

# ¿CÓMO PUEDE LA GESTIÓN DE RRHH MEJORAR LA SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS?: EL PAPEL MEDIADOR DE LA FLEXIBILIDAD DE LOS EMPLEADOS EN EMPRESAS DEL TERCER SECTOR

**XIX Congreso Internacional de Investigadores en  
Economía Social y Cooperativa**

*El papel de la Economía Social en un escenario de crisis e incertidumbre*

**Francisco Rincón Roldán**

Universidad Pablo de Olavide de Sevilla

fjrinrol@upo.es

**Álvaro López Cabrales**

Universidad Pablo de Olavide de Sevilla

alopcab@upo.es



## RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo la propuesta y contraste de un modelo en el que se analiza la influencia de la flexibilidad de los empleados sobre la relación existente entre las Prácticas de Gestión de Recursos Humanos AMO y la sostenibilidad de las empresas del Tercer Sector.

El modelo de mediación planteado ha sido probado a través del método multivariante de ecuaciones estructurales *Partial Least Squares* (PLS-SEM), sobre una muestra de 124 empresas cooperativas. Para la recogida de la información empleamos un cuestionario con preguntas formadas por escalas de medida previamente validadas. Contestaron al cuestionario dos directivos en cada empresa cooperativa.

Este trabajo demuestra la relación de mediación positiva que ejerce la flexibilidad de los empleados entre las Prácticas AMO de Gestión de Recursos Humanos la sostenibilidad de las organizaciones estudiadas. Hay prácticas de RRHH que por sí no mejoran la sostenibilidad de las empresas a menos que favorezcan la flexibilidad de los empleados. Estos resultados posibilitarán a los principales actores y agentes implicados en la generación de políticas y acciones en materia de sostenibilidad, abordar estos resultados desde el propio entorno interno de las organizaciones del Tercer Sector.

Si bien existe literatura que aborda las interrelaciones de las Prácticas de Gestión de Recursos Humanos con las acciones de sostenibilidad, no existen en la actualidad trabajos que estudien la influencia que puede ejercer la flexibilidad de los empleados como variable mediadora. El contexto actual de incertidumbre y de cambio continuo favorece el estudio planteado que vincula estas dos realidades de incontestable actualidad para las organizaciones. Además, el trabajo se realiza en empresas cooperativas pertenecientes al tercer sector, el cual tiene gran relevancia en los objetivos de desarrollo sostenible.

**Palabras Clave:** Gestión de Recursos Humanos; Prácticas AMO; Sostenibilidad; Flexibilidad de los empleados; empresas del Tercer Sector.

## 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente nos encontramos con una sociedad altamente globalizada, lo que está provocando importantes tensiones y cambios en los ámbitos tanto económico-político como social. Dichas tensiones se están viendo reflejadas en el mercado laboral y en la propia configuración de la fuerza de trabajo. Es por ello, que la globalización de la economía, el impacto de las nuevas tecnologías tanto en el entorno social como en el laboral, el constante envejecimiento de la población y el elevado nivel de desempleo, están generando importantes tensiones en el tejido económico y social de los países desarrollados. Asimismo, la reciente pandemia COVID-19 ha impulsado y generado nuevas formas de trabajo que están modificando la tradicional relación de empleo entre empleado y empleador, siendo necesario su estudio e implicaciones (Pasamar et al., 2022).

Diferentes stakeholders animan a las organizaciones a incorporar procesos sostenibles en sus modelos de negocio, hecho que ha generado una importante corriente de estudios que pretenden identificar los factores que pueden contribuir a una mayor sostenibilidad. La sostenibilidad está siendo considerada un importante factor que contribuye a aumentar la ventaja competitiva de las organizaciones y aporta un valor diferenciador (Lazarettiet al.,

2020). Autores como Stahl et al., (2020), sugieren que determinadas Prácticas de Gestión de Recursos Humanos (PGRRHH) tienen una relación positiva tanto con el rendimiento como con la sostenibilidad de las organizaciones. Sobre la base de estos hallazgos, este estudio pretende incorporar el efecto de una variable mediadora como es la flexibilidad de los empleados, entendida como flexibilidad de habilidades, aprendizaje y comportamientos, en la relación existente entre PGRRHH y la sostenibilidad de las organizaciones.

La elección de esta variable mediadora se justifica por recientes investigaciones (Peretz *et al.*, 2018; Úbeda-García *et al.*, 2018) que están abordando el estudio de las relaciones laborales con la finalidad de conseguir una mayor flexibilidad en el trabajo, como respuesta a las constantes tensiones que se están produciendo. Las organizaciones se están viendo obligadas a ganar una mayor flexibilidad, debido fundamentalmente a la incertidumbre en los mercados y al aumento de la competitividad empresarial (Shuklaet al., 2019). Por ello, cada vez es más frecuente el uso de diferentes formas de empleo orientados a la flexibilidad de los recursos humanos de la organización.

A pesar del gran interés de los investigadores y profesionales, siguen existiendo algunas lagunas a la hora de establecer la interrelación entre las PGRRHH y la sostenibilidad de las organizaciones. Un primer objetivo de este artículo será concretar qué prácticas de recursos humanos inciden en la consecución de una mayor sostenibilidad organizacional. Adoptamos el modelo de PGRRHH AMO (*Ability, Motivation and Opportunity*) propuesto por (Bailey, 1993) y posteriormente ampliado (Appelbaum et al., 2000), porque los resultados de numerosas investigaciones demuestran que las prácticas que mejoran las habilidades de los empleados (selección y formación), las prácticas que mejoran la motivación (retribución y desarrollo profesional) y finalmente las prácticas que promueven las oportunidades de los empleados (participación y evaluación del desempeño) favorecen la aparición de climas sostenibles en las organizaciones (Molina-Azorinet al., 2021).

Un segundo objetivo de esta investigación es explorar el papel mediador de la flexibilidad de los empleados en la relación existente entre las PGRRHH AMO y la sostenibilidad empresarial. Planteamos que la flexibilidad de los empleados, formada por la flexibilidad de habilidades, aprendizaje y comportamientos, generan diferentes actitudes en sus empleados sobre el mensaje de gestión sostenible que pretende transmitir la dirección (Murillo-Ramos *et al.*, 2022). El sistema de recursos humanos de una organización se postula como el mejor instrumento de gestión para comunicar a los empleados las intenciones de la organización (Gonzalez et al., 2020), con el diseño y orientación de las PGRRHH comprendidas en el modelo AMO, las organizaciones pueden aumentar su flexibilidad organizacional a través de sus empleados, quienes se postulan como importantes recursos para alcanzar los objetivos sostenibles de su organización.

Por tanto, el objetivo general de nuestra investigación es comprobar empíricamente si la flexibilidad de los empleados actúa como variable mediadora en el vínculo entre las PGRRHH AMO y la sostenibilidad organizacional. Pretendemos por tanto completar la literatura existente que vincula las PGRRHH con una mayor sostenibilidad organizacional, contemplando la flexibilidad de los empleados como un componente proactivo en su comportamiento, que va más allá de las variables tradicionalmente estudiadas relacionadas sólo con el rendimiento de las organizaciones. Consideramos como uno de los mayores aportes del presente artículo el estudio de un tipo de empresas, como son las cooperativas, ubicadas en el denominado tercer sector. Autores como do Adro and Leitão (2020) destacan el liderazgo e innovación organizacional de las empresas ubicadas en el tercer sector, ambos autores resaltan la necesidad de establecer nuevos paradigmas organizacionales que puedan ofrecer respuestas a los actuales retos y desafíos de la

sociedad, tanto a nivel económico, social como ambiental. Obras como las desarrolladas por Enjolras et al., (2018), constatan que las organizaciones ubicadas en el tercer sector se postulan como un pilar vital del estado de bienestar y la cohesión territorial, representando además una parte considerable de la economía de muchos países y porcentaje importante de su producto interior bruto. Académicos coinciden en considerar el tercer sector como un pilar de la sociedad que busca la sostenibilidad (Florianet al., 2019; Fulton et al., 2019; Laurettet al., 2018), quienes mantienen que la rentabilidad de una organización es compatible con la búsqueda de una sociedad más inclusiva y sostenible a través de: la mejora de la comunidad, la reducción de las desigualdades, la mejor adaptación a periodos de crisis y la generación de empleos de calidad.

Este trabajo se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, presentamos el marco teórico que justifica el planteamiento de nuestras hipótesis, a partir de la literatura existente sobre PGRHH, flexibilidad de los empleados y sostenibilidad. A continuación, presentamos la investigación empírica, a través de la cual contrastamos las hipótesis formuladas sobre la muestra de empresas cooperativas españolas. Finalmente, presentamos las conclusiones y discusión de los resultados, así como las limitaciones y futuras líneas de investigación.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. El impacto de las prácticas AMO en la sostenibilidad organizacional**

La actual sociedad se enfrenta a desafíos tales como el cambio climático, la erradicación de la pobreza y la constante búsqueda del equilibrio entre progreso económico y social. En este contexto las empresas deben estar comprometidas con la sostenibilidad a través de una adecuada gestión de los recursos que consumen y relación con sus stakeholders (Mariappanadar, 2020). La búsqueda de un desarrollo sostenible se ha convertido en una constante en el movimiento empresarial, ofreciendo nuevas oportunidades y retos a las organizaciones para enfrentarse ante este nuevo escenario.

La mayoría de las organizaciones asocian la sostenibilidad con la dimensión económica, integrada a su vez por la fortaleza financiera, la productividad o el beneficio económico. Pero actualmente esta noción ha cambiado, ya que podemos considerar que la sostenibilidad económica está relacionada con el bienestar económico y la calidad de vida: pérdida de empleo, inseguridad financiera, pérdida de ingresos (Qiu et al., 2018). Ello nos hace ver que el concepto de sostenibilidad económica se ha ampliado desde una perspectiva más empresarial o externa hacia otra más personal o interna, es decir contemplando tanto a la organización como al empleado.

La segunda dimensión considera que la sostenibilidad social fomenta procesos de bienestar social, relacionados con la salud, la seguridad o la calidad de vida de los miembros que componen una organización (Salas-Vallina et al., 2021). Consideramos por tanto que la sostenibilidad social está especialmente centrada en la importancia de las inversiones y los esfuerzos que realizan las organizaciones para conseguir una ventaja competitiva integrando entre sus intereses los propios intereses de sus empleados.

En la dimensión ambiental subyace la implicación moral de salvaguardar los recursos naturales para las generaciones venideras. Tradicionalmente esta dimensión ha estado formada a su vez por la explotación de los recursos, las emisiones y los daños al medio ambiente (Taušová et al., 2022). La sostenibilidad ambiental se asociaría a la adopción de acciones encaminadas a racionalizar los recursos, reducir las emisiones y proteger el medio ambiente, reduciendo así la huella ambiental de su organización. Por tanto, la

sostenibilidad en la empresa persigue crear valor en el largo plazo para los diferentes stakeholders mediante el aprovechamiento de oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos derivados de las actividades económicas, sociales y ambientales.

Aunque existen diferentes modelos de PGRHH, nosotros emplearemos en nuestra investigación el modelo AMO ya que puede ser considerado como una herramienta útil para entender mejor la relación existente entre la gestión de recursos humanos, la flexibilidad y la sostenibilidad de las organizaciones considerando el impacto de la crisis provocada por la COVID-19 (Calderon Hernandez et al., 2021; Edgar et al., 2021; Li et al., 2022). Bailey (1993) sugirió que el rendimiento de un empleado precisa de tres elementos: las habilidades necesarias para desarrollar su trabajo, una motivación que aumente su compromiso con la organización y finalmente la organización debe ofrecerles la oportunidad de participar e involucrarse a través de una mayor autonomía o trabajo en equipo. De esta manera, las prácticas contenidas en el modelo AMO son idóneas para conseguir que los empleados por un lado se conviertan en un activo competitivo ofreciendo mayor flexibilidad a las organizaciones (Katou, 2022) y por otro se comprometan e involucren con los objetivos sostenibles de su organización (Renwick et al., 2013), generando habilidades, aumentando su motivación y ofreciendo oportunidades de participación que incrementan el compromiso e identificación con su organización.

Descomponiendo el modelo AMO, consideramos un primer bloque formado por las prácticas que mejoran las habilidades, que incluyen procesos de afectación y formación para desarrollar nuevas habilidades, destrezas y conocimientos, que aumentan la capacidad de adaptación e innovación (MohanDasset et al., 2018). Un segundo bloque de prácticas AMO son las prácticas que mejoran la motivación. Para incrementar la motivación de sus empleados las organizaciones implementan prácticas retributivas y de desarrollo profesional (Bagdadli and Gianecchini, 2019) a través de las cuales persiguen aumentar su rendimiento, así como alentarlos a la consecución de nuevos objetivos organizacionales.

Los empleados aumentan su motivación en el desarrollo de su trabajo en función de las recompensas y los avances en su carrera que reciben (Prieto and Pérez-Santana, 2014). Finalmente, las empresas pueden utilizar prácticas que generan oportunidades para fomentar la participación de los empleados en su organización, desde varias dimensiones. Autores como Pandita and Ray (2018), sugieren que las organizaciones fomentan las oportunidades a través del desarrollo de PGRHH tales como: la participación en la toma de decisiones o una adecuada evaluación del desempeño (Yuet et al., 2020).

Por tanto, las prácticas contenidas en el modelo AMO, permiten concretar la forma de gestionar el capital humano de una organización y consecuentemente marcar una determinada estrategia hacia el desarrollo sostenible (Mariappanadar, 2020). Estudios como el elaborado por (Guerciet et al., 2015) demuestran que las prácticas contenidas en el modelo AMO mejoran la sostenibilidad de las organizaciones, ya que dependiendo de la orientación de sus prácticas de gestión de recursos humanos puede condicionarse el comportamiento de sus empleados y orientarlos hacia un desarrollo sostenible. Por ello, los sistemas de gestión de recursos humanos sostenibles y concretamente las prácticas que generan habilidades, motivación y oportunidades, contribuyen a aumentar la competitividad de la empresa y su rendimiento económico, social y ambiental (Amjad et al., 2021).

Concretamente, consideramos que la sostenibilidad de una organización puede estar afectada por las prácticas de reclutamiento-selección y formación, ya que generan un aumento de las competencias de sus empleados (Domi and Domi, 2021). La sostenibilidad de las organizaciones viene marcada por el conjunto de habilidades y competencias que

poseen y adquieren los empleados, competencias tales como la toma de decisiones estratégicas, la defensa de la sostenibilidad y el apoyo a una cultura organizacional sostenible, entre otras. Además, las prácticas de motivación pueden afectar al comportamiento de los trabajadores, favoreciendo su predisposición ante nuevos retos organizacionales como puede ser la búsqueda de una mayor sostenibilidad. El empleado valora la inversión que recibe de su organización, como puede ser un desarrollo profesional, alta retribución, entre otras. Percibiendo estas prácticas como una inversión a largo plazo y como contraprestación a ellas, se esfuerza por conseguir los resultados deseados por su organización, como podría ser la búsqueda de una mayor sostenibilidad (de Prinset al., 2014). Finalmente, cuanto mayor es el grado de participación que promueve la empresa, mayor será la sensación de oportunidad que percibe el empleado y consecuentemente mayor será su compromiso hacia su organización (Haldorai et al., 2020). Así, planteamos las tres primeras hipótesis específicas:

**Hipótesis 1a (H1a):** *Las prácticas que mejoran las habilidades estarán positivamente relacionadas con la sostenibilidad organizacional.*

**Hipótesis 1b (H1b):** *Las prácticas que aumentan la motivación estarán positivamente relacionadas con la sostenibilidad organizacional.*

**Hipótesis 1c (H1c):** *Las prácticas que generan oportunidades estarán positivamente relacionadas con la sostenibilidad organizacional.*

## **2.2. Flexibilidad de los Recursos Humanos y sostenibilidad**

Acabamos de justificar que las prácticas de Gestión de RRHH AMO pueden favorecer la sostenibilidad en las organizaciones, pero son los trabajadores de las organizaciones, sobre las que se aplican estas prácticas, a través de sus comportamientos flexibles y su adaptabilidad, las que también deben comprometerse con los objetivos sostenibles. Por ello, planteamos la flexibilidad de los empleados, como una capacidad asociada al recurso humano que permitirá a la organización desarrollar un modelo de negocio más sostenible (Katou, 2022).

La flexibilidad en los empleados se refiere al conjunto de habilidades que permiten responder de forma adecuada y en el momento preciso a los cambios del entorno que puedan afectar significativamente a sus resultados empresariales. Las diferentes dimensiones que conforman la flexibilidad de los empleados serían las habilidades de los empleados, su capacidad de aprendizaje y finalmente por su flexibilidad de comportamiento. (Chen and Fulmer, 2018; Gahan et al., 2021)

Autores como Pak et al., (2019), a través de la revisión de más de 100 artículos, han constatado como las habilidades generales y específicas de los empleados, que suponen una mayor maleabilidad del recurso humano, incide en la flexibilidad de las funciones que desarrollan los empleados de una organización. Esta primera dimensión, **flexibilidad de habilidades**, implica que los empleados pueden trabajar en diferentes tareas y en diversas circunstancias, permitiendo a la organización una mayor capacidad de reacción. Por tanto, esta versatilidad y polivalencia del componente humano puede facilitar la reorientación de la estrategia de una organización a través del movimiento de sus empleados, hacia la búsqueda de nuevos retos como puede ser la búsqueda de un modelo empresarial más sostenible.

La segunda dimensión, **flexibilidad de aprendizaje**, se vincula con la capacidad de los empleados de aprender rápidamente a realizar un conjunto de nuevas tareas (Diamantidis and Chatzoglou, 2019). Está relacionada por tanto con la facilidad y rapidez con la que los

empleados de una organización aprenden y asimilan nuevas capacidades y habilidades. Entra dentro de esta competencia, la visión proactiva del empleado que se anticipa a las necesidades formativas de su organización, mostrando una predisposición positiva por aprender nuevas técnicas y enfoque para desarrollar su trabajo (Mariaet al., 2022). Finalmente, la tercera dimensión, **flexibilidad de comportamiento**, es considerada como aquella en la que los empleados muestran una amplia variedad de comportamientos en diferentes circunstancias (Park and Park, 2019). Este tipo de flexibilidad permite a los empleados buscar nuevas formas de realizar las actividades diarias, así como nuevos patrones de comportamiento para enfrentarse a ellas, ofreciendo por tanto un comportamiento más flexible (Groen et al., 2018). Esta dimensión, implica una mayor tolerancia de los empleados hacia la exigencia de las organizaciones de nuevos comportamientos, basados en la capacidad de los empleados de improvisar ante nuevas circunstancias provocadas por la hostilidad y exigencias del entorno.

Tiene sentido pensar entonces que para que una organización logre un mayor desarrollo sostenible debe contar con una importante flexibilidad en sus recursos humanos ya que sus competencias, habilidades y comportamientos son imprescindibles para que la organización pueda adaptarse ante las nuevas exigencias empresariales en materia de sostenibilidad (Nwachukwu and Vu, 2020; Moroz and Gamble (2021). Consideramos que la flexibilidad de los recursos humanos de una organización puede ser relevante para la adopción de soluciones innovadoras orientadas a conseguir una mayor sostenibilidad, favorecido fundamentalmente por la maleabilidad de las habilidades de los empleados, lo que implica que los empleados de una organización sean capaces de responder de mejor manera ante los retos de su organización, como es el desarrollo de nuevos productos o servicios más sostenibles (Yong et al., 2020). Además, cuando los empleados incrementan su capacidad de aprendizaje y tienen comportamientos más flexibles mejoran su capacidad de adaptación y respuesta, así como su inquietud por aprender y afrontar nuevos desafíos en el desarrollo de sus tareas. Entre esos desafíos puede estar el logro de modelos empresariales más sostenibles. De lo anteriormente expuesto se desprende la siguiente hipótesis de nuestra investigación:

**Hipótesis 2 (H2):** *La Flexibilidad de los Empleados estará positivamente relacionada con la sostenibilidad empresarial.*

### **2.3. Flexibilidad de los empleados como variable mediadora entre el Modelo AMO y la Sostenibilidad**

De lo analizado hasta ahora podemos deducir que el capital humano de una organización, gestionado a través de unas determinadas PGRHH, constituye una importante fuente de ventaja competitiva que puede lograr una mayor sostenibilidad organizacional. El anterior razonamiento nos lleva a proponer que el impacto de las PGRHH de una organización incide sobre la sostenibilidad de esta, expresadas a través de la mejora de la flexibilidad de sus empleados (Beigi et al., (2018); Jooss et al., (2021); Shukla et al., (2019); Soga et al., (2022). Así pues, consideramos que el efecto positivo de las PGRHH contenidas en el modelo AMO sobre la sostenibilidad de la organización necesariamente se debe a que dichas prácticas mejoran a la flexibilidad de sus recursos humanos, siendo esta flexibilidad un factor determinante en el logro de un modelo empresarial más sostenible.

El modelo AMO fomenta el compromiso y el rendimiento de los empleados, debido a que estos interpretan como la empresa invierte en sus empleados. Estas prácticas están fuertemente orientadas a la consecución de una mayor flexibilidad de los recursos humanos, donde la organización orienta los comportamientos esperados o deseados de sus empleados hacia una mayor flexibilidad (Boonet al., 2019). Estos tres grupos de

PGRRHH (*Ability, Motivation and Opportunity*) pueden facilitar la búsqueda de una mayor flexibilidad de los recursos humanos, ello se debe fundamentalmente a que a través del desarrollo e implementación de las prácticas AMO, los empleados perciben como sus organizaciones invierten en su potencial, apoyan su implicación, respetan sus opiniones y finalmente muestran un alto grado de responsabilidad hacia ellos, ofreciéndoles una importante maleabilidad sobre sus conocimientos, habilidades y comportamientos (Halbesleben et al., 2014). De lo anteriormente expuesto se las tres siguientes hipótesis específicas:

**Hipótesis 3a (H3a):** *Las prácticas que mejoran las habilidades estarán positivamente relacionadas con la Flexibilidad de los empleados de una organización.*

**Hipótesis 3b (H3b):** *Las prácticas que aumentan la motivación estarán positivamente relacionadas con la Flexibilidad de los empleados de una organización.*

**Hipótesis 3c (H3c):** *Las prácticas que generan oportunidades estarán positivamente relacionadas con la Flexibilidad de los empleados de una organización.*

Si las PGRRHH AMO favorecen la flexibilidad, podemos pensar que esta media en su relación con la sostenibilidad. Estudios realizados en torno a la Teoría del Capital Humano (Bonneret et al., 2022), sostienen que el conjunto de habilidades y competencias de un empleado determina su capacidad para afrontar nuevos retos como podría ser la búsqueda de una mayor sostenibilidad organizacional. Además, una mayor flexibilidad conduce a empleados más satisfechos y motivados y por tanto a una mayor implicación, reduciendo consecuentemente la rotación de personal, además de aumentar su polivalencia (Wall et al., 2002). A través de sistemas de compensación atractivos y equitativos, la organización puede fomentar la disposición de sus empleados a moverse y asimilar nuevas funciones según las necesidades organizacionales. Ello evidencia que cuando una organización persigue un nuevo objetivo, como puede ser aumentar su sostenibilidad, motiva a sus empleados ofreciéndoles una compensación proporcional al esfuerzo requerido. Además, los sistemas de motivación y compensación equitativos ayudan a las organizaciones a atraer a candidatos con altas capacidades y competencias. Finalmente, destacamos que las organizaciones que favorecen la participación de los empleados, contribuyen a ampliar el rol que estos ejercen en su organización. Estos empleados asumirán nuevas competencias claves para el desarrollo de su trabajo y mostrarán una mayor flexibilidad y predisposición hacia el desarrollo de nuevas competencias orientadas al logro de nuevos objetivos, como puede ser alcanzar una sostenibilidad real de su organización (de Frutos and Martín-Herrán, 2015).

Lo anteriormente expuesto nos permite formular las últimas hipótesis de nuestra investigación:

**Hipótesis 4a (H4a):** *La Flexibilidad de los empleados mediará positivamente la relación existente entre las prácticas que mejoran las habilidades y la sostenibilidad organizacional.*

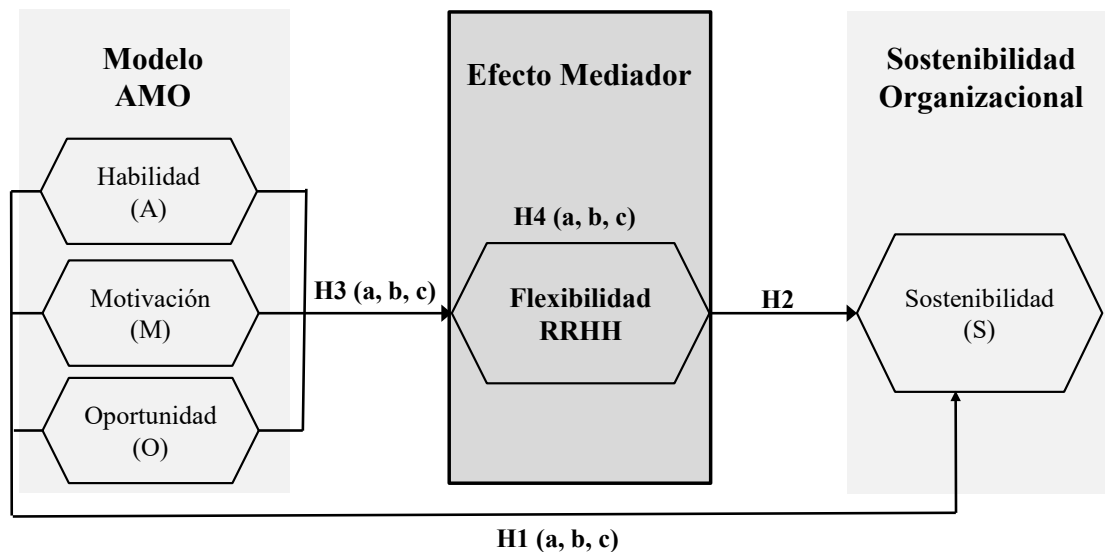
**Hipótesis 4b (H4b):** *La Flexibilidad de los empleados mediará positivamente la relación existente entre las prácticas que aumentan la motivación y la sostenibilidad organizacional.*

**Hipótesis 4c (H4c):** *La Flexibilidad de los empleados mediará positivamente la relación existente entre las prácticas que generan oportunidades y la sostenibilidad organizacional.*



La figura 1 recoge el modelo teórico final con las hipótesis a testar en este trabajo.

**Figura 1.**  
**Modelo de Investigación**



### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Población y muestra

La unidad de análisis de este artículo son las empresas cooperativas. Entendemos que es un sector muy significativo en términos de desarrollo sostenible y flexibilidad (Fernandez-Guadaño *et al.*, 2020; Mooney, 2004). Ellas son las más representativas en 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.

La recogida de información para contrastar nuestras hipótesis se realizó a través de un cuestionario *online*, que nos permitió garantizar la confidencialidad de las repuestas y agilizar el proceso de recogida de datos. La muestra seleccionada fueron 598 cooperativas extraídas del informe "*Empresas relevantes de la Economía Social 2019-2020*" publicado a principios de 2020 por la Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES), con una plantilla mínima de 50 empleados.

Se obtuvieron respuestas de 124 organizaciones, por lo que se cumple el requisito del tamaño muestral requerido (Roldán and Sánchez-Franco, 2012) y supone una tasa de respuesta del 20,7%, dato aceptable debido al bajo índice de respuesta que generalmente se obtiene con la técnica de recogida de datos mediante la técnica del cuestionario. El cuestionario fue remitido a dos miembros de la cooperativa, concretamente a la persona con responsabilidades en la dirección: Gerente/a, o Administradora/a y al Director/a de Recursos Humanos, en caso de no existir esta figura en la cooperativa se remitió a la persona con responsabilidades en dicha área.

### 3.2. Medidas

Empleamos un cuestionario con preguntas cerradas que facilitan su medición, donde los encuestados indicaron su grado de aceptación en relación a una cuestión concreta, para lo que se empleó una escala Likert de cinco puntos. Todas las variables contenidas en nuestra investigación provienen de escalas previamente válidas por la literatura de referencia, asegurándonos de esta forma la validez de la información recabada.

En relación con la medición del modelo AMO, usamos y adaptamos la escala de medida ampliamente usada y contrastada, propuesta por (Gardner *et al.*, 2001), que incluye tres bloques de PGRHH que mejoran tanto las habilidades como la motivación y ofrece oportunidades a los empleados, con un total de 14 ítems. Algunos de los ítems empleados fueron: *"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."*.

Respecto a la flexibilidad de los empleados, para la medición de esta variable seleccionamos la escala aptada por (Beltrán-Martín *et al.*, 2008), formada por 11 ítems y que ha sido ampliamente adaptada a nuestro contexto cultural. Así pues, algunos de los ítems empleados fueron: *"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"*.

Finalmente, la variable de salida de nuestro estudio es la sostenibilidad. Para medirla hemos elegido la versión tridimensional de sostenibilidad propuesta por (Elkington, 1994): social, económica y medioambiental. Para poder medir estas tres dimensiones empleamos la escala de medida desarrollada por (Gallardo-Vázquez *et al.*, 2014) y adaptada del trabajo (Gallardo-Vázquez and Sanchez-Hernandez, 2014), con un total de 26 ítems. Como ejemplo de algunos ítems empleados destacamos los siguientes: para medir la sostenibilidad económica: *"La empresa ofrece productos y/o servicios de alta calidad a los clientes"* o *"Los productos y/o servicios de la empresa satisfacen los estándares de calidad nacional e internacional"*; para medir la sostenibilidad social: *"La empresa contrata a personas en riesgo de exclusión social"* o *"La empresa valora la contribución de personas con discapacidad"* y la medioambiental: *"La empresa realiza acciones para minimizar su impacto ambiental"* o *"La empresa utiliza materias primas y bienes procesados con bajo impacto ambiental"*.

### 3.3. Análisis de datos

El modelo de investigación planteado ha sido probado a través del método multivariante de segunda generación denominado: modelación de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales *Partial Least Squares* (PLS-SEM) (Hair Jr. *et al.*, 2019; Roldán and Sánchez-Franco, 2012). La elección de PLS-SEM se debe a que es una técnica ampliamente implantada en las investigaciones de administración y dirección de empresas, debido fundamentalmente a las ventajas que presenta frente a otras técnicas que son más exigentes en referencia a la distribución de las variables de la muestra, a su tamaño e incluso al tipo de variables que se plantean en la investigación (Miranda-Zapata and Ruiz-Díaz, 2015). Hemos empleado el Software *Smart PLS versión 4*.

## Método del Sesgo Común

Con el objetivo de reducir el sesgo de respuesta asociado al encuestado, hemos tenido en cuenta algunas recomendaciones tales como: la utilización de varios informantes para evitar el error de medición asociado al uso de un sólo encuestado; La claridad y concreción en la definición de los ítems, por lo que la adaptación de las escalas de medida tuvo en consideración no sólo el contexto lingüístico español sino también el contexto cultural; La confidencialidad de las respuestas, en el mail de invitación a participar en el estudio se informó a los encuestados de que todos los datos suministrados serían utilizados de forma totalmente confidencial, por lo que los datos sociodemográficos solicitados sólo fueron empleados para obtener información estadística agregada.

## Agregación de datos

Tal y como hemos señalado anteriormente, para llevar a cabo la presente investigación se seleccionaron dos informantes de cada organización, a la persona con responsabilidades en materia de dirección: Presidente/a, Gerente, Director/a General y en segundo lugar al Director/a de recursos humanos o persona que aun no ocupando ese puesto desempeña las funciones adscritas al mismo. Obtuvimos ambas respuestas de 124 cooperativas, por lo que se hace necesario estudiar la agregación de los datos de nuestra muestra: analizamos el acuerdo intra-grupo a través del *ratio interagreement* ( $r_{wg}$ ) (James *et al.*, 1984), a través del cual podemos medir el nivel de acuerdo entre los dos informantes de cada organización y constatar por tanto la emergencia del constructo a un nivel superior. Seguidamente estudiamos la fiabilidad de la agregación empleando los coeficientes interclase (*ICC1* e *ICC2*) propuestos por (Bliese, 2000), valorando por tanto la consistencia relativa de una respuesta entre los distintos encuestados (Tabla 1).

**Tabla 1.**  
**Inter-rater agreement - Intraclass correlations**

|                       | $r_{wg}^*$  | ICC1** | ICC2*** |
|-----------------------|-------------|--------|---------|
| <b>AMO</b>            | 0.783842166 | 0.377  | 0.895   |
| <b>Flexibilidad</b>   | 0.697555124 | 0.299  | 0.745   |
| <b>Sostenibilidad</b> | 0.875232630 | 0.265  | 0.904   |

\*  $r_{wg} > 0.7$  (James *et al.*, 1984); \*\*ICC1 > 0.05; \*\*\*ICC2 > 0.7 ((Bliese, 2012).

## 4. RESULTADOS

El modelo PLS se analiza e interpreta en dos etapas: primero a través de la evaluación de la fiabilidad y validez del modelo de medida y segundo a través de la evaluación del modelo estructural. El cumplimiento de estas dos etapas asegura que se cumplan las condiciones de validez y fiabilidad entre las relaciones de los constructos planteadas en la investigación (Hair Jr. *et al.*, 2019).

### 4.1. Modelo de Medida

El modelo de medida determina cómo se miden los constructos o variables latentes del modelo de investigación. La evaluación del modelo de medida reflectivo está compuesto por las siguientes fases: fiabilidad de los ítems individuales y del constructo, la validez convergente y finalmente la validez discriminante.

A continuación, examinamos la fiabilidad y la validez de las escalas (Henseler et al., 2015). La tabla 2 muestra los resultados de las pruebas de fiabilidad y validez de todos los constructos empleados en la presente investigación. Autores como (Nunnally and Bernstein, 1994) sugieren 0.7 como un nivel adecuado para una fiabilidad modesta (Cronbach's Alpha, rho\_A y Composite Reliability). Respecto a la varianza extraída media (AVE) autores como (Fornell and Larcker, 1981) proponen un umbral mínimo de 0,5.

**Tabla 2.**  
**Fiabilidad y validez del constructo**

| Constructo     | Cronbach's Alpha | rho_A | CR    | AVE   |
|----------------|------------------|-------|-------|-------|
| Habilidad      | 0.716            | 0.713 | 0.825 | 0.633 |
| Motivación     | 0.782            | 0.785 | 0.861 | 0.606 |
| Oportunidad    | 0.809            | 0.821 | 0.874 | 0.544 |
| Flexibilidad   | 0.765            | 0.768 | 0.852 | 0.680 |
| Sostenibilidad | 0.790            | 0.791 | 0.874 | 0.625 |

Finalmente, para comprobar aún más la fiabilidad de los constructos utilizados, recurrimos a estudiar la validez discriminante. Donde la raíz cuadrada del AVE de cada constructo debe ser mayor que la varianza compartida entre los constructos. Como se desprende de la Tabla 3, los valores de la diagonal en negrilla son superiores a los valores de las correlaciones entre los constructos, por lo que las condiciones para dicha validez discriminante se cumplen en nuestra muestra.

**Tabla 3.**  
**Validez Discriminante**

|   | A            | M            | O            | F            | S           |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| A | <b>0.797</b> |              |              |              |             |
| M | 0.441        | <b>0.895</b> |              |              |             |
| O | 0.462        | 0.584        | <b>0.826</b> |              |             |
| F | 0.535        | 0.481        | 0.597        | <b>0.766</b> |             |
| S | 0.518        | 0.468        | 0.578        | 0.598        | <b>0.84</b> |

Nota: Diagonal elements (bold) are the square root of the variance shared between the constructs and their measures (average variance extracted). Off-diagonal elements are the correlations between constructs. The values appearing in bold indicate significance at 0.05 level. Abbreviations: A: habilidad; M: motivación; O: oportunidad; F: flexibilidad; S: sostenibilidad.

#### 4.2. Modelo Estructural

De acuerdo con (Hair Jr. et al., 2019), realizamos un *bootstrapping* (10000 muestras) que nos ofrecerá información sobre los errores estándar, los estadísticos *t* y los intervalos de confianza de los parámetros, lo cual permitirá contrastar nuestras hipótesis.

Cabe destacar como las tres dimensiones del modelo AMO muestran una influencia dispar sobre la variable Sostenibilidad. Los resultados muestran que podemos soportar la Hipótesis H1a y rechazar las Hipótesis H1b y H1c.

Respecto a la relación directa y positiva entre la flexibilidad de los empleados y la sostenibilidad organizacional, se confirma ésta por lo que se acepta la Hipótesis H2.

Finalmente, en el análisis de la relación directa entre las prácticas AMO y la variable flexibilidad, los resultados obtenidos muestran como sí podemos soportar las Hipótesis H3a y H3b, pero debemos rechazar la Hipótesis H3c.

#### Efecto mediador

A continuación, pasamos a estudiar el efecto mediador de la variable flexibilidad de los empleados en la relación existente entre las PGRRH AMO y la sostenibilidad. Iniciamos el análisis del modelo estimado incluyendo los resultados de los efectos directos, que son necesarios para realizar el análisis de mediación. Para el estudio del tipo de efecto y su magnitud recurrimos a la *VarianceAccountedFor* (VAF = IndirectEffect/Total Effect), que determina el tamaño del efecto indirecto sobre el efecto total (indirecteffect + directeffect).

**Tabla 4.**  
**Resultados del efecto mediador**

| <b>Direct Effects</b>           | <b>Point estimate</b> | <b>t-value</b> | <b>p-value</b> | <b>Support</b> |            |                                |
|---------------------------------|-----------------------|----------------|----------------|----------------|------------|--------------------------------|
| <b>H1a (+): A → S</b>           | 0.118                 | 2.178          | 0.031          | <b>Yes</b>     |            |                                |
| <b>H1b (+): M → S</b>           | 0.012                 | 0.007          | 0.998          | <b>No</b>      |            |                                |
| <b>H1c (+): O → S</b>           | 0.075                 | 0.012          | 0.201          | <b>No</b>      |            |                                |
| <b>H2 (+): F → S</b>            | 0.256                 | 4.781          | 0.000          | Yes            |            |                                |
| <b>H3a (+): A → F</b>           | 0.241                 | 3.216          | 0.001          | Yes            |            |                                |
| <b>H3b (+): M → F</b>           | 0.202                 | 3.227          | 0.003          | Yes            |            |                                |
| <b>H3c (+): O → F</b>           | 0.000                 | 0.009          | 0.994          | <b>No</b>      |            |                                |
| <b>Indirect Effects</b>         | <b>t-value</b>        | <b>p-value</b> | <b>PBCI</b>    |                | <b>VAF</b> | <b>Significant (p&lt;0,05)</b> |
|                                 |                       |                | <b>Lower</b>   | <b>Upper</b>   |            |                                |
| <b>H4a (+): A→Flexibility→S</b> | 3.819                 | 0.000          | [0.144         | 0.049]         | 31,41%     | <b>Yes</b>                     |
| <b>H4b (+): M→Flexibility→S</b> | 4.381                 | 0.000          | [0.182         | 0.073]         | 26,11%     | <b>Yes</b>                     |
| <b>H4c (+): O→Flexibility→S</b> | 3.761                 | 0.000          | [0.129         | 0.043]         | 22,21%     | <b>Yes</b>                     |

Nota: PBCI: percentile bootstrap confidence interval. Hypothesized effect (ab) is assessed applying a one-sided test (PBCI 95%). Effects are assessed applying a one-tailed test for a Student's t distribution. Bootstrapping based on n = 10000 subsamples. Variance Accounted For (VAF = ab/c'+ab). Abbreviations: A: habilidad; M: motivación; O: oportunidad; F: flexibilidad; S: sostenibilidad.

Los resultados del modelo estructural ofrecidos en la Tabla 4, confirman que la flexibilidad de los empleados ejerce una mediación en ocasiones total y otras parcial, en la relación existente entre las tres dimensiones que conforman el modelo AMO y la sostenibilidad organizacional, ofreciendo valores VAF>20% (Hair et al., 2014). Los datos obtenidos ofrecen *pvalue*<0.05 (Hair et al., 2014). Como puede verse en la tabla 4 las prácticas de Motivación y de Oportunidad no tenían ningún impacto directo con la sostenibilidad, la mediación de la flexibilidad en este caso es total. En el caso de las prácticas de Habilidades,

esta mediación es parcial ya que estas prácticas sí incidían directamente en la sostenibilidad. Por tanto, podemos aceptar las Hipótesis H4a, H4b y H4c.

## **5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

El modelo de investigación planteado en el presente estudio ha sido desarrollado a partir de la literatura existente sobre las variables Gestión de Recursos Humanos, Flexibilidad y Sostenibilidad. Nuestros resultados corroboran la relación entre determinadas PGRRH y la sostenibilidad. Los resultados obtenidos muestran que las prácticas que generan habilidades en los empleados (selección y formación) tienen una influencia directa, positiva y significativa sobre la sostenibilidad de las organizaciones. Consideramos que ello se debe fundamentalmente a la importancia de contar en las organizaciones con empleados con una amplia versatilidad de habilidades que inciden en la puesta en marcha de nuevos procedimientos y desarrollos, como puede ser la implantación de un modelo empresarial más sostenible.

En cambio, nuestros resultados no fueron capaces de contrastar ninguna relación significativa entre las PGRRH que inciden en la motivación y generan oportunidades en los empleados y la sostenibilidad organizacional. Apoyándonos en la literatura existente, autores como Antoni et al., (2017) y Brauns (2013), consideran que los empleados se sienten más motivados cuando perciben por parte de su organización determinados beneficios, en cambio, la búsqueda de una mayor sostenibilidad no incide directamente en su beneficio propio, lo que puede explicar la ausencia de relación entre las prácticas que generan motivación y procuran participación de los empleados con la sostenibilidad de las organizaciones.

Nuestros hallazgos también sugieren una relación directa y positiva entre las PGRRH que generan habilidades y motivación sobre la flexibilidad de los empleados. Esto pone de manifiesto que, para incidir en la flexibilidad de sus empleados, las organizaciones deben invertir en su capital humano a través de acciones que aumenten sus competencias, habilidades y destrezas. Un empleado con un amplio repertorio de habilidades puede ser ubicado en diferentes puestos de trabajo, permitiendo a la organización una mayor adaptación a las exigencias del entorno (Diamantidis and Chatzoglou, 2019).

Sin embargo y contrario a nuestras expectativas, los resultados muestran ausencia de relación entre las PGRRH que generan oportunidades dentro de una organización y la flexibilidad de los empleados. Sin duda este es un resultado inesperado que requiere una reflexión separada. Parece claro que las prácticas que favorecen el desarrollo de habilidades y la motivación en los empleados los hacen más flexibles en términos de polivalencia, capacidad de aprendizaje, etc. Sin embargo, prácticas de oportunidad como la participación en la toma de decisiones o una adecuada evaluación del desempeño podrían tener el efecto contrario de hacer a los empleados más inflexibles al negarse, por ejemplo, a aceptar los cambios que ellos mismos proponen, tal y como proponen Mousa and Othman (2020).

Finalmente, el hallazgo más significativo es el papel mediador de la flexibilidad de los empleados entre la relación directa entre Prácticas AMO y sostenibilidad, que se confirma en nuestra muestra de empresas. Este resultado va en línea con lo planteado por Kumar (2020) y Nwachukwu and Vu, (2020) quienes sostienen que una mayor flexibilidad en el capital humano de la organización, incide en la facilidad de las organizaciones a la hora de reorientar sus recursos para conseguir nuevos objetivos, como puede ser la búsqueda de un modelo empresarial más sostenible.

Este estudio no está exento de limitaciones. La primera referida al sesgo de organización, el estudio se ha llevado a cabo en un tipo de empresas concreto, ubicadas en un sector concreto como es el de la Economía Social. Si bien esto es una contribución inicial de interés del artículo, planteamos como una línea futura de investigación extrapolar el estudio realizado a otras tipologías de empresas. Segundo, el estudio se ha centrado en recabar información proveniente de los responsables de las organizaciones, omitiendo la opinión del resto de empleados de la organización. Por ello consideramos que en futuros estudios podríamos obtener la opinión sobre las PGRRH, la flexibilidad y la sostenibilidad de la organización desde el punto de vista del empleado. La introducción de esta fuente de información, nos permitiría contrastar las dos visiones existentes en las empresas: empleador vs empleado. Finalmente, la población objeto de estudio de nuestra investigación procede de un contexto geográfico particular (España), por tanto, debemos ser cautelosos a la hora de generalizar los resultados a otros contextos geográficos. En este sentido, destacamos como la población objeto de nuestro estudio, las cooperativas, son una forma organizativa ampliamente implantada en números países, por lo que podríamos plantear como línea futura de investigación la comparación de nuestros resultados con los obtenidos tras aplicar el mismo modelo en un contexto geográfico diferente.

Los resultados de este estudio tienen numerosas implicaciones para académicos y profesionales. Respaldan la importancia de contar con empleados flexibles, capaces de adaptarse a las nuevas exigencias del entorno. Tras la reciente pandemia COVID-19, muchas organizaciones han optado por reorientar sus prácticas de recursos humanos, con la finalidad de ganar mayor agilidad organizativa (Collingset al., 2021). En este sentido podemos destacar como la pandemia ha cambiado la experiencia de trabajo para la gran mayoría de empresas y trabajadores, ofreciendo nuevos escenarios laborales. Ello está provocando la necesidad de indagar sobre la aparición de nuevas formas de trabajo y de cómo pueden adaptarse las organizaciones a este nuevo escenario empresa-empleado (Foss, 2021).

## REFERENCIAS

- do Adro, F.J.N. and 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, pp. 51–67, doi: 10.1016/J.IJIS.2020.04.001.
- Amjad, F., Abbas, W., Zia-UR-Rehman, M., Baig, S.A., Hashim, M., Khan, A. and Rehman, H. ur. (2021), "Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance", *Environmental Science and Pollution Research 2021* 28:22, Springer, Vol. 28 No. 22, pp. 28191–28206, doi: 10.1007/S11356-020-11307-9.
- Antoni, C.H., Baeten, X., Perkins, S.J., Shaw, J.D. and Vartiainen, M. (2017), "Reward Management", *Journal of Personnel Psychology*, Hogrefe Publishing, Vol. 16 No. 2, pp. 57–60, doi: 10.1027/1866-5888/a000187.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. (2000), *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, *The Academy of Management Review*, Vol. 26, doi: 10.2307/259189.
- Bagdadli, S. and Gianecchini, M. (2019), "Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework", *Human Resource Management Review*, Vol. 29 No. 3, pp. 353–370, doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.08.001>.
- 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.
- Beigi, M., Shirmohammadi, M. and Stewart, J. (2018), "Flexible Work Arrangements and Work–Family Conflict: A Metasynthesis of Qualitative Studies Among Academics", *Human Resource Development Review*, SAGE Publications, Vol. 17 No. 3, pp. 314–336, doi: 10.1177/1534484318787628.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A. and Bou-Llugar, J.C. (2008), "Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance", *Journal of Management*, Vol. 34 No. 5, pp. 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, pp. 349–381.
- Bonner, R.L., Neely, A.R., Stone, C.B., Lengnick-Hall, C.A. and Lengnick-Hall, M.L. (2022), "Triaging your human capital: an integrative perspective on strategic human capital asset allocation", *Management Research Review*, Emerald Publishing Limited, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, doi: 10.1108/MRR-12-2020-0735.
- Boon, C., den Hartog, D.N. and Lepak, D.P. (2019), "A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement", *Journal of Management*, SAGE Publications Inc, Vol. 45 No. 6, pp. 2498–2537, doi: 10.1177/0149206318818718.
- Brauns, M. (2013), "Aligning Strategic Human Resource Management To Human Resources, Performance And Reward", *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, Clute Institute, Vol. 12 No. 11, pp. 1405–1410, doi: 10.19030/IBER.V12I11.8179.



- Calderon Hernandez, G., Osorio-Londoño, A.A. and Serna-Gómez, H.M. (2021), "Human Resource Management in COVID-19 Pandemic Times", *SSRN Electronic Journal*, Elsevier BV, doi: 10.2139/SSRN.3867826.
- Chen, Y. and 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, pp. 381–395, doi: <https://doi.org/10.1002/hrm.21849>.
- Collings, D.G., McMackin, J., Nyberg, A.J. and 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, pp. 1378–1382, doi: <https://doi.org/10.1111/joms.12695>.
- Diamantidis, A.D. and 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, pp. 171–193, doi: 10.1108/IJPPM-01-2018-0012/FULL/XML.
- Domi, S. and Domi, F. (2021), "The interplay effects of skill-enhancing human resources practices, customer orientation and tourism SMEs performance", *European Journal of Training and Development*, Emerald Publishing Limited, Vol. 45 No. 8/9, pp. 737–761, doi: 10.1108/EJTD-06-2020-0111.
- Edgar, F., Zhang, J.A. and Blaker, N.M. (2021), "The HPWS and AMO: a dynamic study of system- and individual-level effects", *International Journal of Manpower*, Emerald Publishing Limited, Vol. 42 No. 5, pp. 794–809, doi: 10.1108/IJM-12-2019-0541.
- Elkington, J. (1994), "Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development", *California Management Review*, Vol. 36 No. 2, pp. 90–100, doi: 10.2307/41165746.
- Enjolras, B., Salamon, L.M., Sivesind, K.H. and 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, pp. 1–196, doi: 10.1007/978-3-319-71473-8/COVER.
- Fernandez-Guadaño, J., Lopez-Millan, M. and Sarria-Pedroza, J. (2020), "Cooperative Entrepreneurship Model for Sustainable Development", *Sustainability*, doi: 10.3390/su12135462.
- Florian, M., Costas, J. and 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, pp. 589–616, doi: 10.1111/JOMS.12410.
- Fornell, C. and 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, pp. 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, pp. 270–274, doi: <https://doi.org/10.1111/joms.12643>.
- de Frutos, J. and Martín-Herrán, G. (2015), "Does Flexibility Facilitate Sustainability of Cooperation Over Time? A Case Study from Environmental Economics", *Journal of Optimization Theory and Applications*, Vol. 165 No. 2, pp. 657–677, doi: 10.1007/s10957-014-0573-z.
- Fulton, B.R., Oyakawa, M. and 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, pp. 255–276, doi: 10.1002/NML.21387.

- Gahan, P., Theilacker, M., Adamovic, M., Choi, D., Harley, B., Healy, J. and 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, pp. 414–437, doi: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12316>.
- Gallardo-Vázquez, D., Isabel Sánchez-Hernández, M. and Castilla-Polo, F. (2014), "Theoretical and methodological framework for the qualitative validation of an explanatory model of social responsibility in cooperatives societies", *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, Vol. 12 No. 3, pp. 259–287, doi: 10.1108/MRJIAM-10-2013-0524.
- Gallardo-Vázquez, D. and Sanchez-Hernandez, M.I. (2014), "Measuring Corporate Social Responsibility for competitive success at a regional level", *Journal of Cleaner Production*, Elsevier Ltd, Vol. 72, pp. 14–22, doi: 10.1016/j.jclepro.2014.02.051.
- Gardner, T.M., Moynihan, L.M. and 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*.
- Gonzalez, R., Gasco, J. and Llopis, J. (2020), "Information and communication technologies and human resources in hospitality and tourism", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Emerald Publishing Limited, Vol. 32 No. 11, pp. 3545–3579, doi: 10.1108/IJCHM-04-2020-0272.
- Groen, B.A.C., van Triest, S.P., Coers, M. and Wtenweerde, N. (2018), "Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls", *European Management Journal*, Vol. 36 No. 6, pp. 727–735, doi: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.007>.
- Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S. and Rami Shani, A.B. (2015), "The Impact of Human Resource Management Practices and Corporate Sustainability on Organizational Ethical Climates: An Employee Perspective", *Journal of Business Ethics*, Vol. 126 No. 2, pp. 325–342, doi: 10.1007/s10551-013-1946-1.
- Hair Jr, J., Hult, G.T., Ringle, C. and 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 Jr., J.F., M. Hult, G.T., M. Ringle, C., Sarstedt, M., Castillo Apraiz, J., Cepeda Carrión, G.A. and 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.
- Halbesleben, J.R.B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S.C. and Westman, M. (2014), "Getting to the 'COR': Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory", *Journal of Management*, SAGE Publications Inc, Vol. 40 No. 5, pp. 1334–1364, doi: 10.1177/0149206314527130.
- Haldorai, K., Kim, W.G., Chang, H. (Sean) and Li, J. (Justin). (2020), "Workplace spirituality as a mediator between ethical climate and workplace deviant behavior", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 86, p. 102372, doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102372>.
- Henseler, J., Ringle, C.M. and 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, pp. 115–135, doi: 10.1007/s11747-014-0403-8.
- James, L., Demaree, R. and 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.

- Jooss, S., McDonnell, A. and Conroy, K. (2021), "Flexible global working arrangements: An integrative review and future research agenda", *Human Resource Management Review*, Vol. 31 No. 4, p. 100780, doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100780>.
- 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, pp. 174–192, doi: 10.1108/EMJB-11-2020-0120/FULL/XML.
- 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., and, J.F.-V.I.J. of V. and 2018, undefined. (2018), "Strategy in nonprofit organisations: A systematic literature review and agenda for future research", *Springer*, Springer New York LLC, Vol. 29 No. 5, pp. 881–897, doi: 10.1007/s11266-017-9933-2.
- Lazaretti, K., Giotto, O.T., Sehnem, S. and Bencke, F.F. (2020), "Building sustainability and innovation in organizations", *Benchmarking: An International Journal*, Emerald Publishing Limited, Vol. 27 No. 7, pp. 2166–2188, doi: 10.1108/BIJ-08-2018-0254.
- Li, S., Jia, R., Seufert, J.H., Hu, W. and Luo, J. (2022), "The impact of ability-, motivation- and opportunity-enhancing strategic human resource management on performance: the mediating roles of emotional capability and intellectual capital", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, John Wiley & Sons, Ltd, Vol. 60 No. 3, pp. 453–478, doi: 10.1111/1744-7941.12293.
- Maria, A.D., Yulianto, H., Palupiningtyas, D. and 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.
- Mariappanadar, S. (2020), "Do HRM systems impose restrictions on employee quality of life? Evidence from a sustainable HRM perspective", *Journal of Business Research*, Vol. 118, pp. 38–48, doi: 10.1016/j.jbusres.2020.06.039.
- Miranda-Zapata, E.D. and 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, pp. 985–996, doi: 10.11144/Javeriana.upsy14-3.prd.
- Mohan Dass, M., Sarfraz, I., Hewege, C. and Rajendran, D. (2018), "An exploration of global employability skills: a systematic research review", *International Journal of Work Organisation and Emotion*, Vol. 9, p. 63, doi: 10.1504/IJWOE.2018.10012435.
- Molina-Azorin, J.F., López-Gamero, M.D., Tarí, J.J., Pereira-Moliner, J. and Pertusa-Ortega, E.M. (2021), "Environmental Management, Human Resource Management and Green Human Resource Management: A Literature Review", *Administrative Sciences 2021*, Vol. 11, Page 48, Multidisciplinary Digital Publishing Institute, Vol. 11 No. 2, p. 48, doi: 10.3390/ADMSCI11020048.
- 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, pp. 76–98, doi: <https://doi.org/10.1526/003601104322919919>.

- Moroz, P.W. and 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, pp. 672–683, doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.046>.
- Mousa, S.K. and Othman, M. (2020), "The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework", *Journal of Cleaner Production*, Elsevier, Vol. 243, p. 118595, doi: 10.1016/J.JCLEPRO.2019.118595.
- Murillo-Ramos, L., Huertas-Valdivia, I. and García-Muiña, F.E. (2022), "Exploring the cornerstones of green, sustainable and socially responsible human resource management", *International Journal of Manpower*, Emerald Publishing, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, doi: 10.1108/IJM-12-2021-0696/FULL/XML.
- Nunnally, J.C. and Bernstein, I.H. (1994), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill.
- Nwachukwu, C. and Vu, H.M. (2020), "Strategic flexibility, strategic leadership and business sustainability nexus", *International Journal of Business Environment*, Inderscience Publishers, Vol. 11 No. 2, pp. 125–143, doi: 10.1504/IJBE.2020.107500.
- Pak, K., Kooij, D.T.A.M., de Lange, A.H. and 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, pp. 336–352, doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.002>.
- Pandita, D. and Ray, S. (2018), "Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention", *Industrial and Commercial Training*, Emerald Publishing Limited, Vol. 50 No. 4, pp. 185–199, doi: 10.1108/ICT-09-2017-0073.
- Park, S. and Park, S. (2019), "Employee Adaptive Performance and Its Antecedents: Review and Synthesis", *Human Resource Development Review*, SAGE Publications, Vol. 18 No. 3, pp. 294–324, doi: 10.1177/1534484319836315.
- Pasamar, S., S. Abdeslam-El-Bakkouri, E. García and B. González. (2022), "Telework During the COVID19 Lockdown in Spain: A Bold Experiment", in A. Salas Vallina, A.R.-S. and Y.R. (Ed.), *In Towards Humanizing Workplaces and Organizations: Enriching Theory and Practice Through Multiple Approaches*, Editorial Tirant Lo Blanch.
- Peretz, H., Fried, Y. and Levi, A. (2018), "Flexible work arrangements, national culture, organisational characteristics, and organisational outcomes: A study across 21 countries", *Human Resource Management Journal*, John Wiley & Sons, Ltd, Vol. 28 No. 1, pp. 182–200, doi: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12172>.
- Prieto, I.M. and Pérez-Santana, M.P. (2014), "Managing innovative work behavior: The role of human resource practices", *Personnel Review*, Emerald Group Publishing Ltd., Vol. 43 No. 2, pp. 184–208, doi: 10.1108/PR-11-2012-0199.
- de Prins, P., Beirendonck, L. van, de Vos, A. and Segers, J. (2014), "Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-model", *Management Revue*, Vol. 25 No. 4, pp. 263–284, doi: 10.1688/mrev-2014-04-Prins.
- Qiu, H., Fan, D.X.F., Lyu, J., Lin, P.M.C. and Jenkins, C.L. (2018), "Analyzing the Economic Sustainability of Tourism Development: Evidence from Hong Kong", <https://doi.org/10.1177/1096348018777046>, SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA, Vol. 43 No. 2, pp. 226–248, doi: 10.1177/1096348018777046.
- Renwick, D.W.S., Redman, T. and Maguire, S. (2013), "Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15 No. 1, pp. 1–14, doi: 10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x.

- Roldán, J. and 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*, pp. 193–221, doi: 10.4018/978-1-4666-0179-6.ch010.
- Salas-Vallina, A., Pasamar, S. and Donate, M.J. (2021), "Well-being in times of ill-being: how AMO HRM practices improve organizational citizenship behaviour through work-related well-being and service leadership", *Employee Relations: The International Journal*, Emerald Publishing Limited, Vol. 43 No. 4, pp. 911–935, doi: 10.1108/ER-05-2020-0236.
- Shukla, S.K., Sushil and Sharma, M.K. (2019), "Managerial Paradox Toward Flexibility: Emergent Views Using Thematic Analysis of Literature", *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 20 No. 4, pp. 349–370, doi: 10.1007/s40171-019-00220-x.
- Soga, L.R., Bolade-Ogunfodun, Y., Mariani, M., Nasr, R. and Laker, B. (2022), "Unmasking the other face of flexible working practices: A systematic literature review", *Journal of Business Research*, Vol. 142, pp. 648–662, doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.024>.
- Stahl, G.K., Brewster, C.J., Collings, D.G. and Hajro, A. (2020), "Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM", *Human Resource Management Review*, Elsevier Science Ltd., Vienna University of Economics and Business (WU Vienna), Institute for International Business (IIB), Welthandelsplatz 1, 1020 Vienna, Austria; Henley Business School, University of Reading, Henley Business School, 137, Whiteknights campus, UK; DCU Busin, Vol. 30 No. 3, p. 1, doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.100708>.
- Taušová, M., Tauš, P. and Domaracká, L. (2022), "Sustainable Development According to Resource Productivity in the EU Environmental Policy Context", *Energies 2022*, Vol. 15, Page 4291, Multidisciplinary Digital Publishing Institute, Vol. 15 No. 12, p. 4291, doi: 10.3390/EN15124291.
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. and García-Lillo, F. (2018), "High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility", *Journal of Business Research*, Vol. 88, pp. 397–406, doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.045>.
- Wall, T.D., Cordery, J.L. and Clegg, C.W. (2002), "Empowerment, Performance, and Operational Uncertainty: A Theoretical Integration", *Applied Psychology*, John Wiley & Sons, Ltd, Vol. 51 No. 1, pp. 146–169, doi: <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00083>.
- Yong, J.Y., Yusliza, M.-Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C.J., Sehnem, S. and 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, pp. 212–228, doi: <https://doi.org/10.1002/bse.2359>.
- Yu, W., Chavez, R., Feng, M., Wong, C.Y. and Fynes, B. (2020), "Green human resource management and environmental cooperation: An ability-motivation-opportunity and contingency perspective", *International Journal of Production Economics*, Elsevier, Vol. 219, pp. 224–235, doi: 10.1016/J.IJPE.2019.06.013.