



COMUNICACIÓN

Título: Interacción entre pobreza y gestión de los recursos humanos: un análisis longitudinal

Autores y e-mails: Vicente Roca-Puig (roca@emp.uji.es); Beatriz García-Juan (bjuan@uji.es)

Departamento: Administración de Empresas y Marketing

Universidad: Universitat Jaume I (Castellón)

Área Temática: *(indicar el área temática en la que se inscribe el contenido de la comunicación)* Territorio, bienestar y felicidad

Resumen: *(máximo 300 palabras)*

La gestión sostenible de los recursos humanos es una línea de investigación relativamente novedosa que propone la interdependencia entre el bienestar en la sociedad y en la empresa. Paradójicamente, faltan estudios empíricos que avalen esta conexión. El objetivo de esta investigación es enmendar esta carencia, analizando si la pobreza de la sociedad influye en la estrategia de gestión de los recursos humanos de las empresas, y viceversa. Usamos el indicador AROPE (At Risk of Poverty and/or Exclusion) para medir el nivel de pobreza regional de las 17 comunidades autónomas españolas, calculado por el Instituto Nacional de Estadística. Por lo que respecta a la gestión de los recursos humanos, nos centramos en examinar el grado de implantación de un sistema de prácticas de recursos humanos de “alto rendimiento”, también definido como la estrategia de “compromiso hacia los empleados” (COE), puesto que se basa en incentivar el bienestar de los empleados mediante la inversión en formación, la contratación indefinida y una remuneración relativamente elevada. Estos tres indicadores organizativos se recogen en la “Encuesta sobre Estrategias Empresariales” elaborada por la Fundación SEPI (Sociedad Estatal de Participaciones Industriales). Integrando los datos de ambas fuentes de información a nivel organizativo, diseñamos un modelo longitudinal de ecuaciones estructurales que plasma la influencia mutua entre pobreza y estrategia COE. A partir del análisis de una amplia muestra de 1.850 empresas industriales españolas distribuidas entre las distintas regiones españolas durante el periodo 2010-2014, nuestros resultados corroboran la presencia de una relación recíproca entre la pobreza regional y la estrategia COE de las empresas ubicadas en esa región, de tal forma que se identifica una relación sinérgica positiva entre el desarrollo o bienestar sostenible de la sociedad y la empresa.

Palabras Clave: *(máximo 6 palabras)* vínculo sociedad-empresa, sostenibilidad, gestión de los recursos humanos, pobreza, análisis longitudinal



Clasificación JEL: M12; M21; R11; R58.

1. INTRODUCCIÓN

Reducir la pobreza de los países es uno de los objetivos prioritarios de la “Agenda 2030 para el desarrollo sostenible” aprobada el 25 de septiembre de 2015 por la asamblea general de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Igualmente, a escala europea, la “Estrategia Europa 2020” aprobada por el Consejo Europeo el 17 de junio de 2010 señala a la cohesión social como una prioridad para obtener un desarrollo sostenible. En particular, su objetivo es disminuir el número de personas que están en riesgo de pobreza y/o exclusión social. A pesar de estas positivas intenciones, la pobreza dentro de los países europeos, en particular entre las diferentes regiones que los componen, ha aumentado en los últimos años debido a la crisis económica que aconteció en el año 2008 (Piacentini, 2014; Węziak-Białowolska, 2015). Por consiguiente, actualmente cobra especial relevancia reconocer los antecedentes e implicaciones de la pobreza dentro de una economía nacional debido a los importantes costes sociales que conlleva (Pitesa et ál., 2017). La pobreza hace referencia a determinadas privaciones o carencias que padecen las personas en una sociedad y ponen en peligro su bienestar (Bourguignon, 2004; Cobb, 2016). La pobreza manifiesta que se deniegan las oportunidades y las opciones más fundamentales del desarrollo humano.

De acuerdo con la “Agenda 2030 para el desarrollo sostenible”, las empresas juegan un papel fundamental en la consecución de una mayor equidad social y reducción de la pobreza. Según este documento, en muchos lugares tener un empleo no garantiza la capacidad para escapar de la pobreza, por lo que es preciso promover un entorno de trabajo seguro y decente, protegiendo los derechos laborales de los empleados. Por lo tanto, el sistema de gestión de los recursos humanos de las empresas surge como un determinante clave para lograrlo. A la reunión de la gestión de los recursos humanos y el desarrollo sostenible se le ha convenido en denominar la “Gestión Sostenible de los Recursos Humanos” (GSRH) (Ehnert et ál., 2014; 2016; Kramar, 2014). A nivel organizativo, la GSRH enfatiza la importancia de las inversiones en prácticas de recursos humanos que generan bienestar a los empleados y al mismo tiempo pueden ayudar a obtener ventajas competitivas para la organización, lo cual lleva a identificar al sistema de prácticas de recursos humanos de “alto



rendimiento” (Combs et ál., 2006; Huselid, 1995) como el elemento básico que define a esta dimensión (Florea et ál., 2013; Kramar, 2014). Esta estrategia o sistema de gestión de los recursos humanos, también denominado como el sistema de recursos humanos orientado hacia el “Compromiso Organizativo con los Empleados” (COE) (Miller y Lee, 2001; Roca, 2016), promueve la inversión en extender la formación de los empleados, en mejorar sus condiciones laborales (p.ej. seguridad laboral) y en una remuneración relativamente elevada, creando así un clima social de confianza y colaboración a largo plazo entre los empleados y la organización. En última instancia, la estrategia COE apoya el principio humano de lealtad y responsabilidad mutua entre los miembros de una organización, mejorando así las relaciones laborales y el bienestar de los empleados (Gollan, 2005; Miller y Lee, 2001).

La GSRH es una perspectiva de investigación relativamente nueva, cuya creciente popularidad entre académicos, profesionales e investigadores se debe a sus consecuencias positivas no solo para las organizaciones, sino también para la sociedad (Renwick et ál., 2013; Westerman et ál., 2017). Prácticas sostenibles de gestión de los recursos humanos son aquellas que permiten compatibilizar los objetivos organizativos (p.ej., rentabilidad económica), con el bienestar de los empleados y de la sociedad (Ehnert et ál., 2016; Mariappandar, 2014). Por consiguiente, la GSRH vincula explícitamente el sistema de gestión de los recursos humanos con los resultados conseguidos en la sociedad (Ehnert et ál., 2014; Renwick et ál., 2013, Zink, 2014). Desde esta perspectiva, la estrategia de recursos humanos de la empresa y los factores económicos, ecológicos y humanos de la sociedad están intrínsecamente relacionados.

Considerando que la GSRH está en sus primeras fases, es importante ser prudente cuando se asume este postulado teórico, dado que hasta el momento no hay evidencia que lo avale (Ehnert et ál., 2016; Mariappandar, 2014; Renwick et ál., 2013). Según estos autores, se necesitan estudios empíricos a nivel organizativo que corroboren la existencia y forma de ese vínculo sociedad-empresa. Precisamente, con el objetivo de contribuir a solventar esta carencia, analizamos la potencial existencia de una relación causal bidireccional negativa entre la pobreza de la sociedad y el grado de compromiso organizativo con los empleados de las empresas. La corroboración empírica de una relación causal bidireccional entre sociedad (i.e., pobreza) y empresa



(i.e., estrategia COE) supondría un avance significativo en la GSRH. Asimismo, esta interdependencia entre sociedad y empresa necesita ser examinada mediante un enfoque dinámico en el tiempo (Ehnert et ál., 2014). A este respecto, desde un punto de vista metodológico, es particularmente adecuado el diseño de un “modelo longitudinal de ecuaciones estructurales”, el cual permite representar adecuadamente una relación causal bidireccional entre dos variables en diferentes momentos del tiempo (Little, 2013). La complejidad de este tipo de estudios hace que sean escasos y especialmente valiosos en el campo de la GSRH.

2. MARCO TEÓRICO

En 1987 la “Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo” de la ONU elaboró el “informe Brundtland” en el que se definía la sostenibilidad como el desarrollo capaz de "satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. En este informe el desarrollo sostenible se elevó a la categoría de valor ético global en el que la sostenibilidad se refiere a la continuidad y la facultad de mantenerse en el tiempo en tres dimensiones básicas de una sociedad, a saber, la protección del medio ambiente, el crecimiento económico y la inclusión social. Desde esa fecha el desarrollo sostenible ha formado parte ininterrumpidamente de la agenda de la ONU (Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, Rio de Janeiro, 1992; Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, Johannesburgo, 2002; Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, Rio de Janeiro, 2012) hasta nuestros días, cuando en 2015 se celebró la Cumbre de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible en Nueva York en la que se aprobó la “Agenda 2030 para el desarrollo sostenible”, que contiene los 17 objetivos de desarrollo sostenible de aplicación universal que desde el 1 de enero de 2016 rigen los esfuerzos de todos los países (ya sean ricos, pobres o de ingresos medianos) para lograr un mundo sostenible en el año 2030.

Por lo que se refiere a la dimensión de inclusión social, la “Agenda 2030 para el desarrollo sostenible” destaca que la erradicación de la pobreza es una condición indispensable para lograr el desarrollo sostenible, de tal forma que debe promoverse un



crecimiento económico inclusivo y equitativo, creando mayores oportunidades para todos y reduciendo las desigualdades entre las personas. En los países desarrollados, la pobreza y la exclusión social son consecuencia de la desigualdad económica (Bourguignon, 2004). Sin duda, la crisis financiera iniciada en 2008 ha vuelto a situar a la pobreza en la categoría de problema social en Europa y, consecuentemente, sigue siendo una asignatura pendiente de una sociedad desarrollada que está lejos de desaparecer (Piacentini, 2014; Wilkinson y Pickett, 2017).

En los países desarrollados, la desigualdad económica agrava los problemas sociales de toda la población, tanto ricos como pobres. En una sociedad más desigual, hay más competencia por el estatus social y más inseguridad para mantener este estatus (Wilkinson y Pickett, 2017). Te preocupas más por cómo somos juzgados por los demás y percibimos a los otros como rivales. La desigualdad económica crea un entorno social más competitivo y menos cohesionado, en el que las actitudes y valores positivos de las personas hacia otros (empatía, confianza, altruismo, amabilidad y cooperación) se erosionan. Esta circunstancia se ha constatado en Estados Unidos, donde la población ubicada en estados con una mayor desigualdad económica presenta una puntuación menor en esas actitudes (Wilkinson y Pickett, 2017). El nivel de desigualdad económica nos desplaza pues entre comportamientos sociales caracterizados, en un extremo, por el intercambio y la reciprocidad, y en el otro, por el interés individual y la jerarquía dominante. Es mucho más probable que las personas sientan que pueden confiar en los demás en sociedades más equitativas (Leana y Meuris, 2015). En las sociedades desiguales se generan sensaciones de desconfianza en las personas. En este contexto es de esperar que se produzca una asociación negativa entre la desigualdad económica y la cohesión social (Leana y Meuris, 2015; Wilkinson y Pickett, 2017). Las personas se agrupan por sus similitudes y marcan las diferencias de quienes son “diferentes”. Esto produce separaciones más claras y promueve aún más la desconfianza hacia quienes no forman parte de ese grupo homogéneo, minando la solidaridad social y aumentando la exclusión social de los colectivos más desfavorecidos. Al igual que la desigualdad económica, la pobreza es un precursor de la falta de confianza entre las personas que conforman una sociedad (Pitesa et ál., 2017). Aquellas personas con escasez de recursos materiales (p.ej., personas que ganan un salario mínimo) y que pueden situarse por debajo de la línea de pobreza de una sociedad ostentan una menor capacidad de



confianza, por lo que se reduce el intercambio social y la reciprocidad entre los miembros de una sociedad. Esta menor cooperación puede causar división social, contribuir a la estratificación social y reducir las oportunidades socioeconómicas para las personas de todos los grupos sociales (Pitesa et ál., 2017). En definitiva, los principios sociales de equidad e inclusión integrados en el concepto de desarrollo sostenible se ven socavados en sociedades pobres y desiguales (Sharma y Ruud, 2003).

El nivel de pobreza de la población del área geográfica¹ en la que se sitúa una organización proporciona el contexto en el que ocurren los procesos de intercambio social entre las personas, afectando pues al comportamiento organizativo de las empresas ubicadas en esa localización y, al mismo tiempo, dado que los empleados y esas organizaciones interactúan con otras personas y agentes en ese territorio, el comportamiento organizativo puede contribuir al desarrollo socioeconómico de esa región (Leana y Meuris, 2015). En otras palabras, la pobreza es interdependiente del comportamiento organizativo, es decir, se influyen mutuamente. En este sentido, la GSRH aparece como un marco idóneo para analizar la influencia mutua entre sociedad y empresa porque una parte importante de esta línea de investigación reconoce explícitamente esta relación de interdependencia (p.ej., Ehnert et ál., 2016; Jabbour y Santos, 2008; Kramar, 2014).

Según Ehnert et ál., (2014), la importancia de la sostenibilidad para los profesionales e investigadores de la gestión de los recursos humanos puede entenderse desde dos puntos de vista. Primero, analizando el rol del sistema de recursos humanos como apoyo para la implantación de una estrategia de sostenibilidad organizativa, tarea que recae dentro de la amplia noción de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y que supone considerar la compatibilidad de las diferentes expectativas y objetivos de los grupos de interés (stakeholders) de una organización. De este modo, la integración y coexistencia de los aspectos económicos, ecológicos y sociales de la sostenibilidad

¹ Un determinado espacio geográfico (p.ej., una región) puede ser identificado como un contexto idiosincrásico siempre que tenga unas características políticas, económicas o sociales que lo diferencien de otras regiones vecinas con unos límites definidos y estables. Investigaciones empíricas precedentes que han examinado las características de pobreza y de desigualdad económica de la sociedad han elegido a los estados en Estados Unidos (p.ej. Cobb y Stevens, 2017; Jiang y Probst, 2017) y a las comunidades autónomas en España (p.ej., Roca, 2016) como marco territorial de referencia.



cobra especial relevancia. Segundo, analizando el papel de la propia gestión de los recursos humanos en el desarrollo de un sistema de GSRH. Desde esta segunda perspectiva, la cual adoptamos en esta investigación, la GSRH se superpone con una gestión de recursos humanos socialmente responsable, en la que se describen los conceptos de calidad de vida laboral y compromiso organizativo con los empleados como formas de evaluar la sostenibilidad humana de las prácticas y/o inversiones en recursos humanos desarrolladas en la empresa (Ehnert et ál., 2014; Kramar, 2014; Zink, 2014). De este modo la GSRH puede verse como el conjunto de prácticas que promueven el bienestar y la satisfacción de los empleados en el trabajo, generando así un clima social de confianza y colaboración entre la organización y los empleados sostenible en el largo plazo. Por consiguiente, autores como Gollan (2005), Kramar (2014) y Zink (2014) reconocen que la GSRH recoge prácticas equivalentes a las identificadas por la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos (GERH) incluidas dentro de una estrategia COE² (Miller y Lee, 2001; Roca, 2016).

Asimismo, la GERH (p.ej., Combs et ál., 2009; Miller y Lee, 2001) y la GSRH (p.ej., Florea et ál., 2013; Renwick et ál., 2013) coinciden en resaltar que un sistema COE se basa en la “norma de reciprocidad” (Gouldner, 1960)³ aplicada al ámbito organizativo, de tal forma que las inversiones que realiza la empresa en mejorar las

² La estrategia COE puede definirse en función de las inversiones que realiza una empresa para fomentar la formación de sus empleados, mejorar las condiciones laborales (p.ej., contratos indefinidos) y aportar una remuneración relativamente elevada. La formación permite desarrollar los conocimientos y habilidades de los empleados, aumenta su motivación a la hora de aplicar esos conocimientos en su puesto de trabajo y, por tanto, genera un clima social de colaboración en la empresa. Los empleados con contratos permanentes ostentan mayores niveles de implicación en el trabajo y compromiso con la organización que los empleados con contratos temporales, quienes se caracterizan por unas condiciones laborales peores. Por último, las empresas pueden utilizar una remuneración relativamente elevada para atraer y retener a aquellos empleados que poseen habilidades superiores y se sienten motivados en su trabajo, reduciendo la rotación laboral que obstaculiza el establecimiento de relaciones de confianza y colaboración a largo plazo entre los empleados y la organización.

³ De forma sintética, la norma de reciprocidad sostiene que las personas deben ayudar a quienes las ayudaron y, de este modo, aquellos a quienes has ayudado tienen una obligación de ayudarte. Según Gouldner (1960), este principio moral contribuye al mantenimiento a largo plazo de cualquier colectivo social estable. La norma social de reciprocidad se asocia pues con los valores éticos universales de equidad y justicia, propios de la definición de desarrollo sostenible.



condiciones laborales y el bienestar de los empleados se verán correspondidas por estos en forma de un mayor esfuerzo y motivación en su puesto de trabajo, incrementando su productividad laboral. Este proceso de intercambio económico y social genera un sentimiento más fuerte de confianza en los empleados y un clima social de cooperación mutua entre los miembros de una organización. En este sentido, Florea et ál., (2013) identifican la norma de reciprocidad como un principio social sobre el que se basa la sostenibilidad humana de la organización, el cual se ve reflejado en la implantación de la estrategia COE.

La GSRH implica a las normas sociales que contemplan los principios éticos de lealtad, responsabilidad mutua y equidad en las relaciones laborales y, por lo tanto, estimulan un comportamiento individual y organizativo sostenible (Gollan, 2005; Jabbour y Santos, 2008). Por consiguiente, desde la GSRH se incide en que la norma positiva de reciprocidad estimula una actitud de colaboración que fomenta un proceso de intercambio social que es beneficioso para todos los participantes (Florea et ál., 2013). Esta visión centrada en las capacidades de los empleados es acorde también con una concepción más restringida de la RSC, establecida como aquel conjunto de obligaciones o expectativas éticas "voluntariamente adoptadas" que están más allá de lo prescrito por la ley o el contrato sindical, lo cual sitúa a las normas sociales y a la dimensión humana de la sostenibilidad en el núcleo de la GSRH (Athanasopoulou y Selsky, 2015).

Kramar (2014) indica que además de promover el desarrollo de capacidades humanas positivas en una organización, la GSRH hace hincapié en el impacto de la gestión de los recursos humanos en factores sociales externos a la organización (p.ej., bienestar de la sociedad), preocupándose principalmente de las externalidades negativas, es decir, del coste social de determinadas prácticas de los recursos humanos, tales como la contratación temporal o una reducción significativa de la plantilla de empleados (p.ej., Cobb, 2016; Mariappanadar, 2014). El impacto de las decisiones y estrategias de gestión de los recursos humanos sobre la dimensión social o humana del entorno (p.ej., pobreza) es uno de los puntos básicos de la GSRH (Ehnert et ál., 2014). Como comenta Zink (2014), a medida que las personas pasan más tiempo de su vida en su puesto de trabajo, éste es el lugar más apropiado para aprender y aplicar la



sostenibilidad. ¿Por qué deberían las personas actuar de manera sostenible como ciudadanos si nunca tuvieron la oportunidad de hacerlo como empleados? El desarrollo de valores y actitudes positivas en las personas depende cada vez más de la forma en que se les trate como recursos humanos relevantes y valorados en el trabajo, invirtiendo en el bienestar de los empleados y creando así relaciones laborales de confianza y lealtad entre empleados y empresario. Un sistema de gestión de los recursos humanos que apoya y está comprometido con los empleados se usa para crear una serie de capacidades humanas y un clima social de colaboración en el lugar de trabajo requeridas para el desarrollo sostenible de la sociedad en la que opera la organización. Su objetivo implícito es desarrollar una fuerza de trabajo con actitudes positivas apropiadas que puedan extenderse a la sociedad en general. Como afirma Pfeffer (2010), solo las personas y los grupos que trabajan en una empresa de manera sostenible son capaces de captar, priorizar y trabajar hacia la sostenibilidad humana a nivel de sociedad.

La GSRH reconoce también el impacto de esos factores externos sobre la gestión de los recursos humanos, de tal forma que el sistema de prácticas de gestión de los recursos humanos y los factores económicos, ecológicos y sociales del contexto externo a las organizaciones se influyen mutuamente (Jabbour y Santos, 2008; Kramar, 2014; Renwick et ál., 2013). La literatura sobre sostenibilidad organizativa reconoce que la empresa es un sistema abierto en constante interacción con su entorno, por lo que el contexto y las prácticas organizativas se influyen mutuamente (Kramar, 2014; Athanasopoulou y Selsky, 2015). Según la teoría general de sistemas (Kast y Rosenzweig, 1972), la empresa es un sistema abierto que recibe del entorno sus inputs y que devuelve al exterior sus outputs. Se trata de un flujo continuo de entradas-salidas que configura un proceso de realimentación (feedback) entre el entorno y la empresa que contribuye a que se alcance a largo plazo un estado estable de equilibrio dinámico entre ambos.

Por otra parte, Athanasopoulou y Selsky (2015) subrayan que el clima social y los valores éticos permiten vincular el nivel institucional (sociedad) con el nivel organizativo (empresa), sugiriendo que cuando una persona desarrolla una relación de confianza en alguno de esos dos niveles lo traslada ineludiblemente al otro. El contexto social dentro del cual se desarrolla la GSRH es demasiado complejo como para



contenerlo en un solo nivel y la integración de entorno y empresa se vuelve más evidente (Athanasopoulou y Selsky, 2015). Las personas se encuentran inmersas simultáneamente en dos contextos sociales básicos, a saber, la organización en la que trabajan y la sociedad en la que viven. En una persona concurren los roles de empleado y ciudadano, los cuales son indisociables. Las personas son miembros de ambos colectivos sociales y difícilmente se pueden deslindar ambas realidades sociales, dado que sus respectivas normas o valores éticos se influyen entre sí, tendiendo en el largo plazo a una significativa correspondencia. Este vínculo crítico implica un proceso interactivo y un reconocimiento de la interdependencia entre sociedad y empresa (Ehnert et ál., 2016; Kramar, 2014). Los valores y comportamientos de los empleados son compartidos por la sociedad y por la empresa. Los empleados no pueden aislarse en la empresa de la coyuntura social en la que se ven inmersos. Por lo tanto, los valores, sentimientos, actitudes y el comportamiento de un empleado en una organización se verán influenciados por los niveles de pobreza de la comunidad en la que reside.

En una sociedad pobre se debilitan los valores de cooperación, confianza y empatía sobre los que se cimienta el comportamiento de reciprocidad de las personas (Jiang y Probst, 2017; Leana y Meuris, 2015; Pitesa et ál., 2017; Roca, 2016; Wilkinson y Pickett, 2017). Los empleados al verse inmersos en un entorno socioeconómico empobrecido trasladan ese escenario de falta de confianza a su propio trabajo y limitan su implicación con la organización, reduciéndose así el clima social de colaboración de la empresa. Este comportamiento anti cooperativo dificulta la implantación de la estrategia COE, dado que las inversiones que propugna este sistema de gestión de los recursos humanos se realizan para aumentar el clima social de colaboración en la empresa. El clima social de la organización es inherente a las prácticas de gestión de los recursos humanos implantadas en una empresa (Athanasopoulou y Selsky, 2015). Asimismo, en una sociedad pobre las exigencias éticas de los ciudadanos se reducen, lo cual condiciona negativamente la implantación de una estrategia COE, que precisamente promueve a nivel organizativo esos valores éticos o positivos (Roca, 2016). En este mismo sentido, Leana y Meuris (2015) indican que la comunidad en torno a una organización puede influir en el comportamiento de las personas dentro de ella y las organizaciones pueden involucrarse en conductas menos responsables socialmente cuando se localizan en un entorno socioeconómico pobre.



Los valores éticos de confianza y cooperación inherentes a la norma de reciprocidad que configuran el clima social en un colectivo de personas, bien sea una sociedad o una organización, permiten enlazar al entorno con la empresa, regulando así el flujo o influencia mutua entre el tipo de prácticas de gestión de los recursos humanos implantadas por una organización y el nivel de pobreza de la sociedad. La estrategia COE “produce” valores éticos en las organizaciones y la pobreza “produce” valores no éticos en la sociedad. Adoptando la visión sistémica de la GSRH (Kramar, 2014), estos valores se convierten sucesivamente en el tiempo en los respectivos inputs y outputs de las empresas y de la sociedad. De este modo se configura un proceso de realimentación positiva entre la sostenibilidad humana de la sociedad y de las empresas, donde cuanto mayor sea la implantación de la estrategia COE en las empresas, menor será la pobreza de la sociedad, aumentando así los valores de confianza y reciprocidad entre los ciudadanos; lo cual, a su vez, estos ciudadanos en su rol de empleados los volverán a trasladar a su lugar de trabajo, intensificando así la implantación de la estrategia COE en las empresas. Bajo la realimentación positiva, donde los inputs producen más outputs, que a su vez producen más inputs, la estrategia COE y el desarrollo sostenible de la sociedad se potencian entre sí. La presencia de esta relación circular (bidireccional) positiva entre sociedad y empresa supone que la GSRH desarrolla relaciones mutuamente beneficiosas para ambas entidades y que, a su vez, se regeneran en el tiempo (Ehnert et ál., 2016).

En definitiva, un desarrollo humano (i.e., bienestar) sostenible de la sociedad requiere de la implantación de prácticas de gestión de los recursos humanos en las empresas acordes con los valores humanos predominantes en esa sociedad que los respalde y permita mantenerlos en el tiempo, y viceversa (Athanasopoulou y Selsky, 2015; Florea et ál., 2013; Jabbour y Santos, 2008). Cabe proponer pues que existe una relativa correspondencia entre los niveles de sostenibilidad humana de la sociedad y de la empresa. Es difícil imaginar sociedades sostenibles sin que existan organizaciones sostenibles y, de forma inversa, es difícil imaginar organizaciones sostenibles como si fuesen oasis en un entorno desértico caracterizado por una reducida sostenibilidad de la sociedad. Por consiguiente, se manifiesta una relación causal bidireccional positiva entre la sostenibilidad humana de la sociedad y la sostenibilidad humana de las organizaciones que se localizan dentro de esa sociedad. Esta interdependencia positiva



se expresa en nuestro estudio en sentido negativo, dado que examinamos una característica contraria a la sostenibilidad o bienestar de la sociedad, a saber, la pobreza. Por consiguiente, esta proposición podemos desglosarla en la siguiente hipótesis teórica:

Hipótesis. Existe una relación causal bidireccional negativa entre el riesgo de pobreza y/o exclusión social de la sociedad y el compromiso organizativo con los empleados de las empresas

3. METODOLOGÍA

3.1. Fuentes de información y medidas

Para contrastar la hipótesis anterior se usaron los datos de dos fuentes de información básicas en España: 1) la “Encuesta sobre Estrategias Empresariales” (ESEE) elaborada por la Fundación SEPI (Sociedad Estatal de Participaciones Industriales), adscrita al Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, y 2) la “Encuesta de Condiciones de Vida” (ECV), en base a la cual el INE (Instituto Nacional de Estadística) calcula el indicador AROPE (At Risk of Poverty and/or Exclusion) por comunidades autónomas. La ESEE es una encuesta de periodicidad anual cuya población de referencia son las empresas industriales españolas con 10 o más trabajadores, excluyendo las actividades industriales relacionadas con refino de petróleo y tratamiento de combustibles. La representatividad de esta fuente de información ha hecho que múltiples investigaciones la hayan usado para examinar cuestiones relativas al comportamiento estratégico de las empresas españolas. La ECV es una encuesta de periodicidad anual cuyo ámbito de referencia es la población española que reside en viviendas familiares principales. La realización de la ECV permite poner a disposición de la Comisión Europea un instrumento estadístico fundamental con criterios armonizados para todos los países de la Unión Europea para el estudio de la pobreza. En la ECV los ingresos que se utilizan en el cálculo del indicador AROPE corresponden siempre al año anterior. Este índice es usado por la Comisión Europea para medir el grado de pobreza de las regiones en Europa (Llano, 2017; Piacentini, 2014).

Según el INE, el indicador AROPE refleja el porcentaje de personas en riesgo de pobreza y/o exclusión social, que es aquella parte de la población que se encuentra en

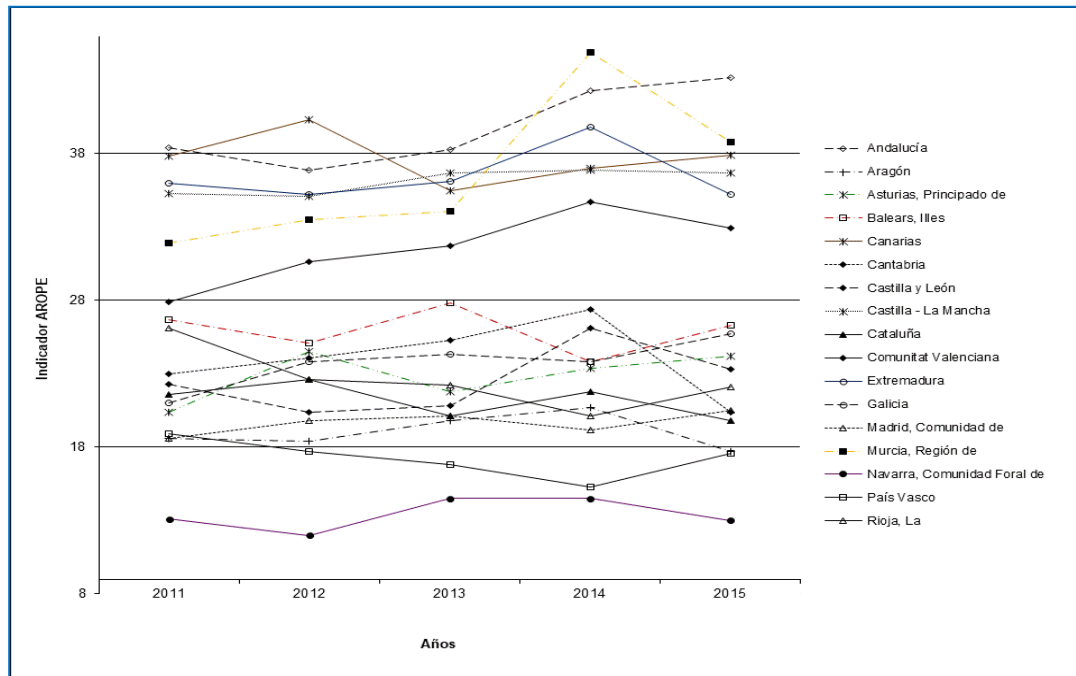


alguna de las tres situaciones que se definen a continuación. Personas que viven con bajos ingresos (60% de la mediana del ingreso equivalente o por unidad de consumo), y/o personas que viven en hogares que sufren privación material severa (hogares que carecen al menos de 4 de los 9 ítems definidos)⁴ y/o personas que viven en hogares con una intensidad de empleo muy baja (por debajo del 20% del total de su potencial de trabajo en el año anterior a la entrevista). En caso de estar incluidas en dos o tres de estas situaciones, las personas se contabilizan solo una vez.

En este estudio usamos los datos de la ECV durante el periodo de tiempo 2011-2015. La elección de estos cinco años viene dada principalmente porque en Europa (Piacentini, 2014), y particularmente en España (Llano, 2017), la diversidad de las regiones en términos de pobreza y/o exclusión social es mayor que la que existía antes de la crisis. En la Figura 1 pueden apreciarse las grandes diferencias en este indicador que se registran en las diferentes comunidades autónomas, conformándose así una estructura territorial de enorme variabilidad. Por ejemplo, en el año 2015 la diferencia llega a los 30,2 puntos porcentuales en el indicador AROPE (Andalucía: 43,2; Navarra: 13) entre aquellas regiones que ocupan los extremos. Asimismo, en esta Figura 1 se observa que el nivel de pobreza no sigue una pauta o patrón de evolución común entre las diferentes comunidades autónomas. Esta elevada divergencia entre las regiones que conforman un país es una condición necesaria para escoger la comunidad autónoma como marco territorial con el objetivo de examinar la interrelación entre sociedad y empresa en una nación (Piacentini, 2014; Roca, 2016). Además, elegimos analizar las comunidades autónomas porque los datos históricos anuales de pobreza sobre otras entidades subnacionales (p.ej. provincias) no están disponibles en la ECV. Asimismo, en la ESEE tampoco se identifica la localización de una empresa a nivel provincial, sólo a nivel de comunidad autónoma.

⁴ Estos nueve elementos son los siguientes: 1) no puede permitirse ir de vacaciones al menos una semana al año; 2) no puede permitirse una comida de carne, pollo o pescado al menos cada dos días; 3) no puede permitirse mantener la vivienda con una temperatura adecuada; 4) no tiene capacidad para afrontar gastos imprevistos (de 650 euros); 5) ha tenido retrasos en el pago de gastos relacionados con la vivienda principal (hipoteca o alquiler, recibos de gas, comunidad) o en compras a plazos en los últimos 12 meses; 6) no puede permitirse disponer de un automóvil; 7) no puede permitirse disponer de teléfono; 8) no puede permitirse disponer de un televisor; 9) no puede permitirse disponer de una lavadora.

Figura 1. Evolución del riesgo de pobreza y/o exclusión social



Fuente: INE

Agrupamos los datos anuales procedentes de la ECV y de la ESEE, de tal modo que la unidad de análisis sea la empresa. Esta fusión de ambas bases de datos requiere identificar la región en la que desarrolla su actividad productiva una empresa para asignarle su correspondiente indicador AROPE de cada uno de los años comprendidos en el periodo de tiempo analizado. Para realizar adecuadamente esta asignación es de resaltar dos condiciones. Primero, se seleccionaron sólo aquellas empresas ubicadas en una única comunidad autónoma y que no cambiaron de localización durante el periodo de tiempo analizado. Por lo tanto, se excluyeron del análisis aquellas empresas con establecimientos industriales en diversas comunidades autónomas o en el extranjero. Segundo, entre los datos de la ECV y de la ESEE existe un desfase temporal de un año que es necesario ajustar. Como ya hemos indicado anteriormente, en la ECV los ingresos que se utilizan en el cálculo del indicador AROPE corresponden siempre al año anterior. Así, por ejemplo, ello supone que el valor del indicador AROPE del año 2015 proporcionado por el INE, en realidad se refiera al año 2014. Esta peculiaridad no se produce en la ESEE, en la que los datos anuales recogidos realmente corresponden al año indicado. Por lo tanto, para adecuar los datos y que sean temporalmente



consistentes, usamos los datos de las cinco anualidades de la ESEE correspondientes al periodo de tiempo 2010-2014 y los datos de la ECV correspondientes a los años 2011-2015. De la muestra de empresas original de la ESEE en este periodo, se eliminaron aquellas empresas afectadas por procesos de absorción, escisión o fusión. Estos cambios extraordinarios en la vida de una empresa impiden la comparabilidad en el tiempo de sus datos. Se excluyeron también del análisis aquellos casos en los que existía algún dato atípico en alguna de las variables organizativas objeto de estudio. La muestra final (N) es de 1.850 empresas.

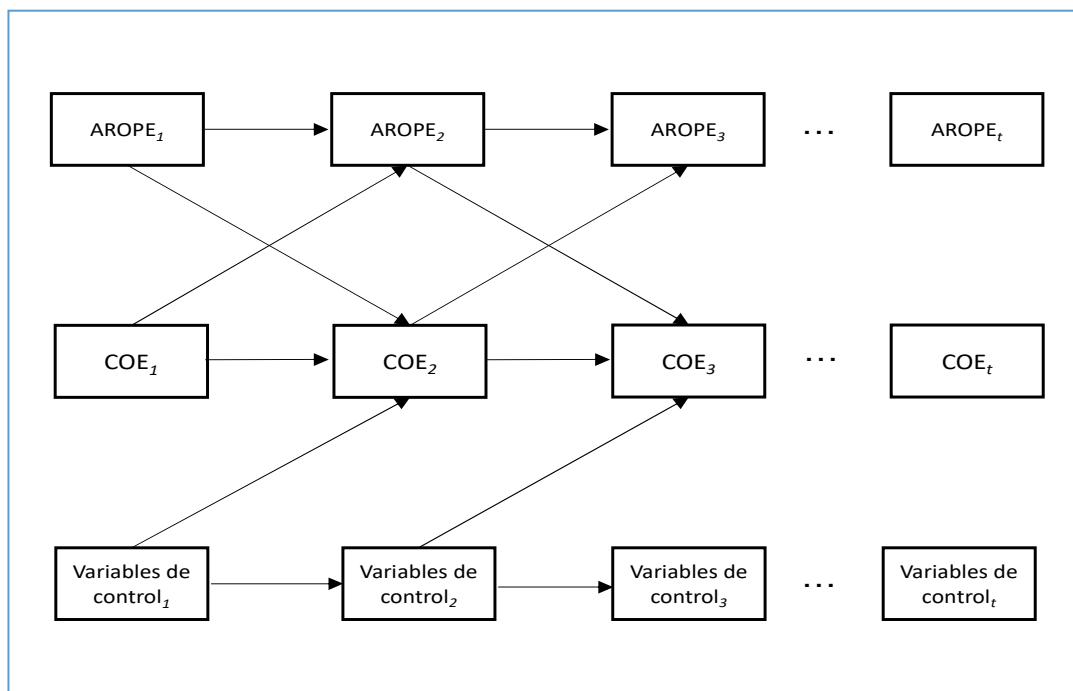
Por lo que respecta a las variables organizativas, siguiendo el trabajo de Roca (2016) que desde una perspectiva cuantitativa adapta la escala original de Miller y Lee (2001) al contexto español usando la ESEE, la estrategia COE se define en función del conjunto de las inversiones que realiza una empresa para incentivar la formación de sus empleados, mejorar las condiciones laborales por medio de la contratación indefinida y aportar una remuneración comparativamente elevada. De este modo, la variable COE se calcula como la media aritmética de los valores estandarizados de la remuneración media de los empleados, la inversión en formación y los contratos permanentes. La remuneración media se calcula como el ratio entre el coste laboral y el número total de empleados. La inversión en formación se calcula como el ratio entre el gasto en formación y el número total de empleados de la empresa. Por último, la proporción de contratos indefinidos se calcula como el porcentaje de empleados con contrato permanente con respecto al número total de empleados en la empresa. Por último, investigaciones previas (p.ej., Roca, 2016) han identificado al tamaño organizativo y la intensidad de capital de la empresa, como variables organizativas que pueden afectar a la estrategia COE. Por lo tanto, es oportuno introducir estas dos características como variables de control. Al igual que Huselid (1995), el tamaño organizativo se mide por el logaritmo del número total de empleados de la empresa y la intensidad de capital se calcula por el logaritmo del ratio entre el activo inmovilizado neto y el número total de empleados.

3.2. Procedimiento estadístico

Basándonos en las indicaciones de Little (2013) para el análisis con datos de panel, estimamos un “modelo de efectos cruzados con retardos” entre la variable de la

sociedad (AROEPE) y de la empresa (COE). En este modelo, representado en la Figura 2, se especifican los efectos autorregresivos (relaciones causales entre la misma variable en el tiempo) y los efectos cruzados (relaciones causales entre diferentes variables en el tiempo). Para asegurar una mayor parsimonia del modelo, establecimos que los efectos cruzados permanezcan relativamente constantes en el tiempo. En todas estas relaciones causales proponemos un retardo temporal de un año, de este modo se garantiza la necesaria prelación temporal de la causa sobre el efecto que requiere una relación causal entre dos variables.

Figura 2. Diseño longitudinal mediante ecuaciones estructurales ($t = 5$)



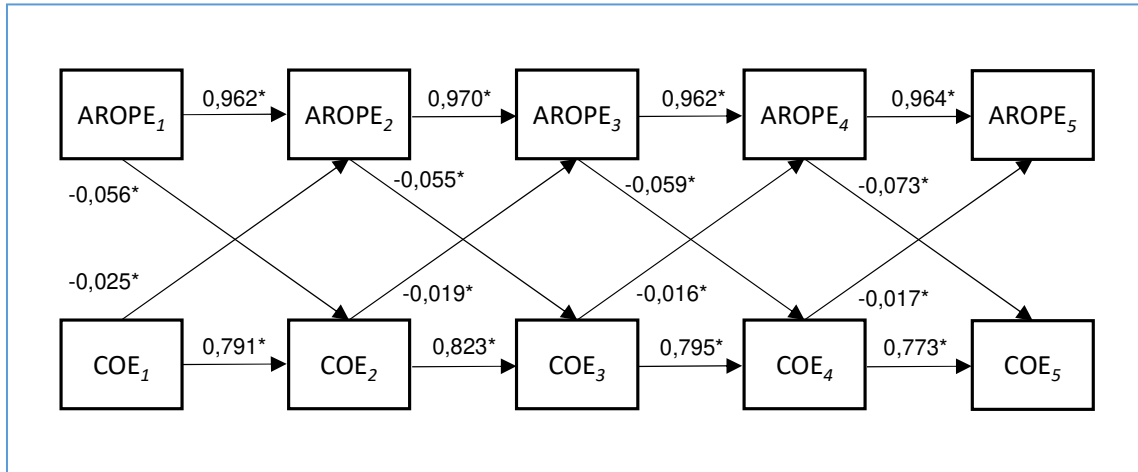
Por otra parte, la ESEE es una muestra viva de empresas en la que, por diferentes motivos, cada año desaparecen y se introducen empresas. Por consiguiente, durante el periodo de cinco años analizado hay casos completos (empresas con datos de todas las variables organizativas en los cinco años) y también casos incompletos. Esta situación es típica en estudios de tipo longitudinal, siendo recomendable la utilización del procedimiento de “máxima verosimilitud con información completa” (full-information maximum likelihood) para la estimación de los parámetros del modelo, con el objetivo de aprovechar toda la información disponible y no sesgar las estimaciones de los parámetros del modelo que la eliminación de casos incompletos podría suponer

(Little, 2013). Para evaluar el grado de bondad del ajuste del modelo a los datos, presentamos el estadístico chi-cuadrado Yuan-Bentler (χ^2), el índice de ajuste normalizado (*NFI*), el índice de ajuste no normalizado (*NNFI*) y el índice de ajuste comparativo (*CFI*). Asimismo, usamos los errores estándar robustos para evaluar el nivel de significatividad (*p*) de los parámetros estimados, contemplando así la no normalidad de los datos.

4. RESULTADOS

Atendiendo a los criterios habituales para evaluar la bondad del ajuste de un modelo de ecuaciones estructurales a los datos, se observan valores con un nivel satisfactorio ($\chi^2 = 1.613,21 \text{ gl.} = 140 \text{ } p < 0,01$; *NFI* = 0,994; *NNFI* = 0,992; *CFI* = 0,994). Los valores de los índices de ajuste son aceptables, todos superiores al nivel mínimo exigido (0,90) para aceptar un modelo como válido. Los parámetros estandarizados estimados de las relaciones causales contenidas en los dos modelos se presentan en la Figura 3. Como podemos observar, se confirma la hipótesis planteada puesto que se manifiesta una relación causal bidireccional negativa entre las variables AROPE y COE durante el periodo de tiempo examinado de cinco años. En otras palabras, cuanto mayor es el nivel de pobreza y/o exclusión social en la sociedad, menor será el nivel de implantación de una estrategia de gestión de los recursos humanos que incentiva el compromiso con los empleados ($\text{AROPE}_1 \rightarrow \text{COE}_2$: -0,056; $\text{AROPE}_2 \rightarrow \text{COE}_3$: -0,055; $\text{AROPE}_3 \rightarrow \text{COE}_4$: -0,059; $\text{AROPE}_4 \rightarrow \text{COE}_5$: -0,073). Simultáneamente, se constata la situación inversa, es decir, cuanto mayor es el nivel de implantación de una estrategia de gestión de los recursos humanos que incentiva el compromiso con los empleados, menor será el nivel de pobreza y/o exclusión social en la sociedad ($\text{COE}_1 \rightarrow \text{AROPE}_2$: -0,025; $\text{COE}_2 \rightarrow \text{AROPE}_3$: -0,019; $\text{COE}_3 \rightarrow \text{AROPE}_4$: -0,016; $\text{COE}_4 \rightarrow \text{AROPE}_5$: -0,017).

Figura 3. Resultados del modelo



Notas:

- 1) Se omite la presentación de los efectos de las variables de control por simplicidad. Ambas variables (intensidad de capital y tamaño organizativo) ejercen un impacto positivo y significativo sobre la variable COE durante el intervalo de cinco años.
- 2) * $p < 0,05$. $N = 1.850$ empresas.

5. CONCLUSIÓN

El actual agravamiento de los costes sociales y problemas que surgen con el aumento de la pobreza en muchos países desarrollados ha redirigido la atención hacia el rol que juegan las organizaciones en este escenario. Aunque la GSRH es fundamentalmente un fenómeno de nivel organizativo, los valores sociales y comportamientos éticos que inspira pueden originarse en individuos o grupos de interés dentro de una organización y en otros factores institucionales situados en el entorno de la organización, por lo que es prioritario tener en cuenta el vínculo entre sociedad y empresa. Identificamos a la norma de reciprocidad social como uno de los valores o principios éticos fundamentales que regula el comportamiento de las personas sobre los que se basa el bienestar tanto de la sociedad como de la organización. La norma de reciprocidad conecta a la sociedad y a la empresa, posibilitando así la influencia mutua entre ellos. Aunque esta proposición ha sido defendida de forma teórica por la GSRH, no existen aún estudios empíricos que la hayan examinado en profundidad. La hipótesis básica de esta investigación sostiene la presencia de una relación bidireccional negativa



entre la pobreza de la sociedad y la implantación de la estrategia COE por parte de las empresas ubicadas en esa sociedad. Nuestros resultados avalan este supuesto la existencia de una relación causal bidireccional negativa entre ambas variables. Cualquiera de ellas es causa y efecto de la otra en diferentes momentos de tiempo, configurándose así una relación circular.

Es de destacar que esta relación bidireccional plantea un bucle de realimentación positivo, es decir, que se refuerza a sí mismo en el tiempo. La sostenibilidad humana organizativa y la sostenibilidad humana de la sociedad se potencian mutuamente mediante este proceso dinámico. Consecuentemente, una mejora (deterioro) de la sostenibilidad de la sociedad en un momento del tiempo (t), producirá un incremento (reducción) de la sostenibilidad de las empresas en el futuro ($t+1$), lo cual a su vez ocasionará posteriormente ($t+2$) una mejora (deterioro) de la sostenibilidad de la sociedad. Un bucle de realimentación similar ocurrirá si se mejora (deteriora) la sostenibilidad de la organización en un momento de tiempo (t). Como se demuestra en nuestra investigación, esta “espiral de la sostenibilidad humana” puede derivar en un círculo virtuoso (∇ pobreza $_t \rightarrow \blacktriangle$ COE $_{t+1} \rightarrow \nabla$ pobreza $_{t+2} \rightarrow \blacktriangle$ COE $_{t+3} \dots$) o, por el contrario, en un círculo vicioso (\blacktriangle pobreza $_t \rightarrow \nabla$ COE $_{t+1} \rightarrow \blacktriangle$ pobreza $_{t+2} \rightarrow \nabla$ COE $_{t+3} \dots$), difícil de modificar porque se consolida en el tiempo. Dado que en la actualidad la pobreza y desigualdad económica han aumentado considerablemente en la mayor parte de países desarrollados (Cobb, 2016; Llano, 2017; Piacentini, 2014), podemos estar ante el nacimiento de un círculo vicioso entre pobreza y gestión de los recursos humanos que con el transcurso del tiempo se haga más estable y característico del sistema económico de un país, siendo difícil invertir el sentido pernicioso de este ciclo. Se necesitará de una fuerza externa poderosa a este proceso interactivo para alterar su dirección.

Las instituciones públicas, especialmente las administraciones regionales, pueden ser este agente externo, dado que poseen la suficiente capacidad de influir de forma significativa en la sostenibilidad humana, tanto a nivel de sociedad como de empresa, a través de sus decisiones políticas. A nivel institucional, pueden incentivar las ayudas sociales para disminuir la pobreza de la población. A nivel organizativo, pueden promocionar una política de personal comprometida con los empleados, por medio de reformas en la legislación laboral o bien la creación de reducciones impositivas y



ventajas a la hora de contratar con la administración pública sobre aquellas empresas que implanten la estrategia COE. Promover el desarrollo sostenible requiere que los gobiernos incorporen los principios sociales de equidad e inclusión en el diseño de políticas que motiven y permitan a las empresas desarrollar estrategias más sostenibles (Sharma y Ruud, 2003). Igualmente, desde las asociaciones de empresarios y directivos se puede promover la propagación de la estrategia COE entre las empresas. Como apunta Pfeffer (2010), las organizaciones deben asumir su responsabilidad social en forma de una mayor inversión en recursos humanos, dado que, si la empresa no acepta este cometido, perjudica a la sociedad. Paradójicamente, debido a la existencia del bucle de realimentación entre empresa y sociedad que se corrobora en nuestra investigación, este coste social soportado inicialmente por la sociedad repercutirá negativamente en las propias empresas en un futuro como si se tratase de un “boomerang”, en forma de una menor reciprocidad y falta de confianza de los empleados, lo cual dificultará la creación de un clima social de colaboración y cooperación en la empresa que, según Huselid (1995), Miller y Lee (2001) y Combs et al., (2006), es la fuente de una ventaja competitiva sostenible de las empresas. Según la “Agenda 2030 para el desarrollo sostenible”, ambos agentes sociales, instituciones públicas y empresas privadas, tienen el precepto de fomentar la sostenibilidad humana en sus respectivos ámbitos de actuación.

Diversos investigadores (p.ej., Ehnert et ál., 2014, 2016; Kramar, 2014) alientan a tener una mejor comprensión acerca de cómo la sostenibilidad de los recursos humanos puede ser renovada en el tiempo para sobrevivir en el futuro. En otras palabras, es prioritario entender cuáles son los motivos por los que las empresas implantan una GSRH (Pfeffer, 2010). Como se deriva del ciclo de realimentación identificado en nuestra investigación, uno de esos motivos puede ser el propio grado de sostenibilidad humana de la sociedad, es decir, sus niveles de pobreza. De manera viceversa, esta investigación ratifica el importante papel de las empresas, en particular de su estrategia de gestión de los recursos humanos, en la consecución de un mayor bienestar de la sociedad, dado que la estrategia COE reduce el riesgo de pobreza y/o exclusión social. Por consiguiente, tal y como postulan Cobb (2016) y Pfeffer (2010), además de las habituales características macroeconómicas (p.ej., progreso tecnológico, globalización) que habitualmente se han identificado como causantes de un desarrollo



sostenible de la sociedad, la gestión de los recursos humanos de las empresas surge como otro factor explicativo significativo a nivel microeconómico. El bienestar de una sociedad depende de que las empresas ubicadas en esa sociedad implanten la estrategia COE, es decir, inviertan en mejorar las condiciones de trabajo de los empleados, promuevan una plantilla estable, bien formada, leal y comprometida con la organización.

Adicionalmente, la estrategia COE desempeña un papel significativo para mejorar no solo el bienestar de la sociedad, sino también el desempeño financiero de la organización. Tanto en el ámbito profesional como en el académico existe un consenso generalizado en admitir que el apoyo organizativo hacia los empleados aumenta su productividad laboral y, por último, la rentabilidad empresarial. Por consiguiente, la estrategia COE permite la compatibilidad entre los objetivos económicos (mejorar la productividad laboral) y sociales de la empresa, tanto a nivel organizativo (mejorar el bienestar de los empleados) como a nivel institucional (reducir la pobreza de la sociedad). Esta concomitancia de objetivos y expectativas de diferentes grupos de interés (stakeholders) es un rasgo característico de la GSRH (Ehnert et ál., 2014; 2016; Rendwick et ál., 2013). La asociación entre pobreza de la sociedad y la disminución de las inversiones en recursos humanos es perjudicial para el desarrollo profesional y el bienestar de los empleados, así como para los resultados económicos a largo plazo de las organizaciones (Leana y Meuris, 2015).

5.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Como enfatizan Ehnert et ál., (2014), mientras que muchas investigaciones y empresas se han centrado en el concepto de sostenibilidad para examinar el impacto ecológico de la actividad empresarial (p.ej., consumo de recursos naturales y energía) o bien para analizar cuál es el impacto de las prácticas de sostenibilidad en la cuenta de resultados de una empresa, no muchas han reflexionado acerca de lo que la sostenibilidad significa cuando se trata con personas. La relevancia de la gestión de los recursos humanos en desarrollar una organización sostenible a menudo ha sido marginada. No obstante, tomar en serio la sostenibilidad como una estrategia corporativa pronto o más tarde nos conduce a la gestión de recursos humanos de la empresa (Ehnert et ál., 2014). Con el propósito de compensar este desequilibrio, el foco



de nuestra investigación ha sido la dimensión humana de la sostenibilidad. No hemos incluido las dimensiones ecológica y económica de la sostenibilidad, incluidas dentro de la noción más amplia de RSC, por lo que investigaciones futuras podrían incorporarlas ampliando el ámbito de análisis. Dentro de la dimensión humana tampoco hemos introducido las actuaciones o inversiones directas de las empresas en reducir la pobreza o desigualdad económica de la sociedad (p.ej., aportaciones a “Organizaciones No Gubernamentales” vinculadas a proyectos sociales). Investigaciones futuras podrían incorporar también el montante de esta inversión como un indicador más de la sostenibilidad humana de la organización. Asimismo, se podría examinar si ambas facetas de la sostenibilidad humana en una empresa (i.e., estrategia COE vs. actuaciones directas en la sociedad) pueden ser vistas como complementarias o, por el contrario, como sustitutivas, pudiéndose así identificar diferentes perfiles de sostenibilidad humana en función de los distintos valores que las empresas alcancen en estos dos aspectos. La interrelación de esos diferentes perfiles con el desarrollo sostenible de la sociedad sería un tema interesante a investigar.

En síntesis, la GSRH continuará desarrollándose como línea de investigación en el futuro y requerirá de un enfoque multidisciplinar que permita comprender los complejos procesos de realimentación entre la acción y los resultados en el tiempo. Como destacan Athanasopoulou y Selsky (2015), la dimensión humana de la sostenibilidad reconoce explícitamente la importancia de estos ciclos dinámicos y la interdependencia entre sociedad y organización. Nuestra investigación identifica y examina uno de esos procesos interactivos, a saber, la interrelación entre pobreza y estrategia COE. Por lo tanto, proporciona una evidencia empírica fundamental para el progreso de la GSRH. Dado el papel ostensible de las organizaciones en la creación de un desarrollo sostenible, la GSRH revela un gran potencial por explorar, con desafíos interesantes para los académicos y los profesionales de este área (Westerman et ál., 2017).

Agradecimiento

Esta investigación ha sido financiada por el “*Programa Estatal de Fomento de la Investigación Científica y Técnica de Excelencia*” del Ministerio de Economía y Competitividad (ECO2015-66671-P MINECO/FEDER).



6. REFERENCIAS

- Athanasopoulou, A. y Selsky, J. (2015). The social context of corporate social responsibility: Enriching research with multiple perspectives and levels. *Business & Society*, 54, 322-364.
- Bourguignon, F. (2004). *The poverty-growth-inequality triangle*. Agence Française de Développement, Paris.
- Cobb, J. A. (2016). How firms shape income inequality: Stakeholder power, executive decision making, and the structuring of employment relationships. *Academy of Management Review*, 41, 324-348.
- Cobb, J. A., y Stevens, F. G. (2017). These unequal states: Corporate organization and income inequality in the United States. *Administrative Science Quarterly*, 62, 304-340.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. y Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501-528.
- Ehnert I., Harry W. y Zink K.J. (2014) Sustainability and HRM. En: Ehnert I., Harry W. y Zink K.J. (eds.) *Sustainability and Human Resource Management*. CSR, Sustainability, Ethics & Governance. Springer, Berlin Heidelberg, 3-32.
- 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. *International Journal of Human Resource Management*, 27, 88-108.
- Florea, L., Cheung, Y. H. y Herndon, N. C. (2013). For all good reasons: Role of values in organizational sustainability. *Journal of Business Ethics*, 114, 393-408.
- Gollan, P. J. (2005). High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43, 18-33.



- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161–178.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Jabbour, C.J. y Santos, F.C. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 19, 2133-2154.
- Jiang, L. y Probst, T. M. (2017). The rich get richer and the poor get poorer: Country- and state-level income inequality moderates the job insecurity-burnout relationship. *Journal of Applied Psychology*, 102, 672.
- Kast, F. E., y Rosenzweig, J. E. (1972). General systems theory: Applications for organization and management. *Academy of Management Journal*, 15, 447-465.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *International Journal of Human Resource Management*, 25, 1069-1089.
- Leana, C. R. y Meuris, J. (2015). Living to work and working to live: Income as a driver of organizational behavior. *Academy of Management Annals*, 9, 55-95.
- Little, T. D. (2013). *Longitudinal structural equation modeling*. Guilford Press, New York.
- Llano, J.C. (2017). *El estado de la pobreza. Seguimiento del indicador de riesgo de pobreza y exclusión social en España*. EAPN (European Anti-Poverty Network) España, Madrid.
- Mariappanadar, S. (2014). The model of negative externality for sustainable HRM. En: Ehnert I., Harry W. y Zink K.J. (eds.) *Sustainability and Human Resource Management. CSR, Sustainability, Ethics & Governance*. Springer, Berlin Heidelberg, 181-203.
- Miller, D. y Lee, J. (2001). The people make the process: commitment to employees, decision making, and performance. *Journal of Management*, 27, 163-189.



- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24, 34-45.
- Piacentini, M. (2014). Measuring income inequality and poverty at the regional level in OECD countries, *Statistics Working Papers*, 2014/03, OECD (Organisation for Economic Co-operation and development) Publishing, Paris.
- Pitesa, M., Thau, S. y Pillutla, M. (2017). Workplace trust as a mechanism of employee (dis) advantage: The case of employee socioeconomic status. *Research in Organizational Behavior*, 37, 83-101
- Renwick, D. W., Redman, T., y Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15, 1-14.
- Roca, V. (2016). ¿Obtienen mejores resultados las empresas en una sociedad empobrecida? Evidencia empírica en España. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 403, 187-224.
- Sharma, S. y Ruud, A. (2003). On the path to sustainability: Integrating social dimensions into the research and practice of environmental management. *Business Strategy and the Environment*, 12, 205-214.
- Westerman, J., Vanka, S., Rao, M.B. y Gupta, M. (2017). Sustainable HRM: Perspectives, practices, and prognoses. *Human Resource Management Review*, Call for Papers.
- Węziak-Białowolska, D (2015). Poverty in the regions of the European Union – Measurement with a composite indicator. *Contemporary Economics*, 9, 113-154.
- Wilkinson, R. G. y Pickett, K. E. (2017). The enemy between us: The psychological and social costs of inequality. *European Journal of Social Psychology*, 47, 11-24.
- Zink K.J. (2014). Social sustainability and quality of working life. En: Ehnert I., Harry W. y Zink K.J. (eds.) *Sustainability and Human Resource Management*. CSR, Sustainability, Ethics & Governance. Springer, Berlin Heidelberg, 35-55.