

La flexibilidad de los recursos humanos en el modelo cooperativo

Antonio González Rojas

Universidad de Valencia (España) 

Francisco Rincon-Roldan

Universidad Pablo de Olavide (España) 

<https://dx.doi.org/10.5209/REVE.106332>

Recibido: 27/08/2025 • Aceptado: 03/11/2025 • Publicado: 19/12/2025

ES Resumen. Este estudio analiza el impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos (GRRHH) sobre la flexibilidad de los empleados en cooperativas del sector de la economía social en España. Se parte del supuesto teórico de que las competencias, habilidades y actitudes del capital humano constituyen un recurso estratégico esencial para que las organizaciones puedan adaptarse ágilmente a contextos cambiantes y altamente exigentes. En este sentido, la flexibilidad laboral — entendida como la capacidad de los trabajadores para asumir funciones diversas y adaptarse a entornos dinámicos — se erige como un elemento clave para impulsar procesos de innovación, mejora continua y reorientación estratégica. El análisis empírico, basado en una muestra de 124 cooperativas y desarrollado mediante modelado de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), confirma una relación positiva y significativa entre las prácticas de GRRHH y la flexibilidad de los empleados, reforzando la importancia de invertir en políticas activas de desarrollo de competencias. Estos resultados se contextualizan en un escenario de profunda transformación laboral, intensificada por la digitalización y la globalización, que han acelerado la necesidad de organizaciones más resilientes y adaptativas. Se destaca, asimismo, el papel singular de las cooperativas como entornos organizativos que, por su naturaleza participativa y su orientación al bien común, están especialmente bien posicionadas para promover modelos de desarrollo inclusivo, sostenible y solidario, alineados con los objetivos estratégicos de la economía europea y global.

Palabras clave. Economía Social, Cooperativas, Recursos Humanos, Flexibilidad Laboral, Resiliencia Organizativa.

Claves Econlit. J24, P13, O15.

ENG Human resources flexibility in the cooperative model

ENG Abstract. This study analyses the impact of human resource management (HRM) practices on employee flexibility in cooperatives in the social economy sector in Spain. It is based on the theoretical assumption that the skills, abilities and attitudes of human capital constitute an essential strategic resource for organisations to be able to adapt quickly to changing and highly demanding contexts. In this sense, labour flexibility—understood as the ability of workers to take on diverse roles and adapt to dynamic environments—is a key element in driving innovation, continuous improvement and strategic reorientation. Empirical analysis, based on a sample of 124 cooperatives and developed using partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM), confirms a positive and significant relationship between HRM practices and employee flexibility, reinforcing the importance of investing in active skills development policies. These results are contextualised in a scenario of profound labour transformation, intensified by digitalization and globalisation, which have accelerated the need for more resilient and adaptive organisations. The unique role of cooperatives as organisational environments is also noteworthy. Due to their participatory nature and focus on the common good, they are particularly well positioned to promote inclusive, sustainable and solidarity-based development models, in line with the strategic objectives of the European and global economy.

Keywords. Social Economy, Cooperatives, Human Resources, Labour Flexibility, Organisational Resilience.

Sumario. 1. Introducción. 2. Marco teórico. 3. Metodología de la investigación. 4. Resultados. 5. Discusión y conclusiones. 6. Referencias bibliográficas.

Cómo citar: González Rojas, A. & Rincon-Roldan, F. (2025). La flexibilidad de los recursos humanos en el modelo cooperativo. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 151, e106332. <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.106332>.

1. Introducción

La sociedad contemporánea se encuentra inmersa en un entorno caracterizado por la volatilidad, la

incertidumbre y la transformación constante. Este contexto exige que las organizaciones desarrollen una capacidad de adaptación ágil y continua para garantizar su supervivencia y su competitividad en un entorno global cada vez más dinámico. La expansión del fenómeno de la globalización y el avance acelerado de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han impulsado la adopción de nuevos modelos organizativos, así como la incorporación progresiva de herramientas basadas en inteligencia artificial (IA), con el fin de optimizar procesos internos, mejorar la eficiencia operativa y aumentar la productividad.

Ante este panorama, se hace imprescindible que las organizaciones reformulen sus estructuras y métodos de gestión, promoviendo dinámicas que les permitan diferenciarse estratégicamente de sus competidores (Laurett & Ferreira, 2018). Esta transformación exige que el trabajador adquiera competencias transversales, habilidades tecnológicas y actitudes orientadas al cambio y la innovación (Suifan et al., 2018). En este marco, la flexibilidad del empleado emerge como variable clave, facilitando su adaptación, la creatividad y la motivación, lo que repercute en la resiliencia organizativa y en su capacidad para transitar hacia modelos de gestión más sostenibles (Kaufman, 2009). A este proceso se suma el impacto generado por la reciente pandemia, que ha catalizado la implantación de modalidades laborales alternativas, haciendo imprescindible analizar las implicaciones estructurales y humanas de estas nuevas formas de organización (Pasamar et al., 2022).

La presente investigación tiene dos objetivos, el primero es analizar empíricamente en qué medida las prácticas en la gestión de recursos humanos que se desarrollan en las cooperativas inciden en la flexibilidad del empleo que éstas generan. Con ello, se pretende enriquecer el cuerpo teórico existente que vincula la gestión del capital humano con una mayor flexibilidad de las organizaciones, incorporando una perspectiva que considera la flexibilidad del empleado como una manifestación proactiva de su comportamiento, superando los enfoques tradicionales centrados exclusivamente en el rendimiento empresarial. Y como segundo objetivo, estudiar la aplicación del modelo AMO, esto presenta un valor añadido a la investigación en el contexto cooperativo, y tiene como objetivo principal mostrar las particularidades de la gestión de recursos humanos en este tipo de entidades, donde el trabajador ocupa una posición central en su gestión, centrándonos en las políticas que desarrollan habilidades, motivación y generan oportunidades a los empleados de las cooperativas.

Uno de los principales aportes de este trabajo radica en el análisis de la flexibilidad organizativa en el marco específico de las cooperativas, entidades que se insertan dentro de la Economía Social de mercado. Estas empresas han cobrado creciente relevancia en el diseño y la implementación de nuevos enfoques de liderazgo, así como en la formulación de modelos organizativos alternativos que responden a los retos contemporáneos desde perspectivas económicas, sociales y medioambientales. Autores como Adro y Leitão (2020) subrayan la necesidad urgente de reconfigurar los marcos organizacionales tradicionales, en tanto que las demandas actuales requieren estructuras más adaptativas, participativas y sostenibles. En esta línea, diversas investigaciones (Fernandez-Guadagno et al., 2020; Mooney, 2004) han destacado el carácter particularmente flexible del ámbito cooperativo, el cual se ha consolidado como un referente en términos de adaptabilidad institucional y capacidad de innovación estructural.

El peso estratégico de estas entidades se debe a su elevada implantación, legitimidad social, capacidad para generar empleo de calidad y contribución al tejido económico. Así lo pone de manifiesto el informe *The Power of Cooperation, Cooperatives Europe Key Figures 2015*, elaborado por Cooperatives Europe, que documenta la existencia de cerca de 180.000 empresas cooperativas en Europa, responsables de más de 4,7 millones de puestos de trabajo directos. Más aún, trabajos como los de Enjolras et al. (2018) refuerzan la tesis de que la Economía Social —y las cooperativas en particular— constituye un pilar estructural del Estado del Bienestar y de la cohesión territorial. En términos más amplios, investigaciones desarrolladas por Florian et al. (2019), Fulton et al. (2019) y Laurett & Ferreira (2018) coinciden en señalar el papel transformador de este tipo de entidades en la construcción de una sociedad más equitativa, sostenible e inclusiva. Para estos autores, la rentabilidad empresarial no está reñida con los valores de justicia social; al contrario, los beneficios económicos también pueden alcanzarse mediante iniciativas que promuevan el desarrollo comunitario, reduzcan las desigualdades, fortalezcan la resiliencia ante contextos de crisis y fomenten el empleo digno y estable.

La presente investigación se estructura en tres apartados principales. En primera instancia, se presenta el marco teórico que sustenta la formulación de la hipótesis de investigación, respaldada por una exhaustiva revisión crítica de la literatura especializada en prácticas de gestión de recursos humanos, así como su relación con la flexibilidad laboral. En segundo lugar, se procede con el análisis empírico, mediante el cual se contrasta la hipótesis propuesta empleando una muestra representativa de cooperativas españolas con más de 50 empleados, con objeto de aportar evidencia cuantitativa y cualitativa al debate. En última instancia, se exponen las conclusiones primordiales extraídas del estudio, acompañadas de una deliberación reflexiva sobre los resultados obtenidos, las restricciones del trabajo y las posibles orientaciones para investigaciones futuras.

2. Marco teórico

2.1. Las cooperativas en el contexto de la Economía Social

La economía social ha evolucionado considerablemente en las últimas décadas. Se ha postulado como una respuesta sólida a las nuevas necesidades de la actual sociedad. Se trata de una fórmula que se ubica entre el sector público y el privado-capitalista, contando, por tanto, con su propio espacio dentro del sistema económico. Ofreciendo una alternativa al mercado económico financiero tradicional y generando nuevas

oportunidades para la sociedad. Todo esto a través de unos determinados valores, que colocan a la persona en el centro de su gestión, ofreciendo nuevos cauces organizativos para formar un modelo de desarrollo económico alternativo que combina la rentabilidad económica con la social (Rincon-Roldan & Lopez-Cabral, 2021).

El modelo de la economía social combina la rentabilidad económica y social bajo los principios de gobernanza democrática y trabajo en equipo, contribuyendo significativamente a la creación de empleo de calidad, a la distribución equitativa de la riqueza y al crecimiento sostenible. Estas entidades desempeñan, en sus diversas formas, un importante papel en la mejora de la competitividad y la eficiencia de la economía de diferentes maneras: mediante la canalización de los recursos dispersos e inactivos de la actividad económica, movilizándolos a nivel local y flexibilizando por tanto a los mercados económicos y de empleo, o bien, a través de la promoción de nuevos sistemas productivos y servicios, más sostenibles y responsables. Esto hace que las empresas de economía social muestren una gran capacidad para mantener y generar empleo durante los ciclos económicos difíciles. Esto pudo observarse en el caso de España durante el periodo de crisis económica (financiera primero) iniciado en el año 2008.

La investigación realizada se centra en un tipo concreto de organizaciones enmarcadas dentro de las denominadas entidades de Economía Social, las cooperativas. Justificamos su elección al ser las entidades más representativas en el contexto de la economía social, atendiendo a su mayor presencia, generación de empleo y facturación. Según el informe publicado por Cooperatives Europe titulado *"The power of Cooperation - Cooperatives Europe Key Figures 2015"*, el movimiento cooperativo en Europa suma más de 140 millones de ciudadanos que forman parte de alguna cooperativa Europea, con cerca de 180 mil empresas cooperativas que generan más de 4,7 millones de empleos (Quintana, 2016).

Según se desprende de los datos de la Dirección General de la Economía Social y de la Responsabilidad Social de las Empresas perteneciente al Ministerio de Trabajo y Economía Social del gobierno de España, en el último trimestre de 2024 (excluido el régimen de autónomo) existían un total de 11.729 cooperativas inscritas a la Seguridad Social, generando más de 380.000 puestos de trabajo y con presencia en todos los sectores de producción de nuestro sistema económico productivo. Además, se hace preciso resaltar como el movimiento cooperativo está presente en la amplia geografía del territorio español, modelo que asocia a personas que tienen necesidades o intereses comunes y para cuya satisfacción desarrollan actividades empresariales, caracterizadas por la imputación de los resultados económicos a los socios que las conforman.

Podemos concluir por tanto que las cooperativas son importantes en España por su generación de empleo estable y de calidad, su contribución a la economía local y su modelo de gestión democrático y social. Estas entidades generan puestos de trabajo, a menudo de larga duración, y los beneficios obtenidos se reinvierten en la propia empresa o se destinan a la comunidad, en lugar de a los accionistas. Su enfoque en la colaboración, la solidaridad y la sostenibilidad las hace resilientes y alineadas con los objetivos de desarrollo sostenible.

2.2. Prácticas de Recursos Humanos

La Gestión de Recursos Humanos (GRRH) ha adquirido una relevancia creciente, reconocida en la literatura académica como un recurso estratégico esencial cuyo manejo incide en el rendimiento y la competitividad organizacional (Huselid, 1995; Pfeffer, 1998). En este contexto, ha emergido con fuerza el concepto de gestión humana socialmente responsable, como una evolución del enfoque tradicional de recursos humanos. Esta perspectiva ha sido incorporada por muchas organizaciones como eje estratégico, dado su impacto positivo sobre el compromiso, la motivación y el desempeño de los empleados (Barrena-Martínez, López-Fernández & Romero-Fernández, 2017). Particularmente, las entidades de la economía social han adoptado con especial intensidad este enfoque, implementando prácticas que fortalecen la implicación de los trabajadores y optimizando los resultados organizacionales (Cardoso et al., 2012).

La economía social se distingue por promover una gestión orientada al bienestar colectivo y al fortalecimiento de la solidaridad, que se expresa a través de políticas centradas en la información y formación continuas de los socios, fomentando su participación activa, y a través de la mejora de las condiciones laborales, la seguridad y salud en el trabajo, la equidad de género, la igualdad de oportunidades y la conciliación de la vida personal y profesional (Bustamante Salazar, 2019). En coherencia con estos valores, la presente investigación se focaliza en tres bloques de prácticas de GRRH recogidas en el **modelo AMO**. Este modelo, formulado inicialmente por Bailey (1993) y posteriormente desarrollado por Appelbaum et al. (2000), se ha consolidado como un marco analítico de referencia para comprender la relación entre la gestión de los recursos humanos y la capacidad de adaptación y flexibilidad de las organizaciones (Savaneviciene & Stankeviciute, 2010; Siletti et al., 2015).

El enfoque AMO subraya que el rendimiento organizativo no depende únicamente de los factores contextuales, sino que está igualmente condicionado por las características individuales de los empleados, incluyendo sus competencias, afinidades y circunstancias personales, las cuales inciden de manera significativa en los resultados colectivos. Bailey (1993) sugirió que el rendimiento de un empleado precisa de tres elementos: sus habilidades, su motivación y la oportunidad de participar. En esta misma línea, Moreno et al. (2024) aplican la teoría AMO al análisis del desempeño laboral cooperativista, demostrando que las prácticas orientadas al desarrollo de habilidades, la motivación y la participación efectiva fortalecen la cohesión y la flexibilidad de los equipos en entornos de economía social.

El actual modelo económico y social exige que las organizaciones basen su ventaja competitiva en su capital humano, fortaleciendo así su sostenibilidad económica, social y ambiental (Aykan, 2017). En este contexto, las prácticas que **mejoran la capacidad (Ability)** —primera componente del Modelo AMO—

incluyen la formación orientada al desarrollo de nuevas habilidades, destrezas y conocimientos, con el fin de aumentar la capacidad de adaptación e innovación de las organizaciones (Paauwe & Boselie, 2005). Los procesos de reclutamiento, por su parte, se relacionan con la atracción y selección de personas adecuadas para la organización, destacando la importancia del ajuste entre el candidato, las necesidades organizativas y la cultura corporativa existente. La formación tiene como objetivo principal mejorar los conocimientos y habilidades de los empleados, además de desarrollar competencias futuras necesarias para afrontar entornos cambiantes y las crecientes exigencias del mercado (Boselie, 2010). A través de las prácticas de selección y formación, las organizaciones no solo incorporan un valioso recurso como el conocimiento (Cardoso et al., 2012), sino que también refuerzan su capacidad de adaptación y aumentan sus posibilidades de generar ventajas competitivas sostenibles.

Un segundo bloque de prácticas del modelo AMO son aquellas que **mejoran la motivación**. Las organizaciones emplean políticas retributivas y de desarrollo profesional para incrementar la motivación y el rendimiento de sus empleados (Bowen & Ostroff, 2004). Los sistemas retributivos permiten recompensar el desempeño de los trabajadores (Boselie, 2010), ya que la motivación aumenta en función de las recompensas percibidas (Prieto & Pérez-Santana, 2014). En este sentido, los sistemas de compensación en equipo favorecen el intercambio de conocimientos y la generación de nuevas ideas, fortaleciendo la colaboración y el compromiso organizacional. El desarrollo profesional se entiende como la sucesión de actividades laborales que una persona realiza a lo largo de su vida en una o varias organizaciones (Greenhaus et al., 2010). Las entidades diseñan planes de carrera para mejorar la capacitación, ofrecer oportunidades de promoción interna y reconocer el esfuerzo y la implicación de los empleados (Chiang et al., 2014). Estas acciones permiten a los trabajadores percibir el compromiso de la organización con su crecimiento personal y profesional, lo que incrementa su satisfacción y sentido de pertenencia. En consecuencia, la adecuada gestión de la carrera profesional potencia la motivación de los empleados para alcanzar sus propios objetivos y, con ello, los de la organización (Tan & Nasurdin, 2011).

Finalmente, las empresas pueden ofrecer **oportunidades de participación (Opportunity)** para implicar a los empleados en la organización desde distintas dimensiones. Según Boselie (2010), esto puede lograrse mediante prácticas de **GRRHH** como la participación en la toma de decisiones y la evaluación del desempeño. Esta última constituye un procedimiento estructurado mediante el cual se valoran los atributos, comportamientos y resultados de los empleados con el fin de mejorar su rendimiento futuro (Aguinis et al., 2012). Además, permite informar, orientar y ofrecer retroalimentación a los trabajadores, facilitando su comprensión de los objetivos organizacionales y de la compensación recibida. Asimismo, la participación en la toma de decisiones constituye una vía para mejorar la efectividad organizativa y fortalecer el compromiso del personal (Peters et al., 2004). Estas prácticas fomentan la autonomía, la comunicación horizontal y un clima laboral más participativo. En consecuencia, cuanto mayor es el grado de participación promovido por la empresa, mayor será la sensación de oportunidad percibida por los empleados y, con ello, su compromiso, motivación y satisfacción laboral, lo que contribuye al logro de los objetivos comunes (Paauwe & Boselie, 2005). Aunque cabe indicar que la participación de los socios-trabajadores representa simultáneamente un reto además de una oportunidad (Becerra & Giraldo, 2025), e incluso pueden darse algunos casos de empresas cooperativas en las que los instrumentos de regulación de dicha oportunidad de participación carezcan de garantías reales (Escribano, 2023).

Por tanto, se puede concluir que, en el ámbito cooperativo, donde las personas están en el centro y se prioriza integrar individuos implicados, activos y participativos (Altuna, 2008), resulta de especial interés analizar cómo encaja la teoría AMO en la gestión de los recursos humanos, dado que en este contexto se manifiesta la dualidad del socio y el socio-trabajador. Esta particularidad añade una complejidad adicional a la gestión, ya que las decisiones no solo afectan a la relación laboral, sino también al compromiso con el proyecto colectivo y a la sostenibilidad de la propia organización cooperativa.

2.3. La Flexibilidad de los Recursos Humanos

Tras argumentar que la GRRHH contribuye al rendimiento, planteamos la flexibilidad del empleado como competencia clave para un modelo de negocio sostenible (Katou, 2022). Se define como el conjunto de habilidades y actitudes que permiten responder eficazmente a los cambios en el entorno laboral. Esta competencia se estructura en tres dimensiones: flexibilidad de comportamiento, flexibilidad de aprendizaje y flexibilidad de habilidades (Chen & Fulmer, 2018; Gahan et al., 2021).

La primera dimensión, la **flexibilidad de comportamiento**, alude a la capacidad del trabajador para desplegar una variedad amplia de conductas en función de distintas circunstancias (Park & Park, 2019). Esta modalidad de flexibilidad favorece la búsqueda de nuevas formas de abordar las tareas cotidianas, promoviendo la aparición de patrones conductuales alternativos y adaptativos (Groen et al., 2018). En ella se pone de manifiesto una mayor tolerancia del trabajador frente a las demandas organizativas de cambio conductual, así como una disposición más propensa a improvisar en contextos que presenten incertidumbre o exigencia significativos.

Por su parte, la **flexibilidad de aprendizaje** se refiere a la rapidez y eficacia con que los empleados adquieren nuevas competencias y afrontan tareas novedosas (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Este segundo tipo de flexibilidad se relaciona con una actitud proactiva, que permite anticipar las necesidades formativas de la organización y mantener una disposición positiva hacia la adquisición de conocimientos y técnicas que mejoren el desempeño (Maria et al., 2022). Una revisión sistemática de más de un centenar de estudios confirma que las habilidades generales y específicas de los empleados son determinantes para la flexibilidad funcional (Pak et al., 2019). Estas competencias aumentan la capacidad de adaptación a distintos

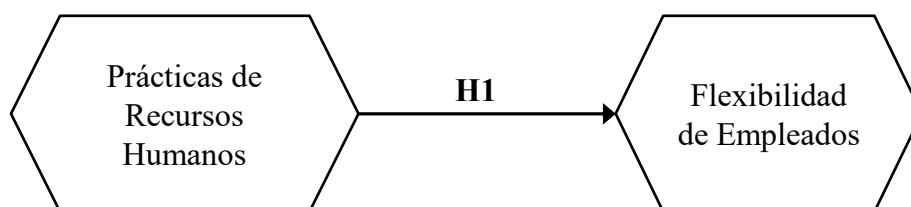
roles y tareas, fortaleciendo la respuesta organizacional ante entornos cambiantes.

Por último, la tercera dimensión se refiere a la **flexibilidad de habilidades** e implica que los empleados pueden desempeñar funciones diversas en distintos contextos operativos. Esta versatilidad funcional amplía la capacidad de reacción de la organización y fortalece su resiliencia. Tal polivalencia facilita, además, la reorientación estratégica de la empresa y permite movilizar el capital humano hacia nuevos desafíos (Pak et al., 2019).

En consecuencia, la versatilidad y polivalencia del capital humano, articuladas a través de las tres dimensiones de la flexibilidad laboral, configuran una competencia estratégica que permite a las organizaciones adaptarse proactivamente a un entorno cambiante y reorientar sus estrategias hacia modelos empresariales más sostenibles.

Es razonable postular que, para alcanzar un desempeño superior y un desarrollo sostenible, una organización debe contar con un elevado grado de flexibilidad en su capital humano, ya que las competencias, habilidades y comportamientos de sus empleados son esenciales para responder a las crecientes demandas del entorno empresarial (Nwachukwu & Vu, 2020; Moroz & Gamble, 2021). La flexibilidad de los recursos humanos es clave para adoptar soluciones innovadoras que maximicen la rentabilidad y la sostenibilidad, sustentadas en la maleabilidad de las habilidades del personal (Yong et al., 2020). Al potenciar su capacidad de aprendizaje y exhibir comportamientos flexibles, los trabajadores mejoran su adaptabilidad y disposición para afrontar nuevos desafíos, contribuyendo a modelos empresariales más inclusivos y sostenibles (López et al., 2025). A partir de lo anterior, se plantea la **hipótesis central** de esta investigación: *las prácticas adecuadas de GRRHH implementadas en las empresas cooperativas se relacionarán positivamente con la flexibilidad de sus empleados*.

Figura 1. Modelo de investigación.



Fuente: elaboración propia.

3. Metodología de la investigación

3.1. Origen de los datos

El objeto de estudio de este artículo son las empresas cooperativas. La muestra analizada está compuesta por 524 cooperativas seleccionadas a partir del informe *Empresas relevantes de la Economía Social 2023-2024*, publicado a finales de 2024 por la Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES). La selección se realizó considerando exclusivamente aquellas entidades que contaban con una plantilla mínima de 50 trabajadores, con el fin de garantizar una dimensión organizativa suficiente para el análisis propuesto. Los datos se recopilaban mediante un cuestionario digital, lo que permitió preservar la confidencialidad de las respuestas y optimizar el tiempo y la eficiencia en la obtención de información empírica para contrastar la hipótesis planteada.

Se obtuvieron respuestas válidas de 124 organizaciones, lo que cumple el requisito mínimo de tamaño muestral establecido en la literatura metodológica (Roldán & Sánchez-Franco, 2012). Esta cifra representa una tasa de respuesta del 23,7%, porcentaje considerado aceptable en estudios que emplean cuestionarios como instrumento de recogida de datos, dado el bajo nivel de participación tradicionalmente asociado a esta técnica. El cuestionario fue dirigido a dos personas en cada una de las cooperativas encuestadas, la primera de ellas con responsabilidades en gerencia o dirección general, y la segunda dentro del área de gestión de recursos humanos. En los casos en que no había una figura específica para la gestión de personal, el cuestionario se envió a la persona que desempeñaba funciones similares. Las características demográficas de los participantes se detallan en la Tabla 1 y en la Tabla 2 se muestran los datos de las cooperativas que han participado en la investigación.

Tabla 1. Datos demográficos de las personas encuestadas.

		FRECUENCIA	(%)
Edad	De 20 a 30	2	0,81%
	De 31 a 40	25	10,08%
	De 41 a 55	182	73,39%
	Más de 55	39	15,72%
	Total	248	100%
Género	Hombre	185	74,60%
	Mujer	63	25,40%
	No Responde	0	0,00%
	Total	248	100%
Años de Experiencia	De 1 a 5 años	11	4,44%
	De 6 a 11 años	70	28,23%
	De 12 a 20 años	82	33,06%
	Más de 20 años	85	34,27%
	Total	248	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Datos demográficos de las cooperativas encuestadas.

		FRECUENCIA	(%)
Tipo de Cooperativa	Agroalimentaria	57	45,97%
	Consumidores-Usuarios	10	8,06%
	Enseñanza	6	4,84%
	Explotación Comunitaria de la Tierra	4	3,23%
	Sanitaria	3	2,42%
	Servicios	5	4,03%
	Trabajo Asociado	25	20,16%
	Transporte	3	2,42%
	Vivienda	2	1,61%
	Otro	9	7,26%
	Total	124	100%
Ámbito Geográfico	Estatat	35	28,23%
	Autonómico	61	49,19%
	Provincial	28	22,58%
	Otro	0	0,00%
	Total	124	100%
Grado	Primer Grado	116	93,55%
	Segundo Grado	6	4,84%
	Mixta	2	1,61%
	Otro	0	0,00%
	Total	124	100%

Fuente: elaboración propia.

Los datos obtenidos en la muestra final suponen un nivel de adhesión aceptable. No obstante, realizamos algunas pruebas de confirmación para garantizar la fiabilidad del tamaño de la muestra recogida. Utilizando la herramienta *G*Power* (Faul et al., 2009) (80% de potencia estadística; $\alpha_{(\text{error prob.})}$ 0,05; $f^2_{\text{estimated}}$ 0,15; 12 predictores) y considerando directrices recientes (Hair et al., 2014), para un máximo de 14 predictores, un α de 0,05 y R^2 de al menos 0,15 la literatura señala 74 como tamaño mínimo de la muestra. Por lo tanto, el tamaño de la muestra de nuestro estudio, con 124 empresas cooperativas, es fiable.

Respecto a la idoneidad estadística de la muestra, se debe indicar que, con un universo de 524 cooperativas y una muestra de 124, el margen de error es aprox. $\pm 7,1\%$ (con un nivel de confianza del 95% y $p=0,5$). Este margen resulta aceptable para estudios exploratorios o diagnósticos generales, pero puede ser insuficiente para estimaciones precisas. Por suerte, como se emplean escalas de Likert previamente validadas, esto justifica una menor muestra.

3.2. Medida de las variables

Para la recolección de datos se diseñó un cuestionario estructurado, constituido por ítems cerrados que facilitan la cuantificación y análisis estadístico. Los participantes evaluaron su grado de conformidad con cada

enunciado a través de una escala Likert de cinco puntos, permitiendo así una medición precisa y estandarizada de las variables estudiadas. Cabe destacar que todas las variables incorporadas en el presente estudio derivan de escalas previamente validadas y reconocidas en la bibliografía especializada, lo que asegura la solidez metodológica y la fiabilidad de los datos recabados. En relación con las prácticas de GRRHH, Se utilizó y adaptó la escala de medición ampliamente reconocida y validada, propuesta por Gardner et al. (2001), la cual estructura tres dimensiones del modelo AMO clave de las prácticas orientadas a potenciar tanto las competencias como la motivación de los empleados, además de brindarles oportunidades de desarrollo. Esta escala consta de un total de 14 ítems, entre los cuales se incluyen algunos ejemplos representativos como: “Los candidatos se someten a entrevistas estructuradas antes de ser contratados”; “La retribución de los empleados se basa en el rendimiento de su trabajo”; “Los empleados son involucrados en procesos de participación como: grupos de mejora de la calidad, grupos de resolución de problemas, grupos de sugerencias, etc.”.

En relación con la variable flexibilidad de los empleados, se seleccionó la escala adaptada por Beltrán-Martín et al. (2008) compuesta por 11 ítems y que ha demostrado una amplia validez y adecuación al contexto cultural específico de nuestro estudio. A continuación, se presentan algunos de los ítems más representativos incluidos en dicha escala: “Los empleados pueden cambiar de forma rápida a nuevos puestos de trabajo con responsabilidades similares”; “Los empleados tienen amplias habilidades que pueden ser aplicadas a tareas de otros departamentos”; “Cuando un trabajador no sabe realizar una tarea específica, aprende rápidamente cómo hacerla”.

3.3. Análisis de datos

El modelo de investigación propuesto fue evaluado mediante un enfoque multivariante de segunda generación, específicamente a través de la modelación de ecuaciones estructurales basada en mínimos cuadrados parciales (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling*, PLS-SEM) (Hair et al., 2019; Roldán & Sánchez-Franco, 2012). La elección de esta técnica se fundamenta en su amplia aceptación dentro del ámbito de la administración y dirección de empresas, principalmente debido a las ventajas que ofrece en comparación con otros métodos más restrictivos, particularmente en lo que respecta a los supuestos sobre la distribución de las variables, el tamaño muestral requerido y la naturaleza de las variables incluidas en el estudio (Miranda-Zapata & Ruiz-Díaz, 2015). Para el análisis de datos se utilizó el software SmartPLS, versión 4.

Con el fin de minimizar el sesgo de respuesta inherente a los encuestados, se implementaron diversas estrategias recomendadas en la literatura metodológica. En primer lugar, se optó por recurrir a múltiples informantes dentro de cada organización con el fin de mitigar el error de medición derivado de la perspectiva única de un solo respondiente. Además, se garantizó la claridad y precisión en la formulación de los ítems, adaptando las escalas de medida al contexto lingüístico del español y a las particularidades culturales del entorno analizado. Por último, se garantizó la confidencialidad de las respuestas mediante un mensaje explícito en el correo electrónico de invitación, en el que se comunicaba a los participantes que toda la información proporcionada se trataría con estricta reserva y que los datos sociodemográficos recopilados se utilizarían únicamente para realizar análisis estadísticos agregados.

Como se mencionó anteriormente, la presente investigación seleccionó dos informantes por organización: en primer lugar, la persona responsable de la dirección -ya sea presidente, gerente o director general- y, en segundo lugar, el director de recursos humanos o, en su defecto, quien asuma dichas funciones. Se recopilaron ambas respuestas en las 124 cooperativas, lo que impone la necesidad de evaluar la agregación de los datos a nivel organizacional. Para ello, se analizó el grado de acuerdo intra-grupo mediante el índice de inter acuerdo (*interagreement ratio*, r_{wg}) propuesto por James et al. (1984), que permite cuantificar la concordancia entre los dos informantes de cada entidad y, en consecuencia, verificar la emergencia del constructo a un nivel superior. A continuación, se evaluó la fiabilidad de esta agregación utilizando los coeficientes de intraclass ($ICC1$ e $ICC2$) según la metodología de Bliese (2000), lo que posibilita valorar la consistencia relativa de las respuestas entre los diferentes encuestados. Los resultados se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3. Inter-rater agreement - Intraclass correlations

ESCALA	r_{wg}^*	ICC1**	ICC2***
Prácticas de Recursos Humanos	0,9515	0,796	0,798
Flexibilidad de Empleados	0,9480	0,751	0,754

Fuente: elaboración propia. Notas: * $r_{wg} > 0,7$ (James et al., 1984); **ICC1 & ***ICC2 $> 0,7$ (Koo & Li, 2016).

4. Resultados

El análisis del modelo PLS se lleva a cabo en dos fases diferenciadas: inicialmente, mediante la evaluación rigurosa de la fiabilidad y validez del modelo de medida, y posteriormente, a través del examen del modelo estructural. La correcta verificación de ambas etapas resulta indispensable para garantizar la validez y fiabilidad de las relaciones establecidas entre los constructos que sustentan la hipótesis de investigación (Hair et al., 2019).

4.1. Modelo de medida

El modelo de medida define la manera en que los constructos o variables latentes del modelo de investigación son operacionalizados y medidos. La evaluación del modelo de medida reflectivo comprende varias etapas secuenciales: en primer lugar, la valoración de la fiabilidad tanto de los ítems individuales como del constructo en su conjunto; posteriormente, la verificación de la validez convergente; y, finalmente, la comprobación de la validez discriminante.

A continuación, se procede al análisis de la fiabilidad y validez de las escalas utilizadas, siguiendo las recomendaciones metodológicas de Henseler et al. (2015). La Tabla 4 presenta los resultados derivados de las pruebas de fiabilidad y validez aplicadas a todos los constructos incorporados en el estudio. Según lo establecido por Nunnally y Bernstein (1994), un valor de 0,7 se considera el umbral mínimo para una fiabilidad aceptable, evaluada mediante el Alfa de Cronbach, el Coeficiente de correlación de Spearman (*Consistent reliability*, ρ_A) y la fiabilidad compuesta (*Composite Reliability*, ρ_C). En cuanto a la varianza media extraída (*Convergent validity*, AVE), Fornell y Larcker (1981) establecen un criterio mínimo de 0,5. Los resultados obtenidos superan ambos umbrales, confirmando así la robustez psicométrica de las escalas empleadas.

Tabla 4. Resultados del modelo de medida

Constructo / dimension / indicador	Weights	Loadings	Consistent reliability ρ_A	Composite reliability ρ_C	Convergent validity AVE
Prácticas de Recursos Humanos¹ constructo/items:					
GRRHH (Modo A)			0.845	0.901	0.754
Habilidad	0.378	0.864	0.857	0.899	0.690
H1. Los candidatos se someten a entrevistas estructuradas antes de ser contratados.	0.821	0.836			
H2. Los candidatos son sometidos a pruebas escritas antes de ser contratados.	0.508	0.720			
H3. Los resultados de la evaluación del desempeño se utilizan para determinar las acciones formativas futuras.	0.678	0.790			
H4. Los empleados reciben ayudas para financiar sus estudios universitarios.	0.730	0.774			
Motivación	0.774	0.789	0.819	0.861	0.603
M1. La retribución de los empleados se basa en el rendimiento de su trabajo.	0.722	0.825			
M2. Los empleados reciben comisiones individuales en función de su rendimiento individual.	0.695	0.821			
M3. Los empleados reciben comisiones grupales, en función del rendimiento del grupo.	0.642	0.853			
M4. Los empleados reciben comisiones en función de la mejora de los resultados de la empresa.	0.576	0.790			
M5. Los empleados son evaluados formalmente al menos una vez al año.	0.504	0.877			
M6. Los empleados cualificados tienen la oportunidad de ascender a puestos de mayor responsabilidad y remuneración dentro de la empresa.	0.634	0.864			
Oportunidad	0.319	0.834	0.787	0.861	0.615
O1. Los empleados tienen un sistema de quejas y sugerencias justo y razonable.	0.155	0.841			
O2. Los empleados son involucrados en procesos de participación como: grupos de mejora de la calidad, grupos de resolución de problemas, grupos de sugerencias, etc.	0.581	0.847			
O3. Los empleados se comunican con compañeros de otros departamentos para resolver problemas y cumplir objetivos.	0.378	0.856			
O4. Los empleados reciben periódicamente comunicación formal sobre su desempeño en la organización.	0.821	0.549			
Flexibilidad de Empleados² constructo/items:					
FLEXIBILIDAD (Modo A)			0.791	0.874	0.699
Flexibilidad de Habilidades	0.440	0.894	0.787	0.859	0.605
FH1. Los empleados pueden cambiar de forma rápida a nuevos puestos de trabajo con responsabilidades similares.	0.288	0.809			
FH2. Los empleados pueden cambiar rápidamente a trabajos más cualificados.	0.312	0.864			
FH3. Los empleados tienen amplias habilidades que pueden ser aplicadas a tareas de otros departamentos.	0.354	0.836			
FH4. Los empleados están dispuestos a actualizar constantemente sus habilidades y capacidades.	0.330	0.797			
Flexibilidad de Aprendizaje	0.392	0.935	0.819	0.900	0.701
FA1. Los empleados aprenden rápidamente nuevos procedimientos y procesos introducidos en su trabajo.	0.429	0.812			
FA2. Los empleados anticipan los requisitos de habilidades futuras que puedan necesitar para desempeñar su trabajo.	0.380	0.753			
FA3. Cuando un trabajador no sabe realizar una tarea	0.388	0.897			

específica, aprende rápidamente cómo hacerla.					
Flexibilidad de Comportamiento	0.362	0.821	0.857	0.891	0.673
FC1. Cuando los empleados detectan problemas en el desarrollo de su trabajo, intentan identificar voluntariamente la causa del problema.	0.366	0.693			
FC2. La mayoría de los cambios que han tenido lugar en esta empresa han sido introducidos por nuestros empleados.	0.330	0.658			
FC3. Los empleados de esta empresa actúan eficientemente cuando surge un problema, incluso en los casos en los que no tienen información completa del problema.	0.287	0.834			
FC4. Los empleados actúan eficientemente bajo circunstancias inciertas y ambiguas.	0.231	0.757			

Fuente: elaboración propia. Origen de las Escalas: ¹Gardner et al. (2001), ²Beltrán-Martín et al. (2008). Notas: CR: composite reliability; AVE: average variance extracted; HRMP: Prácticas de Recursos Humanos; EF: Flexibilidad de Empleados; n.a.: no aplicable.

Finalmente, para garantizar la fiabilidad de los constructos empleados, se procedió a evaluar la validez discriminante, estableciendo que la raíz cuadrada de la varianza media extraída (AVE) de cada constructo debe superar la varianza compartida entre los mismos. Tal como se observa en la Tabla 4, estas condiciones se cumplen satisfactoriamente en la muestra analizada.

4.2. Modelo estructural

Siguiendo las directrices de Hair et al. (2019), se llevó a cabo un procedimiento de remuestreo (*bootstrapping*) con 10.000 muestras, destinado a proporcionar estimaciones robustas de los errores estándar, valores t y los intervalos de confianza paramétricos, facilitando así la contrastación de las hipótesis planteadas. Los resultados del modelo estructural evidencian que las prácticas de gestión de recursos humanos ejercen un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre la flexibilidad de los empleados. En consecuencia, se confirma la aceptación de la hipótesis H1 propuesta en el estudio, tal y como se muestra en los datos de la Tabla 5.

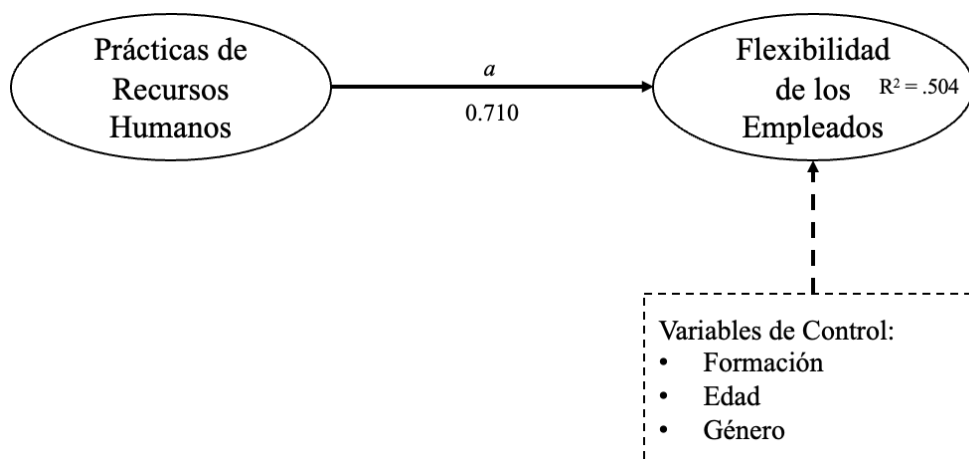
Tabla 5. Resultados del modelo estructural

Hipótesis	Efecto	p-value	Correlaciones	CI		Se Acepta	VIF	Varianza Explicada
				5%	95%			
H1(+): Prácticas de Recursos Humanos – Flexibilidad de Empleados (a)	0.710	0.000	0.611	[0.493	0.718]	Sí	1.018	35,38% (Medium)
	Efecto Directo	p-value	t-value					
Formación	0.047	0.170 ^{ns}	-0.071					
Edad	0.003	0.130 ^{ns}	-0.075					
Género	0.074	0.405 ^{ns}	-0.089					

Fuente: elaboración propia. Notas: VIF: variance inflation factor; CI: confidence interval. ^{ns}: non-significant. Variables de Control: Two-tailed bootstrapping (remuestreo de dos colas).

La Figura 2 presenta el diagrama del modelo analizado, en el que se incluyen los valores del coeficiente de trayectoria (*path coefficient*) y del coeficiente de determinación (R^2). Cabe destacar que ninguna de las tres variables de control incorporadas en el análisis ejerce un efecto relevante o estadísticamente significativo sobre los constructos estudiados.

Figura 2. Resultados del modelo estructural



Fuente: elaboración propia.

5. Discusión y conclusiones

El presente estudio ha desarrollado un modelo de investigación que ha precisado una revisión de la literatura especializada (consulta de revistas científicas y manuscritos) en los campos de la Gestión de Recursos Humanos (GRRH) y la flexibilidad laboral, lo que ha permitido establecer una base para el análisis posterior y garantizar la coherencia metodológica del trabajo. La revisión de los antecedentes teóricos ha facilitado, además, la identificación de los principales enfoques y debates que han configurado la relación entre las prácticas de recursos humanos y la capacidad de adaptación organizativa, situando el estudio en un marco conceptual de creciente relevancia.

Los resultados obtenidos a través del análisis empírico confirman de manera consistente una relación positiva y significativa entre la aplicación de prácticas AMO de GRRH y la flexibilidad de los empleados. Esta relación puede atribuirse a la creciente necesidad de las organizaciones de disponer de personal versátil, con un repertorio amplio de competencias técnicas y transversales, que no solo facilite la implementación de procesos de cambio organizativo, sino que también contribuya a la construcción de culturas laborales más abiertas a la innovación y a la mejora continua. Tales competencias se convierten en un factor determinante para afrontar con éxito procesos complejos, como la transición hacia modelos empresariales más flexibles y sostenibles en el tiempo, capaces de equilibrar eficiencia, equidad y sostenibilidad. Desde esta perspectiva, se refuerza la tesis de que la flexibilidad de la plantilla constituye un elemento estratégico para responder a los retos que plantea un entorno organizacional caracterizado por su dinamismo e incertidumbre, donde la capacidad de adaptación se convierte en un recurso diferenciador frente a la competencia y, en muchos casos, en un verdadero indicador de ventaja competitiva sostenible. Por tanto, se concluye que las organizaciones deben orientar sus esfuerzos hacia la consolidación de políticas que impulsen la formación continua, la adquisición de habilidades adaptativas y la movilidad funcional, concebidas como mecanismos no solo para fortalecer su capacidad de respuesta y resiliencia (Diamantidis & Chatzoglou, 2019), sino también para generar un marco laboral que favorezca la innovación, la creación de valor compartido y la atracción y retención del talento.

Consideramos por tanto que la gestión eficiente de los recursos humanos en una entidad cooperativa es esencial, debido a varios motivos: en primer lugar, la complejidad de las figuras laborales que la conforman, ya que en ellas conviven la figura del socio-trabajador con la del trabajador tanto en el caso de las cooperativas y sociedades laborales. Y en segundo lugar, el grado de responsabilidad que asume la entidad social sobre sus empleados, quienes ocupan un puesto central en el conjunto de políticas que llevan a cabo estas entidades. Así pues, los valores que promueven el modelo cooperativo influyen en el diseño de las prácticas de recursos humanos. Afectando a cómo estas entidades usan la gestión de su capital humano para reforzar su gestión en valores, es decir, las prácticas de GRRH son el instrumento que usan las empresas de economía social, en este caso las cooperativas, para generar un modelo empresarial distinto, cohesionado y sostenible.

En el contexto específico de la economía social, los resultados permiten destacar el papel de las empresas cooperativas como entornos particularmente propicios para la promoción de la flexibilidad laboral, mediante el diseño e implementación de prácticas de gestión de recursos humanos alineadas con sus principios fundacionales y con la participación activa de sus miembros. Estas organizaciones, al situar a las personas en el centro de su estructura y priorizar la cohesión social, ofrecen un terreno fértil para el desarrollo de prácticas laborales que potencian la autonomía, la corresponsabilidad y la adaptabilidad de los trabajadores. Tal como sostienen Kumar (2020) y Nwachukwu y Vu (2020), una mayor flexibilidad en el capital humano facilita la reorientación estratégica de los recursos organizativos, permitiendo avanzar hacia modelos de negocio más rentables, equitativos y sostenibles, sin renunciar a los valores de solidaridad y participación que caracterizan a este tipo de organizaciones. De este modo, se evidencia que la flexibilidad no solo cumple una función instrumental en términos de eficiencia, sino que también actúa como un mecanismo que refuerza la identidad cooperativa, favorece la cohesión entre socios y trabajadores y potencia la capacidad de estas

entidades para adaptarse a contextos cambiantes sin perder su esencia social ni su compromiso con el bien común.

No obstante, el estudio presenta limitaciones que deben ser consideradas para una adecuada interpretación de sus resultados y para evitar conclusiones excesivamente generalizadas. En primer lugar, se reconoce una restricción derivada del sesgo organizacional, dado que el análisis empírico se ha centrado exclusivamente en cooperativas pertenecientes al sector de la economía social. Aunque esta elección contribuye a cubrir un vacío en la literatura y aporta valor añadido al conocimiento en este ámbito, también acota la posibilidad de generalización de los resultados hacia otras realidades organizativas de naturaleza mercantil o pública. En consecuencia, se propone como línea prioritaria de investigación futura la aplicación del modelo a diferentes tipologías empresariales y sectores productivos, con el fin de contrastar la solidez de los hallazgos y enriquecer el debate académico mediante la comparación de resultados en contextos heterogéneos.

En segundo lugar, la investigación se desarrolla en un contexto geográfico específico —el territorio español—, lo cual limita la extrapolación de conclusiones a otros entornos socioculturales y marcos institucionales, donde las dinámicas laborales y los marcos regulatorios pueden diferir sustancialmente. Por ejemplo, Mat et al. (2025) confirman empíricamente la vigencia del modelo AMO como herramienta para fortalecer la resiliencia del personal cooperativo, especialmente en la dimensión motivacional. No obstante, su enfoque centrado en el caso de Malasia limita parcialmente la extrapolación directa de sus resultados al contexto europeo. No obstante, considerando la implantación global de las cooperativas como forma organizativa, se plantea como una vía de investigación relevante la comparación internacional de los resultados mediante estudios replicados en distintos países, lo que permitiría detectar patrones comunes o divergencias contextuales en la relación entre prácticas de GRRHH y flexibilidad laboral. Este enfoque comparado abriría la posibilidad de generar un marco interpretativo más amplio y matizado, capaz de capturar tanto las especificidades locales como las tendencias globales, y con ello enriquecer el corpus teórico y práctico en torno a la gestión de recursos humanos en la economía social.

Las implicaciones de estos resultados son relevantes tanto para la comunidad académica como para los profesionales del ámbito de la gestión organizacional, ya que aportan evidencias útiles para comprender cómo se configuran las capacidades adaptativas en un entorno complejo y sometido a continuas presiones externas. En un contexto pospandémico marcado por la aceleración del cambio y la reconfiguración del trabajo, la flexibilidad del capital humano se consolida como un atributo clave para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones, al facilitar la resiliencia frente a crisis, la capacidad de innovación y la apertura hacia nuevas formas de organización laboral. La pandemia de la COVID-19 ha transformado profundamente la experiencia laboral, generando escenarios que demandan nuevas estrategias de adaptación en aspectos tan diversos como el teletrabajo, la conciliación de la vida personal y profesional, la digitalización de procesos o la gestión de equipos en entornos híbridos. En este sentido, numerosas organizaciones han optado por redefinir sus políticas de recursos humanos para ganar agilidad y capacidad de respuesta ante entornos cada vez más inciertos (Collings et al., 2021), impulsando además una revisión crítica de sus estructuras jerárquicas y de los modelos de liderazgo tradicionales. Tal como señala Foss (2021), esta transformación ha dado lugar a nuevas formas de interacción entre empresa y empleado, lo que exige repensar las estructuras tradicionales y avanzar hacia modelos organizativos más flexibles, colaborativos y orientados al aprendizaje continuo, donde el desarrollo de competencias se convierte en una prioridad estratégica. En consecuencia, se subraya la necesidad de profundizar en el estudio de estas nuevas dinámicas laborales, con el fin de identificar prácticas eficaces que permitan a las organizaciones adaptarse con éxito al nuevo paradigma del trabajo emergente, al mismo tiempo que se refuerzan valores como la inclusión, la equidad y la innovación compartida. La combinación de resiliencia, innovación y sostenibilidad en las prácticas de gestión de recursos humanos se perfila, así, como un camino fundamental para garantizar no solo la competitividad empresarial, sino también la construcción de un modelo de trabajo más humano y socialmente responsable.

Conflicto de intereses

Los autores declaran la inexistencia de conflicto de intereses, tanto directo como indirecto, con los/las editores/as, el equipo editorial o el comité científico.

Declaración de contribución de autoría

Ambos autores han contribuido de manera equitativa al trabajo y comparten la autoría en igualdad de condiciones.

Disponibilidad de datos.

Acceso bajo demanda (restringido)

Los datos que sustentan los hallazgos de este estudio son de acceso restringido y no están disponibles públicamente. Sin embargo, los autores facilitarán estos datos a los lectores interesados bajo demanda.

Declaración sobre el uso de IA generativa: Durante la preparación de este trabajo no se empleó ninguna herramienta de inteligencia artificial.

6. Referencias bibliográficas

- Aguinis, H. & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>.
- Altuna, L. (2008). La experiencia cooperativa de Mondragon: una síntesis general. LANKI Kooperatibismoaren ikertegia. ISBN: 978-84-608-0834-3.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. *The Academy of Management Review* (Vol. 26). <https://doi.org/10.2307/259189>.
- Aykan, E. (2017). Gaining a Competitive Advantage through Green Human Resource Management. In *Corporate Governance and Strategic Decision Making*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.69703>.
- Bailey, T. R. (1993). Discretionary Effort and the Organization of Work: Employee Participation and Work Reform Since Hawthorne. *Teachers College and Conservation of Human Resources, Columbia University*.
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2017). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2544–2580. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332669>.
- Becerra Arévalo, J.A. & Giraldo Pérez, Y.E. (2025). El Gobierno Corporativo en las Cooperativas: una mirada desde las publicaciones, tendencias y relevancia. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 150(1), 1-18, e104780. <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.104780>.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Lluisar, J.C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance, *Journal of Management*, Vol. 34 No. 5, 1009–1044, DOI: 10.1177/0149206308318616.
- Bliese, P.D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*, Jossey-Bass, 349–381.
- Boselie, P. (2010). Strategic human resource management: A balanced approach. *McGraw-Hill Education. Berkshire*, (July).
- Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*. Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.12736076>.
- Bustamante, A. (2019). Gestión humana socialmente responsable en cooperativas de trabajo asociado colombianas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 217. 10.7203/CIRIEC-E.95.10433.
- Cardoso, L., Meireles, A., & Ferreira Peralta, C. (2012). Knowledge management and its critical factors in social economy organizations, *Journal of Knowledge Management*, 16 (2): 267–284. <https://doi.org/10.1108/13673271211218861>.
- Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES), (2024). *Empresas relevantes de la Economía Social 2023-2024*.
- Chen, Y. & Fulmer, I.S. (2018). Fine-tuning what we know about employees' experience with flexible work arrangements and their job attitudes, *Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Ltd, Vol. 57 No. 1, 381–395, DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.21849>.
- Chiang, Y. H., Shih, H. A., & Hsu, C. C. (2014). High commitment work system, transactive memory system, and new product performance. *Journal of Business Research*, 67(4), 631–640. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.01.022>.
- Collings, D.G., McMackin, J., Nyberg, A.J., & Wright, P.M. (2021). Strategic Human Resource Management and COVID-19: Emerging Challenges and Research Opportunities, *Journal of Management Studies*, John Wiley & Sons, Ltd, Vol. 58 No. 5, 1378–1382, DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12695>.
- Cooperatives Europe (2015). *The Power of Cooperation, Cooperatives Europe Key Figures 2015*.
- Diamantidis, A.D. & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Emerald Group Holdings Ltd., Vol. 68 No. 1, 171–193, DOI: 10.1108/IJPPM-01-2018-0012/FULL/XML.
- do Adro, F.J.N. & Leitão, J.C.C. (2020). Leadership and organizational innovation in the third sector: A systematic literature review, *International Journal of Innovation Studies*, Elsevier, Vol. 4 No. 2, 51–67, DOI: 10.1016/J.IJIS.2020.04.001.
- Enjolras, B., Salamon, L.M., Sivesind, K.H., & Zimmer, A. (2018). The third sector as a renewable resource for Europe: Concepts, impacts, challenges and opportunities, *The Third Sector as a Renewable Resource for Europe: Concepts, Impacts, Challenges and Opportunities*, Springer International Publishing, 1–196, DOI: 10.1007/978-3-319-71473-8/COVER.
- Escribano Gutiérrez, J. (2023). Reglamentos de régimen interno de las Cooperativas de trabajo asociado y determinación de las condiciones de trabajo. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 1(143), e85556. <https://dx.doi.org/10.5209/reve.85556>.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior research methods*, 41(4), 1149–1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>.
- Fernandez-Guadagno, J., Lopez-Millan, M., & Sarria-Pedroza, J. (2020), “Cooperative Entrepreneurship Model for Sustainable Development”, *Sustainability*, DOI: 10.3390/su12135462.
- Florian, M., Costas, J. & Kärreman, D. (2019). Struggling with Meaningfulness when Context Shifts: Volunteer

- Work in a German Refugee Shelter, *Journal of Management Studies*, Blackwell Publishing Ltd, Vol. 56 No. 3, 589–616, doi: 10.1111/JOMS.12410.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, American Marketing Association, Vol. 18 No. 1, 39–50, DOI: 10.2307/3151312.
- Foss, N.J. (2021). The Impact of the Covid-19 Pandemic on Firms' Organizational Designs, *Journal of Management Studies*, John Wiley & Sons, Ltd, Vol. 58 No. 1, 270–274, DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12643>.
- Fulton, B.R., Oyakawa, M., & Wood, R.L. (2019). Critical standpoint: Leaders of color advancing racial equality in predominantly white organizations, *Nonprofit Management and Leadership*, Jossey-Bass Inc., Publishers, Vol. 30 No. 2, 255–276, DOI: 10.1002/NML.21387.
- Gahan, P., Theilacker, M., Adamovic, M., Choi, D., Harley, B., Healy, J., & Olsen, J.E. (2021). Between fit and flexibility? The benefits of high-performance work practices and leadership capability for innovation outcomes, *Human Resource Management Journal*, John Wiley & Sons, Ltd, Vol. 31 No. 2, 414–437, DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12316>.
- Gardner, T.M., Moynihan, L.M., & Wright, P.M. (2001). *Beginning to Unlock the Black Box in the HR Firm Performance Relationship: The Impact of HR Practices on Employee Attitudes and Employee Outcomes*, Working Paper Series.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). *Career management* (4th ed.). Sage Publications, Inc.
- Groen, B.A.C., van Triest, S.P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls, *European Management Journal*, Vol. 36 No. 6, 727–735, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.007>.
- Hair, J., Hult, G.T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) - Joseph F. Hair, Jr., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, Marko Sarstedt*, Sage.
- Hair, J.F., M. Hult, G.T., M. Ringle, C., Sarstedt, M., Castillo Apraiz, J., Cepeda Carrión, G.A., & Roldán, J.L. (2019), *Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (Segunda Edición)*, *Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (Segunda Edición)*, OmniaScience, DOI: 10.3926/oss.37.
- Henseler, J., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43 No. 1, 115–135, DOI: 10.1007/s11747-014-0403-8.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://psycnet.apa.org/record/1995-45504-001>.
- James, L., Demaree, R., & Wolf, G. (1984). Estimating Within-Group Interrater Reliability With and Without Response Bias, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, pp. 85–98, DOI: 10.1037/0021-9010.69.1.85.
- Katou, A.A. (2022). Human resources flexibility as a mediating mechanism between high-performance work systems and organizational performance: a multilevel quasi-longitudinal study, *EuroMed Journal of Business*, Emerald Group Holdings Ltd., Vol. 17 No. 2, 174–192, DOI: 10.1108/EMJB-11-2020-0120/FULL/XML.
- Kaufman, F. (2009). The end of sustainability. *International Journal of Sustainable Society*. 1. 10.1504/IJSSOC.2009.028908.
- Koo, T. K. & Li, M. Y. (2016). A guideline of selecting and reporting intraclass correlation coefficients for reliability research. *Journal of chiropractic medicine*, 15(2), 155-163, DOI: 10.1016/j.jcm.2016.02.012.
- Kumar, P. (2020). Internal flexibility in health-care organizations: a value-laden perspective on sustainability, *International Journal of Organizational Analysis*, Emerald Publishing Limited, Vol. ahead-of-p No. ahead-of-print, DOI: 10.1108/IJOA-05-2019-1766.
- Laurett, R. & Ferreira, J.J. (2018). Strategy in nonprofit organisations: A systematic literature review and agenda for future research, *Springer*, Springer New York LLC, Vol. 29 No. 5, 881–897, DOI: 10.1007/s11266-017-9933-2.
- Maria, A.D., Yulianto, H., Palupiningtyas, D., & Usodo, H. (2022). Relationship between transformational leadership, proactive personality, creative self-efficacy and employee creativity at food processing SMEs in Indonesia, *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, Emerald Publishing Limited, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, DOI: 10.1108/EBHRM-03-2021-0033.
- Mat Khairi, S. M., Rozali, N., Che Sobry, S., & Mat Nor, N. (2025). Fostering Resilience in Cooperative Employees: Evaluating the role of Ability, Motivation, and Opportunity (AMO). *Environment-Behaviour Proceedings Journal*, 10(SI28), 179–186. <https://doi.org/10.21834/e-bpj.v10iSI28.6973>.
- Miranda-Zapata, E.D. & Ruiz-Díaz, M.Á. (2015). Precisión en la recuperación de parámetros, con datos ordinales, en el Análisis de Estructura de Covarianza y el Modelo de Rutas mediante Mínimos Cuadrados Parciales, *Universitas Psychologica*, Vol. 14 No. 3, 985–996, DOI: 10.11144/Javeriana.upsy14-3.prpd.
- Mooney, P.H. (2004). Democratizing Rural Economy: Institutional Friction, Sustainable Struggle and the Cooperative Movement*, *Rural Sociology*, John Wiley & Sons, Ltd, Vol. 69 No. 1, 76–98, DOI: <https://doi.org/10.1526/003601104322919919>.
- Moreno Tapia, L. M., Erazo Brito, G. F., Alarcón Gavilanes, J. C., & Masaquiza Caiza, C. S. (2024). Prácticas de desempeño laboral cooperativista: un análisis de triple hélice según la teoría AMO. *Religación*, 9(39), e2401179. <https://doi.org/10.46652/rqn.v9i39.1179>.

- Moroz, P.W. & Gamble, E.N. (2021). Business model innovation as a window into adaptive tensions: Five paths on the B Corp journey, *Journal of Business Research*, Vol. 125, 672–683, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.046>.
- Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (1994), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill.
- Nwachukwu, C. & Vu, H.M. (2020). Strategic flexibility, strategic leadership and business sustainability nexus, *International Journal of Business Environment*, Inderscience Publishers, Vol. 11 No. 2, 125–143, DOI: 10.1504/IJBE.2020.107500.
- López Cortés, A. M., Nava Pérez, M. T., & Lara Escamilla, S. (2025). La Gestión del Talento Humano en Cooperativas para Optimizar las Estrategias Inclusivas en el Marco de la Economía Social y Solidaria. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6), 5212-5223. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15242.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: What next? *Human Resource Management Journal*. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00296.x>.
- Pak, K., Kooij, D.T.A.M., de Lange, A.H., & van Veldhoven, M.J.P.M. (2019). Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies, *Human Resource Management Review*, Vol. 29 No. 3, 336–352, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.002>.
- Park, S. & Park, S. (2019). Employee Adaptive Performance and Its Antecedents: Review and Synthesis, *Human Resource Development Review*, SAGE Publications, Vol. 18 No. 3, 294–324, DOI: 10.1177/1534484319836315.
- Pasamar, S., El Bakkouri, S. A., & Fuentes, E. G. (2022). Telework during the COVID-19 lockdown in Spain: a bold experiment. In Vallina, A. S., Sanchez, A. R., & Rofcanin, Y. (Ed.), *Towards humanizing workplaces and organizations: enriching theory and practice through multiple approaches* (pp. 239-250). Editorial Tirant lo Blanch.
- Peters, P., Tijdens, K., & Wetzels, C. (2004). Employees' Opportunities, Preferences, and Practices in Telecommuting Adoption. *Information & Management*, 41, 469–482. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(03\)00085-5](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(03)00085-5).
- Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 40(2), 96–124. <https://doi.org/10.1177/0008125619884002001>.
- Prieto, I. M., & Pérez-Santana, M. P. (2014). Managing innovative work behavior: The role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184–208. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0199>.
- Quintana, C. (2016) The power of cooperation: Cooperatives Europe Key Figures 2015. *Cooperatives Europe*, p. 128. Retrieved from <https://coopseurope.coop/resources/projects/power-cooperation-cooperatives-europe-key-figures-2015>.
- Rincon-Roldan F. & Lopez-Cabrales A. (2021). Ethical values in social economy for sustainable development. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 92, 705–729. <https://doi.org/10.1111/apce.12300>.
- Roldán, J. & Sánchez-Franco, M.J. (2012). Variance-Based Structural Equation Modeling: Guidelines for Using Partial Least Squares in Information Systems Research, *Research Methodologies, Innovations and Philosophies in Software Systems Engineering and Information Systems*, 193–221, DOI: 10.4018/978-1-4666-0179-6.ch010.
- Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2010). The models exploring the “black box” between HRM and organizational performance. *Engineering Economics*, 21(4), 426–434.
- Siletti, E., Guerri, M., Cirella, S., Shani, A., & Radaelli, G. (2015). The Impact of Human Resource Management Practices and Corporate Sustainability on Organizational Ethical Climates: An Employee Perspective. *Journal of Business Ethics*, 126, 325–342. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1946-1>.
- Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Al Janini, M. (2018). The impact of transformational leadership on employees' creativity: The mediating role of perceived organizational support. *Management Research Review*, 41(1), 113-132, DOI: 10.1108/MRR-02-2017-0032.
- Tan, C. & Nasurdin, A. (2011). Human resource management practices and organizational innovation: assessing the mediating role of knowledge management effectiveness. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 9 (2), 155–167.
- Yong, J.Y., Yusliza, M.-Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C.J., Sehnem, S., & Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management, *Business Strategy and the Environment*, John Wiley & Sons, Ltd, Vol. 29 No. 1, 212–228, DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2359>.