



Gestión sostenible de los recursos humanos y resiliencia empresarial en el contexto pandémico

Francisco Javier Jimeno de la Maza (autor de contacto)

*Profesor del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad.
Universidad de Valladolid (España)*

franciscojavier.jimeno@uva.es | <https://orcid.org/0009-0007-9840-9347>

Mercedes Redondo Cristóbal

*Profesora del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad.
Universidad de Valladolid (España)*

mredondo@uva.es | <https://orcid.org/0009-0009-2531-0076>

Extracto

A medida que en los últimos años ha aumentado la atención que se concede a los enfoques de compromiso con la sostenibilidad en el mundo de los negocios, se incrementa también el interés por la integración de la sostenibilidad en el área de los recursos humanos, así como por las cuestiones relacionadas específicamente con la gestión sostenible de los recursos humanos. El presente trabajo pretende analizar si las prácticas corporativas en sostenibilidad de recursos humanos han influido en la capacidad de resiliencia organizacional durante la etapa de la crisis pandémica de la COVID-19. Al objeto de llevar a cabo este estudio, hemos seleccionado una amplia muestra de empresas españolas, con datos disponibles que hacen referencia a proyecciones de puntuaciones en sostenibilidad, que han sido proporcionados por una agencia de calificación especializada y que miden once dimensiones distintas relacionadas con prácticas de sostenibilidad en el área de recursos humanos. Los resultados obtenidos sugieren que determinadas iniciativas en gestión sostenible de recursos humanos pueden haber tenido un efecto amortiguador del impacto del contexto pandémico sobre las empresas que las han implantado, particularmente en lo referido a contener los niveles excesivos de endeudamiento.

Palabras clave: sostenibilidad corporativa; gestión sostenible; recursos humanos; resiliencia organizacional; empresas españolas; COVID-19; crisis pandémica.

Recibido: 04-05-2022 / Aceptado: 08-09-2022 / Publicado: 04-01-2024

Cómo citar: Jimeno de la Maza, F. J. y Redondo Cristóbal, M. (2024). Gestión sostenible de los recursos humanos y resiliencia empresarial en el contexto pandémico. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 478, 219-245. <https://doi.org/10.51302/rtss.2024.3377>



Sustainable human resource management and business resilience in the pandemic context

Francisco Javier Jimeno de la Maza (contributing author)

*Profesor del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad.
Universidad de Valladolid (España)*

franciscojavier.jimeno@uva.es | <https://orcid.org/0009-0007-9840-9347>

Mercedes Redondo Cristóbal

*Profesora del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad.
Universidad de Valladolid (España)*

mredondo@uva.es | <https://orcid.org/0009-0009-2531-0076>

Abstract

As sustainability engagement approaches has recently gained attention in the business world, there has also been a growing interest in the integration of sustainability in the area of human resources, especially in the so called "sustainable human resource management". This paper aims to analyze whether corporate practices and actions in human resources sustainability have influenced organizational resilience during the COVID-19 pandemic crisis. To this end, we have selected a large sample of Spanish companies, with available data referring to projections of sustainability scores provided by a specialized rating agency. These scores measure eleven different sustainability dimensions related to sustainability in the human resources management practices. Our results suggest that some initiatives in sustainable human resource management may have had a dampening effect on the impact on those companies that have implemented such actions. This impact is particularly significant in controlling high levels of leverage during the pandemic period.

Keywords: corporate sustainability; sustainable management; human resources; organizational resilience; Spanish companies; COVID-19; pandemic crisis.

Received: 04-05-2022 / Accepted: 08-09-2022 / Published: 04-01-2024

Citation: Jimeno de la Maza, F. J. y Redondo Cristóbal, M. (2024). Sustainable human resource management and business resilience in the pandemic context. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 478, 219-245. <https://doi.org/10.51302/rtss.2024.3377>



Sumario

1. Introducción
 2. La integración de los recursos humanos en la sostenibilidad corporativa
 3. La resiliencia organizacional y el papel de los recursos humanos
 4. Metodología de análisis, datos utilizados y variables empleadas
 5. Análisis de resultados
 6. Conclusiones
- Referencias bibliográficas

1. Introducción

La integración del prisma de la sostenibilidad en el ámbito organizacional se convierte hoy en día en un reto de primer orden para muchas entidades, incluso para aquellas que contemplan ese proceso como una potencial evolución adaptativa de un modelo que ya han adoptado previamente y que incorpora un compromiso corporativo con los valores representativos de la responsabilidad social. De acuerdo con el significado con el que suele conceptualizarse con frecuencia en la literatura reciente, la sostenibilidad hace referencia a un uso adecuado de los recursos presentes, a fin de que puedan preservarse para el futuro, con la finalidad de que sigan estando disponibles para su utilización venidera. En el plano operativo, la noción de organización sostenible atiende convencionalmente a una taxonomía que se asienta sobre los pilares ambiental, social y de gobernanza. Esta triple distinción acude a criterios concretos prácticamente universales, por lo que es de amplia aceptación y usual hoy en día, permitiendo un más ajustado y comprensible planteamiento a la hora de proyectar, implementar o desarrollar las prácticas e iniciativas organizacionales de sostenibilidad a distintos niveles.

En este sentido, y descendiendo al terreno de algunas de las áreas funcionales clave en las organizaciones, en los últimos tiempos se han multiplicado las propuestas y formulaciones, tanto desde la visión académica como desde la óptica de la práctica profesional, que exploran las posibilidades de actuación que se ofrecen mediante la integración de la gestión de los recursos humanos en el ámbito de las estrategias corporativas de sostenibilidad. Este tipo de proposiciones confluye en lo que a menudo se ha dado en denominar bajo la etiqueta de «gestión sostenible de los recursos humanos», definida conforme a Wagner (2013, p. 443) como «una gestión de los recursos humanos que satisface las necesidades actuales de una empresa y de la sociedad en general, sin comprometer su capacidad para satisfacer cualquier necesidad futura».

Asimismo, hay un número creciente de aportaciones a la literatura, sobre todo en el campo de los estudios estratégicos, que señalan los particulares efectos favorables derivados de la implantación de aquellas prácticas organizacionales y actuaciones corporativas en materia de sostenibilidad que afectan más directa y específicamente a los recursos humanos de la entidad. La razón principal para que exista esa sugerida influencia positiva estriba en la conexión con factores de reconocida incidencia en la productividad y que, además, sirven para reforzar la vinculación relacional con la organización, como sucede con el compromiso que muestran empleados y empleadas, con su identificación con una firma que cuenta con una acreditada reputación en cuanto a comportamiento sostenible, o con el orgullo de

pertenencia a una entidad que manifiesta su inclinación hacia la satisfacción de demandas y aspiraciones de sus grupos de interés y partes involucradas. Así, y en virtud del papel central del factor humano en la obtención de ciertas ventajas competitivas que permitan mejorar el posicionamiento de la firma, son varios los trabajos que, siguiendo esta línea de estudio, apuntan a la gestión sostenible de los recursos humanos como un catalizador de las capacidades de resiliencia de una organización, que son aquellas que van a facultar a las firmas para que puedan afrontar, con expectativas de éxito, algunos desafíos del entorno que derivan de circunstancias sobrevenidas de especial adversidad.

La noción de resiliencia organizacional se entiende comúnmente como un conjunto de capacidades adaptativas con las que cuenta una organización a la hora de afrontar eventos disruptivos o situaciones inesperadas que presentan importantes consecuencias negativas. Resulta indiscutible que esas capacidades resilientes del conjunto del ecosistema empresarial se pusieron a prueba en una época reciente, como consecuencia del escenario derivado de la crisis pandémica global de la COVID-19. Como es bien sabido, las condiciones del entorno económico general se tornaron hostiles para la esfera de los negocios, a raíz de la secuencia de sucesivas medidas que las autoridades públicas iban disponiendo, al objeto de tratar de contener la propagación de los contagios. Las restricciones impuestas conllevaron cierres o paralizaciones de actividad, así como cancelaciones y postergación de proyectos o de decisiones de inversión, tensionando hasta el borde de la ruptura a las cadenas de proveedores de suministros, materias e insumos. Entretanto, los confinamientos decretados y las limitaciones a la movilidad de la población, acontecimientos imprevisibles para una economía moderna hasta poco tiempo antes de que se produjeran, no solamente influyeron en un drástico cambio de hábitos cotidianos y de patrones del consumo que acabó arrastrando a la oferta de productos y servicios, sino que también tuvieron una significativa influencia en las condiciones de trabajo y en el ámbito de las relaciones laborales, generando toda una serie de situaciones inéditas a las que la función gestora de los recursos humanos tenía que dar rápida respuesta.

En suma, todos los acontecimientos que fueron acaeciendo durante el periodo pandémico exigieron de un considerable y apresurado esfuerzo, por parte de las organizaciones, para adecuarse a unas condiciones ambientales restrictivas antes nunca vistas. También se requirió de una importante activación y movilización de diversidad de recursos y de capacidades, con el objetivo principal de procurar el mantenimiento de unos ciertos niveles de actividad económica, sobre todo en determinados sectores que se hallaban más expuestos o que fueron más golpeados. En semejante contexto, y con elevadas dosis de incertidumbre asociadas al sustancial cambio en el entorno empresarial, las contribuciones intangibles distintivas que se esperan de los recursos humanos, al menos en cuanto a la aplicación de determinadas habilidades y competencias como las vinculadas a la creatividad e innovación, emergieron como el elemento imprescindible y decisivo para conseguir que la esfera productiva pudiera acomodarse con rapidez a la nueva realidad, estableciéndose así una conexión directa entre recursos humanos y capacidades resilientes de la organización.

Conforme al planteamiento expuesto, y desde una vertiente empírica, en el presente trabajo se aborda el estudio del impacto de la gestión sostenible de los recursos humanos en las firmas españolas durante el periodo pandémico. Nuestra principal hipótesis es que las empresas que en ese momento mostraban un comparativamente superior nivel de preocupación por sus recursos humanos, en lo referente a cuestiones de sostenibilidad, eran las que también acumulaban en mayor medida capacidades de resiliencia, y ello les permitió soportar en unas relativamente mejores condiciones el impacto de la crisis causada por la pandemia de COVID-19.

Para analizar tal cuestión, se ha seleccionado una amplia muestra de empresas españolas, con datos disponibles que reflejan unas puntuaciones individuales en sostenibilidad, estimadas para cada entidad según sus características, acorde a una calificación externa e independiente, que proporciona una agencia de evaluación especializada, Vigeo-Eiris, de conformidad con la aplicación de su propia metodología. Los indicadores que hemos empleado para llevar a cabo el estudio se corresponden con métricas de once dimensiones distintas de sostenibilidad corporativa que se relacionan estrechamente con el área de recursos humanos y con sus funciones asignadas. Una vez que se recopilaron las proyecciones de puntuación en sostenibilidad que se otorgaban a cada empresa en el año 2020, así como en cada dimensión de las contempladas, se procedió a analizar el impacto sobre algunas de las típicas variables financieras y de desempeño para ese mismo ejercicio económico 2020, que a su vez fueron obtenidas a partir de la información divulgada por esas mismas firmas, a través de sus estados financieros. Dichas variables reflejan niveles de rentabilidad, de crecimiento, o de endeudamiento y solvencia para cada empresa, siendo por tanto indicativas de la consecución de varios de los objetivos corporativos convencionales, de modo que es plausible que sirvan de adecuada referencia comparativa para diferenciar a aquellas entidades con superior capacidad de resistencia a la adversidad ambiental.

Los resultados que hemos obtenido ponen de manifiesto unas generalizadamente bajas puntuaciones en sostenibilidad de las empresas españolas en todas las dimensiones que se han contemplado para evaluar las actuaciones e iniciativas que se conectan con la sostenibilidad de los recursos humanos. No obstante, en el año 2020, que es el que centra el foco de atención del análisis empírico, se aprecia la existencia de efectos favorables sobre ciertas variables en aquellas empresas que obtienen una comparativamente mejor calificación en sostenibilidad en algunas de las prácticas organizacionales implementadas que atañen al área de los recursos humanos, lo cual puede ser un síntoma de que se estén potenciando las capacidades de resiliencia.

En particular, nuestros resultados indican que, en la contención del nivel de deuda que la entidad tiene contraída (lo que se vincula a un mayor riesgo financiero), influyen aspectos como la gestión de las carreras profesionales y el fomento de la empleabilidad de los recursos humanos, las condiciones laborales, la gestión de las jornadas, el respeto a los derechos humanos en el ámbito de trabajo y el respeto a la negociación colectiva. Igualmente, se aprecia que, sobre las variables representativas del rendimiento o del desempeño

financiero de la firma, estarían repercutiendo favorablemente las actuaciones que suponen una gestión más responsable de las reestructuraciones empresariales y también el nivel de respeto a los derechos humanos en el ámbito laboral. Contrariamente a nuestras expectativas, la puntuación general obtenida en el conjunto del área de recursos humanos no parece tener una fuerte incidencia sobre el desempeño financiero, la solvencia o el crecimiento de la firma, siendo mayor el peso de algunas de las iniciativas específicas y concretas en las que se materializa esa gestión de las personas cuando se consideran aisladamente.

El resto del trabajo se organiza del siguiente modo. A continuación, se expondrá un marco explicativo de la integración de la gestión de los recursos humanos en la sostenibilidad corporativa, con apoyo en la teoría de los *stakeholders*, en combinación con enfoques estratégicos basados en capacidades y recursos. En el siguiente epígrafe se abordarán las cuestiones relacionadas con las capacidades de resiliencia organizacional, con especial referencia al papel que juegan los recursos humanos como factor clave para establecer vinculaciones exitosas con el entorno que potencian la resistencia de la firma a la adversidad ambiental. A continuación, y previamente a la realización del estudio empírico, se describirá la metodología, detallando la muestra extraída y las fuentes de datos utilizados, para pasar en el penúltimo epígrafe a presentar y comentar los principales resultados obtenidos. Finalmente, se expondrán las conclusiones principales.

2. La integración de los recursos humanos en la sostenibilidad corporativa

En los últimos años, el paradigma de la sostenibilidad en el mundo de los negocios ha venido despertando una considerable atención, convirtiéndose en una de las cuestiones de primer orden en el panorama corporativo contemporáneo. En este sentido, la literatura académica y la práctica profesional coinciden a la hora de compartir foco de interés en lo que se refiere a las posibles sinergias que se podrían generar en muchas empresas como resultado de la integración de la gestión de los recursos humanos en el ámbito de las estrategias de sostenibilidad que muchas entidades ya han llegado a implementar (Kramar, 2014). Este tipo de ideas ha abierto el camino a enfoques organizacionales emergentes en los que se da una confluencia concurrente entre la sostenibilidad corporativa y la gestión estratégica de los recursos humanos. Los planteamientos que se han propuesto al respecto no se limitan solamente a desarrollos teóricos o puramente conceptuales, sino que también alcanzan en numerosos casos a un plano instrumental y material, abarcando actuaciones e iniciativas concretas que adoptan en la práctica operativa el prisma de lo que en muchos casos ya recibe la denominación de «gestión sostenible de los recursos humanos» (Aslanertik y Çolak, 2021).

En la actualidad, el término «sostenible» a menudo es entendido según una interpretación amplia que remite al enunciado que aboga por un uso responsable de los recursos en

el marco de la actividad empresarial, a fin de procurar preservarlos para que las generaciones futuras también los puedan disfrutar. De esta forma, y conforme a lo expuesto por Andreu Pinillos y Fernández Fernández (2011), el discurso de la sostenibilidad supone una evolución natural en el desarrollo de planteamientos que, como los de la responsabilidad social corporativa, conciben una organización alineada con su entorno. Trascendiendo el enfoque clásico que se limitaba al objetivo de la creación de valor para la propiedad de la firma, la adopción de esta perspectiva abierta al entorno corporativo supone una integración en la estrategia organizacional de las preocupaciones de todos aquellos con los que se interrelaciona o que se ven afectados por su actuación, los llamados grupos de interés, partes implicadas o *stakeholders*. De esta manera, la empresa sostenible se caracterizará por la vocación de crear valor a largo plazo para todos ellos, y se mostrará receptiva a sus preocupaciones y objetivos compartidos, implicándose activamente en su consecución.

Sea por auténtica convicción, por conveniencia o a resultas de presiones externas procedentes del entorno, lo cierto es que hay variadas motivaciones para que sean cada vez más las empresas que impulsan una cultura de la sostenibilidad. En la literatura previa existe un amplio consenso al señalar la necesidad de adaptar el funcionamiento de las organizaciones a los desafíos que de continuo provienen de un contexto competitivo globalizado que se halla en constante cambio, con la aparición de nuevos modelos de negocio, la aceleración de los avances en innovación y tecnología o la creciente digitalización y automatización de procesos. Así, como señalan Randev y Jha (2019), el concepto de sostenibilidad ha acabado irrumpiendo en todas las funciones gestoras, niveles estructurales y áreas de la organización, de manera que es indiscutible que también atañe directamente a distintos aspectos que, directa o indirectamente, incumben a los recursos humanos y a sus procesos de gestión. Sirva como ejemplo la adecuación de las cualificaciones profesionales a los perfiles que las nuevas realidades productivas hoy en día demandan, las dificultades que se presentan en las sociedades actuales para la conciliación de la vida personal con el desempeño profesional, las exigencias requeridas en condiciones de seguridad y salud laboral o la atención específica que ha de prestarse a las cuestiones de diversidad e inclusión en los grupos organizacionales.

En consonancia con el concepto de sostenibilidad previamente expuesto, según la antedicha definición de Wagner (2013), la gestión sostenible de los recursos humanos descansa en una visión a largo plazo que pone el acento en la destacable incidencia que tiene la contribución del personal vinculado a la organización para el aseguramiento de la continuidad futura de la misma (Kramar, 2014). Por lo tanto, el alcance de la gestión sostenible de los recursos humanos se extiende más allá de la aportación como factor productivo que realizan las personas para que las organizaciones obtengan resultados económicos, pues incorpora también otro tipo de actuaciones e iniciativas que implican a los empleados y empleadas, y que contribuyen a que la entidad logre otros objetivos de desempeño social, ambiental o de vinculación relacional con otros agentes (Aslanertik y Çolak, 2021).

En este sentido, la literatura organizacional previa parece proporcionar un suficiente soporte argumental para fundamentar una comprensión integral de las conexiones existentes entre lo que, por un lado, serían el rol y las capacidades de los recursos humanos y, por otro, la apuesta de una entidad por un modelo de sostenibilidad corporativa. En particular, se suele acudir a algunos de los planteamientos estratégicos que gozan de gran popularidad, como los de la teoría de los *stakeholders* o los de los enfoques basados en recursos, que seguidamente presentaremos con algún grado mayor de detalle:

- De acuerdo con Freeman (2011), considerado su principal impulsor, la teoría de los *stakeholders* surge como un planteamiento estratégico de gestión, bajo la perspectiva de que la empresa debe crear valor para una pluralidad de *stakeholders*, definidos como «cualquier grupo o individuo que puede afectar o verse afectado por el logro de los objetivos de la firma». En este enfoque se parte de la premisa de que, en el transcurso de la actividad empresarial, hay una serie de obligaciones y compromisos con dichos *stakeholders* que derivan no solamente de contratos formalizados o jurídicos, sino también de otros cuasicontratos informales que cabría calificar como «sociales» y «morales». Bajo la óptica de este enfoque, y atendiendo a la esencia de la conceptualización de *stakeholder*, resulta indiscutible que los recursos humanos tienen una condición de «*stakeholders* internos», ya que afectan y se ven afectados por la actividad empresarial, habiendo en consecuencia de prestarse atención a sus intereses y expectativas, por su condición de partícipe con estrecha implicación en la organización.

De hecho, con frecuencia se presentan situaciones típicas en las que la adecuada atención a los intereses y demandas de estos *stakeholders* internos son determinantes de la obtención de una ventaja competitiva que se conseguirá más fácilmente con una fuerte implicación de los recursos humanos (Haski-Leventhal *et al.*, 2017; Sharma *et al.*, 2009). Hay múltiples ejemplos de cuestiones que afectan a los recursos humanos con un presumible impacto directo en el éxito organizacional, como ocurre con la generación de oportunidades para propiciar el desarrollo o la promoción laboral, la creación de un buen clima laboral y de condiciones de trabajo, o la atención al bienestar físico y psicosocial de empleados y empleadas (Wikhamn, 2019, p. 103). Además, también es de prever que una más ajustada alineación de los objetivos de la organización con los intereses particulares de sus recursos humanos servirá como un elemento impulsor de relevancia para reforzar los niveles de compromiso organizacional (Herrbach y Mignonac, 2004).

También la mejora de la percepción por parte del personal suele facilitar la identificación con la organización y repercutirá favorablemente en el orgullo de pertenencia a la misma, lo cual, en último término, redundará en un importante intangible competitivo de valor simbólico como es la reputación corporativa (Glavas y Kelley, 2014). Así, se ha observado que, cuando los propios recursos humanos perciben que son los destinatarios primarios de iniciativas de responsabilidad social, se produce un inmediato efecto positivo en la imagen y en la reputación de la empresa

(Herrbach y Mignonac, 2004; Rupp *et al.*, 2006). La reputación de una firma remite al juicio acumulado sobre la organización a lo largo del tiempo (Musteen *et al.*, 2010), y además de resultar un factor de importancia crucial para allegar capital relacional, en la actualidad está muy conectada con los enfoques estratégicos orientados hacia la sostenibilidad (Ferris *et al.*, 2007).

- Con base en las teorías que sitúan el foco en los recursos y capacidades de la empresa, y partiendo de la reconocida posición central que hoy en día ocupan las personas en la mayoría de organizaciones productivas, es posible también articular una conexión con la sostenibilidad que justifique la implantación de una gestión sostenible de los recursos humanos. Como es bien sabido, los recursos humanos se han convertido en la actualidad en el recurso clave para la consecución de ventajas competitivas de muchas empresas (Haski-Leventhal *et al.*, 2017), debido a su aportación en forma de capital intelectual, conocimiento o capital relacional individual acumulado. Por este motivo, la implicación de los recursos humanos en las estrategias organizacionales de sostenibilidad alberga significativas expectativas de expandir el impacto positivo que cabe esperar que se consiga a resultas de las vinculaciones relacionales con el entorno, principalmente como consecuencia del refuerzo de la motivación o de la lealtad de los empleados y empleadas con aquellas empresas que están manifestando un compromiso ético con su entorno (Heilmann, 2006; Valentine y Godkin, 2016; Westerman *et al.*, 2020).

A la luz del recorrido efectuado por los distintos planteamientos teóricos, y en consonancia con los argumentos que se han expuesto, no parece factible que pueda llevarse a cabo una «gestión sostenible de recursos humanos» aislada en su propia parcela de actuación, en el sentido de que se vea reducida solamente a aquellos aspectos que afecten exclusivamente al personal (como conciliación, diversidad, etc.), aunque se halle completamente desligada del resto de áreas corporativas. Por el contrario, la razón de ser de este tipo de enfoque gestor se ha de situar en una organización que, en su conjunto, opte por una cultura sostenible, habida cuenta de las diferentes funciones que los recursos humanos pueden asumir en la promoción de la sostenibilidad de la entidad (De Stefano *et al.*, 2018).

Por otra parte, resulta asimismo fundamental que se propicie e incentive la integración de los empleados y empleadas en otras actuaciones corporativas que persiguen logros de desempeño social y ambiental, como sucede, por ejemplo, en lo referente a las cadenas de suministro, o en las relaciones con proveedores y clientes (Kramar, 2014; Westerman *et al.*, 2020). Adicionalmente, la información que se elabore acerca de la implantación de estas prácticas de gestión de recursos humanos y sostenibilidad, o sobre los recursos comprometidos en tales actuaciones, independientemente que esté más o menos sistematizada, y de que sea estrictamente interna y para la gestión, o incluso en el caso de que se confeccione con la intención principal de ser divulgada, será de gran interés y utilidad para una variedad de destinatarios, incluyendo tanto a la dirección de la empresa (para sus

procesos de toma de decisiones) como a otras partes implicadas externas a la organización (Hronová y Špaček, 2021).

En el plano operativo, es posible establecer las posibilidades de confluencia de la gestión de los recursos humanos con la sostenibilidad sobre la base de dos pilares primarios (Macke y Genari, 2019). Por una parte, a la hora de su implantación, conviene efectuar un rediseño de algunos de los procesos convencionales de gestión de los recursos humanos, de cara a su adaptación, a fin de que sirvan como palanca de la implicación de todos los partícipes en la sostenibilidad organizacional (Järlström *et al.*, 2018). Por otra parte, se han de incorporar directamente al ámbito de la gestión de recursos humanos nuevos criterios específicos de sostenibilidad, para dotar de herramientas a la organización, con el propósito de que empleados y empleadas se conviertan no solamente en agentes colaboradores y acompañantes de este tipo de actuaciones corporativas, sino también para que el personal sea destinatario primario de ciertas iniciativas. Este sería el caso de medidas como las que pretenden favorecer la conciliación entre vida personal y desempeño profesional, la promoción de la diversidad, la adecuación de espacios laborales sostenibles, la mejora de clima laboral u otras actuaciones análogas. Como se indica en Ehnert *et al.* (2016), la introducción del prisma de la sostenibilidad en la gestión de los recursos humanos no busca sino un equilibrio duradero y retroalimentado entre la productividad y el establecimiento de relaciones fructíferas de intercambio mutuo y beneficio recíproco con el factor posiblemente más crucial en la organización.

A este respecto, Spooner y Kaine (2010) también distinguen entre el compromiso interno y externo con los recursos humanos, identificando una triple tipología de posibilidades de actuación:

- El compromiso «interno» es el relacionado con la sostenibilidad que manifiesta la organización, implicando a los recursos humanos en cuidar de un «espíritu sostenible» en los procesos que les afecten.
- El compromiso «externo» es el relacionado con el entorno de la firma en sentido amplio, que se manifestaría, por ejemplo, en la participación de los recursos humanos en actuaciones filantrópicas que benefician a la comunidad, o en actividades de voluntariado, así como también en cuestiones como el seguimiento de subcontratas y cadenas de suministro.
- El compromiso «interno» es el relacionado con la sostenibilidad del personal al servicio de la organización. En este caso, se trataría de actuaciones genuinas que afectan directamente a las condiciones de los recursos humanos, adoptando un prisma que atiende a su vertiente sostenible. Por ejemplo, incluiría las prácticas laborales asociadas a diseños de políticas de conciliación, la implantación de códigos de conducta que fomenten un uso responsable de recursos o el reciclaje, los protocolos de aseguramiento de respeto a la diversidad, el respeto a los derechos humanos en el ámbito laboral, etc.

3. La resiliencia organizacional y el papel de los recursos humanos

El interés suscitado entre profesionales y académicos por las cuestiones relacionadas con la resiliencia organizacional se ha visto sin duda acrecentado a raíz de la crisis pandémica global ocasionada por la COVID-19, acontecimiento extraordinario e imprevisible de bien conocidas consecuencias para la sociedad y para el sistema económico. Lo cierto es que la variedad de enfoques utilizados en la literatura en el tratamiento del tema de la resiliencia en las organizaciones provoca cierta ambigüedad en un término que, como es fácil de comprobar, admite múltiples matizaciones en función de la perspectiva de análisis que se adopte (Hillmann, 2021). No obstante, la acepción que subyace al significado con que más frecuentemente se emplea esta expresión es la que se refiere a aquellas capacidades instrumentales de las que dispone una empresa y que, en condiciones ambientales de singular adversidad, le permiten afrontar con éxito las potenciales amenazas y perjuicios, en aras de preservar sus objetivos corporativos de supervivencia, rentabilidad y crecimiento, o incluso de prosperar en el cumplimiento de los mismos, a pesar de las dificultades (Dahles y Susilowati, 2015; Rudolph y Repenning, 2002; Vogus y Sutcliffe, 2007).

En ocasiones, estas crisis surgen de forma puntual como consecuencia de acontecimientos disruptivos o dramáticos que afectan al sistema económico en general, como ha ocurrido con la pandemia de COVID-19, o en situaciones causadas por desastres naturales. En otras circunstancias, la adversidad se manifiesta durante fases depresivas o ciclos económicos desfavorables que perturban gravemente a los mercados en los que opera la empresa, como sucedió con la gran crisis financiera global iniciada en 2008 (Lengnick-Hall *et al.*, 2011). Cuando una organización se encuentra ante este tipo de entornos turbulentos, su adaptación requiere en primera instancia de la conjunción de una estructura de recursos, de una combinación de capacidades y de un desarrollo de procesos específicos que, coordinadamente, se han de dirigir a amortiguar las vulnerabilidades, a fin de mitigar el impacto negativo de la situación de crisis que esté comprometiendo el aseguramiento del objetivo primario de la supervivencia de la entidad (Barton *et al.*, 2015; De Oliveira Teixeira y Werther, 2013). En una fase posterior al acontecimiento disruptivo, se podrá incluso intentar afrontar la recuperación, de cara a retornar al estatus de la entidad anterior a que estallase la crisis. En último término, y una vez superadas las fases críticas, habrá de plantearse si existen posibilidades de que la firma vuelva a la senda del crecimiento, lo que significará que se han conseguido superar los niveles organizacionales anteriores (Torres *et al.*, 2019).

Tal y como indican McManus *et al.* (2008), resulta de vital importancia que las propias organizaciones tomen conciencia sobre cuáles son los aspectos de la empresa que permitirían enfrentarse a una adversidad ambiental con expectativas de éxito. Al respecto de esta cuestión, y en los trabajos previos que han analizado las principales capacidades resilientes que más frecuentemente prevalecen (Hamel y Välikangas, 2003), hay ciertos aspectos

que pueden destacarse en la literatura previa, por su conexión con las visiones estratégicas orientadas hacia una gestión sostenible de recursos humanos:

- En primer lugar, hay que considerar la relevancia de que las empresas recurran a la sostenibilidad para mostrar un compromiso creíble con todas las partes interesadas, incluyendo a los *stakeholders* internos, de cara al establecimiento de unas vinculaciones exitosas con el entorno que permitan aminorar los riesgos y la incertidumbre ambiental derivada de un escenario de crisis (Cheema-Fox *et al.*, 2021). Especialmente, la reputación corporativa acumulada parece constituirse en una destacada fuente de ventaja competitiva cuando se afrontan entornos altamente turbulentos, debido a que los grupos de interés tienden a sobreponderar los lazos de confianza con las organizaciones que perciben como fiables y con las que consideran que se comportan respetuosamente con el medio en el que actúan (Sabatino, 2016).
- Debido a su carácter de recursos estratégicos, los recursos humanos son una destacable fuente de acumulación y retención de capacidades resilientes (Luthans, 2002). Por consiguiente, las actuaciones en materia de sostenibilidad que involucren a los empleados y empleadas, y que refuercen su compromiso organizacional, pueden servir para mantener y activar esa fuente de resiliencia, en caso de que se presenten condiciones adversas para la entidad (Wikhamn *et al.*, 2021). Desde un acercamiento meramente intuitivo, parece sencillo encontrar varios ejemplos de actuaciones que ilustran esta cuestión. Así, es posible que una empresa incremente su capacidad de resistencia a la adversidad, mediante un refuerzo del compromiso de sus recursos humanos en el mantenimiento de la productividad, cuando en una situación de crisis trata de evitar despidos, facilita flexibilidad horaria u ofrece posibilidades de ampliar las bajas por enfermedad sin penalización (Eccles *et al.*, 2014; Gibbons y Henderson, 2012; Henderson y Van den Steen, 2015). Incluso cabe plantearse la posibilidad de que algunas de las personas que componen la organización también sean determinantes para que esta tenga un mayor potencial de resiliencia, en la medida en que se trate de recursos humanos que hayan superado vivencias individuales difíciles y trasladen sus experiencias particulares exitosas como aportación a la empresa.
- En el trabajo de Lengnick-Hall *et al.* (2011) se establece un interesante análisis sobre los factores que median entre la gestión de recursos humanos y las capacidades resilientes de una firma, sugiriéndose que se generarían básicamente a través de la intervención de elementos cognitivos, conductuales y contextuales que parecen manifestarse más fluidamente cuando existe una cultura organizacional de compromiso con la sostenibilidad. Así, los elementos cognitivos tienen que ver con muchos aspectos que residen en el capital humano, como la experiencia, la creatividad, la capacidad de iniciativa o la concepción de soluciones novedosas. Los elementos conductuales aluden a la posibilidad de desarrollo de

respuestas sólidas y no convencionales ante circunstancias impredecibles, lo que habilita para abrirse a nuevos cursos de acción totalmente distintos a aquellos que se emprenderían en condiciones de normalidad. Finalmente, los elementos contextuales incluyen las interrelaciones y vinculaciones que permiten allegar recursos críticos con cierta rapidez, los cuales suelen apoyarse en redes compartidas de conocimientos e información que acumulan las personas y que, puestas en común, son valiosas para la toma de decisiones corporativas. De esta manera, y según este soporte argumental, la gestión estratégica de los recursos humanos contribuye a la resiliencia de las empresas a través de la generación de una serie de capacidades, rutinas, prácticas y procesos que acabarán permitiendo enfrentarse a las situaciones desfavorables con mayores expectativas de éxito.

4. Metodología de análisis, datos utilizados y variables empleadas

El principal propósito del presente trabajo consiste en analizar si en las empresas españolas las estrategias de sostenibilidad corporativa que se hallan conectadas directamente con el área de gestión de los recursos humanos están influyendo en la potenciación de las capacidades de resiliencia organizacional que se presupone que permiten afrontar en unas mejores condiciones comparativas el impacto de la crisis pandémica de la COVID-19.

A efectos de estudiar esta cuestión, hemos seleccionado una amplia muestra de empresas españolas, con forma jurídica societaria (incluyendo a sociedades anónimas y a sociedades limitadas), con la condición de que estuviesen activas a fin del año 2020, bajo el criterio de que tuvieran datos disponibles relacionados con evaluaciones de sostenibilidad comparables en el ámbito concreto de los recursos humanos. Para ello, hemos acudido a los datos suministrados por la agencia de calificación especializada en sostenibilidad Vigeo-Eiris, perteneciente a Moody's, la cual, de acuerdo a una metodología propia (opaca al escrutinio público, por razones comerciales), proporciona una escala de puntuaciones numéricas que varía desde un mínimo de 1 hasta un máximo de 100, en función del nivel que cada entidad exhibe en distintas dimensiones separadas de sostenibilidad.

Originariamente, el proveedor de datos solamente ha evaluado la sostenibilidad de un número limitado de empresas a escala global (siendo todas ellas cotizadas en distintas bolsas mundiales), elaborando sus calificaciones a partir del análisis de información que las propias compañías divulgan directamente y es de sencilla disponibilidad, en combinación con otros datos complementarios o noticias de acceso público que afectan a esta materia. Sin embargo, a través de la aplicación de estimaciones econométricas robustas basadas en distintas características de cada firma, Vigeo-Eiris facilita también una proyección que permite asignar puntuaciones en sostenibilidad a prácticamente cualquier otra empresa, en las distintas dimensiones específicas que se contemplan. De esta forma,

en el presente trabajo se ha podido manejar una muy amplia muestra que finalmente se compone de 60.543 sociedades mercantiles españolas para las que se disponía de una calificación en sostenibilidad, en forma de puntuación estimada, para cada una de las dimensiones que se recogen en la tabla 1.

Tabla 1. Dimensiones en sostenibilidad de recursos humanos

Variable	Definición
V01	Puntuación general en recursos humanos
V02	Puntuación en promoción de las relaciones laborales
V03	Puntuación de la gestión de recursos humanos
V04	Puntuación de la gestión responsable de las reestructuraciones
V05	Puntuación en gestión de la carrera profesional y fomento de la empleabilidad
V06	Puntuación de las condiciones laborales
V07	Puntuación de la mejora de las condiciones de salud y seguridad
V08	Puntuación en respeto y gestión de las jornadas laborales
V09	Puntuación en respeto a los derechos humanos en el ámbito laboral
V10	Puntuación en respeto a la libertad asociativa y derecho a la negociación colectiva
V11	Puntuación en diversidad y no discriminación

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Vígeo-Eiris.

Una vez recopiladas las puntuaciones de sostenibilidad para cada empresa de las que componen la muestra, en las distintas dimensiones consideradas que atañen a la gestión de recursos humanos, y con el fin de analizar su posible influencia sobre el desempeño o la solvencia durante la etapa de la crisis pandémica, hemos procedido a la obtención de información financiera correspondiente a cada firma, junto a otra información complementaria que podía ser de interés, contenida en los estados financieros presentados por las entidades seleccionadas, acudiendo en este caso a la base de datos empresarial denominada SABI. Con base en esa información financiera estandarizada, y de acuerdo a la literatura que nos precede, hemos optado por construir algunas variables que sirvieran de medida del desempeño o que resultaran representativas de sus objetivos de crecimiento, solvencia

o liquidez, utilizando las tradicionales formulaciones en forma de ratios contables. En la tabla 2 se recogen las variables financieras directamente extraídas de SABI, y que también se han empleado en el análisis, junto a otras que se han construido sobre algunas magnitudes originariamente contenidas en las cuentas anuales de las empresas de la muestra, ofreciéndose una explicación descriptiva de cada una de dichas variables.

Tabla 2. Otras variables empleadas en el análisis

Variable	Descripción
SECTOR	Sector de actividad según clasificación estandarizada CNAE a dos dígitos
ANTIG	Antigüedad de la empresa (en años desde su constitución)
N_EMP	Promedio de personal empleado en 2020
ATOTAL	Activo total en miles de euros 2020
ROA	Rentabilidad económica 2020 (Resultado antes de intereses e impuestos dividido entre Activo total)
ROE	Rentabilidad financiera 2020 (Resultado antes de impuestos dividido entre Patrimonio neto)
MARGEN	Margen de explotación 2020 (Resultado de explotación dividido entre Ventas)
CRECV	Crecimiento interanual de las ventas 2020
ENDEUD	Endeudamiento 2020 (Pasivo total dividido entre Activo total)
LIQUIDEZ	Liquidez general 2020 (relación entre Activo corriente y Pasivo corriente)
CEBITDA	Crecimiento EBITDA 2020 (aumento interanual del resultado antes de intereses, amortizaciones e impuestos)
CONSIST	Consistencia 2020 (medida por el inverso del ratio, equilibrio entre financiación externa a largo plazo y activos fijos)

Fuente: elaboración propia a partir de datos de SABI.

En cuanto a la metodología utilizada para analizar empíricamente la hipótesis planteada, se ha aplicado previamente un procedimiento estadístico factorial, con la finalidad de reducir las distorsiones que se iban a causar por el tipo de variables financieras empleadas, en tanto que es de suponer, por la simple observación de la formulación con la que se han construido varias de ellas, que estén altamente correlacionadas y que, por lo tanto,

sus mediciones acaben siendo redundantes. En consecuencia, mediante el análisis factorial se ha procedido a sintetizar los datos de partida, recurriendo al método de componentes principales, con el fin de conseguir un número más reducido y manejable de factores incorrelacionados que fuesen expresivos de objetivos corporativos genéricos, y que es de esperar que, según una interpretación económica razonable, sean representativos de la rentabilidad, el endeudamiento o el crecimiento de las empresas durante el año 2020. Con posterioridad, se han planteado varios modelos estadísticos de regresión lineal, en los que se han ido incluyendo sucesivamente, como variables dependientes, los distintos factores sintéticos obtenidos que representan métricas financieras y de desempeño de la empresa, considerándose como regresores a las puntuaciones en sostenibilidad en recursos humanos.

5. Análisis de resultados

En cuanto a los resultados que ofrece nuestro estudio empírico sobre los efectos de las calificaciones en sostenibilidad en cuestiones que atañen al área de los recursos humanos, y tal y como se refleja en la tabla 3, se ha procedido en primer lugar al cálculo de algunos estadísticos descriptivos básicos (promedio, mínimo y máximo), para cada una de las dimensiones que se han contemplado, con el fin de realizar una sencilla aproximación a la caracterización de las distribuciones de las puntuaciones obtenidas.

Si se tiene en cuenta que la escala que emplea el proveedor de datos para evaluar cada dimensión oscila entre un mínimo de 1 y un máximo de 100, la conclusión que se obtiene observando la tabla 3 es que, de forma abrumadora, las calificaciones de las empresas españolas en sostenibilidad de recursos humanos ofrecen unas puntuaciones bastante bajas. Son apenas dos las dimensiones que llegan a superar una puntuación promedio de 20, y se trataría de la denotada como V09 (respeto a los derechos humanos en el ámbito laboral), al igual que se observa en V10 (respeto a la libertad asociativa y derecho a la negociación colectiva). La puntuación máxima que obtiene una empresa en cualquiera de las dimensiones de sostenibilidad contempladas alcanza la cifra de 93, y corresponde a V11 (diversidad y no discriminación). Destacan en sentido negativo, por situarse en el rango de las puntuaciones promedio otorgadas que son inferiores para el conjunto de la muestra de empresas, las dimensiones V06 (condiciones laborales), V07 (condiciones de salud y seguridad) y V08 (respeto y gestión de las jornadas laborales), obteniéndose en este último caso el valor promedio inferior de cualquiera de las dimensiones de sostenibilidad de recursos humanos que se han considerado en el análisis, superando apenas una calificación de 11 sobre un potencial máximo de 100.

Quizá estas puntuaciones tan bajas se expliquen por el hecho de que se ha empleado una muestra de observaciones muy grande y que, además, integra a una inmensa mayoría de entidades de pequeñas dimensiones, en sintonía con el patrón típico que caracteriza al tejido productivo español. Lo cierto es que estas pymes, o bien tienen unas barreras de

acceso obvias para poder desarrollar algunas de estas iniciativas o, simplemente, no consideran que en la práctica tengan una urgente necesidad de llevarlas a cabo, debido a que su plantilla se compone de pocos efectivos.

En lo referente al promedio del personal empleado en 2020, que también se refleja en la tabla 3 (N_EMP), se observa que fue de prácticamente 44,7 personas por empresa, si bien no es una media representativa de la distribución, pues se debe al peso de un limitado número de grandes corporaciones que cuentan con una plantilla con un número elevado de efectivos. En este sentido, se comprueba que más de un 55 % de las observaciones de la muestra tenía 15 o menos personas empleadas por término medio en el año 2020.

Tabla 3. Estadísticos descriptivos de indicadores de sostenibilidad en recursos humanos y de número de personas empleadas (N = 60.543)

Variable (Dimensión de sostenibilidad recursos humanos)	Promedio	Mínimo	Máximo
V01	14,6085	6	58
V02	17,7529	5	79
V03	17,673	9	52
V04	14,4554	11	42
V05	18,3393	9	68
V06	12,84	4	65
V07	13,0195	4	65
V08	11,0672	2	49
V09	21,2949	10	79
V10	22,3152	6	73
V11	19,8446	8	93
N_EMP	44,6983	1	76.474

Fuente: elaboración propia.

Tal y como ya se indicó al exponer las cuestiones metodológicas en el epígrafe correspondiente, y con carácter previo a la aplicación de los modelos de regresión con los que se pretende efectuar un contraste de los efectos de las variables representativas de la sostenibilidad en recursos humanos, se ha recurrido a las habituales técnicas estadísticas de análisis factorial. Dicho análisis factorial se efectúa con la finalidad de reducir el número inicial del subconjunto de variables de naturaleza financiera, ya que a simple vista se constata que algunas de ellas ofrecen información redundante sobre rentabilidad, crecimiento, solvencia o liquidez de las empresas, y ello puede suponer un obstáculo para que el análisis de regresión ofrezca estimadores insesgados. Como se refleja en la tabla 4, tras extraer los componentes principales de los datos originarios, se han calculado los denominados «autovalores» asociados para cada factor, seleccionando aquellos factores en los que su autovalor supera la unidad, que explicarían un 42,382 % de la variabilidad original, descartándose el resto de factores cuyo autovalor queda por debajo de ese límite de 1.

Tabla 4. Análisis de extracción de factores*

N.º factor	Autovalor	% varianza	% varianza acumulada
1	1,26185	15,773	15,773
2	1,11874	13,984	29,757
3	1,00993	12,624	42,382
4	0,999966	12,5	54,881
5	0,992708	12,409	67,29
6	0,971269	12,141	79,431
7	0,895123	11,189	90,62
8	0,750408	9,38	100

* Método aplicado: componentes principales (extracción de factores: criterio autovalor > 1).

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 5 se recoge la matriz de cargas factoriales después de efectuarse un tipo de rotación «varimax» o de varianza máxima (que se dirige a conservar la mayor parte de la variabilidad de los datos originales). Para evaluar la pertinencia del análisis factorial, se suele calcular el estadístico de adecuación Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que en el presente caso se estima que, en principio, es suficientemente aceptable, al arrojar un valor de 0,5 (a partir de 0,6 se considera sobradamente consistente). Como suele ser usual al aplicar este

tipo de metodología, se ha rotado la matriz factorial, debido a que es una manera efectiva de favorecer la interpretación económica de los factores obtenidos de una forma intuitiva, que es la esencia de lo que se pretende (que las variables originarias queden reducidas a un número menor de variables incorrelacionadas que también se pueda saber fácilmente que característica financiera de la empresa están midiendo).

Esa interpretación se realiza atendiendo a las cargas factoriales, que son las que representan la correlación existente entre cada variable financiera original (consignadas en las filas de la tabla 5), y los tres factores sintéticos obtenidos (que se encuentran dispuestos en las columnas de esa misma tabla 5). Es decir, las intersecciones entre filas y columnas de la tabla 5 corresponden a las cargas factoriales, y se ha de entender que están expresando una superior correlación cuando su cuantificación sea más próxima a la unidad (sea con signo más o sea con signo menos). De esta forma, al observar los resultados de la rotación factorial, parece razonable que quepa interpretar al factor 1 como representativo del «desempeño», al factor 2 como representativo de la «deuda» y al factor 3 como representativo del «crecimiento». La matriz rotada de cargas factoriales recogida en la tabla 5 permite la transformación de las variables originales en puntuaciones factoriales, que se calculan para cada empresa de las que componen la muestra, de tal manera que se consiga disponer de una distribución de valores, de acuerdo a una escala de referencia de menor a mayor nivel, para los tres factores que constituyen un subrogado de la medición de las capacidades de resiliencia (desempeño financiero, endeudamiento y crecimiento del negocio).

Tabla 5. Matriz rotada de cargas factoriales

	Comunalidad	Factor 1	Factor 2	Factor 3
ROA	0,581968	0,723336	-0,220671	0,100288
ROE	0,383585	0,163736	-0,0366731	0,59618
MARGEN	0,403143	0,419434	0,118834	-0,461624
CRECV	0,429057	0,63209	0,152639	0,0788739
ENDEUD	0,601754	-0,196913	0,749773	0,0286292
LIQUIDEZ	0,517906	-0,123443	-0,708726	-0,0193869
CEBITDA	0,451197	0,0671601	0,0790143	0,663659
CONSIST	0,0219161	0,0343018	0,107294	-0,0960599
Interpretación		«Desempeño»	«Deuda»	«Crecimiento»

Fuente: elaboración propia.

Una vez que se obtuvieron los factores con el análisis factorial, se procedió a realizar un recálculo que determinase las nuevas puntuaciones factoriales que corresponderían a cada empresa, sobre la base de los valores asignados a las variables originales y de las cargas factoriales asociadas. Tras disponer de unas puntuaciones factoriales para cada factor y para cada empresa de las que componen la muestra, el siguiente paso consistió en contrastar los efectos de las once dimensiones de sostenibilidad en recursos humanos, aplicando tres modelos de regresión lineal, uno por cada factor («desempeño», «deuda» y «crecimiento»), los cuales se fueron consignando como variable dependiente en cada modelo. Asimismo, se consideró como regresores a las once variables de las que se disponía para medir la puntuación en las diversas dimensiones de sostenibilidad de recursos humanos, junto con otras variables de control (que fueron previamente mencionadas y detalladas en el epígrafe referido a la metodología). En la tabla 6 se recoge la significación obtenida para cada variable, en cada uno de los tres modelos de regresión planteados.

Tabla 6. Resultados de los modelos y significación

Variables	Factor 1. Desempeño	Factor 2. Deuda	Factor 3. Crecimiento
SECTOR	***	***	*
ANTIG	***	***	***
V01	*		*
V02	**	*	
V03	*	**	*
V04	***		
V05		***	
V06		***	
V07	**		
V08		***	
V09	***	***	
V10		***	
V11		*	



Variables	Factor 1. Desempeño	Factor 2. Deuda	Factor 3. Crecimiento
N_EMP (log)	***	***	***
ATOTAL (log)	***	***	

* Significación al 10%; ** Significación al 5%; *** Significación al 1%.

Fuente: elaboración propia.

Como se aprecia en la tabla 6, en lo tocante al desempeño, hay una fuerte evidencia de la influencia que ejercen algunas de las dimensiones utilizadas para medir la sostenibilidad en recursos humanos. En concreto, y con una significación al 1 %, se encontrarían V04 (gestión responsable de las reestructuraciones) y V09 (respeto a los derechos humanos en el ámbito laboral). Con una menos sólida significación, que alcanzaría únicamente el 5 %, observamos a V02 (promoción de las relaciones laborales) y a V07 (mejora de condiciones de salud y seguridad). Si se relaja la significación hasta el 10 %, se incluirían los efectos que cabe atribuir a V03 (gestión de recursos humanos) y a V01 (que valora la puntuación general para cuestiones del área de recursos humanos).

Respecto al factor catalogado como «deuda» y a los efectos para su contención que puedan atribuirse a las calificaciones en sostenibilidad, son hasta cinco las dimensiones a destacar, con un impacto significativo al 1 % de V05 (gestión de la carrera profesional y fomento de la empleabilidad), V06 (condiciones laborales), V08 (respeto y gestión de las jornadas laborales), V09 (respeto a los derechos humanos en el ámbito laboral) y V10 (respeto a la asociación y al derecho a la negociación colectiva). Habría de añadirse, con una más limitada significación al 5 %, la dimensión V03 (gestión de recursos humanos), y con alguna posible incidencia muy débil, relajando la significación hasta el 10 %, se incluirían V02 (promoción de las relaciones laborales) y V11 (diversidad y no discriminación). Hasta ocho dimensiones de la sostenibilidad en recursos humanos podría asumirse que se relacionan con un cierto conservadurismo corporativo en el mantenimiento de los niveles de deuda. De hecho, la deuda contraída es la variable sobre la que se pone en evidencia un más extenso impacto de las calificaciones en sostenibilidad de recursos humanos en algunas dimensiones específicas, que, en consecuencia, parecen tener efectos significativos positivos sobre el control del riesgo empresarial.

En lo referente a las expectativas futuras de crecimiento, una vez que se pudieran recuperar los niveles previos a la crisis, no se aprecia que exista una incidencia destacable de ninguna de las dimensiones de la sostenibilidad en recursos humanos sobre el factor que representa a esta magnitud, más allá de una débil significación al 10 % de V01 (puntuación general para cuestiones del área de recursos humanos) y de V03 (gestión de recursos humanos). Por lo tanto, no parece que la sostenibilidad en el área de los recursos humanos influya

particularmente en las posibilidades futuras de una firma de retomar la senda del crecimiento del negocio, una vez que la empresa logre superar las dificultades de la etapa pandémica.

Es de destacar que el número de empleados y empleadas en plantilla sea una variable significativa en todos los modelos, de manera que podría decirse que, en este sentido, y de alguna manera, los recursos humanos pueden haber sido un elemento de importancia para afrontar un escenario adverso como el de la crisis pandémica. No obstante, esta afirmación requiere de una profundización en el análisis empírico de esta cuestión específica, que no ha sido abordada en el presente estudio, aunque abriría una perspectiva de indudable interés para una futura investigación sobre la respuesta de los recursos humanos de las organizaciones durante la crisis pandémica.

Por otro lado, no hay una evidencia consistente que permita augurar la consecución de una mejor posición comparativa en desempeño, contención de niveles de deuda o crecimiento de la firma para aquellas entidades que alcanzan un nivel más elevado en la puntuación general otorgada en prácticas de sostenibilidad de recursos humanos. De los resultados obtenidos, más bien parece que son las iniciativas específicas en esta área las que consiguen una superior repercusión, destacando la vertiente del respeto a los derechos humanos en el ámbito laboral, cuyo impacto sobre el desempeño y el riesgo de endeudamiento sí que alcanzaría una elevada significación estadística que merece ser considerada.

6. Conclusiones

Como se ha ido exponiendo a lo largo del desarrollo del presente trabajo, hoy en día las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad son de gran relevancia en todo tipo de organizaciones, lo que conduce a que muchas entidades opten por incorporar una visión corporativa orientada a la preservación y uso razonable de los recursos actuales, a fin de que sea factible su conservación y que puedan seguirse utilizando también en el futuro. En lo que se refiere a la integración de las prácticas de sostenibilidad en el área de la gestión de los recursos humanos, esta corriente de pensamiento ha dado lugar en los últimos años a una variedad de propuestas y enfoques emergentes de lo que se ha acabado por conocer como gestión sostenible de los recursos humanos. Por otro lado, es innegable que los aspectos relacionados con la potenciación de las capacidades de resiliencia organizacional han adquirido una importancia crucial en el contexto de la crisis pandémica, con vistas a la necesidad de mantener la actividad económica y empresarial en medio de las dificultades inherentes a un escenario productivo de particular adversidad ambiental, ocasionado por las limitaciones impuestas para mitigar la expansión de la COVID-19.

Acudiendo a la literatura que nos precede, y fundamentalmente a aquellas aportaciones que se apoyan en la teoría de los *stakeholders* y en los desarrollos del campo estratégico, en nuestro trabajo hemos establecido una conexión lógica entre ambos temas, gestión sostenible

de los recursos humanos y resiliencia organizacional. Nuestro propósito consistía en analizar si las empresas españolas que han mostrado mayores niveles de compromiso con sus recursos humanos en materia de sostenibilidad son las mismas que también han acumulado unas superiores capacidades de resiliencia, de manera tal que hayan podido afrontar el impacto de la situación de crisis causada por la pandemia en unas mejores condiciones comparativas.

Para proceder al estudio de los efectos de la calificación en sostenibilidad de recursos humanos, se ha seleccionado una amplia muestra de empresas españolas, disponiéndose de datos sobre estas entidades que hacen referencia a proyecciones de puntuaciones en sostenibilidad, elaboradas y proporcionadas por una agencia de calificación especializada. Asimismo, se han considerado métricas proporcionadas por el proveedor de datos que corresponden a once dimensiones diferentes de sostenibilidad que se hallan relacionadas con el área de recursos humanos, con la intención de observar su impacto sobre variables de desempeño y sobre medidas financieras de las empresas que corresponden al año 2020, centrándonos sobre todo en aquellas que representan a los objetivos tradicionales, de manera que se han considerado los niveles de rentabilidad, de endeudamiento y solvencia o de crecimiento de la cifra de negocios.

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que, en general, las puntuaciones en sostenibilidad de las empresas españolas son muy bajas en todas las dimensiones que evalúan la implantación de iniciativas y actuaciones de sostenibilidad de los recursos humanos. No obstante, se pone de manifiesto que en el año 2020 sí que se aprecian ciertos efectos positivos (en términos comparativos) en aquellas empresas que obtienen una comparativamente mejor calificación en algunas de las dimensiones específicas consideradas en nuestro análisis, lo cual puede ser un síntoma de que algunas actuaciones concretas de las típicamente encuadradas en la gestión sostenible de los recursos humanos parecen mediar en que se favorezcan las capacidades de resiliencia de las organizaciones.

De los resultados obtenidos se infiere que, en la contención de los niveles de deuda que la entidad contrae y, por lo tanto, en los comportamientos resilientes más conservadores de aversión al riesgo, estarían influyendo las iniciativas para la gestión de las carreras profesionales y el fomento de la empleabilidad, las condiciones laborales, la gestión de las jornadas, el respeto a los derechos humanos en el ámbito de trabajo y el respeto a la negociación colectiva. De modo complementario, se aprecia que la gestión responsable de las reestructuraciones y el respeto a los derechos humanos en el ámbito laboral parecen repercutir favorablemente sobre el desempeño financiero.

Por otra parte, y contrariamente a nuestras expectativas, no se aprecia que la puntuación general obtenida en el conjunto de actuaciones de sostenibilidad en el área de recursos humanos tenga una fuerte incidencia sobre el desempeño, la solvencia o el crecimiento de las ventas de la firma. En todo caso, el mayor peso específico en cuanto a impacto sobre la potenciación de capacidades de resiliencia habría que atribuirlo a algunas de las iniciativas concretas en las que se desdobra la gestión sostenible de los recursos humanos.

Referencias bibliográficas

- Andreu Pinillos, A. y Fernández Fernández, J. L. (2011). De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. *Harvard-Deusto Business Review*, 207(1), 5-21.
- Aslanertik, B. E. y Çolak, M. (2021). The link between sustainability reporting and the core characteristics of sustainable human resource management. *International Journal of Contemporary Management*, 57(4), 15-24. <https://doi.org/10.2478/ijcm-2021-0010>
- Barton, M. A., Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J. y Dewitt, T. (2015). Performing under uncertainty: Contextualized engagement in wildland firefighting. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(2), 74-83. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12076>
- Cheema-Fox, A., LaPerla, B. R., Wang, H. S. y Serafeim, G. (2021). Corporate resilience and response to COVID-19. *Journal of Applied Corporate Finance*, 33(2), 24-40. <https://doi.org/10.1111/jacf.12457>
- Dahles, H. y Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, 51, 34-50. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.01.002>
- De Oliveira Teixeira, E. y Werther, W. B., Jr. (2013). Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. *Business Horizons*, 56(3), 333-342. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.009>
- De Stefano, F., Bagdadli, S. y Camuffo, A. (2018). The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review. *Human Resource Management*, 57(2), 549-566. <https://doi.org/10.1002/hrm.21870>
- Eccles, R. G., Ioannou, I. y Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2.835-2.857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M. y Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Ranft, A. L., Zinko, R., Stoner, J. S., Brouer, R. L. y Laird, M. D. (2007). Human resources reputation and effectiveness. *Human Resource Management Review*, 17(2), 117-130. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.03.003>
- Freeman, R. E. (2011). Some thoughts on the development of stakeholder theory. En R. A. Phillips (Ed.), *Stakeholder theory. Impact and prospects* (pp. 212-234). Edward Elgar.
- Gibbons, R. y Henderson, R. (2012). Relational contracts and organizational capabilities. *Organization Science*, 23(5), 1.350-1.364. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0715>
- Glavas, A. y Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165-202. <https://doi.org/10.5840/beq20143206>
- Hamel, G. y Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63.
- Haski-Leventhal, D., Roza, L. y Meijs, L. C. P. M. (2017). Congruence in corporate social responsibility: Connecting the identity and behavior of employers and employees. *Journal of Business Ethics*, 143(1), 35-51. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2793-z>
- Heilmann, P. (2006). Commitment between employee and organization examined in Finnish ICT and paper business sectors. En S.

- Vanhala y M. Kolehmainen (Eds.), *HRM-between performance and employees. Proceedings from the HRM conference in Helsinki* (pp. 191-202). Helsinki School of Economics.
- Henderson, R. y Van den Steen, E. (2015). Why do firms have "purpose"? The firm's role as a carrier of identity and reputation. *American Economic Review*, 105(5), 326-330. <https://doi.org/10.1257/aer.p20151072>
- Herrbach, O. y Mignonac, K. (2004). How organisational image affects employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 76-88. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2004.tb00134.x>
- Hillmann, J. (2021). Disciplines of organizational resilience: Contributions, critiques, and future research avenues. *Review of Managerial Science*, 15(4), 879-936. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00384-2>
- Hronová, Š. y Špaček, M. (2021). Sustainable HRM practices in corporate reporting. *Economies*, 9(2), 75. <https://doi.org/10.3390/economies9020075>
- Järström, M., Saru, E. y Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703-724. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3310-8>
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1.069-1.089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. y Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Macke, J. y Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806-815. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091>
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J. y Brunsdon, D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81-90. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1527-6988\(2008\)9:2\(81\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1527-6988(2008)9:2(81))
- Musteen, M., Datta, D. K. y Kemmerer, B. (2010). Corporate reputation: Do board characteristics matter? *British Journal of Management*, 21(2), 498-510. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00676.x>
- Randev, K. K. y Jha, J. K. (2019). Sustainable human resource management: A literature-based introduction. *NHRD Network Journal*, 12(3), 241-252. <https://doi.org/10.1177/2631454119873495>
- Rudolph, J. W. y Repenning, N. P. (2002). Disaster dynamics: Understanding the role of quantity in organizational collapse. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 1-30. <https://doi.org/10.2307/3094889>
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V. y Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 537-543. <https://doi.org/10.1002/job.380>
- Sabatino, M. (2016). Economic crisis and resilience: Resilient capacity and competitiveness of the enterprises. *Journal of Business Research*, 69(5), 1.924-1.927. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.081>
- Sharma, S., Sharma, J. y Devi, A. (2009). Corporate social responsibility: The key role of human resource management. *Business Intelligence Journal*, 2(1), 205-213.

- Spooner, K. y Kaine, S. (2010). Defining sustainability and human resource management. *International Employment Relations Review*, 16(2), 70-81.
- Torres, A. P., Marshall, M. I. y Sydnor, S. (2019). Does social capital pay off? The case of small business resilience after hurricane Katrina. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(2), 168-181. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12248>
- Valentine, S. y Godkin, L. (2016). Ethics policies, perceived social responsibility, and positive work attitude. *The Irish Journal of Management*, 35(2), 114-128. <https://doi.org/10.1515/ijm-2016-0013>
- Vogus, T. J. y Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. En *2007 IEEE International Conference on Systems, Man, and Cybernetics, SMC 2007* (pp. 3.418-3.422). Article 4414160 (Conference Proceedings-IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics). <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160>
- Wagner, M. (2013). "Green" human resource benefits: Do they matter as determinants of environmental management system implementation? *Journal of Business Ethics*, 114(3), 443-456. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1356-9>
- Westerman, J. W., Rao, M. B., Vanka, S. y Gupta, M. (2020). Sustainable human resource management and the triple bottom line: Multi-stakeholder strategies, concepts, and engagement. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100742. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100742>
- Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102-110. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.009>
- Wikhamn, W., Asplund, K. y Dries, N. (2021). Identification with management and the organisation as key mechanisms in explaining employee reactions to talent status. *Human Resource Management Journal*, 31(4), 956-976. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12335>

Francisco Javier Jimeno de la Maza. Funcionario de carrera del Cuerpo Superior Económico-Financiero de Castilla y León, en excedencia. Doctor por la Universidad de Valladolid, con premio extraordinario. Profesor del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Valladolid. Su línea de investigación se relaciona principalmente con la sostenibilidad y la diversidad de género en el gobierno corporativo, habiendo recibido sus trabajos distintos reconocimientos y distinciones en el ámbito nacional e internacional. <https://orcid.org/0009-0007-9840-9347>

Mercedes Redondo Cristóbal. Doctora por la Universidad de Valladolid, con premio extraordinario. Profesora del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Valladolid en la Facultad de Ciencias del Trabajo, campus de Palencia. Sus principales líneas de investigación se desarrollan en el ámbito de los recursos humanos, la responsabilidad social corporativa, la sostenibilidad y la diversidad de género en las organizaciones, habiendo recibido sus trabajos distintos premios, reconocimientos y distinciones en el ámbito nacional e internacional. <https://orcid.org/0009-0009-2531-0076>

Contribución de autores. Ambos autores han contribuido en un mismo porcentaje a la realización de este trabajo.

