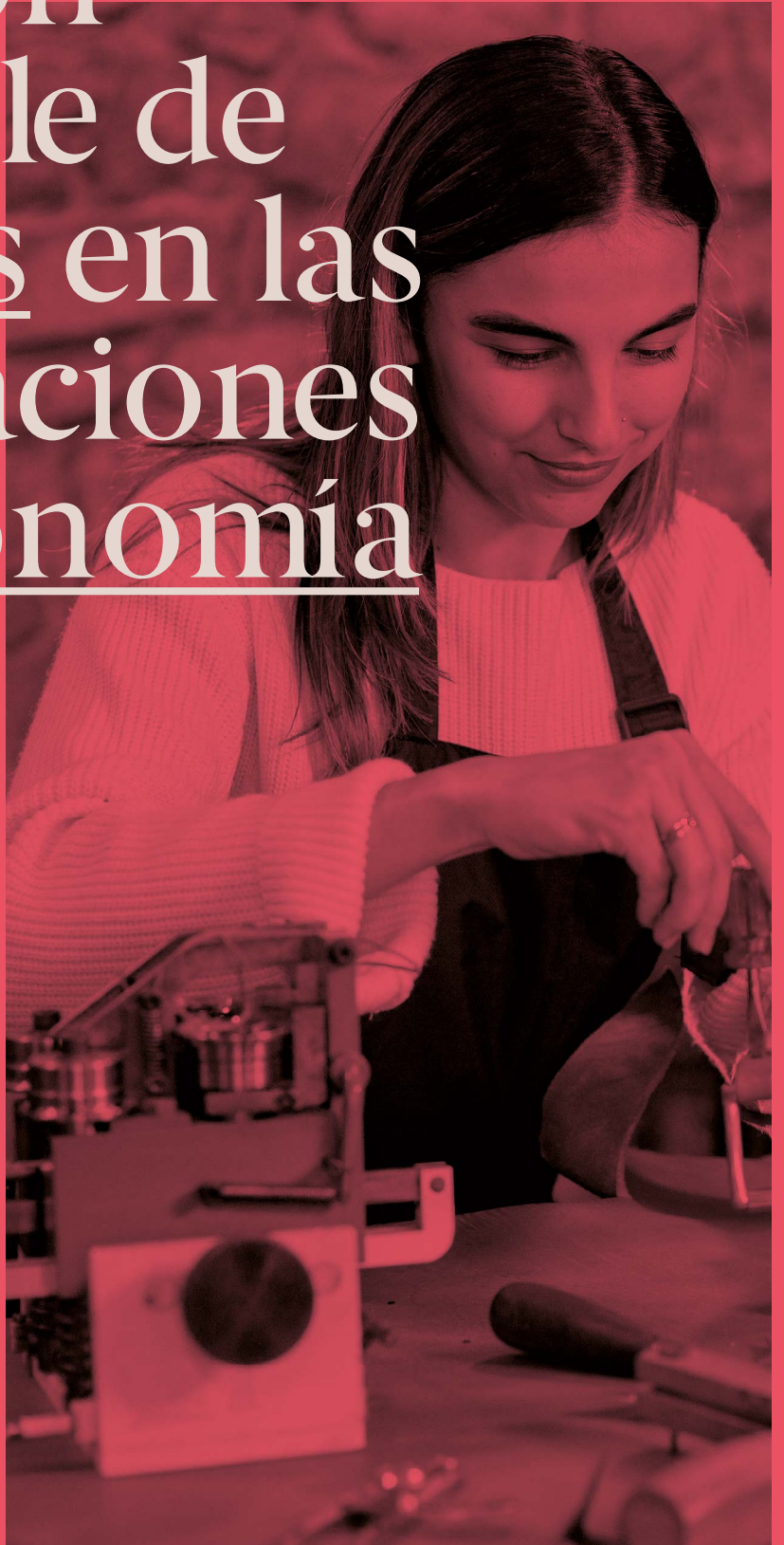


La gestión sostenible de personas en las organizaciones de la economía social



Equipo:

Esther Villajos (IP), IDOCAL - Universitat de València.

Maite Legarra Eizagirre, Mondragon Unibertsitatea,
Facultad de Empresariales.

Luminița Pătraș, ESIC Business & Marketing School.

Amalia Raquel Pérez-Nebra, Universidad de Zaragoza; Universidad de
Brasilia, Brasil.

Nia Plamenova Djourova, UPF Barcelona School
of Management.

Diana Seguí-Mas, Universidad Internacional de Valencia.

Facultad de Ciencias Sociales y jurídicas.

Aida Soriano, IDOCAL - Universitat de València.

*El orden de las autoras se establece por orden alfabético,
no por contribución a este informe*

Informe elaborado gracias al **proyecto CIGE/2021/171**
financiado por la Generalitat Valenciana.

Edita:

IDOCAL - Universitat de València

© del los textos: las autoras

© de les imatges: las autoras y los autores

Diseño y maquetación:

joan rojeski estudi creatiu

ISBN: 978-84-9133-616-7

DOI: <http://dx.doi.org/10.7203/PUV-OA-616-7>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SenseObraDerivada 4.0 Internacional.

Es para mí un honor prologar este libro/informe que es el resultado del proyecto financiado por la Generalitat Valenciana (CIGE/2021/171) con el título “La aplicación de la RSC a la gestión de personas en las organizaciones de la Economía Social”.

Los resultados de este proyecto llegan en un momento especial, donde muchas instituciones a nivel internacional resaltan el papel estratégico que desempeña la Economía Social en la consecución de los ODS y la RSC.

En este sentido, la Comisión Europea ha realizado un plan para potenciar la Economía social llamado “Construir una economía que funcione para las personas: un plan de acción para la economía social”. El Gobierno de España ha emitido la Estrategia Española de Economía Social 2023-2027, donde se ha desarrollado una gran cantidad de actuaciones para fomentar la ES.

La Organización Internacional del Trabajo emitió en 2022 una *Resolución relativa al trabajo decente y la economía social y solidaria donde se establece como primer principio "a) tomar en consideración la contribución de la ESS a la consecución del trabajo decente, la economía inclusiva y sostenible, la justicia social, el desarrollo sostenible y la mejora de los niveles de vida para todos"*. Un hecho histórico se produjo en marzo de 2023 donde la Asamblea General de Naciones Unidas aprobó una Resolución bajo el título "Promover la Economía Social y Solidaria para el Desarrollo Sostenible". Finalmente, desde el Comité Económico y Social Europeo (CESE), se indicaba que *"la Economía Social refleja y defiende los valores sobre los que se ha construido la Unión Europea. Es tanto una oportunidad como un vehículo para la participación ciudadana, la responsabilidad y propiedad de nuestro futuro sostenible"*.

Por otro lado, la contribución de las entidades de Economía Social a los ODS no ha pasado inadvertida ni para Naciones Unidas, ni para las organizaciones representativas de la Economía Social y otras instituciones relevantes. Así el grupo de Trabajo Interinstitucional de las Naciones Unidas sobre Economía Social y Solidaria (UN Inter-Agency Task Force On Social And Solidarity Economy-UNTFSSSE), advirtió la importancia de la Economía Social y Solidaria indicando que podía desempeñar un papel clave en la consecución de la Agenda 2030. En este sentido, Herranz y García (2021) indican que las organizaciones de la economía social desde su origen más remoto, que es el de las cooperativas, siempre han estado vinculadas con los ODS. Según la Alianza Cooperativa Internacional (2017), desde que se fundó en 1844 la primera sociedad cooperativa en el Reino Unido, con el objetivo de obtener alimentos de calidad a precios accesibles y destinar los excedentes a la comunidad, están vinculados a la sostenibilidad. Por su parte, CEPES (2020) pone de relieve que el tejido empresarial de la Economía Social está comprometido en especial con los ODS relacionados con el empleo, la reducción de las desigualdades económicas y sociales, el desarrollo local, la igualdad de género, el acceso a una educación de calidad para todas las personas o la inserción en el mercado laboral de colectivos en exclusión.

El origen de los ODS se enmarca en el Informe Brundtland (1987), a raíz del cual se pone de manifiesto la preocupación por parte de los gobiernos, del impacto medioambiental que, el desarrollo económico y social está teniendo y podrá tener en un futuro. Sin embargo, esta preocupación no es algo exclusiva o surgida en la ONU, sino que mucho antes de 1987 ya existía esa inquietud por el impacto social, económico y medioambiental de las empresas. Se hablaba de Responsabilidad Social Corporativa (en adelante RSC).

La World Business Council on Sustainable Development (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible) (WBCSD) (2002) define la RSC como “el compromiso continuo por parte de las empresas a comportarse de forma ética y contribuir al desarrollo económico sostenible, al tiempo que se mejora la calidad de vida de los trabajadores y sus familias así como de la comunidad local y la sociedad en general.”. A nivel Europeo la RSC ha quedado recogida en el Libro Verde: Fomentar un marco Europeo para la Responsabilidad social de las empresas (2001), como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.

En consecuencia, el objetivo último de la RSC es crear valor para la sociedad en su conjunto, objetivo máximo que se alinea con el de la Agenda 2030. Según indica Lizcano (2020) el perfecto alineamiento entre los objetivos de la RSC y los ODS permite afirmar que el cumplimiento de los objetivos de la RSC conlleva el cumplimiento directo o indirecto de los ODS y viceversa, es decir, el cumplimiento de los ODS por parte de las empresas, expresaría un comportamiento conforme a la RSC.

Este libro/informe por tanto es una herramienta fantástica para comprender la vinculación directa de la gestión de las personas en entidades de economía social, enmarcado dicho trabajo dentro del paradigma de la sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa.

Quiero felicitar al grupo de investigación por el magnífico trabajo. El grupo ha estado conformado por siete investigadoras de seis universidades y centros de negocio distintos, procedentes de diversas ramas de conocimiento, que van desde la psicología organizacional, hasta la economía social y la administración de empresas, lo que les ha permitido realizar un análisis holístico de la cuestión.

Estoy segura que las conclusiones ayudarán a entender mejor las diferencias en la gestión de las personas en empresas de ES y la vinculación con sus valores, y mostrar de una forma empírica su alineación con los ODS y la RSC.

En Jaén, agosto de 2023

Adoración Mozas Moral
Presidenta del CIRIEC-España

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN AL INFORME	11
1.1. Gestión sostenible de personas	13
1.2. Organizaciones de la Economía Social	15
2. METODOLOGÍA	19
2.1. Muestra	21
2.2. Variables de análisis	24
2.3. Análisis e interpretación	27
3. RESULTADOS	29
3.1. Gestión sostenible de personas	31
3.1.1. Prácticas de Recursos Humanos Sostenibles	31
3.1.2. Variables de bienestar	34
3.1.3. Variables de desempeño	36
3.1.4. Variables de medioambiente	38
3.2. Gestión sostenible de personas en las organizaciones de la economía social: caracterización de las tipologías	40
3.2.1. Cooperativas de trabajo asociado (CTA)	41
3.2.2. Resto de cooperativas	44
3.2.3. Centros especiales empleo	47
3.2.4. Sociedades laborales	50
3.2.5. Empresa de inserción	53
3.2.6. Empresas sociales	56
3.2.7. Resto de empresas de la economía social	59
4. CONCLUSIONES	67
5. BIBLIOGRAFÍA	71
6. ANEXOS	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Formación académica de la muestra general	21
Gráfico 2. Formación académica de la muestra general	22
Gráfico 3. Distribución de la muestra por provincias	23
Gráfico 4. Tipo de variables utilizadas	24
Gráfico 5. Prácticas de recursos humanos (medias N=1589)	31
Gráfico 6. Prácticas de recursos humanos, diferencias por género	32
Gráfico 7. Prácticas de recursos humanos, diferencias por edad	32
Gráfico 8. Prácticas de recursos humanos, diferencias por forma jurídica	33
Gráfico 9. Variables de bienestar (medias N=1589)	34
Gráfico 10. Variables de bienestar, diferencias por género	34
Gráfico 11. Variables de bienestar, diferencias por edad	35
Gráfico 12. Variables de bienestar, diferencias por forma jurídica	35
Gráfico 13. Variables de desempeño (medias N=1589)	36
Gráfico 14. Variables de desempeño, diferencias por género	36
Gráfico 15. Variables de desempeño, diferencias por edad	37
Gráfico 16. Variables de desempeño, diferencias por forma jurídica	37
Gráfico 17. Variables de medioambiente (medias N=1589)	38
Gráfico 18. Variables de medioambiente, diferencias por género	38
Gráfico 19. Variables de medioambiente, diferencias por edad	39
Gráfico 20. Variables de medioambiente, diferencias por forma jurídica	39
Gráfico 21. Nivel académico en las cooperativas de trabajo asociado	41
Gráfico 22. Nivel académico en el resto de las cooperativas	44
Gráfico 23. Nivel de estudios en los Centros Especiales de Empleo	47
Gráfico 24. Nivel académico en las sociedades laborales	50
Gráfico 25. Nivel académico en las empresas de inserción	53
Gráfico 26. Nivel estudios en las empresas sociales	56
Gráfico 27. Nivel académico en el resto de organizaciones de la economía social	59

1.1. Gestión sostenible de personas

1.2. Organizaciones de la Economía Social

1. Introducción al informe



Este informe forma parte del proyecto financiado por la Generalitat Valenciana (CIGE/2021/171) con el título “La aplicación de la RSC a la gestión de personas en las organizaciones de la economía social”, con una duración de dos anualidades (2022-2023). El objetivo general del proyecto ha sido enmarcar la gestión de personas dentro del paradigma de la sostenibilidad, la Responsabilidad Social Corporativa (de aquí en adelante RSC) y los objetivos de desarrollo sostenible en las organizaciones de la economía social.

El grupo de investigación ha estado conformado por siete investigadoras de seis universidades y centros de negocio distintos, procedentes de diversas ramas de conocimiento, que van desde la psicología organizacional hasta la economía social y la administración de empresas. El hecho de tener un equipo multidisciplinar ha permitido una mayor diversidad de perspectivas, abordando el problema desde múltiples puntos de vista y enriqueciendo la comprensión del problema y las soluciones aportadas.

Este informe se enmarca dentro de los resultados más inmediatos del proyecto, permitiendo visualizar de manera rápida las políticas de gestión de personas que tienen las distintas tipologías de organización dentro de la economía social, haciendo mención especial a la gestión del género y a la edad.

En este contexto, a continuación, se detallan los dos pilares teórico-prácticos donde se enmarcan tanto el proyecto de investigación como el presente informe: la gestión sostenible de personas y las organizaciones de la economía social.

1.1. Gestión sostenible de personas

La gestión estratégica en las organizaciones basada solamente en beneficios económicos está cambiando para poder adaptarse y actualizarse a las nuevas demandas sociales y económicas. Naciones Unidas, tanto con el Pacto Mundial como con los nuevos objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la Agenda 2030, ha hecho hincapié en la necesidad de ampliar el foco de interés hacia objetivos como el bienestar y el cuidado de las personas trabajadoras y el medioambiente.

Las personas pasan un tercio de sus vidas en el trabajo, y es por eso, que se necesitan unas condiciones laborales que aseguren un trabajo digno, perdurable y sostenible. Asimismo, la gestión de recursos humanos puede incidir en los comportamientos verdes de las personas trabajadoras para la mejora del medioambiente, dentro y fuera de sus organizaciones.

Todo esto ha hecho que la gestión de personas evolucione considerablemente en los últimos años, pasando de una gestión más estratégica centrada sobre todo en resultados económicos, a una más sostenible donde conviven diferentes tipos de resultados teniendo en cuenta una amplia variedad de stakeholders.

En definitiva, y en palabras de Ehnert y colaboradores (2016:90), *“la gestión sostenible de recursos humanos puede definirse como la adopción de estrategias y prácticas de RRHH que permiten alcanzar objetivos financieros, sociales y ecológicos, con un impacto dentro y fuera de la organización y en un horizonte temporal a largo plazo, controlando al mismo tiempo los efectos secundarios no deseados y las reacciones negativas”*.

Por tanto, para que una organización sea responsable y sostenible, su enfoque tiene que ser holístico. En este sentido, el modelo de la triple cuenta de resultados (o Triple Bottom Line) acuñado por Elkington (1997) pone de relevancia las 3 P's: people, planet, profit (personas, planeta y beneficios), siendo el balance de estos tres objetivos imprescindible para una gestión eficaz, eficiente y sostenible. Este modelo más general, sirve como base para entender la gestión sostenible de personas (De Prins, Van Beirendonck, De Vos, y Segers, 2014; Kramar, 2014; Macke y Genari, 2019) basada en prácticas de recursos humanos dirigidas a estos tres objetivos, que influyan positivamente en el bienestar y desempeño de las personas trabajadoras y en comportamientos favorables hacia el medioambiente.

A nivel institucional, el nuevo Horizonte Europa 2021-2027 incide en la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible, incrementando la competitividad y el crecimiento. Dentro de sus clústeres de interés están cuidar la salud, fomentar una sociedad inclusiva y mejorar el medioambiente, así como analizar las transformaciones sociales y económicas actuales.

Con este proyecto de investigación y el presente libro, también se quiere responder a la Agenda 2030 y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en concreto:

- **Objetivo 3 - Salud y bienestar:** Se pretende concienciar a las organizaciones a promover condiciones de trabajo saludables y un ambiente de trabajo seguro para todas las personas trabajadoras. Las políticas y prácticas que promuevan la salud mental y física y el equilibrio entre la vida y el trabajo serán claves para el desarrollo sostenible de las personas.
- **Objetivo 5 - Igualdad de género:** Se entiende la igualdad de género como fundamento necesario para que las organizaciones puedan ser sostenibles. En este sentido, es necesario promover prácticas de recursos humanos que sean inclusivas, que eliminen la brecha salarial, ayuden a una conciliación real y promuevan la igualdad de oportunidades, apoyando a las mujeres tanto en su bienestar como en su proyección profesional.
- **Objetivo 8 - Trabajo decente y crecimiento económico:** Este es el objetivo que más se alinea con los objetivos del proyecto de investigación. Las organizaciones tienen que ser sostenibles en el tiempo, no solo con un crecimiento económico positivo, sino también ofreciendo empleo de calidad y estimulando la economía sin dañar el medio ambiente, objetivos naturales dentro de las organizaciones de la economía social.
- **Objetivo 10 - Reducción de las desigualdades:** Para este objetivo se quiere recalcar la contribución que hacen las organizaciones de la economía social a la reducción de las desigualdades, fomentando las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económico, social y ambiental. Además, este objetivo presta especial atención a aquellas prácticas que ayuden a las poblaciones más desfavorecidas, como pueden ser las personas trabajadoras de mayor edad o las mujeres.
- **Objetivo 16 - Paz, justicia e instituciones sólidas:** Se pretende fomentar que las organizaciones realmente sostenibles promuevan una manera de hacer negocio que no sea corrupta ni violenta hacia ningún stakeholder o hacia el medioambiente. Que fomenten la ética empresarial y la transparencia y promuevan la justicia organizacional.

Queda justificada la necesidad de planificar, diseñar e implementar unas prácticas de recursos humanos que se alineen y respondan a los retos arriba mencionados, poniendo el foco en cuestiones de **género y edad**.

En este sentido, la literatura reciente ha demostrado cómo las prácticas de recursos humanos no afectan de la misma forma a los hombres y a las mujeres (Stamarski y Son Hing, 2015). Según Eurofound (2017) las mujeres todavía dedican muchas más horas que los hombres a tareas domésticas y al cuidado de las personas ascendientes y descendientes fuera de su horario laboral. Este hecho les imposibilita equiparar las oportunidades de promoción y reconocimiento en los puestos de trabajo y, además, se observan diferencias en salario, conciliación o poder (ver por ejemplo Bear et al., 2017; Bishu y Alkadry, 2017). Además, ya hay estudios que indican que esta situación se ha agravado a raíz de la pandemia de COVID-19 (CES, 2022).

En la misma línea, los niveles de bienestar y desempeño también se ven afectados por las desigualdades de género. Es importante entender las necesidades de los dos colectivos para poder diseñar prácticas que puedan compensar esas demandas para poder incrementar sus niveles de bienestar y desempeño. Es así como la gestión de recursos humanos representa una oportunidad de elevar la cuestión de género y promocionar la equidad en las organizaciones, tanto a nivel académico como práctico. Por otro lado, se hace necesario incidir en el estudio generacional, desde una perspectiva de carreras sostenibles, analizando cómo gestionan las organizaciones a sus trabajadores y trabajadoras según la edad y sus necesidades vitales. De esta manera, es interesante entender de qué manera afectan las prácticas sostenibles de recursos humanos en los diferentes momentos de la vida laboral de las personas trabajadoras (Boehm et al., 2021).

En resumen, este informe y el proyecto del que emana, se enmarcan dentro de la **gestión sostenible de RRHH para promover en las personas trabajadoras resultados de bienestar, desempeño y acciones a favor del medioambiente, poniendo un foco especial en el género y la edad**.

1.2. Organizaciones de la Economía Social

El informe tiene como enfoque principal las organizaciones de la economía social, considerándolas como tipos de organizaciones distintas a las empresas privadas o las entidades públicas¹. Las investigaciones previas han demostrado que las organizaciones de la economía social llevan los 3 ejes a las que se ha hecho referencia anteriormente (planeta, personas y beneficios) en su ADN (Fernández, 2005).

Se puede decir que este tipo de organizaciones están más predispuestas a adoptar estas prácticas sostenibles y a velar por los objetivos que van más allá de los puramente económicos. De hecho, la sostenibilidad ha sido uno de los cinco pilares reconocidos por la Alianza Cooperativa Internacional y la Organización Internacional del Trabajo para situar a las organizaciones sociales, y más concretamente las cooperativas, como constructoras de la sostenibilidad económica, social y medioambiental (Wanyama, 2014). Si bien es cierto que esto se ha estudiado, sobre todo a nivel organizacional, mucho queda todavía por analizar a nivel de gestión de personas.

Muchos han sido los esfuerzos por categorizar y analizar esta tipología de organizaciones para entender su funcionamiento, sus estadísticas o sus características diferenciadoras (CEPES² y CIRIEC³ son dos de los organismos que más se han encargado de diseminar este tipo de publicaciones en España). Además, algunas de estas organizaciones tienen regulación propia mediante leyes, como son las cooperativas, las empresas de inserción o las sociedades laborales.

Según el CEPES (2022), y basándose en lo que dicta la ley, las entidades más relevantes de la economía social se pueden describir de la siguiente forma.

- Las cooperativas como el tipo de organización con estructura y funcionamiento democráticos, ya que sus principios determinan la adhesión voluntaria y abierta de las personas socias, la gestión democrática, la participación económica de las personas socias, la educación, formación e información y el interés por la comunidad.
- Las sociedades laborales. Su constitución y trámites asociados son muy similares a los de cualquier otra sociedad mercantil, requiriendo para su constitución un mínimo de 3 socios. La diferencia radica en la pertenencia del capital social, que reside en las personas trabajadoras.
- Las mutualidades son entidades aseguradoras con una actividad complementaria al sistema de la Seguridad Social, con una estructura de gestión democrática y sin ánimo de lucro.
- Los centros especiales de empleo. Se trata de empresas que conjugan la maximización de sus beneficios con su compromiso social con aquellos colectivos más desfavorecidos. Su plantilla está formada por personas con diversidad funcional que no puede ser inferior al 70 por ciento de la total.

1. La ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social, en su artículo 5.1, nombra que las entidades que forman parte de la economía social son las siguientes: cooperativas, mutualidades, fundaciones y asociaciones que lleven a cabo actividad económica, sociedades laborales, empresas de inserción, centros especiales de empleo, cofradías de pescadores, sociedades agrarias de transformación y entidades singulares creadas por normas específicas que se rijan por los principios establecidos en el artículo anterior.

2. La Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES), constituida en 1992, es una organización empresarial de ámbito estatal representativa y referente de la Economía social en España, integradora y portavoz de sus inquietudes y propuestas.

3. El CIRIEC (Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa) es una organización científica internacional no gubernamental, cuyos objetivos son promover la búsqueda de información, la investigación científica y la difusión de trabajos sobre los sectores y actividades que tienen por principal finalidad la de servir al interés general: la acción de los poderes públicos en materia económica; los servicios públicos, las empresas públicas y las entidades de Economía Social.

El propósito de las empresas de inserción es ayudar a personas vulnerables a acceder a empleos comunes, brindando programas de capacitación e inserción laboral que pueden extenderse hasta tres años.

- Las cofradías de pescadores son asociaciones sin ánimo de lucro que representan a armadores y armadoras de buques de pesca y personas trabajadoras del sector extractivo. Actúan como órganos de consulta y colaboración con las administraciones pesqueras, buscando satisfacer las necesidades de sus miembros y contribuir al desarrollo local, la cohesión social y la sostenibilidad.

Por su parte, CIRIEC ofrece una clasificación importante de las entidades de economía social diferenciando las que son de mercado de las que no lo son (Chaves et al., 2019).

Productores de mercado:

- Sociedades no financieras: Cooperativas, sociedades laborales, centros especiales de empleo, empresas de inserción, empresas sociales, otras empresas de base asociativa, otros productores de mercado privados (algunas asociaciones y otras personas jurídicas), instituciones sin fines de lucro al servicio de entidades no financieras de la economía social, empresas mercantiles no financieras controladas por la economía social
- Sociedades financieras: Cooperativas de crédito, mutuas de seguros y mutualidades de Previsión Social, cooperativas de seguros, instituciones sin fines de lucro al servicio de entidades no financieras de la economía social.

Productores no de mercado:

- Administraciones públicas
- Hogares: instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares de escasa importancia
- Instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares: asociaciones y fundaciones de acción social, otras instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares (culturales, deportivas...)

Según la teoría institucional (DiMaggio y Powell, 1983), todas estas organizaciones dentro de la economía social comparten normas, regulaciones, expectativas (tanto de dentro como de fuera de la organización), actores clave, orientaciones a metas, o valores culturales (Cameron y Quinn, 2011), entre otros. Además, suelen ser mucho más equitativas y horizontales que las empresas con ánimo de lucro (Etienne y Narcy, 2010). Y, todo esto, marca un efecto diferenciador en cuanto a la gestión de personas y al posible efecto de las prácticas sobre los resultados de las personas trabajadoras (bienestar, desempeño y medioambiente).

En definitiva, el estudio de la gestión de personas en entidades de la economía social es de vital importancia para alcanzar sus objetivos sociales, garantizar la sostenibilidad y eficiencia de las organizaciones y fomentar el desarrollo humano integral tanto de las personas trabajadoras como de las comunidades beneficiadas por sus acciones.

Dicho esto, con el desarrollo de este informe y el proyecto de investigación, se pretende caracterizar la gestión sostenible de personas en las organizaciones de la economía social de España. Para ello, a continuación, se ofrecen cifras y estadísticas básicas sobre los resultados que hemos obtenido de las variables del proyecto, las prácticas sostenibles de recursos humanos y la triple cuenta de resultados: bienestar, desempeño y medioambiente desde la perspectiva de las personas trabajadoras.

2.1. Muestra

2.2. Variables del análisis

2.3. Análisis e interpretación

2. Metodología



A continuación, pasaremos a explicar el enfoque de esta investigación, detallando la muestra y los procedimientos que seguimos para su obtención. Además, especificaremos las variables utilizadas y los análisis y técnicas para analizar los datos.

2.1. Muestra

La muestra de este estudio está compuesta por 1589 personas trabajadoras provenientes de entidades de la economía social de España. La realización del trabajo de campo se ha llevado a cabo en dos fases.

Primero, y para garantizar la fiabilidad de los datos, una empresa profesional externa ha gestionado el proceso de recogida a través de una plataforma online que ha incluido un cuestionario previamente diseñado por el equipo de investigación. Además, para garantizar la correcta representación de todos los perfiles objeto de estudio, se ha diseñado una muestra por cuotas, asegurando así una muestra equitativa entre hombres y mujeres. La mayor parte de la muestra ha sido por esta vía.

Segundo, y para complementar la primera fase, el equipo de investigación se puso en contacto con varias entidades de la economía social para que sus personas trabajadoras respondieran al cuestionario utilizando la misma plataforma. La participación ha sido voluntaria y anónima, agregando todos los datos posteriormente a una base de datos general.

A continuación, se analiza la muestra del estudio teniendo en cuenta diferentes variables de control, como pueden ser el género, la edad, la tipología de empresa, la categoría profesional o el sector entre otros.

La muestra está equitativamente repartida por géneros, 49,8% mujeres, 49,7% hombres y un 0,5% con género no binario. En cuanto a edades, la muestra está dividida entre las personas menores de 35 años (40,6%), entre 35 y 50 años (42,6%) y mayores de 50 años (16,8%), siendo una muestra joven y de edad media.

Por otro lado, el nivel educativo de la muestra varía entre personal sin estudios y con doctorado con los siguientes porcentajes: sin estudios (0,6%), educación básica obligatoria (5,8%), bachillerato (12,3%), formación profesional (25,5%), grado o licenciatura (37,2%), estudios de máster (15,1%) y doctorado (3,5%).

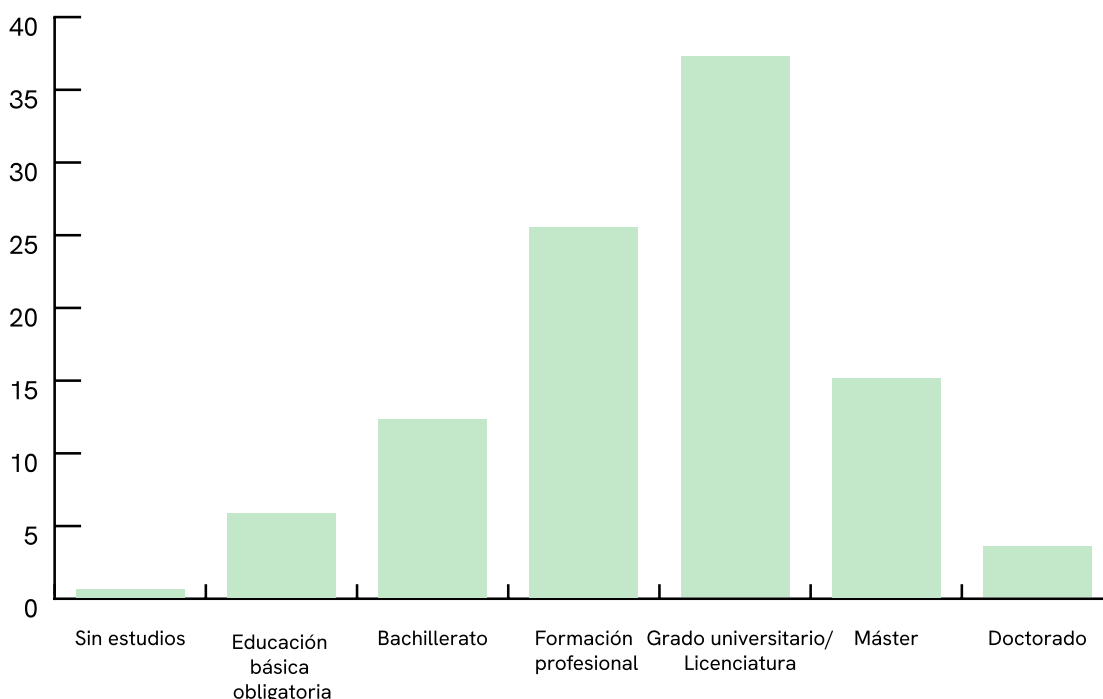
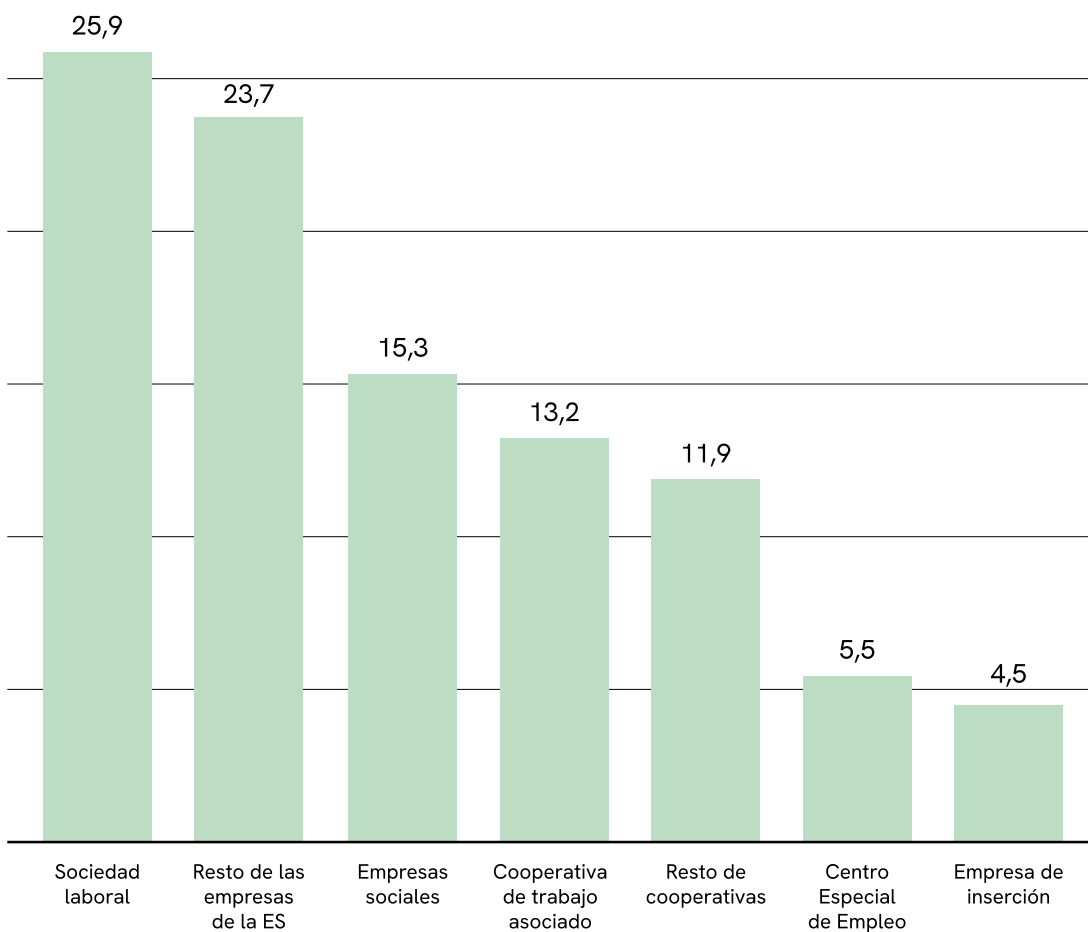


Gráfico 1. Formación académica de la muestra general

Si se analiza la forma jurídica de la organización en la que trabajan las personas participantes, los porcentajes son los siguientes: cooperativa de trabajo asociado (13,2%), resto de cooperativas (agrarias, de consumo, de viviendas, transportes, sociales, etc.) (11,9%), sociedad laboral (25,9%), empresas de inserción (4,5%), centro especial de empleo (5,5%), empresas sociales (15,3%), y resto de empresas de la economía social (fundaciones o asociaciones con actividad económica; entidades capitalistas controladas por la economía social; mutuas de seguros; mutualidades de previsión social) (23,7%).

Gráfico 2. Forma jurídica de la muestra general



En cuanto a la categoría profesional, la mayoría de las personas que han participado en el estudio realizan trabajo administrativo o auxiliar (32,6%), seguidas de técnico medio (25%), profesional de alta cualificación (23,3%), trabajo manual no cualificado (13,7%) y, por último, dirección (5,4%). Además, también se ha discernido la muestra por la clasificación profesional siendo mano de obra directa -MOD o blue collar- (60,3%) y mano de obra indirecta -MOI o white collar- (39,7%). Asimismo, el 31,2% de la muestra es socia de la organización donde trabaja frente al 68,8% que no lo es.

Por último, el sector terciario es el mayoritario con un 60,9%, seguido del secundario con un 31,6% y finalmente, el primario con un 7,6%. La antigüedad en la empresa oscila entre menos de 5 años (37,3%), entre 5 y 10 años (28,4%) y más de 10 años (34,2%). Y todas las provincias de España están representadas en la muestra con mayor o menor proporción, aunque tal y como muestra el siguiente gráfico, las comunidades con mayor porcentaje son Madrid, Barcelona y Valencia.

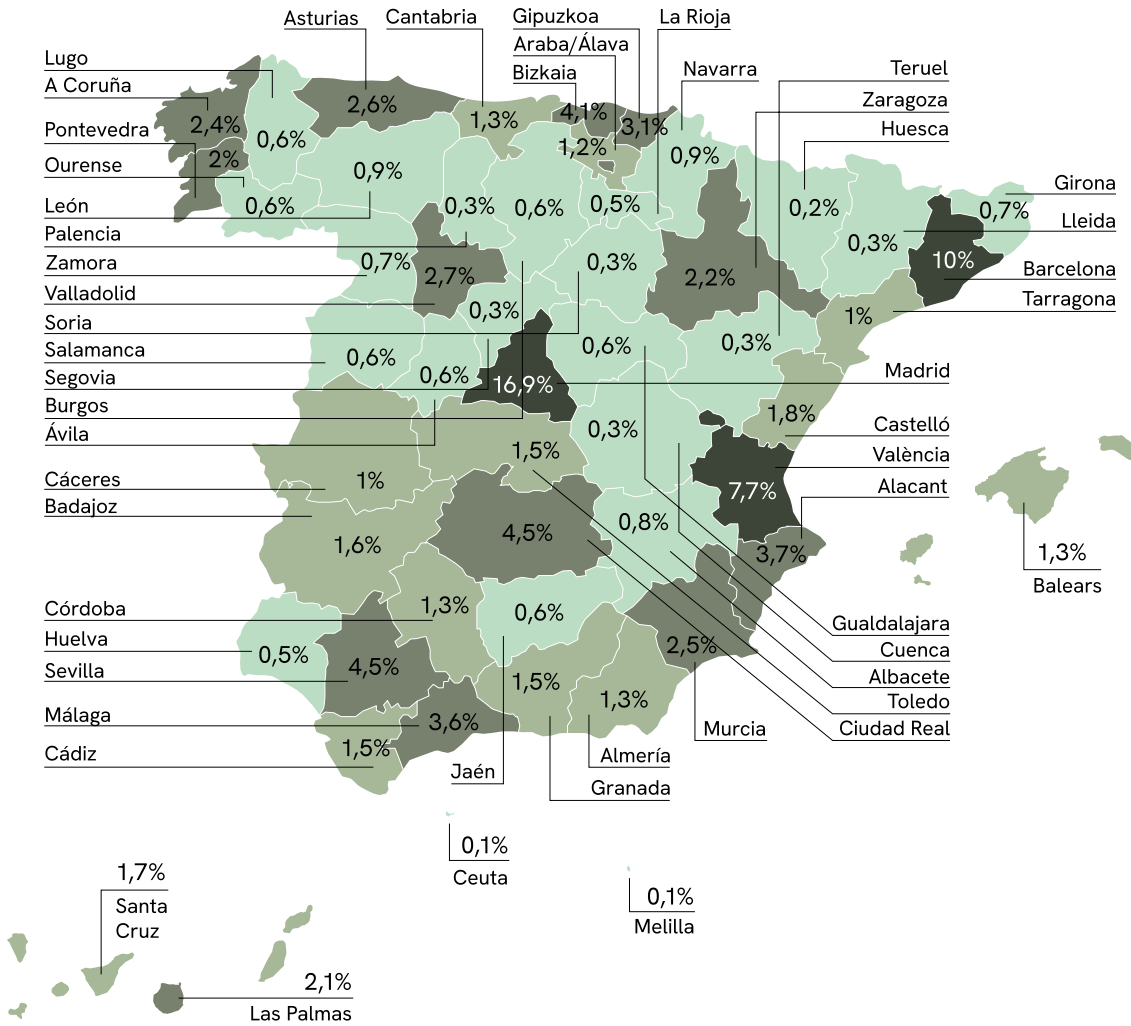


Gráfico 3. Distribución de la muestra por provincias

2.2. Variables de análisis

Se han analizado cuatro grandes bloques: prácticas sostenibles de recursos humanos, variables de bienestar, de desempeño y de medio ambiente, siempre desde la perspectiva de la persona trabajadora.

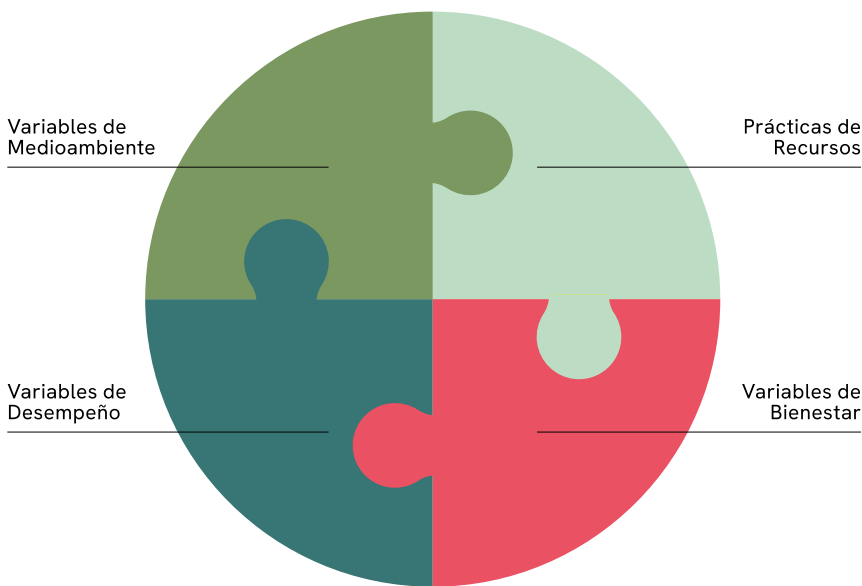


Gráfico 4. Tipo de variables utilizadas

A continuación, se detallan con mayor concreción las variables utilizadas en cada uno de los bloques.

Prácticas de Recursos Humanos Sostenibles

Se ha analizado la percepción que tienen las personas sobre la organización en la que trabajan. Las prácticas de recursos humanos son elementos fundamentales para desarrollar el capital humano y conseguir los objetivos de la organización. No solo representan cómo se establece la relación entre empresa y trabajadora, sino que también indican los valores más amplios de la organización. A las personas encuestadas se les ha preguntado en qué medida perciben que su organización les ofrece tres tipos de prácticas de recursos humanos. En todas ellas, la escala de respuesta ha sido de tipo Likert con 5 puntos de anclaje desde 1 (nada) a 5 (mucho).

- **Prácticas centradas en el desempeño:** Son prácticas que están centradas en ofrecer a las personas trabajadoras recursos para que puedan trabajar mejor, dando una importancia clara a la productividad y los beneficios económicos de la empresa. Estas prácticas son: la formación y el desarrollo de las personas trabajadoras (p.ej. cursos, planes de carrera); paga contingente o un salario vinculado al rendimiento (p.ej. recompensas, bonos); la gestión del desempeño (p.ej. evaluaciones periódicas sobre cumplimiento de objetivos o calidad del trabajo realizado); procesos de reclutamiento y selección rigurosos y profesionalizados (tanto para la entrada como en casos de promoción interna); y salario competitivo (comparado con empresas del sector). Para esta medida se ha utilizado la escala de Villajos et al. (2019) con 15 ítems correspondientes a las 5 subescalas mencionadas. Un ejemplo

de ítem es *“Mi organización me ofrece la oportunidad de obtener formación y de asistir a cursos y talleres”*.

- **Prácticas de apoyo al personal:** Son prácticas de recursos humanos que se extienden más allá de la relación laboral y que están dirigidas a dar apoyo a necesidades básicas de las personas en términos de seguridad, autonomía y conciliación. Por lo tanto, el foco central es el bienestar de las personas. Se han considerado cuatro aspectos: ofrecer a la persona una buena seguridad dentro de su puesto de trabajo y dentro de la organización; posibilidades de conciliación vida-trabajo para una mejor conciliación (trabajo flexible, por ejemplo); prácticas de salida para preparar la transición y dar apoyo a las personas cuando dejan de formar parte de la empresa (p.ej. preparación para la jubilación o apoyo en la recolocación); y prácticas que favorezcan la participación de las personas que trabajan en las organizaciones (p.ej. dar su opinión, proponer cambios). Para esta medida también se ha utilizado la escala de Villajos et al. (2019) con 15 ítems correspondientes a las 4 subescalas mencionadas. Un ejemplo de ítem es *“Mi organización me ofrece la oportunidad de organizar mi horario de trabajo para cumplir con mis obligaciones familiares”*.
- **Prácticas verdes:** Es un concepto que está ganando mucha fuerza en los últimos años al tomar conciencia de la importancia de la gestión de personas en la responsabilidad ambiental de la empresa. Las prácticas verdes hacen referencia al modo en que la gestión de personas favorece conductas ambientalmente responsables como la reducción de residuos (p.ej. huella de carbono). Para ello se han analizado las prácticas verdes básicas (p.ej. establecer objetivos de trabajo que tengan en cuenta factores ambientales, formación medioambiental, etc.). Para medir estas prácticas se ha utilizado la escala de Luu (2020) con 6 ítems. Un ejemplo de ítem es *“Mi organización me ofrece formación medioambiental para promover valores ecológicos”*.

Variables de bienestar

Se ha analizado la percepción que tienen las personas sobre su propio bienestar personal. Se han considerado tanto aspectos específicamente relacionados con el entorno laboral como una visión más holística del bienestar personal.

- **Satisfacción laboral.** Analiza la medida en que las personas trabajadoras están satisfechas con su situación laboral. Los ítems utilizados reflejan la satisfacción laboral intrínseca o el grado de satisfacción con el trabajo en sí mismo (la propia actividad laboral). Para esta variable se ha utilizado la escala IJSS de Warr, Cook y Wall (1979) de 5 ítems. La escala de respuesta ha sido de 1 (muy insatisfecho) a 7 (muy satisfecho). Un ejemplo de ítem es *“En qué medida se siente satisfecho con la libertad para elegir su propio método de trabajo”*.
- **Compromiso laboral:** El compromiso (o work engagement, como se suele denominar), se refiere a la conexión emocional que hay entre la persona trabajadora y la organización. Es un estado afectivo-motivacional clave que buscan las empresas para tener personas fieles y motivadas. Para esta variable se ha utilizado la escala de Schaufeli et al. (2019) de 3 ítems. La escala de respuesta ha sido de 1 (nunca) a 7 (siempre). Un ejemplo de ítem es *“en mi trabajo me siento lleno/a de energía”*.
- **Bienestar eudaimónico:** Esta variable se centra más en el incremento del potencial humano y las elecciones que hacen las personas para una mayor realización y significación, llamado también bienestar psicológico. Se ha entendido y medido desde dos perspectivas: el crecimiento personal y el propósito en la vida, y es por eso que, en el proyecto, se ha utilizado tanto la variable general como las variables por separado. Para esta variable se ha utilizado la escala de Ryff (1989), de 11 ítems (6 para propósito en la vida; y 5 para crecimiento personal)⁴. La escala de respuesta ha sido de 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo). Un ejemplo de ítem es *“estoy interesado/a en actividades que me abran nuevos horizontes”*.

4. En el análisis de esta variable, en algunos gráficos, se han utilizado por separado los ítems de propósito de la vida y crecimiento personal.

- **Agotamiento emocional:** Esta faceta del síndrome de burnout se refiere al desgaste y la pérdida de energía a nivel físico y emocional de las personas trabajadoras, con una sensación de frustración y fracaso. Este estado se considera como el core de burnout y sus causas se asocian con un desequilibrio entre las demandas del trabajo y los recursos personales y organizacionales. Se ha utilizado la escala reducida de Peiró y otros (2001) basada en la escala MBI (Maslach y Jackson, 1986), siendo la escala de respuesta del 1 (nunca) a 5 (muchas veces). Un ejemplo de ítem es *“siento que mi trabajo me está desgastando”*.
- **Conflicto vida-trabajo:** Se define como la interferencia o el solapamiento entre el trabajo y la vida privada. Esta interferencia crea tensión entre los roles que la persona desempeña en cada uno de los ámbitos, ya que cada faceta presiona a la persona a través de distintas demandas. Se ha utilizado la escala de Haslam y otros (2015) que mide los dos tipos de conflicto: 5 ítems para medir el conflicto de la vida personal/familiar hacia el trabajo y 5 ítems para el conflicto del trabajo hacia la vida personal. La escala de respuesta ha sido de 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo). Un ejemplo de ítem es *“Pierdo la oportunidad de hacer cosas con mi familia por mis compromisos laborales”*.
- **Apoyo de la persona supervisora:** Mide el apoyo, emocional o instrumental, recibido por parte de la persona supervisora a la hora de compaginar la vida laboral con la vida no laboral de las personas trabajadoras. Para esta variable se ha utilizado la escala de Hamer y otros (2009) con 4 ítems. La escala de respuesta ha sido de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo). Un ejemplo de ítem es *“mi supervisor /a está dispuesto/a a escuchar las dificultades que tengo para compaginar el trabajo con mi vida fuera del trabajo”*.
- **Calidad de vida:** Se refiere a la calidad de vida percibida por la persona trabajadora, más específicamente con la satisfacción de la persona hacia su propia salud y a los factores laborales que puedan afectarla. Se ha utilizado la escala WHOQOL-BREF de la OMS (2004) adaptada por el Servicio Andaluz de Salud (2010), con 3 ítems. La escala de respuesta ha sido de 1 (nada) a 5 (mucho). Un ejemplo de ítem es *“¿Hasta qué punto el dolor (físico) te impide hacer lo que necesitas?”*.

4. En el análisis de esta variable, en algunos gráficos, se han utilizado por separado los ítems de propósito de la vida y crecimiento personal.

Variables de desempeño

Se ha analizado la percepción que tiene la persona sobre su propio desempeño. El desempeño hace referencia a la medida en que las personas contribuyen al logro de los objetivos empresariales con su trabajo. Se han considerado dos aspectos de dicho desempeño. En ambos casos, la escala de respuesta ha sido de 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo).

- **Desempeño de tarea:** Hace referencia a la medida en que la persona trabajadora percibe que realiza de modo adecuado las tareas que tiene estipuladas en su puesto de trabajo. Se trata de un nivel básico de cumplimiento. Para esta variable se ha utilizado la escala de Williams y Anderson (1991) de 3 ítems. Un ejemplo de ítem es *“finalizo adecuadamente las tareas que se me asignan”*.
- **Desempeño creativo:** Se refiere a la medida en que la persona trabajadora contribuye proponiendo y ejecutando actividades laborales creativas, flexibles, y adaptativas. Para esta variable se ha utilizado la escala de Oldham y Cumminngs (1996) de 3 ítems. Un ejemplo de ítem es *“soy práctico/a en mi trabajo y planteo ideas útiles para mi organización”*.

Variables de medioambiente

Se ha analizado la percepción que tienen las personas trabajadoras sobre la medida en que tanto la empresa como ellas mismas contribuyen positivamente al medioambiente. Se han utilizado tres variables sobre temas medioambientales.

- **Satisfacción medioambiental:** Mide el grado en que las personas están satisfechas con las actividades que realiza la empresa a favor del medioambiente. Se ha utilizado la escala de Paillé y colaboradores (2020) de 4 ítems. La escala de respuesta ha sido de 1 (muy insatisfecho) a 7 (muy satisfecho). Un ejemplo de ítem es *“las actividades desarrolladas por mi organización atienden los problemas ambientales más importantes”*.
- **Desempeño verde:** Recoge la medida en la que el consumo y uso responsable de los recursos está presente en las actividades laborales diarias (consumo de energía, uso de consumibles y materiales y el reciclaje). Para esta variable se ha utilizado la escala de Graves (2018) de 3 ítems. La escala de respuesta ha sido de 1 (nada), a 5 (muy frecuentemente o siempre). Un ejemplo de ítem es *“intento reducir el uso de consumibles y/o materiales”*.
- **Comportamientos verdes (OCBE):** Se ha tenido en cuenta tanto el cumplimiento de tareas ambientalmente sostenibles que son prescritas por la organización (p.ej. mi puesto de trabajo requiere que recicle papel) como las voluntarias (aquellas acciones que parten de la propia voluntad de las personas tomando iniciativas y ayudando a compañeros y compañeras en temas medioambientales). Para esta variable se ha utilizado la escala de Su y Swanson (2019) de 5 ítems. La escala de respuesta ha sido de 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo). Un ejemplo de ítem es *“llevo a cabo las tareas laborales que se me asignan de una forma responsable con el medioambiente”*.

2.3. Análisis e interpretación

Los análisis realizados para este informe se basan en los análisis descriptivos de las variables, análisis de varianza y t-test, para comparar las medias de las variables propuestas y ver sus diferencias según la variable de control a observar (tipología de empresa, género y edad).

Dichos análisis han permitido identificar si existen diferencias significativas entre las medias cuando se comparan diferentes grupos. Por ejemplo, ha servido para analizar si el nivel de bienestar de las personas trabajadoras en una cooperativa es mayor o menor que el bienestar de las personas en una sociedad laboral. Además, se han añadido los análisis post-hoc para ver exactamente entre qué grupos existen diferencias significativas y cuál es su amplitud.

También se han añadido las correlaciones entre las variables para poder ver el grado (mayor o menor) de relación significativa entre las prácticas de recursos humanos y los resultados de las personas trabajadoras (desempeño, bienestar y medioambiente).

3.1. Gestión sostenible de personas

3.2. Gestión sostenible de personas en las organizaciones de la economía social: caracterización de las tipologías

3. Resultados



En este apartado se presentan los resultados más destacables del proyecto. En el primer apartado, se han detallado los resultados de la muestra general, utilizando los cuatro bloques de análisis presentados anteriormente, describiendo así la gestión sostenible de personas: prácticas de recursos humanos sostenibles, bienestar, desempeño y medioambiente. Además, en cada uno de ellos, se ha realizado un apartado específico para analizar las posibles diferencias por género, edad y forma jurídica.

En el segundo apartado, se ha puesto foco en el comportamiento que tienen las organizaciones de la economía social y se ha desarrollado un análisis conciso caracterizando la gestión de personas en cada una de las organizaciones tipo de la economía social. En este caso, se han destacado las diferencias significativas según género y edad y la relación entre las prácticas sostenibles de recursos humanos y los tres resultados (bienestar, desempeño y medioambiente).

3.1. Gestión sostenible de personas

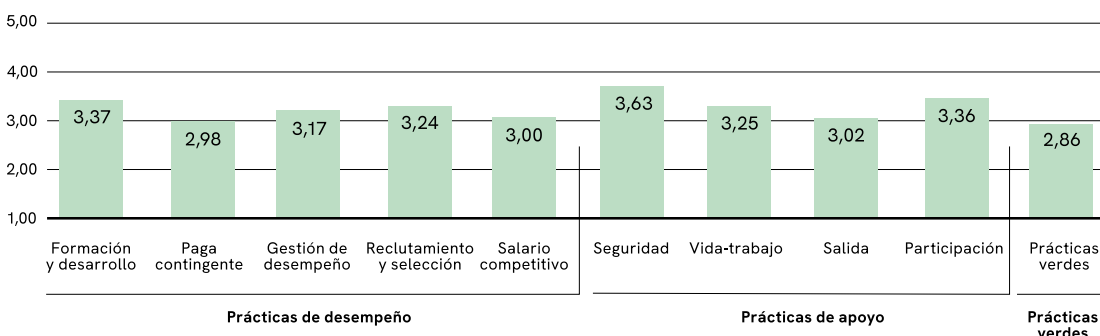
A continuación, se analizan los resultados globales según las variables descritas en el apartado anterior. Es decir, se ha utilizado la muestra conjunta de todos los tipos de empresa que han participado en el proyecto, presentando los resultados por tipo de variable: prácticas de recursos humanos sostenibles, bienestar, desempeño y medioambiente.

3.1.1. Prácticas de Recursos Humanos Sostenibles

En este apartado se analiza la información recopilada acerca de las percepciones de las personas sobre las prácticas de recursos humanos en su organización. El objetivo principal es analizar en qué medida las personas trabajadoras consideran que su organización les proporciona cada una de las prácticas de RRHH sostenibles: formación y desarrollo, paga contingente, gestión desempeño, reclutamiento y selección, salario competitivo, seguridad, vida-trabajo, salida, participación, prácticas verdes.

Como se puede ver en el gráfico 5, todas las puntuaciones de las prácticas de recursos humanos superan el punto medio de la escala⁵, excepto las prácticas verdes que quedan ligeramente por debajo. La puntuación más alta se observa en prácticas de apoyo - seguridad (3,63), seguida por las prácticas de desempeño, específicamente formación y desarrollo (3,37), mientras que las puntuaciones más bajas se observan en la percepción de prácticas verdes (2,86) como hemos mencionado.

Es decir, de media (aunque por poco) las personas encuestadas perciben más prácticas de apoyo a las personas trabajadoras, que las prácticas de desempeño o las verdes. Teniendo en consideración que son organizaciones de la economía social, este resultado entraría dentro de lo esperado ya que son organizaciones que priman y cuidan la parte social y humana ante la maximización de los beneficios económicos, tomando un rol instrumental este último.



5. La escala de prácticas se mide con una escala de 1 a 5

Gráfico 5. Prácticas de recursos humanos (medias N=1589)

Analizando los resultados desde el prisma del género⁶, se encuentran algunas diferencias recogidas en el gráfico 6.

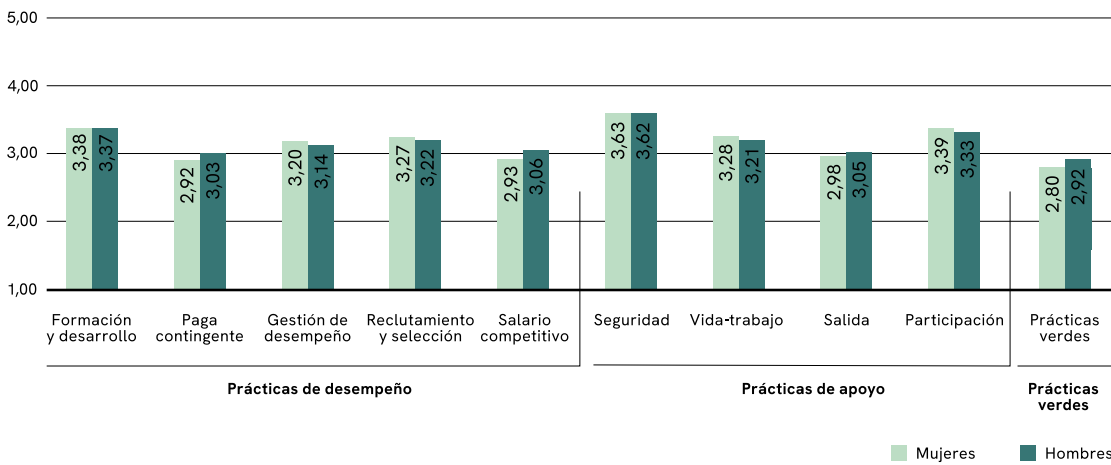


Gráfico 6. Prácticas de recursos humanos, diferencias por género

En general, y tal y como se observa en el gráfico 6, las diferencias de percepción sobre las prácticas de recursos humanos, entre hombres y mujeres no son muy elevadas. Aun así, se han encontrado diferencias significativas entre hombres y mujeres en 3 de las 10 prácticas: paga contingente, salario competitivo y prácticas verdes. En estas tres prácticas, los hombres muestran una percepción significativamente mayor en comparación con las mujeres. Es decir, comparado con las mujeres, los hombres muestran una percepción más positiva hacia su empresa en relación a la paga contingente, el salario competitivo y las prácticas verdes.

Es importante recalcar que para las prácticas de paga contingente y de salario competitivo, los hombres alcanzan el punto medio de la escala y las mujeres no llegan, mostrando diferencias en cuanto a recompensas económicas y salarios. Por último, destacar la alta participación, seguridad y formación y desarrollo para ambos géneros por igual.

En cuanto a los resultados por edad, se encuentra de manera general, más diversidad que por género, tal y como se ve en el siguiente gráfico.

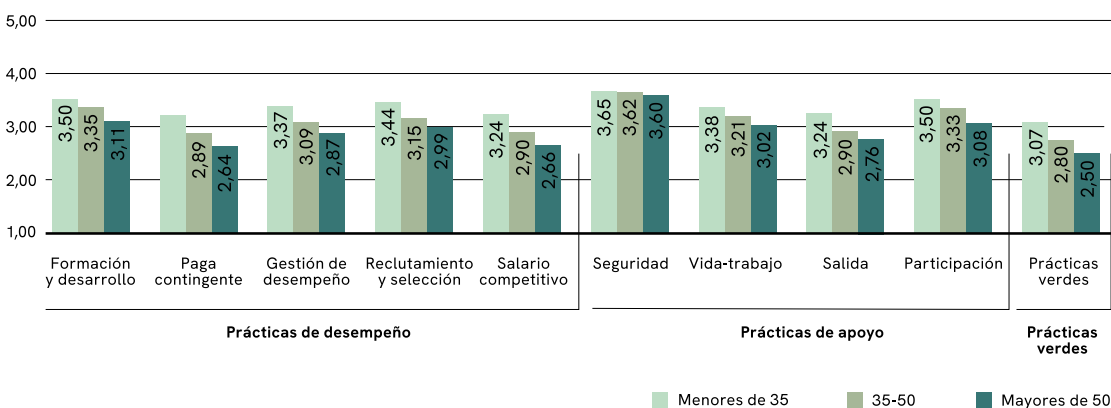


Gráfico 7. Prácticas de recursos humanos, diferencias por edad

Los análisis de varianza arrojan diferencias estadísticamente significativas por edad en todas las dimensiones evaluadas, excepto en la práctica de seguridad laboral, donde no se encuentran diferencias significativas entre los diferentes grupos de edad (es decir, todos perciben más o menos el mismo nivel de seguridad).

6. Aunque en los datos demográfico, ocho participantes han indicado el género no binario, debido a consideraciones estadísticas y al ser un número relativamente bajo, no se han incluido estos datos en las comparaciones de medias, debido a la necesidad de mantener la consistencia y la validez de los análisis estadísticos en relación a la distribución de los datos.

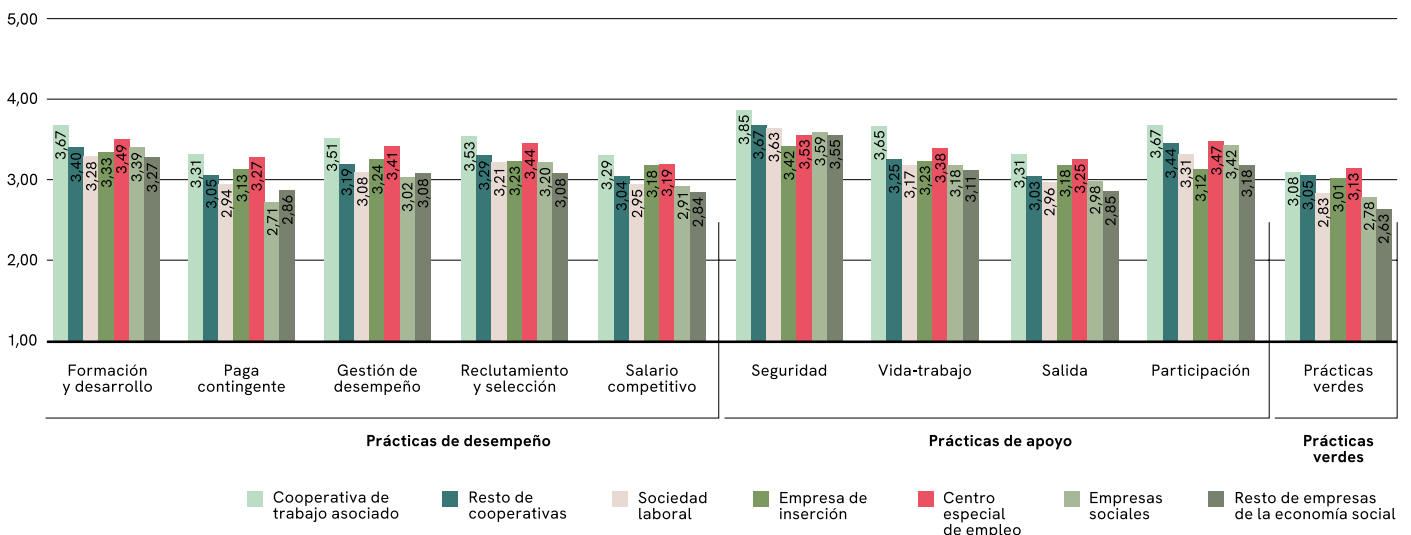
En general, las personas de menos de 35 años tienen una puntuación más alta en todas las prácticas de recursos humanos, donde la mayor diferencia se observa en las prácticas de paga contingente y salario competitivo.

Por el contrario, las personas con más de 50 años tienen las puntuaciones más bajas en todas las prácticas. Aquellas prácticas con más diferencia en las puntuaciones son las dos relacionadas con el salario y las prácticas verdes.

Estos resultados son sorprendentes y bastante interesantes. El hecho de que la percepción de las prácticas vaya descendiendo según aumenta la edad hace pensar que o bien las prácticas no están adaptadas a las personas trabajadoras de más edad, o la implementación de estas no está siendo del todo eficaz.

Por último, el gráfico 8 presenta la comparación de las puntuaciones de las prácticas de recursos humanos sostenibles según la forma jurídica dentro de la economía social. En este caso también se observan diferencias estadísticamente significativas entre las percepciones de las personas trabajadoras según el tipo de empresa en todas las prácticas de recursos humanos que más adelante se comentarán (apartado 3.2.).

Gráfico 8. Prácticas de recursos humanos, diferencias por forma jurídica



A nivel general, se observa que en prácticas de formación y desarrollo las puntuaciones son bastante similares, lo que viene a decir que independientemente del tipo de organización, las personas encuestadas perciben el mismo nivel de formación y desarrollo. También se observan comportamientos similares en la práctica de seguridad entre los distintos tipos de organización.

Las diferencias más pronunciadas se identifican en las prácticas de paga contingente, gestión del desempeño, vida-trabajo y participación. Las cooperativas de trabajo asociado tienen las puntuaciones más altas comparando con los demás tipos de organización. Es decir, las personas trabajadoras de las cooperativas de trabajo asociado perciben más prácticas de recursos humanos sostenibles que el resto de personas trabajadoras dentro de la economía social. Esta información se desmiga más en el apartado 3.2.

3.1.2. Variables de bienestar

En este apartado, se ha analizado la percepción que tienen las personas sobre su propio bienestar personal. Se han considerado tanto aspectos específicamente relacionados con el entorno laboral (satisfacción laboral, compromiso laboral, agotamiento emocional, conflicto vida-trabajo, apoyo de la persona supervisora) como una visión más holística del bienestar personal (bienestar eudaimónico, calidad de vida).

Antes de entrar en resultados, cabe mencionar que, para una mayor visualización, se han aunado todas las variables a una escala de 1 a 7. Además, las variables “negativas” se han colocado al final de los gráficos, por lo que tener valores bajos en agotamiento emocional o en conflicto vida trabajo es bueno, ya que significa que no están mal o agotadas mentalmente o que no hay aspectos que interfieran en la conciliación de las personas trabajadoras.

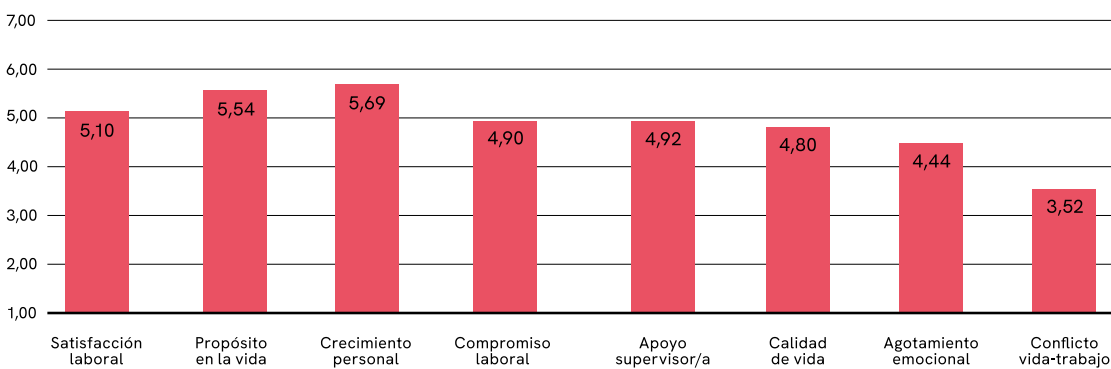


Gráfico 9. Variables de bienestar (medias N=1589)

Tal y como se observa en el gráfico, todas las variables de bienestar superan el corte medio de la escala, destacando sobre todo las dos perspectivas de bienestar eudaimónico: propósito en la vida y crecimiento personal.

Las dos variables negativas (agotamiento emocional y conflicto vida-trabajo) también superan el punto medio, y aunque no son tan elevadas, sobre todo el agotamiento emocional, tiene una puntuación importante. Es interesante mencionar el valor elevado establecido por las personas trabajadoras al apoyo percibido por parte de la persona supervisora, siendo un pilar fundamental en el bienestar de las personas.

Tras analizar los resultados desde el prisma del género, se identifican pequeñas diferencias. Aun así, las percepciones de bienestar se asemejan bastante entre los hombres y las mujeres.

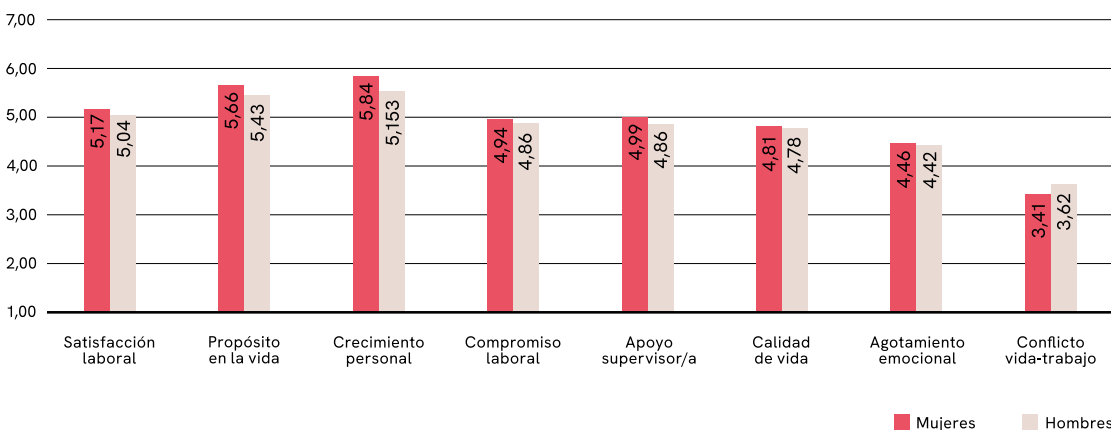


Gráfico 10. Variables de bienestar, diferencias por género

Tal y como muestra el gráfico 10, existen diferencias significativas para la variable de satisfacción laboral y las dos variables de bienestar eudaimónico (propósito en la vida y crecimiento personal). Es decir, las mujeres valoran su bienestar de manera más elevada que los hombres. No obstante, en la

variable de conflicto vida-trabajo también existen diferencias significativas pero a la inversa. En este caso, son los hombres los que reportan más conflicto que las mujeres. De hecho, los hombres presentan más conflicto en los dos tipos, tanto del trabajo a la familia, como de la familia al trabajo.

En cuanto a la comparación de medias por edad, también se observan algunas diferencias tal y como muestra el gráfico 11.

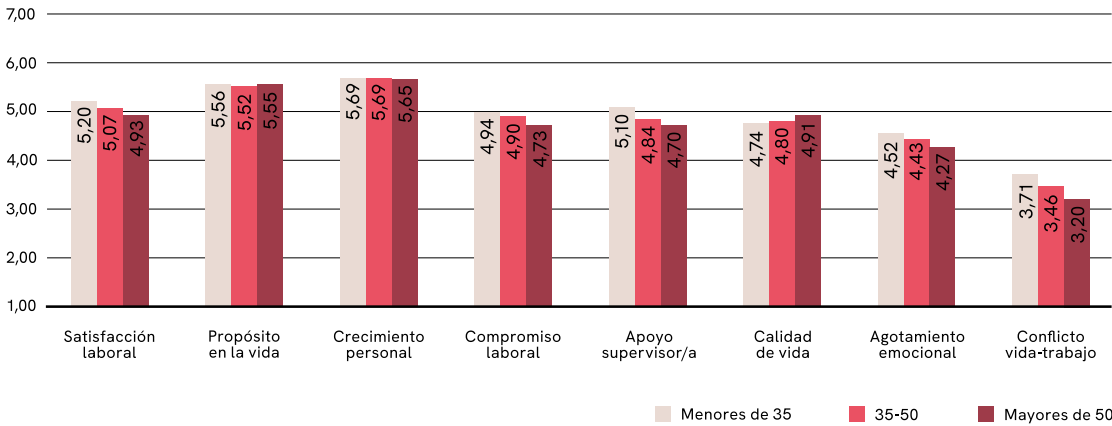


Gráfico 11. Variables de bienestar, diferencias por edad

En la variable de satisfacción laboral, compromiso laboral y agotamiento emocional, las personas trabajadoras menores de 35 años reportan niveles más altos que las personas mayores de 50 años. En cuanto al conflicto vida-trabajo existen diferencias significativas entre los tres grupos de edad, bajando el agotamiento emocional según incrementa la edad.

Por último, para la variable de apoyo de la persona supervisora, las personas trabajadoras menores de 35 años señalan mayores niveles de apoyo en comparación con los grupos de 35-50 años y mayores de 50 años. No se encuentran diferencias significativas entre los grupos de 35-50 años y mayores de 50 años en términos de apoyo de la supervisora.

Por último, según la forma jurídica de la organización, las medias de las variables se comportan más o menos de la misma manera, aunque hay algunos matices que destacar, tal y como muestra el siguiente gráfico 12.

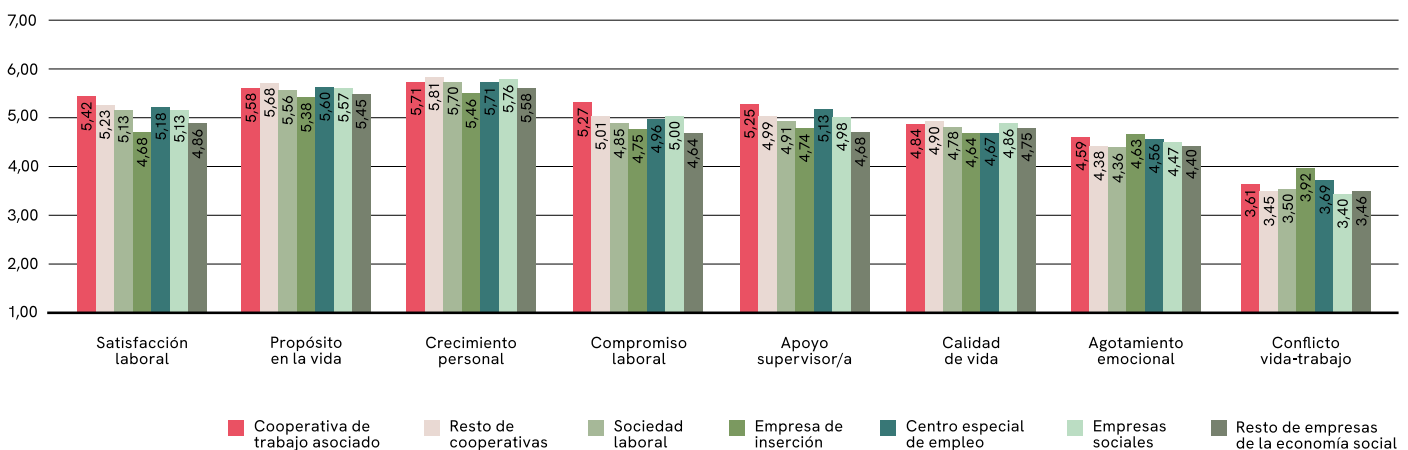


Gráfico 12. Variables de bienestar, diferencias por forma jurídica

Los análisis de varianza señalan diferencias significativas según el tipo de organización para las variables de satisfacción laboral, compromiso laboral y apoyo de la persona supervisora. No obstante, se puede observar cómo, por ejemplo, las cooperativas de trabajo asociado destacan por encima en algunas de las variables. También cabe mencionar a las empresas de inserción como el tipo de empresa donde se observa, de media, más conflicto vida-trabajo. Estas diferencias se especifican más en el apartado 3.2 de este informe.

3.1.3. Variables de desempeño

En este apartado, se ha analizado la percepción que tienen las personas sobre su propio desempeño. Como se ha señalado anteriormente, el desempeño hace referencia a la medida en que las personas contribuyen al logro de los objetivos empresariales con su trabajo. Se han considerado dos aspectos de dicho desempeño: tarea y creativo.

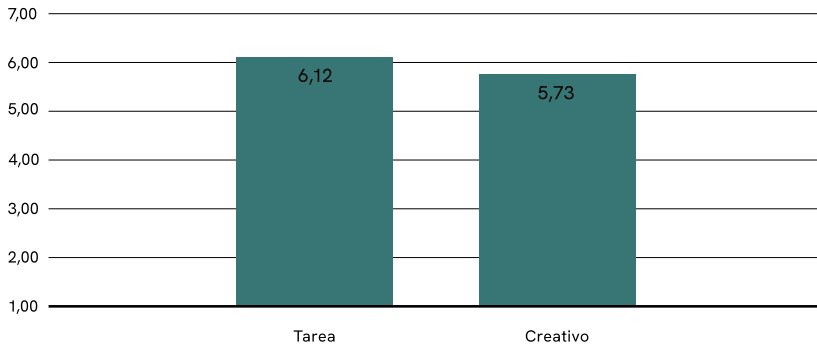


Gráfico 13. Variables de desempeño (medias N=1589)

En general, se observa que las personas tienden a valorar su desempeño de manera bastante alta. Este tipo de resultados suele ser común debido, a veces, a la presencia de lo que se llama "deseabilidad social", que influye en cómo las personas responden al evaluar su propio desempeño. Es decir, responder de forma más positiva para proyectar una imagen más favorable de sí mismas.

Más concretamente, los resultados de la comparación de medias para los dos tipos de desempeño, según el género (gráfico 14) muestran diferencias significativas en ambas variables. Las mujeres presentan una autoevaluación de su desempeño mayor, tanto en la tarea como en la creatividad, en comparación con los hombres.

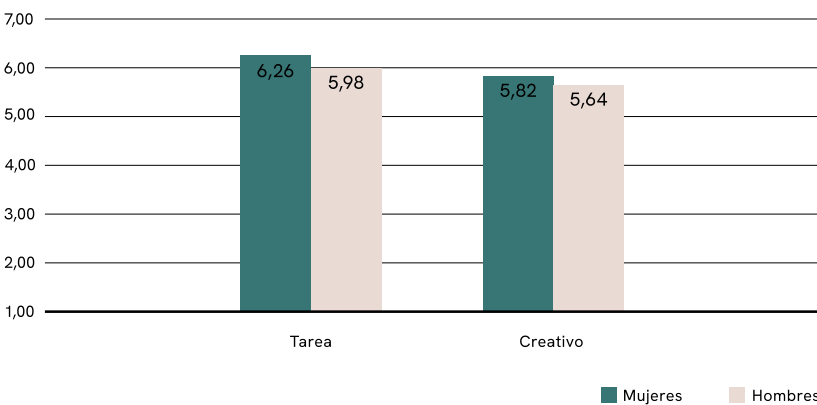


Gráfico 14. Variables de desempeño, diferencias por género

En cuanto a la percepción de la variable de desempeño por edad, también se observan algunas diferencias significativas entre los tres grupos de edad como muestra el gráfico 15.

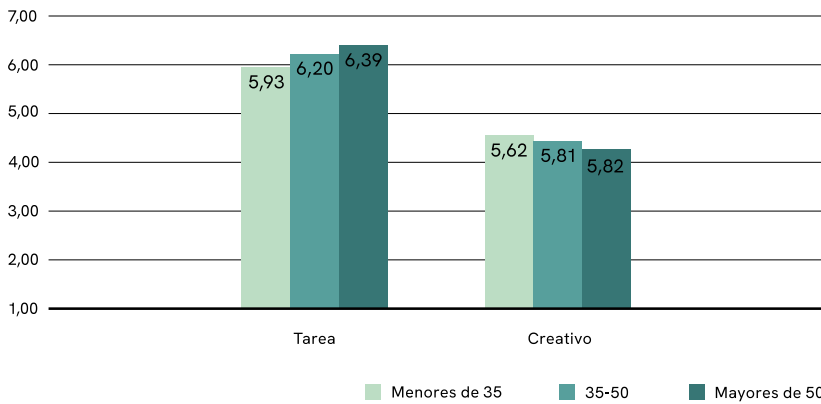


Gráfico 15. Variables de desempeño, diferencias por edad

En ambas variables de desempeño, tarea y creativo, las personas menores de 35 años muestran un desempeño significativamente inferior en comparación con los otros dos grupos de edad (35-50 años y más de 50 años). Sin embargo, no se observan diferencias significativas en el desempeño de la tarea entre las personas de 35-50 años y los mayores de 50 años (esto significa que ambos grupos presentan niveles de desempeño similares).

Por último, poniendo énfasis en la forma jurídica, las medias para las distintas organizaciones son generalmente más elevadas para el desempeño de la tarea que para el desempeño creativo.

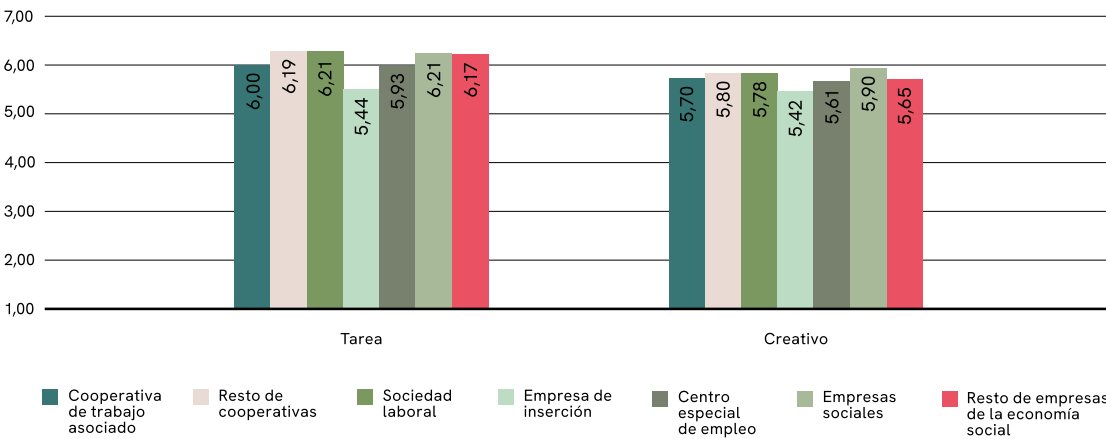


Gráfico 16. Variables de desempeño, diferencias por forma jurídica

Según los análisis de varianza, existen diferencias significativas en el desempeño en todas las dimensiones analizadas, según el tipo de empresa. Destacar, por ejemplo, que las personas trabajadoras de las empresas de inserción indican el nivel más bajo autopercibido tanto en desempeño de tarea como en desempeño creativo. En cambio, las empresas sociales, las sociedades laborales y el resto de cooperativas presentan los niveles más elevados.

3.1.4. Variables de medioambiente

Por último, se ha analizado la percepción que tienen las personas trabajadoras sobre cómo contribuyen tanto la organización como ellas mismas al medio ambiente. Es decir, la frecuencia con la que las personas trabajadoras llevan a cabo sus tareas de manera alineada con el cuidado del medioambiente (desempeño verde), el grado en que adoptan comportamientos sostenibles en su trabajo (comportamientos verdes) y su nivel de satisfacción con las políticas y acciones de la organización relacionadas con el medioambiente (satisfacción medioambiental).

Al igual que en las variables de bienestar, se han aunado todas las diferentes escalas a una escala común que puntúa de 1 (muy insatisfecho) a 7 (muy satisfecho) para poder comparar más visualmente los resultados.

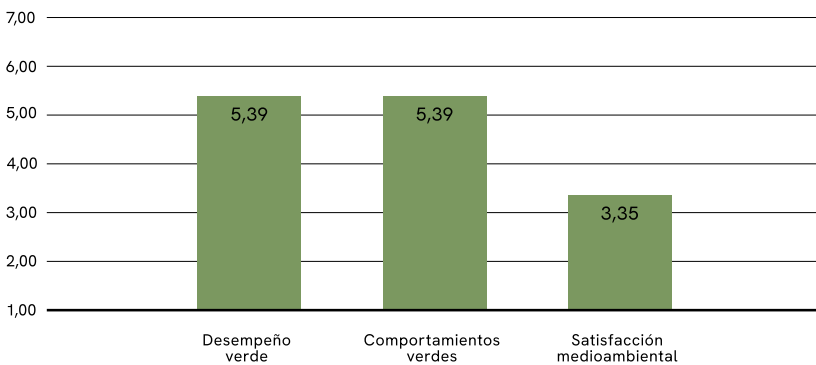


Gráfico 17. Variables de medioambiente (medias N=1589)

Las variables de medioambiente son, de todas las que se analizan y presentan en este informe, las que han sido menos estudiadas en la literatura. Por tanto, aportan información muy valiosa de cómo están gestionando las organizaciones de economía social las prácticas de gestión de personas desde una mirada medioambiental.

En este sentido, tanto el desempeño como los comportamientos verdes presentan puntuaciones bastante positivas. La única variable que quedaría por debajo sería la satisfacción medioambiental, que ni llega a aprobar.

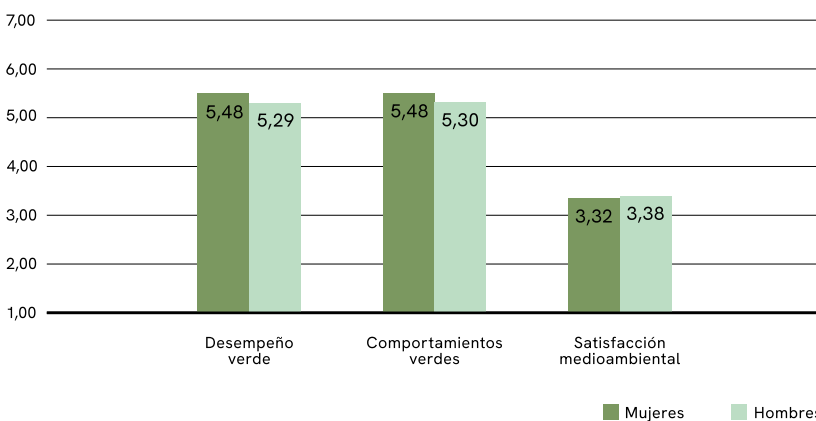


Gráfico 18. Variables de medioambiente, diferencias por género

Analizando los resultados desde la mirada del género, existen diferencias significativas para el desempeño verde y los comportamientos verdes entre hombres y mujeres, pero no para la satisfacción medioambiental.

Más concretamente, las mujeres presentan un desempeño verde significativamente mayor en comparación con los hombres. Es decir, las mujeres tienden a llevar a cabo sus tareas de manera más alineada con el cuidado del medioambiente. Las mujeres también muestran una tendencia significativamente mayor hacia comportamientos a favor del medioambiente, adop-

tando más acciones sostenibles en su trabajo. Ambos géneros presentan unos niveles similares en cuanto a la satisfacción medioambiental. Aunque no existen diferencias significativas para esta variable, sí que cabe mencionar que es más baja que las otras dos.

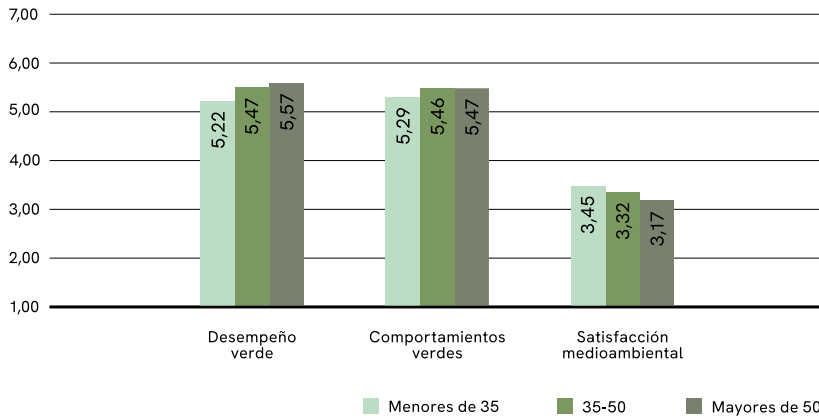


Gráfico 19. Variables de medioambiente, diferencias por edad

En cuanto a la comparación por edad, se observan diferencias significativas en las tres variables de medioambiente. En cuanto al desempeño verde, las personas menores de 35 años presentan un desempeño verde significativamente menor que los grupos de edad de 35-50 años y mayores de 50. En cambio, no se ven diferencias significativas entre los grupos de 35-50 años y mayores de 50 años en términos de desempeño verde. La tendencia en los comportamientos verdes es muy similar. Por último, en cuanto a la satisfacción medioambiental, las personas menores de 35 años experimentan un nivel significativamente mayor que los mayores de 50 años, aunque los valores son algo más bajos que en el resto de variables.

Por último, según la forma jurídica, no existen diferencias significativas en cuanto a las variables de desempeño verde y comportamientos verdes, pero sí en satisfacción medioambiental. Aunque esta información vendrá explicada de manera más detallada en el apartado 3.2, a simple vista se puede observar que destacan sobre todo los comportamientos verdes, seguido del desempeño verde, pero es la satisfacción medioambiental la que presenta medias más pobres.

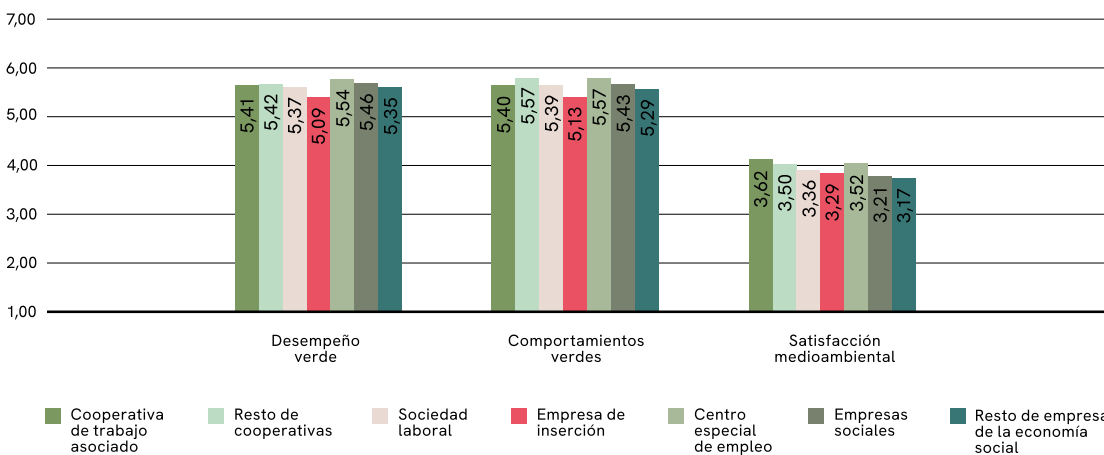


Gráfico 20. Variables de medioambiente, diferencias por forma jurídica

3.2 Gestión sostenible de personas en las organizaciones de la economía social: caracterización de las tipologías

El rol que juegan las organizaciones de economía social en la consecución del modelo de la triple cuenta de resultados (bienestar, desempeño y medioambiente) ha quedado justificado en el inicio del informe. Está en su ADN fomentar una forma de hacer empresa diferente, que equilibre las necesidades de las personas trabajadoras con los beneficios económicos. Todos ellos tienen en común unos principios y valores de actuación, que les hacen comportarse diferente, ofreciendo beneficios tanto para las personas trabajadoras como para las organizaciones y el territorio en el que están ubicados.

No obstante, a lo largo del primer punto de los resultados de este informe (apartado 3.1.) se ha evidenciado que existen matices y comportamientos diferenciados dentro de las tipologías de organizaciones de la economía social. Por lo tanto, sería un error pensar que todas caben en el mismo saco y que un mismo estilo de gestionar a las personas o unas mismas prácticas pueden ser igualmente beneficiosas para todas ellas.

El objetivo, por tanto, es ofrecer una comprensión más profunda de las particularidades de cada tipo de organización, caracterizando su funcionamiento y la gestión de recursos humanos sostenibles, así como su efecto en los resultados (bienestar, desempeño y medioambiente)⁷.

7. En los anexos, al final del informe, se encuentra una tabla detallada de los demográficos y las tablas de correlaciones por tipo de práctica, ambos según forma jurídica.

3.2.1. Cooperativas de trabajo asociado (CTA)

Para describir la parte de la muestra que corresponde a las cooperativas de trabajo asociado, decir que representan el 13,22% de la misma y es la forma jurídica en la que más igualdad de género se ha encontrado (104 mujeres, 105 hombres y 3 personas con género no binario). En cuanto a la edad, la mayor parte la forman personas trabajadoras menores de 35 años (47,14%), seguidas de aquellas entre 35 y 50 años (40,48%) y, finalmente, las más de 50 años (12,38%).

En cuanto al nivel de estudios de las personas trabajadoras de cooperativas de trabajo asociado, la mayor parte afirman tener una licenciatura o grado universitario (34,29%), seguido de formación profesional (19,05%) y máster universitario (18,10%).

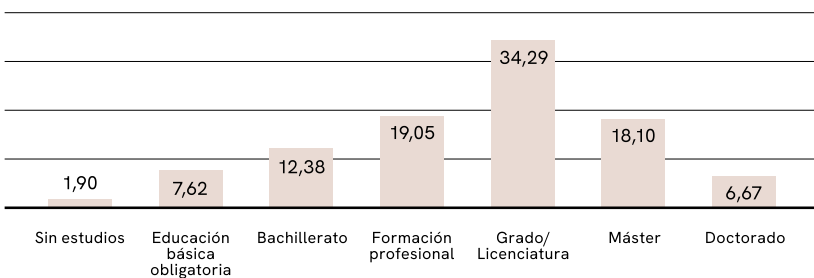


Gráfico 21. Nivel académico en las cooperativas de trabajo asociado

Por otro lado, en cuanto a la categoría profesional, existe bastante diversidad, desde trabajo manual no cualificado (18,10%), trabajo administrativo o auxiliar (20,48%), trabajo técnico medio (22,86%), profesionales de alta cualificación (28,57%), y puestos de dirección (10%). La mayor parte de las personas trabajadoras (63,33%) corresponde al colectivo de MOD (MOI 36,67%) y la mayoría son socias de la cooperativa (64,29%).

Por último, tras analizar la antigüedad, la muestra está bastante equilibrada, el 36,19% ha trabajado en la cooperativa menos de 5 años, el 32,38% entre 5 y 10 años, y el 31,43% más de 10 años. En cuanto al sector, la mayor parte de la muestra está entre el sector terciario (48,57%) y el secundario (38,10%), mientras que una minoría (13,33%) trabaja en el sector primario.

Diferencias en cuanto al resto de organizaciones de la economía social

Prácticas de RRHH sostenibles

Entrando a detallar las diferencias en cuanto al resto de organizaciones de la economía social, en general, las cooperativas de trabajo asociado son el tipo de organización que más se diferencia del resto de organizaciones de la economía social.

Por un lado, en cuanto a las prácticas de recursos humanos, que recordamos se diferencian entre prácticas de desempeño, bienestar y verdes, se observan las diferencias más significativas. En concreto, en las prácticas de desempeño, las cooperativas de trabajo asociado puntúan significativamente mayor que las sociedades laborales y el resto de las empresas de la economía social. Es decir, las personas trabajadoras en las CTA valoran mejor las prácticas de desempeño de sus cooperativas que las personas trabajadoras del resto de las empresas. En cuanto a las prácticas de bienestar, las personas trabajadoras de las CTA también valoran mejor las prácticas de este tipo. En concreto, existen diferencias significativas con las empresas de inserción (para la seguridad y la participación), para el resto de cooperativas (práctica de balance vida-trabajo), para las empresas sociales (balance vida-trabajo y prácticas de salida)

o con las sociedades laborales (vida-trabajo, salida y participación). Comparándolo con el resto de empresas de la economía social, existen por tanto diferencias significativas en todas las prácticas de bienestar. Finalmente, para las prácticas verdes, solo se evidencian diferencias significativas con el resto de empresas de la economía social, puntuando en mayor medida las personas que trabajan en las CTA.

Resultados

Por otro lado, en cuanto a las variables de bienestar, existen diferencias significativas en satisfacción laboral, donde las personas de las CTA puntúan mayor que en las empresas de inserción y que en el resto de las empresas de la economía social; pero también en compromiso laboral, donde también puntúan más que en las sociedades laborales o que en el resto de empresas de la economía social. En el caso de la variable de apoyo de la persona supervisora, las personas que trabajan en las cooperativas de trabajo asociado puntúan de forma significativamente mayor que en el resto de empresas de la economía social.

En cuanto a las variables de desempeño sólo se observan diferencias para el desempeño de la tarea, donde las CTA puntúan más que las empresas de inserción. Es decir, las personas trabajadoras de las CTA perciben que tienen un desempeño de tarea significativamente más alto que aquellas que trabajan en las empresas de inserción.

Por último, entre las variables de medioambiente, sólo se observan diferencias significativas en la satisfacción medioambiental, donde de nuevo, puntúan más que las empresas sociales y que el resto de empresas de la economía social.

Caracterización de las cooperativas de trabajo asociado

Género

En cuanto a diferencias significativas por género, las mujeres puntúan más que los hombres en cuanto a desempeño verde, satisfacción medioambiental, satisfacción laboral y comportamientos verdes. En cambio, los hombres puntúan más en el conflicto de la familia al trabajo y en las prácticas de salida.

Es decir, las mujeres dicen tener un desempeño que favorece el medioambiente, así como comportamientos positivos de ciudadanía hacia el medioambiente. También sienten más satisfacción tanto laboral como medioambiental (por las acciones que hace la CTA por el medioambiente). En cambio, los hombres, perciben que la familia no les deja cumplir o llegar a los compromisos laborales y, además, tienen más facilidades para la búsqueda de otros empleos o para recolocaciones en esa u otras empresas

Edad

En cuanto a la edad, los menores de 35 años perciben más prácticas de desempeño que los mayores de 50 años, así como también más conflicto de la vida familiar al trabajo también en comparación con los mayores de 50 años. En cambio, los menores de 35 tienen menos desempeño de tarea y desempeño verde cuando los comparamos con las personas trabajadoras de entre 35 y 50 años. Por último, el grupo de entre 35 y 50 años tiene más satisfacción laboral que los de más de 50 años.

Es posible que, por las necesidades de desarrollo de carrera, los menores de 35 años necesiten estar más enfocados en el trabajo que en su vida personal o familiar que aquellas de 50 años que ya pueden tener su carrera hecha o los hijos e hijas más mayores que no requieran tanta atención. También es lógico pensar que aquellas personas entre 35 y 50 años se perciban con un mayor desempeño que las personas más jóvenes. Es interesante notar que la satisfacción de los mayores de 50 años es menor que en el tramo de edad anterior. Por tanto, las cooperativas de trabajo asociado necesitan

tener más en cuenta las necesidades de las personas de más edad y ver cómo se puede incrementar su satisfacción laboral.

Relación entre variables

Con el objetivo de analizar la relación existente entre las diferentes variables del estudio, se han realizado diferentes correlaciones como se puede observar en la tabla 1, donde se han coloreado las celdas para visualizar el efecto negativo (tonos rosados), positivo (tonos verdes) o no significativo (sin color).

1 Prácticas desempeño															
2 Prácticas bienestar	0,84														
3 Prácticas verdes	0,63	0,50													
4 Desempeño tarea	0,22	0,26	0,11												
5 Desempeño creativo	0,22	0,27	0,17	0,79											
6 Desempeño verde	0,21	0,22	0,41	0,45	0,47										
7 OCBE	0,30	0,25	0,52	0,50	0,57	0,70									
8 Satisfacción medioambiental	0,55	0,49	0,75	0,27	0,34	0,48	0,61								
9 Satisfacción laboral	0,62	0,64	0,45	0,48	0,47	0,45	0,49	0,58							
10 Bienestar psicológico	0,41	0,42	0,20	0,53	0,52	0,44	0,45	0,38	0,65						
11 Compromiso	0,53	0,54	0,47	0,46	0,53	0,55	0,54	0,57	0,67	0,57					
12 Agotamiento emocional	-0,01	-0,06	-0,05	0,13	-0,09	-0,10	-0,06	-0,13	-0,13	0,11	-0,04				
13 Apoyo supervisor	0,58	0,57	0,37	0,21	0,29	0,28	0,29	0,45	0,55	0,41	0,49	-0,06			
14 Conflicto trabajo-familia	-0,04	-0,12	-0,01	-0,22	-0,16	-0,05	-0,09	-0,10	-0,16	-0,06	-0,10	0,73	-0,12		
15 Conflicto familia-trabajo	0,17	0,04	0,31	-0,32	-0,18	0,00	0,00	0,15	-0,03	-0,03	0,04	0,54	0,13	0,67	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Tabla 1: Correlaciones y significación entre las variables del estudio

Como se observa en la tabla anterior, las prácticas de recursos humanos tienen, en general, un efecto positivo sobre el resto de las variables. Con esto, podemos destacar, por ejemplo, la relación que tienen las prácticas verdes con la satisfacción medioambiental.

Con esta información las cooperativas de trabajo asociado podrían hacerse ya una idea de cómo podrían aumentar los distintos resultados, aunque cabe recordar que estamos hablando de correlaciones y no de regresiones. Por ejemplo, si quisieran incrementar la satisfacción laboral de las personas trabajadoras, tanto el bienestar eudaimónico como el compromiso laboral tienen una relación positiva y bastante elevada con esta variable, por lo que los departamentos de RRHH podrían ir por este tipo de variables para incrementar el bienestar en general. El apoyo de la persona supervisora también tiene una relación bastante elevada (.55**) con la satisfacción laboral y, al contrario, el conflicto entre trabajo y vida personal y familiar tiene una relación negativa (-.16**), por lo que las personas supervisoras y el departamento de recursos humanos tienen que trabajar para balancear trabajo y familia, dando apoyo a las personas.

Por otro lado, centrándose en las correlaciones con las prácticas individualizadas (ver Anexo I), se identifican algunos aspectos interesantes. En primer lugar, el salario competitivo no tiene relación con las variables de desempeño. Aquellas prácticas que más relación tienen con el desempeño de las personas trabajadoras son la formación, la participación y la seguridad en el trabajo. Hay que destacar, además, que la única práctica que ayuda a mitigar el agotamiento emocional es la participación, mientras que con el resto de prácticas no se obtienen resultados significativos.

Por último comentar que el 46,2% de las personas trabajadoras en las CTA realizan teletrabajo, siendo su principal lugar de trabajo la oficina (75,3%) frente a su domicilio particular (24,7%).

Mensajes a destacar

Con todo esto, se pueden destacar algunas conclusiones para las cooperativas de trabajo asociado dentro de la gestión de recursos humanos sostenible y el modelo de triple cuenta de resultados:

1. Las CTA es el tipo de empresa donde hay más participación.
2. En las CTA el apoyo de la persona supervisora, resulta clave para incrementar algunas variables de bienestar y para que no haya conflicto vida-trabajo.
3. Para que las personas trabajadoras tengan un mayor desempeño, no se les motiva con más salario, sino con aspectos más intrínsecas como la formación, la participación o la seguridad.
4. La participación es clave para reducir el agotamiento emocional de las personas trabajadoras.
5. Los hombres presentan más conflicto desde la familia a las demandas laborales.
6. Las mujeres están más satisfechas laboralmente que los hombres.
7. Las personas menores de 35 años perciben más prácticas de desempeño, pero son los de 35 a 50 años los que presentan un mayor nivel de desempeño y de satisfacción laboral.

3.2.2. Resto de cooperativas

El resto de cooperativas, formadas por cooperativas de enseñanza, cooperativas agrarias, cooperativas de consumo, de transportes, etc., representan el 11,89% de la muestra. En cuanto al género, el 55% son hombres y el 45% mujeres. La mayor parte de las personas participantes tienen menos de 35 años (52,9%), seguidas de aquellas entre 35 y 50 años (34,9%), y finalmente aquellas que tienen más de 50 años (12,2%).

En cuanto al nivel de estudios, la mayor parte afirman tener una licenciatura o grado universitario (31,7%), seguido de formación profesional (24,3%) y bachillerato (18%). Y existe bastante diversidad, desde trabajo manual no cualificado (23,8%, este valor puede ser más elevado por las cooperativas agrarias), trabajo administrativo o auxiliar (22,8%), trabajo técnico medio (27%), profesionales de alta cualificación (22,2%), y puestos de dirección (4,2%).

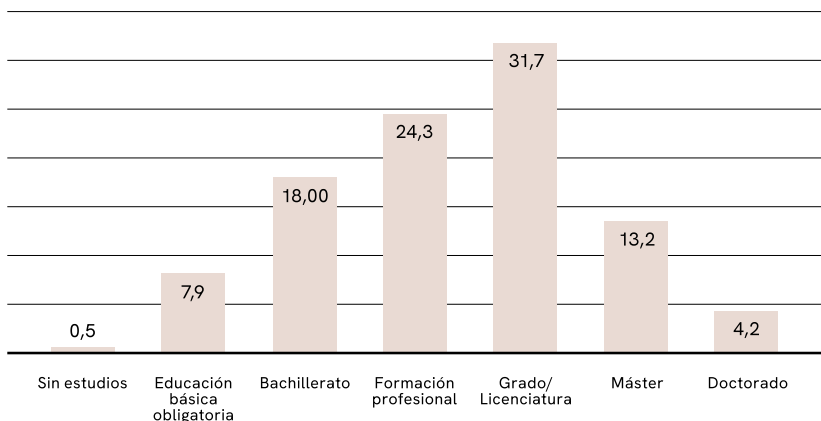


Gráfico 22. Nivel académico en el resto de las cooperativas

La mayor parte de las personas trabajadoras (65,1%) son mano de obra directa y, al contrario que en las cooperativas de trabajo asociado, aquí la mayor parte de las personas que han contestado a la encuesta afirma no ser socia de la cooperativa (64%).

En cuanto a la antigüedad, la mayor parte de las personas llevan menos de 5 años trabajando en la misma organización (42,3%), el 28,6% entre 5 y 10 años y el 29,1% más de 10 años. Por último, en cuanto al sector, la mayor parte de la muestra está entre el sector terciario (46%) y el secundario (32,3%), y el resto (21,7%) trabaja en el sector primario.

Diferencias en cuanto al resto de la muestra

Prácticas de RRHH sostenibles

En cuanto a las prácticas de recursos humanos sostenibles, solamente se encuentran dos diferencias significativas. Primero, en cuanto a la paga contingente, el resto de cooperativas muestra una percepción significativamente mayor (3,05) que en las empresas sociales (2,71). Segundo, en cuanto al balance vida-trabajo, donde el resto de cooperativas muestra una percepción significativamente menor (3,25) que en las cooperativas de trabajo asociado (3,65). Con el resto de los tipos de organización de la economía social no hay diferencias significativas en cuanto a ninguna de las prácticas.

Resultados

Aunque son pocas las diferencias encontradas para el resto de cooperativas, en los tres tipos de resultados (bienestar, desempeño y medioambiente) se observa alguna cuestión a destacar. En la variable de desempeño, se identifican diferencias en el desempeño de tarea, donde en el resto de cooperativas reportan unos índices mayores (6,19) que en las empresas de inserción (5,44). En cuanto a las variables de medioambiente, las diferencias están en la satisfacción medioambiental, donde el resto de cooperativas tiene unos valores mayores (3,50) que en el resto de empresas de la economía social (3,17). Por último, en cuanto a las variables de bienestar, hay diferencias en dos de los indicadores. Por un lado, en cuanto a la satisfacción laboral, el resto de cooperativas tienen unos valores significativamente más elevados (5,23) que las empresas de inserción (4,68) y que en el resto de empresas de la economía social (4,86). Por otro lado, en cuanto al compromiso laboral, de nuevo, el resto de cooperativas muestra unos índices más elevados (5) que el resto de empresas de la economía social (4,64).

Caracterización del resto de cooperativas

Género

En el caso del resto de cooperativas, no hay casi diferencias significativas en cuanto al género. Solamente encontramos una en los comportamientos medioambientales, donde las mujeres puntúan más (5,63) que los hombres (5,51).

Edad

En cuanto a la edad, en cambio, se identifican algunos patrones de comportamiento. En cuanto a las prácticas de desempeño vemos que los jóvenes menores de 35 años y aquellos entre 35 y 50 años perciben más prácticas de desempeño que los mayores de 50. Además, también para las prácticas de bienestar y apoyo a las personas trabajadoras, los menores de 35 perciben más prácticas que los mayores de 50.

En cuanto al desempeño, hemos visto que las personas mayores de 50 años indican tener un desempeño más elevado que los menores de 35.

En cuanto al bienestar, vemos diferencias en el agotamiento emocional y en el conflicto vida trabajo. Para el agotamiento emocional tanto los menores de 35, como los que están entre 35 y 50 años sufren de un mayor agotamiento emocional que los mayores de 50 años. Además, son los menores

de 35 años los que perciben mayor conflicto de la familia al trabajo y del trabajo a la familia que los mayores de 50 años.

Relación entre variables

1 Prácticas desempeño															
2 Prácticas bienestar	0,82														
3 Prácticas verdes	0,76	0,65													
4 Desempeño tarea	0,03	0,09	-0,01												
5 Desempeño creativo	0,17	0,23	0,14	0,76											
6 Desempeño verde	0,31	0,28	0,40	0,47	0,49										
7 OCBE	0,64	0,33	0,43	0,57	0,62	0,72									
8 Satisfacción medioambiental	0,62	0,55	0,75	0,14	0,25	0,42	0,49								
9 Satisfacción laboral	0,58	0,69	0,45	0,28	0,42	0,42	0,48	0,49							
10 Bienestar psicológico	0,28	0,27	0,19	0,64	0,65	0,56	0,66	0,36	0,48						
11 Compromiso	0,55	0,58	0,41	0,29	0,42	0,41	0,44	0,44	0,69	0,56					
12 Agotamiento emocional	-0,13	-0,23	-0,06	-0,11	-0,11	-0,04	-0,07	-0,03	-0,26	-0,19	-0,32				
13 Apoyo supervisor	0,61	0,68	0,49	0,19	0,27	0,32	0,38	0,44	0,62	0,30	0,50	-0,29			
14 Conflicto trabajo-familia	-0,06	-0,22	-0,02	-0,19	-0,16	-0,01	-0,09	-0,02	-0,31	-0,16	-0,25	0,72	-0,28		
15 Conflicto familia-trabajo	0,04	-0,07	0,10	-0,38	-0,30	-0,12	-0,25	0,03	-0,15	-0,31	-0,20	0,57	-0,06	0,69	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	

Tabla 2. Correlación entre variables

Como se puede observar en la tabla anterior (tabla 2), vemos algunas relaciones interesantes a comentar sobre el resto de cooperativas de nuestra muestra. En primer lugar, las prácticas sostenibles ayudan a incrementar algunos de los resultados de las personas trabajadoras, en especial la satisfacción laboral, la satisfacción medioambiental y el compromiso. Vemos en particular, como las prácticas de apoyo son las únicas que muestran una relación negativa con el agotamiento emocional. Además, este tipo de prácticas son las que ayudan a paliar el conflicto que hay del trabajo a la vida personal y familiar.

El apoyo por parte del supervisor resulta una variante importante para incrementar los resultados de las personas trabajadoras más allá del desempeño. De hecho, son las variables de bienestar (sobre todo, satisfacción laboral y compromiso) con las que está más relacionado. También vemos que se relaciona positivamente con los tres resultados medioambientales (sobre todo con la satisfacción medioambiental y con los comportamientos verdes).

En cambio, también vemos algunas prácticas que no muestran, a priori, relaciones significativas con algunos resultados. Por ejemplo, vemos que ninguna de las tres prácticas tiene relación significativa con el desempeño de tarea. Incluso para el desempeño creativo solo tienen relación las prácticas de desempeño y de apoyo en niveles moderadamente bajos.

Si nos centramos en las correlaciones con las prácticas por separado (ver Anexo I), podemos ver algunas particularidades. En el caso del resto de cooperativas, a diferencia de las cooperativas de trabajo asociado, vemos que existen más prácticas que ayudan a mitigar el agotamiento emocional como son la formación y el desarrollo, y las cuatro prácticas de apoyo a la persona trabajadora (seguridad, balance vida-trabajo, salida y participación), destacando sobre todo la participación. Además, la participación también ayuda a reducir los dos tipos de conflicto, el de familia al trabajo y el del trabajo a la familia.

Por último comentar que el 28% de las personas trabajadoras en el resto de cooperativas realizan teletrabajo, siendo su principal lugar de trabajo la oficina (71,7%) frente a su domicilio particular (28,3%).

Mensajes a destacar

Con todo esto, y a modo de resumen, podemos destacar los siguientes puntos del resto de cooperativas (agrarias, enseñanza, transportes, etc.).

1. Los menores de 35 años perciben más prácticas de RRHH sostenibles pero tienen menos desempeño que los mayores de 50 años.
2. También son los menores de 35 años y los de entre 35 y 50 los que presentan más agotamiento emocional que los mayores de 50 años.
3. Posiblemente, debido a los requerimientos familiares y de carrera, los menores de 35 tienen más conflicto vida-trabajo (de los dos tipos) que las personas de más de 50 años.
4. De nuevo, las prácticas de apoyo ayudan a mitigar el agotamiento emocional y el conflicto vida-trabajo. Prácticas como el balance vida-trabajo, la seguridad laboral, etc., ayuda a que puedan gestionar mejor el trabajo y que no afecte negativamente a la vida personal y familiar.
5. El apoyo de la persona supervisora es clave para las variables de bienestar y medioambiente (no tanto para que trabajen más).
6. La participación, de nuevo, ayuda a mitigar el agotamiento emocional y el conflicto vida-trabajo.

3.2.3. Centros especiales empleo

En la muestra analizada, el 5,48% de la población pertenece a Centros Especiales de Empleo (CEE). Dentro de este tipo de organizaciones, se observa unadistribución donde predominan las mujeres (58,62%) a los hombres (41,4%).

En cuanto a la edad, la mayoría de los trabajadores (48,3%) se encuentran en el rango de 35 a 50 años. Un 31% de la muestra son menores de 35 años y el resto (20,7%) son mayores de 50 años.

En términos de nivel educativo, observamos en el gráfico 23, que la mayoría de las personas que trabajan en centros especiales de empleo tienen un grado universitario o licenciatura (29,89%). Les siguen los trabajadores con formación profesional (26,44%), máster (17,24%), bachillerato (11,49%), educación básica obligatoria (9,20%) y doctorado (5.75%). Ninguno de los trabajadores carecía de estudios.

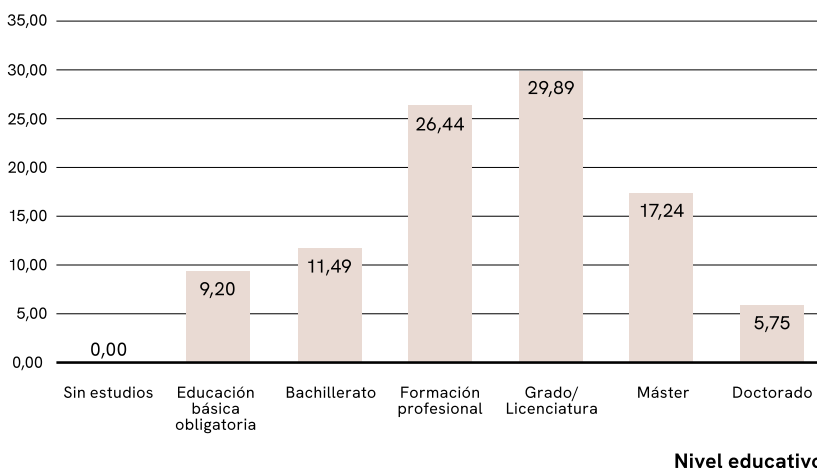


Gráfico 23. Nivel de estudios en los Centros Especiales de Empleo

En lo que respecta a la categoría profesional, se observa una mayoría de trabajo administrativo o auxiliar (37,9%), seguido por trabajo manual no cualificado (21,8%), después, a partes iguales, trabajos de técnico medio (18,4%) y profesionales de alta cualificación (18,4%), y, por último, puestos de dirección (3,4%). La distribución según la antigüedad es la siguiente: el 40,23% de los empleados llevan menos de 5 años en la organización, el 39,08% llevan entre 5 y 10 años y el 20,69% llevan más de 10 años.

En cuanto al sector, la mayoría de los empleados de los CEE trabajan en el sector terciario (62,1%), seguido por un 32,2% pertenecientes al sector secundario, mientras que solo un 5,7% forma parte del sector primario.

Diferencias en cuanto al resto de la muestra

Prácticas de RRHH sostenibles

En cuanto a la percepción de las prácticas de RRHH sostenibles, los centros de empleo especial muestran algunas diferencias significativas en comparación con otras formas jurídicas.

Encontramos diferencias en cuanto a la percepción de la práctica de paga contingente entre los centros especiales de empleo (mayor percepción de esta práctica) y, tanto con las empresas sociales, como en comparación con el resto de las empresas de la economía social. Para las prácticas de salida y las prácticas verdes, encontramos que los CEE también puntúan significativamente más que con el resto de las empresas de la economía social. Cabe destacar que en casi todas las prácticas de RRHH, los centros especiales de empleo obtienen puntuaciones bastante elevadas.

Resultados

En relación al desempeño, el bienestar y los resultados medioambientales, no se encontraron diferencias significativas entre los centros de empleo especial y el resto de formas jurídicas.

Caracterización de los Centros Especiales de Empleo

Género

Al analizar las percepciones de los encuestados en los centros especiales de empleo según el género, se observan diferencias en las prácticas de gestión del desempeño, salario competitivo y prácticas verdes. En todos los casos, las mujeres muestran puntuaciones más elevadas en estas prácticas. En cuanto al desempeño y los resultados medioambientales, no encontramos diferencias significativas.

Por último, en cuanto a variables de bienestar, también se encuentran diferencias entre hombres y mujeres en los niveles de bienestar eudaimónico (tanto para crecimiento personal como para propósito en la vida), compromiso laboral y apoyo familiar por parte de la persona supervisora. En todos estos aspectos, las mujeres obtienen puntuaciones más altas.

Edad

En cuanto a los tres grupos de edad dentro de los CEE, encontramos diferencias significativas para las percepciones de las prácticas de paga contingente y reclutamiento y selección, en concreto hay diferencias entre los menores de 35 años (que perciben más) y los mayores de 50 (menos). Esta tendencia se mantiene en las prácticas de gestión del desempeño, salario competitivo, seguridad, prácticas de salida y participación, donde los empleados con menos de 35 años perciben en mayor medida este tipo de prácticas en comparación con los mayores de 50. En cuanto a las prácticas

verdes, los trabajadores menores de 35 años también las perciben más en comparación con ambos grupos de edad (mayores de 50 y entre 35 y 50 años).

En cuanto al desempeño laboral, se encontraron diferencias significativas en el desempeño de tarea, donde las personas mayores de 50 años evalúan su desempeño más alto que el grupo de menores de 35 años.

Analizando las variables de bienestar también existen diferencias significativas por edad entre los menores de 35 años y mayores de 50 en cuanto al compromiso y el apoyo familiar por parte de la persona supervisora, indicando puntuaciones más altas para las personas menores de 35 años.

Relación entre variables

A continuación, se puede observar la tabla de correlaciones (tabla 3) entre las variables objeto de estudio para los centros especiales de empleo.

1 Prácticas desempeño															
2 Prácticas bienestar	0,89														
3 Prácticas verdes	0,84	0,83													
4 Desempeño tarea	0,02	0,04	-0,14												
5 Desempeño creativo	0,19	0,23	0,12	0,73											
6 Desempeño verde	0,45	0,53	0,43	0,32	0,36										
7 OCBE	0,33	0,41	0,35	0,55	0,66	0,61									
8 Satisfacción medioambiental	0,71	0,75	0,79	0,11	0,31	0,51	0,58								
9 Satisfacción laboral	0,72	0,77	0,66	0,28	0,41	0,55	0,56	0,76							
10 Bienestar psicológico	0,46	0,46	0,42	0,46	0,56	0,46	0,50	0,54	0,60						
11 Compromiso	0,72	0,68	0,61	0,17	0,24	0,46	0,39	0,67	0,77	0,57					
12 Agotamiento emocional	-0,12	-0,16	-0,01	-0,08	-0,08	-0,14	-0,02	-0,11	-0,18	-0,07	-0,25				
13 Apoyo supervisor	0,62	0,68	0,64	-0,08	0,23	0,36	0,31	0,64	0,72	0,53	0,71	-0,19			
14 Conflicto trabajo-familia	-0,05	-0,08	0,04	-0,17	-0,13	-0,07	-0,03	-0,03	-0,15	-0,14	-0,22	0,69	-0,20		
15 Conflicto familia-trabajo	0,16	0,13	0,27	0,38	-0,24	-0,09	-0,06	0,09	-0,06	-0,22	-0,12	0,52	-0,03	0,78	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Tabla 3. Correlación entre variables

Al igual que sucede en otras formas jurídicas, se puede observar que las prácticas sostenibles están positivamente relacionadas con los resultados de las personas trabajadoras, pero hay que mencionar ciertos matices. Aunque los tres tipos de prácticas sostenibles tienen relación positiva con algunas de las variables de los tres tipos de resultados (desempeño, bienestar y medioambiente), es en la satisfacción laboral, satisfacción medioambiental y en el compromiso, donde los valores son más elevados. Como dato curioso, las prácticas de apoyo son las únicas en tener una relación positiva con el desempeño creativo.

En cuanto al apoyo por parte del supervisor, se observa que tiene una alta relación con las variables de bienestar, destacando su relación con la satisfacción laboral y el compromiso, aunque no vemos, como en otros casos, que ayude a mitigar el agotamiento emocional (al no ser significativa la relación). Se observa una relación negativa entre el desempeño de tarea y el desempeño creativo con el conflicto que va de la familia al trabajo. Es decir, a menor nivel de conflicto de la familia al trabajo, se autoperceben niveles de desempeño mayores (y al revés). Es factible pensar que gente que no tenga muchas demandas en casa o cargas familiares, puedan rendir mejor en el trabajo.

Por último, vemos que el conflicto vida-trabajo (los dos tipos) tiene una relación positiva con el agotamiento emocional. Políticas y prácticas que ayuden a moderar el conflicto vida-trabajo, tendrán también una repercusión en el bienestar mental de las personas trabajadoras.

Por último comentar que el 46% de las personas trabajadoras en las CTA realizan teletrabajo, siendo su principal lugar de trabajo la oficina (70%) frente a su domicilio particular (30%).

Mensajes a destacar

1. No se observan diferencias significativas en desempeño, bienestar y medioambiente cuando comparamos los CEE con las demás formas jurídicas de la economía social
2. Las mujeres muestran puntuaciones más elevadas en cuanto al salario competitivo
3. Las mujeres perciben más apoyo familiar por parte de la persona supervisora
4. Seguimos con la tendencia de que las personas menores de 35 años perciben más prácticas de recursos humanos sostenibles, pero son las mayores de 50 las que reportan mayores niveles de desempeño
5. Ninguna práctica de recursos humanos ayuda a mitigar el conflicto vida-trabajo
6. El apoyo de la persona supervisora (que además, perciben más los menores de 35 años) resulta clave para incrementar las variables de bienestar

3.2.4. Sociedades laborales

Las sociedades laborales representan más de un cuarto de la población total de la muestra (25,9%). Dentro de esta tipología de organizaciones, se encuentra una distribución bastante equitativa entre hombres (50,2%) y mujeres (49,3%). Asimismo, un total de dos personas (0,5% de la muestra perteneciente a sociedades laborales) se identifican como género no binario.

En lo que refiere a la edad, el 39,6% de la muestra se encuentran en el rango entre 35 y 50 años. Seguidamente, el 43,2% de la muestra son menores de 35 años, y el resto (17,2%), mayores de 50 años.

En cuanto al nivel de estudios de las personas que trabajan en sociedades laborales, en el gráfico 24, podemos ver que la mayor parte de ellos tienen un grado universitario o licenciatura (34,7%), seguidos de personas con formación profesional (29,6%), con bachillerato (13,6%), con máster (11,9%), con educación básica obligatoria (7,3%) o con doctorado (2,9%). Nadie de las sociedades laborales de la presente muestra carecía de estudios.

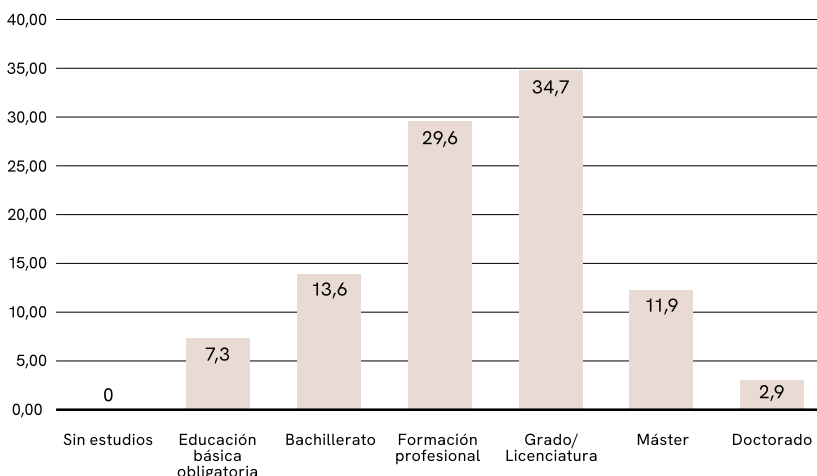


Gráfico 24. Nivel académico en las sociedades laborales

En relación con la categoría profesional, encontramos que gran parte de los trabajadores de sociedades laborales desempeñan puestos de trabajo como administrativo o auxiliar (37,9%) o puestos de técnico medio (23,3%). Seguidamente, la categoría profesional predominante es la de profesional de alta cualificación (19,9%), trabajo manual no cualificado (12,6%) y dirección (6,3%).

En cuanto a la antigüedad, un 38,3% de los trabajadores de sociedades laborales lleva menos de 5 años en su empresa, seguido de un 34,5% que llevan más de 10 años, y un 27,2% que cuentan con una antigüedad de entre 5 y 10 años.

Finalmente, en lo que refiere al sector, más de la mitad de los trabajadores de sociedades laborales se dedican al sector servicios (59,7%). Asimismo, un total del 35% de esta muestra pertenecen al sector secundario, mientras que solo un 5,3% forman parte del sector primario.

Diferencias en cuanto al resto de la muestra

Prácticas sostenibles de RRHH

En primer lugar, en cuanto a las prácticas de recursos humanos, como se ha mencionado previamente, las personas que trabajan en sociedades laborales perciben menos prácticas orientadas al desempeño en sus empresas que los miembros de cooperativas de trabajo asociado. Lo mismo ocurre en gran parte con las prácticas de bienestar o apoyo. De manera más específica, se encuentran diferencias significativas (de nuevo en relación con las cooperativas de trabajo asociado) en las prácticas vida-trabajo, salida y participación. Finalmente, cabe resaltar que, en lo que refiere a las prácticas verdes, no se han encontrado diferencias entre las sociedades laborales y el resto de tipologías organizacionales.

Resultados

En segundo lugar, en relación con el desempeño, los resultados muestran que el rendimiento de tarea percibido por parte de los trabajadores de sociedades laborales es mayor que el de trabajadores de empresas de inserción. Cabe resaltar que no se observan diferencias con otros tipos de organizaciones en relación con el desempeño creativo. Tampoco se han encontrado diferencias significativas en las variables de medioambiente.

Finalmente, en cuanto a las variables de bienestar, y como se ha descrito previamente, los resultados sugieren que las sociedades laborales puntúan menos en compromiso laboral que las cooperativas de trabajo asociado. Además, en lo que refiere a sociedades laborales, no se encuentran diferencias significativas con otros tipos de organizaciones en el resto de indicadores de bienestar, ni en el apoyo familiar percibido por parte del supervisor.

Caracterización de las sociedades laborales

Si nos adentramos en las características particulares de las sociedades laborales, podemos destacar lo siguiente:

Género

En cuanto a diferencias significativas por género, encontramos que las mujeres tienden a percibir, tanto su desempeño de tarea como su desempeño verde y comportamientos verdes, de manera más elevada que los hombres. Asimismo, también puntúan más alto que los hombres en ambas dimensiones del bienestar psicológico o bienestar eudaimónico: crecimiento personal y propósito en la vida.

Edad

En cuanto a la edad, encontramos que las personas trabajadoras de las sociedades laborales más jóvenes (menores de 35 años) perciben más prác-

ticas orientadas al desempeño (formación y desarrollo, paga contingente, gestión del desempeño, reclutamiento y selección y salario competitivo) que los trabajadores de mayor edad. Lo mismo ocurre en la mayor parte de las dimensiones de las prácticas orientadas al bienestar (vida-trabajo, salida y participación) y en relación con el apoyo familiar percibido por parte del supervisor. Asimismo, en lo que refiere al rendimiento de tarea, los trabajadores más mayores (más de 50 años) reportan unos niveles de desempeño significativamente superiores a los del resto de rangos de edad.

Relación entre variables

Para esta subsección hemos analizado las correlaciones entre las variables que forman este estudio. Además, como podemos ver en la tabla 4, hemos coloreado las celdas para que se vea si el efecto es más negativo (rojo), más positivo (verde) o no significativo (sin color).

1 Prácticas desempeño															
2 Prácticas bienestar	0,83														
3 Prácticas verdes	0,76	0,69													
4 Desempeño tarea	-0,02	0,03	-0,06												
5 Desempeño creativo	0,26	0,31	0,26	0,59											
6 Desempeño verde	0,22	0,30	0,31	0,27	0,29										
7 OCBE	0,34	0,40	0,49	0,33	0,51	0,61									
8 Satisfacción medioambiental	0,59	0,54	0,72	0,07	0,32	0,37	0,57								
9 Satisfacción laboral	0,66	0,63	0,55	0,21	0,46	0,33	0,46	0,58							
10 Bienestar psicológico	0,33	0,36	0,29	0,39	0,42	0,42	0,53	0,31	0,42						
11 Compromiso	0,59	0,56	0,54	0,14	0,40	0,35	0,44	0,53	0,71	0,46					
12 Agotamiento emocional	-0,17	-0,20	-0,08	-0,19	-0,16	-0,05	-0,15	-0,12	-0,30	-0,10	-0,26				
13 Apoyo supervisor	0,55	0,62	0,50	0,06	0,29	0,28	0,34	0,47	0,63	0,28	0,56	-0,27			
14 Conflicto trabajo-familia	-0,10	-0,19	-0,01	-0,15	-0,09	-0,12	-0,15	-0,05	-0,22	-0,14	-0,17	0,67	-0,28		
15 Conflicto familia-trabajo	0,20	0,17	0,26	-0,40	-0,17	-0,14	-0,14	0,12	-0,02	-0,21	0,00	0,40	-0,01	0,60	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	

Tabla 4: Correlaciones y significación entre las variables del estudio

Como podemos ver en la tabla anterior, generalmente las prácticas de recursos humanos se relacionan de manera positiva con el resto de variables (desempeño creativo, desempeño verde, comportamientos en pro del medioambiente, satisfacción medioambiental, satisfacción laboral, bienestar eudaimónico, compromiso y apoyo familiar ofrecido por el supervisor). Asimismo, y como era de esperar, la correlación entre las prácticas de recursos humanos y el agotamiento emocional es negativa.

Si nos centramos en las correlaciones por práctica (ver Anexo I), en lo que refiere al desempeño de tarea, se observa que correlaciona de manera negativa con prácticas relacionadas con la paga contingente y salida. Además, se observan correlaciones no significativas entre dicho desempeño de tarea y el resto de las prácticas de recursos humanos (excepto seguridad, con la que se asocia positivamente).

Así pues, también conviene resaltar que algunas de las prácticas de recursos humanos se correlacionan positivamente con el conflicto vida-trabajo (en concreto, paga contingente, salario competitivo, salida y prácticas verdes). Es decir, a más percepción de prácticas de salario, paga o prácticas en pro del medioambiente, se percibe un mayor conflicto vida-trabajo. Con lo que habría que analizar su implementación y tratar que este tipo de prácticas tengan una relación positiva como sucede con otro tipo de entidades de la economía social.

Por último comentar que el 39,1% de las personas trabajadoras en las sociedades laborales realizan teletrabajo, siendo su principal lugar de trabajo la oficina (64,6%) frente a su domicilio particular (35,4%).

Mensajes a destacar

1. En el caso de las sociedades laborales, las mujeres reportan mayores niveles de desempeño.
2. Tal y como hemos encontrado en otras formas jurídicas, las mujeres reportan niveles más elevados de bienestar psicológico, tanto en crecimiento personal como en propósito en la vida.
3. El hecho de que los jóvenes perciban más prácticas de desempeño y de bienestar puede ser debido a que estén más receptivos y motivados (de hecho, tienen más compromiso laboral aunque la diferencia no es significativa).
4. La mayor parte de las prácticas de recursos humanos no se relacionan con el desempeño de tarea. De hecho, la práctica de paga contingente muestra una relación negativa, por lo que habría que analizar cuál es el problema subyacente.
5. Algunas prácticas provocan conflicto vida-trabajo. De nuevo, habría que profundizar y analizar qué está pasando en las sociedades laborales para que las prácticas no apoyen a las personas trabajadoras.

3.2.5. Empresa de inserción

Las empresas de inserción representan el 4,5% de la muestra. En el caso de este tipo de organizaciones, la mayor parte de la muestra está compuesta por hombres (62% hombres y 38% mujeres). Asimismo, se trata de empresas generalmente jóvenes, puesto que más de la mitad de los trabajadores de empresas de inserción que forman parte de la presente muestra (54,9%) son menores de 35 años. Además, el siguiente 32,4% de la muestra son personas de entre 35 y 50 años y solo un 12,7% de los mismos tienen más de 50 años.

En lo que refiere al nivel de estudios de las personas que trabajan en empresas de inserción, en el gráfico 25, podemos ver que un 26,8% tienen formación profesional, un 23,9% tienen grado universitario o licenciatura, un 22,5% tienen bachillerato, un 12,7% tienen educación básica obligatoria, un 8,5% tienen máster, un 2,8% tienen doctorado, y el otro 2,8% faltante corresponde a personas que no tienen estudios.

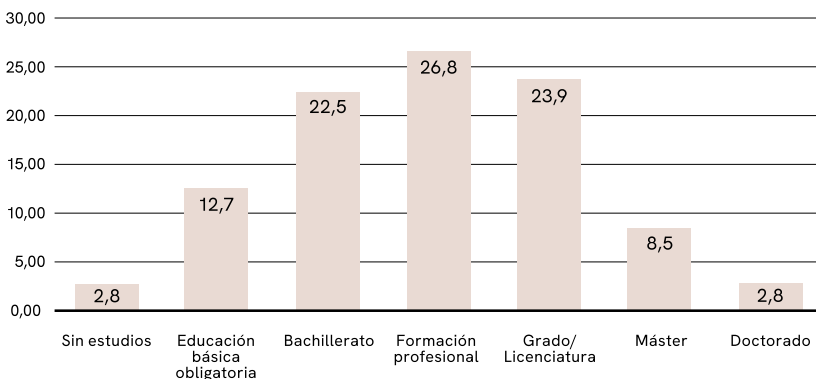


Gráfico 25. Nivel académico en las empresas de inserción

En cuanto a la categoría profesional encontramos que la mayor parte de las personas que trabajan en empresas de inserción desempeñan puestos de trabajo administrativo o auxiliar (36,6%), seguido de puestos de técnico medio (33,8%). El resto tienden a ocupar puestos de trabajo manual no cualificado (12,7%), profesional de alta cualificación (11,3%) o dirección (5,6%).

En lo que refiere a la antigüedad en la empresa, la mayoría de la muestra lleva entre 5 y 10 años en la misma (42,3%). Además, un total del 32,4% cuentan con una antigüedad menor a 5 años, mientras que el 25,4% de los trabajadores de empresas de inserción llevan más de 10 años en su empresa actual.

Finalmente, en relación con el sector, la mayor parte de los trabajadores de las empresas de inserción pertenecen al sector terciario (50,7%) o secundario (42,3%), mientras que sólo un 7% del total forman parte del sector primario.

Diferencias en cuanto al resto de la muestra

Prácticas sostenibles de RRHH

En cuanto a las prácticas de recursos humanos, como se ha mencionado en apartados anteriores y en relación con prácticas orientadas al bienestar, las personas que trabajan en empresas de inserción perciben menos prácticas orientadas a la seguridad y a la participación que los miembros de cooperativas de trabajo asociado. Asimismo, cabe resaltar que no se observan diferencias con otros tipos de organizaciones en relación con prácticas orientadas al desempeño o prácticas verdes.

Resultados

En lo que refiere al desempeño, las empresas de inserción son el tipo de organización con niveles más bajos tanto de desempeño de tarea como de desempeño creativo. En relación con el primero de ellos, se observan diferencias significativas respecto a las cooperativas de trabajo asociado, al resto de cooperativas, a las sociedades laborales, a las empresas sociales y también con el resto de organizaciones de la economía social. Además, en lo que refiere al desempeño creativo, aunque no se observan diferencias estadísticamente significativas entre las empresas de inserción y las otras tipologías de organizaciones, también se observa la misma tendencia. Estos resultados pueden ser debido a la propia naturaleza de las empresas de inserción.

Finalmente, en cuanto a las variables de bienestar, se ha encontrado que este tipo de organizaciones son las que menores niveles de satisfacción laboral tienen entre sus trabajadores, observándose las mayores diferencias (estadísticamente significativas) en relación con las cooperativas de trabajo asociado y el resto de cooperativas.

Caracterización de las Empresas de Inserción

Si nos adentramos en las características particulares de las empresas de inserción, cabe resaltar que no se encuentran diferencias significativas en las distintas variables estudiadas ni por **género** ni por **edad**.

Relación entre variables

Siguiendo con la relación entre las distintas variables, se presentan en la tabla 5 las correlaciones entre las mismas. Además, hemos coloreado las celdas para que se vea si el efecto es más negativo (rojo), más positivo (verde) o no significativo (sin color).

1 Prácticas desempeño														
2 Prácticas bienestar	0,88													
3 Prácticas verdes	0,82	0,73												
4 Desempeño tarea	0,00	0,11	-0,11											
5 Desempeño creativo	0,19	0,21	0,07	0,75										
6 Desempeño verde	0,19	0,20	0,04	0,51	0,38									
7 OCBE	0,07	0,05	0,08	0,64	0,63	0,62								
8 Satisfacción medioambiental	0,72	0,68	0,78	0,18	0,26	0,29	0,27							
9 Satisfacción laboral	0,76	0,77	0,69	0,25	0,43	0,22	0,21	0,74						
10 Bienestar psicológico	0,22	0,28	0,15	0,68	0,59	0,56	0,75	0,35	0,38					
11 Compromiso	0,53	0,55	0,46	0,42	0,48	0,35	0,33	0,56	0,68	0,45				
12 Agotamiento emocional	-0,08	-0,20	-0,04	-0,02	-0,05	-0,05	0,13	-0,07	0,28	0,10	-0,24			
13 Apoyo supervisor	0,60	0,66	0,58	0,25	0,31	0,22	0,16	0,55	0,74	0,33	0,57	-0,20		
14 Conflicto trabajo-familia	-0,13	-0,17	-0,14	0,00	-0,07	-0,03	0,03	-0,17	0,33	0,03	-0,18	0,64	0,37	
15 Conflicto familia-trabajo	0,25	0,22	0,25	-0,22	-0,22	0,23	-0,22	0,14	0,09	-0,20	-0,02	0,46	0,04	0,59
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14

Tabla 5: Correlaciones y significación entre las variables del estudio

Como se observa en la tabla anterior, el desempeño (tanto de tarea como creativo) se asocia positivamente con la percepción, por parte de los trabajadores de que en su organización se implementan prácticas de recursos humanos orientadas a la formación y al desarrollo y a la seguridad laboral. Lo mismo ocurre en relación con el desempeño verde, que se relaciona positivamente con estas prácticas de recursos humanos, así como también con prácticas de participación. Conviene resaltar que todas las prácticas de recursos humanos correlacionan positivamente con la satisfacción medioambiental de los trabajadores, la satisfacción laboral, el compromiso y la percepción de apoyo familiar por parte del supervisor. Finalmente, se observa que el bienestar psicológico (tanto la dimensión de propósito en la vida como la de crecimiento personal) muestran correlaciones positivas con las prácticas orientadas a la formación y el desarrollo, a la seguridad y a las prácticas verdes. Asimismo, el propósito en la vida se asocia positivamente a las prácticas de paga contingente y de reclutamiento y selección (ver anexo I).

Por último comentar que el 42,3% de las personas trabajadoras en las empresas de inserción realizan teletrabajo, existiendo una paridad en cuanto al principal lugar de trabajo (50% domicilio particular y 50% oficina).

Mensajes a destacar

1. Las empresas de inserción son el tipo de organización con niveles más bajos tanto de desempeño de tarea como de desempeño creativo. Aunque dada la naturaleza de este tipo de empresas, que pueden ser más de transición y para recolocar a la gente en el mundo laboral, podría ser algo que estaría dentro de los parámetros normales.
2. Las empresas de inserción también son el tipo de empresa donde se reportan los niveles más bajos de bienestar. Siguiendo la teoría del trabajador-feliz y productivo⁸, poniendo énfasis en incrementar el bienestar, se podría incrementar el desempeño también y contribuir así a mejoras organizacionales.
3. Es el único tipo de organización donde no existen diferencias significativas ni por género ni por edad en ninguna de las variables estudiadas, por lo que las opiniones son muy homogéneas.

8. Ceteris paribus, un trabajador feliz será un trabajador productivo, aunque existen diferentes patrones para (in) feliz e (in)productivo. Ver, por ejemplo, Peiró et al (2019).

- El propósito con la vida se asocia positivamente a las prácticas de paga contingente y de reclutamiento y selección. Esto tiene sentido por el tipo de empresa que es, donde que te seleccionen y recluten para trabajar y poder tener un salario acorde a tu desempeño es fundamental para que sus usuarios y trabajadores tengan un sentido en sus vidas.

3.2.6. Empresas sociales

Las empresas Sociales representan el 15,3% de la muestra total. En el caso de este tipo de organizaciones, la mayoría de la muestra está compuesta por mujeres (40% hombres y 60% mujeres). Una persona se ha identificado con el género no-binario. La mayoría de las personas trabajadoras de las empresas sociales en esta muestra tienen entre 35 y 50 años (42%), le siguen los menores de 35 años (40%), mientras un 18% tiene más de 50 años.

En cuanto al nivel educativo de las personas que trabajan en empresas sociales, en el gráfico 26 podemos ver que la mayoría (49%) tienen grado universitario o licenciatura, un 22,6% tienen formación profesional, un 17,3% tienen máster, un 6,6% tienen bachillerato, un 2,5% tienen educación básica obligatoria, y un 2,1% tienen doctorado. No hay personas sin estudios.

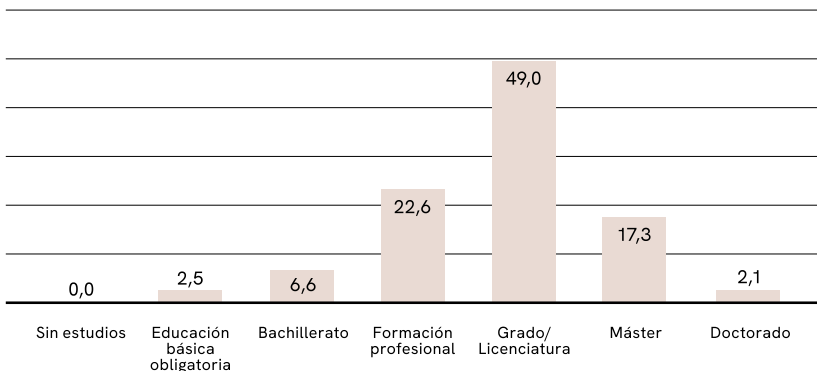


Gráfico 26. Nivel estudios en las empresas sociales

En cuanto a la antigüedad, un 41,6% de los trabajadores de empresas sociales lleva menos de 5 años en su empresa, seguido de un 35% que llevan más de 10 años, y un 23,4% que cuentan con una antigüedad de entre 5 y 10 años.

Respecto a la categoría profesional, la mayoría de los encuestados de empresas sociales se encuentran en la categoría de trabajo administrativo o auxiliar (el 34,6%). Casi en partes iguales, un 28,4% se ubica en la categoría de técnico medio y un 28% en la de profesional de alta cualificación. Por otro lado, un 6,2% se dedica a trabajos manuales no cualificados, mientras que un 2,9% ocupa puestos directivos.

En cuanto al sector, la mayoría están en el sector servicios (77,8%), 19,8% en el secundario, mientras que solo un 2,5% están en el sector primario.

Diferencias en cuanto al resto de la muestra

Prácticas sostenibles de RRHH

En relación a las prácticas sostenibles de recursos humanos, se observan diferencias significativas entre las empresas sociales y otras formas jurídicas en la percepción de las prácticas de paga contingente, gestión del desempeño, reclutamiento y selección, y salario competitivo. En concreto, en las empresas sociales se observa una percepción significativamente más baja en cuanto a la paga contingente en comparación con las cooperativas de trabajo asociado, los centros especiales de empleo, el resto de cooperativas y el resto de las organizaciones de la economía social.

También surgen diferencias significativas entre las empresas sociales y las cooperativas de trabajo asociado en cuanto a las prácticas de gestión del desempeño, reclutamiento y selección, salario competitivo, vida-trabajo y prácticas de salida. Estas diferencias indican una menor percepción en las empresas sociales de estas prácticas en comparación con las cooperativas de trabajo asociado. No se observaron diferencias significativas entre las empresas sociales y otras formas jurídicas en cuanto a las prácticas de formación y desarrollo, seguridad, participación y prácticas verdes.

Resultados

En cuanto al desempeño, se han encontrado diferencias significativas entre las empresas sociales y las empresas de inserción, tanto en el desempeño de tarea como en el desempeño creativo. En ambos casos, los datos indican un rendimiento más elevado en las empresas sociales en comparación con las empresas de inserción.

En relación a las variables medioambientales, como se ha mencionado, solo se encontraron diferencias significativas en cuanto a la satisfacción medioambiental. En este caso, las empresas sociales puntúan menos que las cooperativas de trabajo asociado.

Por último, en cuanto al bienestar, solamente se han encontrado diferencias significativas para el compromiso organizacional entre las empresas sociales (puntuando más) y el resto de organizaciones de la economía social.

Caracterización de las Empresas sociales

Género

Según el género, en las empresas sociales no se observan diferencias en las percepciones de las prácticas de RRHH entre hombres y mujeres.

No obstante, se han encontrado diferencias significativas para el desempeño verde, comportamientos en pro del medioambiente, satisfacción laboral y bienestar psicológico (tanto crecimiento personal como propósito en la vida), donde en todas ellas puntúan más las mujeres que los hombres.

Edad

En cuanto a las prácticas de recursos humanos, vemos que, de nuevo, son los menores de 35 años los que significativamente perciben más prácticas de desempeño que los mayores de 50 años, así como también con las prácticas verdes.

Especificando un poco más, vemos que se encuentran diferencias significativas en las prácticas de paga contingente y reclutamiento y selección: los empleados menores de 35 perciben más niveles de estas prácticas en comparación con los otros grupos de edad.

En cuanto al desempeño vemos que las personas trabajadoras de entre 35 y 50 años tienen más niveles de desempeño verde que los menores de 35 años.

Por último, se han encontrado diferencias significativas para el conflicto que va de la familia al trabajo. En este sentido, los menores de 35 años reportan niveles más altos que los de los otros dos grupos de edad, de 35 a 50 y mayores de 50).

Relación entre variables

1 Prácticas desempeño															
2 Prácticas bienestar	0,80														
3 Prácticas verdes	0,68	0,59													
4 Desempeño tarea	-0,01	0,07	-0,02												
5 Desempeño creativo	0,11	0,19	0,08	0,69											
6 Desempeño verde	0,20	0,27	0,22	0,36	0,34										
7 OCBE	0,30	0,31	0,38	0,39	0,45	0,60									
8 Satisfacción medioambiental	0,56	0,51	0,81	-0,02	0,08	0,21	0,40								
9 Satisfacción laboral	0,59	0,64	0,39	0,19	0,34	0,36	0,41	0,39							
10 Bienestar psicológico	0,30	0,36	0,16	0,37	0,42	0,45	0,46	0,21	0,50						
11 Compromiso	0,56	0,52	0,47	0,17	0,28	0,19	0,31	0,46	0,65	0,39					
12 Agotamiento emocional	-0,24	-0,18	0,00	-0,04	0,01	-0,03	-0,03	-0,02	0,27	-0,01	-0,24				
13 Apoyo supervisor	0,48	0,54	0,33	0,07	0,14	0,22	0,28	0,34	0,63	0,36	0,48	-0,34			
14 Conflicto trabajo-familia	-0,03	-0,06	0,10	-0,15	-0,07	-0,11	0,00	0,04	0,27	0,12	-0,21	0,62	0,32		
15 Conflicto familia-trabajo	0,21	0,11	0,28	-0,34	-0,20	0,17	-0,07	0,14	-0,11	-0,26	-0,04	0,36	-0,09	0,62	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	

Tabla 6. Correlación entre variables

En los resultados de la tabla 6 vemos tendencias similares a lo observado en las otras formas jurídicas, aunque existen algunas particularidades que cabe destacar. En primer lugar, vemos la alta correlación entre las prácticas verdes y la satisfacción medioambiental. Este tipo de prácticas sirve para que las personas trabajadoras sientan que su organización es respetuosa a nivel medioambiental.

Encontramos también relaciones negativas con dos tipos de prácticas (de desempeño y de apoyo) y el agotamiento emocional. Por último, vemos también que aquellas prácticas que más relación positiva presentan con la satisfacción laboral son las prácticas de apoyo.

Curiosamente las prácticas tanto de desempeño como verdes, muestran una relación positiva con el conflicto de la familia al trabajo.

El apoyo por parte de la persona supervisora tiene una relación positiva con todos los tipos de desempeño, excepto con el desempeño de tarea. También muestra una relación positiva con todas las dimensiones del bienestar (especialmente con la satisfacción laboral), y una relación negativa con el agotamiento.

Por último comentar que el 34,2% de las personas trabajadoras en las empresas sociales realizan teletrabajo, siendo su principal lugar de trabajo la oficina (68,7%) frente a su domicilio particular (31,3%).

Mensajes a destacar

1. No existen diferencias de género para los tres tipos de prácticas sostenibles de RRHH
2. Las mujeres siguen puntuando más en bienestar eudaimónico y satisfacción laboral que los hombres
3. En este caso, son las personas trabajadoras de 35 a 50 años las que muestran valores de desempeño mayores

4. Dos de los tres tipos de prácticas (desempeño y verdes) incrementan el conflicto de la familia al trabajo
5. El apoyo de la persona supervisora sirve, sobre todo, para incrementar la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

3.2.7. Resto de empresas de la economía social

Aparte de los diferentes tipos de empresas presentadas en los apartados anteriores, la última categoría incluye el resto de las empresas de la economía social. En esta tipología entrarían las entidades capitalistas controladas por entidades de la economía social, asociaciones o fundaciones con actividad económica, mutuas o mutualidades de previsión social. Las personas pertenecientes a este grupo constituyen un 23,73% de la muestra total del estudio, de las cuales 174 son mujeres (46,5%), 201 son hombres (53,32%) y dos personas que se identifican con género no binario. En cuanto a la edad, 28,12% de las personas participantes tienen entre 16 y 35 años, 52,72% tienen entre 35 y 50 años, y finalmente 20,16% tienen más de 50 años.

En cuanto al nivel de estudios de las personas trabajadoras en diferentes tipos de empresas de economía social, en el gráfico 27, podemos ver que la mayor parte afirman tener una licenciatura o grado universitario (40,8%), seguido de formación profesional (26,5%) y máster universitario (17,2%).

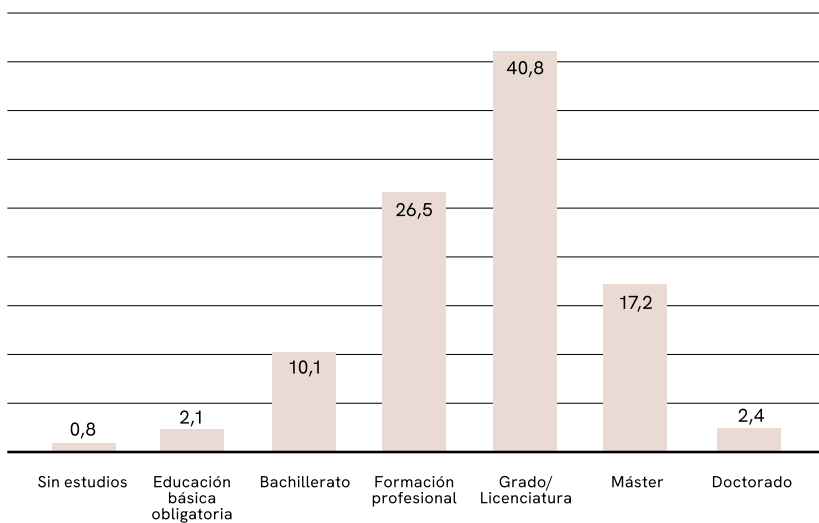


Gráfico 27. Nivel académico en el resto de organizaciones de la economía social

En cuanto a la categoría profesional encontramos bastante diversidad, desde trabajo manual no cualificado (10,61%), trabajo administrativo o auxiliar (35,27%), trabajo técnico medio (24,66%), profesionales de alta cualificación (24,93%), y puestos de dirección (4,5%).

La mayor parte de las personas trabajadoras (53,05%) son mano de obra directa, y el resto (46,95%) indirecta. La mayor parte de las personas que han contestado a la encuesta no son socias (81,64%).

En cuanto a la antigüedad, la muestra está bastante equilibrada, el 42,44% ha trabajado en la empresa más de 10 años, el 25,73% entre 5 y 10 años, y 31,83% menos de 5 años. Por último, en cuanto al sector, la mayor parte de la muestra está entre el sector terciario (67,11%) y el secundario (29,44%), mientras que solo unos pocos (3,45%) trabaja en el sector primario.

Diferencias en cuanto al resto de la muestra

A nivel general, se puede observar que las puntuaciones de las personas que se han incluido en este grupo de organizaciones de la economía social se diferencian en varios aspectos del resto de los grupos que se han comentado anteriormente. A continuación, pasamos a comentar exactamente entre qué grupos de empresas encontramos las diferencias que se han descrito anteriormente a nivel general.

Prácticas sostenibles de RRHH

En cuanto a las prácticas de recursos humanos, es donde encontramos más diferencias significativas. En concreto, se observa que el nivel de las puntuaciones de este grupo es el más bajo comparado con el resto de los grupos de empresas, especialmente comparando con el grupo de cooperativas de trabajo asociado, donde hay diferencias significativas en la percepción de todas las prácticas sostenibles de recursos humanos. Las mayores diferencias se observan en prácticas de paga contingente, donde las personas trabajadoras en el resto de empresas de economía social puntúan por debajo de trabajadores en cooperativas de trabajo asociado, así como por debajo de los centros especiales de empleo y de las empresas de inserción. Sin embargo, puntúan por encima de empresas sociales.

Siguiendo con prácticas de desempeño, en lo que respecta a formación y desarrollo, las puntuaciones de este grupo son muy similares a las de los demás grupos (resto de cooperativas, sociedad laboral, empresa de inserción, empresas sociales), pero más bajas que las puntuaciones de las personas trabajadoras en las cooperativas de trabajo asociado y de los centros especiales de empleo. Este mismo patrón de diferencias entre los grupos se repite en la percepción de gestión de desempeño, en reclutamiento y selección, y en las prácticas relacionadas con el balance vida - trabajo.

Siguiendo con las otras prácticas de recursos humanos, se puede notar que la percepción del salario competitivo es muy similar a las empresas sociales, sociedades laborales y resto de cooperativas, pero están por debajo de empresas de inserción, centros especiales de empleo y significativamente por debajo de las cooperativas de trabajo asociado. Con relación a las prácticas de seguridad, las puntuaciones de este grupo están por encima de las puntuaciones de las personas trabajadoras en empresas de inserción, y al mismo nivel que los demás grupos, excepto las cooperativas de trabajo asociado, que registra una puntuación mucho más alta.

Además, la percepción de las prácticas de participación es significativamente más baja en este grupo, comparado con todos los demás grupos, excepto en las empresas de inserción, que tiene una puntuación muy similar. En relación a la percepción de prácticas verdes, las personas trabajadoras en el resto de las organizaciones de economía social registran las puntuaciones más bajas de todos los grupos participantes, con diferencias significativas con los centros especiales de empleo, empresas de inserción, cooperativas de trabajo asociado y resto de cooperativas.

Resultados

En cuanto a los resultados (desempeño, bienestar y medioambiente) vemos las siguientes diferencias significativas. En el caso del desempeño, solo se han detectado diferencias en el nivel de desempeño de tarea, comparando con las empresas de inserción. Eso quiere decir que las personas que trabajan en el resto de empresas de economía social tiene un desempeño de tarea más alto que las que trabajan en empresas de inserción, pero muy similar a todas las demás. En el caso del desempeño creativo, todos los grupos muestran una puntuación similar, sin diferencias significativas.

Para el medioambiente, sólo hemos encontrado diferencias significativas en el nivel de satisfacción laboral medioambiental, donde el resto de empresas de la economía social puntúan por debajo de las cooperativas de trabajo asociado y del resto de cooperativas.

En relación a los resultados relacionados con el bienestar, encontramos que el compromiso laboral de las personas trabajadoras en el resto de las empresas de economía social puntúa por debajo de las personas que trabajan en cooperativas de trabajo asociado, en el resto de cooperativas y en las empresas sociales. Sin embargo, no se han encontrado diferencias significativas con sociedades laborales y empresas de inserción.

Finalizamos con el apoyo familiar por parte del supervisor. Aquí las únicas diferencias significativas que hemos encontrado están entre las personas que trabajan en el resto de empresas de economía social y las cooperativas de trabajo asociado, que puntúan por encima.

Caracterización del resto de las empresas de la economía social

Si nos adentramos en las características particulares del resto de las empresas de la economía social, podemos destacar lo siguiente.

Género

En cuanto a diferencias significativas por género, encontramos que las mujeres puntúan más que los hombres en cuanto a niveles de desempeño de tarea. En cambio, los hombres puntúan más en la percepción de salario competitivo, en prácticas de salida y en prácticas verdes.

Es decir, las mujeres dicen tener un desempeño relacionado con las tareas laborales más alto que los hombres, sin embargo, perciben que reciben un salario menos competitivo y perciben que hay menos salidas laborales o ayudas para la recolocación.

Edad

En cuanto a las diferencias por grupos de edad, encontramos que hay una diferencia significativa en la percepción de desempeño verde entre el grupo de personas de menos de 35 años (que puntúan más alto) y el grupo de personas de más de 50 años. Eso quiere decir que las personas más jóvenes tienen una percepción más alta sobre su desempeño verde.

Relación entre variables

Para esta subsección hemos analizado las correlaciones entre las variables que forman este estudio.

1 Prácticas desempeño															
2 Prácticas bienestar	0,84														
3 Prácticas verdes	0,75	0,68													
4 Desempeño tarea	-0,03	0,03	-0,11												
5 Desempeño creativo	0,20	0,25	0,16	0,62											
6 Desempeño verde	0,27	0,29	0,28	0,34	0,45										
7 OCBE	0,30	0,30	0,36	0,47	0,59	0,59									
8 Satisfacción medioambiental	0,60	0,53	0,77	-0,03	0,18	0,33	0,37								
9 Satisfacción laboral	0,65	0,66	0,53	0,14	0,37	0,35	0,36	0,55							
10 Bienestar psicológico	0,34	0,33	0,27	0,41	0,47	0,39	0,49	0,30	0,47						
11 Compromiso	0,61	0,58	0,56	0,15	0,38	0,37	0,37	0,58	0,75	0,49					
12 Agotamiento emocional	-0,12	-0,16	0,00	-0,03	0,02	0,00	0,04	-0,06	-0,26	0,00	-0,28				
13 Apoyo supervisor	0,49	0,54	0,38	0,07	0,22	0,24	0,24	0,43	0,61	0,35	0,60	-0,25			
14 Conflicto trabajo-familia	-0,04	-0,15	0,04	-0,14	-0,07	-0,13	-0,10	-0,02	-0,19	0,04	-0,18	0,61	0,16		
15 Conflicto familia-trabajo	0,15	0,08	0,24	-0,40	-0,20	0,08	-0,13	0,14	-0,00	-0,11	-0,08	0,44	0,00	0,60	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Tabla 7: Correlaciones entre las variables del estudio según el tipo de formación jurídica

Como podemos ver en la tabla 7, hay varias relaciones de interés entre las variables de este estudio. Para empezar, las prácticas de desempeño tienen una relación positiva significativa con el desempeño creativo y con el desempeño verde, pero no con el desempeño de tarea. Además, las prácticas de desempeño se relacionan de manera positiva con todas las variables de bienestar y el apoyo recibido por parte del supervisor. Cabe destacar también que estas prácticas tienen una relación negativa significativa con el agotamiento emocional y con el conflicto trabajo - familia, pero la relación no es significativa en relación a conflicto familia - trabajo.

En la misma línea, las prácticas verdes se asocian de manera positiva con el desempeño creativo, el desempeño verde, la satisfacción laboral y la satisfacción del medioambiente, el bienestar, el apoyo recibido por parte del supervisor, y el conflicto familia - trabajo. Al contrario, las prácticas verdes se asocian de manera negativa con el desempeño de tarea. Siguiendo con esta variable de desempeño de tarea, cabe destacar que tiene una relación negativa significativa con la variable de conflicto familia - trabajo y la variable de conflicto trabajo - familia.

En la misma línea, el desempeño creativo tiene una relación positiva significativa con el desempeño verde, la satisfacción laboral y la satisfacción medioambiental, y el compromiso, además del apoyo percibido por la persona supervisora. Sin embargo, el desempeño creativo se asocia de manera negativa con el conflicto familia - trabajo. El desempeño verde tiene las mismas asociaciones, sin embargo, aquí cabe destacar que el desempeño verde se asocia de manera negativa con el conflicto trabajo - familia, pero no tiene relación significativa con el conflicto familia - trabajo.

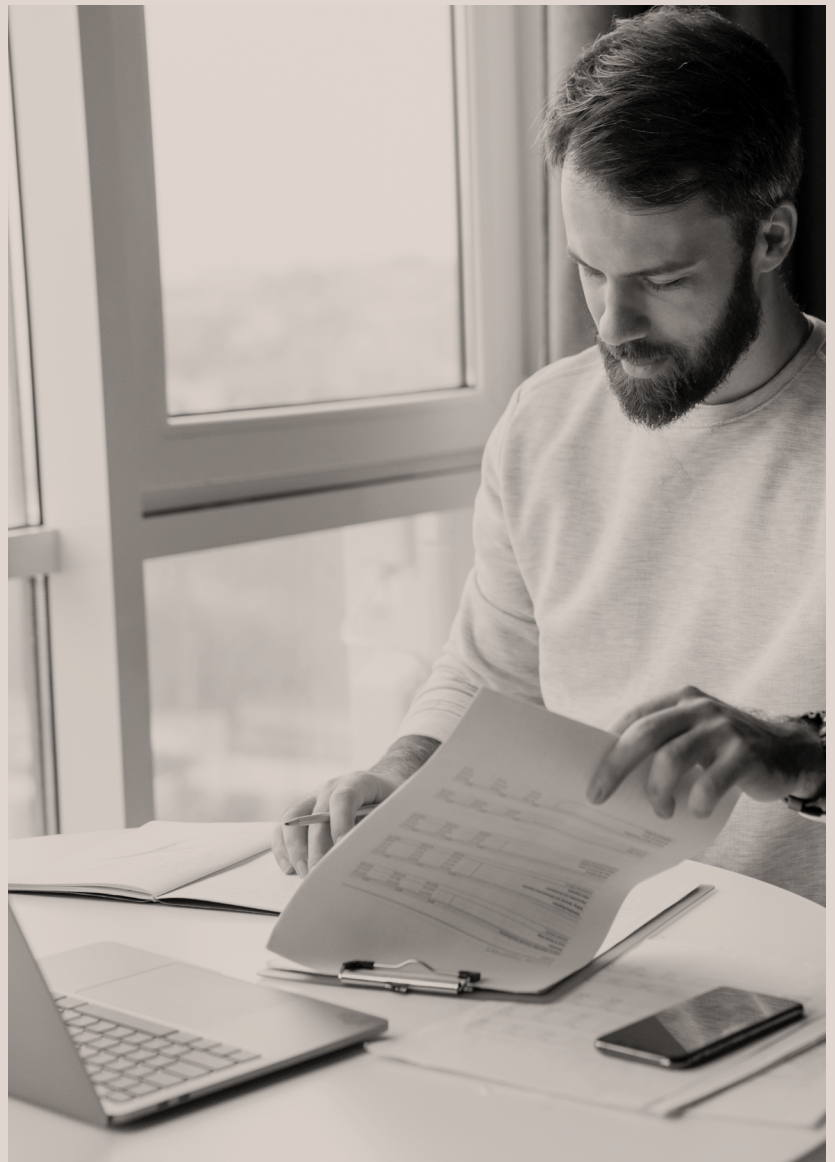
Cabe destacar también que el agotamiento emocional se asocia de manera negativa con la satisfacción laboral y con el apoyo recibido por parte del supervisor, pero se asocia de manera positiva con el conflicto familia - trabajo, trabajo - familia, es decir, a más agotamiento emocional encontraríamos también más conflicto vida-trabajo.

Por último comentar que el 37,9% de las personas trabajadoras en el resto de las organizaciones dentro de la economía social realizan teletrabajo, siendo su principal lugar de trabajo la oficina (55,9%) frente a su domicilio particular (44,1%).

Mensajes a destacar

1. En cuanto a los niveles de prácticas sostenibles, es uno de los tipos de entidades que menos niveles perciben.
2. Encontramos de nuevo que las mujeres puntúan más que los hombres en cuanto a niveles de desempeño de tarea mientras que los hombres puntúan más en la percepción de salario competitivo entre otras.
3. Curiosamente, las prácticas de desempeño tienen una relación positiva significativa con el desempeño creativo y con el desempeño verde, pero no con el desempeño de tarea que sería lo más habitual.
4. Los dos tipos de conflicto se relacionan negativamente con el desempeño de tarea.
5. Las prácticas de desempeño ayudan a mitigar el agotamiento emocional y el conflicto del trabajo a la familia, por ejemplo, dándoles más recursos personales o económicos. Esto podría también ayudar a subir los niveles de desempeño teniendo en cuenta lo descrito en el punto anterior.

4. Conclusiones



El objetivo primordial de este informe era analizar y poner en valor la gestión sostenible de personas que realizan las empresas de la economía social. En este último apartado de conclusiones se resumen algunos de los puntos más importantes que se han ido comentando.

Empezando por las prácticas sostenibles de recursos humanos, se ha visto como, de media, las personas perciben más prácticas de apoyo que de desempeño o verde. Aunque esto no es lo habitual en la literatura de gestión de personas, las características intrínsecas de este tipo de organización hace pensar que estaría dentro de la normalidad. Ya hemos comentado que este tipo de empresas suelen ser mucho más horizontales, democráticas, y donde los objetivos económicos no siempre son los que priman o dirigen a la organización.

Dentro de este tipo de prácticas, la participación es la que más suelen percibir y, además, resulta la más decisiva para aumentar muchos de los resultados deseados (sobre todo de bienestar, pero también de desempeño o medioambiente).

Las prácticas relacionadas con las compensaciones económicas (salario competitivo y paga contingente) suelen seguir la estela de investigaciones previas. Aunque este tipo de organizaciones sea más equitativo, son los hombres los que siguen percibiendo más compensaciones económicas que las mujeres, por lo que todavía existiría esa brecha salarial que encontramos a nivel general.

Se ha visto que, en general, la percepción de las prácticas disminuye a medida que aumenta la edad de la persona trabajadora. Esto requeriría de un análisis más profundo para ver si realmente las prácticas no están adaptadas a las personas de más edad o si existe un problema de implementación, por ejemplo. De hecho, la literatura⁹ sobre la diferencia entre las prácticas intencionadas o previstas y las realmente implementadas o aplicadas está en los últimos años en auge debido a este tipo de problemáticas.

⁹. Se puede ver, por ejemplo, el *special issue* de la revista *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22) publicado en el 2018 que trata este tema.

Las prácticas verdes son las que más se resisten y más cuestan de implementar, asociándose, en algunos casos, de manera negativa con el desempeño. Esto necesita de una investigación más exhaustiva y ver si se debe, por ejemplo, a la subida de demandas por parte de la organización.

Pasando ya a los resultados de la triple cuenta (bienestar, desempeño y medioambiente) también podemos extraer algunas conclusiones interesantes. En primer lugar, en cuanto al bienestar hemos visto que todas las variables superan el corte medio de la escala, es decir que presentaban unas medias más o menos elevadas. Sobre todo, hay que destacar las puntuaciones de las dos medidas del bienestar eudaimónico, propósito en la vida y crecimiento personal. Esta variable se focaliza en el desarrollo pleno de la persona, en la autorrealización y en conseguir un estado de bienestar mucho más profundo y duradero. Las empresas de la economía social tienen unos propósitos sociales que casan a la perfección con esta variable, y podría ser por eso que, de nuevo, encontramos puntuaciones más elevadas que en literatura previa con otro tipo de empresas. Además, son las mujeres las que han tenido los niveles más elevados de bienestar eudaimónico. Esto es muy interesante ya que la literatura previa no encontraba resultados conclusivos en cuanto al género.

Aunque sean entidades, como hemos dicho, más horizontales y sociales, vemos que todavía existe un conflicto para poder atender las demandas de los dominios familia-trabajo. En este sentido, son los hombres los que normalmente perciben que tienen más conflicto, sobre todo el que va de la familia al trabajo, por lo que sienten que las obligaciones familiares se interponen en la consecución de las demandas laborales.

En cuanto al desempeño, vemos varias cosas. En primer lugar, son las mujeres las que muestran mayores niveles de desempeño que los hombres, aún con menos compensación económica. En segundo lugar, observamos que son las personas mayores quienes reportan niveles más altos de desempeño. Esta tendencia podría explicarse por la experiencia acumulada en el ámbito laboral y personal de estas personas, lo que podría influir en su percepción de un mayor rendimiento. Además, es posible que también exista un componente de deseabilidad social, donde las personas con más experiencia profesional y vital tiendan a expresar niveles de desempeño más elevados, posiblemente para proyectar una imagen positiva de sí mismos.

Por último, si nos centramos en las variables medioambientales, hay que destacar que la satisfacción que tienen las personas trabajadoras de las acciones que hace su organización en pro del medioambiente no llega al corte medio de la escala. No obstante, esta satisfacción es más elevada en personas jóvenes, seguramente porque les pueda preocupar más este tipo de cuestiones medioambientales o sean más conscientes de ello. Por último, hay que destacar que las mujeres son, de nuevo, las que mayores niveles de desempeño verde y comportamientos verdes tienen en las organizaciones.

Aunque todo esto de por sí ya es muy interesante, tampoco podemos generalizar. Cuando ponemos el foco en cada una de las entidades dentro de la economía social podemos ver matices que las hacen únicas, por lo que tanto investigadores como gerentes o responsables de los departamentos de recursos humanos deberían de tener en consideración las particularidades de cada tipo de organización.

En este sentido han sido las cooperativas de trabajo asociado aquellas que más diferencias tienen respecto del resto de entidades. Bien es cierto que puede ser un tipo de empresa mucho más definido, y donde las personas trabajadoras puedan tener un poder dentro de la empresa semejante (como por ejemplo que los socios tengan el 100% del capital social), lo que hace que se generen beneficios para las personas, las mismas cooperativas y los territorios donde están asentadas.

El resto de entidades también ofrece características distintivas que hay que tener en consideración. Por ejemplo, en los centros especiales de em-

pleo las mujeres son las que perciben un salario más competitivo, cosa que no pasa en las otras entidades. O por ejemplo en las sociedades laborales donde algunas prácticas motivadoras extrínsecamente (como podría ser la paga contingente), muestran una relación negativa con el desempeño de tarea. También es destacable el alto porcentaje de gente que puede teletrabajar en este tipo de organizaciones que van desde un 28% (en el resto de cooperativas) a un 46,2% (en las cooperativas de trabajo asociado).

En conclusión, vemos que todo lo analizado nos demuestra que la incorporación de las empresas de la economía social en el estudio de la gestión de personas es de gran relevancia debido a varios factores clave. En primer lugar, estas organizaciones tienen un enfoque centrado en el bienestar de las personas y comunidades, lo que implica que su gestión de recursos humanos se orienta hacia el desarrollo integral de los empleados y el impacto social positivo, aspecto que hemos podido observar en los altos niveles de bienestar que reportan.

Además, su propósito social y la diversidad de resultados les brindan características distintas en términos de liderazgo, motivación y valores organizacionales, lo que requiere enfoques de gestión específicos, sobre todo teniendo en cuenta las especificidades de cada una de las entidades que forman parte de la economía social. La inclusión de estas empresas en el estudio de la gestión de personas proporciona un panorama más completo y diverso de las prácticas y desafíos que enfrentan las organizaciones en diferentes contextos, permitiendo así la generación de estrategias y políticas más adaptadas a sus necesidades particulares. Asimismo, aprender de sus modelos de éxito puede inspirar a otras empresas a adoptar prácticas más socialmente responsables y sostenibles, promoviendo un cambio positivo en el ámbito laboral y en la sociedad en general.

5. Bibliografía



- Bear, J., Cushenbery, L., London, M., y Sherman, G. (2017). Performance feedback, power retention, and the gender gap in leadership, *The Leadership Quarterly*, 28(6), 721-740
- Bishu, S. G., y Alkadry, M. G. (2017). A Systematic Review of the Gender Pay Gap and Factors That Predict It. *Administration & Society*, 49(1), 65-104. <https://doi.org/10.1177/0095399716636928>
- Boehm, S., Schröder, H. y Bal, M. (2021). Age-Related Human Resource Management Policies and Practices: Antecedents, Outcomes, and Conceptualizations, *Work, Aging and Retirement*, 7(4), 257-272, <https://doi.org/10.1093/workar/waab024>
- Cameron, K., y Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3ª edición). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- CEPES (2022). *Las empresas más relevantes de la Economía Social 2021-2022*. Disponible en: <https://www.cepes.es/files/publicaciones/135.pdf>
- CES (2022). *Mujeres, trabajos y cuidados: Propuestas y perspectivas de futuro*. Consejo Económico y Social, informe 1|2022, Madrid
- Chaves, R., Juliá, J.F. y Monzón, J.L. (2019). *Libro Blanco del Cooperativismo y la Economía Social Valenciana*. CIRIEC, Valencia
- De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A., y Segers, S. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect openness continuity (ROC)'-model. *Management Revue*, 25(4), 263-284. doi:10.5771/0935-9915-2014-4-263
- DiMaggio, P. J., y Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. doi:10.2307/2095101"
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., y Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108. doi:10.1080/09585192.2015.1024157
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone, United Kingdom
- Eurofound (2017), *European Quality of Life Survey 2016: Quality of life, quality of public services, and quality of society*, Publications Office of the European Union, Luxembourg
- Fernández, E. (2005). Reflexiones en torno a la Responsabilidad Social de las Empresas, sus políticas de promoción y la economía social, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53, 261-283
- Graves, L.M., (2018). The role of employees' leadership perceptions, values, and motivation in employees' proenvironmental behaviors, *Journal of Cleaner Production*, 196, 576-587
- Hammer L.B., Kossek E.E., Yragui N.L., Bodner T.E., y Hanson G.C. (2009). Development and Validation of a Multidimensional Measure of Family Supportive Supervisor Behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35(4):837-856. doi: 10.1177/0149206308328510.
- Haslam, D., Filus, A., Morawska, A., Sanders, M. R., y Fletcher, R. (2015). The work-family conflict scale (WAFCS): Development and initial validation of a self-report measure of work-family conflict for use with parents. *Child Psychiatry and Human Development*, 46(3), 346-357. doi: 10.1007/s10578-014-0476-0
- J.M. Etienne y Narcy, M. (2010). Gender Wage Differentials in the French Nonprofit and For-Profit Sectors: Evidence from Quantile Regression. *Annals of Economics and Statistics*, 99-100, 67-90
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089. doi:10.1080/09585192.2013.816863
- Luu, T. T. (2020) Integrating green strategy and green human resource practices to trigger individual and organizational green performance: the role of environmentally-specific servant leadership, *Journal of Sustainable Tourism*, 28:8, 1193-1222, DOI: 10.1080/09669582.2020.1729165

- Macke, J. y Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management, *Journal of Cleaner Production*, 208, 806-815
- Maslach, C., y Jackson, S. E. (1986). *Maslach burnout inventory manual* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Oldham, G. R., y Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634. doi: 10.2307/256657
- OMS (2004). *The World Health Organization Quality of Life (WHOQOL)-BREF*, World Health Organization
- Paillé, P., Valéau, P. y Renwick, D.W. (2020). Leveraging green human resource practices to achieve environmental sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 260: 121137.
- Peiró, J.M., González-Romá, V., Tordera, N., y Mañas, M.A. (2001). Does role stress predict burnout over time among health care professionals? *Psychology and Health*, 16, 511-525
- Peiró, J.M., Kozusznik, M.W., Rodríguez-Molina, I., y Tordera, N. (2019). The Happy-Productive Worker Model and Beyond: Patterns of Wellbeing and Performance at Work, *The International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(3), 479
- Ryff, C. (1989). Happiness is everything, or is it - explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081. doi: 0022-3514/89/SOO. 75
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., y De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577-591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Servicio Andaluz de Salud (2010). *Detección e intervención temprana en las psicosis. Grupo de trabajo sobre intervención temprana en psicosis del II PISMA*. Consejería de Salud
- Stamarski, C. y Son Hing, L. (2015). Gender inequalities in the workplace: the effects of organizational structures, processes, practices, and decision makers' sexism. *Frontiers in Psychology*, 6, 1400
- Su, L., y Swanson, S. R. (2019). Perceived corporate social responsibility's impact on the well-being and supportive green behaviors of hotel employees: The mediating role of the employee-corporate relationship. *Tourism Management*, 72, 437-450. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.01.009>
- Villajos, E., N. Tordera, J.M. Peiró y M. Van Veldhoven (2019). Refinement and validation of a comprehensive scale for measuring hr practices aimed at performance-enhancement and employee-support. *European Management Journal*, 37(3), 387-397
- Wanyama, F. (2014). *Cooperatives and the Sustainable. Development Goals: A contribution to the post-2015 development debate*, International Labour Organization, Geneva:
- Warr, P., Cook, J., y Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129-148. doi:10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x
- Williams, L. J., y Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management*, 17, 601-617.

6. Anexos



Cooperativa de trabajo asociado

Tabla A1: Correlaciones y significación entre las variables del estudio

1. Formación y desarrollo	--																	
2. Paga contingente	0,62	--																
3. Gestión del desempeño	0,72	0,65	--															
4. Reclutamiento y selección	0,68	0,67	0,76	--														
5. Salario competitivo	0,58	0,72	0,62	0,69	--													
6. Seguridad laboral	0,61	0,57	0,56	0,59	0,50	--												
7. Balance vida-trabajo	0,57	0,52	0,60	0,64	0,53	0,54	--											
8. Salida	0,63	0,68	0,70	0,72	0,70	0,60	0,67	--										
9. Participación	0,65	0,51	0,65	0,62	0,48	0,60	0,56	0,59	--									
10. Desempeño tarea	0,36	0,15	0,21	0,18	0,04	0,32	0,17	0,13	0,26	--								
11. Desempeño creativo	0,32	0,14	0,19	0,21	0,08	0,24	0,19	0,17	0,29	0,79	--							
12. Desempeño verde	0,28	0,11	0,19	0,22	0,10	0,16	0,12	0,11	0,36	0,45	0,47	--						
13. OCBE	0,34	0,20	0,26	0,26	0,22	0,16	0,14	0,22	0,33	0,50	0,57	0,70	--					
14. Satisfacción medioambiental	0,49	0,42	0,48	0,52	0,45	0,32	0,38	0,44	0,49	0,27	0,34	0,48	0,61	--				
15. Satisfacción laboral	0,63	0,51	0,53	0,56	0,45	0,51	0,50	0,49	0,64	0,48	0,47	0,45	0,49	0,58	--			
16. Propósito en la vida	0,41	0,34	0,36	0,39	0,28	0,35	0,28	0,34	0,38	0,47	0,46	0,40	0,42	0,37	0,62	--		
17. Crecimiento personal	0,41	0,25	0,34	0,35	0,21	0,35	0,31	0,27	0,43	0,56	0,54	0,45	0,44	0,35	0,62	0,83	--	
18. Compromiso	0,52	0,46	0,44	0,46	0,41	0,42	0,41	0,43	0,54	0,46	0,53	0,55	0,54	0,57	0,67	0,54	0,56	--
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	

Resto de cooperativas

Tabla A2: Correlaciones y significación entre las variables del estudio

1. Formación y desarrollo	--																			
2. Paga contingente	0,67	--																		
3. Gestión del desempeño	0,67	0,78	--																	
4. Reclutamiento y selección	0,71	0,70	0,79	--																
5. Salario competitivo	0,61	0,85	0,73	0,67	--															
6. Seguridad laboral	0,55	0,59	0,58	0,58	0,59	--														
7. Balance vida-trabajo	0,54	0,58	0,55	0,58	0,57	0,65	--													
8. Salida	0,67	0,78	0,74	0,75	0,75	0,69	0,68	--												
9. Participación	0,68	0,60	0,64	0,66	0,56	0,66	0,66	0,69	--											
10. Desempeño tarea	0,11	-0,05	0,04	0,09	-0,05	0,15	0,10	-0,09	0,15	--										
11. Desempeño creativo	0,24	0,10	0,13	0,17	0,10	0,24	0,22	0,08	0,28	0,76	--									
12. Desempeño verde	0,32	0,23	0,25	0,32	0,27	0,29	0,23	0,18	0,29	0,47	0,49	--								
13. OCBE	0,37	0,25	0,30	0,39	0,19	0,30	0,28	0,22	0,34	0,57	0,62	0,72	--							
14. Satisfacción medioambiental	0,57	0,57	0,51	0,55	0,55	0,44	0,47	0,52	0,48	0,14	0,25	0,42	0,49	--						
15. Satisfacción laboral	0,57	0,50	0,50	0,52	0,48	0,63	0,60	0,53	0,68	0,28	0,42	0,42	0,48	0,49	--					
16. Propósito en la vida	0,34	0,23	0,24	0,33	0,22	0,31	0,21	0,15	0,32	0,62	0,63	0,56	0,65	0,41	0,51	--				
17. Crecimiento personal	0,33	0,11	0,19	0,24	0,11	0,26	0,19	0,08	0,26	0,62	0,62	0,51	0,62	0,25	0,41	0,83	--			
18. Compromiso	0,54	0,48	0,44	0,50	0,48	0,51	0,48	0,48	0,57	0,29	0,42	0,42	0,44	0,44	0,69	0,56	0,50	--		
19. Apoyo supervisor/a	0,55	0,55	0,58	0,53	0,48	0,54	0,60	0,58	0,63	0,19	0,27	0,32	0,39	0,44	0,62	0,33	0,24	0,50	--	
20. Conflicto trabajo a familia	-0,09	-0,06	-0,07	-0,05	0,00	-0,17	-0,23	-0,10	-0,25	-0,19	-0,16	-0,01	-0,09	-0,02	-0,31	-0,16	-0,16	-0,25	-0,28	--
21. Conflicto familia a trabajo	-0,05	0,09	-0,01	0,00	0,16	-0,11	-0,02	0,06	-0,18	-0,38	-0,30	-0,12	-0,25	0,03	-0,15	-0,27	-0,33	-0,20	-0,06	0,69
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

Sociedad laboral

Tabla A3: Correlaciones y significación entre las variables del estudio

1. Formación y desarrollo	--																				
2. Paga contingente	0,67	--																			
3. Gestión del desempeño	0,70	0,79	--																		
4. Reclutamiento y selección	0,78	0,72	0,77	--																	
5. Salario competitivo	0,67	0,85	0,76	0,73	--																
6. Seguridad laboral	0,54	0,47	0,50	0,55	0,53	--															
7. Balance vida-trabajo	0,56	0,55	0,49	0,60	0,59	0,49	--														
8. Salida	0,70	0,77	0,70	0,74	0,79	0,58	0,70	--													
9. Participación	0,69	0,62	0,66	0,71	0,67	0,56	0,67	0,70	--												
10. Desempeño tarea	0,07	-0,10	-0,01	0,01	-0,04	0,18	-0,02	-0,10	0,06	--											
11. Desempeño creativo	0,32	0,16	0,23	0,27	0,21	0,31	0,22	0,17	0,36	0,59	--										
12. Desempeño verde	0,23	0,14	0,22	0,26	0,16	0,22	0,28	0,20	0,31	0,27	0,29	--									
13. OCBE	0,35	0,24	0,32	0,35	0,27	0,35	0,32	0,31	0,38	0,33	0,51	0,61	--								
14. Satisfacción medioambiental	0,54	0,50	0,53	0,55	0,51	0,34	0,45	0,53	0,49	0,07	0,32	0,37	0,57	--							
15. Satisfacción laboral	0,60	0,53	0,60	0,65	0,55	0,41	0,52	0,53	0,66	0,21	0,46	0,33	0,46	0,58	--						
16. Propósito en la vida	0,32	0,22	0,28	0,36	0,28	0,33	0,27	0,25	0,32	0,36	0,37	0,36	0,49	0,30	0,40	--					
17. Crecimiento personal	0,34	0,18	0,23	0,33	0,26	0,35	0,26	0,23	0,34	0,40	0,43	0,45	0,52	0,28	0,40	0,81	--				
18. Compromiso	0,54	0,48	0,57	0,56	0,51	0,39	0,42	0,50	0,57	0,14	0,40	0,35	0,44	0,53	0,71	0,48	0,39	--			
19. Apoyo supervisor/a	0,56	0,43	0,48	0,54	0,46	0,41	0,55	0,49	0,64	0,06	0,29	0,28	0,34	0,47	0,63	0,26	0,28	0,56	--		
20. Conflicto trabajo a familia	-0,13	-0,04	-0,10	-0,13	-0,06	-0,11	-0,26	-0,09	-0,16	-0,15	-0,09	-0,12	-0,16	-0,05	-0,22	-0,15	-0,13	-0,17	-0,29	--	
21. Conflicto familia a trabajo	0,07	0,29	0,13	0,15	0,25	0,03	0,15	0,27	0,10	-0,40	-0,17	-0,14	-0,14	0,12	0,02	-0,20	-0,21	0,00	-0,01	0,60	--
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	

Empresa de inserción

Tabla A4: Correlaciones y significación entre las variables del estudio

1. Formación y desarrollo	--																			
2. Paga contingente	0,68	--																		
3. Gestión del desempeño	0,69	0,74	--																	
4. Reclutamiento y selección	0,68	0,74	0,65	--																
5. Salario competitivo	0,52	0,73	0,51	0,70	--															
6. Seguridad laboral	0,44	0,49	0,46	0,59	0,55	--														
7. Balance vida-trabajo	0,59	0,64	0,64	0,72	0,47	0,38	--													
8. Salida	0,66	0,79	0,69	0,71	0,73	0,52	0,65	--												
9. Participación	0,67	0,66	0,71	0,73	0,59	0,62	0,67	0,74	--											
10. Desempeño tarea	0,23	-0,05	0,04	-0,02	-0,18	0,26	0,06	-0,09	0,16	--										
11. Desempeño creativo	0,32	0,18	0,21	0,13	0,00	0,27	0,18	0,04	0,21	0,75	--									
12. Desempeño verde	0,39	0,15	0,20	0,11	-0,03	0,28	0,07	0,07	0,26	0,51	0,38	--								
13. OCBE	0,27	0,04	0,10	0,01	-0,10	0,18	-0,07	-0,09	0,16	0,64	0,63	0,62	--							
14. Satisfacción medioambiental	0,61	0,70	0,61	0,60	0,57	0,33	0,58	0,68	0,67	0,18	0,27	0,29	0,27	--						
15. Satisfacción laboral	0,64	0,69	0,68	0,58	0,58	0,49	0,66	0,69	0,71	0,25	0,43	0,22	0,21	0,74	--					
16. Propósito en la vida	0,43	0,24	0,20	0,23	0,15	0,35	0,16	0,22	0,36	0,63	0,55	0,57	0,72	0,40	0,41	--				
17. Crecimiento personal	0,32	0,08	0,17	0,09	-0,03	0,28	0,07	0,12	0,27	0,67	0,58	0,55	0,72	0,28	0,33	0,84	--			
18. Compromiso	0,56	0,45	0,46	0,49	0,33	0,35	0,52	0,43	0,53	0,42	0,48	0,35	0,33	0,56	0,68	0,45	0,41	--		
19. Apoyo supervisor/a	0,59	0,48	0,55	0,57	0,40	0,44	0,50	0,59	0,66	0,25	0,31	0,22	0,16	0,55	0,74	0,34	0,30	0,57	--	
20. Conflicto trabajo a familia	-0,10	-0,10	-0,17	-0,14	-0,06	-0,06	-0,22	-0,16	-0,13	0,00	-0,07	-0,03	0,03	-0,17	-0,33	0,01	0,05	-0,18	-0,37	--
21. Conflicto familia a trabajo	0,07	0,26	0,23	0,27	0,24	0,09	0,22	0,23	0,19	-0,22	-0,22	-0,23	-0,22	0,14	0,09	-0,19	-0,20	-0,02	0,04	0,59
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

Centro Especial de Empleo

Tabla A5: Correlaciones y significación entre las variables del estudio

1. Formación y desarrollo	--																			
2. Paga contingente	0,72	--																		
3. Gestión del desempeño	0,77	0,73	--																	
4. Reclutamiento y selección	0,81	0,73	0,80	--																
5. Salario competitivo	0,78	0,85	0,79	0,82	--															
6. Seguridad laboral	0,75	0,78	0,70	0,76	0,72	--														
7. Balance vida-trabajo	0,65	0,61	0,59	0,66	0,66	0,65	--													
8. Salida	0,80	0,76	0,73	0,79	0,80	0,78	0,73	--												
9. Participación	0,80	0,71	0,77	0,83	0,81	0,71	0,71	0,83	--											
10. Desempeño tarea	0,10	-0,06	0,03	-0,02	0,03	0,11	0,04	-0,01	0,02	--										
11. Desempeño creativo	0,24	0,13	0,16	0,15	0,17	0,24	0,22	0,15	0,22	0,73	--									
12. Desempeño verde	0,60	0,40	0,27	0,44	0,41	0,47	0,42	0,54	0,45	0,32	0,36	--								
13. OCBE	0,43	0,29	0,24	0,21	0,30	0,41	0,36	0,39	0,32	0,55	0,66	0,61	--							
14. Satisfacción medioambiental	0,67	0,63	0,62	0,61	0,67	0,70	0,60	0,72	0,67	0,11	0,31	0,51	0,58	--						
15. Satisfacción laboral	0,73	0,54	0,64	0,71	0,64	0,73	0,60	0,72	0,72	0,28	0,41	0,55	0,56	0,76	--					
16. Propósito en la vida	0,48	0,30	0,41	0,47	0,38	0,40	0,37	0,41	0,44	0,46	0,57	0,41	0,49	0,53	0,60	--				
17. Crecimiento personal	0,49	0,29	0,38	0,51	0,39	0,40	0,35	0,42	0,47	0,45	0,52	0,51	0,49	0,53	0,58	0,91	--			
18. Compromiso	0,71	0,61	0,65	0,68	0,64	0,60	0,55	0,66	0,62	0,17	0,24	0,46	0,39	0,67	0,77	0,56	0,55	--		
19. Apoyo supervisor/a	0,63	0,42	0,61	0,66	0,53	0,61	0,49	0,64	0,68	0,08	0,23	0,36	0,31	0,64	0,72	0,51	0,52	0,71	--	
20. Conflicto trabajo a familia	-0,09	-0,02	-0,04	-0,10	0,01	-0,15	-0,07	0,02	-0,08	-0,17	-0,13	-0,07	-0,03	-0,03	-0,15	-0,12	-0,16	-0,22	-0,20	--
21. Conflicto familia a trabajo	0,05	0,51	0,10	0,09	0,21	0,03	0,12	0,21	0,10	-0,38	-0,24	-0,09	-0,06	0,09	-0,06	-0,21	0,22	-0,12	-0,03	0,78
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

Empresas Sociales

Tabla A6: Correlaciones y significación entre las variables del estudio

1. Formación y desarrollo	--																			
2. Paga contingente	0,50	--																		
3. Gestión del desempeño	0,65	0,66	--																	
4. Reclutamiento y selección	0,65	0,64	0,70	--																
5. Salario competitivo	0,56	0,79	0,67	0,63	--															
6. Seguridad laboral	0,44	0,43	0,45	0,55	0,52	--														
7. Balance vida-trabajo	0,49	0,50	0,49	0,49	0,51	0,52	--													
8. Salida	0,61	0,71	0,67	0,70	0,73	0,62	0,64	--												
9. Participación	0,63	0,51	0,60	0,70	0,54	0,49	0,56	0,62	--											
10. Desempeño tarea	0,09	-0,10	0,03	0,02	-0,07	0,13	0,03	-0,01	0,08	--										
11. Desempeño creativo	0,22	-0,03	0,15	0,11	0,00	0,21	0,14	0,08	0,19	0,69	--									
12. Desempeño verde	0,27	0,06	0,17	0,22	0,12	0,26	0,13	0,21	0,30	0,36	0,34	--								
13. OCBE	0,31	0,20	0,29	0,30	0,19	0,24	0,19	0,31	0,31	0,39	0,45	0,60	--							
14. Satisfacción medioambiental	0,39	0,50	0,47	0,50	0,48	0,33	0,41	0,53	0,41	-0,02	0,08	0,21	0,40	--						
15. Satisfacción laboral	0,53	0,42	0,55	0,56	0,46	0,40	0,50	0,50	0,73	0,19	0,34	0,36	0,41	0,39	--					
16. Propósito en la vida	0,32	0,18	0,33	0,32	0,24	0,30	0,27	0,27	0,44	0,30	0,38	0,40	0,40	0,23	0,49	--				
17. Crecimiento personal	0,27	0,10	0,30	0,21	0,08	0,25	0,18	0,17	0,35	0,40	0,42	0,44	0,47	0,16	0,45	0,79	--			
18. Compromiso	0,44	0,50	0,49	0,51	0,47	0,31	0,42	0,48	0,54	0,17	0,28	0,20	0,31	0,46	0,65	0,39	0,35	--		
19. Apoyo supervisor/a	0,41	0,35	0,45	0,43	0,38	0,33	0,45	0,42	0,60	0,07	0,14	0,22	0,28	0,34	0,63	0,38	0,30	0,48	--	
20. Conflicto trabajo a familia	-0,11	0,01	0,00	-0,02	-0,02	0,00	-0,12	0,01	-0,11	-0,15	-0,07	-0,11	0,00	0,04	-0,27	-0,09	-0,14	-0,21	-0,32	--
21. Conflicto familia a trabajo	0,04	0,30	0,13	0,16	0,27	0,05	0,10	0,21	-0,01	-0,34	-0,20	-0,17	-0,07	0,14	-0,11	-0,19	-0,31	-0,04	-0,09	0,62
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

Resto de empresas de la economía social

Tabla A7: Correlaciones y significación entre las variables del estudio

1. Formación y desarrollo	--																			
2. Paga contingente	0,69	--																		
3. Gestión del desempeño	0,74	0,75	--																	
4. Reclutamiento y selección	0,77	0,73	0,76	--																
5. Salario competitivo	0,66	0,83	0,72	0,74	--															
6. Seguridad laboral	0,55	0,52	0,50	0,53	0,59	--														
7. Balance vida-trabajo	0,52	0,58	0,54	0,53	0,56	0,48	--													
8. Salida	0,67	0,75	0,70	0,74	0,79	0,62	0,64	--												
9. Participación	0,71	0,66	0,69	0,71	0,66	0,54	0,56	0,71	--											
10. Desempeño tarea	0,07	-0,08	-0,01	-0,02	-0,08	0,16	0,00	-0,08	0,02	--										
11. Desempeño creativo	0,29	0,14	0,16	0,17	0,14	0,21	0,22	0,15	0,27	0,62	--									
12. Desempeño verde	0,25	0,20	0,31	0,24	0,21	0,22	0,25	0,23	0,29	0,34	0,45	--								
13. OCBE	0,35	0,20	0,24	0,32	0,26	0,22	0,19	0,26	0,33	0,47	0,59	0,59	--							
14. Satisfacción medioambiental	0,51	0,53	0,52	0,55	0,55	0,34	0,35	0,60	0,48	-0,03	0,18	0,33	0,37	--						
15. Satisfacción laboral	0,63	0,53	0,60	0,62	0,54	0,44	0,48	0,56	0,71	0,15	0,37	0,35	0,36	0,55	--					
16. Propósito en la vida	0,40	0,28	0,36	0,35	0,26	0,29	0,29	0,28	0,37	0,37	0,43	0,39	0,46	0,34	0,48	--				
17. Crecimiento personal	0,33	0,19	0,27	0,28	0,16	0,21	0,16	0,17	0,31	0,43	0,48	0,36	0,48	0,22	0,43	0,85	--			
18. Compromiso	0,59	0,49	0,53	0,59	0,53	0,42	0,40	0,52	0,60	0,15	0,38	0,37	0,37	0,58	0,75	0,49	0,45	--		
19. Apoyo supervisor/a	0,46	0,39	0,47	0,44	0,42	0,34	0,39	0,46	0,60	0,07	0,22	0,24	0,24	0,43	0,61	0,36	0,32	0,60	--	
20. Conflicto trabajo a familia	-0,07	0,00	-0,01	-0,07	-0,04	-0,14	-0,22	-0,06	-0,09	-0,14	-0,07	-0,13	-0,10	-0,02	-0,19	-0,06	-0,02	-0,18	-0,16	--
21. Conflicto familia a trabajo	0,06	0,20	0,17	0,11	0,14	-0,06	0,10	0,17	0,07	-0,40	-0,20	-0,08	-0,13	0,14	-0,01	-0,09	-0,12	-0,08	0,00	0,60
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

