

## El doble rol de la inversión en recursos humanos en la desigualdad social



**Vicente Roca Puig**

*Catedrático de Organización de Empresas.  
Universitat Jaume I*

Este trabajo ha obtenido el **Premio Estudios Financieros 2020** en la modalidad de **Recursos Humanos**.

El jurado ha estado compuesto por: don Manuel Fernández Ríos, doña Eva Cifre Gallego, don Antonio Ortega Parra, doña Vanesa Pérez Torres, don José Ramos López, don Alfredo Rodríguez Muñoz y doña Raquel Sanz Valle.

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

### Extracto

Una cuestión clave pendiente de resolución es reconocer cuál es el papel de la gestión de los recursos humanos (RR. HH.) en el logro de un desarrollo sostenible. El propósito de esta investigación es avanzar en este vínculo empresa-sociedad, centrando la atención en la repercusión de la inversión en RR. HH. sobre la desigualdad social. Basándose en la literatura sobre sostenibilidad, se propone que la inversión en RR. HH. y el equilibrio organizativo de las empresas reducen la desigualdad social. El equilibrio organizativo representa la equidad entre los intereses de personas empleadas y empresa, definiéndose en función del ajuste entre inversión en RR. HH. y productividad laboral. Por consiguiente, la inversión en RR. HH. presenta un doble papel al actuar como componente del equilibrio organizativo y como antecedente de la desigualdad social. A partir del análisis longitudinal de una amplia muestra de 2.051 empresas españolas durante un periodo de 5 años (2012-2016), los resultados corroboran que cuanto mayor sea el equilibrio organizativo, menor será la desigualdad social. Esta influencia se constata cuando se considera conjuntamente el efecto directo y el efecto indirecto, vía inversión en RR. HH., del equilibrio organizativo sobre la desigualdad social. Una relación de intercambio social equitativa entre personas empleadas y empresa caracteriza la sostenibilidad corporativa y mejora el desarrollo sostenible de la sociedad al limitar su nivel de desigualdad social.

**Palabras clave:** gestión sostenible de los recursos humanos; inversión en recursos humanos; desigualdad de ingresos; sostenibilidad social; objetivos de desarrollo sostenible; empresa y sociedad.

Fecha de entrada: 01-06-2020 / Fecha de aceptación: 18-09-2020

**Cómo citar:** Roca Puig, Vicente. (2020). El doble rol de la inversión en recursos humanos en la desigualdad social. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*. CEF, 451, 243-278.



# The dual role of human resource investment in social inequality

Vicente Roca Puig

## Abstract

The role of human resource management in achieving sustainable development is an issue that still remains unrecognized. The purpose of this research is to advance in this business-society link, focusing on the impact of human resource (HR) investment on social inequality. Based on the sustainability theoretical framework, it is proposed that HR investment and organizational equilibrium of companies reduce social inequality. Organizational equilibrium represents equity between the interests of employees and employers, defined by the fit between HR investment and labor productivity. Consequently, HR investment plays a dual role, acting as a component of organizational equilibrium and as a precedent for social inequality. Results from the longitudinal analysis of a large sample of 2,051 Spanish companies over a five-year period (2012-2016) confirm that the greater the organizational equilibrium, the lower the social inequality. This result is verified when the direct effect and the indirect effect, via HR investment, of the organizational equilibrium on social inequality are considered together. An equitable social exchange relationship between employees and employers characterizes corporate sustainability and improves the sustainable development of society by limiting its level of social inequality.

**Keywords:** sustainable human resource management; human resource investment; income inequality; social sustainability; sustainable development goals; business and society.

**Citation:** Roca Puig, Vicente. (2020). The dual role of human resource investment in social inequality. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 451, 243-278.





## Sumario

1. Introducción
2. Marco teórico
  - 2.1. La sostenibilidad corporativa como equilibrio organizativo
  - 2.2. El equilibrio organizativo como determinante de la desigualdad social
  - 2.3. La inversión en RR.HH. como determinante de la desigualdad social
3. Metodología
  - 3.1. Fuentes de información y medidas
  - 3.2. Procedimiento estadístico
4. Resultados
  - 4.1. Análisis complementario
5. Conclusión
  - 5.1. Implicaciones teóricas y prácticas
  - 5.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Referencias bibliográficas

Anexo

**Agradecimientos:** este trabajo ha sido financiado por el Programa Estatal de Generación de Conocimiento del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades (PGC2018-099040-B-I00 [MCIU/AEI/FEDER, UE]) y por el Plan de Promoción de la Investigación de la Universitat Jaume I (UJI-B2017-21).

A la memoria de Irene Puig Puig, mi madre.

«Chispum... tracatrá».

## 1. Introducción

Hace aproximadamente una década que Wilkinson y Pickett (2009) publicaron su célebre *best seller* *The spirit level. Why more equal societies almost always do better*, cuya tesis principal es que al reducir la diferencia de ingresos o renta de las personas que forman parte de una sociedad se limitan algunos de sus principales problemas sociales y de salud (por ejemplo, falta de confianza interpersonal, violencia, inestabilidad y estrés). Posteriormente, reconocido personal investigador (por ejemplo, Cobb y Stevens, 2017; Piketty, 2014; Stiglitz, 2012; Tsui *et al.*, 2018) ha apoyado también que la disminución de la desigualdad de ingresos es una vía para aumentar el bienestar general de una sociedad. La desigualdad de ingresos hace referencia a la disparidad en la distribución de la renta entre las personas en una sociedad, lo cual permite a un grupo ciertas oportunidades de desarrollo humano mientras que se las niega a otro (Cobb, 2016). Por consiguiente, una mayor igualdad en la distribución de la riqueza no es solo una cuestión moral, sino que alcanza una connotación política en la que conseguir una sociedad menos desigual se plantea como un objetivo prioritario. Como respuesta a esta observación, diversos organismos internacionales, tales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en su «Agenda 2030 para el desarrollo sostenible», han adoptado este objetivo como propio. A pesar de ello, la desigualdad de ingresos en la mayoría de sociedades desarrolladas ha aumentado ostensiblemente en la última década, en especial después de la crisis económica que se originó en 2008 (Cobb, 2016). Por lo tanto, en la actualidad cobra especial relevancia identificar cuáles son las causas de la desigualdad social<sup>1</sup> (Tsui *et al.*, 2018).

Tradicionalmente, una variación de la desigualdad social se ha explicado sobre todo en función de una amplia amalgama de factores macroeconómicos, tales como la globalización económica, el desarrollo tecnológico y las políticas fiscales. Aunque estos factores ayudan a entender una parte importante de esta variación, dada la complejidad de este fenómeno, aún dejan una gran proporción sin explicar, por lo que cada vez más se hace hincapié en resaltar elementos situados a nivel microeconómico, es decir, ubicados en las organizaciones que desarrollan su actividad productiva dentro de esas sociedades, como antecedentes de la desigualdad social (Cobb, 2016; Piketty, 2014; Stiglitz, 2012; Wilkinson y Pickett, 2009). Las empresas surgen pues como agentes precursores de la desigualdad social (Marens, 2018; Tsui *et al.*, 2018).

---

<sup>1</sup> En esta investigación se usa el término «desigualdad social» para referirse a la desigualdad de ingresos en una sociedad. La desigualdad social es lo opuesto a la igualdad social.

Decisiones o estrategias empresariales acerca de cómo se estructuran las relaciones laborales en las organizaciones que afectan a la proporcionalidad en la distribución de recursos entre sus participantes pueden hacer variar la desigualdad social. En este sentido, se han identificado y analizado ya algunas características incluidas en el ámbito de decisión de la gestión de los recursos humanos (RR.HH.) como causas de la desigualdad social, tales como la disparidad en la remuneración entre la alta dirección y las personas empleadas (por ejemplo, Tsui *et al.*, 2018) o entre personas empleadas con diferentes características sociodemográficas (por ejemplo, Tolbert y Castilla, 2017), la implantación de una determinada estrategia de gestión de los RR.HH. (por ejemplo, Cobb, 2016; Roca Puig, 2018) y el grado de asociación sindical (por ejemplo, Cobb y Stevens, 2017). A pesar de todos estos esfuerzos, aún no disponemos de una explicación robusta acerca de cómo la gestión de los RR.HH. en las empresas influye sobre la (des)igualdad social, siendo necesarios más estudios que desarrollen esta línea de investigación (Chams y García Blandón, 2019; Stahl *et al.*, 2020). Por consiguiente, una cuestión central pendiente de resolución es establecer cuál es el papel de las prácticas/inversiones en RR.HH. en la reducción de la desigualdad social.

En trabajos como los de Chams y García Blandón (2019), Di Vaio *et al.* (2020), Ehnert *et al.* (2014), Kramar (2014), López Cabrales y Valle Cabrera (2020), Podgorodnichenko *et al.* (2020) y Stahl *et al.* (2020) se argumenta que la gestión de los RR.HH. ostenta un papel clave en 1) el desarrollo de una organización sostenible y en 2) facilitar el logro de los objetivos de desarrollo sostenible propuestos por la Agenda 2030. Adoptando esta premisa como punto de partida y con el objetivo de concretar este doble rol, esta investigación desarrolla teóricamente y analiza empíricamente cómo la inversión en RR.HH. de las empresas contribuye al equilibrio organizativo, característica básica de la sostenibilidad organizativa, y a la vez reduce la desigualdad social, uno de los 17 objetivos de desarrollo sostenible identificados en la Agenda 2030. Aun cuando parece existir cierto consenso entre el personal investigador acerca de la presencia de este doble rol, la mayoría de estos estudios son teóricos y realizan un planteamiento meramente conceptual (por ejemplo, Chams y García Blandón, 2019; Jabbour y Santos, 2008; López Cabrales y Valle Cabrera, 2020; Stahl *et al.*, 2020), por lo que se echan en falta estudios empíricos cuantitativos que especifiquen, operativicen y validen el papel de la inversión en RR.HH. sobre el desarrollo sostenible de la sociedad (Roca Puig, 2018; Santana y López Cabrales, 2019).

Esta investigación empírica se ha diseñado con el objetivo de solventar este gap en el ámbito de la gestión de los RR.HH., confeccionando para ello una base de datos de panel en el contexto español que contiene información de 5 anualidades (2012-2016) de una muestra de 2.051 empresas industriales distribuidas entre sus 17 comunidades autónomas, de las que se dispone de 2 indicadores básicos de su nivel de desigualdad social, a saber, el índice de Gini y el índice S80/S20. Ambas medidas son reconocidas por el personal investigador como índices representativos de la desigualdad social (por ejemplo, Esteban Yago y Losa Carmona, 2015) y, además, son las más usadas por las agencias estadísticas públicas española (*i. e.*, Instituto Nacional de Estadística –INE–) y europea (*i. e.*, Oficina Estadística de la Unión Europea –Eurostat–) en sus informes periódicos. Como procedimiento de

análisis, se plantea un «modelo longitudinal de ecuaciones estructurales» (Little, 2013) que especifica las interrelaciones entre 3 variables básicas, a saber, la inversión en RR. HH., la productividad laboral y la desigualdad social.

Diversas son las contribuciones o novedades importantes que aporta esta investigación. En primer lugar, se introduce una nueva característica empresarial como causa de la desigualdad social que aún no ha sido examinada en profundidad: el equilibrio organizativo. Basándose en la literatura sobre «sostenibilidad corporativa» (por ejemplo, Barrena Martínez *et al.*, 2016; Rodríguez Fernández, 2008; Stubbs y Cocklin, 2008), que recoge el clásico modelo compensación-contribución concebido por March y Simon (1958), el equilibrio organizativo se define en función del ajuste o correspondencia entre la inversión en RR. HH. (*i. e.*, compensación) y el retorno de esta inversión mediante la productividad laboral (*i. e.*, contribución). Por consiguiente, el equilibrio organizativo centra la atención en la relación laboral que se establece en una empresa entre dos grupos de interés o participantes (*stakeholders*) esenciales, el empresariado y las personas empleadas. Para que una organización sea sostenible es fundamental que exista una correlación significativa en el cumplimiento de las expectativas de ambos participantes. El equilibrio organizativo expresa un modelo de gestión de los RR. HH. centrado en la equidad o justicia distributiva que permite la supervivencia a largo plazo de una empresa. Adicionalmente, desde la perspectiva de la sostenibilidad corporativa, se explica cómo ese valor ético de equidad se extiende hacia la sociedad por medio de la red social de colaboración de la empresa, identificando así al equilibrio organizativo como un factor que permite reducir la desigualdad social (por ejemplo, Porter y Kramer, 2006, 2011; Santos, 2014).

Una segunda contribución es reconocer que no solo el equilibrio organizativo puede impactar en la desigualdad social, sino que también la propia inversión en RR. HH. de las empresas puede reducir la desigualdad social. La defensa de la inversión en RR. HH. como un factor explicativo de la desigualdad social es uno de los postulados básicos de la literatura sobre «gestión sostenible de los recursos humanos» (GSRH) (por ejemplo, Chams y García Blandón, 2019; Ehnert *et al.*, 2014; Kramar, 2014; López Cabrales y Valle Cabrera, 2020; Roca Puig, 2018). Por consiguiente, esta investigación realiza un planteamiento integral de análisis del papel de la inversión en RR. HH. sobre el desarrollo sostenible de la sociedad, en el que se propone que la inversión en RR. HH. y el equilibrio organizativo de las empresas pueden actuar como determinantes de la desigualdad social. Este planteamiento permite discernir si empíricamente ambas causas se corroboran o cuál de ellas ejerce un impacto más significativo sobre la desigualdad social. Una última contribución es de tipo metodológico, dado que se realiza un análisis longitudinal que permite examinar exhaustivamente la interrelación entre la política laboral de las empresas (delimitada en esta investigación por el equilibrio organizativo y la inversión en RR. HH.) y la desigualdad social tomando en consideración diversos momentos de tiempo. La complejidad de los estudios longitudinales hace que sean escasos y especialmente valiosos en el ámbito de la gestión de los RR. HH. (Saridakis *et al.*, 2017), en particular cuando se pretende examinar su interrelación con los objetivos de la «Agenda 2030 para el desarrollo sostenible» propuestos por la ONU (Chams y García Blandón, 2019).

El trabajo se estructura como sigue. En el epígrafe de marco teórico se introduce la literatura sobre sostenibilidad y se identifica al equilibrio organizativo como una de las características básicas que definen a una organización sostenible, realizando una explicación detallada de este concepto. Asimismo, se explica cómo el equilibrio organizativo y la inversión en RR. HH. impactan sobre la desigualdad social, conformándose las dos hipótesis de nuestro estudio. En el epígrafe de metodología se describen las fuentes de información, la muestra de empresas analizada, las medidas utilizadas para definir las variables y el procedimiento estadístico desarrollado para el examen de estas hipótesis. En los siguientes epígrafes se presentan e interpretan los resultados y las conclusiones del estudio, destacando las implicaciones teóricas y prácticas para la gestión de los RR. HH., así como futuras líneas de investigación.

## 2. Marco teórico

### 2.1. La sostenibilidad corporativa como equilibrio organizativo

En el ámbito de la administración de empresas, el enfoque teórico de la «sostenibilidad corporativa» defiende que la capacidad de una organización para continuar operando durante un largo periodo de tiempo depende del cumplimiento de las expectativas legítimas de los diferentes grupos de interés<sup>2</sup> (Barrena Martínez *et al.*, 2016; Garriga y Melé, 2004; Jerónimo Silvestre *et al.*, 2018; Muñoz Martín, 2013; Rodríguez Fernández, 2008; Stubbs y Cocklin, 2008). El compromiso mutuo y la colaboración de la organización con todos los diferentes grupos de interés es un requisito indispensable para la supervivencia de una empresa, dado que sus respectivos intereses están intrínsecamente conectados y comparten una necesidad común de bienestar y satisfacción de sus expectativas. Por consiguiente, más que intentar maximizar los intereses propios de la organización (*i. e.*, empresariado), esta concepción relacional de la empresa pretende conseguir cierto grado de ecuanimidad o equilibrio relativo entre los objetivos privativos de los diferentes grupos de interés. Únicamente las organizaciones que consigan este equilibrio pueden ser sostenibles a largo plazo (Stubbs y Cocklin, 2008). Con esta finalidad se establece una relación de reciprocidad o intercambio social entre la organización y sus diferentes grupos de interés, por la que cada uno de esos grupos de interés contribuye a que la organización consiga sus objetivos particulares y, en correspondencia, la organización los compensa facilitándoles conseguir los suyos. En esta visión de intercambio social de la organización con sus diferentes grupos de interés subyace una fundamentación ética basada en el valor de equidad o justicia distributiva, por el que la empresa responde ante las expectativas legítimas de sus grupos de

<sup>2</sup> Los grupos de interés o participantes (*stakeholders*) son todas aquellas personas, grupos y entidades que tienen intereses de cualquier tipo en una organización y que pueden afectar o verse afectados por sus actividades (por ejemplo, accionistas, personas empleadas, proveedores, clientes, Gobierno).

interés y donde existe un clima social de participación en el que las decisiones de reparto de recursos son justas y equilibradas entre la organización y cada uno de esos grupos de interés (Garriga y Melé, 2004; Muñoz Martín, 2013; Rodríguez Fernández, 2008; Stubbs y Cocklin, 2008). La equidad en una relación social de intercambio genera confianza mutua y un comportamiento colaborativo entre participantes.

A la hora de equilibrar intereses tendrán preferencia aquellas personas participantes que mantengan una relación más estrecha con la organización, fundamentalmente el personal empleado (Muñoz Martín, 2013; Rodríguez Fernández, 2008). Por consiguiente, surge como prioritario mantener el equilibrio en la relación laboral del personal con la organización, de tal forma que, en vez de considerar que existe un conflicto entre los intereses de ambos, se respalda la existencia de ganancias mutuas en el sentido de que existe una correspondencia entre los intereses de empresa y plantilla. A este respecto, es de destacar que la literatura sobre sostenibilidad corporativa implícitamente incorpora y atiende al clásico modelo de equilibrio organizativo entre «compensación-contribución» de March y Simon (1958), posteriormente desarrollado en trabajos como los de López Cabrales y Valle Cabrera (2020), Subramony *et al.* (2008) y Tsui *et al.* (1997). Como explican March y Simon (1958), lo más obvio en cualquier catálogo de participantes en la organización son las personas empleadas, incluyendo a la dirección, quienes reciben salarios y otras gratificaciones, y dan trabajo (producción) a la organización. La contribución de las personas empleadas debe satisfacer el objetivo de la empresa, mientras que la compensación de la empresa debe satisfacer el objetivo de las personas empleadas. Esta relación de reciprocidad entre contribución y compensación (*i. e.*, equilibrio organizativo) permite a una empresa ser sostenible y sobrevivir en el tiempo (March y Simon, 1958). El equilibrio organizativo refleja pues el éxito de una empresa al establecer una compensación apropiada para su plantilla que la motive y consiga su participación continua con la organización.

Esta compensación o inversión en RR.HH. realizada por la organización se extiende más allá de los salarios para incluir también cuestiones sociales que consideren el bienestar de las personas empleadas, su capacitación y estabilidad laboral (March y Simon, 1958; Roca Puig, 2018; Tsui *et al.*, 1997). El coste laboral de las empresas, que comprende la remuneración monetaria de la plantilla y el conjunto de beneficios no monetarios (por ejemplo, atención médica, cotizaciones sociales, pensión), puede considerarse una inversión tangible, mientras que la formación y la seguridad laboral son compensaciones menos tangibles. Un salario competitivo es uno de los incentivos más importantes para promover la motivación y la colaboración del personal con la organización. La formación permite desarrollar los conocimientos y habilidades de las personas empleadas, aumenta su motivación a la hora de aplicar esos conocimientos en su puesto de trabajo y, por tanto, genera un clima social de colaboración en la empresa. La seguridad laboral asociada al empleo de contratos permanentes está asociada positivamente con la consecución del bienestar y satisfacción de las personas trabajadoras, por lo que el personal con contratos permanentes revela una mayor implicación y participación en el trabajo que el personal con contratos temporales.



Estas tres prácticas/inversiones en RR. HH., a saber, remuneración relativamente elevada, apoyo a la formación y fomento de la contratación indefinida, definen una estrategia de gestión de RR. HH. caracterizada por el «compromiso organizativo con los empleados» (*i. e.*, estrategia COE), mediante la que se desarrolla una fuerza laboral con actitudes positivas y un comportamiento organizativo que prima la colaboración en el puesto de trabajo (Miller y Lee, 2001; Muse *et al.*, 2005; Roca Puig, 2018). Desde el punto de vista de la organización, la estrategia COE está diseñada para enviar una señal inequívoca sobre el compromiso de la empresa con el bienestar de la plantilla, que será reembolsado por esta en forma de actitudes y comportamientos favorables hacia la organización y en un mayor rendimiento operativo que mejorará su productividad (March y Simon, 1958; Subramony *et al.*, 2008; Tsui *et al.*, 1997). Por lo tanto, según esto, la productividad laboral es uno de los criterios principales para evaluar la contribución de la plantilla a la organización. Desde el punto de vista de las personas empleadas, cabe realizar una argumentación análoga. En la medida en que las personas empleadas realizan un mayor esfuerzo y muestran un mayor nivel de compromiso y dedicación laboral hacia la organización, como contraprestación también esperan que la organización realice una mayor inversión en RR. HH. El resultado final de este proceso de reciprocidad permite alinear los intereses particulares de empresa (*i. e.*, productividad laboral) y plantilla (*i. e.*, inversión en RR. HH.). En síntesis, la noción de equilibrio organizativo justifica la presencia de una relación de intercambio social equitativa (*quid pro quo*) entre empresa y plantilla que permite la sostenibilidad de las empresas en el largo plazo.

## 2.2. El equilibrio organizativo como determinante de la desigualdad social

De forma paralela a lo que sucede en la empresa con el concepto de equilibrio organizativo, también el valor ético de equidad subyace en la sociedad bajo la noción de igualdad social. Una distribución relativamente homogénea de los ingresos entre las personas en una sociedad es una condición que contribuye a mejorar la calidad de vida y el bienestar del conjunto de la población (Cobb, 2016; Piketty, 2014; Wilkinson y Pickett, 2009). Eizenberg y Jabareen (2017) ponen de relieve el principio moral de equidad cuando describen las sociedades sostenibles como lugares donde las personas quieren vivir y trabajar, ahora y en el futuro, son inclusivas y ofrecen igualdad de oportunidades para todos y todas. Por el contrario, la desigualdad social señala un trato discriminatorio en la distribución de ingresos entre personas dentro de una sociedad, lo cual permite a un colectivo ciertas oportunidades de desarrollo humano mientras que se las niega a otro, pudiéndolo llevar a la exclusión social (Cobb, 2016). Una distribución desigual de la renta se asocia a una mayor conflictividad social, falta de confianza interpersonal, comportamientos no colaborativos, menores niveles de salud y mayores niveles de delincuencia (Wilkinson y Pickett, 2009). En la actualidad, la desigualdad social se ha convertido en el principal problema de la mayoría de países industrializados porque obstaculiza su desarrollo sostenible (Cobb y Stevens, 2017;

Marens, 2018; Tsui *et al.*, 2018). Como concluyen Agyeman *et al.* (2002) y Eizenberg y Jabareen (2017), la sostenibilidad de la sociedad puede interpretarse esencialmente como la función de garantizar unas mejores condiciones de vida para toda la población, enfatizando el valor ético de equidad como principio básico para conseguir una distribución justa de los recursos, lo cual en última instancia se reflejará en un reducido nivel de desigualdad social. En otras palabras, la igualdad social es una manifestación fundamental del nivel de sostenibilidad de una sociedad, ya sea un país o una región.

La sostenibilidad organizativa se vincula a la sostenibilidad de la sociedad cuando se hace evidente que las empresas, con sus estructuras organizativas y decisiones estratégicas, actúan como agentes activos que influyen en el desarrollo sostenible de la sociedad, apareciendo las denominadas «externalidades ambientales» que pueden ser tanto físicas (por ejemplo, reducción de la contaminación) como sociales, entre las que destaca la reducción de la desigualdad social (Barrena Martínez *et al.*, 2016; Chams y García Blandón, 2019; Jerónimo Silvestre *et al.*, 2018). En particular, el clima social de colaboración y compromiso entre empresa y plantilla que crea el equilibrio organizativo puede extenderse a otras actuaciones de la empresa que impliquen a otros grupos de interés, transmitiendo así esa política empresarial de equidad a través de su red social de contactos y afectando finalmente a la sociedad en general (Awan *et al.*, 2018; Porter y Kramer, 2006; Santos, 2014; Stubbs y Cocklin, 2008). Las redes sociales consisten en relaciones de intercambio entre individuos, grupos y organizaciones que incentivan la reciprocidad y la confianza, cimentadas en la presencia del valor ético de equidad compartido por todos esos agentes. Cada miembro de esa red se beneficia de un espacio social de cooperación y beneficios mutuos que sanciona la violación del principio ético de equidad, limitando de este modo la aparición o tolerancia de la desigualdad social en la comunidad local en la que operan. Así, por ejemplo, Awan *et al.* (2018) concentran su atención en la relación social de intercambio organización-proveedores y afirman que las prácticas socialmente responsables comienzan en empresas individuales y luego avanzan por medio de sus cadenas de suministro hasta alcanzar el nivel macro de la sostenibilidad de la sociedad.

El desarrollo de este punto de vista implica la transformación de una relación bilateral tradicional establecida entre la organización y alguno de los grupos relevantes (por ejemplo, personas empleadas) en relaciones multilaterales superpuestas, que pueden incorporar clientes, proveedores, Gobierno, inversores, medios de comunicación, competidores o la comunidad local (Barrena Martínez *et al.*, 2016). Desde esta perspectiva, en trabajos como los de Porter y Kramer (2006, 2011) y Santos (2014) se propone el concepto de agrupaciones (*clusters*) de responsabilidad social, consistentes en redes estructuradas de múltiples grupos de interés coordinados en torno a proyectos compartidos y orientados hacia la implementación de políticas y estrategias empresariales basadas en los principios éticos de equidad y cooperación, que permitan generar un contexto territorial de sostenibilidad global. Estas aglomeraciones de empresas, generalmente ubicadas dentro de un área geográfica común, inician y mantienen interacciones con otras entidades y actores locales para optimizar las prácticas de responsabilidad social conjuntas. Estos múltiples grupos de interés

a través de una gobernanza participativa son capaces de llegar más allá de las empresas a otros agentes sociales y, por tanto, pueden asumir compromisos más amplios que permitan conseguir mejoras significativas en la calidad de vida de la comunidad de su ámbito de influencia circundante (Porter y Kramer, 2006).

En definitiva, las empresas con una estructura organizativa sostenible a través de su red social pueden influir positivamente en la sociedad o territorio en el que se ubican, contribuyendo así a la creación de «valor compartido» (Porter y Kramer, 2006, 2011). El concepto de valor compartido enfatiza la conexión simbiótica, de ganancias mutuas, entre empresas y sociedad al defender que los retos sociales se alcanzan por medio de las actuaciones empresariales y que la sostenibilidad de ambos colectivos (*i. e.*, empresa vs. sociedad) es compatible. En otras palabras, se configura una relación positiva entre ellos. Por consiguiente, cabe esperar que un aumento en el nivel de equilibrio organizativo de las empresas produzca una disminución en el nivel de desigualdad social de la región en la que están instaladas. En particular, se propone que:

**Hipótesis 1:** «El equilibrio organizativo afecta negativamente a la desigualdad social».

## 2.3. La inversión en RR.HH. como determinante de la desigualdad social

De acuerdo con la «Agenda 2030 para el desarrollo sostenible», las empresas juegan un papel fundamental en la consecución de una mayor igualdad social, siendo necesario que promuevan un entorno de trabajo seguro y colaborativo que promueva el bienestar de las personas empleadas en las organizaciones y, seguidamente, ello permita trasladar o extender este clima social organizativo de cooperación hasta la sociedad en general. Por lo tanto, se identifica a la estrategia COE como un determinante clave de la desigualdad social. Desde el ámbito académico también se ha reconocido este hecho, lo cual ha propiciado que se esté aplicando el concepto de sostenibilidad al área de la gestión de los RR.HH. A la reunión de la gestión de los RR.HH. y el desarrollo sostenible se le ha convenido denominar GSRH (Ehnert *et al.*, 2014; Kramar, 2014; Santana y López Cabrales, 2019; Stahl *et al.*, 2020). La GSRH es una perspectiva de investigación relativamente nueva, cuya creciente popularidad entre el sector académico y profesional se debe a que centra su atención en el impacto social de las prácticas/inversiones en RR.HH. de las empresas en los objetivos de desarrollo sostenible de la sociedad.

A este respecto, en trabajos como los de Chams y García Blandón (2019), Cobb (2016), Ehnert *et al.* (2014), Pfeffer (2010) y Roca Puig (2018) se subraya que la repercusión de las decisiones o estrategias de gestión de los RR.HH. sobre la dimensión humana de la sociedad (por ejemplo, desigualdad social) es uno de los puntos básicos de la GSRH. La GSRH defiende que la estrategia de gestión de los RR.HH. de las empresas y los factores

sociales de la sociedad están intrínsecamente relacionados. Como afirman Chams y García Blandón (2019), la GSRH y los objetivos propuestos en la «Agenda 2030 para el desarrollo sostenible» por la ONU están interconectados por medio del componente común del factor humano, ya que las actitudes y comportamientos de las personas se traducen en rutinas y costumbres sociales. Un sistema de gestión de los RR.HH. que apoya y está comprometido con las personas empleadas (*i. e.*, estrategia COE) se usa para crear una serie de capacidades humanas y un clima social de colaboración en el lugar de trabajo requeridos para el desarrollo sostenible de la sociedad en la que opera la organización (Roca Puig, 2018). Su objetivo implícito es desarrollar una fuerza de trabajo con actitudes positivas apropiadas que puedan extenderse con posterioridad a la sociedad en general. Como afirma Pfeffer (2010), solo las personas y los grupos que trabajan en una empresa de manera sostenible son capaces de captar, priorizar y trabajar hacia la sostenibilidad humana a nivel de sociedad. El desarrollo de valores y actitudes positivas en las personas en la sociedad depende cada vez más de la forma en que se les trate como RR.HH. relevantes y valorados en el trabajo, lo cual en última instancia depende del conjunto de inversiones en RR.HH. que incentive la creación de una relación laboral de colaboración entre empresas y personas empleadas (Zink, 2014). Personas con valores éticos y actitudes positivas serán menos tolerantes con un reparto injusto (no equitativo) de los recursos entre los miembros de la sociedad a la que pertenecen y, por tanto, es más probable que reaccionen contra un incremento de la desigualdad social. Complementariamente, la literatura sobre GSRH coincide con la literatura sobre sostenibilidad corporativa en identificar las cadenas de suministro de las empresas como medios a través de los cuales se transmiten los valores éticos al conjunto de la sociedad. Como argumentan Stahl *et al.* (2020), las cadenas de suministro no son solo transacciones económicas, sino que también deben entenderse como redes multidimensionales de relaciones sociales que extienden los actitudes y comportamientos éticos de una relación laboral positiva creada por la inversión en RR.HH. de las empresas hasta la sociedad.

Por otra parte, desde un punto de vista más operativo, Kramar (2014) indica que la GSRH hace también hincapié en el impacto de la gestión de los RR.HH. en el bienestar de la sociedad preocupándose principalmente de las externalidades negativas, es decir, del coste social de determinadas prácticas de los RR.HH., tales como la contratación temporal o una reducción significativa de la plantilla. En particular, en varios trabajos (por ejemplo, Cobb, 2016; Pfeffer, 2010) se detalla el papel pernicioso de la contratación temporal sobre la desigualdad social, argumentando que en los contratos temporales normalmente las personas trabajadoras obtienen un salario significativamente inferior a lo que ganan las empleadas a tiempo completo. Debido a que muchas personas trabajadoras temporales están empleadas en estos puestos involuntariamente y con frecuencia se enfrentan a limitaciones en la cantidad de horas que pueden trabajar, es probable que la desigualdad total de ingresos laborales aumente como resultado de este tipo de contratación temporal. Por lo tanto, a medida que se utilizan más personas trabajadoras a tiempo parcial y temporales en lugar de personas trabajadoras a tiempo completo, debemos esperar que aumente la tasa de desigualdad de ingresos entre los miembros

de una sociedad. En función de todos estos argumentos, cabe esperar que la inversión en RR. HH. de las empresas para mejorar las condiciones laborales de las personas empleadas ejerza un efecto positivo sobre el bienestar de la sociedad al reducir su nivel de desigualdad social. Por consiguiente, se propone que:

**Hipótesis 2:** «La inversión en RR. HH. afecta negativamente a la desigualdad social».

### 3. Metodología

#### 3.1. Fuentes de información y medidas

Para contrastar las hipótesis anteriores se usan los datos de dos fuentes de información básicas en España: 1) la «Encuesta sobre estrategias empresariales» (ESEE) elaborada por la Fundación SEPI (Sociedad Estatal de Participaciones Industriales), adscrita al Ministerio de Hacienda, y 2) la «Encuesta de condiciones de vida» (ECV), con base en la cual el INE calcula el nivel de desigualdad social por comunidades autónomas. La ESEE es una encuesta de periodicidad anual cuya población de referencia son las empresas industriales españolas con 10 o más personas trabajadoras, excluyendo las actividades relacionadas con refino de petróleo y tratamiento de combustibles. Una de las características que diferencia a la ESEE de otras estadísticas sobre empresas es su objetivo explícito de generar información con una estructura de panel o longitudinal (Fundación SEPI, 2019). Esta peculiaridad obliga a la Fundación SEPI, responsable del diseño y control de la ESEE, a realizar un esfuerzo específico de depuración y validación de la información suministrada por la empresa para asegurar su calidad y consistencia temporal. La representatividad de esta fuente de información ha hecho que múltiples investigaciones la hayan usado para examinar cuestiones relativas al comportamiento estratégico de las empresas españolas.

La ECV, por su parte, es una encuesta de periodicidad anual cuyo ámbito de referencia es la población española que reside en viviendas familiares principales. La realización de la ECV permite poner a disposición de la Comisión Europea un instrumento estadístico fundamental con criterios armonizados para todos los países y regiones de la Unión Europea para el estudio de la desigualdad social. Dos de los indicadores esenciales de desigualdad social de las regiones españolas que el INE publica a partir de los datos de la ECV son el índice de Gini y el índice S80/S20 (Esteban Yago y Losa Carmona, 2015). El índice de Gini se define como la proporción acumulada de la población ordenada por los ingresos equivalentes con la proporción acumulada de los ingresos recibidos por los mismos. Es una medida de desigualdad social que toma el valor 0 en caso de igualdad perfecta (*i. e.*, toda la ciudadanía tiene los mismos ingresos) y el valor 100 en caso de desigualdad perfecta (*i. e.*, todos los ingresos los tiene una única persona). El índice S80/S20 es la relación entre la renta disponible total del 20 % de la población con ingresos más elevados y la del 20 % con

ingresos más bajos. El resultado de este ratio es el número de veces que los ingresos del 20% de la población que más ingresa multiplican los del 20% de la población que menos ingresa. El índice de Gini recoge la dispersión de la renta media de toda la población, mientras que el índice S80/S20 recoge la diferencia entre los valores más extremos de la distribución de ingresos de una población. Como subraya el INE, en la ECV los ingresos (rentas) que se utilizan en el cálculo de estos dos índices corresponden siempre al año anterior. En este estudio se usan los datos disponibles de estos índices de 5 anualidades, correspondientes al periodo de tiempo 2013-2017<sup>3</sup>.

En la figura I del anexo pueden apreciarse las grandes diferencias en el índice de Gini y en el índice S80/S20 que se registran entre las comunidades autónomas, conformándose así una estructura territorial en España de enorme variabilidad en el nivel de desigualdad social, la cual ha ido incrementándose con el transcurso del tiempo. Por ejemplo, se aprecia una tendencia divergente en el rango de variación (diferencia entre el valor máximo y el valor mínimo) entre aquellas regiones que ocupan los extremos durante el periodo 2013-2017. Para el índice de Gini en el año 2017 el rango de variación alcanza 11,3 puntos (Baleares: 37,8; Navarra: 26,5), mientras que en el año 2013 se situaba en 5,7 puntos (Andalucía: 34; Navarra: 28,3). Por su parte, en el año 2013 el rango de variación para el índice S80/S20 era de 2,6 puntos (Baleares: 7,1; Navarra: 4,1) y en el año 2015 alcanza su máximo situándose en 5,8 puntos (Canarias: 10,1; Cantabria: 4,3). Asimismo, en esta figura I se observa cómo la desigualdad social no sigue una pauta o patrón de evolución común entre las diferentes comunidades autónomas. Esta elevada divergencia entre las regiones que conforman un país es una condición necesaria para escoger la comunidad autónoma como marco territorial con el objetivo de examinar la interrelación sociedad-empresa en una nación (Cobb y Stevens, 2017; Piacentini, 2014; Roca Puig, 2018). Además, se analizan las comunidades autónomas porque los datos anuales de desigualdad social de otras entidades subnacionales (por ejemplo, provincias) no están disponibles en el INE. Asimismo, en la ESEE tampoco se identifica la localización de una empresa a nivel provincial, solo a nivel de comunidad autónoma. Por último, es de reseñar que la ESEE no incluye a las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla dentro de su ámbito de estudio, en consecuencia, esta investigación se circunscribe a examinar 17 comunidades autónomas españolas.

<sup>3</sup> La selección de este intervalo temporal viene motivada por dos razones principales. Primera, por restricciones presupuestarias, la Fundación SEPI ha suspendido temporalmente la realización de la ESEE, siendo el año 2016 el último momento de tiempo del que se dispone de datos. Este problema limita incorporar en el análisis periodos de tiempo más recientes de la ECV, dado que, como se explica a continuación, existe un desfase temporal de 1 año entre los datos anuales publicados por la ESEE y la ECV. Segunda, como se detalla también más adelante en este documento, se introduce el índice de competitividad regional del año 2016 (ICR 2016), publicado por la Comisión Europea para las diferentes regiones de la Unión Europea (Annoni *et al.*, 2017), como una variable de control. Este índice regional se construye aglutinando una amplia amalgama de indicadores de diferentes años, todos ellos correspondientes a los momentos iniciales de este intervalo de tiempo.



Se unen los datos anuales procedentes de la ECV y de la ESEE, de tal modo que la unidad de análisis sea la empresa. Esta fusión de ambas bases de datos requiere identificar la región en la que desarrolla una empresa su actividad productiva para asignarle su correspondiente nivel de desigualdad social. Para realizar adecuadamente esta asignación son de resaltar dos prerequisites. Primero, se seleccionan solo empresas ubicadas en una única comunidad autónoma y que no cambian de localización durante el periodo de tiempo analizado. Por lo tanto, se excluyen del análisis aquellas empresas con establecimientos industriales en diversas comunidades autónomas. Segundo, entre los datos de la ECV y de la ESEE existe un desfase temporal de 1 año que es necesario tomar en consideración. Como ya se ha expuesto anteriormente, en la ECV los ingresos que se utilizan en el cálculo del índice de Gini y del índice S80/S20 corresponden siempre al año anterior. Así, por ejemplo, los índices de desigualdad publicados en el año 2017 por el INE en realidad se refieren al año 2016. Esta peculiaridad no se produce en la ESEE, en la que los datos anuales publicados realmente corresponden al año indicado. Por lo tanto, para adecuar los datos y que sean temporalmente consistentes, se casan los datos de la ECV del periodo 2013-2017 con los datos de la ESEE del periodo 2012-2016. Por último, se eliminan aquellas empresas que durante este intervalo de 5 años se hayan visto afectadas por procesos de absorción, escisión o fusión. Como advierte la Fundación SEPI (2019), estos cambios extraordinarios en la vida de una empresa impiden la realización de estudios longitudinales, dado que los datos no son comparables en el tiempo. Después de todo este proceso de depuración, la muestra final objeto de estudio es de 2.051 empresas españolas, cuya localización territorial por comunidades autónomas se detalla en la tabla I del anexo.

Por lo que respecta a las medidas de las variables organizativas usadas en esta investigación, siguiendo la propuesta realizada por Roca Puig (2018) basada en la ESEE, la inversión en RR.HH. (*i. e.*, compensación de las personas empleadas) se calcula como la media aritmética de los valores estandarizados de la remuneración media de las personas empleadas, la inversión en formación y los contratos permanentes. La remuneración media se calcula como el ratio entre el coste laboral y el número total de personas empleadas. El coste laboral incluye sueldos y salarios, indemnizaciones, cotizaciones sociales, aportaciones al sistema de pensiones y otros gastos sociales. La inversión en formación se calcula como el ratio entre el gasto en formación y el número total de personas empleadas de la empresa. Por último, la proporción de contratos indefinidos se calcula como el porcentaje de personas empleadas con contrato permanente con respecto al número total de personas empleadas en la empresa. Por otra parte, como en estudios previos (por ejemplo, Birdi *et al.*, 2008; De Menezes *et al.*, 2010; Huselid, 1995), la productividad laboral (*i. e.*, contribución de las personas empleadas) se mide por el logaritmo del ratio entre el valor añadido y el número total de personas empleadas. El valor añadido es un importante indicador de la producción de una empresa, ya que evalúa la eficiencia laboral de las personas empleadas al considerar los ingresos en relación con los costes de explotación y, por consiguiente, recoge tanto las ganancias como los gastos asociados a la productividad de las personas empleadas. Por lo que respecta al equilibrio organizativo, tomando como base el estudio de Venkatraman (1990), este concepto se mide por el ajuste entre las variables inversión

en RR. HH. y productividad laboral. Dicho ajuste se calcula como la covariación o variación común entre estas dos variables, operativizándose por medio de un «factor latente», el cual puede ser construido a partir de la técnica estadística de modelos de ecuaciones estructurales (*Structural Equation Modeling*, SEM).

En diferentes trabajos (por ejemplo, Datta *et al.*, 2005; Huselid, 1995) se ha identificado el tamaño organizativo y la intensidad de capital como elementos que pueden afectar tanto a la inversión en RR. HH. como a la productividad laboral y, por consiguiente, podrían afectar a su grado de correlación (*i. e.*, equilibrio organizativo). Por este motivo es oportuno introducirlas como variables de control. Siguiendo a Huselid (1995), el tamaño organizativo se mide por el logaritmo del número total de personas empleadas de la empresa y la intensidad de capital se calcula por el logaritmo del ratio entre el activo inmovilizado neto y el número total de personas empleadas. En las tablas II y III del anexo se especifican los indicadores de la ESEE usados para calcular todas estas variables organizativas. Asimismo, como variable de control a nivel regional, se introduce el ICR, compilado por la Comisión Europea, que es un índice compuesto que mide la capacidad de una región para ofrecer un entorno atractivo para las empresas (Annoni *et al.*, 2017). Se usa el ICR 2016 porque los indicadores que incluye corresponden mayoritariamente a los años iniciales del periodo de análisis de esta investigación. Además, este índice es relativamente estable en España durante este periodo de 5 años. Tomando en consideración estas dos particularidades, puede considerarse como un factor fijo, que determina el nivel de desarrollo del que parte cada región española e influye en su grado de desigualdad social.

### 3.2. Procedimiento estadístico

Siguiendo las indicaciones de Little (2013) para el análisis SEM con datos de panel, se diseña un modelo longitudinal de «efectos cruzados con retardos», proponiendo un retardo temporal de 1 año en las relaciones causales que implican a las dos hipótesis planteadas en esta investigación. De este modo se garantiza la necesaria prelación temporal de la causa sobre el efecto que requiere una relación causal entre dos variables. Por otra parte, como ya se ha comentado anteriormente, el equilibrio organizativo se construye por medio del «factor latente» (covariación) entre las variables productividad laboral e inversión en RR. HH. en un mismo año. En nomenclatura SEM, como se observa en la figura 1, un factor latente se representa gráficamente mediante un círculo (Bentler, 2006). Para fijar la unidad de medida de un factor latente por medio de la técnica estadística SEM, es necesario asignar el valor de 1 a una de las relaciones de los indicadores que lo conforman (Bentler, 2006; Little, 2013; Venkatraman, 1990). Por consiguiente, en esta investigación se determina que el valor del parámetro de la relación entre equilibrio organizativo y productividad laboral sea igual a 1. Adicionalmente, con el objetivo de asegurar una mayor parsimonia del modelo, se especifica que los efectos cruzados y las relaciones que configuran el factor latente permanezcan constantes en el tiempo. Esta condición es habitual en los estudios longitudinales

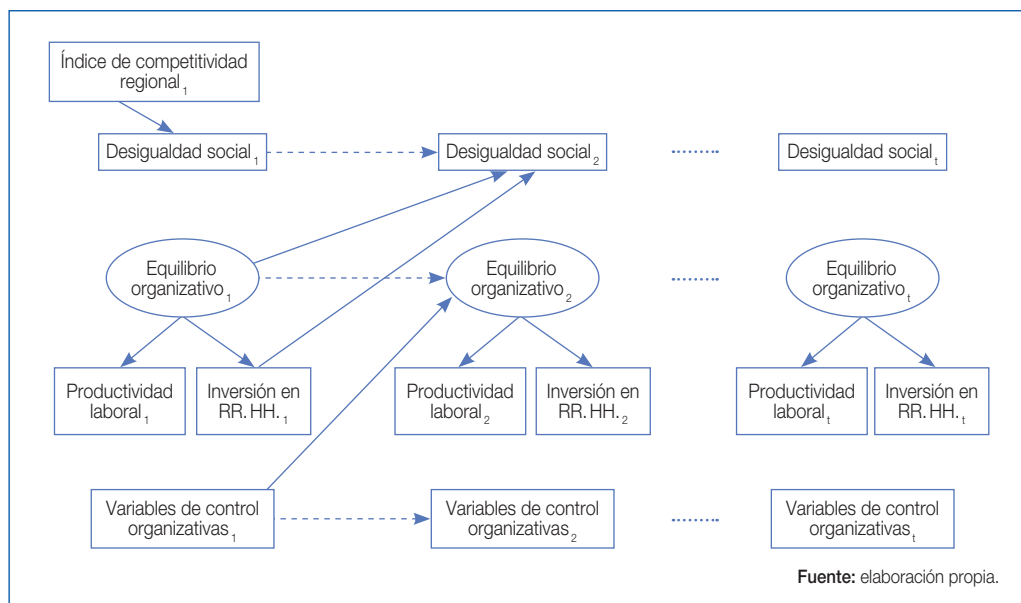


dado que facilita la interpretación de los resultados porque se calcula un único parámetro no estandarizado para todo el periodo de tiempo examinado (Cole y Maxwell, 2003). Por último, dado que la variable de control regional (*i. e.*, ICR 2016) es un factor fijo, siguiendo las indicaciones de Little (2013), esta variable impacta en la desigualdad social solo en el primer año del periodo examinado.

Para cada uno de los dos índices de desigualdad social (*i. e.*, índice de Gini e índice S80/S20) se diseña respectivamente un modelo en el que tanto el equilibrio organizativo como la inversión en RR.HH. son variables que influyen en la desigualdad social (véase figura 1). Como se aprecia en esta figura, en este modelo, el doble rol de la inversión en RR.HH. se establece en función de sus relaciones con el equilibrio organizativo (*Equilibrio organizativo* → *Inversión en RR.HH.*) y con la desigualdad social (*Inversión en RR.HH.* → *Desigualdad social*). Además, se observa un «Efecto indirecto» del equilibrio organizativo sobre la desigualdad social vía la inversión en RR.HH. conjuntamente con un «Efecto directo» del equilibrio organizativo sobre la desigualdad social. El «Efecto total» del equilibrio organizativo sobre la desigualdad social viene dado por la suma de los dos efectos anteriores. En la figura 1 se muestran también los oportunos efectos autorregresivos (relaciones causales entre la misma variable en el tiempo), representados mediante líneas discontinuas, para plantear adecuadamente un modelo longitudinal de ecuaciones estructurales (Little, 2013).

Además, la ESEE es una muestra viva de empresas en la que, por diferentes motivos, cada año desaparecen y se introducen empresas (Fundación SEPI, 2019). Por consiguiente, durante el periodo de 5 años analizado hay casos completos (empresas con datos de todas las variables organizativas en los 5 años) y también casos incompletos. Esta situación es típica en estudios de tipo longitudinal, siendo recomendable la utilización del procedimiento de «máxima verosimilitud con información completa» (*full-information maximum likelihood*) para la estimación de los parámetros del modelo, con el objetivo de aprovechar toda la información disponible y no sesgar las estimaciones de los parámetros del modelo que la eliminación de casos incompletos podría suponer (Little, 2013). Para la estimación de los parámetros del modelo se utiliza el *software* estadístico EQS 6.3 (Bentler, 2006), aunque dicho modelo puede ser estimado utilizando cualquier otro *software* comercial sobre ecuaciones estructurales (por ejemplo, Amos, Mplus). Para la evaluación del ajuste del modelo a los datos mostramos el estadístico de bondad del ajuste de la chi-cuadrado Yuan-Bentler ( $X^2$ ), junto a sus correspondientes grados de libertad (*gl*), así como otros índices de ajuste habitualmente utilizados en los modelos de ecuaciones estructurales, en particular, el índice de ajuste no normalizado (NNFI), el índice de ajuste comparativo (CFI) y el error de aproximación cuadrático medio (RMSEA). La complejidad del modelo y el elevado tamaño muestral sugieren utilizar sobre todo dichos índices para decidir si se acepta el modelo estructural planteado (Little, 2013). Por lo general, se aceptan valores de NNFI y CFI superiores a 0,9 y valores de RMSEA inferiores a 0,06. Además, se usan los errores estándar robustos para evaluar el nivel de significatividad ( $p$ ) de los parámetros estimados, contemplando así la no normalidad de los datos.

Figura 1. Diseño longitudinal mediante ecuaciones estructurales ( $t = 5$  años)



## 4. Resultados

Atendiendo a los criterios habituales para evaluar la bondad del ajuste de un modelo de ecuaciones estructurales a los datos, se observan valores con un nivel satisfactorio tanto para el modelo del índice de Gini ( $\chi^2 = 2.197,14$ ;  $gl = 253$ ;  $p < 0,01$ ; NNFI = 0,94; CFI = 0,95; RMSEA = 0,05) como para el modelo del índice S80/S20 ( $\chi^2 = 2.041,65$ ;  $gl = 253$ ;  $p < 0,01$ ; NNFI = 0,93; CFI = 0,95; RMSEA = 0,05). Los valores de estos índices de ajuste son aceptables para considerar un modelo como válido. Los parámetros no estandarizados estimados de las relaciones contenidas en ambos modelos se presentan en la tabla 1<sup>4</sup>. En primer lugar, es de resaltar la existencia de una pauta de variación común positiva entre la productividad laboral y la inversión en RR. HH., evaluada por la relación causal entre el equilibrio organizativo y la inversión en RR. HH. (índice de Gini:  $\text{Equilibrio organizativo}_t \rightarrow \text{Inversión en RR. HH.}_t = 4,9$ ; índice S80/S20:  $\text{Equilibrio organizativo}_t \rightarrow \text{Inversión en RR. HH.}_t = 4,88$ ). Por consiguiente, se evidencia empíricamente la presencia de un equilibrio organizativo en las empresas industriales españolas, de tal forma que un aumento (disminución) en la contribución de las personas empleadas (*i. e.*, productividad laboral) es correspondido con un aumento (disminución) en la compensación de las personas empleadas (*i. e.*, inversión en RR. HH.), y viceversa.

<sup>4</sup> Para una mejor comprensión del modelo longitudinal diseñado, así como de los resultados extraídos, en la figura II del anexo se detallan también los coeficientes estandarizados de los parámetros.

Por otra parte, no se confirma la hipótesis 2, puesto que la inversión en RR. HH. no manifiesta un efecto directo significativo sobre ninguno de los dos índices de desigualdad social examinados (índice de Gini:  $Inversión\ en\ RR.\ HH.\ t \rightarrow Desigualdad\ social_{t+1} = -0,05$ ; índice S80/S20:  $Inversión\ en\ RR.\ HH.\ t \rightarrow Desigualdad\ social_{t+1} = 0,02$ ). Estos resultados no avalan que cuanto mayor sea la inversión en RR. HH. de las empresas, menor será la desigualdad de ingresos de la sociedad. En cuanto a la hipótesis 1, aun cuando tampoco se corrobora un efecto directo significativo del equilibrio organizativo sobre la desigualdad social en ninguno de sus dos indicadores (índice de Gini:  $Equilibrio\ organizativo\ t \rightarrow Desigualdad\ social_{t+1} = -0,03$ ; índice S80/S20:  $Equilibrio\ organizativo\ t \rightarrow Desigualdad\ social_{t+1} = -0,29$ ), se evidencia que su «Efecto total» ejerce una influencia negativa y significativa sobre la desigualdad social en ambos indicadores (índice de Gini:  $-0,28$ ; índice S80/S20:  $-0,15$ ). Se confirma pues la hipótesis 1, es decir, cuanto mayor sea el equilibrio organizativo, menor será la desigualdad social. La congruencia de resultados entre estos dos diferentes indicadores de desigualdad social afianza aún más si cabe la validez de esta hipótesis.

Desde una perspectiva descriptiva, es de resaltar el efecto negativo de la competitividad regional sobre los dos indicadores de desigualdad social (índice de Gini:  $Competitividad\ regional\ t \rightarrow Desigualdad\ social\ t = -1,48$ ; índice S80/S20:  $Competitividad\ regional\ t \rightarrow Desigualdad\ social\ t = -0,73$ ), lo cual muestra que, en las regiones españolas más atractivas, el grado de desigualdad social es menor. Asimismo, es interesante observar que, cuanto mayor sea el tamaño de las empresas, mayor será su equilibrio organizativo, dado que se constata una relación positiva entre estas dos variables (0,01). Por el contrario, la intensidad de capital de una empresa no impacta de forma significativa en su equilibrio organizativo (0).

**Tabla 1. Parámetros no estandarizados de los modelos**

Relaciones causales	Índice de Gini	Índice S80/S20
Equilibrio organizativo $t \rightarrow$ Productividad laboral $t$	1	1
Equilibrio organizativo $t \rightarrow$ Inversión en RR. HH. $t$	4,9*	4,88*
Equilibrio organizativo $t \rightarrow$ Desigualdad social $t_{+1}$	-0,03	-0,29
Inversión en RR. HH. $t \rightarrow$ Desigualdad social $t_{+1}$	-0,05	0,02
<i>Efecto indirecto</i> (Equilibrio organizativo $t \rightarrow$ Inversión en RR. HH. $t \rightarrow$ Desigualdad social $t_{+1}$ )	-0,25	0,14
<i>Efecto total</i> ((Equilibrio organizativo $t \rightarrow$ Inversión en RR. HH. $t \rightarrow$ Desigualdad social $t_{+1}$ ) + (Equilibrio organizativo $t \rightarrow$ Desigualdad social $t_{+1}$ ))	-0,28*	-0,15*



Relaciones causales	Índice de Gini	Índice S80/S20
<b>Efectos de control:</b>		
Competitividad regional $t$ → Desigualdad social $t$	-1,48*	-0,73*
Tamaño organizativo $t$ → Equilibrio organizativo $t_{t+1}$	0,01*	0,01*
Intensidad de capital $t$ → Equilibrio organizativo $t_{t+1}$	0	0
<b>Efectos autorregresivos:</b>		
Desigualdad social $t$ → Desigualdad social $t_{t+1}$	(0,91-1,06)*	(0,68-0,95)*
Equilibrio organizativo $t$ → Equilibrio organizativo $t_{t+1}$	(0,92-0,99)*	(0,91-0,98)*
Tamaño organizativo $t$ → Tamaño organizativo $t_{t+1}$	(0,99-1,01)*	(0,99-1,01)*
Intensidad de capital $t$ → Intensidad de capital $t_{t+1}$	(0,89-0,96)*	(0,89-0,96)*

**Notas:**

1. Los coeficientes de autorregresión no son iguales durante el periodo de tiempo examinado, mostrándose entre paréntesis el rango (mínimo-máximo) de los valores alcanzados.
2. Los parámetros asociados a la relación *Equilibrio organizativo*  $t$  → *Productividad laboral*  $t$  fijan la unidad de medida del factor latente *Equilibrio organizativo*  $y$ , por tanto, para estos parámetros no se puede calcular el grado de significatividad ( $p$ ).
3.  $N = 2.051$ ; \*  $p < 0,01$ .

Fuente: elaboración propia.

## 4.1. Análisis complementario

Como se ha expuesto, los efectos directos del equilibrio organizativo y de la inversión en RR. HH. no presentan un impacto significativo sobre ninguno de los dos índices de desigualdad social examinados. Asimismo, tampoco el «Efecto indirecto» del equilibrio organizativo por medio de la inversión en RR. HH. ejerce un impacto relevante sobre la desigualdad social. El complejo escenario que dibujan estos resultados evidencia que únicamente cuando se integran el «Efecto indirecto» y el efecto directo del equilibrio organizativo sobre la desigualdad social su «Efecto total» es significativo. Esta coyuntura aconseja realizar un análisis complementario que facilite su interpretación. Con este propósito, se analiza por separado y de forma individual el efecto del equilibrio organizativo y el efecto de la inversión en RR. HH. sobre la desigualdad social. Con respecto al índice de Gini, los resultados de este análisis evidencian que independientemente ambos elementos organizativos influyen de forma negativa sobre la desigualdad social (*Equilibrio organizativo*  $t$  → *Desigualdad social*  $t_{t+1} = -0,29$ ;

$p < 0,01$ ; *Inversión en RR. HH.*  $t \rightarrow$  *Desigualdad social*  $t_{t+1} = -0,06$ ;  $p < 0,01$ ). Un escenario similar se presenta cuando elegimos como indicador de la desigualdad social el índice S80/S20 (*Equilibrio organizativo*  $t \rightarrow$  *Desigualdad social*  $t_{t+1} = -0,15$ ;  $p < 0,01$ ; *Inversión en RR. HH.*  $t \rightarrow$  *Desigualdad social*  $t_{t+1} = -0,02$ ;  $p < 0,01$ ). Por consiguiente, el análisis por separado de estos dos factores explicativos corrobora las dos hipótesis planteadas en esta investigación.

Tabla 2. **Parámetros no estandarizados del «Efecto total» del equilibrio organizativo sobre la Desigualdad social<sub>5</sub>**

Equilibrio organizativo	Índice de Gini	Índice S80/S20
Equilibrio organizativo <sub>4</sub>	-0,28*	-0,15*
Equilibrio organizativo <sub>3</sub>	-0,56*	-0,3*
Equilibrio organizativo <sub>2</sub>	-0,8*	-0,4*
Equilibrio organizativo <sub>1</sub>	-1,09	-0,51

**Notas:**

1. El efecto total del *Equilibrio organizativo<sub>4</sub>* es la suma de sus efectos directo e indirecto y, obviamente, coincide con el reportado anteriormente en la tabla 1. El resto de efectos totales se calculan a partir de la agregación de todos los posibles efectos indirectos reflejados en el modelo longitudinal diseñado.
2. \*  $p < 0,01$ .

Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, el modelo longitudinal diseñado en esta investigación permite averiguar si el «Efecto total» del equilibrio organizativo sobre la desigualdad social se prolonga en el tiempo, es decir, cuánto se sostiene ese efecto. Con este propósito, se examina el periodo completo de 5 años y, como puede observarse más nítidamente en la figura II (véase anexo), la desigualdad social del último año (*i. e.*, *Desigualdad social<sub>5</sub>*) se ve influenciada por el equilibrio organizativo de los 4 años precedentes. Los resultados extraídos se muestran en la tabla 2 y evidencian que este efecto total es similar en ambos índices de desigualdad social. El equilibrio organizativo afecta negativamente a la desigualdad social no solo en el año siguiente (índice de Gini: -0,28; índice S80/S20: -0,15), sino que hay un efecto continuado en el tiempo durante el segundo (índice de Gini: -0,56; índice S80/S20: -0,3) y tercer año (índice de Gini: -0,8; índice S80/S20: -0,4). En otras palabras, un aumento del equilibrio organizativo de las empresas en un determinado año producirá una disminución de la desigualdad social durante los 3 años siguientes. Por el contrario, este efecto negativo deja de ser significativo una vez transcurridos 4 años. Se podría concluir pues que la duración temporal o permanencia del efecto negativo del equilibrio organizativo sobre la desigualdad social se sitúa en un periodo de 3 años. Igualmente, se deduce que un aumento en el equilibrio organizativo de las empresas mejora la igualdad social a corto (1 año) y medio plazo

(2-3 años). Esta inmediatez y prolongación en el tiempo avala también el importante papel del equilibrio organizativo en la generación y sostenibilidad de la igualdad social.

## 5. Conclusión

Estudios que aporten evidencia empírica sobre el papel que desempeñan las organizaciones en la configuración de una dinámica de regeneración de la igualdad social son fundamentales para cimentar y desarrollar el binomio empresa-sociedad (Cobb y Stevens, 2017; Tsui *et al.*, 2018). Dentro de esta línea de investigación, la gestión de los RR.HH. en las empresas sobresale como un área de especial importancia por su inherente interconexión con el desarrollo sostenible de la sociedad a través de su componente humano, ya que los valores éticos, actitudes y comportamientos de las personas tienen un impacto evidente en la dimensión social de sostenibilidad, asociándose con variables tales como la desigualdad de ingresos (Chams y García Blandón, 2019; Podgorodnichenko *et al.*, 2020; Roca Puig, 2018; Stahl *et al.*, 2020). Con el propósito de profundizar sobre cuál es el papel de la inversión en RR.HH. en el desarrollo sostenible, se examinan dos actuaciones básicas de la inversión en RR.HH. de las empresas en la desigualdad social. Primera, la obtención de un equilibrio organizativo, característica básica de una organización sostenible, se identifica como un determinante de la desigualdad social. Segunda, la propia inversión en RR.HH. es también un factor explicativo de la desigualdad social. Los resultados derivados de nuestra investigación corroboran empíricamente este doble rol de la gestión de los RR.HH., generalmente auspiciado meramente de forma teórica en esta disciplina científica (por ejemplo, Chams y García Blandón, 2019, López Cabrales y Valle Cabrera, 2020; Stahl *et al.*, 2020). La inversión en RR.HH. se revela en esta investigación como un nodo central en la red de relaciones de la sostenibilidad que articula el vínculo empresa-sociedad.

Se comprueba que la conexión entre inversión en RR.HH. y desigualdad social no es evidente y simple, dado que se manifiesta de forma transversal a través de su interrelación con la productividad laboral. Los resultados evidencian que el factor explicativo esencial, con un impacto significativo sobre la desigualdad social, es el equilibrio organizativo, es decir, la consistencia interna entre la inversión en RR.HH. y la productividad laboral en las empresas. En otras palabras, la inversión en RR.HH. influye en la desigualdad social sobre todo gracias a su interrelación (*i. e.*, covariación positiva) con la productividad laboral. Una variación en la inversión en RR.HH. debe venir acompañada de forma simultánea en el tiempo de una variación en el mismo sentido de la productividad laboral para que aparezca una relación laboral de intercambio social equitativa entre personas empleadas y empresa (*i. e.*, equilibrio organizativo). A su vez, un aumento en el grado de este equilibrio organizativo producirá una reducción en el nivel de desigualdad social. Por otra parte, es de resaltar que esta disminución solo se corrobora cuando se considera de forma conjunta el efecto directo y el efecto indirecto, vía inversión en RR.HH., del equilibrio organizativo sobre la desigualdad social. Por lo tanto, aun cuando la inversión en RR.HH. no ejerce un efecto directo

significativo sobre la desigualdad social, este efecto es necesario considerarlo y valorarlo para que el equilibrio organizativo reduzca la desigualdad social. Esta influencia se cimenta sobre el principio ético de equidad, alrededor del cual se construye el desarrollo sostenible de cualquier colectivo social, tanto de las empresas como de la sociedad (Eizenberg y Jabareen, 2017; Muñoz Martín, 2013). Este valor moral actúa como puente de unión o eje de intersección entre los ámbitos de actuación de las empresas y de la sociedad, de tal forma que una política laboral de las empresas que prime la equidad en el intercambio social entre empresariado y personas empleadas, manifestada en la existencia de un elevado equilibrio organizativo, influirá positivamente en el nivel de equidad de la sociedad, manifestada en un reducido nivel de desigualdad social. En síntesis, se corrobora la importancia de incrementar y extender el equilibrio organizativo en las empresas para reducir la desigualdad social.

## 5.1. Implicaciones teóricas y prácticas

Esta investigación presenta importantes aportaciones en el ámbito de la gestión de los RR.HH. En este campo de estudio actualmente hay un interés evidente en conectar las actuaciones de las empresas con los problemas sociales a los que se enfrenta la sociedad, entre los que destaca la desigualdad social (por ejemplo, Chams y García Blandón, 2019; Cobb, 2016; Stahl *et al.*, 2020; Tsui *et al.*, 2018). Por lo general, se defiende que el patrón de compensación en la relación laboral de las empresas puede ser una causa de la desigualdad social. Esta investigación desarrolla y concreta esta reflexión recuperando la noción clásica de equilibrio organizativo (March y Simon, 1958) e introduce esta característica organizativa como un nuevo y potencial factor explicativo de la desigualdad social. Las referencias al patrón de equidad entre compensación-contribución en la relación laboral de March y Simon (1958), que afianzó la noción de equilibrio organizativo, suelen ser implícitas y muy escuetas en esta literatura. Dada su importancia, en este trabajo se realiza una explicación más detallada del mismo. Como subrayan Wilden *et al.* (2019), March y Simon (1958) han tenido una influencia trascendental en el conocimiento académico y un número creciente de investigaciones está volviendo a sus conceptos centrales en busca de inspiración para facilitar y mejorar su propio trabajo en una gran variedad de disciplinas científicas, por ejemplo, la gestión de los RR.HH. Al mismo tiempo, esta explicación pormenorizada permite realizar una novedosa operativización de este concepto a partir de la pauta de correlación entre la compensación que las personas empleadas reciben de la organización (*i. e.*, inversión en RR.HH.) y la contribución que realizan a la organización (*i. e.*, productividad laboral). En términos matemáticos, usando como procedimiento de análisis estadístico un modelo de ecuaciones estructurales, esta variación común se expresa por medio de un factor latente (Venkatraman, 1990).

Esta operativización de la noción de equilibrio organizativo permite focalizar el centro de atención en el valor ético de equidad, dotándolo de una medida objetiva que podría incorporarse en las memorias o informes de sostenibilidad de las empresas. Asimismo, podría complementar a otros índices de sostenibilidad corporativa utilizados en la actualidad (por



ejemplo, índice de sostenibilidad de Dow Jones), o bien integrarse en las cuentas de «información no financieras» (Ley 11/2018, que traspone al ámbito español la Directiva europea 2014/95/EU) para explicitar la propiedad de equilibrio en la relación laboral de las empresas. Como advierten Di Vaio *et al.* (2020), aunque esta directiva defiende que las cuestiones referidas a la gestión de los RR.HH. son una parte fundamental de la sostenibilidad, el desafío de integrarlas en ese informe de sostenibilidad es realmente problemático. Con frecuencia la selección de indicadores de sostenibilidad corporativa vinculados con aspectos humanos no se basa en la teoría, sino en modas eventuales, creando cierta sensación de incredulidad en las esferas académica y profesional de la gestión de los RR.HH. (Eizenberg y Jabareen, 2017; Muñoz Martín, 2013). Tratando de remediar este problema, Paredes Gázquez *et al.* (2016) sugieren que una medida de la sostenibilidad corporativa debe basarse en un marco teórico sólido. Siguiendo esta recomendación, cabe recordar que la elección de la correlación entre inversión en RR.HH. y productividad laboral como indicador de la sostenibilidad corporativa descansa en el reconocido marco teórico auspiciado por March y Simon (1958). En definitiva, el índice de covariación entre inversión en RR.HH. y productividad laboral puede ayudar a dar más fiabilidad y credibilidad a la medición de la sostenibilidad, facilitando a profesionales, instituciones y entidades inversoras el reconocer realmente la probabilidad de desarrollo a largo plazo de una empresa. Además, es un indicador sencillo y fácil de obtener, generalizable a cualquier tipo de empresa, que refleja fielmente las actuaciones del día a día de una empresa y el modo de concebir estratégicamente su relación laboral.

De forma similar a estudios empíricos precedentes (por ejemplo, Cobb y Stevens, 2017; Roca Puig, 2018), los resultados de esta investigación avalan el papel activo y significativo de la política laboral de las empresas en la consecución de una mayor igualdad social. En particular, nuestro estudio confirma que cuanto más sostenible sea la relación laboral de las empresas en términos de un mayor equilibrio organizativo entre los intereses de las personas empleadas (*i. e.*, inversión en RR.HH.) y del empresariado (*i. e.*, productividad laboral), más sostenible será la sociedad gracias a la creación de una menor desigualdad social. Esta afirmación se confirma usando dos diferentes indicadores de desigualdad social, a saber, el índice de Gini y el índice S80/S20, lo cual afianza más si cabe este postulado. Complementariamente, esta congruencia de resultados usando estos dos indicadores de desigualdad social manifiesta que un aumento del equilibrio organizativo en las empresas es doblemente beneficioso para la sociedad, dado que además de reducir el nivel de dispersión de la distribución de renta del promedio de la población, medido por el índice de Gini, esa reducción se advierte también en los estratos extremos de renta de la población, medidos por el índice S80/S20. Es de subrayar que el tipo de desigualdad social que recoge el índice S80/S20 es la más problemática, dado que en sociedades con un elevado índice S80/S20 las personas situadas en el extremo inferior de renta a menudo sufren de privaciones materiales y corren el riesgo de exclusión social al situarse por debajo del umbral de pobreza de una sociedad. La aparición de bolsas de pobreza es una de las consecuencias más nocivas de la desigualdad social que obstaculiza ostensiblemente la consecución de unas condiciones de vida dignas y un progreso humano satisfactorio en sociedades desarrolladas (Iceland, 2003; Llano Ortiz, 2016).



Como se ha expuesto con anterioridad, se observa que la inversión en RR.HH. afecta a la desigualdad social en la medida en que: a) es un componente del equilibrio organizativo y b) el equilibrio organizativo necesita incorporar su efecto indirecto a través de la inversión en RR.HH. para ejercer un efecto total significativo sobre la desigualdad social. El equilibrio organizativo prevalece sobre la inversión en RR.HH. como factor explicativo de la desigualdad social. Este resultado tiene importantes repercusiones académicas y prácticas. Desde un punto de vista académico, se avala la conveniencia de adoptar una aproximación de «mejor ajuste» en detrimento de una aproximación «de mejor práctica» en el estudio del impacto de la gestión de los RR.HH. sobre el desarrollo sostenible de la sociedad. Mientras que el primer marco normativo ensalza la importancia de examinar el ajuste o interrelación de las prácticas/inversiones en RR.HH. con otros elementos organizativos como factor explicativo de terceras variables, el segundo marco normativo analiza las prácticas/inversiones en RR.HH. de forma independiente del resto de características organizativas y aboga por defender su efecto directo sobre terceras variables (Boxall y Purcell, 2000; Kelliher y Perret, 2001). En particular, el grado de ajuste (covariación) de la inversión en RR.HH. con la productividad laboral surge en este estudio como el elemento nuclear que afecta a la desigualdad social. Desde un punto de vista práctico, dado que el ajuste entre inversión en RR.HH. y productividad laboral es el factor explicativo básico, el fijar un determinado nivel en alguno de estos dos componentes del equilibrio organizativo sin tener en cuenta el nivel del otro puede tener consecuencias contrapuestas sobre la desigualdad social. Por ejemplo, si se fija por ley un determinado nivel mínimo de compensación a las personas empleadas para cualquier empresa, las consecuencias podrían ser diferentes en función de si esa cuantía acerca a las empresas a mejorar (o no) su grado de consistencia o ajuste con su respectivo nivel de productividad laboral. Un razonamiento similar se podría realizar si se pretende fijar por ley un determinado nivel de productividad laboral. En la medida en que para algunas empresas ese nivel mejorase su grado de ajuste con la inversión en RR.HH., entonces se produciría una reducción de la desigualdad social; por el contrario, para otras empresas podría representar un peor ajuste, lo cual haría aumentar la desigualdad social en el territorio en el que se localizan.

Por último, cabe destacar que los resultados de esta investigación avalan la existencia de una interdependencia positiva entre la productividad laboral, la inversión en RR.HH. y la igualdad social, lo cual respalda el principio de «valor compartido» auspiciado por Porter y Kramer (2006, 2011), en el que la viabilidad empresarial se alcanza al unísono con el progreso de la sociedad. En un sentido similar, la «Agenda 2030 para el desarrollo sostenible» defiende la presencia de un «crecimiento económico inclusivo» que compatibilice los objetivos económicos y sociales. En esta investigación, el progreso económico viene representado por la productividad laboral y el progreso social se manifiesta a dos niveles, a nivel de empresa por la inversión en RR.HH. y a nivel de sociedad por la igualdad social. En síntesis, la rentabilidad empresarial, el bienestar de las personas empleadas y el bienestar de la sociedad son propósitos complementarios.

## 5.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación

El enlace entre la gestión de los RR.HH. y las condiciones de vida de la población es una línea de investigación esencial que apenas se ha desarrollado empíricamente. El estudio presentado en esta investigación plantea una propuesta original de comprobar la interrelación dinámica entre productividad laboral, inversión en RR.HH. y desigualdad social. Sin embargo, esta investigación debe considerarse como un paso inicial para explorar cómo las actuaciones y decisiones en el campo de la gestión de los RR.HH. pueden incidir en el bienestar de la sociedad. El papel notorio de la inversión en RR.HH. en la creación de una sociedad próspera, caracterizada por una reducida desigualdad social, presenta un atractivo reto de análisis y reflexión para el sector académico y profesional de la gestión de RR.HH. que necesita de investigaciones futuras.

A este respecto, según la «Agenda 2030 para el desarrollo sostenible», los 17 objetivos de desarrollo sostenible que propone están interrelacionados, por lo que con frecuencia la clave del éxito de uno de ellos dependerá de aspectos referentes a otro. Por ejemplo, es difícil mejorar aspectos medioambientales sin avanzar de forma simultánea en cuestiones más sociales como reducir la desigualdad de ingresos de la población (Agyeman *et al.*, 2002). Las zonas geográficas con una distribución de ingresos más equitativa tienden a tener una mayor calidad ambiental (por ejemplo, menor contaminación). Como subrayan Eizenberg y Jabareen (2017), una menor desigualdad social reduce la alienación de las personas en sus espacios de vida y, por lo tanto, aumenta su concienciación por los problemas ambientales. El concepto de equidad hace hincapié en la justicia social y económica, al tiempo que aborda el cambio climático. Liu *et al.* (2018) confirman esta conexión al interrelacionar la desigualdad social con la degradación ambiental. Por lo tanto, sería interesante que investigaciones futuras incluyesen esta variable ambiental y de este modo examinar la relación indirecta, vía desigualdad social, entre el equilibrio organizativo y la contaminación ambiental.

Por otra parte, es de reseñar que la base de datos ESEE solo incorpora empresas industriales, no del sector de servicios. Dadas las características singulares de ambos sectores de actividad (por ejemplo, mayor intensidad laboral de las empresas de servicios), puede ocurrir que la magnitud del equilibrio organizativo sea diferente en ambos sectores y, a su vez, esa diferente intensidad afecte también de manera particular al impacto del equilibrio organizativo en la desigualdad social. Por consiguiente, investigaciones futuras que usen otras fuentes de información podrían replicar este estudio en el ámbito de las empresas de servicios y realizar un análisis comparativo entre estos dos sectores. Asimismo, la ESEE no distingue entre diferentes tipos de personas empleadas. Investigaciones futuras podrían realizar esta diferenciación (por ejemplo, personas trabajadoras vs. personal directivo) y examinar si existe un diferente equilibrio organizativo entre ellas, lo cual permitiría vincular esta investigación con estudios previos de gestión de los RR.HH. que se han centrado en esta cuestión (por ejemplo, Tolbert y Castilla, 2017; Tsui *et al.*, 2018). Por último, desde un punto de vista metodológico, sería también positivo que futuras investigaciones pudiesen realizar un

análisis multinivel en el estudio del vínculo empresa-sociedad. Dicho tipo de análisis no es recomendable en este trabajo dado el reducido número de regiones (*i. e.*, 17 comunidades autónomas) en las que se divide el territorio español. Según Maas y Hox (2005), el tamaño de la muestra a nivel de sociedad requeriría de un mínimo de 30 regiones. Para solventar esta limitación, investigaciones futuras podrían aumentar el número de regiones, ya sea replicando este estudio en otro país con un mayor número de circunscripciones (por ejemplo, Estados Unidos es una unión federal de 50 Estados), o bien incorporando más demarcaciones territoriales extendiendo el ámbito de estudio a todas las regiones de la Unión Europea.

Lamentablemente, la grave pandemia producida por la COVID-19 que actualmente está afectando a todos los países, con especial virulencia en España, probablemente alterará el valor ético de equidad o justicia distributiva en las organizaciones. Tras la aparición de dos actitudes contrapuestas derivadas de esta pandemia, a saber, la solidaridad humana y el distanciamiento social, ¿nos volveremos más éticos y justos, primando comportamientos organizativos de colaboración entre diferentes grupos de interés (por ejemplo, empresariado vs. personas empleadas) que intenten compatibilizar y satisfacer sus diferentes intereses o, por el contrario, nos volveremos más egoístas e indiferentes, primando comportamientos oportunistas en los que cada grupo de interés intente maximizar sus propios objetivos? Para dar respuesta a esta cuestión, investigaciones futuras podrían replicar este estudio y, adoptando un punto de vista comparativo, analizar si existen diferencias significativas en las relaciones propuestas entre inversión en RR. HH., productividad laboral y desigualdad social entre un periodo de tiempo anterior y otro posterior al 2020. Este año puede marcar un punto de inflexión que modifique sustancialmente el nivel de equilibrio organizativo en las empresas españolas y, en consecuencia, afectar al nivel de desigualdad social de las diversas comunidades autónomas.

## Referencias bibliográficas

Agyeman, Julian; Bullard, Robert D. y Evans, Bob. (2002). Exploring the nexus: Bringing together sustainability, environmental justice and equity. *Space and Polity*, 6(1), 77-90. <https://doi.org/10.1080/13562570220137907>.

Annoni, Paola; Dijkstra, Lewis y Gargano, Nadia. (2017). *The EU regional competitiveness index 2016*. Working Papers, 02/2017. Regional and Urban Policy, European

Commission. [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/work/201701\\_regional\\_competitiveness2016.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/work/201701_regional_competitiveness2016.pdf).

Awan, Usama; Kraslawski, Andrzej y Huis-konen, Janne. (2018) Governing interfirm relationships for social sustainability: The relationship between governance mechanisms, sustainable collaboration, and cultural intelligence. *Sustainability*, 10(12), 4473. <https://doi.org/10.3390/su10124473>.

- Barrena Martínez, Jesús; López Fernández, Macarena y Romero Fernández, Pedro M. (2016). Corporate social responsibility: Evolution through institutional and stakeholder perspectives. *European Journal of Management and Business Economics*, 25(1), 8-14. <https://doi.org/10.1016/j.redde.2015.11.002>.
- Bentler, Peter M. (2006). *EQS 6 Structural Equation Program Manual*. Multivariate Software, Inc.
- Birdi, Kamal; Clegg, Chris; Patterson, Malcolm; Robinson, Andrew; Stride, Chris B.; Wall, Toby D. y Wood, Stephen J. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. *Personnel Psychology*, 61(3), 467-501. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00136.x>.
- Boxall, Peter y Purcell, John. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183-203. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00037>.
- Chams, Nour y García Blandón, Josep. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, February, 109-122. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.10.006>.
- Cobb, J. Adam. (2016). How firms shape income inequality: Stakeholder power, executive decision making and the structuring of employment relationships. *Academy of Management Review*, 41(2), 324-348. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0451>.
- Cobb, J. Adam y Stevens, Flannery G. (2017). These unequal states: Corporate organization and income inequality in the United States. *Administrative Science Quarterly*, 62(2), 304-340. <https://doi.org/10.1177/0001839216673823>.
- Cole, David A. y Maxwell, Scott E. (2003). Testing mediational models with longitudinal data: Questions and tips in the use of structural equation modeling. *Journal of Abnormal Psychology*, 112(4), 558-577. <https://doi.org/10.1037/0021-843X.112.4.558>.
- Datta, Deepak K.; Guthrie, James P. y Wright, Patrick M. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993158>.
- De Menezes, Lilian M.; Wood, Stephen y Gelade, Garry. (2010). The integration of human resource and operation management practices and its link with performance: A longitudinal latent class study. *Journal of Operation Management*, 28(6), 455-471. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.01.002>.
- Di Vaio, Assunta; Palladino, Rosa; Hassan, Rohail y Alvino, Federico. (2020). Human resources disclosure in the EU Directive 2014/95/EU perspective: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production* (in press). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120509>.
- Ehnert, Ina; Harry, Wes y Zink, Klaus J. (2014). Sustainability and HRM. En Ina Ehnert, Wes Harry y Klaus J. Zink (Eds.), *Sustainability and Human Resource Management* (pp. 3-32). CSR, Sustainability, Ethics & Governance. Springer, Berlin Heidelberg.
- Eizenberg, Efrat y Jabareen, Yosef. (2017). Social sustainability: A new conceptual framework. *Sustainability*, 9(1), 68. <https://doi.org/10.3390/su9010068>.
- Esteban Yago, Miguel A. y Losa Carmona, Antonio. (2015). Guía básica para interpretar los indicadores de desigualdad, pobreza y exclusión social. European Antipoverty Network (EAPN). [https://www.eapn.es/ARCHIVO/documentos/documentos/1446118622\\_guia\\_basica\\_indicadores\\_desigualdad\\_pobreza\\_y\\_exclusion\\_social.pdf](https://www.eapn.es/ARCHIVO/documentos/documentos/1446118622_guia_basica_indicadores_desigualdad_pobreza_y_exclusion_social.pdf).

- Fundación SEPI. (2019). Encuesta sobre estrategias empresariales (ESEE). <https://www.fundacionsepi.es/investigacion/esee/spre-entacion.asp>.
- Garriga, Elisabet y Melé, Domènec. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>.
- Huselid, Mark A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.5465/256741>.
- Iceland, John. (2003). Why poverty remains high: The role of income growth, economic inequality, and changes in family structure, 1949-1999. *Demography*, 40, 499-519. <https://doi.org/10.1353/dem.2003.0025>.
- Jabbour, Charbel J. y Santos, Fernando C. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133-2154. <https://doi.org/10.1080/09585190802479389>.
- Jerónimo Silvestre, Winston; Antunes, Paula y Leal Filho, Walter. (2018). The corporate sustainability typology: Analysing sustainability drivers and fostering sustainability at enterprises. *Technological and Economic Development of Economy*, 24(2), 513-533. <https://doi.org/10.3846/20294913.2016.1213199>.
- Kelliher, Clare y Perret, Gilly. (2001). Business strategy and approaches to HRM: A case study of new developments in the United Kingdom restaurant industry. *Personnel Review*, 30(4), 421-437. <https://doi.org/10.1108/00483480110393303>.
- Kramar, Robin. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>.
- Little, Todd D. (2013). *Longitudinal structural equation modeling*. Guilford Press.
- Liu, Qianqian; Wang, Shaojian; Zhang, Wenzhong y Li, Jiaming. (2018). Income distribution and environmental quality in China: A spatial econometric perspective. *Journal of Cleaner Production*, 205, 14-26. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.090>.
- Llano Ortiz, Juan C. (2016). El estado de la pobreza. Seguimiento del indicador de riesgo de pobreza y exclusión social en España 2009-2015. European Antipoverty Network (EAPN). [https://www.eapn.es/estadodepobreza/ARCHIVO/documentos/Informe\\_AROPE\\_2016.pdf](https://www.eapn.es/estadodepobreza/ARCHIVO/documentos/Informe_AROPE_2016.pdf).
- López Cabrales, Álvaro y Valle Cabrera, Ramón. (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.hmr.2019.100689>.
- Maas, Cora J. y Hox, Joop J. (2005). Sufficient sample sizes for multilevel modeling. *Methodology*, 1(3), 86-92. <https://doi.org/10.1027/1614-2241.1.3.86>.
- March, James G. y Simon, Herbert A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Marens, Richard. (2018). Laying the foundation: Preparing the field of business and society for investigating the relationship between business and inequality. *Business & Society*, 57(6), 1252-1285. <https://doi.org/10.1177/0007650316679990>.
- Miller, Danny y Lee, Jangwoo. (2001). The people make the process: commitment to employees, decision making, and performance. *Journal of Management*, 27(2), 163-189. <https://doi.org/10.1177/014920630102700203>.

- Muñoz Martín, Juan. (2013). Business ethics, corporate social responsibility (CSR) and creating shared value (CSV). *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability*, 7(3), 76-88. <https://doi.org/10.3232/GCG.2013.V7.N3.05>.
- Muse, Lori A.; Rutherford, Matthew W.; Oswald, Sharon L. y Raymond, Jennie E. (2005). Commitment to employees: Does it help or hinder small firm performance? *Small Business Economics*, 24, 97-111. <https://doi.org/10.1007/s11187-003-3098-7>.
- Paredes Gázquez, Juan D.; Rodríguez Fernández, José M. y de la Cuesta González, Marta. (2016). Measuring corporate social responsibility using composite indices: Mission impossible? The case of the electricity utility industry. *Spanish Accounting Review*, 19(1), 142-153. <https://doi.org/10.1016/j.sar.2015.10.001>.
- Pfeffer, Jeffrey. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34-45. <https://doi.org/10.5465/amp.24.1.34>.
- Piacentini, Mario. (2014). *Measuring income inequality and poverty at the regional level in OECD countries*. Statistics Working Papers, 2014/03. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5jxzf5khtg9t-en>.
- Piketty, Thomas. (2014). *Capital in the twenty-first century*. Harvard University Press.
- Podgorodnichenko, Nataliya; Edgar, Fiona y McAndrew, Ian. (2020). The role of HRM in developing sustainable organizations: Contemporary challenges and contradictions. *Human Resource Management Review*, 30(3), 00685. <https://doi.org/10.1016/j.hmr.2019.04.001>.
- Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, December, 77-92.
- Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, January-February, 1-17.
- Roca Puig, Vicente. (2018). Sostenibilidad humana de la sociedad y de la empresa: ¿vasos comunicantes? *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 425-426, 205-234. <https://www.laboral-social.com/sostenibilidad-humana-sociedad-empresa-vasos-comunicantes.html>.
- Rodríguez Fernández, José M. (2008). Modelo stakeholder y responsabilidad social: el gobierno corporativo global. *M@n@gement*, 11(2), 81-111. <https://doi.org/10.3917/mana.112.0081>.
- Santana, Mónica y López Cabrales, Álvaro. (2019). Sustainable development and human resource management: A science mapping approach. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1171-1183. <https://doi.org/10.1002/csr.1765>.
- Santos, Maria J. (2014). Theoretical contributions towards rethinking corporate social responsibility. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 12(3), 288-307. <https://doi.org/10.1108/MRJAM-12-2013-0533>.
- Saridakis, George; Lai, Yanqing y Cooper, Cary L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, 27(1), 87-96. <https://doi.org/10.1016/j.hmr.2016.09.005>.
- Stahl, Günter K.; Brewster, Chris J.; Collings, David G. y Hajro, Aida. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708. <https://doi.org/10.1016/j.hmr.2019.100708>.



- Stiglitz, Joseph E. (2012). *The price of inequality*. W. W. Norton.
- Stubbs, Wendy y Cocklin, Chris. (2008). Conceptualizing a «sustainability business model». *Organization & Environment*, 21(2), 103-127. <https://doi.org/10.1177/1086026608318042>.
- Subramony, Mahesh; Krause, Nicole; Norton, Jacqueline y Burns, Gary. (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>.
- Tolbert, Pamela S. y Castilla, Emilio J. (2017). Editorial essay: Introduction to a special issue on inequality in the workplace («what works?»). *Industrial and Labor Relations Review*, 70(1), 3-15. <https://doi.org/10.1177/0019793916675336>.
- Tsui, Anne S.; Enderle, Georges y Jiang, Kaifeng. (2018). Income inequality in the United States: Reflections on the role of corporations. *Academy of Management Review*, 43(1), 156-168. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0527>.
- Tsui, Anne S.; Pearce, Jone L.; Porter, Lyman W. y Tripoli, Angela M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121. <https://doi.org/10.5465/256928>.
- Venkatraman, Nenkat. (1990). Performance implications of strategic coalignment: A methodological perspective. *Journal of Management Studies*, 27(1), 19-41. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1990.tb00751.x>.
- Wilden, Ralf; Hohberger, Jan; Devinney, Timothy M. y Lumineau, Fabrice. (2019). 60 Years of March and Simon's Organizations: An empirical examination of its impact and influence on subsequent research. *Journal of Management Studies*, 56(8), 1570-1604. <https://doi.org/10.1111/joms.12531>.
- Wilkinson, Richard G. y Pickett, Kate E. (2009). *The spirit level. Why more equal societies almost always do better*. Allen Lane.
- Zink, Klaus J. (2014). Social sustainability and quality of working life. En Ina Ehert, Wes Harry y Klaus J. Zink (Eds.), *Sustainability and Human Resource Management* (pp. 35-55). CSR, Sustainability, Ethics & Governance. Springer, Berlin Heidelberg.

**ANEXO**

Tabla I. Distribución del número de empresas por comunidades autónomas

Andalucía	193	9,4%
Aragón	62	3%
Asturias, Principado de	47	2,3%
Baleares, Illes	28	1,4%
Canarias	29	1,4%
Cantabria	23	1,1%
Castilla y León	114	5,6%
Castilla-La Mancha	112	5,5%
Cataluña	480	23,4%
Comunitat Valenciana	292	14,2%
Extremadura	34	1,7%
Galicia	132	6,4%
Madrid, Comunidad de	196	9,6%
Murcia, Región de	62	3%
Navarra, Comunidad Foral de	68	3,3%
País Vasco	144	7%
Rioja, La	35	1,7%
<b>Total</b>	<b>2.051</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.



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

Código ESEE	Enunciado
PTMN	Personal total medio. Suma de los siguientes conceptos: personal asalariado fijo a tiempo completo, 1/2 del personal asalariado fijo a tiempo parcial y el personal eventual medio.
GEFT	Gastos totales en formación. Valor de los gastos externos en la formación de las personas empleadas que se realizó en el año. Expresado en euros.
EVENME	Personal eventual medio. Media aritmética de eventuales de cada trimestre, cuando este número ha variado significativamente; o número de eventuales a fin de año, cuando no ha variado de forma significativa.
CP	Costes de personal. Recoge los sueldos y salarios brutos, las indemnizaciones, las cotizaciones sociales a cargo de la empresa, las aportaciones a sistemas complementarios de pensiones y otros gastos sociales. Expresado en euros.
PTN	Productividad por persona empleada. Valor añadido, en miles de euros, dividido por el personal total medio. Esta variable se calcula solamente para las empresas con valor añadido no negativo. El valor añadido se define como la suma de las ventas, la variación de existencias y de otros ingresos de gestión menos las compras y los servicios exteriores.
IN	Inmovilizado neto total. Valor del inmovilizado menos la amortización acumulada y provisiones. Expresado en euros.

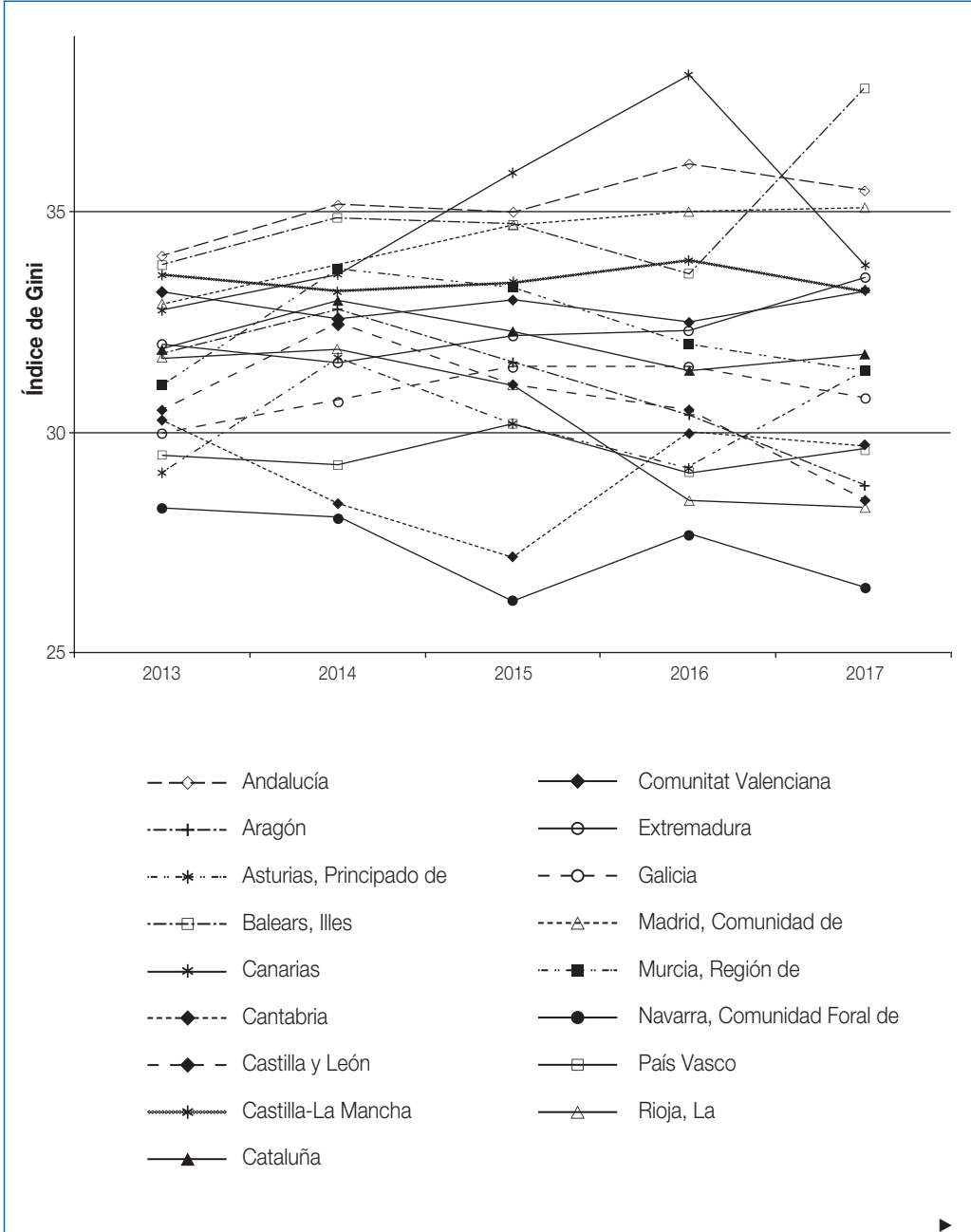
**Fuente:** Fundación SEPI.

**Tabla III. Cálculo de las variables organizativas**

Definición	Código ESEE
Inversión en RR. HH. Media aritmética de los valores estandarizados de las siguientes tres variables:	
1. Proporción de empleados permanentes ( $1 - (\text{Personal eventual medio} / \text{Personal total medio})$ )	$1 - (\text{EVENME} / \text{PTMN})$
2. Gastos en formación por empleado ( $\text{Gastos en formación} / \text{Personal total medio}$ )	GEFT/PTMN
3. Coste de personal por empleado ( $\text{Costes de personal} / \text{Personal total medio}$ )	CP/PTMN
Productividad laboral	Lg (PTN)
Tamaño organizativo	Lg (PTMN)
Intensidad de capital de la organización	Lg (IN/PTMN)

**Fuente:** Roca Puig (2018) y elaboración propia.

Figura I. Evolución de la desigualdad social por comunidades autónomas



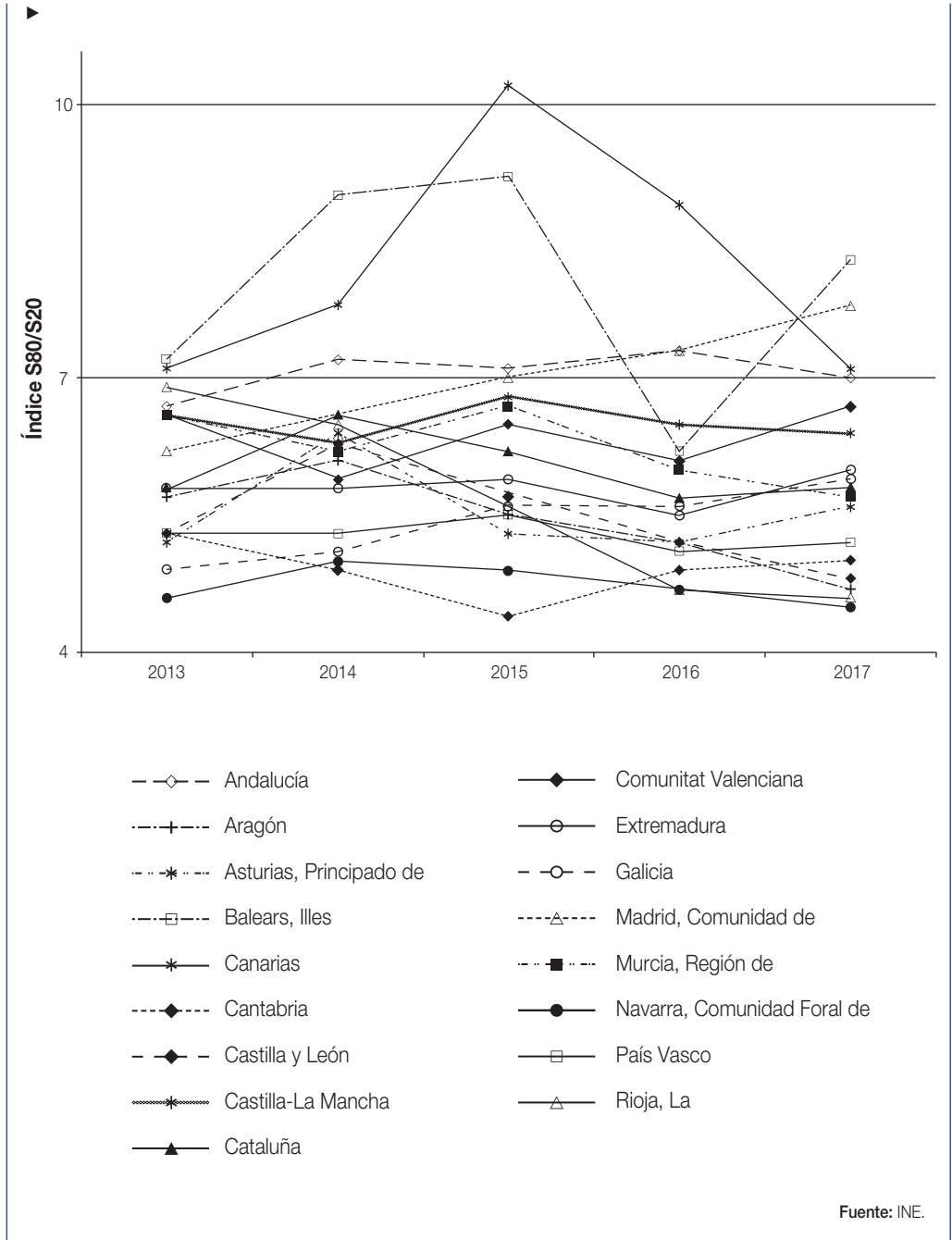


Figura II. Parámetros estandarizados de los modelos

