



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social
y Cooperativa, nº 46, noviembre 2003, pp. 63-84**

Estrategia de negocio y prácticas de recursos humanos en las cooperativas

**Carlos Jesús Cano Guillén y
José Joaquín Céspedes Lorente**
Universidad de Almería

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN: 0213-8093. © 2003 CIRIEC-España
www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

Estrategia de negocio y prácticas de recursos humanos en las cooperativas

**Carlos Jesús Cano Guillén y
José Joaquín Céspedes Lorente**
Universidad de Almería

RESUMEN

En este trabajo se estudian las estrategias de negocio y de recursos humanos en las cooperativas andaluzas, analizando el grado de ajuste entre ambas y su implicación sobre los resultados empresariales. Para ello se emplea una muestra de 121 empresas cooperativas que han contestado un cuestionario. Los resultados obtenidos muestran apoyo a la hipótesis de ajuste, aunque con algunas matizaciones que son discutidas.

PALABRAS CLAVE: Estrategia de negocio, prácticas de recursos humanos, ajuste, cooperativas.

CLAVES ECONLIT: J540, M120, M520, M530, M540, P130.

Stratégie commerciale et pratiques de ressources humaines dans les coopératives

RÉSUMÉ: Ce travail analyse les stratégies commerciales et de ressources humaines dans les coopératives andalouses, en étudiant le degré d'adaptation entre les deux et leur implication sur les résultats de l'entreprise. A cette fin, un échantillon de 121 entreprises coopératives qui ont répondu à un questionnaire est utilisé. Les résultats obtenus soutiennent l'hypothèse de l'adaptation, bien qu'avec quelques nuances qui sont examinées.

MOTS CLÉ: Stratégie commerciale, pratiques de ressources humaines, adaptation, coopératives.

Business strategy and human resources practices in co-operatives

ABSTRACT: This paper analyses the fit between business strategy and human resources strategy, and its implications and effect on performance. A sample of 121 Andalusian co-operatives (small and medium sized firms) is used to evaluate the hypothesis through a questionnaire. Our findings reveal some support for the fit hypothesis, though with some qualifications which are also discussed.

KEY WORDS: Business strategy, Human resources practices, Fit, Co-operatives.

1.- Introducción

Los recursos humanos han tenido un papel central en la mayor parte de las teorías y enfoques sobre la dirección de empresas. Sin embargo, no ha sido hasta los años 80, y especialmente en los 90, cuando se han empezado a introducir de forma sistemática en el diseño del sistema estratégico de las organizaciones, lo que se ha denominado genéricamente como enfoque estratégico de recursos humanos (Valle, 1995)

Wright y McMahan (1992) y Valle (1995) enfatizan el concepto de ajuste dentro del enfoque estratégico de recursos humanos. Verticalmente, destacan el vínculo entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia general de la empresa; y horizontalmente, destacan la coordinación entre las distintas prácticas de dirección de recursos humanos. En ambos casos, la existencia de ajuste conduce a la consecución de una ventaja competitiva y, por tanto, permite a la empresa obtener una mayor rentabilidad.

Para contrastar este modelo estratégico-contingente se han utilizado principalmente las tipologías de estrategias propuestas por Miles y Snow (1978) y Porter (1982). Ésta última ha sido desarrollada en el ámbito de los recursos humanos, por ejemplo, por Schuler y Jackson (1992) y Montemayor (1996). Adicionalmente, se han empleado otras tipologías como las referentes al ciclo de vida de la empresa (Gerstein y Reisman, 1983; Miller, 1985; Gómez-Mejía y Balkin, 1992). En general, los trabajos empíricos llevados a cabo proporcionan evidencias contradictorias. No obstante, existen ciertos efectos positivos sobre el rendimiento cuando se produce el ajuste. Un rasgo común de las metodologías y análisis efectuados es que se han centrado en grandes empresas de carácter “*capitalista*”.

Frente a las empresas capitalistas, las empresas cooperativas han sido objeto de una menor atención en lo que respecta al estudio de las prácticas de gestión de recursos humanos. Este olvido puede parecer extraño por cuanto muchas de las prácticas de recursos humanos que derivan de los principios cooperativos (ACI, 1995; Monzón y Zevi, 1994) forman parte de lo que algunos autores han considerado como las mejores prácticas (Pfeffer, 1994; Pfeffer y Veiga, 1999): retribución contingente con el beneficio, participación en la toma de decisiones, autogestión de los empleados, etc. (Morales, 1998).

Este trabajo pretende contribuir al análisis de los efectos del ajuste en el comportamiento estratégico de las organizaciones y su efecto sobre el rendimiento empresarial, de dos formas: (1) eligiendo una muestra fundamentalmente de pequeñas y medianas empresas, y (2) de un tipo de empresas en las que los recursos humanos presentan una importancia mayor, si cabe, que en el resto de organizaciones, esto es, las empresas cooperativas (Morales, 1998). Así, el principal objetivo de este tra-

bajo consiste en analizar el ajuste de la estrategia general y las políticas de recursos humanos en las empresas cooperativas. Además de contrastar una proposición sobre la que existen evidencias contradictorias (Sanz y Sabater, 2000), se discute el papel de las organizaciones cooperativas para proporcionar evidencias complementarias en lo que respecta a las prácticas de recursos humanos.

Este trabajo se estructura de la siguiente forma. Tras esta introducción, se analizan los antecedentes del modelo contingente; así, en lo que respecta a su incidencia positiva sobre el resultado, se comentan las evidencias empíricas más destacadas al respecto. Posteriormente, se presenta un análisis empírico de una muestra de cooperativas andaluzas de diferentes tipos y, en general, de pequeño tamaño. Finalmente, se discuten los resultados y las principales implicaciones que se pueden obtener de este trabajo.

2.- Antecedentes teóricos y evidencias

Desde el punto de vista de los recursos humanos, la teoría contingente expone que no hay prácticas o sistema conjunto que sea óptimo en cualquier circunstancia. Así, Hofrichter y Spencer (1996) opinan que se deberá seleccionar aquel sistema que apoye la estrategia específica de la empresa, su cultura y su forma peculiar de enfocar el trabajo.

El enfoque contingente plantea que cuando existe congruencia o ajuste de los distintos parámetros de una organización con los factores del contexto, se incrementa la eficiencia organizativa (Woodward, 1965; Lawrence y Lorsch, 1967). Por tanto, el enfoque estratégico-contingente implica que la coherencia entre las prácticas de recursos humanos y el resto de variables estratégicas que afectan a la empresa redundan en un incremento de la rentabilidad. Esto se fundamenta en que las prácticas de recursos humanos pueden ser una fuente de ventaja competitiva cuando la organización desarrolla sistemas de recursos humanos eficientes que exploten las potenciales sinergias o complementariedades entre ellas (ajuste horizontal) y que sean contingentes con la estrategia de la empresa (ajuste vertical), favoreciendo el desarrollo de ventajas competitivas.

Las implicaciones del enfoque contingente sobre las prácticas de recursos humanos son varias (Gómez-Mejía y Balkin, 1992):

- 1) Diferentes condiciones externas, estrategias organizativas y características de la empresa requieren diferentes políticas y prácticas de recursos humanos.
- 2) La utilidad relativa de diferentes políticas de recursos humanos varía en diferentes contextos.

- 3) Aunque se afirma que las estrategias de la organización conducen a las estrategias de recursos humanos, hay efectos recíprocos, dado que los directivos y empleados influyen en las estrategias emergentes en diferentes niveles de la organización.
- 4) Una desviación significativa de la estrategia ideal de recursos humanos apropiada al entorno, estrategia y características internas, dará lugar a un rendimiento inferior.
- 5) Las estrategias de recursos humanos deben ser adaptativas, ya que han de cambiar cuando se modifiquen los factores contingentes.
- 6) No existen principios generales en dirección de recursos humanos generalmente aplicables.

En definitiva, el modelo contingente o de ajuste se desarrolla alrededor de dos proposiciones básicas:

- La existencia de ajuste entre las diferentes prácticas de recursos humanos de la empresa ejercerá un efecto positivo sobre los resultados organizativos (ajuste horizontal).
- La existencia de ajuste entre la estrategia general y las prácticas de recursos humanos de la empresa ejercerá un efecto positivo sobre los resultados organizativos (ajuste vertical).

La mayor parte de los trabajos empíricos se han centrado en el ajuste vertical, pues si las diferentes prácticas de recursos humanos están alineadas con la estrategia general (ajuste vertical), se asume que también existirá congruencia entre ellas (ajuste horizontal).

Ajuste entre estrategia general y prácticas de recursos humanos

Los trabajos de investigación que han analizado desde un punto de vista teórico las relaciones entre la estrategia general de la empresa y las prácticas de gestión de los recursos humanos son abundantes en los últimos años. Las tipologías de estrategias más utilizadas son las propuestas por Schuler y Jackson (1987) (ej. Huselind, 1995; Delery y Doty, 1996) y Miles y Snow (1984) (ej. Bird y Beelcher, 1995; Gómez-Mejía, 1992). Esta última es la tipología más comprehensiva a nivel de negocio, ya que no sólo describe las orientaciones estratégicas de las empresas, sino también sus estructuras, procesos y las prácticas de recursos humanos que mejor se ajustan a cada estrategia (Rajagopalan, 1998).

Miles y Snow (1984) identifican cuatro patrones estratégicos: explorador, defensivo, analizador y reactivo. Las organizaciones exploradoras persiguen constantemente nuevas oportunidades y presentan estructuras caracterizadas por la flexibilidad y una baja formalización. Las defensivas persiguen incrementar la eficiencia en su ámbito actual de productos/servicios, de manera que su estructura suele estar formalizada y las operaciones tienden a estandarizarse. Por su parte, las analizadoras desarrollan procesos formalizados, pero también vigilan continuamente el entorno para recoger nuevas ideas que presenten una oportunidad de crecimiento. Se sitúan en una posición intermedia frente a los otros dos tipos. Las organizaciones reactivas se caracterizan por la incongruencia en la relación estrategia-estructura-tecnología, presentando un patrón estratégico inconsistente que las abocará a obtener resultados inferiores a los otros tipos.

Schuler y Jackson (1987) emplean el marco de Porter sobre las estrategias genéricas para diferenciar entre estrategias de innovación (ofrecer productos o servicios nuevos o distintos a los de los competidores), estrategias de calidad (ofrecer productos o servicios de elevada calidad, como elemento de diferenciación), y estrategias de reducción de costes (control de los gastos generales y búsqueda de economías de escala, para mejorar la productividad).

Aunque parten de marcos de referencia distintos, existen varias correspondencias entre las dos configuraciones. En este sentido, hay un alto grado de coincidencia de la estrategia exploradora y la innovadora, la defensiva y la de costes, y la analista con la de calidad (aunque estas dos últimas en menor grado que las primeras). En el Cuadro 1 se exponen los ajustes entre las opciones en la gestión de recursos humanos y la estrategia general a nivel de negocio, conforme a la tipología de Miles y Snow y los arquetipos de Schuler y Jackson.

Aunque el concepto de ajuste se ha estudiado fundamentalmente en relación con la estrategia, el enfoque contingente no sólo hace referencia al ajuste entre la estrategia de la empresa y la estrategia de recursos humanos, sino que también se refiere al ajuste de esta última con el entorno de la empresa, su dotación de personal, las características organizativas y las capacidades organizativas (Baron y Kreps, 1999). Por ejemplo, las empresas que operan en entornos caracterizados por la elevada incertidumbre, la inestabilidad, los cambios drásticos, y la complejidad (por ejemplo, las empresas de alta tecnología) pueden sacar provecho de estrategias de recursos humanos que promuevan la flexibilidad, la adaptabilidad, la reacción rápida, la capacidad para captar talentos externos y para repartir riesgos con los empleados a través de sueldos variables (Gómez-Mejía *et al.*, 1997).

Las empresas con una estructura organizativa muy formalizada, departamentalizada por áreas funcionales, con el poder concentrado en la alta dirección y con una cultura organizativa que enfatiza la no asunción de riesgos, deberán aplicar prácticas de recursos humanos que enfatizan el control, la centralización en la toma de decisiones (por ejemplo, sobre el salario), la descripción explícita de los puestos de trabajo y la asignación de sueldos según el puesto. Finalmente, las estrategias de recursos humanos deben apoyar el desarrollo de las capacidades distintivas de la empresa, como la reputación. Por ejemplo, una empresa cuyos productos tienen una reputación de calidad muy por encima del mercado, tenderá a desarrollar una formación específica y orientada hacia los procesos, de manera que éstos se realicen de la forma más eficiente posible y con el menor número de errores. Asimismo, deberá valorarse en los empleados las actitudes hacia la calidad.

Cuadro 1. Ajuste entre estrategias de gestión de recursos humanos y las estrategias generales

Estrategias de gestión de RH	Explicación	Estrategia con que ajusta
ESTRATEGIAS DE AFECTACIÓN		
Estrategia de reclutamiento externo	Se cubren las vacantes acudiendo al mercado externo de trabajo	Estrategia exploradora Estrategia de innovación
Estrategia de reclutamiento interno	Se cubren las vacantes con los recursos disponibles en la empresa	Estrategia defensiva Estrategia de calidad y estrategia reducción costes
Estrategia de contrataciones fijas	Incorporación del personal mediante contratos fijos	Estrategia defensiva y estrategia exploradora Estrategia de innovación
Estrategia de contratación de Duración determinada	Incorporación del personal mediante contratos de duración determinada	Estrategia exploradora (ocasionalmente)
ESTRATEGIAS DE COMPENSACIÓN		
Estrategia de liderazgo	La empresa opta por tener los mayores niveles retributivos	Estrategia exploradora Estrategia de innovación
Estrategia de retribuciones mínimas	La empresa retribuye a los empleados con los niveles más bajos del mercado	Estrategia analista Estrategia reducción costes
Estrategia de retribuir según los niveles medios del mercado	La retribución media de la competencia sirve de guía para fijar los sueldos	Estrategia defensiva Estrategia de calidad
Estrategia mecanicista	La retribución se centra en el puesto de trabajo y su componente fundamental es el salario base. Sistemas centralizados	Estrategia defensiva Estrategia de calidad y estrategia reducción costes
Estrategia orgánica	Prácticas retributivas flexibles orientadas más hacia el individuo. Descentralización	Estrategia exploradora Estrategia de innovación y estrategia de calidad
ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN		
Estrategia de formación específica	Búsqueda de conocimientos ligados a una tarea específica	Estrategia defensiva Estrategia reducción costes
Estrategia de formación polivalente	Se busca formar en una amplia variedad de conocimientos	Estrategia exploradora Estrategia de innovación
ESTRATEGIAS DE VALORACIÓN		
Estrategia basada en	Se valoran las actitudes de las personas, su grado de integración y su disposición a colaborar	Estrategia exploradora Estrategia de innovación
Estrategia basada en resultados	Busca medir los resultados que obtienen los individuos	Estrategia defensiva Estrategia de calidad y estrategia reducción costes

Fuente: elaboración propia, a partir de Valle (1995) y Gómez-Mejía *et al.* (1997).

Los estudios empíricos realizados hasta el momento, si bien ponen de manifiesto la existencia de ciertos efectos, son muy heterogéneos y no resultan concluyentes (ver Sanz y Sabater, 2000). Las diferencias radican tanto en el tamaño de la muestra utilizada, el nivel de análisis considerado (corporación, unidad de negocio, establecimiento), los sectores en que se centran (especializados en sectores concretos o múltiples sectores) o las variables analizadas¹. Por otra parte, difieren también los indicadores para medir los resultados y las prácticas analizadas. Como consecuencia de lo anterior, las conclusiones de los trabajos son con frecuencia contradictorias.

Podemos considerar que hay dos grupos de trabajos empíricos al respecto. Por un lado estarían aquellas investigaciones que estudian el ajuste individual de cada práctica de recursos humanos y la estrategia general de la empresa; y por el otro, aquellas que estudian el ajuste global del sistema de gestión de prácticas de recurso humanos y la estrategia general.

Dentro del primer grupo, las relaciones de ajuste entre la estrategia general con distintas prácticas de recursos humanos ha sido contrastada a nivel empírico por diversos investigadores, especialmente las prácticas de retribución². El Cuadro 2 pone de manifiesto que aunque existen ciertas relaciones entre estrategia y prácticas de recursos humanos, no proporcionan suficiente apoyo a los modelos teóricos en los que se fundamentan para definir sus hipótesis, encontrando contradicciones en las conclusiones que obtienen.

Cuadro 2. Resumen de la investigación empírica contingente con prácticas de recursos humanos

Autor	Muestra	Estrategia	Prácticas RR.HH.	Apoyo a modelos teóricos
Govindarajan (1988)	121 UEN de 24 empresas	Diferenciación Costes	Valoración basada en resultados Descentralización decisiones	Parcial a Schuler y Jackson
Gómez-Mejía (1992)	243 empresas de varios sectores	Diversificación De crecimiento	Remuneración	–
Delery y Doty (1996)	114 empresas de varios sectores	Defensiva Exploradora	Reclutamiento interno, formación formal, valoración de resultados, participación en beneficios, seguridad empleo, participación, puestos de trabajo rígidos	Resultados contradictorios en función de las prácticas consideradas, apoyando y rechazando tanto a Miles y Snow como a Schuler y Jackson
Rajagolapan (1997)	50 empresas eléctricas	Defensiva Exploradora	Incentivos	Apoyo a Miles y Snow

Fuente: Sanz y Sabater (2000).

1.- Quizá el rasgo más común de los trabajos es que se dirigen a empresas de cierta dimensión, quedando relegadas las pequeñas empresas por considerarse que no llevan a cabo prácticas formales de recursos humanos.

2.- Aunque en muchas de estas investigaciones, sólo se analiza la remuneración de la alta dirección.

En el caso español, Camelo *et al.* (2000) estudian la relación entre las prácticas de formación, diseño de la carrera y retribución respecto a la estrategia general. La muestra está compuesta por 130 empresas, mayoritariamente grandes empresas privadas del sector industrial ubicadas en España. Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que la estrategia general no vincula las prácticas de formación, mientras que las prácticas de carrera y de remuneración lo están sólo parcialmente. Por su parte, Sanz y Sabater (2000) efectúan un análisis del ajuste en una muestra sectorial de Maquinaria y Componentes de Automoción, y encuentran apoyo a la hipótesis de que la estrategia modera la relación prácticas de recursos humanos y resultados organizativos. No obstante, el número de casos analizados es muy bajo para extrapolar los resultados.

Valle *et al.* (2000) analizan las prácticas de formación, distinguiendo una opción mecanicista frente a otra orgánica. Aunque encuentran relación, el sentido también es contrario al descrito en la literatura.

El segundo grupo de trabajos, los que analizan las relaciones de la estrategia con el sistema de prácticas de recursos humanos, es muy reciente, ya que la mayoría de las investigaciones se han desarrollado en la última década (ej. Arthur, 1990; Huselid, 1990; Delery y Doty, 1996). Como consecuencia, nos encontramos con escasez de evidencias concluyentes sobre los efectos provocados por el ajuste entre estrategias de recursos humanos y las estrategias generales.

No obstante, como se observa en el Cuadro 3, la mayor parte de los resultados de los trabajos empíricos no apoyan los modelos teóricos, o bien lo hacen de forma sólo parcial. Los trabajos realizados parecen encontrar apoyo débil a la tesis de que el ajuste entre estrategia exploradora y de diferenciación y los sistemas de recursos humanos más innovadores o de compromiso, favorece el rendimiento organizativo; sin embargo, los resultados no avalan la mejora de resultados cuando se produce ajuste entre la estrategia defensiva y de costes y los sistemas de recursos humanos más tradicionales.

Cuadro 3. Resumen de la investigación empírica contingente con sistemas de recursos humanos

Autor	Muestra	Estrategia	Sistema RR.HH.	Hipótesis	Apoyo a modelos teóricos
Govindarajan (1988)	121 UEN de 24 empresas	Costes Diferenciación	* Sist. para entornos sin incertidumbre * Sist. para entornos con incertidumbre	1. Costes y sistemas de admón. para entornos sin incertidumbre 2. Diferenciación y sistema de admón. para entornos inciertos	Parcial a Schuler y Jackson
Arthur (1990)	38 empresas sector acero	Costes Diferenciación	* Sistema administrativo * Sistema de compromiso	1. Costes y sistema administrativo 2. Diferenciación y sistema de compromiso	Parcial a Schuler y Jackson
Huselid (1995)	968 empresas varios sectores	Costes Diferenciación	* Sistema de prácticas de RR.HH. de alto rendimiento	1. Costes y poco énfasis en prácticas de alto rendimiento 2. Diferenciación y énfasis en prácticas de alto rendimiento	No
MacDuffie (1995)	62 plantas autónomas	Producción flexible	* Sistema de prácticas RR.HH. innovadoras	Producción flexible-sistema de prácticas de RR.HH. innovadoras	Parcial a Schuler y Jackson
Youndt et al. (1996)	97 empresas sector metal	Costes Calidad Flexibilidad de entrega Flexibilidad desarrollo	* Sistema administrativo * Sistema que potencia el capital humano	1. Costes-sistema administrativo 2. Calidad – sistema que estimula el capital humano 3. Flexibilidad de entrega-sistema de RR.HH. que estimula el capital humano	Parcial a Schuler y Jackson
Bird y Beechler (1995)	67 filiales empresa japonesa	Defensiva Exploradora	* Sistema “desarrollar” * Sistema “comprar”	1. Defensiva-sistema “desarrollar” 2. Exploradora-sistema “comprar”	Parcial a Miles y Snow
Delery y Doty (1996)	114 empresas varios sectores	Defensiva Exploradora	* Sistema interno * Sistema mercado	1. Defensiva-sistema interno 2. Exploradora-sistema mercado	No

Fuente: Sanz y Sabater (2000).

En el ámbito español, Sanz y Sabater (2000) efectúan un análisis del ajuste en la muestra señalada anteriormente. Los resultados obtenidos no permiten validar el enfoque contingente.

3.- Estudio empírico

Muestra y datos

La hipótesis de ajuste y rendimiento fue analizada en una muestra de empresas cooperativas andaluzas, correspondiente al año 1999. A partir del Censo de Cooperativas y Sociedades Anónimas Laborales Andalucía 1996³ se obtuvo una población objetivo inicial constituida por las 916 cooperativas que figuraban en dicha base de datos con un número de trabajadores superior a 10. Esta cantidad fue considerada como un mínimo razonable dada la dificultad de estimar la existencia de prácticas sistemáticas de recursos humanos en empresas constituidas por un número muy reducido de empleados. Entre las entidades de la población aparecen tres tipos de cooperativas: cooperativas de productores (en las que hemos incluido también las cooperativas agrarias), cooperativas de trabajo asociado, y cooperativas de servicios.

Puesto que no existen bases de datos que contengan información sobre las variables que son objeto de estudio en este trabajo, se envió un cuestionario a las cooperativas que formaban parte de la población objetivo. El primer envío se realizó en Diciembre de 1999 y, tras un segundo envío en Marzo de 2000, se recibieron un total de 133 cuestionarios cumplimentados. De ellos, se rechazaron 12 por no haber sido cumplimentados de manera adecuada, por lo que la muestra final se compone de 121 cooperativas. Esta muestra supone un 13,21% de la población. Aunque el porcentaje de respuesta no es elevado, está en línea con encuestas realizadas en el mismo territorio a empresas de pequeño tamaño (Carmona *et al.*, 2000). No obstante, la distribución de la muestra está equilibrada entre las diferentes provincias y según el tipo de cooperativa. Asimismo, los diferentes sectores que aparecen reflejados en el Censo, se representan en nuestra muestra con un peso parecido. Se llevó a cabo un análisis de diferencias correspondientes al tipo de cooperativas ($F = 2,546$; $p = 0,114$), el número de trabajadores en este mismo año ($F = 1,734$; $p = 0,189$), y la provincia de origen⁴ ($c^2 = 12,97$; $p = 0,073$) comparando la muestra que estudiamos con la población. Los datos correspondientes a estas cooperativas se obtuvieron a partir del Censo de Cooperativas de 1996. En ningún caso puede aceptarse la existencia de diferencias estadísticamente significativas al 5%. Por todo ello, puede considerarse que la muestra utilizada es representativa de la totalidad de la población.

3.- No se ha realizado ninguna actualización posterior de dicha base de datos.

4.- Estadístico calculado a partir de una tabla de contingencias.

VARIABLES Y MEDIDAS

Estrategia de la empresa. Tomando como referencia la tipología de estrategias de Miles y Snow (1984), la orientación estratégica de cada cooperativa se ha medido mediante un conjunto de cuestiones que hacen referencia al posicionamiento de la entidad entre dos valores extremos (1 y 7). Estos ítems pueden agruparse en torno a tres dimensiones: entorno y competencia (problema empresarial), tecnología (problema de ingeniería), y planificación y estructura organizativa (problema administrativo). El número total de ítems es de 13, aunque se han eliminado 3 para el tratamiento estadístico por tratarse de preguntas de control. Asimismo, 5 cuestiones presentan invertido el sentido de la respuesta, con el objeto de evitar sesgos. Los ítems han sido adaptados a las cooperativas a partir de una escala validada para grandes empresas españolas por Aragón (1996). A partir de una media de los 10 ítems se obtiene un indicador de la estrategia general, de manera que un valor alto se corresponde con una estrategia exploradora, mientras que un valor bajo es representativo de una estrategia defensiva.

Prácticas de gestión de recursos humanos. Se han empleado las diferentes alternativas correspondientes a las distintas prácticas de recursos humanos que se proponen en Gómez-Mejía *et al.* (1997), con algunas adaptaciones para el ámbito de las cooperativas. En total, se elaboraron un conjunto de 29 cuestiones que se ordenan en torno a las prácticas de organización de los flujos de trabajo (4 ítems), contratación (3 ítems), cese (3 ítems), evaluación del rendimiento (4 ítems), formación (4 ítems), relaciones laborales (4 ítems) y retribución (7 ítems). En cada una de las cuestiones, se ha utilizado una escala de 1 a 7, de manera que el extremo inferior se corresponde con un enunciado que representa una estrategia defensiva, mientras que el extremo superior se corresponde con un enunciado que hace mención a una estrategia exploradora. Los valores medios implican un posicionamiento intermedio en la alternativa de prácticas de recursos humanos que se evalúa. Al objeto de obtener un indicador para cada una de las prácticas de recursos humanos consideradas, se ha calculado la media de los ítems correspondientes a cada una de las siete dimensiones. Valores elevados en cada uno de los indicadores representa una orientación exploradora en la política correspondiente de recursos humanos, mientras que un valor bajo refleja una orientación defensiva.

Rendimiento. Se ha considerado un indicador único de rendimiento financiero: la variación media de la cifra de ventas de los tres últimos ejercicios. Este indicador es altamente representativo en el caso del sector de cooperativas. Adicionalmente, se ha considerado una media de los tres últimos años al objeto de reducir el efecto de variaciones coyunturales, y se ha dividido dicha cuantía por el valor correspondiente a la media del incremento de las ventas de los 3 últimos ejercicios correspondientes a todas las cooperativas pertenecientes al mismo sector. Con esto último se intenta reducir el sesgo que puede introducir el efecto industria. Por otro lado, hay que tener presente que el beneficio anual no es un buen indicador, pues es práctica habitual en las cooperativas intentar minimizarlo, para eludir impuestos y evitar la dotación de reservas obligatorias. Para ello, suelen incrementarse las retribuciones correspondientes a los socios, sean trabajadores, proveedores o clientes. En entrevistas previas con expertos del sector, se constató la existencia de prácticas de incremento de los salarios de los socios trabajadores (cooperativas de trabajo asociado), pago de unos precios superiores para

los aprovisionamientos a los socios proveedores (cooperativas agrarias), o bien fijación de unos precios inferiores a los productos o servicios destinados a los socios consumidores (cooperativas de consumo y usuarios). Con ello se evita que aparezcan en las cuentas de resultados unos beneficios relativamente elevados.

Variable de control. Como variable de control se introduce el tamaño, medido a partir del número medio de trabajadores (socios y no socios) de la cooperativa. Se supone que el tamaño puede ser un factor explicativo relevante del rendimiento de la cooperativa.

Hipótesis. La siguiente hipótesis es la que se contrasta en la muestra de empresas cooperativas:
Las cooperativas en las que existe un ajuste entre la estrategia general de negocio y la estrategia de gestión de recursos humanos, tienen un rendimiento superior a las cooperativas en las que no existe dicho ajuste.

Análisis. Al objeto estudiar la orientación estratégica de las diferentes cooperativas se ha realizado un análisis cluster (procedimiento K-means) para identificar cuatro grupos de estrategias, conforme a la tipología de Miles y Snow (1984). Por otro lado, se ha llevado a cabo un análisis factorial exploratorio con los siete indicadores correspondientes a las diferentes políticas de recursos humanos (organización del trabajo, contratación, cese, evaluación del rendimiento, formación, relaciones laborales y remuneración), al objeto de estudiar la posibilidad de construir un único indicador correspondiente a la orientación estratégica de las prácticas de recursos humanos. Finalmente, se evalúa mediante un modelo de regresión el efecto del ajuste sobre el rendimiento de las cooperativas. Para ello, en cada uno de los grupos de cooperativas (según su estrategia general) se estudia la significatividad de una variable que refleja la interacción entre la estrategia general y la estrategia de recursos humanos, una vez controlado el efecto del tamaño. La variable de interacción se construye a partir de la multiplicación entre el indicador de la estrategia y el indicador de la gestión de recursos humanos. El paquete estadístico utilizado para llevar a cabo todos los análisis ha sido SPSS versión 11.5.

4.- Resultados

En el Cuadro 4 se resumen los resultados obtenidos en la identificación de los cuatro grupos de cooperativas en función de su orientación estratégica. Estos resultados son prácticamente los mismos cuando se eliminan potenciales valores anómalos, o cuando se establecen como centros iniciales para el procedimiento K-means los centros correspondientes a los cuatro grupos identificados mediante un análisis cluster jerárquico (método de Ward).

Cuadro 4. Clasificación de las cooperativas SEGÚN su orientación estratégica

	Exploradoras	Defensivas	Analizadoras	Reactivas	Total*
Nº de cooperativas	14	24	36	31	105
Porcentaje	13.33%	22.86%	34.29%	29.52%	100.00%
Entorno 1	3.43	2.00	3.53	1.90	2.71
Entorno 2	5.43	4.04	3.89	3.29	4.16
Entorno 3	4.79	2.42	3.53	1.74	3.12
Entorno 4	3.79	2.92	2.81	3.90	3.35
Tecnología 1	3.93	3.54	4.25	3.77	3.87
Tecnología 2	4.57	1.92	6.11	2.39	3.75
Tecnología 3	4.93	4.13	3.36	3.84	4.06
Estructura 1	4.50	2.63	2.08	4.19	3.35
Estructura 2	5.00	2.46	3.86	3.03	3.59
Estructura 3	5.57	2.54	4.06	6.03	4.55
Suma Entorno	17.43	11.38	13.75	10.84	13.35
Suma Tecnología	13.43	9.58	13.72	10.00	11.68
Suma Estructura	15.07	7.63	10.00	13.26	11.49

* Sólo se han agrupado aquellas cooperativas para las que estaban disponibles la totalidad de los datos (105). Hay 16 cooperativas que no se han clasificado.

El Grupo 1 (estrategia exploradora), constituido por 14 cooperativas, presenta en todas las variables valores medios que están por encima del promedio global correspondiente a la totalidad de las cooperativas. Por tanto, tienden a pertenecer a este grupo aquellas entidades que se caractericen por la búsqueda de nuevas oportunidades, escrutando para ello continuamente el entorno y el mercado. Asimismo, estas empresas poseen tecnologías no rutinarias y una estructura organizativa más flexible que se adapta a la primera dimensión.

El Grupo 2 (estrategia defensiva), constituido por 24 cooperativas, presenta en todas las variables valores medios que están por debajo del promedio global correspondiente a la totalidad de la muestra. Tenderían a pertenecer a este grupo las cooperativas más conservadoras, que se centran en sus productos y/o mercados actuales, buscando la consecución de los costes mínimos. Para ello, el diseño tecnológico se caracteriza por la rutina y la organización se diferencia por la formalización, la estandarización y el diseño de procedimientos para llevar a cabo las tareas.

El Grupo 3 (estrategia analizadora), formado por 36 cooperativas, se sitúa en una posición intermedia frente a las dos agrupaciones anteriores. En general, son entidades en las que existe cierta

congruencia entre la forma de analizar el entorno y la tecnología que poseen, pero la planificación y control no se corresponde con esta situación.

Finalmente, el Grupo 4 (estrategia reactiva), formado por 31 empresas cooperativas, también se coloca en una posición intermedia, y se caracteriza por la incongruencia en las diferentes dimensiones consideradas para medir el carácter más o menos exploratorio de la estrategia. Este grupo, frente al anterior, presenta una mayor variabilidad en el comportamiento de las diferentes variables, de manera que no se aprecia una relación consistente entre la estrategia y la estructura.

El Cuadro 5 resume el resultado del análisis factorial exploratorio realizado a partir de los 7 indicadores correspondientes a las diferentes prácticas de recursos humanos.

Cuadro 5. Resultado del análisis factorial

Área de recursos humanos	Factores		
	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Organización flujos de trabajo	0.63	0.29	-0.02
Contratación	-0.21	0.67	0.35
Cese	-0.27	0.67	-0.40
Evaluación del rendimiento	0.63	-0.29	0.28
Formación	-0.38	0.08	0.80
Relaciones laborales	0.55	0.31	0.11
Retribución	0.61	0.31	0.06
Valores propios	1.74	1.26	1.00
Porcentaje varianza explicada	24.78%	17.93%	14.34%
Porcentaje acumulado	24.78%	42.71%	57.06%

Nota: Para facilitar la interpretación de los factores, los pesos superiores a 0.5 se muestran en negrita.
Rotación Varimax.

El primer factor resume la información proporcionada por las variables representativas del grado de proactividad de la organización de los flujos de trabajo (peso = 0.63), la evaluación del rendimiento (peso = 0.63), la gestión de las relaciones laborales (peso = 0.55) y la gestión de la retribución (peso = 0.61). En general, las cooperativas más proactivas en lo que se refiere a las alternativas escogidas en estas áreas tenderán a alcanzar un valor elevado en este factor. Asimismo, el hecho de que el peso de todas las variables en el factor sea positivo indica que están correlacionadas de forma positiva.

El segundo factor está constituido básicamente por los índices correspondientes a la gestión de las contrataciones y los ceses. Además, el peso de los dos es igual (0.67). Por tanto, las cooperativas con prácticas más proactivas de contratación y cese puntuarán alto en este factor. Finalmente, el peso más importante en el factor 3 lo tiene la variable indicativa del grado de proactividad en los procesos de formación. El hecho de que se hayan identificado tres factores dentro de las prácticas de recursos humanos que no están relacionados significativamente de forma positiva, indica que las prácticas de contratación (y cese) y las de formación parecen seguir un patrón diferenciado respecto al resto. Las peculiares condiciones de las cooperativas pueden explicar esta circunstancia. De hecho, en una parte importante de las mismas, el número de empleados coincide con el número de socios, con lo que las prácticas de contratación y cese no son alternativas estratégicas entre las que se pueda elegir. Algo parecido ocurre con la formación, que constituye uno de los principios cooperativos y que, en muchas ocasiones, es proporcionada de forma gratuita por las diferentes federaciones de cooperativas, o bien es subvencionada por la Administración. Por tanto, como indicador representativo de la orientación estratégica de las prácticas de gestión de recursos humanos hemos escogido el primer factor.

Finalmente, el Cuadro 6 recoge el resultado de las regresiones considerando como variable dependiente el rendimiento y como variables independientes el término de interacción (estrategia general \times estrategia de recursos humanos) y el número total de empleados. La interacción es significativa para las cooperativas analizadoras ($p = 0.015$) y para las cooperativas reactivas ($p = 0.067$). El término de interacción no es significativo para las cooperativas exploradoras y defensoras, aunque el coeficiente, en el primer caso, tiene el signo esperado.

Cuadro 6. Efecto de la interacción sobre el rendimiento

	Exploradoras	Defensivas	Analizadoras	Reactivas	Total
Constante	1.809	0.226	1.184**	0.098	1.028***
Interacción	0.110	0.006	2.816**	-1.322*	0.104
Nº de empleados	-0.007	0.003	0.004	0.007	0.002
R ²	0.019	0.088	0.250**	0.245*	0.012

*** $p < 0.01$

** $p < 0.05$

* $p < 0.10$

5.- Discusión y conclusiones

La pretensión de este trabajo ha sido contrastar el supuesto principal del modelo estratégico-contingente en relación con el sistema de prácticas de recursos humanos, teniendo en cuenta las peculiaridades de un tipo particular de organización: las cooperativas. Para ello se han adecuado las escalas de medida, tanto de la estrategia general, como de las diferentes alternativas de gestión de recursos humanos, a las peculiaridades de las empresas cooperativas.

Los resultados obtenidos proporcionan una evidencia parcial que apoya el supuesto contingente. En general, se ha encontrado que la interacción entre prácticas de recursos humanos y estrategia proporciona un rendimiento mayor en las cooperativas que siguen una estrategia analizadora y reactiva. Aunque este tipo de estrategias se corresponden con los grupos intermedios de la tipología de Miles y Snow (1978), son los grupos más numerosos en la muestra analizada. Adicionalmente, el signo de la interacción es el esperado en el grupo de cooperativas exploradoras, aunque el efecto no es significativo. Podría argumentarse que, en realidad, existen dos orientaciones estratégicas dentro de la muestra analizada, de manera que existe poca diferenciación entre las cooperativas reactivas y defensivas, por un lado, y las cooperativas analizadoras y exploradoras, por otro. En esta situación, la evidencia es más firme en la confirmación de la hipótesis de investigación.

Este trabajo aporta entendimiento complementario a la relación entre la coherencia en el comportamiento estratégico de las organizaciones empresariales y los resultados que éstas obtienen. En general, los trabajos realizados con muestras de empresas “*capitalistas*”, bien rechazan las proposiciones de los modelos teóricos (ej. Delery y Doty, 1996), bien las apoyan sólo parcialmente en el caso de ajuste entre estrategia exploradora y los sistemas de recursos humanos más innovadores (Bird y Beechler, 1995). En todo caso no existen evidencias concluyentes sobre los efectos provocados por el ajuste entre estrategias de recursos humanos y las estrategias generales. El presente estudio realizado en el ámbito de las empresas cooperativas apoya la proposición de ajuste vertical del enfoque contingente, tanto para el comportamiento coherente de tipo “analizador” y “explorador”, si bien este último no resulta significativo.

El hecho de que en las estrategias analizadoras el efecto del ajuste sea más claro resulta coherente por las peculiaridades de las cooperativas. Esto puede explicarse porque los principios cooperativos pueden suponer un obstáculo para la aplicación de estrategias extremas “*puras*” (exploradora y defensora), y un intento de lograr esa coherencia puede generar resistencias internas (inercia estructural) que incidan negativamente sobre los resultados. Por ejemplo, una cooperativa que pretenda seguir una estrategia general exploradora puede encontrar resistencia para aplicar las medidas que propone el modelo contingente para los recursos humanos, especialmente en las prácticas de contratación y cese (ej. reclutamiento externo, despidos de personal “obsoleto” y nuevas contrataciones

según necesidades, etc.). Algo similar ocurriría en caso de seguir una estrategia defensiva, que chocaría con los principios cooperativos principalmente en las prácticas de flujos de trabajo y formación (ej. énfasis en el control, especialización, formación específica, etc.).

El apoyo parcial a la hipótesis de ajuste proporciona evidencia complementaria a la encontrada en otros trabajos. En este sentido las conclusiones pueden ser extrapolables a otras empresas cooperativas. No obstante, los resultados diversos y contradictorios de los distintos estudios pueden poner de manifiesto un bajo poder descriptivo de la tipología de Miles y Snow. A esta conclusión llegan Cabello *et al.* (2000) que, utilizando el modelo de validación de Dess y Davis (1984)⁵ ampliado con los factores competitivos de Robinson y Pearce (1988), encuentran que la mayor parte de las empresas de su muestra (9 de 54) no tienen una percepción de su estrategia coherente con la tipología de Miles y Snow. De hecho, la diferenciación en la muestra utilizada en este trabajo entre las cooperativas exploradoras y las analizadoras se obtiene fundamentalmente en la dimensión organizativa. Estos resultados son parecidos a los obtenidos en otras investigaciones, y han provocado posturas muy críticas como la de Wright y Sherman (1999), que sostienen que existen razones teóricas y empíricas suficientes para concluir que las hipótesis contingentes no son válidas.

A pesar de lo anterior, consideramos que el escaso apoyo a las hipótesis contingentes se pueden deber más bien a problemas metodológicos. Entre ellos, podemos destacar los siguientes (Chadwick y Capelli, 1999; Cabello *et al.*, 2000):

- El modelo contingente implica el ajuste de las principales variables estratégicas que afectan a la organización, tanto internas como externas. Sin embargo, los estudios realizados hasta el momento han considerado subconjuntos de variables (estrategia general y prácticas de recursos humanos). La no consideración de otras variables fundamentales (relacionadas con la inversión-financiación, comercialización, producción y otras variables externas) puede alterar los resultados de tal forma que escondan las interacciones de las prácticas de recursos humanos.
- Utilización de escalas de medida de la estrategias generales y de recursos humanos con correspondencias confusas⁶. Es posible que esto requiera elegir ámbitos de estudio más concretos (sector, tamaño...).
- Las interacciones del ajuste entre la estrategia general y las prácticas de recursos humanos es posible que tengan un efecto retardado, cuestión que no ha sido considerada en los estudios realizados.
- La obtención de información mediante cuestionarios puede presentar el riesgo de respuestas poco realistas, especialmente en la Pymes, cuyos dirigentes en ocasiones no identifican claramente el significado de las opciones, o bien su percepción puede estar sesgada.

5.- Este modelo ha sido utilizado anteriormente para comprobar la validez descriptiva de las tipologías de estrategias de Porter y Mintzberg.

6.- En este sentido, parecen incongruentes entre sí algunas prácticas que componen sistemas de gestión de recursos humanos; por ejemplo, es usual incluir en el sistema de gestión prospectivo (Miles y Snow) la práctica de contratación "comprar" (contratación externa, contratos temporales...) y la práctica de retribución a largo plazo. La intuición, avalada por la evidencia empírica, nos dice que esas dos prácticas presentan una alto grado de incongruencia.

- Los resultados organizativos no sólo dependen del ajuste entre las prácticas de recursos humanos, sino también, y posiblemente en mayor medida, por la dotación de personal de que dispongan las organizaciones.

Como líneas de investigación futuras consideramos relevante definir y/o validar escalas de medida apropiadas para las Pymes. Pensamos que pese a representar alrededor del 90% del peso en las principales variables económicas de la mayor parte de los países desarrollados (empleo, PIB...), son las grandes olvidadas en la aplicación y validación de teorías y modelos. Esto es especialmente importante en el caso de los recursos humanos, puesto que sus aludidas ventajas de flexibilidad, innovación y capacidad de adaptación dependen fundamentalmente de dichos recursos.

Bibliografía

- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). *Declaración sobre la identidad y principios cooperativos*. Costa Rica: ACI - Oficina para las Américas, 1995.
- ARAGÓN CORREA, J.A. La medición de la estrategia empresarial: propuesta y validación de una escala multi-item para la medida de la estrategia de negocio según la tipología de Miles y Snow (1978). *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, 1996, nº 31, pp. 45-65.
- ARTHUR, J.B. The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labour Relations Review*, 1990, nº 45, pp. 488-506.
- BARON, J.N. y KREPS, D.M. *Strategic Human Resources. Frameworks for General Managers*. New York: John Wiley & Sons, 1999.
- BIRD, A. y BEECHLER, S. Links between business strategy and human resource management strategy in U.S.-Based Japanese subsidiaries: and empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 1995, 1^{er} cuat., pp. 23-46.
- CABELLO MEDINA, C.; GARCÍA, RODRÍGUEZ, M.; JIMÉNEZ JIMÉNEZ, A.; RUIZ NAVARRO, J. Tipología estratégica de Miles y Snow y factores competitivos: un análisis empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 2000, nº 7, pp. 365-381.
- CAMELO, C.; MARTÍN, F.; ROMERO, P.M.; VALLE, R. La estrategia empresarial y la gestión de los recursos humanos: un estudio del caso español. *Revista de Trabajo y Seguridad Social - Recursos Humanos*, 2000, nº 213, pp. 149-186.
- CARMONA, E.; CÉSPEDES, J.; JEREZ, M.P. El papel de los recursos humanos en el desarrollo de capacidades estratégicas. Una evidencia empírica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 2000, vol. 9, nº 2, pp. 115-128.

- CHADWICK, C. y CAPELLI, P. Alternatives to generic strategy typologies in strategic human resources management. En Wright, P.M.; Dyer, L.D.; Boudreau, J.W.; Milkovich, G.T. (Eds.) *Research in personnel and human resources management. Strategic human resources management in the twenty-first century*. Stamford: Jai Press LTD., 1999, pp. 1-29.
- DE SAÁ PÉREZ, P. y GARCÍA FALCÓN, J.M. El valor estratégico de los recursos humanos según la visión de la empresa basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 2000, vol. 9, nº 2, pp. 97-116.
- DE SAÁ PÉREZ, P. La influencia del sistema de recursos humanos en los resultados de las cajas de ahorros españolas. *Revista de Trabajo y Seguridad Social - Recursos Humanos*, 2000, nº 202, pp. 135-196.
- DELERY, J.E. y DOTY, D.H. Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 1996, vol. 39, nº 4, pp. 802-835.
- DESS, G.G. y DAVIS, P.S. Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 1984, vol. 37, nº 3, pp. 467-488.
- GALPIN, T.J. y MURRAY, P. Connect human resources strategy to the business plan. *HR Magazin*, 1997, vol. 42, nº 3, pp. 99-104.
- GERSTEIN, M. y REISMAN, H. Strategic selection: matching executives to business conditions. *Sloan Management Review*, winter 1983, pp. 33-49.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R. Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance". *Strategic Management Journal*, 1992, vol. 13, nº 5, pp. 381-397.
- GÓMEZ MEJÍA, L.R. y BALKIN, D.B. *Compensation, organizational strategy, and firm performance*. Cincinnati: South-Western Publishing, 1992.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.B.; CARDY, R.L. *Gestión de Recursos Humanos*, Madrid: Prentice-Hall, 1997.
- GOVINDARAJAN, V. A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: Integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy Management Journal*, 1988, vol. 31, nº 4, pp. 828-853.
- GRUNDY, T. Human resource management. A strategic approach. *Long Range Planning*, 1997, vol. 30, nº 4, pp. 507-517.
- HOFRICHTER, D.A. y SPENCER, L.M. Competencies: the right foundation for effective human resources management. *Compensation & Benefits Review*, 1996, vol. 28, nº 6, pp. 21-24.
- HUSELID, M.A. The impact to human resources management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 1995, vol. 38, nº 3, pp. 635-672.

- HUSELID, M.A.; JACKSON, S.E.; SCHULER, R.S. Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 1997, vol. 40, nº 1, pp. 171-188.
- KOSSEK, E.E. *Managing human resources in the 21st. From core concepts to strategic choice*. Cincinnati: South-Western Publishing, 2000.
- LAWRENCE, P.R. y LORSCH, J. *Organization and environment*. Cambridge: Harvard University Press, 1967.
- MACDUFFIE, J.P. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labour Relations Review*, 1995, nº 48, pp. 171-221.
- MILES, R.E. y SNOW, Ch.C. *Organizational strategy, structure, and process*. Japan: McGraw-Hill, 1978.
- MILES, R.E. y SNOW, Ch.C. Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, summer 1984, pp. 36-52.
- MILLER, P. Une politique de ressources humaines au service de la strategie. *Revue Française de Gestion*, 1985, nº 51, pp. 57-67.
- MONTEMAYOR, E.F. Congruence between pay policy and competitive strategy in high-performance firms. *Journal of Management*, 1996, vol. 22, nº 6, pp. 889-908.
- MONZÓN, J.L. y ZEVI, A. *Cooperativas, mercados, principios cooperativos*. Valencia: CIRIEC-España, 1994.
- MORALES GUTIÉRREZ, A.C. *Competencias y valores en las empresas de trabajo asociado*. Valencia: CIRIEC-España, 1998.
- MORALES GUTIÉRREZ, A.C. *Un estudio empírico sobre eficiencia de formas híbridas jerarquía-mercado: El caso de las cooperativas de trabajo asociado*. En IX Congreso Nacional de ACEDE (CD). Las Palmas, 1999.
- PFEFFER, J. *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- PFEFFER, J. y VEIGA, J.F. Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 1999, vol. 13, nº 2, pp. 37-48.
- PORTER, M.E. *Estrategia Competitiva*, México: CECSA, 1982.
- RAJAGOPALAN, N. Strategic orientations, incentive plan adoptions, and firm performance: evidence from electric utility firms. *Strategic Management Journal*, 1997, vol. 18, pp. 761-785.
- ROBINSON, R.B. y PEARCE, J.A. Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business unit performance. *Strategic Management Journal*, 1988, vol. 9, nº 1, pp. 43-60.

- RODRÍGUEZ PÉREZ, J.M. *Sistemas de gestión de recursos humanos y resultados organizativos: un análisis de la industria manufacturera española*. En III Workshop Internacional La Gestión de Recursos Humanos: en qué hemos cambiado (CD), Sevilla, 2001.
- SANZ VALLE, R. y SABATER SÁNCHEZ, R. Efectos del enfoque estratégico de recursos humanos en los resultados de la empresa. *Revista de Trabajo y Seguridad Social - Recursos Humanos*, 2000, nº 211, pp. 167-204.
- SASTRE CASTILLO, M.A. y AGUILAR PASTOR, E.M. El enfoque estratégico en la dirección de recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social – Recursos Humanos*, 2000, nº 202, pp. 103-134.
- SCHULER, R. y JACKSON, S. Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1987, vol. 1, nº 3, pp. 207-219.
- SNELL, S.A. y DEAN, J.W. Integrated manufacturing and human resource management: a human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 1992, vol. 35, pp. 467-504.
- SNELL, S.A. y DEAN, J.W. Strategic compensation for integrated manufacturing: the moderating effects of administrative information. *Academy of Management Journal*, 1994, vol. 37, nº 4, pp. 1109-1140.
- VALLE CABRERA, R. *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Buenos Aires: Addyson Wesley, 1995.
- VALLE CABRERA, R.; CABELLO MEDINA, C.; GARCÍA RODRÍGUEZ, M. Identificación de las estrategias competitivas y relación con las prácticas de GRH. *Revista Asturiana de Economía*, 1996, nº 6, pp. 103-131.
- VALLE CABRERA, R.; MARTÍN, F.; ROMERO, P.; DOLAN, S. Business strategy, work process and human resource training: are they congruent. *Journal of Organizational Behaviour*, 2000, vol. 21, nº 3, pp. 283-298.
- WOODWARD, J. (1965): *Industrial organization: theory and practice*. Londres: Oxford University Press, 1965.
- WRIGHT, P.M. y MCMAHAN, G.C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 1992, vol. 18, nº 2, pp. 295-320.
- WRIGHT, P.M. y SHERMAN, W.S. (1999): *Failing to find fit in strategic human resource management: theoretical and empirical problems*. En Wright, P.M.; Dyer, L.D.; Boudreau, J.W.; Milkovich, G.T. (Eds.): *Research in personnel and human resources management. Strategic human resources management in the twentfirs century*. Stamford: Jai Press LTD., 1999, pp. 53-74.
- YOUNDT, M.A.; SNELL, S.A.; DEAN, J.W.; LEPAK, D.P. Human resource management manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 1996, vol. 39, nº 4, pp. 836-866.