

Sostenibilidad humana de la sociedad y de la empresa: ¿vasos comunicantes?

Vicente Roca Puig

*Profesor titular del área de Organización de Empresas.
Universidad Jaume I*



Este trabajo ha obtenido el **Premio Estudios Financieros 2018** en la modalidad de **Recursos Humanos**.

El jurado ha estado compuesto por: don Juan Pablo BORREGÓN BAÑOS, doña Gloria CASTAÑO COLLADO, doña Celia GUTIÉRREZ VALERO, doña Gloria IGLESIAS JIMÉNEZ y don Alfonso JIMÉNEZ.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

EXTRACTO

La gestión sostenible de los recursos humanos es una línea de investigación novel que se está desarrollando intensamente en la actualidad. Una de las proposiciones clave de la literatura que versa sobre esta cuestión es la interdependencia entre sociedad y empresa, apareciendo una relación causal bidireccional entre el grado de sostenibilidad de ambas entidades. Paradójicamente, faltan estudios empíricos que avalen esta conexión. El objetivo de esta investigación es enmendar esta carencia, analizando si la pobreza y la desigualdad económica de la sociedad influyen

.../...

.../...

en la estrategia de gestión de los recursos humanos de las empresas y viceversa. A partir del análisis longitudinal de una amplia muestra de 1.850 empresas industriales españolas durante el periodo 2010-2014, se corrobora la presencia de una relación bidireccional negativa entre la pobreza y la estrategia basada en el compromiso organizativo con los empleados. Por otra parte, se evidencia una relación causal unidireccional negativa entre esta estrategia de gestión de los recursos humanos y la desigualdad económica. Estos resultados respaldan el papel activo y significativo de las empresas en la consecución de un desarrollo sostenible de la sociedad, de tal forma que cuanto más sostenible sea la gestión de los recursos humanos de las empresas, más sostenible será la sociedad.

Palabras clave: pobreza; desigualdad económica; gestión de los recursos humanos; sostenibilidad; empresa y sociedad; análisis longitudinal.

Fecha de entrada: 03-05-2018 / Fecha de aceptación: 10-07-2018

Human sustainability in society and in the firm: connected vessels?

Vicente Roca Puig

ABSTRACT

Sustainable human resource management is a new research line that is currently growing at a rapid pace. One of the key premises of this literature is the interdependence of society and firms, with a bidirectional causal relationship between their levels of sustainability. Paradoxically, there is a lack of empirical studies to support this connection. The objective of the present study is to bridge this gap, by analyzing whether poverty and income inequality in a society influence the human resource management strategy of its firms, and vice versa. Results from a longitudinal analysis of a large sample of 1,850 Spanish industrial firms during the period 2010-2014 confirm the presence of a negative bidirectional relationship between poverty and human resource management strategy grounded on organizational commitment with employees. The study also provides evidence of a negative unidirectional causal relationship between this business strategy and income inequality. These results support the active and significant role of firms in achieving sustainable development in society, showing that the more sustainable firms' human resource management, the more sustainable society will be.

Keywords: poverty; income inequality; human resource management; sustainability; firm and society; longitudinal analysis.

Sumario

1. Introducción
2. Marco teórico
3. Metodología
 - 3.1. Fuentes de información y medidas
 - 3.2. Procedimiento estadístico
4. Resultados
5. Conclusión
 - 5.1. Implicaciones teóricas y prácticas
 - 5.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Referencias bibliográficas

Anexo

NOTA: Este trabajo ha sido financiado 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]) y por el Plan de Promoción de la Investigación de la Universidad Jaume I (UJI-B2017-21).

Cómo citar este estudio:

Roca Puig, V. (2018). Sostenibilidad humana de la sociedad y de la empresa: ¿vasos comunicantes? *RTSS.CEF*, 425-426, 205-234.

—Ven a jugar conmigo —le propuso el principito— [...]
 —No puedo jugar contigo —dijo el zorro—. No estoy domesticado [...]
 —¿Qué significa «domesticar»?
 —Es una cosa demasiado olvidada —dijo el zorro—. Significa «crear lazos» [...]
 [...] tendremos necesidad el uno del otro. Serás para mí único en el mundo. Seré para ti único en el mundo... [...]
 —Los hombres han olvidado esta verdad —dijo el zorro—. Pero tú no debes olvidarla. Eres responsable para siempre de lo que has domesticado. Eres responsable de tu rosa...

Antoine DE SAINT-EXUPÉRY¹

1. INTRODUCCIÓN

Reducir la pobreza y la desigualdad de ingresos (económica) de los países son dos 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 y la desigualdad económica dentro de los países europeos, en particular entre las diferentes regiones que los componen, han aumentado en los últimos años debido a la crisis económica que aconteció en el año 2008 (Piacentini, 2014; Węziak-Białowolska, 2015). Este problemático escenario no es privativo del ámbito europeo, siendo también identificado en otros países desarrollados, como por ejemplo Estados Unidos (Cobb y Stevens, 2017; Jiang y Probst, 2017). Por consiguiente, actualmente cobra especial relevancia reconocer los antecedentes e implicaciones de la pobreza y la desigualdad económica dentro de una economía nacional debido a los importantes costes sociales que conllevan (Jiang y Probst, 2017; Pitesa *et al.*, 2017; Wilkinson y Pickett, 2017). Ambos conceptos representan facetas diferentes y perniciosas de la dimensión humana o social del desarrollo sostenible de una sociedad (Floreza *et al.*, 2013; Sharma y Ruud, 2003). La pobreza hace referencia a determinadas privaciones o carencias que padecen las personas en una sociedad y ponen en peligro

¹ *El principito* (75 aniversario).

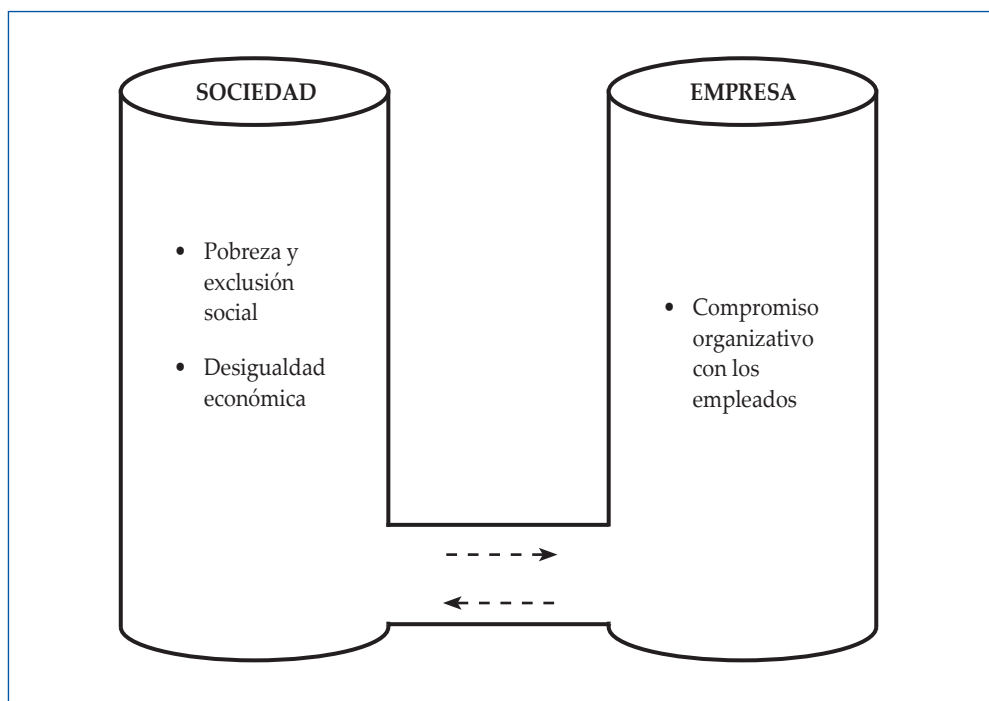
su bienestar (Bourguignon, 2004; Cobb, 2016). La pobreza manifiesta que se deniegan las oportunidades y las opciones más fundamentales del desarrollo humano. La desigualdad económica hace referencia a la disparidad en la distribución de la renta entre las personas en una sociedad, lo cual permite a un colectivo ciertas oportunidades de desarrollo humano, mientras que se las niega a otro (Cobb, 2016).

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. Desde el ámbito académico también se ha reconocido este hecho (p. ej., Cobb, 2016; Pfeffer, 2010), lo cual ha propiciado que recientemente se esté aplicando el concepto de sostenibilidad al área de la gestión de los recursos humanos (p. ej., Ehnert *et al.*, 2014; Jabbour y Santos, 2008; Renwick *et al.*, 2013). A la reunión de la gestión de los recursos humanos y el desarrollo sostenible se le ha convenido en denominar «gestión sostenible de los recursos humanos» (GSRH) (Ehnert *et al.*, 2014, 2016; Kramar, 2014). A nivel organizativo, la dimensión social o humana de la sostenibilidad 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 al.*, 2006; Huselid, 1995) como el elemento básico que define a esta dimensión (Floreza *et al.*, 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 al.*, 2013; Westerman *et al.*, 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 al.*, 2016; Mariappanadar, 2014). Por consiguiente, la GSRH vincula explícitamente el sistema de gestión de los recursos humanos con los resultados conseguidos en la sociedad (Ehnert *et al.*, 2014; Renwick *et al.*, 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 al.*, 2016; Mariappanadar,

2014; Renwick *et al.*, 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, nos centramos en la dimensión humana de la sostenibilidad y analizamos la potencial existencia de una relación causal bidireccional negativa entre la pobreza y la desigualdad económica de la sociedad y el grado de COE de las empresas. Un aumento (disminución) en el nivel de alguna de estas variables ocasiona una disminución (aumento) en el nivel de la otra. Así, por ejemplo, un aumento de la pobreza ocasionará una reducción de la estrategia COE y, paralelamente, un aumento de la estrategia COE producirá una reducción de la pobreza. En otras palabras, proponemos que la dimensión humana de la sociedad y la dimensión humana de la empresa se influyen y apoyan mutuamente.

Figura 1. Los vasos comunicantes de la sostenibilidad humana



Diversas son las contribuciones de este estudio. En primer lugar, la dimensión humana de la sostenibilidad ha recibido una escasa atención en la literatura sobre sostenibilidad organizativa, la cual tradicionalmente ha centrado su atención en examinar si la responsabilidad social corporativa (RSC) es económicamente rentable para la empresa o en examinar factores físicos (ecológicos) de la sostenibilidad (Athanasopoulou y Selsky, 2015; Pfeffer, 2010; Sharma y Ruud, 2003). En cambio, desde la perspectiva de la GSRH, se prioriza la dimensión humana y el foco de atención es revelar el impacto (externalidades) de las prácticas de los recursos humanos en la

sociedad (Ehnert *et al.*, 2014; Mariappanadar, 2014). En segundo lugar, la mayor parte de la investigación previa sobre GSRH es de naturaleza conceptual o meramente exploratoria (Ehnert *et al.*, 2016). La relación bidireccional entre sostenibilidad de la sociedad y sostenibilidad de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones no es una excepción a esta norma y ha sido reconocida solo a nivel teórico (p. ej., Athanasopoulou y Selsky, 2015; Jabbour y Santos, 2008; Kramar, 2014; Zink, 2014). Consecuentemente, la corroboración empírica de una relación causal bidireccional entre sociedad (i. e., pobreza y desigualdad económica) y empresa (i. e., estrategia COE) supondría un avance significativo en la GSRH. Se demostraría que una variación en el nivel de sostenibilidad de una de esas entidades origina una variación en el nivel de sostenibilidad de la otra. Por consiguiente, la sostenibilidad humana de la sociedad y de la empresa actuarían como vasos comunicantes entre los que existe un flujo o influencia mutua en el tiempo que, en última instancia, dará lugar a un equilibrio relativo en el nivel de sostenibilidad humana de ambas entidades (véase figura 1). Por último, esta interdependencia entre sociedad y empresa necesita ser examinada mediante un enfoque dinámico en el tiempo (Ehnert *et al.*, 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.

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, Río de Janeiro, 1992; Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, Johannesburgo, 2002; Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, Río de Janeiro, 2012) hasta nuestros días. 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 humana 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 y a la desigualdad económica en la categoría de problemas sociales en Europa y Estados Unidos y, consecuentemente, siguen siendo asignaturas pendientes de una sociedad desarrollada que están lejos de desaparecer (Cobb, 2016; 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 percibes 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 al.*, 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 al.*, 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 (p. ej., pobreza) y la disparidad (p. ej., desigualdad económica) de ingresos de la población del área geográfica² en la que se sitúa una organización proporciona el contexto en el

² 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.

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 y la desigualdad económica son interdependientes del comportamiento organizativo, es decir, se influyen mutuamente. Dado el incremento reciente de la pobreza y desigualdad económica en la mayoría de los países desarrollados, son necesarios esfuerzos de investigación a nivel organizativo que introduzcan estas características socioeconómicas del entorno en el debate de la dirección de empresas (Cobb, 2016; Cobb y Stevens, 2017; Leana y Meuris, 2015), especialmente en el ámbito de estudio de la gestión de los recursos humanos, lo cual apremia a considerar la literatura sobre sostenibilidad organizativa (Pfeffer, 2010). 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 al.*, 2016; Jabbour y Santos, 2008; Kramar, 2014).

Según Ehnert *et al.* (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 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 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 al.*, 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 COE³ (Miller y Lee, 2001; Roca, 2016).

³ 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 caracteri-

Asimismo, la GERH (p. ej., Combs *et al.*, 2006; Miller y Lee, 2001) y la GSRH (p. ej., Florea *et al.*, 2013; Renwick *et al.*, 2013) coinciden en resaltar que un sistema COE se basa en la «norma de reciprocidad» (Gouldner, 1960)⁴ aplicada al ámbito organizativo, de tal forma que las inversiones que realiza la empresa en mejorar las 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 al.* (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 diferencia entre GERH y la GSRH es el enfoque explícito en la generación de capacidades (actitudes y valores) humanas y comportamientos organizativos éticos a largo plazo de la GSRH coaligados a la implantación de la estrategia COE, mientras que la GERH se centra en la generación de resultados económicos a corto plazo de la organización (Kramar, 2014). 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 al.*, 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 y desigualdad social) es uno de los puntos básicos de la GSRH (Ehnert *et al.*, 2014).

zan 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.

⁴ 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 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.

Como comenta Zink (2014), a medida que las personas pasan más tiempo de su vida en su puesto de trabajo, este 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 al.*, 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 (Ehert *et al.*, 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 y desigualdad económica de la comunidad en la que reside.

En una sociedad pobre y desigual se debilitan los valores de cooperación, confianza y empatía sobre los que se cimenta el comportamiento de reciprocidad de las personas (Jiang y Probst, 2017; Leana y Meuris, 2015; Pitesa *et al.*, 2017; Roca, 2016; Wilkinson y Pickett, 2017). Los empleados, al verse inmersos en un entorno socioeconómico empobrecido y/o desigual, 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 antiooperativo 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 promociona 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 y desigualdad económica de la sociedad. La estrategia COE «produce» valores éticos en las organizaciones y la pobreza y la desigualdad económica «producen» 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 y desigualdad económica de la sociedad, aumentando así los valores de confianza y reciprocidad entre los ciudadanos; 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 al.*, 2016).

En definitiva, un desarrollo humano 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 al.*, 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 dos características contrarias a la sostenibilidad de la sociedad, a saber, la pobreza y la desigualdad económica. Por consiguiente, esta proposición podemos desglosarla en las dos siguientes hipótesis teóricas:

- H₁:** 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.
- H₂:** Existe una relación causal bidireccional negativa entre la desigualdad económica de la sociedad y el compromiso organizativo con los empleados de las empresas.

3. METODOLOGÍA

3.1. FUENTES DE INFORMACIÓN Y MEDIDAS

Para contrastar las hipótesis anteriores 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), con base en la cual el INE (Instituto Nacional de Estadística) calcula el indicador AROPE (*At Risk of Poverty and/or Exclusion*) y el coeficiente de Gini 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 y de la desigualdad económica. En la ECV los ingresos que se utilizan en el cálculo del indicador AROPE y del coeficiente de Gini corresponden siempre al año anterior. Ambos índices son usados por la Comisión Europea para medir, respectivamente, el grado de pobreza y de desigualdad económica de las regiones en Europa y, asimismo, han sido usados habitualmente en investigaciones previas (p. ej., Cobb y Stevens, 2017; 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 me-

diana 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 definidos⁵) 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. Por otra parte, el INE define al coeficiente de Gini como la proporción acumulada de la población ordenada por los ingresos equivalentes con la proporción acumulada de los ingresos recibidos por los mismos. Es una medida de desigualdad económica que toma el valor 0 en caso de equidad perfecta y el valor 100 en caso de desigualdad perfecta.

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 y en términos de desigualdad económica es mayor que la que existía antes de la crisis. En la figura I del anexo pueden apreciarse las grandes diferencias en ambos indicadores 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 9,7 puntos en el coeficiente de Gini (Canarias: 35,9; Navarra: 26,2) y 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 I se observa que la pobreza y la desigualdad económica no siguen una pauta o patrón de evolución común entre las diferentes comunidades autónomas. Esta elevada divergencia en las características de pobreza y desigualdad económica 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 (Cobb y Stevens, 2017; Piacentini, 2014; Roca, 2016). Además, elegimos analizar las comunidades autónomas porque los datos históricos anuales de pobreza y desigualdad económica 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, solo a nivel de comunidad autónoma. Por último, es de reseñar que el INE no calcula el coeficiente de Gini para las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla. Según el INE, la escasa muestra de población recogida en estos dos territorios no recomienda su cálculo al incurrir en importantes sesgos estadísticos. Por otra parte, tampoco la ESEE incluye a estas dos ciudades autónomas dentro de su muestra de empresas. Como consecuencia, nuestro estudio se circunscribe a examinar diecisiete comunidades autónomas.

⁵ 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 €); 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 doce 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.

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 y coeficiente de Gini de cada uno de los años comprendidos en el periodo de tiempo analizado. Para realizar adecuadamente esta asignación son de resaltar dos prerrequisitos. Primero, se seleccionaron solo 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 y del coeficiente de Gini 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, cuya distribución por comunidades autónomas puede observarse en la tabla I del anexo.

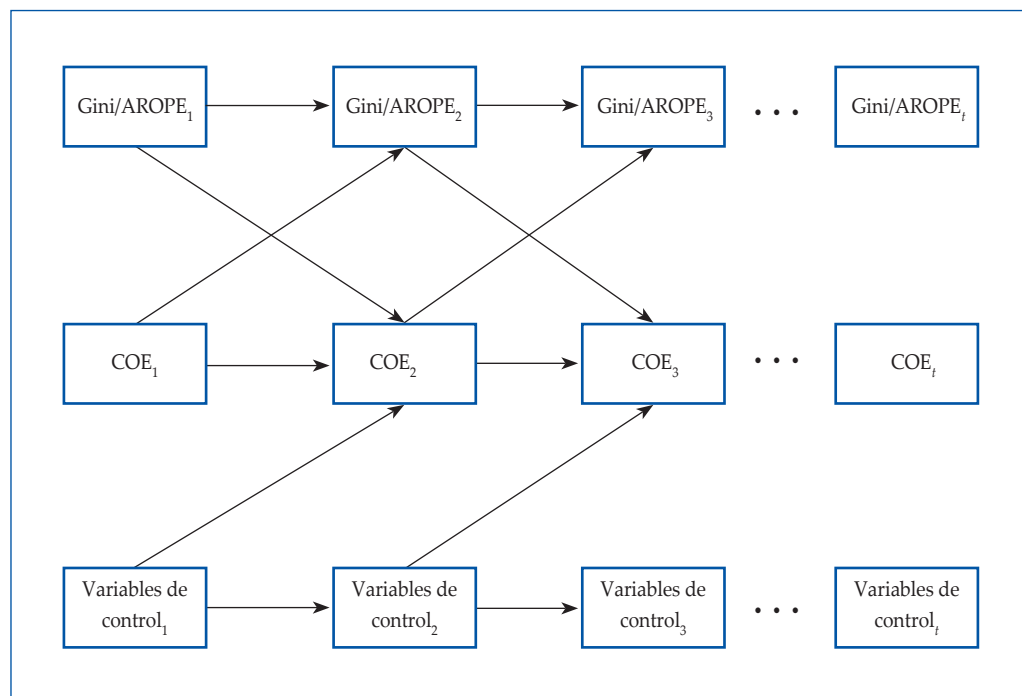
Por lo que respecta a las variables organizativas, como ya se ha indicado con anterioridad, la estrategia COE (Miller y Lee, 2001) puede ser usada como una medida de la sostenibilidad del sistema de gestión de los recursos humanos (Ehnert *et al.*, 2014; Kramar, 2014; Zink, 2014). Siguiendo el trabajo de Roca (2016), quien 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 inmo-

vilizado neto y el número total de empleados. En las tablas II y III del anexo se especifican los indicadores de la ESEE usados para calcular todas estas variables organizativas.

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 las variables de la sociedad (AROPE y Gini) y de la empresa (COE). Se estimó un modelo para la pobreza (indicador AROPE) y otro modelo para la desigualdad económica (coeficiente de Gini). La complejidad en el diseño de este tipo de modelo longitudinal obstaculiza reunir en un único modelo ambas características, siendo conveniente su estudio por separado. 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 ($t = 5$)

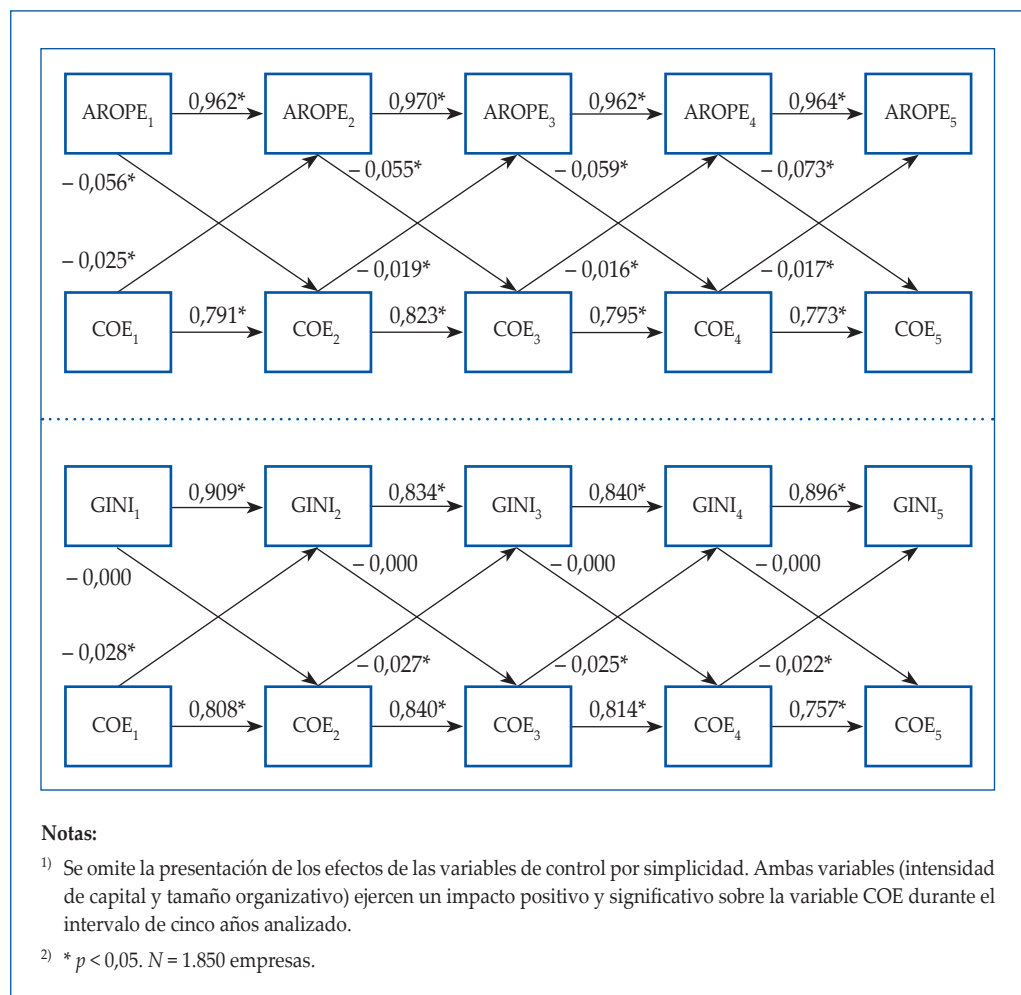


Por otra parte, la ESEE es una muestra viva de empresas en la que, por diferentes motivos, cada año desaparecen y se introducen empresas. Por consiguiente, durante el periodo de cinco años analizado hay casos completos (empresas con datos de todas las variables organizativas en los cinco años) y también 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, para cada modelo 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 estándares 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, tanto para el modelo que introduce el indicador AROPE ($\chi^2 = 1.613,21$ *gl.* = 140 $p < 0,01$; *NFI* = 0,994; *NNFI* = 0,992; *CFI* = 0,994) como para el modelo que examina el coeficiente de Gini ($\chi^2 = 1.320,95$ *gl.* = 140 $p < 0,01$; *NFI* = 0,974; *NNFI* = 0,967; *CFI* = 0,976). 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 1 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 (ARPE₁ → COE₂: -0,056; AROPE₂ → COE₃: -0,055; AROPE₃ → COE₄: -0,059; AROPE₄ → COE₅: -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 (COE₁ → AROPE₂: -0,025; COE₂ → AROPE₃: -0,019; COE₃ → AROPE₄: -0,016; COE₄ → AROPE₅: -0,017). Por otra parte, los resultados no avalan la hipótesis 2 de nuestro estudio, dado que no existe una relación bidireccional entre la desigualdad económica y la estrategia COE. Aunque se evidencia que la estrategia COE impacta de forma negativa y significativa sobre la desigualdad económica durante el periodo examinado (COE₁ → GINI₂: -0,028; COE₂ → GINI₃: -0,027; COE₃ → GINI₄: -0,025; COE₄ → GINI₅: -0,022), el efecto negativo inverso no es significativo (GINI → COE: -0,000 en todo el periodo examinado). Por lo tanto, solo aparece una relación causal negativa unidireccional entre esas dos variables.

Figura 3. Resultados de los modelos



5. CONCLUSIÓN

El actual agravamiento de los costes sociales y problemas que surgen con el aumento de la pobreza y de la desigualdad económica en muchos países desarrollados ha redirigido la atención hacia el rol que juegan las organizaciones en este escenario. Desde la perspectiva de la GSRH, esta investigación postula una influencia mutua entre la dimensión humana de la sostenibilidad de la sociedad y la dimensión humana de la sostenibilidad de las empresas, concretada en su estrategia de gestión de los recursos humanos. 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 la sostenibilidad humana, tanto de la sociedad como de la organización. Si tuviésemos que representarlo en la figura 1 de este estudio, la norma de reciprocidad actuaría como el tubo horizontal que conecta ambos vasos (sociedad y empresa), posibilitando así la comunicación y la influencia mutua entre ellos. De este modo, un aumento (disminución) en la sostenibilidad de la sociedad origina un aumento (disminución) en la sostenibilidad de la organización y viceversa. Aunque esta proposición ha sido defendida de forma teórica por la GSRH, no existen aún estudios empíricos que la hayan examinado en profundidad. En particular, examinamos dos características esenciales del desarrollo sostenible en una sociedad, a saber, la pobreza y la desigualdad económica, analizando su interdependencia con el sistema de prácticas de gestión de los recursos humanos, caracterizado por el apoyo y compromiso organizativo con los empleados (i. e., la estrategia COE). La hipótesis básica de esta investigación sostiene la presencia de una relación bidireccional negativa entre esas dos características perniciosas en el desarrollo sostenible de una sociedad y la implantación de la estrategia COE por parte de las empresas ubicadas en esa sociedad. Nuestros resultados avallan parcialmente este supuesto.

Por una parte, constatamos que la pobreza y la estrategia COE actúan como vasos comunicantes porque se influyen una a la otra, revelándose 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. En cambio, aunque se corrobora la presencia de una interrelación negativa entre desigualdad económica y estrategia COE, la forma de esa relación causal es unidireccional. La estrategia COE se manifiesta como una causa de la desigualdad económica, pero no se confirma que la desigualdad económica sea un factor explicativo de la estrategia COE. En función de estos resultados, 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 desarrollo sostenible de la sociedad, dado que la estrategia COE reduce tanto el riesgo de pobreza y/o exclusión social como la desigualdad económica de la sociedad. 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 desarrollo sostenible 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.

5.1. IMPLICACIONES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS

La relevancia del impacto social de las prácticas de recursos humanos es un rasgo característico de la GSRH sobre el que existe una carencia de investigaciones empíricas (Mariappanadar, 2014). A diferencia de la tradicional GERH, que centra su atención en el efecto de la estrategia COE sobre los resultados organizativos (p. ej., Combs *et al.*, 2006; Huselid, 1995; Miller y Lee, 2001), la GSRH externaliza el foco de atención y examina el efecto de esta estrategia en la sociedad, es decir, en cuál es su beneficio (o coste) social para la comunidad local en la que desempeñan su actividad productiva las empresas. La extensión que propone la GSRH reconsidera la importancia de los factores ambientales al incluir variables normalmente subestimadas por la GERH, en especial la dimensión humana o social del entorno empresarial (Kramar, 2014; Pfeffer, 2010). Por lo tanto, la incipiente literatura sobre GSRH proporciona un marco ideal de análisis para examinar la interdependencia entre la gestión de los recursos humanos de las empresas y su entorno socioeconómico (Westerman *et al.*, 2017).

Aunque escasas, investigaciones previas procedentes de la GERH han examinado parcialmente ese vínculo, adoptando una visión unidireccional. Por ejemplo, Cobb (2016) defiende que una estrategia de gestión de los recursos humanos que incentiva la consecución de una fuerza de trabajo estable, con baja rotación, bien capacitada y leal con la organización, es un determinante clave de la desigualdad económica de la sociedad y, sobre esta proposición teórica, Cobb y Stevens (2017) realizan una investigación empírica en Estados Unidos que avala que la desigualdad económica de los diferentes estados viene explicada por la política de recursos humanos de las empresas. De forma inversa, Roca (2016) examina en España cómo la pobreza humana de las diferentes comunidades autónomas impacta en la estrategia de recursos humanos que implantan las empresas. Nuestra investigación complementa pues a estos dos anteriores estudios: a) usando como soporte teórico la GSRH; b) examinando ambas características de la sociedad (pobreza y desigualdad económica) a nivel regional; c) integrando esas dos hipótesis causales unidireccionales, *a priori* contrapuestas, al proponer una relación causal bidireccional, de tal modo que construimos un marco de análisis más completo. Nuestros resultados corroboran la afirmación de Cobb (2016) referente a que cuanto mayor sea el grado de apoyo o compromiso organizativo hacia los empleados en las empresas, menor será la desigualdad económica de la sociedad. Igualmente, convenimos con Roca (2016) al avalar que cuanto mayor es el nivel de pobreza de la sociedad, menor es el grado de implantación de la estrategia COE en las empresas. En una sociedad pobre las exigencias éticas de los ciudadanos se reducen, lo cual condiciona negativamente la implantación de la estrategia COE, dado que esta promueve precisamente esos valores éticos a un nivel organizativo.

Westerman *et al.* (2017) destacan también que la GSRH, al ser una línea de investigación novel, necesita de un mayor desarrollo teórico que sostenga sus afirmaciones, siendo bienvenidas investigaciones que incorporen teorías ya consolidadas sobre las que avanzar en este ámbito de estudio de la gestión de los recursos humanos. A este respecto, nuestra investigación contribuye a este propósito dado que el análisis de la dimensión humana de la sostenibilidad nos conduce a observar las organizaciones como entidades intrínsecamente humanas, en las que las emociones y los valores que dirigen la conducta y el comportamiento humano también impulsan a las

organizaciones. Este punto de vista coincide con el extenso número de estudios que argumentan que el comportamiento organizativo se ve afectado por las reacciones emocionales de los miembros a las condiciones socioeconómicas de su entorno (Ashkanasy *et al.*, 2017). Siguiendo esta línea de razonamiento, defendemos que la falta de confianza es un estado de ánimo o actitud que expresa el ser humano que conduce a conductas o comportamientos no colaborativos en la sociedad y en las organizaciones. Asimismo, identificamos a la norma de reciprocidad, que regula los intercambios socioeconómicos y los comportamientos colaborativos entre personas en un colectivo, como un principio básico de la sostenibilidad humana (Florea *et al.*, 2013), el cual contribuye a sostener el desarrollo continuo tanto de la sociedad como de las organizaciones y, por tanto, actúa como un mecanismo de unión que permite vincular el comportamiento organizativo (nivel empresa) con características socioeconómicas de la sociedad (nivel institucional). Cualquier variación en el grado de cumplimiento de este principio humano en alguno de esos dos diferentes niveles de análisis producirá una variación significativa en el mismo sentido en el otro nivel (i. e., existe una relación causal bidireccional positiva entre empresa y sociedad). Ashkanasy *et al.* (2017) destacan la importancia de realizar estudios que defiendan una visión relacional entre ambos niveles de análisis.

Desde la GSRH este posicionamiento teórico ha sido auspiciado por Athanasopoulou y Selsky (2015), quienes defienden que la dimensión social o humana de la sostenibilidad está inmersa en diferentes niveles de análisis, estando inherentemente asociados. Los empleados están integrados dentro de una organización, la cual a su vez está inserta dentro de un contexto social externo (i. e., sociedad), y estos niveles interactúan entre sí. El comportamiento organizativo se articula por los valores humanos y está estrechamente integrado en las redes interpersonales, de este modo lo que sucede en un nivel no se puede explicar sin considerar el nivel más alto. Esta vinculación entre niveles nos permite centrar el análisis en los valores y actitudes de los empleados como parte del contexto social, porque los empleados interactúan entre sí y esta interacción conforma el clima social organizativo, el cual a su vez contribuye a configurar el entorno social de la comunidad local en el que esa organización opera. Al mismo tiempo, las decisiones y el comportamiento de los empleados en la organización vienen condicionados por los valores y actitudes predominantes en esa sociedad, lo cual afectará al clima social y al comportamiento de la organización. Si reunimos ambos elementos, se conforma una relación circular (i. e., bidireccional) entre la organización y el entorno a través de los valores humanos de los empleados. Este razonamiento se complementa con la visión sistémica de la empresa que habitualmente la GSRH ha usado para defender la relación bidireccional entre sociedad y empresa (p. ej., Kramar, 2014). Los valores éticos de los empleados se convierten en el producto (*input/output*) que fluye entre las empresas y la sociedad. Las características de la sociedad (i. e., pobreza y desigualdad económica) y de la empresa (i. e., estrategia COE) contribuyen a mejorar (o deteriorar) ese producto.

Por otra parte, es de destacar que la relación bidireccional entre la sostenibilidad de la sociedad y la sostenibilidad de la gestión de los recursos humanos 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 y la desigualdad económica 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 al.*, 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 y de desigualdad económica. Además, la presencia de esta relación bidireccional entre sociedad y organización implica la necesidad de implantar prácticas de recursos humanos que desarrollen relaciones mutuamente beneficiosas para la empresa y para la sociedad y que, a su vez, sean regenerativas (Ehnert *et al.*, 2016). A este respecto, la estrategia COE (i. e., una remuneración competitiva, la inversión en formación y el uso de la contratación indefinida por las empresas) cumple con esta propiedad de la sostenibilidad organizativa. 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 y la desigualdad económica de la sociedad). Esta concomitancia de objetivos y expectativas de diferentes grupos de interés (*stakeholders*) es un rasgo característico de la GSRH (Ehnert *et al.*, 2014, 2016; Renwick *et al.*, 2013). La asociación entre pobreza y desigualdad económica 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).

Por último, cabe reseñar que la relación bidireccional entre sociedad y empresa que proponemos en esta investigación supone el planteamiento de dos cuestiones básicas: 1) ¿pueden las empresas promover prácticas de gestión de los recursos humanos sostenibles (i. e., una estrategia COE) en una sociedad desigual y pobre?; 2) inversamente, ¿puede una sociedad reducir sus niveles de pobreza y desigualdad económica sin que las empresas implanten prácticas de gestión de los recursos humanos sostenibles? A partir de nuestros resultados, la contestación a ambas cuestiones coincide: probablemente, no. Los niveles de sostenibilidad humana de la sociedad y de las empresas que desarrollan su actividad económica en esa sociedad están correlacionados de forma positiva a largo plazo. Coyunturalmente, en un determinado momento de tiempo y en el corto plazo, puede darse alguna discrepancia, pero a largo plazo el nivel de sostenibilidad humana de ambas entidades tenderá a equipararse y ser relativamente homogéneo. Extrapolada al ámbito social, esta es la propiedad física de los vasos comunicantes. El carácter longitudinal de nuestra investigación ayuda a constatar que en un periodo de tiempo prolongado se evidencia esa interdependencia dinámica y positiva entre la sostenibilidad humana de la sociedad y de la empresa.

5.2. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Nuestros resultados no corroboran que la desigualdad económica de la sociedad impacte de forma significativa en la estrategia COE de las empresas ubicadas en esa sociedad. No obstante, dado que en una sociedad desarrollada la desigualdad económica es considerada como una causa de la pobreza (Bourguignon, 2004) y, como se demuestra en nuestra investigación, la pobreza influye negativamente en la implantación de la estrategia COE, entonces sería factible

suponer que existe un efecto indirecto negativo de la desigualdad económica sobre la estrategia COE. En otras palabras, la pobreza puede actuar como una variable mediadora del efecto de la desigualdad económica en la estrategia COE. Por consiguiente, también aparece una relación causal bidireccional negativa entre la estrategia COE y la desigualdad económica. Desde un punto de vista estadístico, el reducido número de regiones en España (diecisiete comunidades autónomas) impide introducir el efecto de la desigualdad económica sobre la pobreza. Investigaciones futuras que aumenten el número de regiones, ampliando el ámbito geográfico del estudio incorporando otros países europeos o bien realizando una réplica de este estudio en un país con un mayor número de regiones (p. ej., Estados Unidos), podrían incluir esta relación causal. Asimismo, la realización de estos estudios permitirá realizar un análisis comparativo de los resultados entre diferentes países.

Como enfatizan Ehnert *et al.* (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 al.*, 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 (Kramar, 2014). 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 dos de esos procesos interactivos, a saber, la interrelación entre pobreza y estrategia COE y la interrelación entre desigualdad económica 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, en los próximos años es probable que la sostenibilidad ocupe un lugar central en la investigación sobre la gestión de los recursos humanos. La GSRH revela un gran potencial por explorar, con desafíos interesantes para los académicos y los profesionales de este área (Westerman *et al.*, 2017).

Referencias bibliográficas

- Ashkanasy, N. M., Humphrey, R. H. y Huy, Q. N. (2017). Integrating emotions and affect in theories of management. *Academy of Management Review*, 42, 175-189.
- 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, 2.133-2.154.

- 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, 1.069-1.089.
- 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. *RTSS.CEF*, 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.

ANEXO

Figura I. Evolución del riesgo de pobreza y/o exclusión social (indicador AROPE) y de la desigualdad económica (coeficiente de Gini) por comunidades autónomas

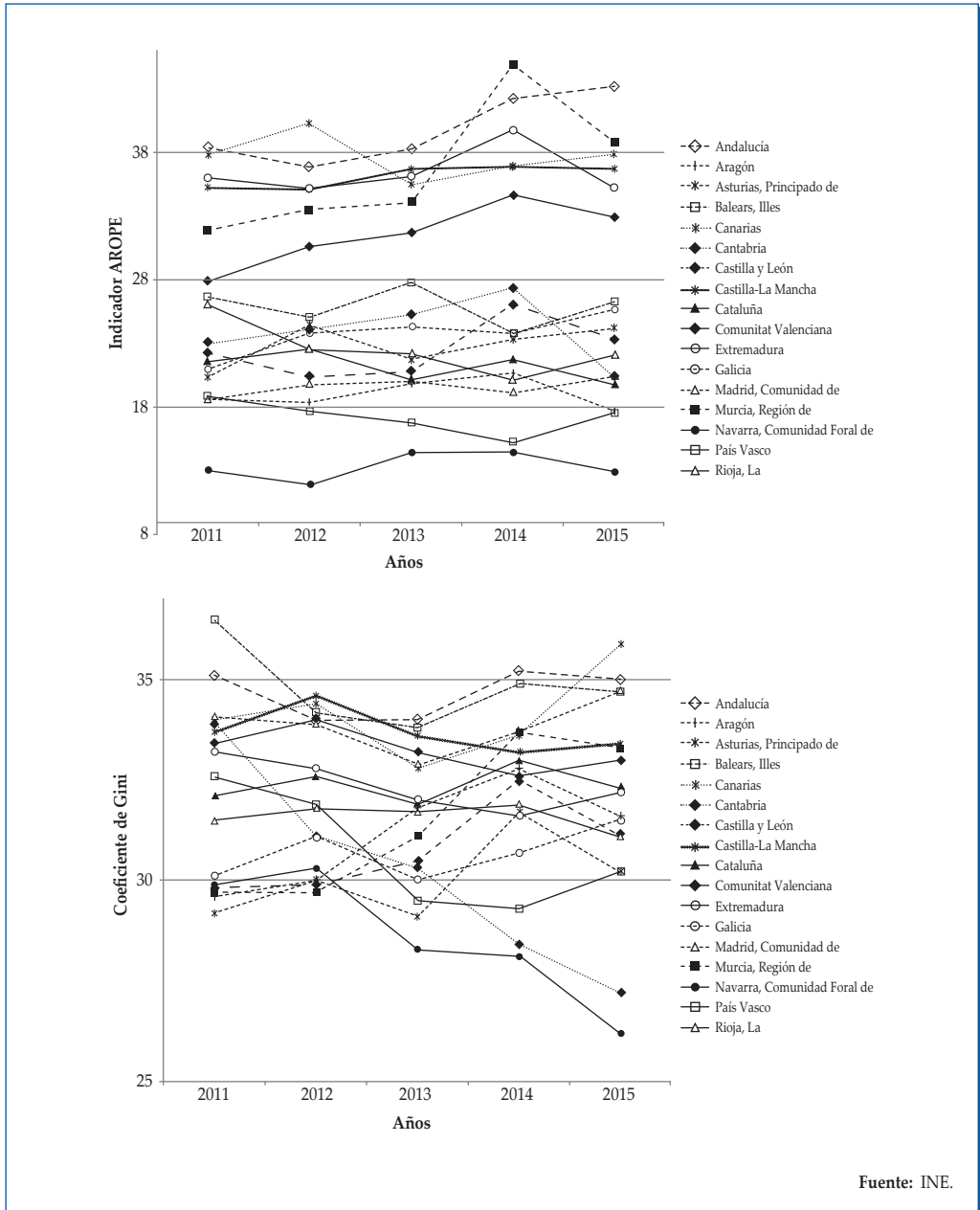


Tabla I. Distribución del número de empresas por comunidades autónomas

Andalucía	171	9,24 %
Aragón	66	3,57 %
Asturias, Principado de	47	2,54 %
Balears, Illes	26	1,41 %
Canarias	27	1,46 %
Cantabria	23	1,24 %
Castilla y León	106	5,73 %
Castilla-La Mancha	96	5,19 %
Cataluña	394	21,30 %
Comunitat Valenciana	258	13,95 %
Extremadura	32	1,73 %
Galicia	135	7,30 %
Madrid, Comunidad de	194	10,49 %
Murcia, Región de	56	3,03 %
Navarra, Comunidad Foral de	61	3,30 %
País Vasco	132	7,14 %
Rioja, La	26	1,41 %
Total	1.850	100 %

Tabla II. Codificación y glosario de los indicadores de la ESEE

Código ESEE	Enunciado
PTMN	Personal total medio. Suma de los siguientes conceptos: personal asalariado fijo a tiempo completo, 1/2 del personal asalariado fijo a tiempo parcial y el personal eventual medio.
GEFT	Gastos totales en formación. Valor de los gastos externos en la formación de los empleados que se realizó en el año.
EVENME	Personal eventual medio. Media aritmética de los eventuales de cada trimestre cuando este número ha variado significativamente o número de eventuales a fin de año cuando no ha variado de forma significativa.
	.../...

Código ESEE	Enunciado
.../...	
CP	Costes de personal. Recoge los sueldos y salarios brutos, las indemnizaciones, las cotizaciones sociales a cargo de la empresa, las aportaciones a sistemas complementarios de pensiones y otros gastos sociales.
IN	Inmovilizado neto total. Valor del inmovilizado menos la amortización acumulada y provisiones.

Tabla III. Cálculo de las variables organizativas

Definición	Código ESEE
<p>Compromiso organizativo con los empleados (COE). Media aritmética de los valores estandarizados de las siguientes tres variables:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proporción de empleados permanentes 1- (personal eventual medio/ personal total medio) 2. Gastos en formación por empleado (gastos en formación/personal total medio) 3. Coste de personal por empleado (costes de personal/personal total medio) 	<p>1 - (EVENME/PTMN) GEFT/PTMN CP/PTMN</p>
Tamaño organizativo	Lg (PTMN)
Intensidad de capital de la organización	Lg (IN/PTMN)