquier cambio en los procesos de trabajos derivados de la flexibilidad va a suponer una transformación en el "modo de hacer las cosas" que implique que, a través del pilar normativo, las universidades y asociaciones profesionales muestren las normas y valores que los individuos deben poseer y aprender para que formen parte de organizaciones flexibles. Ello se consigue con unos adecuados programas de formación.

Por otro lado la flexibilidad también está produciendo una serie de cambios en las estructuras organizativas, downsizing<sup>9</sup>, restructuring etc., que, en algunos casos, están suponiendo, a largo plazo, una reducción de la cantidad de mano de obra. En este aspecto el papel que desempeñan los supervivientes<sup>10</sup> es importante, ya que si se produce repentinamente un cambio en el entorno y la organización necesita más personal del que dispone es conveniente que éstos a través de los procesos de formación sean capaces de desarrollar actividades ligados a competencias distintas.

Según Schuler y Jackson, 1987 en el diseño de las prácticas de recursos humanos, en concreto en la formación, hay que conocer las posibles elecciones disponibles (Cuadro 2).

<sup>8</sup> La intercambiabilidad supone poseer idénticos perfiles en diferentes situaciones. Los movimientos horizontales están relacionados con distintos perfiles en un mismo grupo profesional. Para finalizar los movimientos verticales están ligados a un grupo profesional superior, por tanto distintos perfiles.

<sup>9</sup> Las estrategias de downsizing se definen como los programas de reestructuración organizativa dirigidos hacia la consecución de mejoras de eficiencia y de productividad a largo plazo. Cameron, K.; Feldman, D. (1995). "Strategies for successful organizational downsizing". Human Resource Management, summer, vol.33, nº2, p:189-211.

<sup>10</sup> Se definen los supervivientes como aquellos empleados que permanecen en una organización que ha realizado procesos de reestructuración. Sobre ellos es necesaria la puesta en marcha de ciertos programas para evitar el lado disfuncional que supone haber experimentado una transformación estructural. Esfuerzos en motivación, remuneración, comunicación etc.

CUADRO 2. LA FORMACIÓN Y LAS ELECCIONES ESTRATÉGICAS LIGADAS A ELLAS

CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
APLICACIÓN ESTRECHA	APLICACIÓN ANCHA
ENFASIS EN LA PRODUCTIVIDAD	ENFASIS EN LA CALIDAD DE TRABAJO
NO PLANIFICADA	PLANIFICADA
ORIENTACIÓN INDIVIDUAL	ORIENTACIÓN GRUPAL
BAJA PARTICIPACIÓN	ALTA PARTICIPACIÓN

Fuente. Schuler, Jackson, 1987

Para el caso de organizaciones que implanten flexibilidad debemos optar por una planificación orientada al largo plazo, que contemple no sólo las competencias actuales, sino las futuras, cuyo énfasis recaiga sobre la calidad de trabajo, ya que frente a las tareas técnicas de administración hemos destacado las emocionales, planificada y coherente con los objetivos estratégicos de la organización y que suponga una elevada participación del individuo para que el proceso de aprendizaje sea más completo.

El modelo que proponemos ha de satisfacer las siguientes características. Ha de ser un modelo dinámico e integral. Dinámico ya que debe encontrar el equilibrio entre la oferta y demanda de trabajo. Integral por cuanto afecta a todos los miembros de la organización y a todos los procesos de gestión de recursos humanos. Debe centrar su énfasis en las competencias. Finalmente se requiere una formación teórica acompañada de procesos funcionales de rotación interna para favorecer el aprendizaje interno en la organización.

## CONCLUSIONES

Las principales conclusiones a las que nos conduce el trabajo son las siguientes. Primero, existen fundamentos teóricos que permiten explicar el impacto de los valores, creencias y rituales del entorno sobre las organizaciones, sus estructuras, y recursos humanos. Ello nos permite, en futuras investigaciones, evaluar la incidencia de nuevos valores del contexto, como el énfasis en el medioambiente, la equidad social o la globalización, sobre las organizaciones y en concreto sobre cada una de las prácticas de gestión de recursos humanos.

Segundo, la dinamicidad presente en los mercados requiere organizaciones más rápidas y ágiles. Esta nueva exigencia repercute sobre los recursos humanos, lo cual implica que la organización diseñe estrategias en las que cada una de las prácticas, de forma coherente, fomente la presencia en el trabajo de individuos multihabilidosos. Los esfuerzos de formación son necesarios y, además han de ser consistentes con otras prácticas de gestión de recursos humanos como las políticas de remuneración, los planes de carrera etc.

Tercero, los procesos de formación deben adquirir una nueva visión. Se debe romper la clásica concepción de formación que trata de ajustar las características del individuo a las del puesto, en favor de otra que alinee los perfiles por competencias, delimitados por la cultura organizativa, y las poseídas por los individuos. Sólo de esa manera se podrán alcanzar la flexibilidad que exige el nuevo entorno.

Finalmente, la era del conocimiento que domina el entorno implica la concepción de organización que aprende. El énfasis recae no sólo en las competencias presentes, conocimientos, capacidades y habilidades, sino además en el conocimiento futuro, en el continuo aprendizaje que va a acelerar la capacidad de respuesta de los individuos al entorno. Una nueva concepción que debe ir ligada a otro proceso de desaprendizaje de aquellos valores de la cultura tradicional que por la inercia institucional implican, en ocasiones, rigidez y resistencia de los individuos al cambio.

## BIBLIOGRAFÍA

- ATKINSON, J. (1984) "FLEXIBILITY, UNCERTAINTY AND MANPOWER MANAGEMENT". *INSTITUTE OF MANPOWER STUDIES REPORT*. N°89
- ATKINSON, J. (1985) "FLEXIBILITY: PLANNING FOR THE UNCERTAIN FUTURE". *MANPOWER POLICY AND PRACTICE* 1, SUMMER
- ATKINSON, J. & MEAGER, N (1986) "IS FLEXIBILITY JUST A FLASH IN THE PAN?". *PERSONNEL MANAGEMENT*. SEPTEMBER
- ATKINSON, J. (1984) "MANPOWER STRATEGIES FOR FLEXIBLE ORGANIZATIONS". *PERSONNEL MANAGEMENT*. AUGUST. VOL.16 PP.28-31

- BAGGULEY, P. (1990) "GENDER AND LABOUR FLEXIBILITY IN HOTEL AND CATERING". *SERVICES INDUSTRIES JOURNAL*. VOL.10 PP.737-747
- BAILEY, J.(1992) "JOB DESIGN AND NEW TECHNOLOGY". *WORK STUDY* MARCH/APRIL
- BARNES NELSON,J. (1997) "THE BOUNDARYLESS ORGANIZATION: IMPLICATIONS FOR JOB ANALYSIS, RECRUITMENT, AND SELECTION". *HUMAN RESOUCOE PLANNING*. VOL.20.4
- BARNEY,J. (1991) "FIRM RESOURCES AND SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE". *JOURNAL OF MANAGEMENT*. 17:99-120
- BASS,B.(1994) "CONTINUITY AND CHANGE IN THE EVOLUTION OF WORK AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT". *HUMAN RESOURCE MANAGAMENT*, SPRING VOL.33 N°1 PP 3-31
- BLYTON, P. (1992) "FLEXIBLE TIMES? RECENT DEVELOPMENTS IN TEMPORAL FLEXIBILITY". *INDUSTRIAL RELATIONS JOURNAL* VOL.23 N°2 PP.121-139
- CORDERY,J. SEVASTOS,P. MUELLER,W. Y PARKER,S.(1993) "CORRELATES OF EMPLOYEE ATTITUDES TOWARD FUNCTIONAL FLEXIBILITY". *HUMAN RELATIONS*, VOL.46 N°6.
- CORDERY,J.(1989) "MULTISKILLING: A DISCUSSION OF PROPOSED BENEFITS OF NEW APPROACHES TO LABOUR FLEXIBILITY WITHIN ENTERPRISES". *PERSONNEL REVIEW*, 18, 13-22.
- CROSS,M.(1986) "FUNCTIONAL FLEXIBILITY: COSTS AND BENEFITS." *WORK STUDY*, APRIL, 23-27
- DE LEEUW,ACJ; VOBERDA,HW(1996). "ON THE CONCEPT OF FLEXIBILITY: A DUAL CONTROL PERSPECTIVE". *OMEGA* VOL.24,2 APR. PP.121-139
- DELERY, J.; DOTY, H. (1996) "MODES OF THEORIZING IN STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: TEST OF UNIVERSALISTIC, CONTINGENCY AND CONFIGURATIONAL PERFORMANCE PREDICTIONS". *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, VOL.39, N°4, P:802-835.
- DENTON,K.(1994) "THE POWER OF FLEXIBILITY". *BUSINESS HORIZONS*. JULY-AUGUST PP 43-50
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. (1991). "THE IRON CAGE REVISTED: INSTITUTIONAL ISOMORPHISM AND COLLECTIVE RATIONABILITY". EN W.POWELL, P.DIMAGGIO (EDS.). *THE NEW INSTITUTIONALISM IN ORGANIZATIONAL ANALYSIS*. THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS.
- GOODSTEIN, J. (1994). "INSTITUTIONAL PRESSURES AND STRATEGIC RESPONSIVENESS: EMPLOYER INVOLVEMENT IN WORK-FAMILY ISSUES". *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, VOL.37, N°2, P:350-382.
- GRAHAM,V. & WURZBURG,G. (1996) "FLEXIBLE FIRMS, SKILLS AND EMPLOYMENT". *OECD OBSERVER*. N.202
- GRENIER,JN., GILES,A. & BELANGER,J.(1997). "INTERNAL VERSUS EXTERNAL LABOUR FLEXIBILITY. A TWO PLANT COMPARISON IN CANADIAN MANUFACTURING". *INDUSTRIAL RELATIONS*. VOL.52, N°4 PP.683-711
- ILUNDAIN VILÁ,JM.(1995) "DE LAS ESTRUCTURAS TRADICIONALES A LA ORGANIZACIÓN FLEXIBLE". *LA NUEVA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS*. COORDINADO POR M.ORDOÑEZ. ED.GESTIÓN 2000,S.A.
- JACKSON, S.; SCHULER, R.; RIVERO, J. (1989). "ORGANIZATIONAL CHARACTERISTICS AS PREDICTORS OF PERSONNEL PRACTICES". *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, VOL.42, P:727-786.
- JOHANSEN,R. & SWIGART,R.(1996) *UPSIZING THE INDIVIDUAL IN THE DOWNSIZED ORGANIZATION*. ADDISON-WESLEY PUBLISHING COMPANY.
- JORDAN,W. & GRAVES,S.(1995) "PRINCIPLES ON THE BENEFITS OF MANUFACTURING PROCESS FLEXIBILITY". *MANAGEMENT SCIENCE*. VOL.41, N°4, APRIL
- KLEIN,J. EDGE,G. & KASS,T. (1991) "SKILL-BASED COMPETITION". *JOURNAL OF GENERAL MANAGEMENT*. VOL.16 N°4 SUMMER
- LEVERSON, R.(1996) "CAN PROFESSIONALS BE MULTISKILLED?". *PEOPLE MANAGEMENT* VOL.2 AUGUST.PP.36-38
- MACINNĒS,J.(1988) "THE QUESTION OF FLEXIBILITY". *PERSONNEL REVIEW*. 17,3
- MEYER, J.; ROWAN, B. (1991). "INSTITUTIONALIZED ORGANIZATIONS: FORMAL STRUCTURE AS MYTH AND CEREMONY". EN W. POWELL, P. DIMAGGIO (EDS.), *THE NEW INSTITUTIONALISM IN ORGANIZATIONAL ANALYSIS*. THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS.
- MUELLER,F.(1992) "FLEXIBLE WORKING PRACTICES IN ENGINE PLANTS: EVIDENCE FROM THE EUROPEAN AUTOMOBILE INDUSTRY". *INDUSTRIAL RELATIONS JOURNAL*, AUTUMN V.23 N°3 PP.191(14)
- MUELLER,W.(1992) "FLEXIBLE WORKING AND NEW TECHNOLOGY". J.HARTLEY & J.N. STEPHESON (EDS.), *EMPLOYMENT RELATIONS: THE PSYCHOLOGY OF INFLUENCE AND CONTROL AT WORK*. OXFORD: BLACKWELL PUBLISHERS.
- O'REALLY,J.(1992). "WHERE DO YOU DRAW THE LINE? FUNCTIONAL FLEXIBILITY, TRAINING AND SKILL IN BRITAIN AND FRANCE". *WORKS, EMPLOYMENT AND SOCIETY*. VOL 6,3 PP.369-396
- OLIVER, C. (1991). "STRATEGIC RESPONSES TO INSTITUTIONAL PROCESSES". *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, VOL 16, N°1, P:145-179.
- OLIVER, C. (1997). "THE INFLUENCE OF INSTITUTIONAL AND TASK ENVIRONMENT RELATIONSHIPS ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: THE CANADIAN CONSTRUCTION INDUSTRY". *JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES*, 34:1, P:99-124
- OLMSTED,B. & SMITH,S.(1989) "FLEX FOR SUCCESS!". *PERSONNEL*. VOL.66 PP.50-55
- OLMSTED,B.(1992) "WORKPLACE FLEXIBILITY: FROM EMPLOYEE ACCOMMODATION TO BUSINESS STRATEGY". *THE HUMAN RESOURCES PROFESSIONAL*.
- OSTROFF,F. & SMITH,D. (1992). "THE HORIZONTAL ORGANIZATION". *THE MCKINSEY QUARTERLY*. EXISTE VERSIÓN EN ESPAÑOL: "LA ORGANIZACIÓN HORIZONTAL". *HARVARD DEUSTO*.
- OVERHOLT,M.(1997) "FLEXIBLE ORGANIZATIONS: USING ORGANIZATIONAL DESIGN AS A COMPETITIVE ADVANTAGE". *HUMAN RESOURCE PLANNING*. VOL.20.1
- PINFIELD,L. & ATKINSON,J.(1988) "THE FLEXIBLE FIRM". *CANADIAN BUSINESS REVIEW*. WINTER
- POLLERT,A.(1988) "THE FLEXIBLE FIRM: FIXATION OR FACT". *WORKS, EMPLOYMENT AND SOCIETY* VOL.2,3 PP.281-316
- POLLERT,A.(1988) "DISMANTLING FLEXIBILITY". *CAPITAL & CLASS*. N°34 MAY
- SCHULER, R.; MCMILLAN, I. (1984)."GAINING COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH HUMAN RESOURCE". *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, VOL.23, PG.241-255.
- SCHULER, R.; JACKSON, S.(1987). "LINKING COMPETITIVE STRATEGIES WITH HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES". *ACADEMY MANAGEMENT EXECUTIVE*, VOL 1, P:207-214.
- SCHULER, R.S., JACKSON, S.(1987). "ORGANIZATIONAL STRATEGY AND ORGANIZATIONAL LEVEL AS DETERMINANT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES". *HUMAN RESOURCE PLANNING*, VOL.10, P:125-141.
- SCHULER, R. (1990). "HUMAN RESOURCE STRATEGY: FOCUSING ON ISSUES AND ACTIONS". *ORGANIZATIONAL DYNAMICS*, SUMMER, P:5-19.

- SCOTT, W. (1984). "UNPACKING INSTITUTIONAL ARGUMENTS". EN W. POWELL, P. DIMAGGIO (EDS), *THE NEW INSTITUTIONALISM IN ORGANIZATIONAL ANALYSIS*. THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS.
- SCOTT, W. (1987). "THE ADOLESCENCE OF INSTITUTIONAL THEORY". *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, 32, P:493-511.
- SCOTT, W. (1991). "UNPACKING INSTITUTIONAL ARGUMENTS". EN W. POWELL, P. DIMAGGIO (EDS.). *THE NEW INSTITUTIONALISM IN ORGANIZATIONAL ANALYSIS*. THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS.
- SCOTT, R.; MEYER, J. (1991). "THE ORGANIZATION OF SOCIETAL SECTORS: PROPOSITIONS AND EARLY EVIDENCE". EN W. POWELL, P. DIMAGGIO. *THE NEW INSTITUTIONALISM IN ORGANIZATIONAL ANALYSIS*. THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS.
- SCOTT, W. (1995). *INSTITUTIONS AND ORGANIZATIONS*. FOUNDATIONS FOR ORGANIZATIONAL SCIENCE. SAGE PUBLICATIONS.
- SEFERTZLE.(1996) "FLEXIBILITY AND ALTERNATIVE CORPORATE STRATEGIES". *INDUSTRIAL RELATIONS*. VOL.51 N°1
- SHARMA,B.; LUH LUH,L.(1994) "LABOR MARKET FLEXIBILITIES AS HRM STRATEGIES: THE EXAMPLE OF SINGAPORE". *JOURNAL OF ASIAN BUSINESS*. VOL 10,N°1
- SLONA,P.(1989) "FLEXIBLE MANPOWER RESOURCING A LOCAL LABOR MARKET SURVEY". *JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES* V.26 N°2, MARCH
- SUCHMAN, M. (1995). "MANAGING LEGITIMACY: STRATEGIC AND INSTITUTIONAL APPROACHES". *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, VOL.20, N°3, P:571-610.
- TREU, T.(1992) "LABOUR FLEXIBILITY IN EUROPE". *INTERNATIONAL LABOUR REVIEW*. VOL.131 N°4,5
- UPTON, D.(1994) "THE MANAGEMENT OF MANUFACTURING FLEXIBILITY". *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*. WINTER PP.72-89
- VAN HAM,J., PAAUWE,J. & WILLIAMS,R. (1987) "HUMAN RESOURCE FLEXIBILITY- SOME NECESSARY CONDITIONS FOR SUCCESS". *PERSONNEL REVIEW*. 16,2
- VICKERY,G. & WURZBURG,G.(1996) "FLEXIBLE FIRMS, SKILLS AND EMPLOYMENT". *OECD OBSERVER*. OCT/NOV, N°202
- VOLBERDA, H. (1997) "BUILDING FLEXIBLE ORGANIZATIONS FOR FAST-MOVING MARKETS". *LONG RANGE PLANNING*. VOL.30, N°2, PP.169-183
- WRIGHT, P.; SNELL, S. (1991). "TOWARD AN INTEGRATIVE VIEW OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT". *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REVIEW*, VOL.1, N°3, P:203-225.
- WRIGHT, P.M., MCMAHAN, G.C. (1992). "THEORETICAL PERSPECTIVES FOR STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT". *JOURNAL OF MANAGEMENT*, 18, P:295-320.
- YOUNDT, M., SNELL, S.; DEAN, J.; LEPAK, D. (1996). "HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, MANUFACTURING STRATEGY, AND FIRM PERFORMANCE". *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, VOL.39, N°4, P: 836-866