

Influencia de la pobreza poblacional y el tamaño organizativo en la relación laboral: un análisis empírico

Vicente Roca Puig

*Catedrático de Organización de Empresas.
Universitat Jaume I (Castelló, España)*

roca@uji.es | <https://orcid.org/0000-0001-6742-472X>



Este trabajo ha obtenido el **Premio Estudios Financieros 2022** en la modalidad de Recursos Humanos.

El jurado ha estado compuesto por: doña Ana María Calles Doñate, doña Charo García González, don Juan Sánchez Rodríguez, don Jesús Torres Mateos y don José Ángel Zúñiga Vicente.

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

Extracto

Hay un consenso generalizado en subrayar la importancia de entender la naturaleza de la relación laboral, que se define como un proceso dinámico de intercambio social entre empleadores y empleados. Adicionalmente, se defiende que dicha reciprocidad puede verse modificada por diversos factores contextuales. Paradójicamente, se echan en falta estudios empíricos que la hayan delimitado convenientemente y examinado su dependencia de otros elementos. El propósito de esta investigación es subsanar estas carencias. Desde la teoría del intercambio social y usando una amplia muestra de 35.911 empresas españolas durante el periodo 2015-2019, se diseña un modelo longitudinal de ecuaciones estructurales en el que se configura una relación bidireccional entre los incentivos y las compensaciones que reciben respectivamente empleadores y empleados. Asimismo, se examina esta relación laboral en función de la pobreza poblacional y el tamaño organizativo. Se confirma la presencia de una reciprocidad relativa en las empresas españolas, más intensa en medianas y grandes empresas ubicadas en municipios con una reducida pobreza, aunque solo equitativa en pequeñas empresas ubicadas en municipios con una elevada pobreza. Por regla general, la norma de reciprocidad rige en mayor medida en los empleados. Se presentan las implicaciones teóricas y prácticas de este estudio.

Palabras clave: norma de reciprocidad; relación laboral; pobreza social; tamaño organizativo; empresa y sociedad; inversión en recursos humanos; productividad laboral.

Recibido: 04-05-2022 / Aceptado: 08-09-2022

Cómo citar: Roca Puig, V. (2022). Influencia de la pobreza poblacional y el tamaño organizativo en la relación laboral: un análisis empírico. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 471, xxx-xxx. <https://doi.org/10.51302/rtss.2022.3329>



Effect of poverty in cities and organizational size on the employment relationship: an empirical analysis

Vicente Roca Puig

Abstract

The importance of understanding the nature of the employment relationship, defined as a dynamic process of social exchange between employers and employees, is widely accepted. It is also argued that this bond of reciprocity can be modified by various contextual factors. Paradoxically, there is a lack of empirical studies that delimit this relationship and examine its dependence on other elements. This research aims to fill these gaps. Drawing on the social exchange theory and using a large sample of 35,911 Spanish companies during the period 2015-2019, a longitudinal structural equation model is designed in which a bidirectional relationship is configured between the incentive and the compensation received by employers and employees, respectively. Likewise, this employment relationship is examined according to municipal poverty and organizational size. Results confirm the presence of a relative reciprocity in Spanish companies, which is more intense in medium and large companies located in municipalities with low poverty, although only equitable in small companies located in municipalities with high poverty. Generally, the norm of reciprocity applies more to employees. The theoretical and practical implications of this study are presented.

Keywords: norm of reciprocity; employment relationship; social poverty; organizational size; business and society; human resource investment; labor productivity.

Citation: Roca Puig, V. (2022). Effect of poverty in cities and organizational size on the employment relationship: an empirical analysis. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 471, xxx-xxx. <https://doi.org/10.51302/rtss.2022.3329>



Sumario

1. Introducción
 2. Marco teórico
 - 2.1. La teoría del intercambio social
 - 2.2. La visión contextual de la teoría del intercambio social: la pobreza poblacional y el tamaño organizativo
 - 2.2.1. La pobreza poblacional
 - 2.2.2. El tamaño organizativo
 3. Metodología
 - 3.1. Fuentes de información
 - 3.2. Variables
 - 3.3. Procedimiento estadístico
 4. Resultados
 5. Conclusión
 - 5.1. Implicaciones teóricas y prácticas
 - 5.2. Limitaciones y líneas de investigación futuras
- Referencias bibliográficas
- Anexo

Agradecimientos: esta investigación fue posible gracias a la colaboración e inestimable ayuda de los técnicos del INE y de la empresa Informa D&B (Marta de la Fuente y Javier Heras), y fue financiada por el Programa Estatal de Generación de Conocimiento del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades (PGC2018-099040-B-I00 [MCIU/AEI/FEDER, UE]).

1. Introducción

A finales del año 2021 se estrenó la película *El buen patrón*, que fue galardonada con seis premios Goya en su edición de 2022, entre los cuales destacan los de mejor película y guion original. Este filme centra la atención en cómo es la relación laboral actual en las empresas españolas y realiza una reflexión y crítica social acerca de la compleja interdependencia que existe entre los intereses de empleados y empresarios (*i. e.*, empleadores). Ambos actores son conscientes de este vínculo inherente a la propia definición de relación laboral, así como de la necesaria reciprocidad y pertinente equilibrio que deben regular la contraprestación que respectivamente reciben los unos de los otros. En el propio cartel que anuncia esta película se retrata la relación laboral por medio de una balanza con dos platillos; en uno de ellos se sitúa al patrón y en el otro a los trabajadores. De forma ostensible, esta balanza no aparece compensada en este cartel; el platillo en el que está el patrón pesa mucho más, se representa en un primer plano y más grande, en comparación con el platillo en el que están los trabajadores. Obviamente, es una película que retrata con humor y cierto toque de caricatura el mercado laboral español, y en la que se reprueba el papel que desempeñan los dos actores principales de una relación laboral, en especial el de los empresarios. Aunque se trata de una dramatización, la cuestión de fondo que plantea esta película es sustancial y precisa de una contestación más rigurosa y académica: ¿existe realmente una relación laboral recíproca en las empresas españolas? Adicionalmente, puede que la relación laboral no sea homogénea en todas las empresas españolas, sino que se presenten diferencias en las contraprestaciones que reciben respectivamente empleados y empresarios en función de determinadas peculiaridades del entorno empresarial y/o de la propia empresa. Por consiguiente, esta observación lleva a plantear la siguiente cuestión: ¿existe una relación laboral uniforme en las empresas españolas? Paradójicamente, a pesar de la trascendencia de ambas cuestiones, se echan en falta estudios empíricos que las hayan examinado en profundidad.

El propósito de esta investigación es dar respuesta a estas preguntas basándose en la teoría del intercambio social que, desde el punto de vista del empleador, examina el vínculo empleado-empleador adoptando un nivel de análisis organizacional (Coyle-Shapiro y Shore, 2007; Coyle-Shapiro *et al.*, 2016; López Cabrales y Valle Cabrera, 2020). Este marco conceptual se fundamenta en las nociones clásicas de «norma de reciprocidad» (Gouldner, 1960), «teoría del equilibrio» (Barnard, 1968) y «modelo incentivo-contribución» (March y Simon, 1958), argumentando que empresarios y empleados deben ser examinados en una relación de intercambio social en la que cada parte hace ciertas demandas a la otra, mientras proporciona algo a cambio. En una relación laboral, los empleadores realizan incentivos o

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

Para contrastar empíricamente la naturaleza de este proceso de intercambio social y su carácter contingente, se confecciona una original y extensa base de datos, cuya unidad de análisis es la organización, que reúne información procedente del Instituto Nacional de Estadística (INE) y del Sistema de análisis de balances ibéricos (SABI). El INE recoge datos acerca del nivel de pobreza de los municipios españoles y SABI recoge información sobre diversas características de las empresas españolas que permite medir el tamaño organizativo y las contraprestaciones que se producen en una organización entre empleados y empleador. Mediante el procedimiento estadístico de «modelo de ecuaciones estructurales» (*structural equation modeling*, SEM) para datos de panel, se diseña una relación dinámica de intercambio (*i. e.*, bidireccional) entre los incentivos para los empleados que realizan los empleadores (*i. e.*, la inversión en recursos humanos –RR. HH.–) y la contribución de los empleados a la organización (*i. e.*, la productividad laboral). Esta base de datos consta de 35.911 empresas españolas, distribuidas entre 2.436 municipios, de las que se obtiene información en cinco momentos de tiempo o anualidades (2015-2019).

Diversas son las novedades que aporta esta investigación al estudio de la relación laboral. Primera, como advierten Coyle-Shapiro y Kessler (2002) y Subramony *et al.* (2008), a pesar del notable desarrollo teórico sobre el funcionamiento del mecanismo de intercambio que regula la relación laboral en las organizaciones, la investigación empírica en este campo de conocimiento generalmente adopta una visión unidireccional (por ejemplo, Batt y Colvin, 2011; Roca Puig *et al.*, 2021; Shaw *et al.*, 2009), que se enfoca en cómo los empleados responden a los incentivos e inversiones del empleador (*i. e.*, inversión en RR. HH. → productividad laboral), sin tener en cuenta la respuesta posterior del empleador a las contribuciones del empleado (*i. e.*, productividad laboral → inversión en RR. HH.). Como consecuencia, existe cierto consenso sobre el hecho de que las inversiones ofrecidas a los empleados predicen los niveles de contribución de los empleados a la organización, pero falta acuerdo y evidencia empírica sobre en qué medida las contribuciones de los empleados son la fuente de la cual la organización (empleador) fabrica las inversiones ofrecidas a los empleados (Subramony *et al.*, 2008). «Esto representa una prueba clave de si la norma de reciprocidad rige la relación de intercambio. En otras palabras, debe haber una influencia bidireccional entre las dos partes del intercambio que refleje la interdependencia conjunta de sus interacciones» (Coyle-Shapiro y Kessler, 2002, p. 74).

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

Segunda, como diversos autores reconocen (por ejemplo, Coyle-Shapiro y Conway, 2004; Gouldner, 1960; Sahlins, 2013), existen varias interpretaciones de lo que es reciprocidad, dependiendo de si se entiende que la norma de reciprocidad que regula la relación laboral estipula que el valor de las contraprestaciones a realizar por ambas partes sea más o menos equivalente. Una primera concepción más flexible y condescendiente sería entender que el valor de lo intercambiado entre empleador y empleados fuese manifiestamente apreciable, aunque no necesariamente igual. En términos estadísticos, que la intensidad de la relación bidireccional positiva entre inversión en RR.HH. y productividad laboral en las empresas fuese significativa (reciprocidad relativa). Esta idiosincrasia atiende a la forma de «reciprocidad generalizada» identificada por Sahlins (2013), en la que dentro de un ambiente extendido y altruista de reciprocidad se admite cierta desproporción entre lo intercambiado, debido a que alguna de las partes presenta limitaciones que le impiden corresponder apropiadamente. Este tipo de reciprocidad generalizada puede amparar la existencia de un flujo unidireccional prevalente en la relación laboral. Una segunda concepción más restrictiva y exigente sería entender que esa reciprocidad tiene que ser exacta, es decir, el valor de lo intercambiado debe ser igual (reciprocidad equitativa). En términos estadísticos, además de la presencia de una relación bidireccional positiva entre inversión en RR.HH. y productividad laboral, se exige que ambas relaciones causales (*i. e.*, inversión en RR.HH. → productividad laboral; productividad laboral → inversión en RR.HH.) sean similares. En general, los investigadores tienden a suponer que la «reciprocidad equilibrada» gobierna la relación laboral, aunque rara vez lo hayan examinado empíricamente (Coyle-Shapiro y Conway, 2004). Por lo tanto, es importante enmendar este olvido para precisar con rigurosidad la naturaleza de la relación laboral, la cual se determina en esta investigación por dos características básicas, a saber, la intensidad y la equidad de ese proceso de reciprocidad.

Tercera, diversos factores del entorno empresarial y características organizativas pueden afectar a la relación laboral (Barnard, 1968; Coyle-Shapiro y Shore, 2007; Cropanzano y Mitchell, 2005; March y Simon, 1958). En otras palabras, las propiedades de intensidad y equidad que definen la naturaleza de la relación laboral dependen del contexto en el que desarrolla su actividad una organización. A pesar de esta indicación, Vincent *et al.* (2020) y Boxall (2021) advierten que la aproximación contextual a la relación laboral ha recibido una escasa atención empírica. Por este motivo, en la actualidad urgen estudios que integren la reciprocidad empleador-empleado con el contexto externo e interno de la organización (Boxall, 2021). Dos interesantes excepciones son los recientes estudios de Roca Puig *et al.* (2021) y Sheehan y Garavan (2021), quienes analizan, respectivamente, cómo la relación laboral se ve alterada por un entorno socioeconómico pobre y por el tamaño organizativo. En particular, Roca Puig *et al.* (2021), sobre una muestra de 2.192 empresas industriales españolas durante el periodo 2006-2011, examinan la influencia de la pobreza regional (comunidad autónoma) en el efecto de la inversión en RR. HH. en la productividad laboral (*i. e.*, inversión en RR. HH. → productividad laboral). Por su parte, Sheehan y Garavan (2021), para una muestra de 284 empresas industriales y de servicios de Reino Unido, realizan un análisis comparativo entre pequeñas y medianas empresas de la relación bidireccional entre inversión en RR. HH. y la productividad laboral durante el periodo 2007-2017. Ambos estudios son referentes básicos en esta investigación, la cual los amplía dado que: a) completa el estudio de Sheehan y Garavan (2021) al introducir como marco explicativo de esa relación bidireccional la literatura sobre relaciones laborales; y b) complementa el estudio de Roca Puig *et al.* (2021) al añadir la influencia de la pobreza poblacional sobre el efecto de la productividad laboral en la inversión en RR. HH. (*i. e.*, productividad laboral → inversión en RR. HH.). Por otra parte, a diferencia de Roca Puig *et al.* (2021), en esta investigación se adopta un ámbito territorial más específico y próximo a las empresas para evaluar la pobreza de su entorno, a saber, la ciudad en la que se ubican. El término «pobreza poblacional» alude al nivel de pobreza que atesoran los municipios.

2. Marco teórico

2.1. La teoría del intercambio social

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

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

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

Este proceso de intercambio social es un sistema de doble entrada y salida en el que cada parte contribuye con algo al intercambio y, a cambio, recibe algo. La entrada de una parte es la salida para la otra, y viceversa. Por consiguiente, cabe plantear una relación bidireccional positiva, de beneficio mutuo, entre las dos partes del intercambio que define la interacción de la relación laboral entre empleadores y empleados (Coyle-Shapiro y Kessler, 2002; Cropanzano y Mitchell, 2005). Esta es la característica clave en una relación de intercambio social. En este sentido, Coyle-Shapiro y Kessler (2002) describen en el tiempo un intercambio recíproco típico, en el que el cumplimiento por los empleados de sus obligaciones en el momento 1 estará relacionado positivamente con las obligaciones percibidas del empleador en el momento 2 y, por reciprocidad, los empleadores crearán una relación positiva entre el cumplimiento de sus obligaciones en el momento 2 y las obligaciones percibidas de los empleados en el momento 3. En esencia, la parte A proporciona recursos a la parte B con la expectativa de que la parte B proporcione recursos a la parte A en un momento posterior y, de forma viceversa, la parte B proporciona recursos a la parte A con la expectativa de que la parte A proporcione recursos a la parte B en el futuro. Asimismo, Subramony *et al.* (2008) concretan esta relación bilateral dinámica entre incentivos y

contribuciones cuando explican que los empleadores utilizan las contribuciones obtenidas de los empleados en forma de mayor productividad laboral para reinvertirlas en la provisión de futuras inversiones en RR.HH. y los empleados, por su parte, asumen que su mayor eficiencia en el trabajo será recompensada en la provisión de futuras inversiones en RR.HH. por parte de los empleadores. En resumen, la visión bidireccional entre incentivos y compensaciones es el fundamento básico de la relación laboral y, con base en este principio, se propone la siguiente hipótesis:

H₁: «Existe una relación bidireccional positiva entre la inversión en RR.HH. y la productividad laboral, de tal forma que a) la inversión en RR.HH. presenta un impacto positivo en la productividad laboral y, recíprocamente, b) la productividad laboral presenta un impacto positivo en la inversión en RR.HH.».

La anterior hipótesis defiende la noción de reciprocidad relativa, que requiere la presencia de un proceso de intercambio entre incentivos y compensaciones con un valor significativo para las respectivas partes de una relación laboral. No obstante, como advierte Gouldner (1960), podría interpretarse que la reciprocidad precisa además que el valor de lo intercambiado entre empleadores y empleados fuese similar. Bourgeois (1981) defiende esta noción más exigente de reciprocidad cuando sugiere que en el modelo de March y Simon (1958) el ratio entre lo aportado y lo recibido por las partes en una relación laboral tiene que ser igual a 1, es decir, el valor de las respectivas contrapartidas tiene que ser el mismo. En este sentido, March y Simon (1958) subrayan que los empleados tienen que percibir que el valor de la compensación que ellos reciben de los empleadores tiene que ser igual (o superior) para continuar con su relación laboral en la organización, puesto que en caso contrario optarían por rescindir dicha relación. Esta noción de reciprocidad equitativa parece ser la más extendida y aceptada por los investigadores dentro del campo de la teoría del intercambio social (Coyle-Shapiro y Conway, 2004). Así, por ejemplo, Hom *et al.* (2009, p. 280) afirman que cuando los empleadores ofrecen amplios incentivos, en respuesta esperan una «reciprocidad equitativa» por parte de los empleados. Obviamente, desde el punto de vista de los empleados podría realizarse un razonamiento paralelo. Cuando los empleados ofrecen una significativa contribución, en correspondencia, esperan una reciprocidad equitativa por parte de los empleadores. En definitiva, si el valor de lo intercambiado no es apreciado como similar o equitativo por alguna de las dos partes, la relación laboral finalizará, aumentando así la rotación laboral en la empresa. Por consiguiente, se defiende la presencia de una relación de intercambio social entre empleadores y empleados que no solo sea positiva, de ganancia mutua para ambas partes, sino también equitativa, lo cual lleva a plantear la siguiente hipótesis:

H₂: «Existe una relación bidireccional positiva y equivalente entre la inversión en RR.HH. y la productividad laboral, de tal forma que la intensidad de las dos relaciones causales que la configuran es similar».

2.2. La visión contextual de la teoría del intercambio social: la pobreza poblacional y el tamaño organizativo

Como se ha argumentado con anterioridad, la confianza entre empleadores y empleados es una condición necesaria para construir una relación de intercambio social (Coyle-Shapiro *et al.*, 2016; Hom *et al.*, 2009). Por consiguiente, si el contexto en el que se desarrolla este proceso de reciprocidad se distingue por poseer alguna característica que favorezca, o por el contrario obstaculice, la confianza interpersonal, esto repercutirá directamente sobre la intensidad de la relación laboral. El modelo empleado-empleador depende del contexto socioeconómico en el que se realizan los intercambios entre estas dos partes (Coyle-Shapiro y Shore, 2007; Coyle-Shapiro *et al.*, 2016; Cropanzano y Mitchell, 2005; Hannah e Iverson, 2004). A este respecto, la literatura sobre relaciones laborales defiende que las condiciones de vida de la sociedad en la que se desenvuelve una organización, en particular su nivel de pobreza, y el tamaño de la propia organización son dos factores contextuales que afectan negativamente a la relación laboral. Cuanto mayores sean los niveles de pobreza poblacional y tamaño organizativo menor será la confianza social que enmarca a una relación de reciprocidad y, en consecuencia, cabe esperar que la intensidad de relación bidireccional positiva entre empleados y empleadores se reduzca.

2.2.1. La pobreza poblacional

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

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

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

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

H₃: «En comparación con un contexto de reducida pobreza poblacional, en un contexto de elevada pobreza poblacional a) el efecto positivo de la inversión en RR.HH. en la productividad laboral será menor y b) el efecto positivo de la productividad laboral en la inversión en RR.HH. será menor».

2.2.2. El tamaño organizativo

Las pequeñas empresas representan un porcentaje muy significativo de los puestos de trabajo que actualmente existen en el sector privado de muchos países, por lo que es vital entender mejor la naturaleza de las relaciones laborales que se desarrollan dentro de este contexto empresarial en comparación con las medianas y grandes empresas (Allen *et al.*, 2013; Sels *et al.*, 2006; Sheehan y Garavan, 2021). En las pequeñas empresas es más fácil que se descubra un sentimiento familiar y de pertenencia fuerte entre empleados y empleadores que potencia la confianza interpersonal y el apego entre ellos (Allen *et al.*, 2013; Wilkinson, 1999). La mayoría de las empresas pequeñas tienen una estructura de estilo familiar que presenta interacciones verbales directas entre el empresario y los empleados (Della Torre

et al., 2021). Este vínculo emocional crea una identificación personal de los empleados con la organización y genera una serie de lazos afectivos en el lugar de trabajo que integra a todas las personas, empleados y empresario. Los empleados con un fuerte sentido de pertenencia interiorizan los objetivos clave de la organización y están dispuestos a esforzarse siendo más eficientes y productivos en su trabajo; en correspondencia, los empresarios con un fuerte sentido de pertenencia reconocen los objetivos de los empleados, se preocupan por su bienestar, les brindan un mayor apoyo organizativo y están dispuestos a incrementar su remuneración. Las pequeñas empresas suelen pagar más a los trabajadores cuando se alcanzan los objetivos y la productividad laboral es elevada (Cardon y Stevens, 2004).

Adicionalmente, las pequeñas empresas suelen tener una mayor preferencia por la gestión informal de la relación laboral (Della Torre *et al.*, 2021; Sels *et al.*, 2006). Debido al menor número de empleados, las pequeñas empresas ofrecen más oportunidades de interacción y comunicación directa entre empleados y empleador y, en tales contextos, la informalidad y el contacto estrecho potencian las relaciones interpersonales y un enfoque más colaborativo en el lugar de trabajo (Della Torre *et al.*, 2021; Sheehan y Garavan, 2021). El mayor número de empleados en las medianas y grandes empresas hace imposible que los empresarios gestionen las relaciones laborales únicamente a través de la comunicación directa y las interacciones personales. Los empleados en las pequeñas empresas suelen reportar altos niveles de satisfacción y motivación debido al clima de cooperación y alto nivel de confianza entre empleados y empresarios encontrado en este contexto organizativo.

En síntesis, en comparación con las medianas y grandes empresas, la mayor familiaridad e informalidad que caracteriza a las pequeñas empresas potencia el grado de cooperación y confianza interpersonal entre empleados y empleador que se necesita para construir una relación de intercambio social intensa. Por esta razón, cabría esperar que la relación laboral fuese más positiva en las pequeñas empresas que en las medianas y grandes empresas. En otras palabras, el tamaño empresarial afecta negativamente a la relación bidireccional entre inversión en RR.HH. y productividad laboral, de ahí que se postule la siguiente hipótesis:

H₄: «En comparación con las pequeñas empresas, en las medianas y grandes empresas a) el efecto positivo de la inversión en RR.HH. en la productividad laboral será menor y b) el efecto positivo de la productividad laboral en la inversión en RR.HH. será menor».

3. Metodología

3.1. Fuentes de información

Para contrastar las hipótesis se usan principalmente los datos de dos fuentes de información: 1) el Atlas de distribución de renta de los hogares (ADRH) elaborado por el INE (2022)

y 2) el SABI elaborado por la empresa Informa D&B en colaboración con Bureau Van Dijk (Informa D&B, 2022). El ADRH es un innovador proyecto experimental que recientemente ha elaborado el INE para todo el territorio español en el que se plantea la construcción de indicadores estadísticos de nivel y distribución de renta de los hogares a nivel municipal a partir de datos tributarios proporcionados fundamentalmente por la Agencia Tributaria¹. Según el INE, a finales de 2022, el ADRH dejará de figurar como estadística experimental y estos datos se integrarán en el propio Censo de población y viviendas, que proporcionará esta información como parte de las variables de contexto. Por su parte, SABI es una base de datos web que permite el acceso a diversa información general y a las cuentas anuales de más de 2,7 millones de empresas españolas y más de 800.000 portuguesas. Desde el año 2019, el INE ha ido publicando periódicamente los datos disponibles en el ADRH y en la actualidad se dispone de información de cinco anualidades, correspondientes al periodo 2015-2019, para municipios con más de 500 habitantes. En consonancia con los datos disponibles en el ADRH, en esta investigación se recopilan de SABI los datos anuales del periodo 2015-2019 de las empresas españolas.

La información de ambas bases de datos se fusiona usando como unidad de análisis la empresa. Esta reunión precisa identificar el municipio en el que las empresas desarrollan su actividad económica para asignarle a cada caso (*i. e.*, empresa) sus respectivos indicadores del entorno socioeconómico municipal procedentes del ADRH. Para realizar esta fusión es necesario seleccionar solo empresas que estén ubicadas en un único municipio y, por lo tanto, no tengan delegaciones (comerciales o industriales) en diversos municipios. Además, solo se seleccionan empresas englobadas dentro de las diferentes clasificaciones de pequeña, mediana y gran empresa en función del tamaño organizativo. En otras palabras, no se incluyen las denominadas microempresas, organizaciones con menos de 10 empleados. Por último, se eliminan las empresas que en SABI presentan algún dato perdido en cualquiera de las variables organizativas durante el periodo de tiempo examinado (2015-2019). En términos estadísticos, la muestra de empresas está compuesta de casos completos.

3.2. Variables

En cuanto a las medidas de las dos variables organizativas que conforman una relación laboral, en primer lugar, la inversión en RR. HH. se evalúa por medio del coste medio de los empleados (gastos de personal/número de empleados). En la partida de gastos de personal se incluyen sueldos y salarios, indemnizaciones, cotizaciones sociales, aportaciones al

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

sistema de pensiones y otros gastos sociales. El coste medio de los empleados es el indicador tradicional usado en la literatura sobre gestión estratégica de los RR.HH. para estimar la inversión en RR.HH. (Vithana *et al.*, 2021). En segundo lugar, siguiendo la propuesta de autores como Sels *et al.* (2006), la productividad laboral se mide por el valor añadido por empleado (valor añadido/número de empleados). El valor añadido de una empresa se define como la diferencia entre el valor de la producción (suma de ventas, variación de existencias y otros ingresos de gestión) y las adquisiciones externas relacionadas con ese volumen de negocio (suma de las compras y los servicios exteriores), siendo un importante indicador de la eficiencia laboral de los empleados. Por lo que respecta a la medición de la pobreza, se usa el indicador de «porcentaje de población con ingresos por unidad de consumo por debajo del 60 % de la mediana nacional», el cual estima la proporción de la población de un determinado territorio (*i. e.*, municipio) en riesgo de pobreza. Según el INE (2022), este índice forma parte del conjunto de indicadores publicados por Eurostat en el «Pilar Europeo de Derechos Sociales» y también es uno de los indicadores de los «Objetivos de Desarrollo Sostenible» (Objetivo 1, Lucha contra la pobreza).

Al mismo tiempo, es conveniente introducir una serie de variables de control identificadas en estudios previos que pueden afectar tanto a la inversión en RR.HH. como a la productividad laboral. Como explican Bernerth y Aguinis (2016), las variables de control son básicas para garantizar la generalización de los resultados obtenidos en cualquier investigación empírica. De forma similar a Roca Puig *et al.* (2021) y Sheehan y Garavan (2021), a nivel empresarial se introducen el tamaño organizativo, la intensidad de capital y el sector de actividad. El tamaño organizativo se mide mediante el número de empleados de la empresa. La intensidad de capital se determina por el ratio entre el inmovilizado y el número de empleados de la empresa. En cuanto al sector económico en el que ejerce su actividad la empresa, se adopta una de las clasificaciones más comunes usada por el INE en la que distingue cuatro sectores, a saber, agricultura, industria, construcción y servicios. Adicionalmente, al igual que Roca Puig *et al.* (2021), se incorpora el índice de competitividad regional (ICR) recopilado por la Comisión Europea que recoge el nivel de desarrollo de las diferentes regiones del ámbito europeo. En particular, se usa el ICR del año 2019 (ICR 2019) dado que su cobertura corresponde principalmente al periodo 2015-2017 (Annoni y Dijkstra, 2019), coincidiendo pues con los años iniciales del periodo de análisis de esta investigación. A cada empresa de la muestra se le asigna su ICR 2019 en función de la región española (comunidad autónoma) en la que está localizada. Por último, es oportuno también introducir la renta bruta per cápita de la población como un indicador que mide el crecimiento económico de un determinado municipio. Como puntualizan Annoni y Dijkstra (2019), la renta bruta per cápita no está incluida en el ICR 2019, siendo pues una variable diferente a considerar para valorar el progreso del entorno empresarial. Se usan los datos anuales del periodo analizado (2015-2019) del índice de renta bruta per cápita de los municipios españoles que proporciona el INE. A las empresas se les asigna su correspondiente índice de renta bruta per cápita anual en función del municipio en el que se ubican.

La muestra final seleccionada para realizar el análisis estadístico es de 35.911 empresas (casos completos), repartidas entre 2.436 municipios españoles, con datos de 8 variables en 5 momentos de tiempo ($t=5$; 2015-2019).

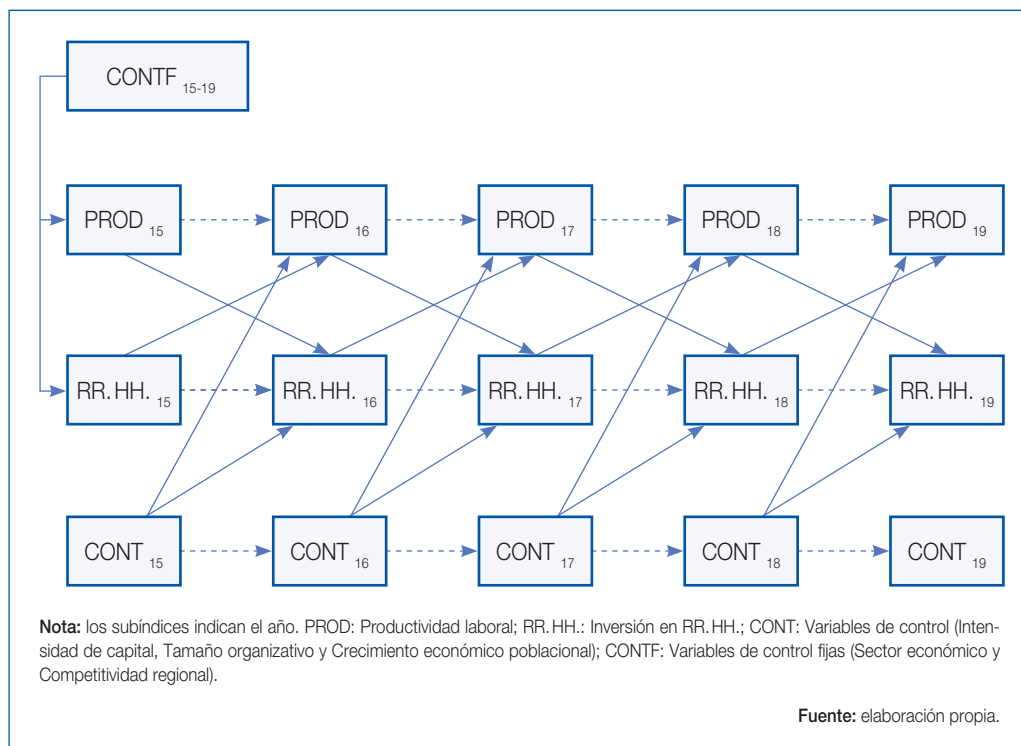
En la tabla I del anexo se enumeran las variables usadas en esta investigación y sus respectivas medidas. En la tabla II del anexo se muestra la distribución del número de empresas y municipios englobados en esta investigación por provincias. En función de su actividad económica, 1.239 empresas pertenecen al sector de agricultura, 8.957 empresas al sector industrial, 3.594 al sector de la construcción y 22.121 empresas al sector de servicios. En cuanto al tamaño empresarial, se distinguen dos tipos de empresas en función del criterio seguido en la Unión Europea, a saber, pequeñas (de 10 a 49 empleados), medianas y grandes empresas (más de 49 empleados). El número de empleados es el indicador normalmente usado para identificar a los diferentes tipos de empresas en función del tamaño organizativo (por ejemplo, Sheehan y Garavan, 2021). Para realizar esta clasificación, se calcula el promedio de las cinco anualidades (2015-2019) del número de empleados de una empresa y en función de este valor se identifican 29.992 pequeñas empresas y 5.919 medianas y grandes empresas.

3.3. Procedimiento estadístico

Siguiendo las indicaciones de Little (2013) y tomando como referencia los estudios de Sheehan y Garavan (2021) y Roca Puig *et al.* (2021), se diseña un modelo longitudinal de ecuaciones estructurales (SEM) de «efectos cruzados con retardos» para garantizar la necesaria prelación temporal de la causa sobre el efecto. Se determina un retardo temporal de 1 año en las relaciones causales propuestas en el modelo. Al mismo tiempo, se especifica que los efectos cruzados permanezcan constantes en el tiempo, lo cual facilita la interpretación de los resultados al estimarse un único parámetro no estandarizado para todo el intervalo de tiempo considerado (Roca Puig *et al.*, 2021).

Por otra parte, para evitar problemas de computación al usar SEM es usual realizar una transformación logarítmica de las variables (por ejemplo, Sheehan y Garavan, 2021). En particular, se calcula el logaritmo decimal (de base 10) de las siguientes variables: *Inversión en RR. HH.*, *Productividad laboral*, *Intensidad de capital*, *Tamaño organizativo* y *Crecimiento económico poblacional*. Por último, es de resaltar que el *Sector económico* y la *Competitividad regional* no sufren cambios durante el periodo de tiempo examinado (2015-2019), por lo que actúan como factores fijos (constantes), introduciéndose como variables que impactan solo en el primer año de dicho periodo (*i. e.*, 2015) sobre la inversión en RR. HH. y la productividad laboral. En la figura 1 se muestran los efectos cruzados entre las variables (líneas continuas) y los efectos autorregresivos (líneas espaciadas) oportunos para diseñar un modelo SEM longitudinal (Little, 2013).

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



Mediante el programa EQS (Bentler, 2006) se calcula la bondad del ajuste de este modelo a los datos y los respectivos parámetros de las relaciones causales propuestas. En cuanto a la bondad del ajuste, se presentan los valores de la chi-cuadrado Satorra-Bentler (χ^2) y sus grados de libertad (gl), el índice de ajuste no normalizado ($NNFI$), el índice de ajuste comparativo (CFI) y el error cuadrático medio de aproximación ($RMSEA$). En modelos complejos que analizan un elevado número de casos se aconseja que el $NNFI$ y el CFI presenten valores por encima de 0,90 y el $RMSEA$ valores por debajo de 0,06. Para estimar la significatividad (p) de los parámetros se utiliza el error estándar robusto, que corrige la posible no normalidad de los datos. Por otra parte, se aplica el «test robusto de Lagrange» (*robust Lagrange multiplier test*, RLMT) para evaluar si los efectos cruzados entre inversión en RR.HH. y productividad laboral son iguales. Este test estadístico se usa con un doble propósito. Primero, sirve como prueba de la hipótesis H_2 (reciprocidad equivalente) al comprobar la igualdad de estos efectos cruzados dentro de un mismo modelo. Segundo, desde un punto de vista comparativo, sirve como prueba de las hipótesis H_3 y H_4 de estos efectos cruzados entre diferentes subgrupos de empresas (análisis multigrupo).

El modelo SEM representado en la figura 1 se examina para la muestra total de empresas y posteriormente se replica para los diferentes subgrupos de empresas identificados

en función del grado de pobreza poblacional y del tamaño empresarial. Para esto se usa el análisis multigrupo, que es una técnica SEM especialmente ideada para realizar comparaciones entre diferentes subgrupos (Bentler, 2006). En un análisis multigrupo hay un único test de la bondad del ajuste que evalúa conjuntamente a todos los grupos considerados. Por consiguiente, a mayor número de grupos, más difícil es encontrar un ajuste global aceptable de los datos para todos los grupos considerados de forma simultánea (Bentler, 2006). En la práctica, esta particularidad limita el número de grupos a examinar y requiere plantear un marco de análisis sencillo a partir de la distinción de dos categorías en cada variable contextual. En cuanto a la pobreza poblacional, se calcula el promedio de las cinco anualidades (2015-2019) de esta variable para cada empresa² y se halla su mediana para la muestra total de empresas. En función de la mediana (17,80), se identifican 17.879 empresas que están por debajo de este valor (nivel de pobreza poblacional reducido) y 18.032 empresas que están por encima (nivel de pobreza poblacional elevado). Por lo que respecta al tamaño empresarial, cabe recordar que se distinguen también dos grupos de empresas, a saber, pequeñas (29.992 empresas) y medianas y grandes (5.919 empresas). A partir de las posibles combinaciones de estas categorías se conforman cuatro diferentes escenarios: escenario A (pequeñas empresas/pobreza reducida; 14.720 empresas), escenario B (pequeñas empresas/pobreza elevada; 15.272 empresas), escenario C (medianas y grandes empresas/pobreza reducida; 3.159 empresas) y escenario D (medianas y grandes empresas/pobreza elevada; 2.760 empresas).

4. Resultados

Los índices de bondad del ajuste del modelo a los datos en la muestra total de empresas indican un nivel apropiado ($\chi^2 = 16.055,385$; $gl = 308$; $p < 0,01$; $NNFI = 0,982$; $CFI = 0,986$; $RMSEA = 0,038$). Los parámetros no estandarizados estimados de las relaciones causales contenidas en este modelo se presentan en la tabla 1. Asimismo, en la figura 2 se centra la atención en los resultados que descubren cómo es la articulación de la relación laboral en las empresas españolas. A este respecto, se evidencia la existencia de una relación bidireccional positiva entre la inversión en RR. HH. y la productividad laboral ($Inversión\ en\ RR.\ HH.\ t \rightarrow Productividad\ laboral\ t_{+1} = 0,060$; $Productividad\ laboral\ t \rightarrow Inversión\ en\ RR.\ HH.\ t_{+1} = 0,034$). Ambas relaciones causales presentan un efecto positivo y significativo, confirmándose así la hipótesis H₁. Además, como se observa en la figura 2, la prueba estadística RLMT (18,731)

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

corroborar que la intensidad de estas dos relaciones causales es significativamente diferente y, por lo tanto, no se confirma la hipótesis H_2 . No se evidencia una reciprocidad equitativa entre lo que aportan y reciben respectivamente empleados y empresarios en su relación laboral, inclinándose la balanza de la relación laboral a favor de los intereses de los empresarios, puesto que el valor de la primera relación causal es significativamente mayor que el valor de la segunda ($0,060 > 0,034$). En definitiva, se constata que la norma de reciprocidad relativa o generalizada guía la relación de intercambio social entre empleados y empresarios en las empresas españolas.

En cuanto al estudio de la visión contextual de la relación laboral, se muestran a continuación los resultados extraídos en los diferentes escenarios examinados. En la tabla III del anexo se exponen los resultados detallados del análisis multigrupo realizado individualmente para cada una de las dos variables contextuales examinadas. Los índices de la bondad del ajuste del modelo multigrupo son satisfactorios en ambos análisis, tanto para la pobreza poblacional ($X^2 = 20.037,633$; $gl = 616$; $p < 0,01$; $NNFI = 0,977$; $CFI = 0,982$; $RMSEA = 0,042$) como para el tamaño organizativo ($X^2 = 16.852,578$; $gl = 616$; $p < 0,01$; $NNFI = 0,982$; $CFI = 0,987$; $RMSEA = 0,039$). En las figuras 3 y 4 se destacan los resultados que atañen a la relación bidireccional entre inversión en RR.HH. y productividad laboral, lo cual permite examinar las hipótesis H_1 y H_2 en cada uno de los contextos identificados. Adicionalmente, para contrastar las hipótesis H_3 y H_4 se precisa adoptar un análisis comparativo que identifique las diferencias en la intensidad de la relación laboral entre diversos contextos.

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

Relaciones causales	Parámetros
Inversión en RR.HH. _t → Productividad laboral _{t+1}	0,060**
Productividad laboral _t → Inversión en RR.HH. _{t+1}	0,034**
Efectos de control:	
Competitividad regional → Productividad laboral ₁₅	0,295**
Competitividad regional → Inversión en RR.HH. ₁₅	0,348**
Sector agricultura → Productividad laboral ₁₅	-0,085**
Sector agricultura → Inversión en RR.HH. ₁₅	-0,142**



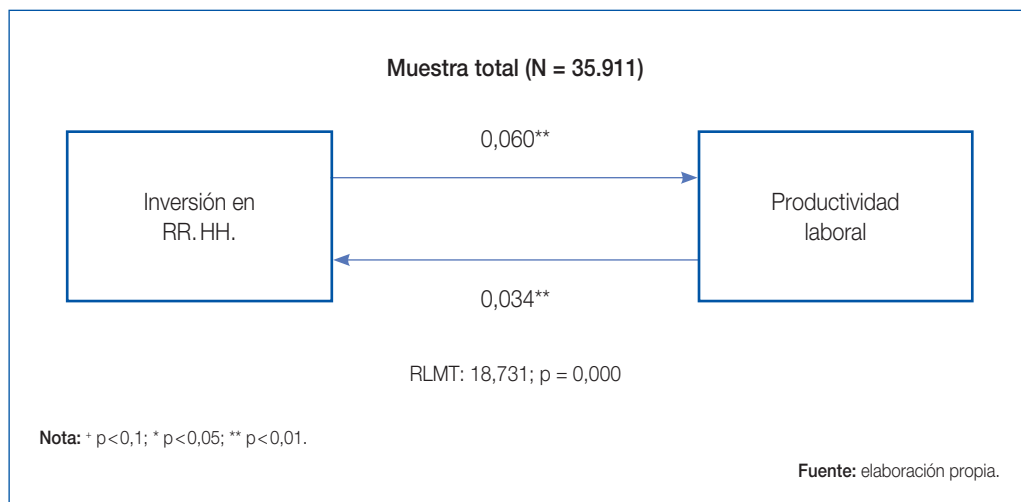
Relaciones causales	Parámetros
Sector industria → Productividad laboral ₁₅	0,055**
Sector industria → Inversión en RR.HH. ₁₅	0,047**
Sector construcción → Productividad laboral ₁₅	-0,033**
Sector construcción → Inversión en RR.HH. ₁₅	0,042**
Tamaño organizativo _t → Productividad laboral _{t+1}	0,002*
Tamaño organizativo _t → Inversión en RR.HH. _{t+1}	0,019**
Intensidad de capital _t → Productividad laboral _{t+1}	0,013**
Intensidad de capital _t → Inversión en RR.HH. _{t+1}	-0,003**
Crecimiento económico poblacional _t → Productividad laboral _{t+1}	0,026**
Crecimiento económico poblacional _t → Inversión en RR.HH. _{t+1}	0,029**
Efectos autorregresivos:	
Inversión en RR.HH. _t → Inversión en RR.HH. _{t+1}	(0,849–0,907)**
Productividad laboral _t → Productividad laboral _{t+1}	(0,834–0,884)**
Tamaño organizativo _t → Tamaño organizativo _{t+1}	(0,965–0,986)**
Intensidad de capital _t → Intensidad de capital _{t+1}	(0,931–0,956)**
Crecimiento económico poblacional _t → Crecimiento económico poblacional _{t+1}	(0,947–1,003)**

Notas:

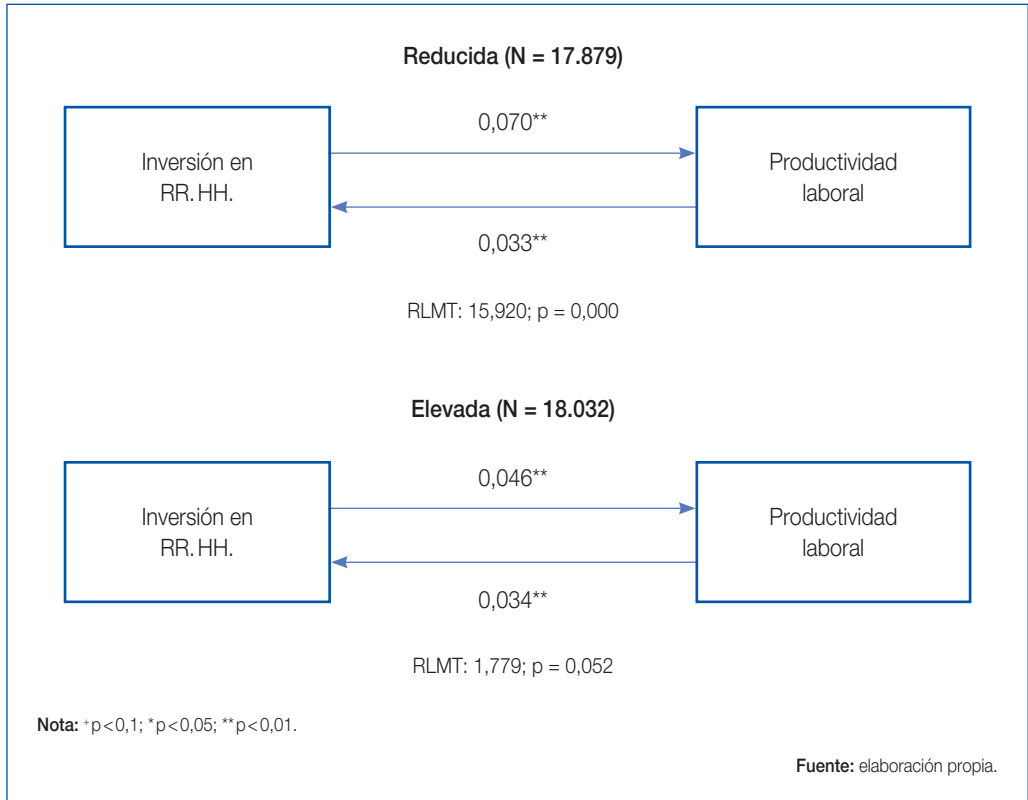
1. Los efectos autorregresivos varían en el intervalo temporal analizado. Se presenta el rango (mínimo-máximo) de los valores obtenidos.
2. El sector de servicios se escoge como categoría de referencia y, por lo tanto, no se introduce como una variable en el modelo. El resto de sectores económicos se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

Fuente: elaboración propia.

Figura 2. La relación laboral para la muestra total de empresas



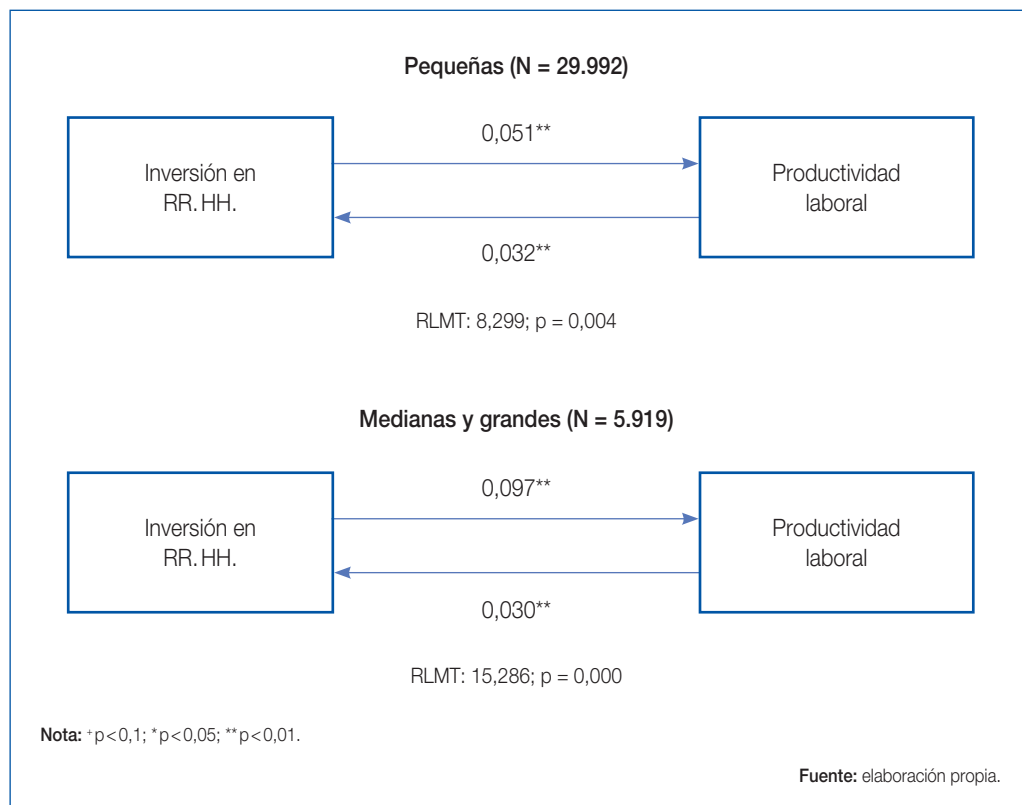
Los resultados evidencian una relación bidireccional positiva entre inversión en RR. HH. y productividad laboral, tanto en un contexto de pobreza reducida como elevada (véase figura 3). Por consiguiente, se confirma la hipótesis H_1 en ambos contextos. Al mismo tiempo, el valor de la prueba estadística RLMT de los dos efectos cruzados entre inversión en RR. HH. y productividad laboral en cada uno de estos dos contextos (pobreza reducida: 15,920; pobreza elevada: 1,779) muestra que en un contexto de pobreza reducida claramente no son iguales ($0,070 > 0,033$), sin embargo, en un contexto de elevada pobreza esta brecha se reduce y los parámetros de ambas relaciones ($0,046$ vs. $0,034$) solo son estadísticamente distintos a un nivel de significatividad del 10%. Se aprecia pues una moderada similitud entre las dos relaciones causales que conforman una relación laboral, lo cual indica el surgimiento de una débil reciprocidad equivalente en un contexto de elevada pobreza poblacional, en contraste con la prevalencia descubierta del efecto de la inversión en RR. HH. en la productividad laboral en un contexto de reducida pobreza. En definitiva, en un contexto de pobreza reducida no se confirma la hipótesis H_2 , mientras que en un contexto de pobreza elevada la hipótesis H_2 se confirma moderadamente. Desde un punto de vista comparativo, el valor de la prueba estadística RLMT entre estos dos grupos de empresas para las relaciones causales que configuran una relación laboral ($Inversión\ en\ RR.\ HH.\ t \rightarrow Productividad\ laboral\ t+1$: RLMT=4,815; $p=0,028$. $Productividad\ laboral\ t \rightarrow Inversión\ en\ RR.\ HH.\ t+1$: RLMT=1,744; $p=0,187$) demuestra que las empresas ubicadas en municipios con una elevada pobreza presentan un efecto positivo menor de la inversión en RR. HH. en la productividad laboral que las empresas ubicadas en municipios con una reducida pobreza ($0,070 > 0,046$). No obstante, el efecto positivo de la productividad laboral en la inversión en RR. HH. no es estadísticamente diferente entre estos dos grupos de empresa ($0,033$ vs. $0,034$). Por consiguiente, la hipótesis H_3 se confirma parcialmente, dado que se evidencia el efecto H_{3a} pero no el efecto H_{3b} .

Figura 3. La relación laboral en función de la pobreza poblacional


Por lo que respecta al tamaño organizativo, se corrobora una relación bidireccional positiva entre inversión en RR.HH. y productividad laboral, tanto en pequeñas empresas como en medianas y grandes empresas (véase figura 4). Por consiguiente, se confirma la hipótesis H_1 en ambos contextos. Adicionalmente, el valor de la prueba estadística RLMT de los dos efectos cruzados entre la inversión en RR.HH. y la productividad laboral en cada uno de estos dos contextos (pequeñas empresas: 8,299; medianas y grandes empresas: 15,286) muestra que en ninguno de ellos son iguales ($0,051 > 0,032$; $0,097 > 0,030$), prevaleciendo en ambos contextos el efecto de la inversión en RR.HH. sobre la productividad laboral. La hipótesis H_2 no se confirma en ninguno de estos dos contextos. Desde un punto de vista comparativo, el valor del estadístico RLMT entre estos dos grupos de empresas para las relaciones causales que configuran una relación laboral ($Inversión\ en\ RR.HH._t \rightarrow Productividad\ laboral_{t+1}$: RLMT=4,725; $p=0,030$. $Productividad\ laboral_t \rightarrow Inversión\ en\ RR.HH._{t+1}$: RLMT=0,041; $p=0,834$) demuestra que las pequeñas empresas presentan un efecto positivo menor de la inversión en RR.HH. en la productividad laboral en comparación con las medianas y grandes empresas ($0,097 > 0,051$); sin embargo, el efecto positivo de la productividad laboral en la inversión en RR.HH. no es estadísticamente diferente entre estos

dos grupos de empresas (0,030 vs. 0,032). Por consiguiente, la hipótesis H_4 no se confirma, puesto que ninguno de estos dos efectos es más positivo en las pequeñas empresas que en las medianas y grandes empresas, más bien se evidencia una situación opuesta a la hipotetizada para el efecto de la inversión en RR. HH. en la productividad laboral.

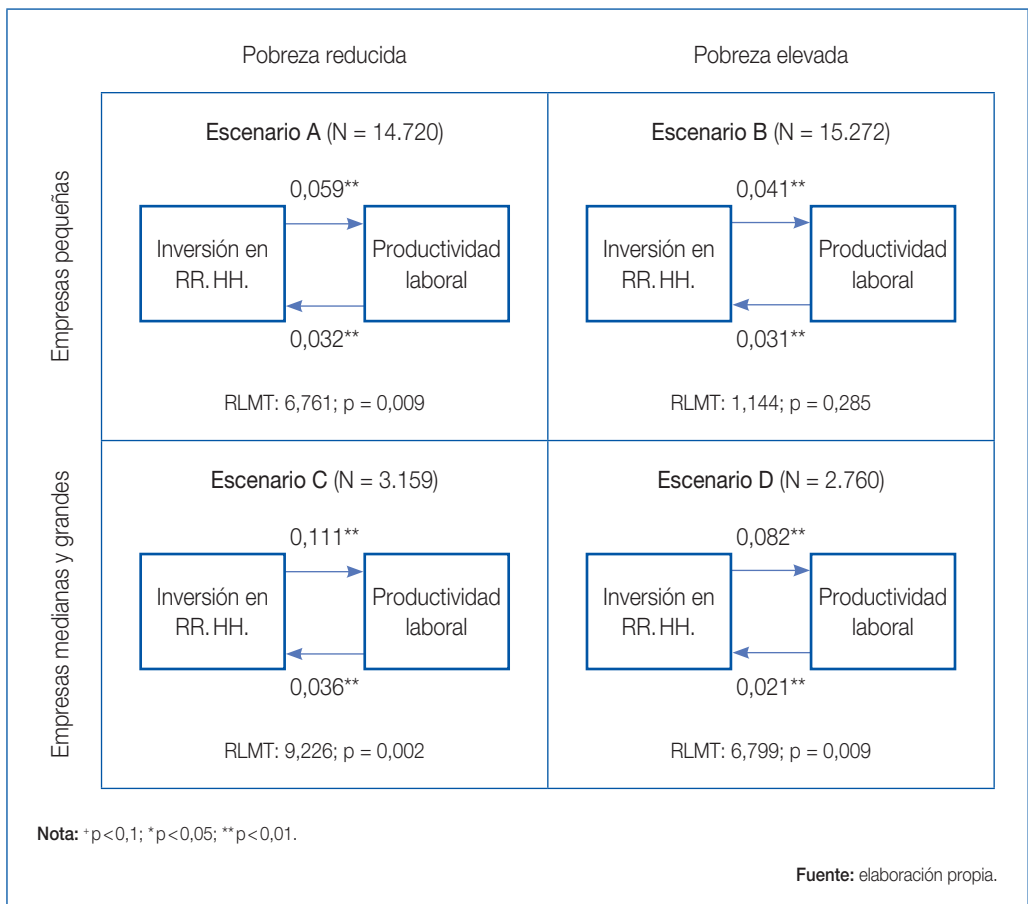
Figura 4. La relación laboral en función del tamaño organizativo



En la tabla IV del anexo se muestran los resultados detallados del análisis multigrupo para los cuatro escenarios (A, B, C y D) conformados a partir de la combinación de los dos niveles de pobreza poblacional y los dos tipos de empresas en función de su tamaño organizativo. Los índices de la bondad del ajuste del modelo propuesto a los datos de dicho análisis multigrupo son apropiados ($X^2=21.667,089$; $gl=1.232$; $p<0,01$; $NNFI=0,976$; $CFI=0,982$; $RMSEA=0,043$). En la figura 5 se exponen los resultados que descubren cómo es la relación laboral en las empresas españolas englobadas en cada uno de estos cuatro escenarios y permiten comprobar las hipótesis H_1 y H_2 . En la tabla 2 se exponen los resultados de la prueba estadística RLMT del análisis comparativo de la relación laboral entre todos los posibles pares de escenarios, lo cual permite examinar las hipótesis H_3 y H_4 .

Como se comprueba en la figura 5, en los cuatro escenarios se evidencia una relación bidireccional positiva entre inversión en RR. HH. y productividad laboral, confirmándose así la hipótesis H_1 en todos ellos. Por otra parte, si nos fijamos en la prueba estadística RLMT, en los escenarios A, C y D se constata que los dos efectos que conforman esta relación bidireccional no son iguales, siendo el efecto de la inversión en RR. HH. sobre la productividad laboral mayor que el efecto de la productividad laboral sobre la inversión en RR. HH. en estos tres escenarios (A: $0,059 > 0,032$; C: $0,111 > 0,036$; D: $0,082 > 0,021$). Sin embargo, aun cuando el efecto positivo de la inversión en RR. HH. sobre la productividad laboral es también mayor en el escenario B ($0,041 > 0,031$), la prueba RLMT (1,144) no confirma que estos valores sean significativamente distintos. En consecuencia, cabe resaltar que para el grupo de empresas comprendidas en el escenario C se confirma la hipótesis H_2 de nuestro estudio, pero esta hipótesis debe rechazarse para el resto de escenarios.

Figura 5. La relación laboral en función de la pobreza poblacional y el tamaño organizativo



Para contrastar la hipótesis H_3 es necesario comparar todos los posibles pares de escenarios con diferentes niveles de pobreza poblacional, a saber, A-B, A-D, B-C y C-D. Como se observa en la tabla 2 y en la figura 5, solo cuando comparamos los escenarios B-C se evidencia una intensidad positiva menor y significativa en la relación bidireccional entre inversión en RR. HH. y productividad laboral, confirmándose así la hipótesis H_3 . En comparación con un contexto de reducida pobreza poblacional (C), en un contexto de elevada pobreza poblacional (B) el efecto positivo de la inversión en RR. HH. en la productividad laboral es menor ($0,041 < 0,111$) y el efecto positivo de la productividad laboral en la inversión en RR. HH. es menor ($0,031 < 0,036$). Por otra parte, la hipótesis H_4 cobra sentido examinarla comparando los posibles pares de escenarios con diferente tamaño organizacional, a saber, A-C, A-D, B-C y B-D. Los resultados concluyen que solo en el análisis comparativo B-D aparecen diferencias claramente significativas en la relación laboral (véase tabla 2). En comparación con las pequeñas empresas (B), en las medianas y grandes empresas (D) el efecto positivo de la inversión en RR. HH. en la productividad laboral es mayor ($0,082 > 0,041$) y el efecto positivo de la productividad laboral en la inversión en RR. HH. es menor ($0,021 < 0,031$). Por consiguiente, la hipótesis H_4 se confirma parcialmente, dado que se evidencia el efecto H_{4b} , pero no el efecto H_{4a} . Es más, con respecto a la H_{4a} , los resultados revelan una relación contraria a la postulada.

Tabla 2. Análisis de diferencias (valor RLMT) entre los diferentes escenarios

Relaciones causales	A-B	A-C	A-D	B-C	B-D	C-D
Inversión en RR. HH. _t → Productividad laboral _{t+1}	2,637	3,760 ⁺	0,206	9,601 ^{**}	7,071 ^{**}	1,252
Productividad laboral _t → Inversión en RR. HH. _{t+1}	0,792	0,756	1,672	10,552 ^{**}	18,385 ^{**}	2,934 ⁺

Nota: ⁺p < 0,1; ^{*}p < 0,05; ^{**}p < 0,01.

Fuente: elaboración propia.

En resumen, los resultados evidencian que la hipótesis H_1 (reciprocidad relativa) se confirma en todos los análisis realizados, tanto para la muestra total como para los diferentes grupos de empresa conformados a partir de la segmentación de la muestra en función del grado de pobreza poblacional y del tamaño organizativo. Se constata que la hipótesis H_1 es universal. Por su parte, la hipótesis H_2 (reciprocidad equivalente) solo se confirma de forma manifiesta en el grupo de empresas perteneciente al escenario B, es decir, para pequeñas empresas localizadas en municipios con una elevada pobreza. La hipótesis H_3 (la intensidad de la reciprocidad es menor en un entorno de elevada pobreza) se cumple parcialmente cuando se examina individualmente la variable pobreza poblacional, dado que

solo el efecto positivo de la inversión en RR. HH. en la productividad laboral es menor. Adicionalmente, cuando se examinan conjuntamente pobreza poblacional y tamaño organizativo, la hipótesis H_3 se corrobora al comparar pequeñas empresas ubicadas en municipios con elevada pobreza con medianas y grandes empresas ubicadas en municipios con reducida pobreza (escenarios B-C). La hipótesis H_4 (la intensidad de la reciprocidad es menor en medianas y grandes empresas) no se confirma cuando se examina individualmente la variable tamaño organizativo. Por otra parte, cuando se examina conjuntamente pobreza poblacional y tamaño organizativo, la hipótesis H_4 se cumple parcialmente dentro de un entorno de elevada pobreza poblacional al comparar pequeñas empresas con medianas y grandes empresas, dado que solo es menor el efecto de la productividad laboral en la inversión en RR. HH. (escenarios B-D).

5. Conclusión

Desde la teoría del intercambio social, la relación laboral se define como un proceso dinámico bidireccional entre los incentivos y las compensaciones que respectivamente reciben los empleadores y los empleados. El principio de reciprocidad positiva, de ganancias mutuas para empleadores y empleados, rige esta relación de interdependencia entre ambas partes. En una relación laboral, los empleadores realizan incentivos o inversiones para los empleados y, en correspondencia, reciben compensaciones o contribuciones de los empleados a la organización reflejados en una mayor productividad laboral. Actualmente se debate si en la práctica realmente está presente la norma de reciprocidad, lo cual apremia a estudiar la naturaleza de la relación laboral. Este es el propósito básico de esta investigación, cuyos resultados demuestran la vigencia de la norma de reciprocidad al manifestarse una relación bidireccional positiva entre los incentivos y compensaciones originados durante el proceso de intercambio social de una relación laboral. Se acredita que en las empresas españolas la relación laboral se rige normalmente por la «reciprocidad generalizada» (Sahlins, 2013), en la que dentro de un ambiente extendido de reciprocidad se admite una desproporción relativa entre lo intercambiado y, por tanto, puede existir un flujo unidireccional prevalente en la relación laboral. En el ámbito español, esta relación predominante es la relación causal de la inversión en RR. HH. en la productividad laboral. En otras palabras, existe una correspondencia significativa entre las partes, pero no de un valor similar. La contribución que los empleados ofrecen a los empleadores es superior al incentivo que los empleadores dan a los empleados. El sentimiento de obligación, de reciprocidad en la relación laboral, parece ser más acusado en los empleados, por lo que ante una misma cantidad de incentivo (desde el punto de vista de los empleados es la inversión en RR. HH. y desde el punto de vista de los empresarios es la productividad laboral) que compensar, la réplica de los empleados es mayor. La norma de reciprocidad rige sobre todo para los empleados. La excepción a esta pauta se presenta en las pequeñas empresas localizadas en municipios con elevada pobreza, puesto que en este escenario la «reciprocidad equivalente» es el mecanismo que regula la relación laboral. La contraprestación mutua de empleados y empleadores es similar en este

contexto. Por último, es de destacar que en ninguno de los análisis efectuados se identifica una «reciprocidad negativa» (Sahlins, 2013), en la que las partes tienen intereses opuestos e intentan maximizar su propio beneficio en detrimento de la otra, lo cual se reflejaría en que alguna de las dos relaciones causales que configuran la relación laboral no fuese significativamente positiva o incluso negativa.

Llegado este punto, cabe recordar y dar respuesta a las dos preguntas centrales planteadas en esta investigación. Primera, ¿existe realmente una relación laboral recíproca en las empresas españolas? La respuesta no es simple, dado que depende de lo que se entienda por reciprocidad. Si se define como reciprocidad relativa o generalizada, la respuesta sería afirmativa. No obstante, si se entiende como reciprocidad equivalente, por lo general la respuesta sería negativa, a excepción de la relación laboral descubierta en las pequeñas empresas ubicadas en municipios con una elevada pobreza. Como derivación de esta especial coyuntura, ya se anticipa la respuesta a la segunda cuestión: ¿existe una relación laboral uniforme en las empresas españolas? La respuesta es negativa, dado que esta depende del nivel de pobreza de la ciudad en la que está localizada una empresa y de su propio tamaño organizativo. Surgen diferencias sustantivas tanto en la intensidad como en la igualdad de la relación laboral cuando se examinan ambos factores contextuales. A este respecto, no se manifiesta un escenario óptimo que aúne intensidad y equivalencia en ese intercambio de contraprestaciones entre empleadores y empleados. La relación laboral más intensa se manifiesta en las medianas y grandes empresas ubicadas en municipios con reducida pobreza, mientras que la relación laboral más equitativa se presenta en las pequeñas empresas ubicadas en municipios con una elevada pobreza.

5.1. Implicaciones teóricas y prácticas

Este estudio presenta importantes aportaciones al campo de estudio de la relación laboral al englobar: a) sus dos propiedades básicas (intensidad y equidad) y b) condicionantes externos (*i. e.*, pobreza poblacional) e internos (*i. e.*, tamaño organizativo) a las empresas que pueden alterar su naturaleza. Asimismo, proporciona una imagen más precisa y fidedigna de cómo es la relación laboral actual en las empresas españolas, superando la representación reduccionista transmitida por películas como la de *El buen patrón*. Normalmente, en las empresas españolas predomina una relación laboral de reciprocidad positiva entre empleados y empleadores, aunque esta no es equivalente, inclinándose la balanza a favor de los empleadores. Si se realiza un paralelismo con el cartel de esta película, la realidad descubierta por los resultados podría representarse como una balanza con los dos platillos relativamente desnivelados a merced del «patrón», pero no de forma tan exagerada como la que se exhibe en esta película. La excepción a esta pauta se presenta en pequeñas empresas ubicadas en municipios con elevada pobreza al aparecer una reciprocidad equilibrada en la relación laboral entre empleados y empleadores. En este especial escenario, el cartel de la película debería mostrar los dos platillos de la balanza al mismo nivel. Es de

destacar que sin el examen combinado de la pobreza poblacional y el tamaño organizativo no se habría identificado una pauta de reciprocidad equitativa. El efecto conjunto de estos dos factores contextuales ocasiona que surjan diferencias reveladoras en la relación laboral de las empresas españolas. Este resultado respalda la advertencia de Boxall (2021) sobre el sesgo de la «descontextualización» tradicional que caracteriza a las investigaciones en el campo de las relaciones laborales, instando a integrar la reciprocidad empleador-empleado con el contexto externo e interno de la organización. Igualmente, Barnard (1968) afirma que la relación laboral como proceso de cooperación entre empleados y empleadores depende de su relación con factores del entorno y de la propia organización, siendo apropiado analizarlos de forma integral para mejorar la comprensión de las condiciones externas e internas que promueven la cooperación y la reciprocidad en el lugar de trabajo.

En particular, esta investigación argumenta que la pobreza poblacional y el tamaño organizativo son dos factores contextuales que afectan negativamente a la reciprocidad de la relación laboral. La evidencia empírica confirma que la intensidad de la relación laboral es menor en un entorno socioeconómico pobre que en uno rico. Sin embargo, al contrario de lo que se postulaba, se aprecia que la intensidad de la relación laboral es mayor en medianas y grandes empresas que en pequeñas empresas. Por consiguiente, cabe concluir que la pobreza poblacional afecta negativamente a la relación laboral y el tamaño organizativo afecta positivamente a la relación laboral. Esta coyuntura se evidencia de forma manifiesta cuando comparamos los dos escenarios más opuestos (B-C), puesto que la relación laboral en el escenario C (medianas y grandes empresas ubicadas en municipios ricos) es más intensa que en el escenario B (pequeñas empresas ubicadas en municipios pobres). En consonancia con Roca Puig *et al.* (2021), se corrobora que el comportamiento cooperativo de las personas disminuye cuando aumenta la pobreza del entorno socioeconómico en el que se hallan y ello se transmite a su relación laboral en las empresas, reduciendo tanto empleadores como empleados la intensidad en su intercambio de contraprestaciones. En cambio, contrariamente a la tesis de Sheehan y Garavan (2021), se avala que el comportamiento cooperativo de las personas, tanto empleadores como empleados, aumenta cuando aumenta el tamaño organizativo. Una posible explicación es que la gestión informal y el ambiente de familiaridad que mejoran la confianza y la intensidad de la relación laboral pueden verse sobrepasados por un estilo de dirección autoritario de los empleadores, característico también de las pequeñas empresas (Wilkinson, 1999), que va en detrimento de la reciprocidad en la relación laboral. Igualmente, la informalidad de las pequeñas empresas puede ser más parecida a la inestabilidad en el sentido de que hay pocos procedimientos o sistemas dentro de los cuales trabajar, lo cual genera inseguridad y desconfianza en una relación de intercambio social (Wilkinson, 1999). Como dicen Della Torre *et al.* (2021), el nivel de formalización más elevado en las medianas y grandes empresas puede hacer que los empleados y empleadores tengan más experiencia para construir relaciones de confianza constructivas, incrementando así su cooperación para el desarrollo de la relación laboral. Asimismo, puede que la idea de familiaridad o cordialidad en las pequeñas empresas se restrinja meramente a un intercambio cultural, no económico, limitando la reciprocidad en la contraprestación mutua entre empleadores y empleados (Della Torre *et al.*, 2021).

El examen de la pobreza poblacional como factor contextual es especialmente relevante porque subraya la ineludible conexión sociedad-empresa y reconoce la importancia de la localización en el estudio de la relación laboral. Una relación de intercambio social positiva entre empleados y empleadores es una característica básica de la sostenibilidad corporativa (March y Simon, 1958) y está en línea con los objetivos sociales descritos en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU (Rincón Roldán y López Cabrales, 2022). La adopción de las ideas de responsabilidad social corporativa y desarrollo sostenible en el ámbito de la gestión de los RR.HH. ha originado una nueva y creciente literatura denominada «Gestión sostenible de los RR.HH.» (Cooke *et al.*, 2022; López Cabrales y Valle Cabrera, 2020). Esta literatura enfatiza la importancia del vínculo sociedad-empresa, irónicamente, no tiene en cuenta explícitamente la ubicación de la organización (Cooke *et al.*, 2022). Según estos autores, la dimensión territorial de la gestión de los RR.HH. emerge como un elemento esencial que debe incorporarse para examinar la interdependencia entre sociedad y empresa, generando así ideas más atractivas y útiles para la gestión de los RR.HH. Los resultados de esta investigación secundan esta sugerencia, dado que el nivel de pobreza del municipio en el que se ubica la empresa influye en la relación laboral y permite identificar diferentes patrones de reciprocidad en función de dónde esté localizada una empresa. En consecuencia, las corporaciones locales deben ser conscientes de que sus políticas y actuaciones en el ámbito social cuyo objetivo sea mejorar las condiciones de vida de la población tienen una repercusión significativa en el ámbito laboral de las empresas que desarrollan su actividad en ese municipio. Una reducción del nivel de pobreza poblacional mejorará la relación laboral. Igualmente, los representantes de empresarios y empleados deben evaluar esta influencia y colaborar con la Administración pública con el objetivo de reducir la pobreza de la sociedad. La ubicación de la empresa en un determinado municipio surge como un factor a considerar por empleados y empleadores.

5.2. Limitaciones y líneas de investigación futuras

Esta investigación pone de manifiesto la diferencia esencial existente entre reciprocidad relativa (H_1) y reciprocidad equivalente (H_2) en el campo de estudio de las relaciones laborales. Desafortunadamente, los argumentos teóricos de esta literatura no suelen diferenciar entre estas dos propiedades de una relación laboral, generando cierta confusión. Investigaciones futuras, tanto teóricas como empíricas, deberían profundizar en el análisis simultáneo de ambas propiedades. Esta investigación representa un primer paso en este camino. Asimismo, la relación laboral se caracteriza como una relación de intercambio social bilateral, de doble causalidad, entre los respectivos incentivos-retribuciones de empleados y empresarios, es decir, entre la inversión en RR.HH. y la productividad laboral de las organizaciones. Paradójicamente, el énfasis en la literatura de la relación laboral se ha enfocado sobre todo en la relación causal de la inversión en RR.HH. en la productividad laboral, marginándose el estudio de la relación causal inversa. Obviamente, se necesitan más investigaciones que contemplen esta doble causalidad inherente a una relación laboral para poder replicar y contrastar los resultados derivados de este estudio.

La novedad de vincular las condiciones de vida de los municipios con la relación laboral de las empresas ubicadas en los mismos debe considerarse como un punto de partida en la dirección de examinar la conexión sociedad-empresa a un nivel de análisis territorial más pormenorizado. El estudio del nivel de pobreza de la sociedad como factor contextual que condiciona la relación laboral de las empresas es una línea de investigación incorporada recientemente por Roca Puig *et al.* (2021). Mientras que en el estudio de Roca Puig *et al.* (2021) el rango de variación de la pobreza se limita a 17 valores (*i. e.*, 17 comunidades autónomas), es de destacar que esta investigación examina 2.436 municipios, por lo que el rango de variación de esta variable aumenta considerablemente, mejorando la fiabilidad de los resultados mostrados. Esta ventaja, junto con la escasez de estudios empíricos existentes hasta la fecha, hace pertinente que investigaciones futuras incidan en examinar la conexión entre condiciones de vida de la población y relación laboral. En este sentido, cobra especial utilidad la original base de datos construida *ad hoc* en esta investigación. Así, por ejemplo, tomando como referencia la estructura de esta base de datos, se podría incorporar la tasa de desempleo de los municipios. Como indican March y Simon (1958), la tasa de desempleo afecta al modelo incentivo-contribución, puesto que un elevado paro limita que los empleados puedan rescindir su acuerdo de colaboración con los empresarios y podría explicar que el balance incentivo-contribución se esté inclinando normalmente a favor de los empresarios en las empresas españolas.

Por último, la aparición de la COVID-19 ha transformado desde el año 2020 la relación tradicional entre empleado y empleador, puesto que, debido al confinamiento y cierre obligatorio de negocios, ambas partes no pudieron cumplir con las respectivas obligaciones dentro de su proceso de reciprocidad (Hamouche, 2021). Esta coyuntura podría socavar la dinámica del proceso de intercambio social entre empleadores y empleados. El principal desafío era cómo proteger a los empleados y al mismo tiempo garantizar la continuidad de los negocios apoyando a los empleadores. Con este propósito, el Gobierno se ha posicionado como un actor más activo en esa relación laboral, que no solo la ha regulado, sino que se ha involucrado en su gestión mediante la elaboración de leyes que han modificado la relación laboral (por ejemplo, trabajo en remoto, prohibición temporal del despido colectivo, etc.). Todos estos cambios acontecidos durante la pandemia aconsejan realizar investigaciones que distingan este periodo de tiempo y lo comparen con periodos previos para examinar en qué medida la naturaleza de relación laboral ha podido verse transformada.

Referencias bibliográficas

- Allen, M. R., Ericksen, J. y Collins, C. J. (2013). Human resource management, employee exchange relationships, and performance in small businesses. *Human Resource Management*, 52(2), 153-173. <https://doi.org/10.1002/hrm.21523>
- Annoni, P. y Dijkstra, L. (2019). *The EU regional competitiveness index 2019*. Regional and Urban Policy. Publications Office of the European Union. https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/work/2019_03_rci2019.pdf
- Atkinson, A. B. (1998). *Poverty in Europe*. Blackwell Publishers.
- Bapuji, H. (2015). Individuals, interactions and institutions: How economic inequality affects organizations. *Human Relations*, 68(7), 1.059-1.083. <https://doi.org/10.1177/0018726715584804>
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Batt, R. y Colvin, A. J. (2011). An employment systems approach to turnover: Human resources practices, quits, dismissals, and performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 695-717. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.64869448>
- Bentler, P. M. (2006). *EQS 6 Structural Equation Program Manual*. Multivariate Software, Inc.
- Bernerth, J. B. y Aguinis, H. (2016). A critical review and best-practice recommendations for control variable usage. *Personnel Psychology*, 69(1), 229-283. <https://doi.org/10.1111/peps.12103>
- Bourgeois, L. J. (1981). On the measurement of organizational slack. *Academy of Management Review*, 6(1), 29-39. <https://doi.org/10.2307/257138>
- Boxall, P. (2021). Studying mutuality and diversity in the impacts of human resource management on societal well-being: Advancing a pluralist agenda. *Human Resource Management Journal*, 31(4), 834-846. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12341>
- Cardon, M. S. y Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295-323. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.001>
- Cooke, F. L., Dickmann, M. y Parry, E. (2022). Building sustainable societies through human-centred human resource management: Emerging issues and research opportunities. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2021732>
- Coyle-Shapiro, J. A. y Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 69-86. <https://doi.org/10.1080/13594320143000852>
- Coyle-Shapiro, J. A. y Conway, N. (2004). The employment relationship through the lens of social exchange. En J. A. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, S. Taylor y L. E. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*. Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J. A. y Shore, L. M. (2007). The employee-organization relationship: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 17(2), 166-179. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.03.008>
- Coyle-Shapiro, J. A., Diehl, M. y Chang, C. (2016). The employee-organization relationship and organizational citizenship behavior. En P. M. Podsakoff, S. B. Mackenzie

- y N. P. Podsakoff (Eds.), *The Oxford handbook of organizational citizenship behavior*. Oxford University Press.
- Cropanzano, R. y Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Della Torre, E., Gritti, A. y Salimi, M. (2021). Direct and indirect employee voice and firm innovation in small and medium firms. *British Journal of Management*, 32(3), 760-778. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12504>
- Dundon, T. y Rafferty, A. (2018). The (potential) demise of HRM? *Human Resource Management Journal*, 28(3), 377-391. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12195>
- Geary, J. y Signoretti, A. (2021). The role of socio-economic embeddedness in promoting cooperation in the workplace: Evidence from family-owned Italian firms. *Economic and Industrial Democracy*, 1-24 (in press). <https://doi.org/10.1177/0143831X211039012>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 1-16 (in press). <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>
- Hannah, D. e Iverson, R. (2004). Employment relationships in context: Implications for policy and practice. En J. A. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, S. Taylor y L. E. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*. Oxford University Press.
- Hom, P. W., Tsui, A. S., Wu, J. B., Lee, T. W., Zhang, A. Y., Fu, P. P. y Li, L. (2009). Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 277-297. <https://doi.org/10.1037/a0013453>
- INE. (2022). Atlas de distribución de renta de los hogares. https://www.ine.es/experimental/atlas/experimental_atlas.htm
- Informa D&B. (2022). El sistema de balances ibéricos (SABI). <https://www.informa.es/riesgo-empresarial/sabi>
- Kim, S. y Wright, P. M. (2011). Putting strategic human resource management in context: A contextualized model of high commitment work systems and its implications in China. *Management and Organization Review*, 7(1), 153-174. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2010.00185.x>
- Little, T. D. (2013). *Longitudinal structural equation modeling*. Guilford Press.
- López Cabrales, Á. y Valle Cabrera, R. (2020). Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100689. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100689>
- March, J. G. y Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Pitariu, A. H. y Ployhart, R. E. (2010). Explaining change: Theorizing and testing dynamic mediated longitudinal relationships. *Journal of Management*, 36(2), 405-409. <https://doi.org/10.1177/0149206308331096>
- Rincón Roldán, F. y López Cabrales, Á. (2022). The impact of employment relationships on firm sustainability. *Employee Relations*, 44(2), 386-406. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2020-0522>
- Roca Puig, V., Beltrán Martín, I. y García Juan, B. (2021). Incorporating poverty in society into strategic human resource management. *The International Journal of*

- Human Resource Management*, 32(13), 2.759-2.782. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1640764>
- Sahlins, M. (2013). *Stone age economics*. Routledge Classics.
- Sels, L., De Winne, S., Maes, J., Delmotte, J., Faems, D. y Forrier, A. (2006). Unravelling the HRM-Performance link: Value-creating and cost-increasing effects of small business HRM. *Journal of Management Studies*, 43(2), 319-342. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00592.x>
- Shaw, J. D., Dineen, B. R., Fang, R. y Vellella, R. F. (2009). Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers. *Academy of Management Journal*, 52(5), 1.016-1.033. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.44635525>
- Sheehan, M. y Garavan, T. (2021). High-performance work practices and labour productivity: A six wave longitudinal study of UK manufacturing and service SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-32 (in press). <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2005658>
- Subramony, M., Krause, N., Norton, J. y Burns, G. N. (2008). The relationship between human resource investments and organizational performance: A firm-level examination of equilibrium theory. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 778-788. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.778>
- Vincent, S., Bamber, G. J., Delbridge, R., Doellgast, V., Grady, J. y Grugulis, I. (2020). Situating human resource management in the political economy: Multilevel theorising and opportunities for kaleidoscopic imagination. *Human Resource Management Journal*, 30(4), 461-477. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12328>
- Vithana, K., Jayasekera, R., Choudhry, T. y Baruch, Y. (2021). Human capital resource as cost or investment: A market-based analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-33 (in press). <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1986106>
- Wilkinson, A. (1999). Employment relations in SMEs. *Employee Relations*, 21(3), 206-217. <https://doi.org/10.1108/01425459910273062>

Anexo

Tabla I. Definición, indicador y fuente de información de las variables

Inversión en RR. HH. (5 mediciones, 2015-2019): Coste medio de los empleados = Gastos de personal (SABI)/Número de empleados (SABI). Expresado en euros.

Productividad laboral (5 mediciones, 2015-2019): Valor añadido por empleado = Valor añadido (SABI)/Número de empleados (SABI). Expresado en euros.

Tamaño organizativo (5 mediciones, 2015-2019): Número de empleados (SABI).

Intensidad de capital (5 mediciones, 2015-2019): Inmovilizado (SABI)/Número de empleados (SABI). Expresado en euros.

Sector económico (1 medición): NACE rev.2 (SABI). Se realiza su correspondencia con sistema de clasificación del INE (agricultura, industria, construcción y servicios). Variable categórica.

Pobreza poblacional (5 mediciones, 2015-2019): Porcentaje de población con ingresos por unidad de consumo por debajo del 60% de la mediana nacional (INE). Expresado en porcentaje.

Crecimiento económico poblacional (5 mediciones, 2015-2019): Renta bruta media por persona (INE). Expresado en euros.

Competitividad regional (1 medición): Índice de competitividad regional, ICR 2019 (Comisión Europea). Escala de 0 a 100.

Fuente: elaboración propia.

Tabla II. Disposición de la muestra por provincias

	Número de empresas		Número de municipios	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
A Coruña	1.034	2,9	76	3,1
Albacete	304	0,8	30	1,2
Alicante	1.645	4,6	84	3,4
Almería	411	1,1	41	1,7
Asturias	738	2,1	41	1,7





	Número de empresas		Número de municipios	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Ávila	56	0,2	17	0,7
Badajoz	315	0,9	60	2,5
Baleares	1.181	3,3	52	2,1
Barcelona	6.187	17,2	219	9,0
Burgos	310	0,9	31	1,3
Cáceres	172	0,5	39	1,6
Cádiz	471	1,3	31	1,3
Cantabria	474	1,3	50	2,1
Castellón	534	1,5	47	1,9
Ceuta	17	0,0	1	0,0
Ciudad Real	318	0,9	42	1,7
Córdoba	442	1,2	46	1,9
Cuenca	94	0,3	30	1,2
Girona	812	2,3	108	4,4
Granada	399	1,1	63	2,6
Guadalajara	90	0,3	18	0,7
Huelva	403	1,1	36	1,5
Huesca	215	0,6	35	1,4
Jaén	232	0,6	43	1,8
La Rioja	349	1,0	31	1,3



	Número de empresas		Número de municipios	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Las Palmas de Gran Canaria	598	1,7	26	1,1
León	238	0,7	51	2,1
Lleida	458	1,3	72	3,0
Lugo	267	0,7	37	1,5
Madrid	5.976	16,6	102	4,2
Málaga	861	2,4	44	1,8
Melilla	27	0,1	1	0,0
Murcia	1.246	3,5	40	1,6
Ourense	220	0,6	34	1,4
Palencia	86	0,2	19	0,8
Pontevedra	956	2,7	50	2,1
Salamanca	179	0,5	21	0,9
Santa Cruz de Tenerife	552	1,5	41	1,7
Segovia	99	0,3	24	1,0
Sevilla	1.055	2,9	74	3,0
Soria	68	0,2	11	0,5
Tarragona	508	1,4	68	2,8
Teruel	73	0,2	16	0,7
Toledo	435	1,2	88	3,6
Valencia	2.242	6,2	165	6,8

	Número de empresas		Número de municipios	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Valladolid	410	1,1	33	1,4
Vizcaya	1.126	3,1	72	3,0
Zamora	60	0,2	14	0,6
Zaragoza	968	2,7	62	2,5
Total	35.911	100,0	2.436	100,0

Fuente: elaboración propia.

Tabla III. Resultados en función de la pobreza poblacional (reducida/elevada) y del tamaño organizativo (pequeñas/medianas y grandes)

Relaciones causales	Reducida (N = 17.879)	Elevada (N = 18.032)	Pequeñas (N = 29.992)	Medianas y grandes (N = 5.919)
Inversión en RR. HH. t → Productividad laboral $t+1$	0,070**	0,046**	0,051**	0,097**
Productividad laboral t → Inversión en RR. HH. $t+1$	0,033**	0,034**	0,032**	0,030**
Efectos de control:				
Competitividad regional → Productividad laboral $_{15}$	0,169**	0,187**	0,297**	0,305**
Competitividad regional → Inversión en RR. HH. $_{15}$	0,242**	0,220**	0,337**	0,389**
Sector agricultura → Productividad laboral $_{15}$	0,056**	-0,115**	-0,070**	-0,160**

Relaciones causales	Reducida (N= 17.879)	Elevada (N=18.032)	Pequeñas (N= 29.992)	Medianas y grandes (N=5.919)
Sector agricultura → Inversión en RR.HH. ₁₅	-0,035*	-0,164**	-0,130**	-0,201**
Sector industria → Productividad laboral ₁₅	0,061**	0,050**	0,041**	0,127**
Sector industria → Inversión en RR.HH. ₁₅	0,055**	0,041**	0,038**	0,086**
Sector construcción → Productividad laboral ₁₅	-0,037**	-0,029**	-0,042**	0,010
Sector construcción → Inversión en RR.HH. ₁₅	0,035**	0,050**	0,041**	0,054**
Tamaño organizativo _t → Productividad laboral _{t+1}	-0,000	0,004**	0,041**	0,022**
Tamaño organizativo _t → Inversión en RR.HH. _{t+1}	0,018**	0,020**	0,047**	0,035**
Intensidad de capital _t → Productividad laboral _{t+1}	0,014**	0,012**	0,014**	0,013**
Intensidad de capital _t → Inversión en RR.HH. _{t+1}	-0,002**	-0,003**	-0,002**	-0,002**
Crecimiento económico poblacional _t → Productividad laboral _{t+1}	0,032**	0,021**	0,028**	0,035**
Crecimiento económico poblacional _t → Inversión en RR.HH. _{t+1}	0,021**	0,033**	0,031**	0,044**

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

Fuente: elaboración propia.

Tabla IV. Resultados de los diferentes contextos derivados de la combinación entre pobreza poblacional y tamaño organizativo

Relaciones causales	Escenario A (N = 14.720)	Escenario B (N = 15.272)	Escenario C (N = 3.159)	Escenario D (N = 2.760)
Inversión en RR. HH. _t → Productividad laboral _{t+1}	0,059**	0,041**	0,111**	0,082**
Productividad laboral _t → Inversión en RR. HH. _{t+1}	0,032**	0,031**	0,036**	0,021**
Efectos de control:				
Competitividad regional → Productividad laboral ₁₅	0,166**	0,184*	0,272**	0,171**
Competitividad regional → Inversión en RR. HH. ₁₅	0,222**	0,219**	0,305**	0,227**
Sector agricultura → Productividad laboral ₁₅	0,040 ⁺	-0,096**	0,163	-0,194**
Sector agricultura → Inversión en RR. HH. ₁₅	-0,041**	-0,151**	0,061	-0,225**
Sector industria → Productividad laboral ₁₅	0,047**	0,036**	0,126**	0,127**
Sector industria → Inversión en RR. HH. ₁₅	0,048**	0,030**	0,089**	0,089**
Sector construcción → Productividad laboral ₁₅	-0,048**	-0,035**	0,016	0,004
Sector construcción → Inversión en RR. HH. ₁₅	0,034**	0,049**	0,049**	0,059**
Tamaño organizativo _t → Productividad laboral _{t+1}	0,038**	0,042**	0,020**	0,023**
Tamaño organizativo _t → Inversión en RR. HH. _{t+1}	0,048**	0,046**	0,029**	0,042**



Relaciones causales	Escenario A (N = 14.720)	Escenario B (N = 15.272)	Escenario C (N = 3.159)	Escenario D (N = 2.760)
Intensidad de capital _t → Productividad laboral _{t+1}	0,014**	0,013**	0,014**	0,012**
Intensidad de capital _t → Inversión en RR. HH. _{t+1}	-0,001**	-0,002**	-0,001	-0,003*
Crecimiento económico poblacional _t → Productividad laboral _{t+1}	0,027**	0,023**	0,048**	0,032*
Crecimiento económico poblacional _t → Inversión en RR. HH. _{t+1}	0,015**	0,036**	0,049**	0,044**

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

Fuente: elaboración propia.

