



## COMUNICACIÓN

**Título:** Análisis del impacto de la pobreza territorial en la relación laboral de las empresas españolas

**Autores y e-mails de todos:** Vicente Roca Puig (roca@uji.es)

**Departamento:** Administración de Empresas y Marketing

**Universidad:** Universitat Jaume I

**Área Temática:** Mercado de trabajo y territorio

**Resumen:** *(máximo 300 palabras)*

Hay un consenso generalizado en subrayar la importancia de entender la naturaleza de la relación laboral, la cual se define como un proceso dinámico de intercambio social entre empleadores y empleados. Adicionalmente, se defiende que dicha reciprocidad puede verse modificada por diversos factores contextuales. Paradójicamente, se echa en falta estudios empíricos que hayan examinado su dependencia de factores socioeconómicos del entorno, tales como las condiciones de vida de la población. El propósito de esta investigación es subsanar esta carencia. Desde la Teoría del Intercambio Social y usando una amplia muestra de 35.911 empresas ubicadas en 2.436 municipios españoles durante el periodo 2015-2019, se diseña un modelo de ecuaciones estructurales en el que se configura una relación bidireccional entre los incentivos y las compensaciones que reciben respectivamente empleadores y empleados, examinando esta relación laboral en función de la pobreza poblacional. Los resultados confirman la presencia de una relación laboral recíproca en las empresas españolas, más intensa en empresas ubicadas en municipios con una reducida pobreza dado que el efecto positivo de la inversión en RRHH en la productividad laboral es menor en un contexto de elevada pobreza. El examen de la pobreza territorial como factor contextual es especialmente relevante porque subraya la ineludible conexión sociedad-empresa y reconoce la importancia de la localización en el estudio de la relación laboral.

**Palabras Clave:** *(máximo 6 palabras)* Pobreza; Relación laboral, Sociedad-Empresa

**Clasificación JEL:** M12; M21; R11; R58.



## 1. INTRODUCCIÓN

A finales del año 2021 se estrenó la película “*El Buen Patrón*”, que fue galardonada con seis premios Goya en su edición del 2022, entre los cuales destacan los de mejor película y guion original. Este filme centra la atención en cómo es la relación laboral actual en las empresas españolas y realiza una reflexión y crítica social acerca de la compleja interdependencia que existe entre los intereses de empleados y empresarios (i.e., empleadores). Ambos actores son conscientes de este vínculo inherente a la propia definición de relación laboral, así como de la necesaria reciprocidad que debe regular la contraprestación que respectivamente reciben los unos de los otros. Obviamente, es una película que retrata con humor y cierto toque de caricatura el mercado laboral español, en la que se reprueba el papel que desempeñan los dos actores principales de una relación laboral. Aunque se trata de una dramatización, la cuestión de fondo que plantea esta película es substancial y precisa de una contestación más rigurosa y académica: ¿existe realmente una relación laboral recíproca en las empresas españolas? Adicionalmente, puede que la relación laboral no sea homogénea en todas las empresas españolas, sino que se presenten diferencias en las contraprestaciones que reciben respectivamente empleados y empresarios en función de determinadas peculiaridades del entorno empresarial. Por consiguiente, esta observación lleva a plantear la siguiente cuestión: ¿existe una relación laboral uniforme en las empresas españolas? Paradójicamente, a pesar de la trascendencia de ambas cuestiones, se echa en falta estudios empíricos que las hayan examinado en profundidad.

El propósito de esta investigación es dar respuesta a estas preguntas basándose en la Teoría del Intercambio Social que, desde el punto de vista del empleador, examina el vínculo empleado-empleador adoptando un nivel de análisis organizacional (Coyle-Shapiro y Shore, 2007; Coyle-Shapiro et al., 2016; López-Cabrales y Valle-Cabrera, 2020; Wang et al., 2003). Este marco conceptual se fundamenta en las nociones clásicas de “Norma de reciprocidad” (Gouldner, 1960), “Teoría del equilibrio” (Barnard, 1968) y “Modelo incentivo-contribución” (March y Simon, 1958), argumentando que empresarios y empleados deben ser examinados en una relación de intercambio social en la que cada parte hace ciertas demandas a la otra, mientras proporciona algo a



cambio. En una relación laboral los empleadores realizan incentivos o inversiones para los empleados y, como contraprestación, reciben compensaciones o contribuciones de los empleados a la organización reflejados en una mayor productividad laboral. Además, este marco teórico defiende la posibilidad que el contexto en el que se desarrolla la relación laboral influya en ese mecanismo de intercambio entre empleados y empleadores (Coyle-Shapiro y Shore, 2007; Cropanzano y Mitchell, 2005; March y Simon, 1958). Desde esta aproximación contextual al estudio de la relación laboral, esta investigación introduce la pobreza poblacional como un factor contingente que puede modificar la reciprocidad empleador-empleado.

Para contrastar empíricamente la naturaleza de este proceso de intercambio social y su carácter contingente, se confecciona una original y extensa base de datos, cuya unidad de análisis es la organización, que reúne información procedente del Instituto Nacional de Estadística (INE) y del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI). El INE recoge datos acerca del nivel de pobreza de los municipios españoles y SABI recoge información sobre diversas características de las empresas españolas que permite medir las contraprestaciones que se producen en una organización entre empleados y empleador. Mediante el procedimiento estadístico de Modelo de Ecuaciones Estructurales (Structural Equation Modeling, SEM) para datos de panel se diseña una relación dinámica de intercambio (i.e., bidireccional) entre los incentivos para los empleados que realizan los empleadores (i.e., la inversión en recursos humanos (RRHH)) y la contribución de los empleados a la organización (i.e., la productividad laboral). Esta base de datos consta de 35.911 empresas españolas, distribuidas entre 2.436 municipios, de las que se obtiene información en cinco momentos de tiempo o anualidades (2015-2019).

Diversas son las novedades que aporta esta investigación al estudio de la relación laboral. Primera, como advierten Coyle-Shapiro y Kessler (2002) y Subramony et al., (2008), a pesar del notable desarrollo teórico sobre el funcionamiento del mecanismo de intercambio que regula la relación laboral en las organizaciones, la investigación empírica en este campo de conocimiento generalmente adopta una visión unidireccional (p.ej., Batt y Covin, 2011; Roca-Puig et al., 2021; Shaw et al., 2009), que se enfoca en cómo los empleados responden a los incentivos e inversiones del



empleador (i.e., inversión en RRHH → productividad laboral), sin tener en cuenta la respuesta posterior del empleador a las contribuciones del empleado (i.e., productividad laboral → inversión en RRHH). Como consecuencia, existe cierto consenso sobre el hecho de que las inversiones ofrecidas a los empleados predicen los niveles de contribución de los empleados a la organización, pero falta acuerdo y evidencia empírica sobre en qué medida las contribuciones de los empleados son la fuente de la cual la organización (empleador) fabrica las inversiones ofrecidas a los empleados (Subramony et al, 2008). *“Esto representa una prueba clave de si la norma de reciprocidad rige la relación de intercambio. En otras palabras, debe haber una influencia bidireccional entre las dos partes del intercambio que refleje la interdependencia conjunta de sus interacciones”* (Coyle-Shapiro y Kessler, 2002; p. 74).

Adicionalmente, es de subrayar que una relación laboral es inherentemente dinámica porque se desarrolla año tras año. Las relaciones de intercambio social implican intercambios recurrentes de beneficios entre las partes a lo largo del tiempo (Coyle-Shapiro y Shore, 2007) y, por lo tanto, este *“sistema cooperativo es incesantemente dinámico”* (Barnard, 1968; p. 59). La relación de intercambio entre el empleado y el empleador podría caracterizarse como un ciclo repetitivo continuo de otorgar beneficios que a su vez inducen una obligación de recompensa (Coyle-Shapiro y Kessler, 2002). No obstante, la mayoría de las investigaciones empíricas ignoran esta pauta longitudinal en la relación laboral porque los incentivos y compensaciones no se miden repetidamente en diferentes momentos de tiempo (Coyle-Shapiro y Conway, 2004; Pitariu y Ployhart, 2010), limitándose a realizar estudios transversales (en un momento de tiempo determinado). Ambos sesgos (análisis unidireccional y transversal de la relación laboral) persisten en nuestros días, siendo necesario para subsanarlos la formulación y análisis longitudinal de una relación de intercambio bidireccional entre las respectivas contraprestaciones de empleador y empleado. En nuestro conocimiento, esta investigación es la primera que observa ambas peculiaridades en el ámbito de la literatura sobre relaciones laborales.

Tercera, diversos factores del entorno empresarial pueden afectar a la relación laboral (Barnard, 1968; Coyle-Shapiro y Shore, 2007; Cropanzano y Mitchell, 2005;



March y Simon, 1958). En otras palabras, la naturaleza de la relación laboral depende del contexto en el que desarrolla su actividad una organización. A pesar de esta indicación, Vincent et al., (2020) y Boxall (2021) advierten que la aproximación contextual a la relación laboral ha recibido una escasa atención empírica. Por este motivo, en la actualidad urgen estudios que integren la reciprocidad empleador-empleado con el contexto externo de la organización (Boxall, 2021). Una interesante excepción es el reciente estudio de Roca-Puig et al., (2021), quienes analizan cómo la relación laboral se ve alterada por un entorno socioeconómico pobre. En particular, Roca-Puig et al., (2021), sobre una muestra de 2.192 empresas industriales españolas durante el periodo 2006-2011, examinan la influencia de la pobreza regional (comunidad autónoma) en el efecto de la inversión en RRHH en la productividad laboral (i.e., inversión en RRHH  $\rightarrow$  productividad laboral). Nuestra investigación complementa el estudio de Roca-Puig et al., (2021) al añadir la influencia de la pobreza poblacional sobre el efecto de la productividad laboral en la inversión en RRHH (i.e., productividad laboral  $\rightarrow$  inversión en RRHH). Además, adoptamos un ámbito territorial más específico y próximo a las empresas para evaluar la pobreza de su entorno, a saber, la ciudad en la que se ubican. El término pobreza poblacional alude al nivel de pobreza que atesoran los municipios.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. La teoría del intercambio social**

La Teoría del Intercambio Social es un marco científico esencial para examinar la relación laboral (Coyle-Shapiro y Conway, 2004; Coyle-Shapiro et al., 2016; López-Cabrales y Valle-Cabrera, 2020; Rincón-Roldan y López-Cabrales, 2022), el cual argumenta que el éxito de una organización depende de la gestión del intercambio recíproco y cooperativo que se da entre empleados y empleadores. Los empleados reciben de la organización incentivos a cambio de los cuales hacen contribuciones a la organización y las contribuciones proporcionadas por los empleados son la fuente a partir de la cual la organización produce el incentivo ofrecido a los participantes. March y Simon (1958) caracterizan a este proceso de intercambio social como aquel en el que la organización ofrece incentivos a cambio de las contribuciones de los empleados. Su



modelo incentivo-contribución captura la naturaleza interdependiente de la relación laboral, por lo que la contribución de un empleado satisface las metas de un empleador, mientras que los incentivos del empleador satisfacen las metas de los empleados (Sun et al., 2007). Asimismo, en este modelo subyace la idea de reciprocidad (Gouldner, 1960), donde los incentivos que brinda la organización generan un sentido de obligación por parte del empleado, quien, para sostener la relación, corresponde con comportamientos que promueven el logro de las metas de la organización (Coyle-Shapiro y Shore, 2007). Los empleados, al cumplir con sus obligaciones con el empleador, están descargando temporalmente esas obligaciones e imponiendo al empleador la obligación de corresponder en el futuro. Esto crea un sentimiento de obligación mutua y confianza interpersonal entre las partes que se consolida en el tiempo. La confianza es una condición necesaria para construir una relación de intercambio social que asegure la cooperación y colaboración entre empleados y empleadores (Coyle-Shapiro et al., 2016; Hom et al., 2009).

Esta reciprocidad puede tomar la forma de obligaciones por parte del empleador de continuar proporcionando a los empleados salarios y otros valores no económicos y, por parte de los empleados, puede tomar la forma de menor absentismo y rotación o una mayor productividad laboral (March y Simon, 1958). Una de las obligaciones del empleado es ser productivo, por lo que la productividad laboral es uno de los criterios de realización fundamentales para evaluar la contribución de los empleados a la organización (March y Simon, 1958; Subramony et al., 2008; Sun et al., 2007). Como contrapartida, una de las obligaciones del empleador es invertir en los empleados, por lo que el paquete de salarios y beneficios sociales (cotizaciones sociales, pensiones y otros gastos sociales), normalmente recogido en la partida de gastos de personal de la empresa, es uno de los criterios básicos más disponibles y usados para evaluar la inversión en RRHH (Vithana et al., 2021).

Este proceso de intercambio social es un sistema de doble entrada y salida en el que cada parte contribuye con algo al intercambio y, a cambio, recibe algo. La entrada de una parte es la salida para la otra, y viceversa. Por consiguiente, cabe plantear una relación bidireccional positiva, de beneficio mutuo, entre las dos partes del intercambio que define la interacción de la relación laboral entre empleadores y empleados (Coyle-



Shapiro y Kessler, 2002; Cropanzano y Mitchell, 2005). Esta es la característica clave en una relación de intercambio social. En este sentido, Coyle-Shapiro y Kessler (2002) describen en el tiempo un intercambio recíproco típico, en el que el cumplimiento por los empleados de sus obligaciones en el momento 1 estará relacionado positivamente con las obligaciones percibidas del empleador en el momento 2 y, por reciprocidad, los empleadores crearán una relación positiva entre el cumplimiento de sus obligaciones en el momento 2 y las obligaciones percibidas de los empleados en el momento 3. En esencia, la Parte A proporciona recursos a la Parte B con la expectativa de que la Parte B proporcione recursos a la Parte A en un momento posterior y, de forma viceversa, la Parte B proporciona recursos a la Parte A con la expectativa de que la Parte A proporcione recursos a la Parte B en el futuro. Asimismo, Subramony et al., (2008) concretan esta relación bilateral dinámica entre incentivos y contribuciones cuando explican que los empleadores utilizan las contribuciones obtenidas de los empleados en forma de mayor productividad laboral para reinvertirlas en la provisión de futuras inversiones en RRHH y, los empleados, por su parte, asumen que su mayor eficiencia en el trabajo será recompensada en la provisión de futuras inversiones en RRHH por parte de los empleadores. En resumen, la visión bidireccional entre incentivos y compensaciones es el fundamento básico de la relación laboral y, en base a este principio, se propone la siguiente hipótesis:

*H1. Existe una relación bidireccional positiva entre la inversión en RRHH y la productividad laboral, de tal forma que a) la inversión en RRHH presenta un impacto positivo en la productividad laboral y, recíprocamente, b) la productividad laboral presenta un impacto positivo en la inversión en RRHH.*

## **2.2. La visión contextual de la Teoría del Intercambio Social: la pobreza poblacional**

Como se ha argumentado con anterioridad, la confianza entre empleadores y empleados es una condición necesaria para construir una relación de intercambio social (Coyle-Shapiro et al., 2016; Hom et al., 2009). Por consiguiente, si el contexto en el que se desarrolla este proceso de reciprocidad se distingue por poseer alguna característica que favorezca, o por el contrario obstaculice, la confianza interpersonal, esto repercutirá directamente sobre la intensidad de la relación laboral. El modelo empleado-empleador



depende del contexto socioeconómico en el que se realizan los intercambios entre estas dos partes (Coyle-Shapiro y Shore, 2007; Coyle-Shapiro et al., 2004; Cropanzano y Mitchell, 2005; Hannah y Iverson, 2004). A este respecto, la literatura sobre relaciones laborales defiende que las condiciones de vida de la sociedad en la que se desenvuelve una organización, en particular su nivel de pobreza es un factor contextual que afecta negativamente a la relación laboral. Cuanto mayor sea el nivel de pobreza poblacional menor será la confianza social que enmarca a una relación de reciprocidad y, en consecuencia, cabe esperar que la intensidad de relación bidireccional positiva entre empleados y empleadores se reduzca.

### ***La pobreza poblacional***

La gestión de la relación laboral en las organizaciones no puede entenderse completamente aislada de las condiciones de vida de la sociedad (desigualdad, pobreza, etc.) en la que desarrollan su actividad económica (Dundon y Rafferty, 2018; Roca-Puig et al., 2021). La pobreza hace referencia a determinadas privaciones o carencias que padecen las personas en un determinado territorio y ponen en peligro su bienestar (Atkinson, 1998; Bapuji, 2015). La pobreza material denota una falta de medios económicos para satisfacer las necesidades humanas básicas en una sociedad y es una indicación clave que advierte de unas malas condiciones de vida de la población. El concepto de pobreza se define de acuerdo con el contexto socioeconómico de una población, identificándose en función del porcentaje de personas que viven por debajo del nivel de renta (umbral de pobreza) que una determinada sociedad considera mínimo para mantener la dignidad. Por lo general, en países desarrollados el nivel de pobreza material recoge el porcentaje de personas que viven por debajo del 60% de la mediana de la renta de ese país (INE, 2022). Este indicador de pobreza relativa considera que una persona es pobre cuando se encuentra en una situación clara de desventaja socioeconómica respecto al resto de personas de su entorno y, por esta razón, esta concepción de pobreza está muy ligada a la noción de desigualdad.

Kim y Wright (2011), Roca-Puig et al., (2021) y Geary y Signoretti (2021) sugieren que la norma de reciprocidad y los valores sociales de lealtad y cooperación establecidos en la sociedad son recreados dentro de las organizaciones favoreciendo el desarrollo de relaciones cooperativas de largo plazo entre empresarios y trabajadores.





En el caso que estos valores se degraden en la sociedad, entonces esta peculiaridad se transmite a las organizaciones ubicadas dentro de este territorio. Precisamente, un grado elevado de pobreza de la población se relaciona negativamente con la confianza social, definida como un valor moral que se deriva de normas culturales compartidas en una comunidad que describe un contexto donde las personas tienden a ser generosas e incluso altruistas. La confianza social trae beneficios para las sociedades como medio de cooperación social y lealtad. La pobreza material deteriora la confianza social al generar aprensión en las personas y favorecer comportamientos oportunistas e individuales que intentan maximizar sus propios intereses, degradando la cooperación entre las personas. Cuando una persona experimenta la falta de reciprocidad en la población en la que vive, lleva sus efectos a todos los demás colectivos sociales a los que pertenece, en especial a la organización en la que trabaja (Bapuji, 2015). Los empleados y empleadores no pueden aislarse en la empresa de la coyuntura socioeconómica en la que se ven inmersos en su entorno. Por lo tanto, en un contexto de elevada pobreza su sentimiento de obligación de responder ante el incentivo proporcionado por la contraparte de una relación laboral será menor.

En definitiva, la pobreza en la sociedad produce empleados y empleadores desconfiados, comportamientos organizativos egoístas y falta de participación en el trabajo que, en última instancia, debilitan la intensidad de la relación laboral en las organizaciones (Bapuji, 2015; Kim y Wright, 2011, Roca-Puig et al., 2021). En otras palabras, la pobreza de la población afecta negativamente a la relación bidireccional entre inversión en RRHH y productividad laboral, disminuyendo la fuerza o intensidad de esa relación laboral, de tal forma que se enuncia la siguiente hipótesis:

*H2. En comparación con un contexto de reducida pobreza poblacional, en un contexto de elevada pobreza poblacional a) el efecto positivo de la inversión en RRHH en la productividad laboral será menor y b) el efecto positivo de la productividad laboral en la inversión en RRHH será menor.*



### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Fuentes de información

Para contrastar las hipótesis se usan principalmente los datos de dos fuentes de información: 1) el “Atlas de Distribución de Renta de los Hogares” (ADRH) elaborado por el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2022), y 2) el “Sistema de Análisis de Balances Ibéricos” (SABI) elaborado por la empresa INFORMA en colaboración con Bureau Van Dijk (INFORMA, 2022). El ADRH es un innovador proyecto experimental que recientemente ha elaborado el INE para todo el territorio español en el que se plantea la construcción de indicadores estadísticos de nivel y distribución de renta de los hogares a nivel municipal a partir de datos tributarios proporcionados fundamentalmente por la Agencia Tributaria<sup>1</sup>. Según el INE, a finales de 2022 el ADRH dejará de figurar como estadística experimental y estos datos se integrarán en el propio “Censo de Población y Viviendas”, que proporcionará esta información como parte de las variables de contexto. Por su parte, SABI es una base de datos Web que permite el acceso a diversa información general y a las cuentas anuales de más de 2,7 millones de empresas españolas y más de 800.000 portuguesas. Desde el año 2019 el INE ha ido publicando periódicamente los datos disponibles en el ADRH y en la actualidad (finales del 2021) se dispone de información de cinco anualidades, correspondientes al periodo 2015-2019, para municipios con más de 500 habitantes. En consonancia con los datos disponibles en el ADHR, en esta investigación se recopilan de SABI los datos anuales del periodo 2015-2019 de las empresas españolas.

La información de ambas bases de datos se fusiona usando como unidad de análisis la empresa. Esta reunión precisa identificar el municipio en el que las empresas desarrollan su actividad económica para asignarle a cada caso (i.e., empresa) sus respectivos indicadores del entorno socioeconómico municipal procedentes del ADRH. Para realizar esta fusión es necesario seleccionar solo empresas que estén ubicadas en un único municipio y, por lo tanto, no tengan delegaciones (comerciales o industriales)

---

<sup>1</sup> Inicialmente no se incluían las Comunidades Autónomas de Navarra y el País Vasco debido a su régimen tributario especial. Paulatinamente, el INE está incorporando datos de estos dos territorios y actualmente ya aparecen los municipios de la provincia de Vizcaya.



en diversos municipios. Además, solo se seleccionan empresas englobadas dentro de las diferentes clasificaciones de pequeña, mediana y gran empresa en función del tamaño organizativo. En otras palabras, no se incluyen las denominadas microempresas, organizaciones con menos de 10 empleados. Por último, se eliminan las empresas que en SABI presentan algún dato perdido en cualquiera de las variables organizativas durante el periodo de tiempo examinado (2015-2019). En términos estadísticos, la muestra de empresas está compuesta de casos completos.

### **3.2. Variables**

En cuanto a las medidas de las dos variables organizativas que conforman una relación laboral, en primer lugar, la inversión en RRHH se evalúa por medio del coste medio de los empleados (gastos de personal / número de empleados). En la partida de gastos de personal se incluyen sueldos y salarios, indemnizaciones, cotizaciones sociales, aportaciones al sistema de pensiones y otros gastos sociales. El coste medio de los empleados es el indicador tradicional usado en la literatura sobre gestión estratégica de los recursos humanos para estimar la inversión en RRHH (Vithana et al., 2021). En segundo lugar, siguiendo la propuesta de autores como Sels et al., (2006), la productividad laboral se mide por el valor añadido por empleado (valor añadido / número de empleados). El valor añadido de una empresa se define como la diferencia entre el valor de la producción (suma de ventas, variación de existencias y otros ingresos de gestión) y las adquisiciones externas relacionadas con ese volumen de negocio (suma de las compras y los servicios exteriores), siendo un importante indicador de la eficiencia laboral de los empleados. Por lo que respecta a la medición de la pobreza, se usa el indicador de “porcentaje de población con ingresos por unidad de consumo por debajo del 60% de la mediana nacional”, el cual estima la proporción de la población de un determinado territorio (i.e., municipio) en riesgo de pobreza. Según el INE (2020), este índice forma parte del conjunto de indicadores publicados por Eurostat en el “Pilar Europeo de Derechos Sociales” y también es uno de los indicadores de los “Objetivos de Desarrollo Sostenible” (Objetivo 1, lucha contra la pobreza).

Al mismo tiempo, es conveniente introducir una serie de variables de control identificadas en estudios previos que pueden afectar tanto a la inversión en RRHH como a la productividad laboral. Como explican Berneth y Aguinis (2016), las variables de



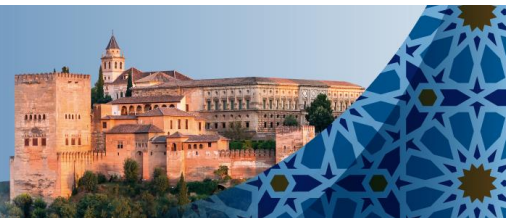
control son básicas para garantizar la generalización de los resultados obtenidos en cualquier investigación empírica. De forma similar a Roca-Puig et al., (2021) y Sheehan y Garavan (2021), a nivel empresarial se introducen el tamaño organizativo, la intensidad de capital y el sector de actividad. El tamaño organizativo se mide mediante el número de empleados de la empresa. La intensidad de capital se determina por el ratio entre el inmovilizado y el número de empleados de la empresa. En cuanto al sector económico en el que ejerce su actividad la empresa, se adopta una de las clasificaciones más comunes usada por el INE en la que distingue cuatro sectores, a saber, agricultura, industria, construcción y servicios. Adicionalmente, al igual que Roca-Puig et al., (2021), se incorpora el Índice de Competitividad Regional (ICR) recopilado por la Comisión Europea que recoge el nivel de desarrollo de las diferentes regiones del ámbito europeo. En particular, se usa el ICR del año 2019 (ICR 2019) dado que su cobertura corresponde principalmente al periodo 2015-2017 (Annoni y Dijkstra, 2019), coincidiendo pues con los años iniciales del periodo de análisis de esta investigación. A cada empresa de la muestra se le asigna su ICR 2019 en función de la región española (comunidad autónoma) en la que está localizada. Por último, es oportuno también introducir la renta bruta per cápita de la población como un indicador que mide el crecimiento económico de un determinado municipio. Como puntualizan Annoni y Dijkstra (2019), la renta bruta per cápita no está incluida en el ICR 2019, siendo pues una variable diferente a considerar para valorar el progreso del entorno empresarial. Se usan los datos anuales del periodo analizado (2015-2019) del índice de renta bruta per cápita de los municipios españoles que proporciona el INE. A las empresas se les asigna su correspondiente índice de renta bruta per cápita anual en función del municipio en el que se ubican.

La muestra final seleccionada para realizar el análisis estadístico es de 35.911 empresas (casos completos), repartidas entre 2.436 municipios españoles, con datos de 8 variables en 5 momentos de tiempo ( $t=5$ ; 2015-2019). En la tabla I del Anexo se enumeran las variables usadas en esta investigación y sus respectivas medidas. En la tabla II del Anexo se muestra la distribución del número de empresas y municipios englobados en esta investigación por provincias. En función de su actividad económica, 1.239 empresas pertenecen al sector de Agricultura, 8.957 empresas al sector Industrial, 3.594 al sector de la Construcción y 22.121 empresas al sector de Servicios.

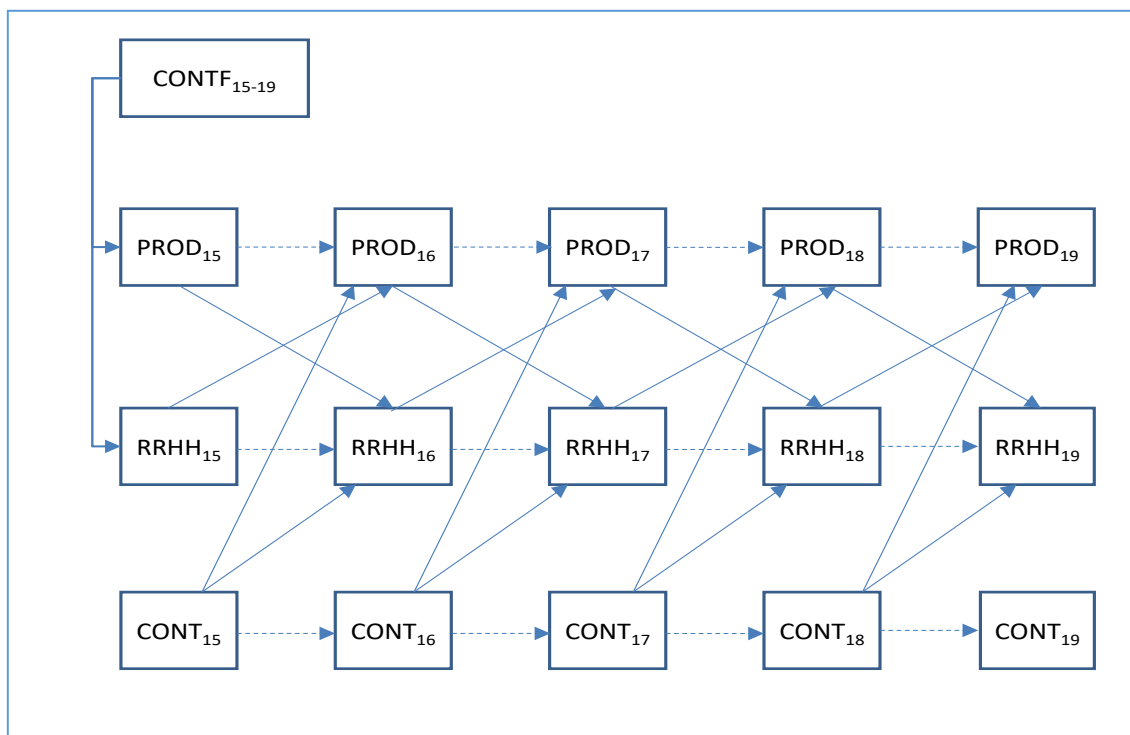


### 3.3. Procedimiento estadístico

Siguiendo las indicaciones de Little (2013) y tomando como referencia los estudios de Sheehan y Garavan (2021) y Roca-Puig et al., (2021), se diseña un modelo longitudinal de ecuaciones estructurales (Structural Equation Modeling, SEM) de “efectos cruzados con retardos” para garantizar la necesaria prelación temporal de la causa sobre el efecto. Se determina un retardo temporal de un año en las relaciones causales propuestas en el modelo. Al mismo tiempo, se especifica que los efectos cruzados permanezcan constantes en el tiempo, lo cual facilita la interpretación de los resultados al estimarse un único parámetro no estandarizado para todo el intervalo de tiempo considerado (Roca-Puig et al., 2021). Por otra parte, para evitar problemas de computación al usar SEM es usual realizar una transformación logarítmica de las variables (p.ej., Sheehan y Garavan, 2021). En particular, se calcula el logaritmo decimal (de base 10) de las siguientes variables: *Inversión en RRHH*, *Productividad laboral*, *Intensidad de capital*, *Tamaño organizativo* y *Crecimiento económico poblacional*. Por último, es de resaltar que el *Sector económico* y la *Competitividad regional* no sufren cambios durante el periodo de tiempo examinado (2015-2019), por lo que actúan como factores fijos (constantes), introduciéndose como variables que impactan solo en el primer año de dicho periodo (i.e., 2015) sobre la inversión en RRHH y la productividad laboral. En la Figura 1 se muestran los efectos cruzados entre las variables (líneas continuas) y los efectos autorregresivos (líneas espaciadas) oportunos para diseñar un modelo SEM longitudinal (Little, 2013).

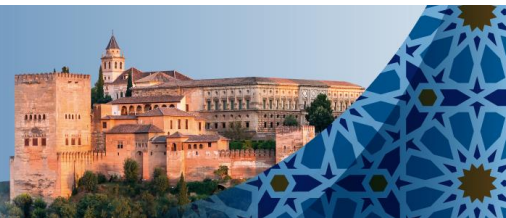


**Figura 1. Modelo de ecuaciones estructurales longitudinal (2015-2019).**



*Nota.* Los subíndices indican el año. PROD: Productividad laboral; RRHH: Inversión en RRHH; CONT: Variables de control (Intensidad de capital, Tamaño organizativo y Crecimiento económico poblacional); CONF: Variables de control fijas (Sector económico y Competitividad regional).

Mediante el programa EQS (Bentler, 2006) se calcula la bondad del ajuste de este modelo a los datos y los respectivos parámetros de las relaciones causales propuestas. En cuanto a la bondad del ajuste, se presentan los valores de la chi-cuadrado Satorra-Bentler ( $\chi^2$ ) y sus grados de libertad ( $gl$ ), el índice de ajuste no normalizado ( $NNFI$ ), el índice de ajuste comparativo ( $CFI$ ) y el error cuadrático medio de aproximación ( $RMSEA$ ). En modelos complejos que analizan un elevado número de casos se aconseja que el  $NNFI$  y el  $CFI$  presenten valores por encima de 0,90 y el  $RMSEA$  valores por debajo de 0,06. Para estimar la significatividad ( $p$ ) de los parámetros se utiliza el error estándar robusto, que corrige la posible no normalidad de los datos. El modelo SEM representado en la Figura 1 se examina para la muestra total de empresas y posteriormente se replica para los diferentes subgrupos de empresas



identificados en función del grado de pobreza poblacional. Para lo cual se usa el análisis multigrupo, que es una técnica SEM especialmente ideada para realizar comparaciones entre diferentes subgrupos (Bentler 2006). En un análisis multigrupo hay un único test de la bondad del ajuste que evalúa conjuntamente a todos los grupos considerados. Por consiguiente, a mayor número de grupos, más difícil es encontrar un ajuste global aceptable de los datos para todos los grupos considerados de forma simultánea. (Bentler, 2006). En la práctica, esta particularidad limita el número de grupos a examinar y requiere plantear un marco de análisis sencillo a partir de la distinción de dos niveles de pobreza territorial. A este respecto, se calcula el promedio de las cinco anualidades (2015-2019) de la variable pobreza poblacional para cada empresa<sup>2</sup> y se halla su mediana para la muestra total de empresas. En función de la mediana (17,80), se identifican 17.879 empresas que están por debajo de este valor (nivel de pobreza poblacional reducido) y 18.032 empresas que están por encima (nivel de pobreza poblacional elevado).

#### 4. RESULTADOS

Los índices de bondad del ajuste del modelo a los datos en la muestra total de empresas indican un nivel apropiado ( $\chi^2 = 16.055,385$  *gl.* = 308  $p < 0,01$ ; *NNFI* = 0,982; *CFI* = 0,986; *RMSEA* = 0,038). Los parámetros no estandarizados estimados de las relaciones causales contenidas en este modelo se presentan en la Tabla 1. A este respecto, se evidencia la existencia de una relación bidireccional positiva entre la inversión en RRHH y la productividad laboral (*Inversión en RRHH*  $_t \rightarrow$  *Productividad laboral*  $_{t+1} = 0,060$ ; *Productividad laboral*  $_t \rightarrow$  *Inversión en RRHH*  $_{t+1} = 0,034$ ). Ambas relaciones causales presentan un efecto positivo y significativo, confirmándose así la hipótesis *H1*.

<sup>2</sup> El rango (diferencia entre el valor mínimo y máximo) de este valor para la muestra de empresas analizada es 48,26 (3,88 - 52,14). La amplitud de este valor refleja la alta disparidad en el nivel de pobreza existente entre los municipios españoles. Es conveniente señalar también que la mediana debería dividir la muestra total en dos grupos con el mismo número de empresas, sin embargo, no sucede exactamente así dado que las ciudades de La Palma (Baleares), Alcalá de Henares (Madrid) y Salas de los Infantes (Burgos) reportan exactamente el valor de la mediana (17,80), por lo que la inclusión de las empresas localizadas en estos municipios en uno u otro grupo conlleva a la diferencia que se observa.

**Tabla 1. Resultados del modelo longitudinal para el periodo 2015-2019 ( $t=5$ )**

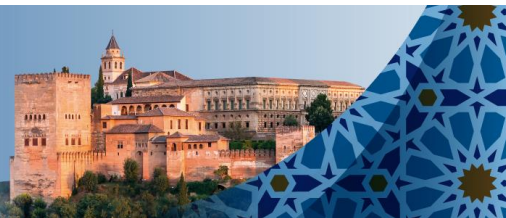
<i>Relaciones causales</i>	<i>Parámetros</i>
Inversión en RRHH $_t \rightarrow$ Productividad laboral $_{t+1}$	0,060**
Productividad laboral $_t \rightarrow$ Inversión en RRHH $_{t+1}$	0,034**
<i>Efectos de control:</i>	
Competitividad regional $\rightarrow$ Productividad laboral $_{15}$	0,295**
Competitividad regional $\rightarrow$ Inversión en RRHH $_{15}$	0,348**
Sector Agricultura $\rightarrow$ Productividad laboral $_{15}$	-0,085**
Sector Agricultura $\rightarrow$ Inversión en RRHH $_{15}$	-0,142**
Sector Industria $\rightarrow$ Productividad laboral $_{15}$	0,055**
Sector Industria $\rightarrow$ Inversión en RRHH $_{15}$	0,047**
Sector Construcción $\rightarrow$ Productividad laboral $_{15}$	-0,033**
Sector Construcción $\rightarrow$ Inversión en RRHH $_{15}$	0,042**
Tamaño organizativo $_t \rightarrow$ Productividad laboral $_{t+1}$	0,002*
Tamaño organizativo $_t \rightarrow$ Inversión en RRHH $_{t+1}$	0,019**
Intensidad de capital $_t \rightarrow$ Productividad laboral $_{t+1}$	0,013**
Intensidad de capital $_t \rightarrow$ Inversión en RRHH $_{t+1}$	-0,003**
Crecimiento económico $_t \rightarrow$ Productividad laboral $_{t+1}$	0,026**
Crecimiento económico $_t \rightarrow$ Inversión en RRHH $_{t+1}$	0,029**
<i>Efectos autorregresivos:</i>	
Inversión en RRHH $_t \rightarrow$ Inversión en RRHH $_{t+1}$	(0,849 – 0,907)**
Productividad laboral $_t \rightarrow$ Productividad laboral $_{t+1}$	(0,834 – 0,884)**
Tamaño organizativo $_t \rightarrow$ Tamaño organizativo $_{t+1}$	(0,965 – 0,986)**
Intensidad de capital $_t \rightarrow$ Intensidad de capital $_{t+1}$	(0,931 – 0,956)**
Crecimiento económico $_t \rightarrow$ Crecimiento económico $_{t+1}$	(0,947 – 1,003)**

**Notas:**

1. Los efectos autorregresivos varían en el intervalo temporal analizado. Se presenta el rango (mínimo – máximo) de los valores obtenidos.
2. El sector de Servicios se escoge como categoría de referencia y, por lo tanto, no se introduce como una variable en el modelo. El resto de sectores económicos se codifican como variables dicotómicas, asignándose el valor de 1 cuando la empresa pertenece a ese sector y el valor de 0 en caso contrario.
3.  $N = 35.911$ .  $^+p < 0,1$ ;  $*p < 0,05$ ;  $**p < 0,01$ .

En cuanto al estudio de la visión contextual de la relación laboral, los índices de la bondad del ajuste del modelo multigrupo son satisfactorios ( $\chi^2 = 20.037,633$  gl. = 616  $p < 0,01$ ;  $NNFI = 0,977$ ;  $CFI = 0,982$ ;  $RMSEA = 0,042$ ). Los resultados evidencian una relación bidireccional positiva entre inversión en RRHH y productividad laboral, tanto en un contexto de pobreza reducida como elevada. Por consiguiente, se confirma la hipótesis  $H1$  en ambos contextos. Desde un punto de vista comparativo, el valor de la prueba estadística  $RLMT$  (*Robust Lagrange Multiplier Test*) asociada a un análisis





multigrupo entre estos dos grupos de empresas para las relaciones causales que configuran una relación laboral ( $Inversión\ en\ RRHH_t \rightarrow Productividad\ laboral_{t+1}$ :  $RLMT = 4,815$ ;  $p = 0,028$ .  $Productividad\ laboral_t \rightarrow Inversión\ en\ RRHH_{t+1}$ :  $RLMT = 1,744$ ;  $p = 0,187$ ) demuestra que las empresas ubicadas en municipios con una elevada pobreza presentan un efecto positivo menor de la inversión en RRHH en la productividad laboral que las empresas ubicadas en municipios con una reducida pobreza ( $0,070 > 0,046$ ). No obstante, el efecto positivo de la productividad laboral en la inversión en RRHH no es estadísticamente diferente entre estos dos grupos de empresa ( $0,033$  vs.  $0,034$ ). Por consiguiente, la hipótesis  $H2$  se confirma parcialmente, dado que se evidencia el efecto  $H2a$ , pero no el efecto  $H2b$ .

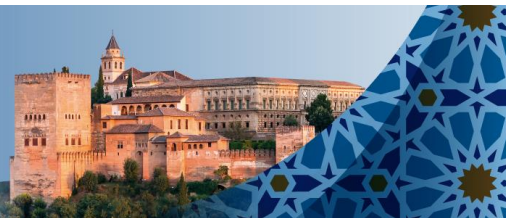
**Tabla 2. Resultados en función de la pobreza poblacional (Reducida/Elevada)**

<i>Relaciones causales</i>	<i>Reducida</i> ( <i>N=17.879</i> )	<i>Elevada</i> ( <i>N=18.032</i> )
$Inversión\ en\ RRHH_t \rightarrow Productividad\ laboral_{t+1}$	0,070**	0,046**
$Productividad\ laboral_t \rightarrow Inversión\ en\ RRHH_{t+1}$	0,033**	0,034**
<i>Efectos de control:</i>		
Competitividad regional $\rightarrow$ Productividad laboral <sub>15</sub>	0,169**	0,187**
Competitividad regional $\rightarrow$ Inversión en RRHH <sub>15</sub>	0,242**	0,220**
Sector Agricultura $\rightarrow$ Productividad laboral <sub>15</sub>	0,056**	-0,115**
Sector Agricultura $\rightarrow$ Inversión en RRHH <sub>15</sub>	-0,035*	-0,164**
Sector Industria $\rightarrow$ Productividad laboral <sub>15</sub>	0,061**	0,050**
Sector Industria $\rightarrow$ Inversión en RRHH <sub>15</sub>	0,055**	0,041**
Sector Construcción $\rightarrow$ Productividad laboral <sub>15</sub>	-0,037**	-0,029**
Sector Construcción $\rightarrow$ Inversión en RRHH <sub>15</sub>	0,035**	0,050**
Tamaño organizativo <sub>t</sub> $\rightarrow$ Productividad laboral <sub>t+1</sub>	-0,000	0,004**
Tamaño organizativo <sub>t</sub> $\rightarrow$ Inversión en RRHH <sub>t+1</sub>	0,018**	0,020**
Intensidad de capital <sub>t</sub> $\rightarrow$ Productividad laboral <sub>t+1</sub>	0,014**	0,012**
Intensidad de capital <sub>t</sub> $\rightarrow$ Inversión en RRHH <sub>t+1</sub>	-0,002**	-0,003**
Crecimiento económico <sub>t</sub> $\rightarrow$ Productividad laboral <sub>t+1</sub>	0,032**	0,021**
Crecimiento económico <sub>t</sub> $\rightarrow$ Inversión en RRHH <sub>t+1</sub>	0,021**	0,033**

*Nota.* Por simplicidad, se omite la presentación de los efectos de autorregresión porque en todos los grupos los valores son similares a los presentados para la muestra total (véase Tabla 1). \* $p < 0,1$ ; \*\* $p < 0,05$ ; \*\*\* $p < 0,01$ .

## 5. CONCLUSIÓN

Desde la Teoría del Intercambio Social, la relación laboral se define como un proceso dinámico bidireccional entre los incentivos y las compensaciones que



respectivamente reciben los empleadores y los empleados. El principio de reciprocidad positiva, de ganancias mutuas para empleadores y empleados, rige esta relación de interdependencia entre ambas partes. En una relación laboral los empleadores realizan incentivos o inversiones para los empleados y, en correspondencia, reciben compensaciones o contribuciones de los empleados a la organización reflejados en una mayor productividad laboral. Actualmente se debate si en la práctica realmente está presente la norma de reciprocidad, lo cual apremia a estudiar la naturaleza de la relación laboral. Este es el primer objetivo de esta investigación, cuyos resultados demuestran la vigencia de la norma de reciprocidad al manifestarse una relación bidireccional positiva entre los incentivos y compensaciones originados durante el proceso de intercambio social de una relación laboral. Es de destacar que en ninguno de los análisis efectuados se identifica una “reciprocidad negativa” (Sahlins, 2013), en la que las partes tienen intereses opuestos e intentan maximizar su propio beneficio en detrimento de la otra, lo cual se reflejaría en que alguna de las dos relaciones causales que configuran la relación laboral no fuese significativamente positiva o incluso negativa.

El segundo objetivo es examinar si existe una relación laboral uniforme en las empresas españolas y se propone que la pobreza territorial influye negativamente sobre ese proceso de intercambio social entre empleadores y empleados. Los resultados demuestran que la relación laboral depende parcialmente del nivel de pobreza de la ciudad en la que está localizada una empresa. Surge una diferencia sustancial en el efecto de la inversión en RRHH en la productividad laboral, pero la relación inversa no presenta diferencias significativas en función del distinto nivel de pobreza poblacional. En otras palabras, el sentimiento de obligación de los empleados se degrada de forma significativa cuando aumenta la pobreza poblacional, aunque permanece invariable para los empleadores. La relación laboral más intensa se manifiesta en empresas ubicadas en municipios con reducida pobreza, en especial en lo que se refiere a la relación causal de la inversión en RRHH sobre la productividad laboral.

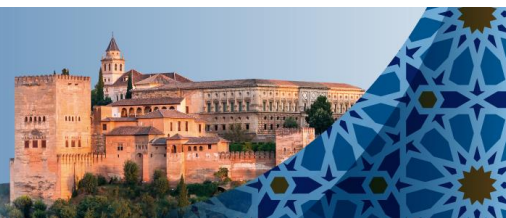
### **5.1. Implicaciones teóricas y prácticas**

Este estudio presenta importantes aportaciones al campo de estudio de la relación laboral al englobar la doble causalidad entre inversión en RRHH y productividad que la caracteriza. Asimismo, se introduce a la pobreza poblacional como



un factor socioeconómico del entorno empresarial que puede modificar esta relación bidireccional entre empleados y empleadores. A este respecto, se evidencia que la relación laboral como proceso de cooperación entre empleados y empleadores depende del territorio en el que se ubica una empresa. En particular, esta investigación argumenta que la pobreza poblacional afecta negativamente a la reciprocidad de la relación laboral. La evidencia empírica confirma que la intensidad de la relación laboral es menor en un entorno socioeconómico pobre que en uno rico en cuanto a la reciprocidad que ostentan los empleados. Sin embargo, no se aprecia que la réplica de los empleadores en ese proceso de reciprocidad varíe en función del nivel de pobreza territorial. En consonancia con Roca-Puig et al., (2021), se corrobora que el comportamiento cooperativo de las personas, sobre todo de los empleados, disminuye cuando aumenta la pobreza del entorno socioeconómico en el que se hallan y ello se transmite a su relación laboral en las empresas, reduciendo los empleados la intensidad de su contraprestación a la organización dentro de ese mecanismo dinámico de cooperación.

El examen de la pobreza poblacional como factor contextual es especialmente relevante porque subraya la ineludible conexión sociedad-empresa y reconoce la importancia de la localización en el estudio de la relación laboral. Una relación de intercambio social positiva entre empleados y empleadores es una característica básica de la sostenibilidad corporativa (March y Simon, 1958) y está en línea con los objetivos sociales descritos en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU (Rincón-Roldan y López-Cabrales, 2022). La adopción de las ideas de responsabilidad social corporativa y desarrollo sostenible en el ámbito de la gestión de los RRHH ha originado una nueva y creciente literatura denominada la “Gestión sostenible de los RRHH” (Cooke et al., 2022; López-Cabrales y Valle-Cabrera, 2020). Esta literatura enfatiza la importancia del vínculo sociedad-empresa, irónicamente, no tiene en cuenta explícitamente la ubicación de la organización (Cooke et al., 2022). Según estos autores, la dimensión territorial de la gestión de los RRHH emerge como un elemento esencial que debe incorporarse para examinar la interdependencia entre sociedad y empresa, generando así ideas más atractivas y útiles para la gestión de los RRHH. Los resultados de esta investigación secundan esta sugerencia, dado que el nivel de pobreza del municipio en el que se ubica la empresa influye en la relación laboral y permite



identificar diferentes patrones de reciprocidad en función de dónde esté localizada una empresa. En consecuencia, las corporaciones locales deben ser conscientes que sus políticas y actuaciones en el ámbito social cuyo objetivo sea mejorar las condiciones de vida de la población tienen una repercusión significativa en el ámbito laboral de las empresas que desarrollan su actividad en ese municipio. Una reducción del nivel de pobreza poblacional mejorará la relación laboral. Igualmente, los representantes de empresarios y empleados deben evaluar esta influencia y colaborar con la administración pública con el objetivo de reducir la pobreza de la sociedad. La ubicación de la empresa en un determinado municipio surge como un factor a considerar por empleados y empleadores.

## **5.2. Limitaciones y líneas de investigación futuras**

La relación laboral se caracteriza como una relación de intercambio social bilateral, de doble causalidad, entre los respectivos incentivos-retribuciones de empleados y empresarios, es decir, entre la inversión en RRHH y la productividad laboral de las organizaciones. Paradójicamente, el énfasis en la literatura de la relación laboral se ha enfocado sobre todo en la relación causal de la inversión en RRHH en la productividad laboral, marginándose el estudio de la relación causal inversa. Obviamente, se necesitan más investigaciones que contemplen esta doble causalidad inherente a una relación laboral para poder replicar y contrastar los resultados derivados este estudio. La novedad de vincular las condiciones de vida de los municipios con la relación laboral de las empresas ubicadas en los mismos debe considerarse como un punto de partida en la dirección de examinar la conexión sociedad-empresa a un nivel de análisis territorial más pormenorizado. El estudio del nivel de pobreza de la sociedad como factor contextual que condiciona la relación laboral de las empresas es una línea de investigación incorporada recientemente por Roca-Puig et al (2021). Mientras que en el estudio de Roca-Puig et al., (2021) el rango de variación de la pobreza se limita a 17 valores (i.e., 17 Comunidades Autónomas), es de destacar que esta investigación examina 2.436 municipios, por lo que el rango de variación de esta variable aumenta considerablemente, mejorando la fiabilidad de los resultados mostrados. Esta ventaja junto con la escasez de estudios empíricos existentes hasta la fecha hace pertinente que investigaciones futuras incidan en examinar la conexión entre condiciones de vida de la



población y relación laboral. En este sentido, cobra especial utilidad la original base de datos construida *ad hoc* en esta investigación. Así, por ejemplo, tomando como referencia la estructura de esta base de datos, se podría incorporar la tasa de desempleo de los municipios. Como indican March y Simon (1958), la tasa de desempleo afecta al modelo incentivo-contribución, puesto que un elevado paro limita que los empleados puedan rescindir su acuerdo de colaboración con los empresarios y podría explicar que el balance incentivo-contribución se esté inclinando normalmente a favor de los empresarios en las empresas españolas.

**Agradecimiento:** Esta investigación ha sido financiada por el Programa Estatal de Generación de Conocimiento del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades (PGC2018- 099040-B-I00 [MCIU/AEI/FEDER, UE]).

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Allen, M.R., Ericksen, J. y Collins, C.J. (2013). Human resource management, employee exchange relationships, and performance in small businesses. *Human Resource Management*, 52(2), 153-173.
- Annoni, P, Dijkstra, L. y Gargano, N. (2019). *The EU regional competitiveness index 2019*. Regional and Urban Policy. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Atkinson, A. (1998). *Poverty in Europe*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Bapuji, H. (2015). “Individuals, interactions and institutions: How economic inequality affects organizations”. *Human Relations*, 68, 1059-1083.
- Barnard, C.I. (1968). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Batt, R. y Colvin, A. J. (2011). An employment systems approach to turnover: Human resources practices, quits, dismissals, and performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 695-717.



- Bentler, P.M. (2006). *EQS 6 Structural Equation Program Manual*. Encino: Multivariate software, Inc.
- Bernerth, J.B. y Aguinis, H. (2016). A critical review and best-practice recommendations for control variable usage. *Personnel Psychology*, 69(1), 229-283.
- Bourgeois, L.J. (1981). On the measurement of organizational slack. *Academy of Management Review*, 6(1), 29-39.
- Boxall, P. (2021). Studying mutuality and perversity in the impacts of human resource management on societal well-being: Advancing a pluralist agenda. *Human Resource Management Journal*, 31(4), 834-846.
- Cooke, F.L., Dickmann, M. y Parry, E. (2022). Building sustainable societies through human-centred human resource management: emerging issues and research opportunities. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 1-15.
- Coyle-Shapiro, J.A. y Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 69-86.
- Coyle-Shapiro, J.A. y Conway, N. (2004). *The employment relationship through the lens of social exchange*. En Coyle-Shapiro, J., Shore, L.M., Taylor, S. y Tetrick, L.E. (2004). *The Employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J.A. y Shore, L.M. (2007). The employee–organization relationship: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 17(2), 166-179.
- Coyle-Shapiro, J.A., Diehl, M. y Chang, C. (2016). *The employee–organization relationship and organizational citizenship behavior*. En Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B. y Podsakoff, N.P. *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*. Oxford: Oxford University Press.
- Cropanzano, R. y Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.



- Dundon, T. y Rafferty, A. (2018). The (potential) demise of HRM?. *Human Resource Management Journal*, 28(3), 377-391.
- Geary, J. y Signoretti, A. (2021). The role of socio-economic embeddedness in promoting cooperation in the workplace: Evidence from family-owned Italian firms. *Economic and Industrial Democracy*, 1-24 (in press).
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
- Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 1-16 (in press).
- Hannah, D. y Iverson, R. (2004). *Employment relationships in context: Implications for policy and practice*. En Coyle-Shapiro, J., Shore, L.M., Taylor, S., y Tetrick, L.E. *The Employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Hom, P.W., Tsui, A.S., Wu, J.B., Lee, T.W., Zhang, A.Y., Fu, P.P. y Li, L. (2009). Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 277-297.
- INE (2022). Atlas de distribución de renta de los hogares. Instituto Nacional de Estadística. [https://www.ine.es/experimental/atlas/experimental\\_atlas.htm](https://www.ine.es/experimental/atlas/experimental_atlas.htm) (29/01/2022).
- INFORMA (2022). El sistema de balances ibéricos (SABI). <https://www.informa.es/riesgo-empresarial/sabi> (25/01/2022).
- Kim, S. y Wright, P.M. (2011). Putting strategic human resource management in context: A contextualized model of high commitment work systems and its implications in China. *Management and Organization Review*, 7(1), 153-174.
- Little, T.D. (2013). *Longitudinal structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- López-Cabrales, A. y Valle-Cabrera, R. (2020). Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100689.



- March, J.G. y Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Pitariu, A.H. y Ployart, R.E. (2010). Explaining change: Theorizing and testing dynamic mediated longitudinal relationships. *Journal of Management*, 36, 405-409.
- Rincón-Roldan, F. y López-Cabrales, A. (2022), "The impact of employment relationships on firm sustainability", *Employee Relations*, 44(2), 386-406.
- Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I. y García-Juan, B. (2021). Incorporating poverty in society into strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(13), 2759-2782.
- Sahlins, M. (2013). *Stone age economics*. London: Routledge Classics.
- Sels, L., De Winne, S., Maes, J., Delmotte, J., Faems, D. y Forrier, A. (2006). Unravelling the HRM-Performance link: Value-creating and cost-increasing effects of small business HRM. *Journal of Management Studies*, 43(2), 319-342.
- Shaw, J.D., Dineen, B.R., Fang, R. y Vellella, R.F. (2009). Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers. *Academy of Management Journal*, 52(5), 1016-1033.
- Sheehan, M. y Garavan, T. (2021). High-performance work practices and labour productivity: A six wave longitudinal study of UK manufacturing and service SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-32 (in press).
- Subramony, M., Krause, N., Norton, J. y Burns, G. (2008). The relationship between human resource investments and organizational performance: A firm-level examination of equilibrium theory. *Journal of Applied Psychology*, 93, 778-788.
- Vincent, S., Bamber, G.J., Delbridge, R., Doellgast, V., Grady, J. y Grugulis, I. (2020). Situating human resource management in the political economy: Multilevel theorising and opportunities for kaleidoscopic imagination. *Human Resource Management Journal*, 30(4), 461-477.
- Vithana, K., Jayasekera, R., Choudhry, T. y Baruch, Y. (2021). Human capital resource as cost or investment: A market-based analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-33 (in press).