



Vicente Roca-Puig
Full Professor; Department
of Business Administration
and Marketing, Universitat
Jaume I.


The Map of Employment Relationships in Spain¹

El Mapa de las Relaciones Laborales en España

I. INTRODUCTION

Many authors (e.g., Boxall 2021; Cooke et al., 2022; Mayrhofer et al., 2024) have recently noted the paradox that although human resource management (HRM) has always recognised the importance of context, there is a lack of empirical research focusing on the territorial dimension. This dimension is essential when examining, for example, the interdependence between business and society, and its absence is undoubtedly limiting the social impact of the HRM discipline. In particular, as Coyle-Shapiro and Shore (2007) and Roca-Puig (2022) point out, the territorial dimension plays an important part in the contextual view of industrial relations, which holds that a society's cultural norms and values frame and interrelate with the process of exchange between employer and employees (Coyle-Shapiro and Shore, 2007; Schalk, 2004), and is an essential aspect of the business–society binomial (Boxall, 2021; Cooke et al., 2022; Post et al., 1996). Moreover, these few empirical investigations select the firm as the unit of analysis (e.g. Roca-Puig, 2022), but not the context, which also has the effect of minimising its importance.

To compensate for this imbalance, we adopt a novel alternative position by selecting the municipality as the unit of analysis. The local community represents the closest and most meaningful context for firms, with which they build their strongest ties. Each municipality has its distinct human interactions and the sense of local community shapes common cultural values and idiosyncratic codes of behaviour that can be compared (Florida, 2008; Jones, 2012; Macke et al., 2019; Post et al., 1996; Roca-Puig, 2022). Cities are not only physical locations, but each one is likely to have its own types of employment relationships related to its demographic characteristics; in particular, the degree of urbanisation and the degree of population ageing are typical human geography (HG) factors that mark a municipality's cultural heritage (Jones, 2012;



EXECUTIVE SUMMARY

This study represents the first attempt to map a critical business attribute related to human resource management (HRM): the employment relationship. Using an exploratory research design, it classifies Spanish municipalities based on the prevalence of companies adopting specific types of employment relationships and visualises their geographical distribution across Spain through interactive choropleth maps (see <https://datawrapper.dwcdn.net/RLhX0/2/>). Furthermore, it explores the associations between different types of employment relationships and various demographic characteristics (i.e., urbanisation and ageing). The findings reveal the typical profile of employment relationships in Spanish municipalities, where the quasi-spot contract employment relationship is predominant. The study highlights the interplay between employment relationships and demographic factors, underscoring how HRM is embedded in the societal context and framing the municipality as a human resource ecosystem.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este estudio es el primer intento de mapear un atributo empresarial clave de la Gestión de Recursos Humanos (GRH): la relación laboral. Utilizando un diseño de investigación exploratorio, se clasifican los municipios españoles según la prevalencia de empresas que siguen un determinado tipo de relación laboral y se identifica su distribución geográfica en España a través de mapas coropléticos interactivos (véase <https://datawrapper.dwcdn.net/sbinS/1/>). Además, se examina cómo los tipos de relaciones laborales se asocian con diversas características demográficas (i.e., urbanización y envejecimiento). Los resultados ilustran el perfil típico de las relaciones laborales en los municipios españoles, donde predomina la relación laboral contractual. Las relaciones laborales y los factores demográficos interactúan, enfatizando el arraigo de la GRH en el contexto social y la concepción del municipio como un ecosistema de recursos humanos.

Romero, 2017). In addition, our novel approach allows us to analyse employment relationships in a given geographical area, in our case Spain, using interactive choropleth maps, which graphically identify patterns of territorial distribution. Data shown in interactive maps substantially improves the presentation of online research articles, providing readers with a better understanding and personalisation of the results and, in turn, helps authors to achieve greater social impact (Grant, 2018; Saket et al., 2015; Steele and Iliinsky, 2010). These advantages have motivated the increasing use of interactive maps in academic publishing.

This study aims to answer the following key questions: In how many and which municipalities does a certain type of employment relationship predominate? Can a pattern of territorial organisation of these municipalities be identified in Spain? Is this geographical distribution of employment relationships linked to the demographic characteristics of municipalities? For this purpose, we design an exploratory study using data from 229,667 companies, in which we classify 5,505 Spanish municipalities according to the types of employment relationships originally proposed by Tsui et al. (1997) and subsequently adopted by numerous researchers (e.g., Bornay-Barrachina et al., 2023; López-Cabralés and DeNisi, 2021). These employment relationship types are: mutual investment, quasi-spot contract, overinvestment and underinvestment. Their interrelationship with the degree of urbanisation and ageing in the municipalities is also analysed.

This research makes several contributions. Its main contribution to HRM is to map an attribute that is inherent to business: the employment relationship. Although interactive choropleth maps of labour market characteristics are common (e.g., Expansión, 2024), they use exclusively macro data, which marginalises the role of firms as a fundamental social agent. Mapping organisational characteristics is more intricate because these micro (i.e. firm) data must be introduced into the analysis and a procedure devised to represent them at a more aggregated level (i.e. municipality). Secondly, this is an exploratory study, which is unusual in the field of HRM (Baruch, 2023). According to Bamberger and Ang (2016) and Baruch (2023), quantitative exploratory studies that uncover and generate new insights from data analysis are especially recommended and valuable in situations where there is: 1) a lack

The local community represents the closest and most meaningful context for firms, with which they build their strongest ties.

of previous theoretical grounding because of the association of variables coming from different disciplines, which means an argument cannot be supported in the form of a hypothesis; or 2) data are collected from unconventional contexts and an analysis technique specifically designed to uncover novel patterns is used. Both these circumstances arise in this study.

On the one hand, this research is multidisciplinary as it introduces central issues from HG into the study of employment relationships, namely the risk of depopulation and population ageing, both of which are having a considerable impact in Spain and have generated much debate as a result (Banco de España, 2021; Cuadrado et al., 2023; Pinilla, 2023). On the other hand, data are gathered and combined from three different information sources (the Sistema de Análisis de Balances Ibéricos, SABI; the Household Income Distribution Atlas, HIDA; and the Local Administrative Units system, LAU), and a special tool (i.e. interactive maps) is used to identify geographical distribution patterns of employment relationship types. No single database exists that has compiled and integrated such a large amount of business and demographic information, due to the complexity of the task. For this reason, a specific database was created for this study (see Roca-Puig, 2025),² which is a further important contribution as it is an open access database that research groups can use to advance the debate on the social embeddedness of HRM (Boxall, 2021; Mayrhofer et al., 2024). In what follows, we describe the types of employment relationships and the human characteristics of the population, and we expect to find a logical connection between them.

KEYWORDS

Employment relationships, human geography, business and society, interactive maps, human resource ecosystem.

PALABRAS CLAVE

Relación laboral, geografía humana, empresa y sociedad, mapas interactivos, ecosistema de recursos humanos.

2. TYPES OF EMPLOYMENT RELATIONSHIPS AND THE HUMAN CONTEXT

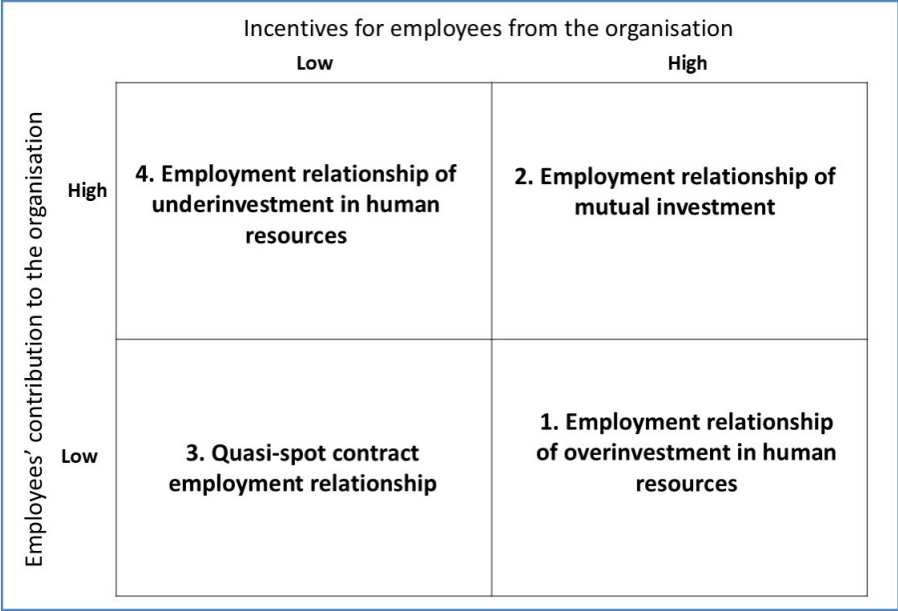
The employment relationship is the central reference in HRM around which the firm defines its personnel policy and shapes the various human resource practices that operationalise it (Coyle-Shapiro and Shore, 2007; De la Rosa-Navarro and Cabrera, 2008). An employment relationship is an exchange between employer and employee where the former remunerates the latter in exchange for their labour. In an employment relationship, employers incentivise or invest in employees and, in return, they receive compensation or contributions from employees, ultimately reflected in higher labour



productivity (Roca-Puig, 2022). Tsui et al. (1997) and Tsui and Wu (2005) use the terms incentives offered and contributions expected by employers to refer to the two basic dimensions that define an employment relationship, which they divide into two levels (Low/High) and, based on their possible combinations, they identify four different types of employment relationships that an organisation can adopt (**Figure 1**): mutual investment, quasi-spot contract, overinvestment and underinvestment. Both mutual investment and quasi-spot contract employment relationships can be described as balanced employment relationships in that the contributions of one party are commensurate with the contributions of the other; in turn, overinvestment and underinvestment employment relationships are both unbalanced forms (Bornay-Barrachina et al., 2023; Lopez-Cabrales and DeNisi, 2021; Tsui et al., 1997; Tsui and Wu, 2005).

The *underinvestment* in human resources employment relationship is characterised by a combination of a high level of employee contribution to the organisation (i.e. the employer) and a low level of incentive offered to employees by the organisation. This type of relationship is unbalanced in favour of the employer, who expects large contributions while offering limited incentives. The employer invests little in their workforce yet demands considerable contributions from employees. The incentives offered are limited in scope to the short-term survival of the company, and are confined to strict and minimal compliance with the law. The consequences of this relationship include high turnover, a negative working environment and increased absenteeism. In contrast, *overinvestment* in human resources combines a high level of organisational incentives offered to employees with a low level of employee contribution to the organisation. The incentives offered to employees outweigh their contributions, and is therefore unbalanced in favour of employees. Employees enjoy security, training and high remuneration without making contributions beyond what is minimally required in their job. A low level of the two dimensions defines the *quasi-spot contract* employment relationship. This relationship type focuses on the specific terms negotiated in accordance with the employee's job, with clearly specified tasks and a tight control system that prioritises the economic efficiency of the organisation (job-oriented employment relationship). The organisation seeks to obtain the desired results from employees at the lowest possible labour cost, emphasising compliance with behavioural standards and direct rules

Figure 1. **Types of employment relationships**



Source: adapted from Tsui and Wu (2005).

of supervision. The quasi-spot contract employment relationship allows the company to obtain flexibility through periodic hiring and firing of employees. In contrast, *mutual investment* is defined by a high level of both dimensions of the employment relationship. The organisation offers generous incentives to employees and in return expects high work performance and productivity. This type of employment relationship aims to achieve greater employee involvement and commitment to the organisation that is less restricted to the fulfilment of their job functions, but goes beyond the job itself by relying on employees' willingness to deal with changing situations in order to achieve greater flexibility for the company (organisation-oriented employment relationship), establishes social relationships of trust and loyalty, and allows employees greater scope to act, job security and high levels of remuneration. The contextual view of employment relationships holds that the nature of this relationship is linked to different attributes of society at large (Boxall, 2021; Coyle-Shapiro and Shore, 2007; Roca-Puig, 2022; Schalk, 2004). Society is the context of the exchange



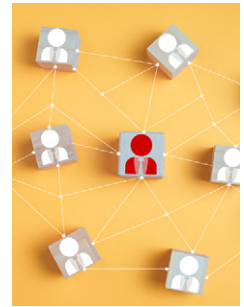
between employees and employers. Society, employer and employee are involved in a systemic interaction process. This perspective underlines that HRM cannot be detached from the socio-economic and cultural environment in which it takes place, as organisational practices are embedded in a wider network of social relationships. Likewise, the neo-pluralist approach to industrial relations (Ackers, 2021) redefines the concept itself and extends it beyond the organisational boundaries of Tsui and Wu (2005) by integrating the institutional context of society. Neo-pluralism seeks to balance conflict and cooperation, promoting the concept of “mutual advantage” through negotiation between employers and employees, and recognises that the balance of their interests is no longer confined to the workplace but is linked to the wider social dynamics of the local community in which the company carries out its economic activity. Moreover, in a situation of global trade union decline, this approach emphasises the importance of broadening employment relationships and finding new forms of institutionalisation based above all on common social norms and values shared by members of a local community (Ackers, 2021).

Consequently, the discipline of HG takes on special relevance as the branch of geography that examines the organisation and territorial distribution of society according to varied and changing social, economic, political and cultural conditions, which ultimately regulate and condition the behaviours of people in a given local community (Jones, 2012; Romero, 2017). Although HG examines a wide range of societal attributes, degrees of urbanisation and ageing are currently attracting particular interest (Cuadrado et al., 2023; Pinilla, 2023). Therefore, combining employment relationship types with these two elements emerges as a primary issue for consideration.

The degree of urbanisation is generally defined in terms of the population density (ratio of inhabitants/area) in a given territory, with a range of values usually located on an urban–rural continuum (Goerlich, 2023; Romero, 2017). The lower population density in rural areas encourages a stronger sense of solidarity in the local community and more social interaction among residents, who may be related through kinship ties. In rural areas the labour market can be seen as an extension of community and family life, fostering cultural values of loyalty and mutual support between employers and employees. In contrast, urban areas are more densely populated and have a more anonymous and independent

social environment. Employment relationships are often more impersonal and transactional. Thus, urban areas seem to favour quasi-spot contract employment relationships, while rural areas favour mutual investment employment relationships. Rural areas categorised as being at risk of depopulation deserve special mention, as they suffer negative consequences for their economy and labour market (Banco de España, 2021; Goerlich, 2023; Pinilla, 2023). When a minimum threshold of population density is not reached, employment opportunities and basic services (e.g. health, education, transport, etc.) become scarce and can result in a feeling of despondency among the population that may erode the values of trust and loyalty typical of rural areas. Employees and employers are conditioned by this effect and their employment relationship may be destabilised in two opposing directions: a greater proliferation of temporary or precarious jobs paying lower salaries or, conversely, the need for employers to offer extra incentives (i.e. higher salaries) to attract or retain employees and compensate for the lack of basic services. Consequently, unbalanced employment relations are likely to appear in rural areas at risk of depopulation.

Population ageing refers to a growing proportion of older people and a corresponding declining proportion of young people in a locality. This demographic change has been accentuated in Spanish society and is causing socio-cultural changes that affect the labour market of these populations (Cuadrado et al., 2023; Pinilla, 2023). Older societies tend to prefer stability and continuity, encouraging cultural values of loyalty and trust that incentivise people to be more committed to the organisations in which they work, namely an organisation-oriented employment relationship. In contrast, younger societies have a workforce that is more dynamic and open to change, which favours diverse work experiences and is therefore willing to take on more transactional employment contracts, centred on a job-oriented employment relationship.



3. INFORMATION SOURCES AND MEASURES

This study adopts the municipality as its unit of analysis, for which we combine three sources of information. For the business sphere we use the SABI database, produced by INFORMA, which provides financial information extracted from the business registers of a large sample of Spanish companies. Data on the municipalities come

from the INE's (Spanish Statistical Office) HIDA database, which offers demographic information for Spanish municipalities. Finally, the LAU database, produced by EUROSTAT, provides information on a series of territorial typologies for European municipalities. Information for the year 2019 was taken from the three databases, as the most recent year for which data is currently available for all the variables analysed in this study.

Following Post et al. (1996) and Roca-Puig (2022), from the SABI database we selected only companies that were representative of a given local community. To this end, they had to meet two criteria: *a)* they report continuous economic activity for five years (period 2015–2019), which establishes them over time and excludes newly created companies or those whose activity is limited to a short period; and *b)* they have no commercial delegations or production plants in different locations, meaning that they carry out their economic activity exclusively in a given municipality and therefore have specific territorial roots. As in Roca-Puig (2022), the organisation's incentive to employees (i.e. investment in human resources) is measured by the average labour cost (personnel expenses/number of employees) and the employees' contribution to the organisation (i.e. labour productivity) is measured by the average value added (value added/number of employees). The total number of companies analysed in the study is 229,667, of which 190,640 are micro-companies (1–9 employees), 32,641 are small companies (10–49 employees), 5,762 are medium-sized companies (50–249 employees) and 624 are large companies (250 employees or more). Regarding their economic activity, and following the classification system adopted by the INE, 7,311 companies belong to the agricultural sector, 31,894 companies to the industrial sector, 29,696 to the construction sector and 160,766 companies to the services sector. These companies are distributed among 5,505 Spanish municipalities.³

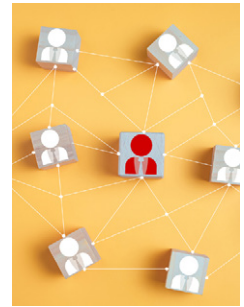
We incorporate two variables from the LAU system, namely the number of inhabitants and the degree of urbanisation. The number of inhabitants is provided only in the interactive maps as descriptive data on population size. The degree of urbanisation combines criteria of geographical contiguity, density and population thresholds and establishes three types of localities: densely populated cities, medium-sized cities and suburbs, and rural municipalities. We use the EU criterion of density below 12.5 inhabitants/km² to identify



rural populations at risk of depopulation. Thus, from the final sample of 5,505 Spanish municipalities, 215 are densely populated cities (Degree of urbanisation 1), 1,103 are medium-sized cities and suburbs (Degree of urbanisation 2), 2,485 are rural municipalities without risk of depopulation (Degree of urbanisation 3) and 1,702 are rural municipalities at risk of depopulation (Degree of urbanisation 4). Finally, we take the ageing index from the HIDA, which is calculated as the ratio of the percentage of the population over the age of 65 to the percentage of the population under 18. Note that the INE does not have these data for some small towns included in our study. Such cases are identified in the interactive maps with the term “#VALOR!” in the drop-down tab of the corresponding municipality. Likewise, we use the quartiles of this ratio to differentiate four levels of ageing in the interactive maps, namely low, low-intermediate, upper-intermediate and high.

4. MUNICIPALITY CLASSIFICATION SYSTEM

To define the typology of employment relationships in companies we follow the original approach of Tsui et al. (1997), who differentiate two categories (Low/High) based on the average mutual contributions between employees and organisation, and combine them to extract the four types identified in Figure 1. The total sample of 229,667 companies is then divided into four subgroups based on this categorisation, such that 29,778 companies (13%) are categorised as the overinvestment type, 85,082 (37.1%) as the mutual investment type, 85,049 (37.0%) as the quasi-spot contract type and 29,758 (12.9%) as the underinvestment type. We then identify the predominant employment relationship in a municipality. To do this we calculate the “percentage share of the number of firms of each employment relationship type” in a municipality – overinvestment (RL1), mutual investment (RL2), quasi-spot contract (RL3) and underinvestment (RL4) – and set the minimum concentration threshold of firms of a given employment relationship type at 50% to identify a municipality as that type. Municipalities in which none of the above four values reaches this minimum are defined as “Hybrid”. In the choropleth map in **Figure 2**, these five types of municipalities are denoted by different colours. Using this classification system, the total sample of 5,505 municipalities is ordered as follows: 161 (2.9%) overinvestment [*Mun1.*], 1,001



(18.2%) mutual investment [Mun2.], 1,852 (33.6%) quasi-spot contract [Mun3.], 308 (5.6%) underinvestment [Mun4.] and the remaining 2,183 (39.7%) hybrid [Mun5.].

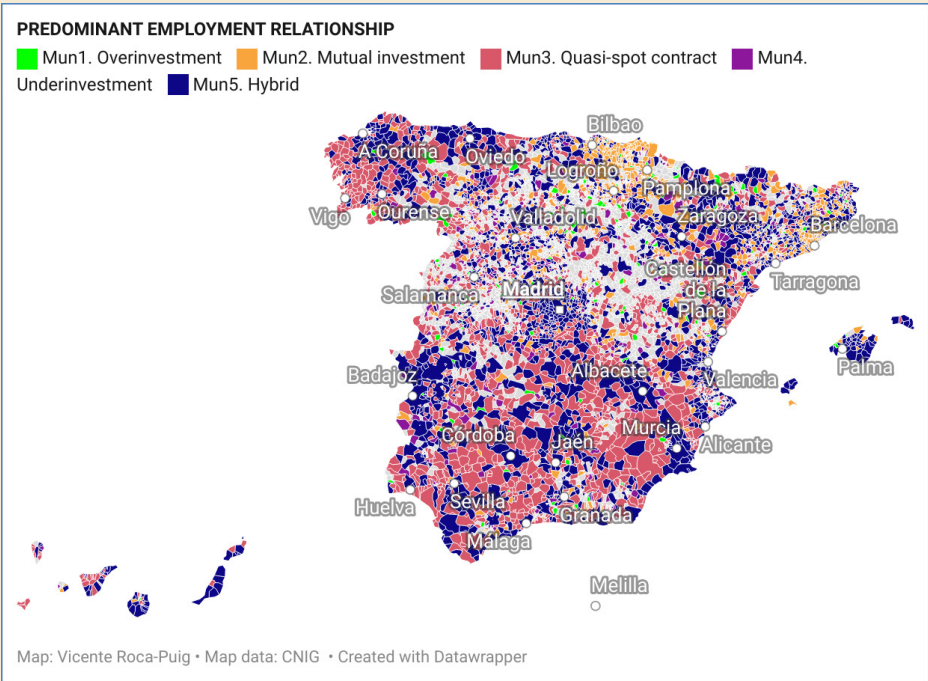
The link in the title of **Figure 2** opens the interactive map. When the cursor hovers over or clicks on a municipality, a drop-down tab appears showing the percentage of companies with each type of employment relationship and the number of companies analysed to assess that locality. For example, 476 companies were analysed in the municipality of Badajoz, which has a population of 150,702 inhabitants; of these companies 12% are RL1, 24.6% are RL2, 44.7% are RL3 and the remaining 18.7% are RL4. Consequently, this municipality is in the “Mun5.Hybrid” class, as none of the above four values exceeds the minimum threshold of 50%. Additionally, the values for one municipality should be put in context by comparing them with the average values for the 5,505 municipalities analysed, which are: RL1 (11.3%), RL2 (29.9%), RL3 (43.1%) and RL4 (15.7%). This is the prototypical profile of employment relationships found in Spanish municipalities. Thus, given its similarity to this national pattern, we can deduce that the municipality of Badajoz is fairly representative of the Spanish territory.

Another way to visualise geographical distribution patterns on the interactive map is by placing the cursor on one of the five municipality types listed in the map’s legend, which reveals the location of all the municipalities of this type across Spain. No clear territorial pattern is identified for the 161 overinvestment municipalities, although there seems to be a greater number in the central and northern areas, typically represented by localities such as Villarlengo (Teruel), Torrejoncillo (Cáceres) or Fresno de Torote (Madrid). A similar distribution can be observed in the 308 underinvestment municipalities, with representative localities such as Vegas del Condado (León), Menasalbas (Toledo) or Chimeneas (Granada). Likewise, the 2,183 hybrid municipalities are fairly evenly distributed across the country, although there is a certain concentration in areas around cities such as Madrid, A Coruña, Valencia and Zaragoza. The 1,852 quasi-spot contract municipalities seem to be more concentrated in the north-west of Spain, with representative municipalities such as Villalpando (Zamora), Ponteareas (Pontevedra) or Ávila, as well as in the central-southern regions, with municipalities like Don Benito (Badajoz), Linares (Jaén) or Almonte (Huelva). Finally, the most obvious geographical



concentration pattern is seen in the 1,001 mutual investment municipalities, which are clustered in the north-east of Spain, represented by cities such as Cerdanyola del Vallès (Barcelona), Ejea de los Caballeros (Zaragoza) or Bilbao.

Figure 2. **Map of Spanish municipalities showing types of employment relationships** <https://datawrapper.dwcdn.net/RLhX0/2/>



5. ASSOCIATION BETWEEN EMPLOYMENT RELATIONSHIP AND HUMAN CONTEXT IN THE MUNICIPALITIES

To examine the connection between types of employment relationship and demographic variables we performed various statistical analyses and produced interactive maps⁴ using IBM SPSS Statistics software. Cross tabulation is used to examine interdependence with degree of urbanisation. The existence of a significant association is assessed using the Chi-square likelihood ratio test (χ^2) together with its corresponding degrees of freedom (d.f.) and significance level (p). The frequency of cases in each cell is presented together with the corrected standardised residuals. The higher the value of the residual, the stronger the association,

the direction of which is indicated by its sign. Analysis of variance (ANOVA) is used to examine the differences in the means of the level of ageing variable between the different types of municipalities. The F-test statistic is used to assess whether significant differences exist between the groups and the Tamhane test identifies which particular pair of groups show these inequalities.

The results of the interdependence analysis between types of employment relationship and urbanisation categories of municipalities are presented in **Table 1**. The value of the Chi-square statistic ($\chi^2 = 524.5$ d.f. = 12 $p < 0.01$) shows that there is a significant association between these two variables. A closer look at the highest residuals reveals that municipalities with unbalanced employment relationships are mostly rural municipalities at risk of depopulation, since both for the overinvestment employment relationship (Mun1: 8.0) and especially for the underinvestment employment relationship (Mun4: 13.7) the residual is positive. In contrast, these two types of unbalanced employment relationships are less likely to be found in medium-sized municipalities and suburbs, as both have negative residuals (Mun1: -6.2; Mun4: -8.9). In turn, hybrid employment relationships (Mun5) are more likely to be found in medium-sized cities and suburbs (6.8) and densely populated cities (8.4), and less likely in rural municipalities at risk of depopulation (-12.9). Municipalities with quasi-spot contract employment relationships (Mun3) are less likely to be located in densely populated areas (-6.4). Finally, note that the mutual investment employment relationship (Mun2) has low residual values, and is slightly significant (-2.6) only in medium-sized localities and suburbs, which shows that the presence of mutual investment is not closely related to the degree of urbanisation.

Table 1. **Association between employment relationship and urbanisation of municipalities: number, percentage of total and corrected standardised residual.**

MUNICIPALITY	DENSELY POPULATED (1)	MEDIUM-SIZED AND SUBURBS (2)	RURAL WITH NO RISK OF DEPOPULATION (3)	RURAL AT RISK OF DEPOPULATION (4)	TOTAL
Mun1	1 (0%); -2.2	1 (0%); -6.2*	63 (1.1%); -1.6	96 (1.7%); 8.0*	161 (2.9%)
Mun2	52 (0.9%); 2.3	171 (3.1%); -2.6*	477 (8.7%); 1.8	301 (5.5%); -0.6	1,001 (18.2%)
Mun3	29 (0.5%); -6.4*	370 (6.7%); -0.1	809 (14.7%); -1.5	644 (11.7%); 4.4*	1,852 (33.6%)
Mun4	0 (0%); -3.6*	1 (0%); -8.9*	104 (1.9%); -4.1*	203 (3.7%); 13.7*	308 (5.6%)
Mun5	133 (2.4%); 6.8*	560 (10.2%); 8.4*	1,032 (18.7%); 2.6*	458 (8.3%); -12.9*	2,183 (39.7%)
Total	215 (3.9%)	1,103 (20%)	2,485 (45.1%)	1,702 (30.9%)	5,505 (100%)

* $p < 0.01$. Map: <https://datawrapper.dwcdn.net/xOwc4/1/>

Table 2 presents the results of the interdependence analysis between the characteristics of the employment relationship type and the level of ageing in the Spanish municipalities. The F-test value (87.1 d.f. = 4 $p<0.01$) indicates a significant difference in the mean values of the level of ageing for the different types of employment relationship. Municipalities with an underinvestment employment relationship have the highest value (3.9) and municipalities with a hybrid employment relationship, the lowest value (1.9). The Tahmane test reveals the significant mean differences between each pair of municipality types according to their employment relationship. As can be seen, all possible pairs are significant, with the exception of Mun1-Mun3 and Mun1-Mun4. These results show that unbalanced employment relationships (overinvestment and underinvestment) are linked to older populations, while hybrid and mutual investment are found in younger populations. The quasi-spot contract employment relationship lies in an intermediate position between these two extremes.

Table 2. **Association between employment relationship and level of ageing of municipalities.**

MUNICIPALITY	NUMBER	MEAN	STANDARD DEVIATION
Mun1. Overinvestment	145	3.4	2.8
Mun2. Mutual investment	950	2.2	2.2
Mun3. Quasi-spot contract	1,787	2.7	2.3
Mun4. Underinvestment	273	3.9	2.8
Mun5. Hybrid	2,167	1.9	1.6
Total	5,322	2.4	2.2
Tahmane test, $p<0.01$: Mun1-Mun2; Mun1-Mun5; Mun2-Mun3; Mun2-Mun4; Mun2-Mun5; Mun3-Mun4; Mun3-Mun5; Mun4-Mun5.			

Map: <https://datawrapper.dwcdn.net/iaybC/1/>

6. CONCLUSION

This research studies the contextual (Coyle-Shapiro and Shore, 2007; Schalk, 2004) and neo-pluralist (Ackers, 2021) perspective of employment relationships by taking the original empirical approach of using the municipality as the unit of analysis, which allows these local communities to be classified according to the predominant type of employment relationships implemented by the firms located within their municipal boundaries. Five types of municipalities are identified

and their spatial arrangement patterns across Spain are revealed through interactive choropleth maps. Likewise, the study recognises the importance of the company–society binomial by examining the link between the types of employment relationships and two basic characteristics of human geography: degree of urbanisation and population ageing.

The results reveal that: 1) the typical (i.e., average) profile of employment relationships in Spanish municipalities is characterised by the prevalence of the quasi-spot contract relationship type; 2) hybrid municipalities predominate in Spain, in which there is a mixture of companies with different types of employment relationships, with no one type clearly predominating over the others. The number of quasi-spot contract municipalities lies in second place, with a certain concentration in the centre-south and north-west of the country; 3) the municipalities with mutual investment are concentrated in the north-east of Spain, especially in the province of Barcelona and in the Autonomous Communities of the Basque Country and Navarre; 4) the small number of municipalities with unbalanced employment relationships are scattered throughout the country, with no noticeable concentration in any specific geographical area. However, there is no evidence that mutual investment employment relationships are more typical in rural than in urban areas. The more intense and personal social interaction of rural societies that fosters values of loyalty and familiarity between people does not translate into a mutual investment employment relationship. Furthermore, we found that unbalanced employment relationships, both overinvestment and underinvestment, are representative of rural municipalities at risk of depopulation. Social instability in these localities seems to facilitate the establishment of these opposing types of employment relationships. The results also show that these two unbalanced employment relationships are mainly found in municipalities with older populations, in contrast to the hybrid and mutual investment types, which are more common in younger municipalities. This contrasts in part with the expected finding, which suggested a positive association between the cultural values of stability and continuity that characterise ageing societies and the mutual investment employment relationship.

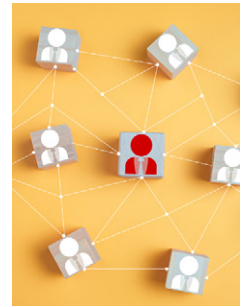
In sum, the geographical distribution of the types of employment relationship is linked to the HG characteristics we examined. Employer–employee relationships cannot be fully understood without considering the territorial/demographic context in which they develop. Hence, municipalities emerge as key local entities where firms form strong community ties and where demographic characteristics interrelate with organisational behaviour and



employment practices. In line with Boxall (2021), Post et al. (1996) and Schalk (2004), our results provide empirical evidence of the social embeddedness of employment relationships. In other words, the employment relationship is a central organisational variable embedded within a broader network of human relations that goes beyond organisational boundaries and encompasses features of society at large. The results also support the current conceptualisation of employment relationships from a neo-pluralist perspective. Whereas classical pluralism focused on managing conflict and negotiation between employees and employers in the workplace, neo-pluralism advocates a deeper integration of the social and ethical values prevailing in society, situating industrial relations as part of a broader institutional context (Ackers, 2021).

HRM must therefore address HG issues. This more holistic view of HRM allows the municipality to be considered as a “human resources ecosystem”, where organisational boundaries are more permeable and the firm as the basic unit of analysis is blurred and it is appropriate to broaden the unit of analysis in such a way that it incorporates societal characteristics at the same level (Burke and Morley, 2023; Snell et al., 2023). According to these authors, the notion of the ecosystem invites us to rethink our current research frameworks, shifting the level of analysis from the organisation to the ecosystem and asking how employment relationships are organised in different human contexts.

To support a human resource ecosystem, company HRM managers collaborate both inside and outside the organisation, and under a business logic (re)connect societal norms and values with the organisation, differentiating and establishing different types of employment relationships (Burke and Morley, 2023; Snell et al., 2023). Managers should pay attention to the variety of social and cultural factors that influence choices and behaviours in organisations (Boxall, 2021). Therefore, a key notion for employers and managers is that the nature of the employment relationship is strongly dependent on a range of local demographic characteristics. By incorporating these territorial factors into their business decision-making process, managers can adopt more strategic approaches to HRM that are tailored to local realities. For this purpose, geographical analysis tools such as interactive choropleth maps are particularly useful to visualise in a clear and accessible way how different types of employment relationships are distributed in a region, which facilitates the identification of spatial patterns that would otherwise be difficult to detect. Moreover, the practical nature of this study is highlighted by the fact that, through the online maps, managers can identify the demographic characteristics of the



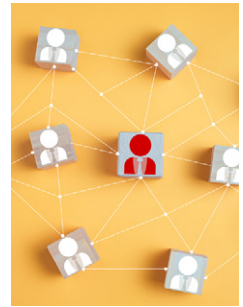
municipality in which their company is located and the employment relationship profile of that locality and assess the extent to which they correspond to the type of employment relationship in their own organisation. Finally, the strong interdependence found between the types of employment relationships and the human variables of the municipality should encourage collaboration between companies and local administrations. These two social agents are interconnected and need greater coordination between their respective business strategies and public policies in order to strengthen their joint action and achieve the development of business and society in general.

Regarding the study's limitations and future lines of research, as Bamberger and Ang (2016) indicate, the results of an exploratory study provide the starting point for further development through explanatory research based on the formulation of hypotheses and their corresponding confirmatory statistical analyses. Explanatory research is therefore needed to further investigate and provide answers as to why these patterns of geographical distribution in employment relationships occur and the reasons for the associations found between types of employment relationship and the human context in Spanish municipalities. The statistical analyses carried out in this research should be regarded as merely descriptive. Furthermore, future research could examine different municipality profiles (i.e. types of human resource ecosystems) by simultaneously considering all contextual variables together with the type of employment relationship of the municipalities, using more advanced statistical techniques such as cluster analysis. In turn, in this paper we have focused exclusively on the typology of employment relationships developed by Tsui and Wu (2005); future research could use other conceptualisations and classifications developed in the literature (see De la Rosa-Navarro and Cabrera, 2008) to examine in depth the territorial dimension of HRM. Additionally, the introduction of other demographic characteristics of municipalities (e.g. the dependency rate) would extend the field of study of employment relationships. Undoubtedly, the incorporation of new HG characteristics that emphasise the importance of territory and the business–society connection, focusing attention on the demographic embeddedness of employment relationships, will help to improve the social impact of HRM research.



REFERENCES

- Ackers, P. (2021). Pluralisms? Social philosophy, social science and public policy in employment relations and human resource management. *Journal of Industrial Relations*, 63(2), 263-279. <https://doi.org/10.1177/0022185620983970>.
- Bamberger, P. & Ang, S. (2016). The quantitative discovery: What is it and how to get it published. *Academy of Management Discoveries*, 2(1), 1-6. <https://doi.org/10.5465/amd.2015.0060>.
- Banco de España (2021). La distribución espacial de la población en España y sus implicaciones económicas. Informe anual 2020, 271-287. Publicaciones del Banco de España.
- Baruch, Y. (2023). HARKing can be good for science: Why, when, and how c/should we Hypothesizing After Results are Known or Proposing research questions After Results are Known. *Human Resource Management Journal*. (in press) <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12534>.
- Bornay-Barrachina, M., Guerrero-Villegas, J., López-Fernández, M. & Ruiz-Rodríguez, M. (2023). Pressures for sustainability and strategic responses on employment relationships: The role of the HR manager. *European Research on Management and Business Economics*, 29(2), 100219. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2023.100219>.
- Boxall, P. (2021). Studying mutuality and perversity in the impacts of human resource management on societal well-being: Advancing a pluralist agenda. *Human Resource Management Journal*, 31(4), 834-846. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12341>.
- Burke, C.M. & Morley, M.J. (2023). Toward a non-organizational theory of human resource management? A complex adaptive systems perspective on the human resource management ecosystem in (con) temporary organizing. *Human Resource Management*, 62(1), 31-53. <https://doi.org/10.1002/hrm.22132>.
- Cooke, F.L., Dickmann, M. & Parry, E. (2022). Building sustainable societies through human-centred human resource management: Emerging issues and research opportunities. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2021732>.
- Coyle-Shapiro, J.A. & Shore, L.M. (2007). The employee-organization relationship: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 17(2), 166-179. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.03.008>.
- Cuadrado, P., Fernández, A., Montero, J.M. & Rodríguez, F.J. (2023). El impacto del envejecimiento poblacional sobre la evolución de la tasa de actividad en España. *Boletín Económico - Banco de España*, 2023/T3, 12. <https://doi.org/10.53479/33476>.
- De la Rosa-Navarro, D. & Cabrera, E.F. (2008). A typology of employment relationships from a multi-disciplinary point of view. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(1), 81-112. <https://doi.org/10.4321/S1576-59622008000100005>.
- Expansión (2024). Datosmacro.expansion.com. <https://datosmacro.expansion.com/> (08/01/2024).
- Florida, R. (2008). Who's your city? How the creative economy is making where to live the most important decision of your life. Basic Books.
- Goerlich, F.J. (2023). Acceso a los servicios: la dicotomía rural-urbano. *Papeles de Economía Española*, 176, 162-180.
- Grant, R. (2018). Data visualization. Charts, maps, and interactive graphics. Chapman & Hall.
- Jones, A. (2012). Human geography: The basics. Taylor & Francis Group.
- López-Cabrales, A. & DeNisi, A. (2021). The road to more sustainable firms in the face of a pandemic: Changes needed in employment relationships. *Business Research Quarterly*, 24(3), 241-248. <https://doi.org/10.1177/23409444211017913>.
- Macke, J., Sarate, J., & de Atayde, S. (2019). Smart sustainable cities evaluation and sense of community. *Journal of Cleaner Production*, 239, 118103. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118103>.
- Mayrhofer, W., Biemann, T., Koch-Bayram, I. & Rapp, M.L. (2024). Context is key: A 34-country analysis investigating how similar HRM systems emerge from similar contexts. *Human Resource Management*, 63, 355-371. <https://doi.org/10.1002/hrm.22205>.



Pinilla, V. (2023). El reto demográfico: políticas frente a la despoblación rural en España. *Papeles de Economía Española*, 176, 146-161.

Post, J.E., Frederick, W.C., Lawrence, A.T. & Weber, J. (1996). Business and society: Corporate strategy, public policy, ethics. McGraw-Hill.

Roca-Puig, V. (2022). Effect of poverty in cities and organizational size on the employment relationship: An empirical analysis. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*. 471, 193–231. <https://doi.org/10.51302/rtss.2022.3329>.

Roca-Puig, V. (2025). Demographic topics and employment relationships [Data set]. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13846852>.

Romero, J. (2017). Geografía humana de España. Tirant Humanidades.

Saket, B., Scheidegger, C., Kobourov, S.G. & Börner, K. (2015). Map-based visualizations increase recall accuracy of data. *Computer Graphics Forum*, 34(3), 441-450. <https://doi.org/10.1111/cgf.12656>.

Schalk, R. (2004). Changes in the employment relationship across time. In J. Coyle-Shapiro, L. Shore, S. Taylor & L. Tetrick (Eds.), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*, 284-311. Oxford University Press.

Snell, S. A., Swart, J., Morris, S. & Boon, C. (2023). The HR ecosystem: Emerging trends and a future research agenda. *Human Resource Management*, 62(1), 5-14. <https://doi.org/10.1002/hrm.22158>.

Steele, J. & Iliinsky, N. (2010). Beautiful visualization: Looking at data through the eyes of experts. O'Reilly Media, Inc.

Tsui, A.S. & Wu, J.B. (2005). The new employment relationship versus the mutual investment approach: implications for human resource management. *Human Resource Management*, 44(2), 115-121. <https://doi.org/10.1002/hrm.20052>.

Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W. & Tripoli, A.M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121. <https://doi.org/10.5465/256928>.



NOTES

- 1. **Acknowledgements:** Funded by the Ministerio de Ciencia e Innovación, the Agencia Estatal de Investigación and FEDER (Project PID2022-141683NB-I00).
- 2. The business data from the SABI database are not presented as they are protected by intellectual property rights.
- 3. There are currently 8,131 municipalities in Spain. The 2,626 municipalities not included in our study correspond to small municipalities in which no companies are located. This situation is logical given that SABI is constructed from accounting data deposited in the commercial register and individual entrepreneurs (i.e., self-employed), who predominate in many small localities, are not obliged to register their data.
- 4. These maps can be consulted online via the links provided in the respective tables. We dichotomised the demographic variables, following the principles of simplicity and ease of understanding in preparing these graphs (Grant, 2018; Steele and Iliinsky, 2010). As in Goerlich (2023), the degree of urbanisation is limited to two categories (Urban/Rural), the first one covering densely populated and medium-sized cities and the second, rural municipalities. Likewise, the level of ageing is represented in two categories (High/Reduced) taking the median value as the cut-off point. Two choropleth maps were designed consisting of ten different colours.





Vicente Roca-Puig
Full Professor; Department
of Business Administration
and Marketing, Universitat
Jaume I.


El Mapa de las Relaciones Laborales en España¹

The Map of Employment Relationships in Spain

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, muchos autores (e.g., Boxall 2021; Cooke et al., 2022; Mayrhofer et al., 2024) advierten que aunque la Gestión de Recursos Humanos (GRH) ha reconocido desde siempre la importancia del contexto, paradójicamente, hay una falta de investigaciones empíricas que incorporen en un primer plano esta dimensión territorial, básica por ejemplo para examinar la interdependencia entre empresa y sociedad, lo cual sin duda está limitando la repercusión social de esta disciplina científica. En particular, como indican Coyle-Shapiro y Shore (2007) y Roca-Puig (2022), esta situación se presenta en la visión contextual de las relaciones laborales, la cual sostiene que las normas y valores culturales de la sociedad enmarcan y se interrelacionan con el proceso de intercambio de prestaciones entre empleador y empleados (Coyle-Shapiro y Shore, 2007; Schalk, 2004), siendo este un aspecto esencial del binomio empresa-sociedad (Boxall, 2021; Cooke et al., 2022; Post et al., 1996). Además, estas escasas investigaciones empíricas escogen como unidad de análisis la empresa (p.ej., Roca-Puig, 2022), nunca el contexto, lo cual también ayuda a relativizar su importancia.

Con la resolución de compensar este sesgo, adoptamos una posición alternativa y novedosa al elegir como unidad de análisis el municipio. La comunidad local representa el contexto más cercano y significativo para las empresas, con el que construyen los vínculos más fuertes. Diferentes municipios pueden presentar interacciones humanas distintivas y el sentido de comunidad local configura valores culturales comunes y códigos de conductas idiosincrásicos que permiten compararlos (Florida, 2008; Jones, 2012; Macke et al., 2019; Post et al., 1996; Roca-Puig, 2022). Las ciudades no son solo ubicaciones físicas, sino que distintas ciudades probablemente



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este estudio es el primer intento de mapear un atributo empresarial clave de la Gestión de Recursos Humanos (GRH): la relación laboral. Utilizando un diseño de investigación exploratorio, se clasifican los municipios españoles según la prevalencia de empresas que siguen un determinado tipo de relación laboral y se identifica su distribución geográfica en España a través de mapas coropléticos interactivos (véase <https://datawrapper.dwcdn.net/sbinS/1/>). Además, se examina cómo los tipos de relaciones laborales se asocian con diversas características demográficas (i.e., urbanización y envejecimiento). Los resultados ilustran el perfil típico de las relaciones laborales en los municipios españoles, donde predomina la relación laboral contractual. Las relaciones laborales y los factores demográficos interactúan, enfatizando el arraigo de la GRH en el contexto social y la concepción del municipio como un ecosistema de recursos humanos.

EXECUTIVE SUMMARY

This study represents the first attempt to map a critical business attribute related to human resource management (HRM): the employment relationship. Using an exploratory research design, it classifies Spanish municipalities based on the prevalence of companies adopting specific types of employment relationships and visualises their geographical distribution across Spain through interactive choropleth maps (see <https://datawrapper.dwcdn.net/RLhX0/2/>). Furthermore, it explores the associations between different types of employment relationships and various demographic characteristics (i.e., urbanisation and ageing). The findings reveal the typical profile of employment relationships in Spanish municipalities, where the quasi-spot contract employment relationship is predominant. The study highlights the interplay between employment relationships and demographic factors, underscoring how HRM is embedded in the societal context and framing the municipality as a human resource ecosystem.

***La comunidad local
representa el contexto
más cercano y
significativo para las
empresas, con el que
construyen los vínculos
más fuertes.***

engloben diferentes tipos de relaciones laborales ligadas a diferentes características demográficas. En particular, el nivel de urbanización y el grado de envejecimiento de una población son factores típicos de la Geografía Humana (GH) que delimitan el acervo cultural de un municipio (Jones, 2012; Romero, 2017). Por otra parte, este novedoso enfoque permite analizar las relaciones laborales de una determinada área geográfica, en nuestro caso España, usando mapas coropléticos interactivos, los cuales identifican gráficamente patrones de distribución territorial. La visualización interactiva de datos basada en mapas mejora substancialmente la forma en que se presentan los artículos en línea, brindando a los lectores una

mejor comprensión y personalización de los resultados y, a su vez, ayuda a los autores a lograr un mayor impacto social (Grant, 2018; Saket et al., 2015; Steele y Iliinsky, 2010). Estas ventajas motivan que el uso de mapas interactivos se haya vuelto cada vez más común en publicaciones académicas.

En particular, esta investigación pretende dar respuesta a cuestiones clave como: ¿Cuántos y cuáles son los municipios en los que predomina un determinado tipo de relación laboral?; ¿Se identifica en España algún patrón de ordenación territorial de estos diferentes municipios?; ¿Se vincula esta distribución geográfica de las relaciones la-

borales con las características demográfica de los municipios? Con este propósito, diseñamos una investigación de tipo exploratorio en la que a partir de los datos de 229.667 empresas se clasifican 5.505 municipios españoles en función de los tipos de relación laboral propuestos originalmente por Tsui et al., (1997) y adoptados posteriormente por múltiples investigadores (p.ej., Bornay-Barrachina et al., 2023; López-Cabrales y DeNisi, 2021), a saber, inversión mutua, contractual, sobre-inversión e infra-inversión. Asimismo, se analiza su interrelación con los niveles de urbanización y envejecimiento de los municipios.

Diversas son las contribuciones de esta investigación. La principal aportación a la GRH es mapear un atributo inherentemente empresarial: la relación laboral. Aunque es habitual la elaboración de mapas coropléticos interactivos sobre características del mercado laboral (p.ej., Expansión, 2024), estos usan exclusivamente datos “macro”, marginando el papel de las empresas como agente social básico. El mapeo de características organizativas requiere de una

mayor elaboración al introducir en el análisis estos datos “micro” (i.e., empresa) y tener que idear un procedimiento para trasladarlos a un nivel más agregado (i.e., el municipio). En segundo lugar, cabe destacar que es un estudio exploratorio, lo cual no es habitual en el campo de la GRH (Baruch, 2023). Según Bamberger y Ang (2016) y Baruch (2023), estudios exploratorios cuantitativos que a partir del análisis de datos descubran y generen nuevas ideas son especialmente recomendables y valiosos cuando hay: 1) una falta de soporte teórico previo debido a que la asociación de variables procedentes de diferentes disciplinas impide respaldar una argumentación en forma de hipótesis; 2) o bien una recopilación de datos de contextos no convencionales y se usa una técnica de análisis específicamente diseñada para descubrir patrones novedosos. Ambos supuestos se dan en esta investigación.

Por una parte, el carácter multidisciplinar se evidencia al introducir en el ámbito de estudio de las relaciones laborales temas centrales de la GH, tales como el riesgo de despoblación y el envejecimiento de la población, los cuales además se han convertido hoy en día en asuntos importantes de debate debido a su especial incidencia en España (Banco de España, 2021; Cuadrado et al., 2023; Pinilla, 2023). Al mismo tiempo, se recopilan y fusionan datos procedentes de tres fuentes de información distintas (el Sistema de Análisis de Balances Ibéricos -SABI-, el Atlas de Distribución de Renta de los Hogares -ADRH- y el Sistema de Unidades Administrativas Locales -SUAL-) y se usa una herramienta especial que permite identificar patrones de distribución geográfica de los tipos relación laboral (i.e., mapas interactivos). La complejidad de recopilar e integrar toda esta gran cantidad de información empresarial y demográfica ocasiona que no existan bases de datos con estas características, por lo que la propia base de datos del estudio (véase Roca-Puig, 2025)² surge como una contribución esencial, la cual es de acceso abierto para permitir que otros grupos de investigación puedan usarla y progresar en el debate sobre el arraigo social de la GRH (Boxall, 2021; Mayrhofer et al., 2024). A continuación, se describen los tipos de relaciones laborales, las características humanas de la población y anticipamos una conexión lógica entre ellos.

PALABRAS CLAVE

Relación laboral, geografía humana, empresa y sociedad, mapas interactivos, ecosistema de recursos humanos.

KEYWORDS

Employment relationships, human geography, business and society, interactive maps, human resource ecosystem.

2. TIPOS DE RELACIÓN LABORAL Y CONTEXTO HUMANO

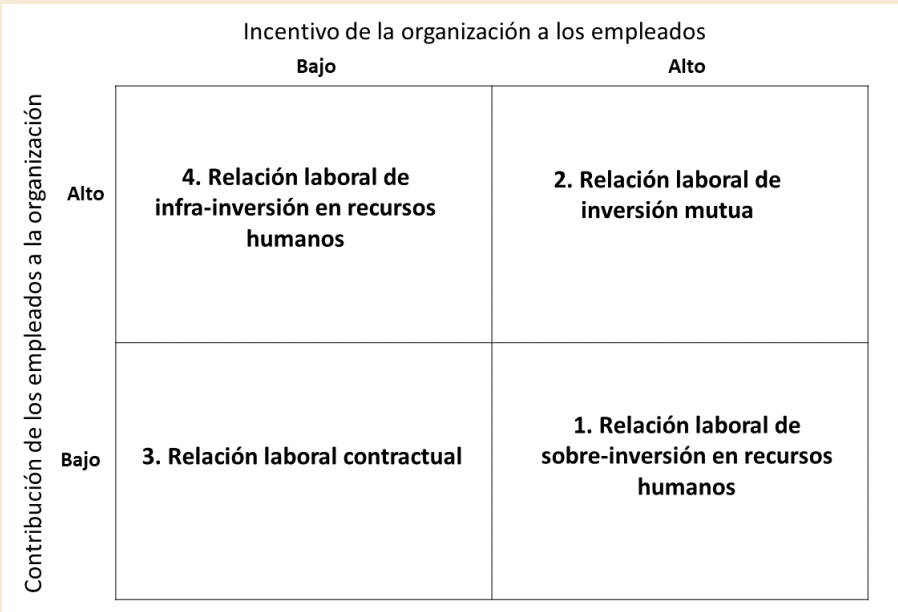
La relación laboral es el eje principal de referencia de la GRH alrededor del cual la empresa define su política de personal y configura las diversas prácticas de recursos humanos que la operativizan (Coyle-Shapiro y Shore, 2007; De la Rosa-Navarro y Cabrera, 2008). Una relación laboral es un intercambio entre empleador y empleado donde el primero remunera al segundo a cambio del trabajo aportado por este. En una relación laboral, los empleadores realizan incentivos o inversiones en los empleados y, como contraprestación, reciben compensaciones o contribuciones de los empleados, reflejadas en última instancia en una mayor productividad laboral (Roca-Puig, 2022). Tsui et al., (1997) y Tsui y Wu (2005) usan los términos incentivos ofrecidos y contribuciones esperadas por los empleadores para referirse a las dos dimensiones básicas que definen una relación laboral, las dividen en dos diferentes niveles (Bajo/Alto) y, a partir de sus posibles combinaciones, identifican cuatro diferentes tipos de relaciones laborales que puede adoptar una organización (**Figura 1**): inversión mutua, contractual, sobre-inversión e infra-inversión. Las relaciones laborales de inversión mutua y contractual tienen en común que pueden calificarse de relaciones laborales equilibradas por cuanto que las aportaciones de una parte están en consonancia con las contribuciones de la otra, mientras que las relaciones laborales de sobre-inversión e infra-inversión en recursos humanos comparten que son formas desequilibradas (Bornay-Barrachina et al., 2023; López-Cabrales y DeNisi, 2021; Tsui et al., 1997; Tsui y Wu, 2005).

La relación laboral de infra-inversión (*underinvestment*) en recursos humanos se caracteriza por la combinación de un alto nivel de contribución de los empleados a la organización (i.e., empleador) y un nivel bajo de incentivo ofrecido por la organización a los empleados. Este tipo está desequilibrado a favor del empleador, que espera contribuciones amplias mientras ofrece incentivos limitados. El empleador invierte poco en personal y aun así exige contribuciones considerables de los empleados. Los incentivos ofrecidos se limitan en su alcance a la supervivencia a corto plazo de la empresa, así como al cumplimiento estricto y mínimo de la ley. Las consecuencias incluyen una alta rotación, un ambiente laboral negativo y un aumento del absentismo. Por el contrario, la modalidad de sobre-inversión (*Overinvestment*) en recursos humanos combina un alto nivel de incentivo de la organización ofrecido a los empleados con



un nivel bajo de contribución de los empleados a la organización. Los incentivos ofrecidos a los empleados superan sus contribuciones, por lo que está desequilibrado a favor de los empleados. Los empleados disfrutan de seguridad, formación y una remuneración elevada sin que realicen contribuciones más allá de lo mínimamente exigido en su puesto de trabajo.

Figura 1. Tipos de relaciones laborales



Fuente. Adaptado de Tsui y Wu (2005).

Un nivel bajo de las dos dimensiones define la relación laboral contractual (*quasi-spot contract*). Esta modalidad está centrada en los términos concretos que se negocian con respecto al puesto de trabajo que ocupa el empleado, con tareas claramente especificadas y un sistema de control estrecho que persigue prioritariamente la eficiencia económica de la organización (relación laboral orientada al puesto). La organización trata de obtener los resultados deseados de los empleados al menor coste laboral posible, poniendo el énfasis en el cumplimiento de normas de comportamiento y en reglas de supervisión directa. La relación laboral contractual permite a la empresa obtener flexibilidad por medio de la contratación y despi-



do periódico de los trabajadores. Por el contrario, la modalidad de inversión mutua (*mutual investment*) se define por un nivel alto en las dos dimensiones que conforman una relación laboral. La organización ofrece incentivos generosos a los empleados y como contraprestación espera un alto desempeño y productividad laboral. Este tipo de relación laboral pretende una mayor participación y compromiso de los empleados con la organización, no tanto restringida al cumplimiento de las funciones de su puesto de trabajo, sino ir más allá del mismo basándose en la predisposición de los empleados a afrontar situaciones cambiantes para conseguir una mayor flexibilidad de la empresa (relación laboral orientada a la organización). Para ello se establecen relaciones sociales de confianza y lealtad, otorgando a los empleados un mayor ámbito de actuación, seguridad laboral y altos niveles de remuneración.

La visión contextual de las relaciones laborales postula que la naturaleza de la relación laboral está vinculada con diferentes atributos de la sociedad en general (Boxall, 2021; Coyle-Shapiro y Shore, 2007; Roca-Puig, 2022; Schalk, 2004). La sociedad es el contexto del intercambio entre empleados y empleadores. Sociedad, empleador y empleado están involucrados en un proceso de interacción sistémico. Esta perspectiva subraya que la HRM no puede desvincularse del entorno socioeconómico y cultural en el que se desarrolla, pues las prácticas organizativas están imbricadas en una red más amplia de relaciones sociales. Asimismo, la aproximación neopluralista de las relaciones laborales (Ackers, 2021) redefine el propio concepto y lo extiende más allá de los límites organizativos de Tsui y Wu (2005) integrando al contexto institucional de la sociedad. El neo-pluralismo busca equilibrar conflicto y cooperación, promoviendo el concepto de "ventaja mutua" a través de la negociación entre empleadores y empleados, reconociendo que el equilibrio de sus intereses ya no se circunscribe al lugar de trabajo, sino que está vinculado a dinámicas sociales más amplias de la comunidad local en la que la empresa desarrolla su actividad económica. Además, esta aproximación subraya que ante el declive sindical global, las relaciones laborales deben ampliarse y encontrar nuevas formas de institucionalización basadas sobre todo en unas normas y valores sociales comunes compartidos por los miembros de una comunidad local (Ackers, 2021).

En consecuencia, cobra especial relevancia la disciplina de GH, al ser la rama de la geografía que examina la organización y distri-

bución territorial de la sociedad conforme a variadas y cambiantes condiciones sociales, económicas, políticas y culturales, las cuales regulan en última instancia los comportamientos y condicionan las conductas de las personas de una determinada comunidad local (Jones, 2012; Romero, 2017). Aunque la GH examina una amplia gama de atributos de la sociedad, actualmente están tomando especial relevancia su grado de urbanización y envejecimiento (Cuadrado et al., 2023; Pinilla, 2023). Por consiguiente, la articulación de los tipos de relación laboral con estos dos elementos se manifiesta como un tema primordial a considerar.

El grado de urbanización se define principalmente en función del ratio de densidad poblacional (habitantes/superficie) de un determinado territorio cuyo rango de valores se suele emplazar sobre un continuo urbano-rural (Goerlich, 2023; Romero, 2017). La menor densidad de población de las áreas rurales genera un sentimiento de solidaridad en la comunidad local más fuerte y una mayor interacción social entre los residentes, quienes incluso pueden estar unidos por lazos de parentesco. En las zonas rurales el mercado laboral puede verse como una extensión de la vida comunitaria y familiar, fomentando valores culturales de lealtad y apoyo mutuo entre empleadores y empleados. En contraste, las áreas urbanas tienen una mayor densidad poblacional y un entorno social más anónimo e independiente. La relación laboral puede ser más impersonal y transaccional. Por lo tanto, las zonas urbanas parecen decantarse por relaciones laborales contractuales, mientras que las zonas rurales priman relaciones laborales de inversión mutua. Dentro de las zonas rurales, una distinción especial merecen las catalogadas en riesgo de despoblación, con unas consecuencias negativas para la economía y el mercado laboral (Banco de España, 2021; Goerlich, 2023; Pinilla, 2023). Si no se alcanza un umbral mínimo de densidad de población, emerge una falta de oportunidades de empleo y servicios básicos (p.ej., sanidad, educación, transporte, etc.), junto a un cierto sentimiento de desánimo en la población que puede erosionar los valores de confianza y lealtad típicos de las zonas rurales. Empleados y empleadores están condicionados por esta perturbación y su relación laboral se puede desestabilizar en dos sentidos contrapuestos: una mayor proliferación de empleos temporales o precarios que limite la retribución de los empleados o, por el contrario, también es posible que los empleadores necesiten incentivos extra (i.e., salarios más altos) para atraer o retener a los empleados





y contrarrestar la falta de servicios básicos. Por consiguiente, las relaciones laborales desequilibradas posiblemente aparezcan en zonas rurales en riesgo de despoblación.

El envejecimiento de la población se refiere a una proporción creciente de personas mayores en detrimento de la proporción de jóvenes en una localidad. Este cambio demográfico se ha acentuado en la sociedad española y está provocando cambios socioculturales que influyen en el mercado laboral de esas poblaciones (Cuadrado et al., 2023; Pinilla, 2023). Las sociedades de mayor edad suelen preferir la estabilidad y continuidad, incentivando valores culturales de lealtad y confianza que conllevan a un mayor compromiso de las personas con las organizaciones en las que trabajan, es decir, a una relación laboral orientada a la organización. Por el contrario, una sociedad más joven tiene una fuerza laboral más dinámica y abierta al cambio que prima experiencias laborales diversas y, por consiguiente, está dispuesta a asumir contratos de trabajo más transaccionales, centrados en una relación laboral orientada al puesto de trabajo.

3. FUENTES DE INFORMACIÓN Y MEDIDAS

Adoptando como unidad de análisis el municipio, integramos tres fuentes de información. Con respecto a la esfera empresarial, usamos la base de datos SABI, elaborada por la empresa INFORMA, que proporciona información financiera extraída de los registros mercantiles de una amplia muestra de empresas españolas. Con respecto al ámbito municipal, usamos la base de datos ADRH, elaborada por el INE, que proporciona información de los municipios españoles sobre variables demográficas y, por último, la base de datos SUAL, elaborada por EUROSTAT, que proporciona información sobre una serie de tipologías territoriales de los municipios europeos. Usamos la información del año 2019 de las tres bases de datos, dado que es la anualidad más reciente de la que en este momento se dispone de datos de todas las variables analizadas en este estudio.

Por lo que respecta a SABI, siguiendo las orientaciones de Post et al., (1996) y Roca-Puig (2022), se seleccionan solo empresas que fuesen representativas de una determinada comunidad local y, por lo tanto, tienen que cumplir dos requisitos: a) mostrar una actividad económica continuada durante cinco años (periodo 2015-2019), lo

cual les confiere un arraigo temporal, excluyendo así a empresas de nueva creación o cuya actividad se limite a un reducido periodo de tiempo; *b*) no poseer delegaciones comerciales o plantas productivas en diversas localidades, es decir, que desarrollen su actividad económica exclusivamente en un determinado municipio, lo cual les confiere un arraigo territorial específico. Al igual que Roca-Puig (2022), el incentivo de la organización a los empleados (i.e., inversión en recursos humanos) se mide por el coste laboral promedio (gastos de personal/número de empleados) y la contribución de los empleados a la organización (i.e., productividad laboral) se mide por el valor añadido promedio (valor añadido/número de empleados). El número total de empresas analizado en esta investigación es 229.667, de las cuales 190.640 son microempresas (1-9 empleados), 32.641 son pequeñas empresas (10-49 empleados), 5.762 son medianas empresas (50-249 empleados) y 624 son grandes empresas (250 empleados o más). En función de su actividad económica, siguiendo el sistema de clasificación adoptado por el INE, 7.311 empresas pertenecen al sector de agricultura, 31.894 empresas al sector industrial, 29.696 al sector de la construcción y 160.766 empresas al sector de servicios. Estas empresas se encuentran distribuidas entre 5.505 municipios españoles.³

En cuanto a SUAL, incorporamos dos variables, a saber, el número de habitantes y el grado de urbanización. El número de habitantes se proporciona solamente en los mapas interactivos como dato descriptivo del tamaño de la población. El grado de urbanización combina criterios de contigüidad geográfica, densidad y umbrales de población y establece tres tipos de localidades: ciudades densamente pobladas, ciudades medianas y barrios periféricos, y municipios rurales. Usando el criterio de la Unión Europea de densidad inferior a 12,5 habitantes/km², identificamos a las poblaciones rurales en riesgo de despoblación. De este modo, de la muestra final de 5.505 municipios españoles, 215 son ciudades densamente pobladas (Grado de urbanización 1), 1.103 son ciudades medianas y barrios periféricos (Grado de urbanización 2), 2.485 son municipios rurales sin riesgo de despoblación (Grado de urbanización 3) y 1.702 son municipios rurales en riesgo de despoblación (Grado de urbanización 4). Por último, del ADHR introducimos el índice de envejecimiento, que se calcula mediante el ratio entre el porcentaje de la población mayor a 65 años y el porcentaje de la población menor a 18 años. Advertimos que para algunas pequeñas localidades in-

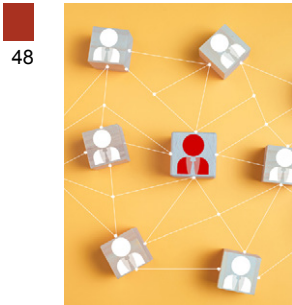


cluidas en nuestro estudio el INE no dispone de este dato. Esta circunstancia se identifica en los mapas interactivos con la inscripción “#¡VALOR!” en la ficha desplegable del correspondiente municipio. Asimismo, a partir de los cuartiles de este ratio, en los mapas interactivos diferenciamos cuatro diferentes niveles de envejecimiento, a saber, bajo, intermedio-bajo, intermedio-alto y alto.

4. SISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE LOS MUNICIPIOS

Para conformar la tipología de relaciones laborales de las empresas seguimos el planteamiento original de Tsui et al., (1997), quienes a partir de la mediana de las contraprestaciones mutuas entre empleados y organización diferencian dos categorías (Bajo/Alto) y las combinan para extraer los cuatro tipos identificados en la Figura 1. La muestra total de 229.667 empresas se divide pues en cuatro subgrupos en función de esta categorización, de tal forma que 29.778 empresas (13%) se catalogan de sobre-inversión, 85.082 empresas (37,1%) de inversión mutua, 85.049 empresas (37,0%) son contractuales y 29.758 (12,9%) empresas son del tipo infra-inversión. A continuación, identificamos la relación laboral predominante en un municipio. Para lo cual, se calcula la “proporción porcentual del número de empresas de cada tipo de relación laboral” en un municipio -sobre-inversión (RL1), inversión mutua (RL2), contractual (RL3) e infra-inversión (RL4)- y fijamos una proporción de “mayor a 50%” como el umbral mínimo de concentración de empresas de un determinado tipo de relación laboral para identificar a un municipio como de este tipo. El municipio en el que ninguno de estos cuatro anteriores valores llega a este mínimo se califica de “Híbrido”. En el mapa coroplético de la **Figura 2** se distinguen con distintos colores estos cinco tipos de municipios. Mediante este sistema de clasificación, la muestra total de 5.505 municipios queda ordenada de la siguiente forma: 161 (2,9%) de sobre-inversión [Mun1.], 1.001 (18,2%) de inversión mutua [Mun2.], 1.852 (33,6%) contractuales [Mun3.], 308 (5,6%) de infra-inversión [Mun4.] y los restantes 2.183 (39,7%) híbridos [Mun5.].

Si se clica en la dirección URL de la **Figura 2** y accedemos al mapa interactivo, al situar el cursor o pinchar sobre un municipio aparece su ficha desplegable en la que se muestra la proporción porcentual de empresas de cada tipo de relación laboral y el número de empresas examinado para evaluar a esa localidad. Así, por ejemplo,



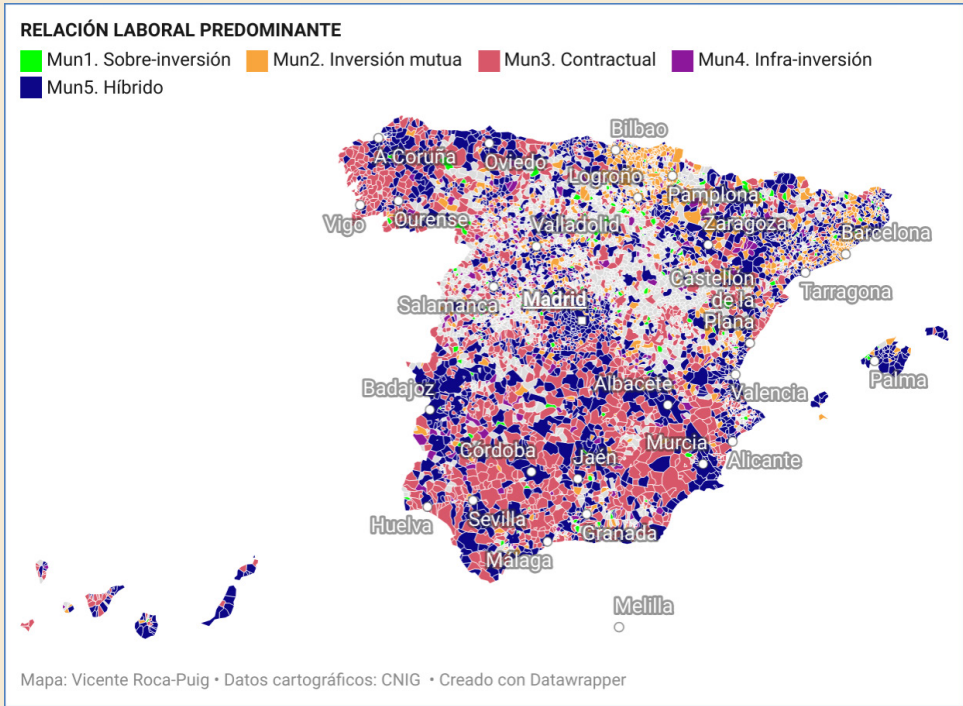
el municipio de Badajoz, con una población de 150.702 habitantes, se han analizado 476 empresas, de las cuales el 12% son RL1, el 24,6% RL2, el 44,7% RL3 y el 18,7% restante RL4. Por consiguiente, este municipio es de clase “Mun5.Híbrido” al no superar ninguno de los cuatro anteriores valores el umbral mínimo del 50%. Adicionalmente, es importante relativizar estos valores de un municipio comparándolos con los valores promedio de los 5.505 municipios analizados, los cuales son: RL1 (11,3%), RL2 (29,9%), RL3 (43,1%) y RL4 (15,7%). Este es el perfil prototipo de relaciones laborales descubierto en los municipios españoles. De esta forma, dada su similitud con este patrón municipal nacional, podríamos deducir que Badajoz es un municipio bastante representativo del territorio español.

Otra opción de detectar patrones de distribución geográfica consiste en colocar el cursor sobre la leyenda del mapa interactivo y al señalar un determinado tipo de municipio se identifica la localización en el territorio español de todos los municipios de esta clase. Con respecto a los 161 municipios de sobre-inversión, no se identifica una pauta clara de ordenación territorial, a pesar de que parece haber un mayor número en las zonas centro y norte de España, con localidades características tales como Villarlengo (Teruel), Torrejoncillo (Cáceres) o Fresno de Torote (Madrid). Una coyuntura similar de distribución se observa en los 308 municipios de infra-inversión, con localidades representativas tales como Vegas del Condado (León), Menasalbas (Todedo) o Chimeneas (Granada). Asimismo, en cuanto a los 2.183 municipios híbridos la distribución es bastante uniforme en todo el territorio español, si acaso aparece cierta concentración en zonas alrededor de ciudades tales como Madrid, A Coruña, Valencia o Zaragoza. Los 1.852 municipios de relación laboral contractual parecen concentrarse más en la franja noroeste de España, con municipios representativos como Villalpando (Zamora), Ponteareas (Pontevedra) o Ávila, así como también en la zona centro-sur de España, con municipios como Don Benito (Badajoz), Linares (Jaén) o Almonte (Huelva). Por último, la pauta más evidente de concentración geográfica se presenta en los 1.001 municipios de inversión mutua, los cuales aparecen aglutinados en la zona noreste de España, con ciudades como Cerdanyola del Vallès (Barcelona), Ejea de los Caballeros (Zaragoza) o Bilbao.



Figura 2. El mapa municipal español de tipos de relación laboral

<https://datawrapper.dwcdn.net/sbinS/3/>



5. ASOCIACIÓN ENTRE RELACIÓN LABORAL Y CONTEXTO HUMANO EN LOS MUNICIPIOS

Para examinar la conexión entre los tipos de relación laboral y las variables demográficas se realizan diversos análisis estadísticos y mapas interactivos.⁴ Usamos el software “IBM SPSS Statistics”. La interdependencia con el grado de urbanización es examinada mediante la técnica de tablas cruzadas. La existencia de una asociación significativa se evalúa mediante el test *Chi-cuadrado de la razón de verosimilitud* (χ^2) junto a sus correspondientes grados de libertad (*gl.*) y el nivel de significatividad (*p*). Se presenta la frecuencia de casos en cada casilla junto con los residuos tipificados corregidos. Cuanto mayor es el valor del residuo mayor es la intensidad de la asociación, indicando el signo su dirección. Por lo que respecta a la asociación con el nivel de envejecimiento, se utiliza el análisis de la varianza (ANOVA) para examinar las diferencias en

las medias de esta variable entre los diferentes tipos de municipios. Mediante la prueba estadística *F* se evalúa si existen diferencias significativas entre los grupos y para identificar entre qué par de grupos en particular se producen estas desigualdades se usa el test de *Tamhane*.

Los resultados del análisis de interdependencia entre tipos de relación laboral y categorías de urbanización de los municipios se presentan en la **Tabla 1**. El valor del estadístico *Chi-cuadrado* ($\chi^2 = 524,5$ gl. = 12 $p<0,01$) constata que existe una asociación significativa entre estas dos variables. Si centramos la atención en los residuos más elevados, se revela que los municipios de relaciones laborales desequilibradas se caracterizan mayoritariamente por ser municipios rurales en riesgo de despoblación, dado que tanto para la relación laboral de sobre-inversión (Mun1: 8,0) como especialmente para la relación laboral de infra-inversión (Mun4: 13,7) aparece un residuo positivo. Por el contrario, estos dos tipos de relaciones laborales desequilibradas es menos probable encontrarlas en municipios medianos y barrios periféricos, puesto que ambas presentan residuos negativos (Mun1: -6,2; Mun4: -8,9). Por otra parte, relaciones laborales híbridas (Mun5) es más probable que se hallen en ciudades medianas y barrios periféricos (6,8) y densamente pobladas (8,4) y, en cambio, menos probable encontrarlas en municipios rurales en riesgo de despoblación (-12,9). En cuanto a los municipios con relaciones laborales contractuales (Mun3) es menos probable que se localicen en áreas densamente pobladas (-6,4). Por último, cabe señalar que la relación laboral de inversión mutua (Mun2) presenta unos reducidos valores de los residuos, solo en lo-

Tabla 1. **Asociación entre relación laboral y urbanización de los municipios: recuento, porcentaje sobre el total y residuo tipificado corregido.**

MUNICIPIO	DENSAMENTE POBLADO (1)	MEDIANO Y BARRIOS PERIFÉRICOS (2)	RURAL SIN RIESGO DE DESPOBLACIÓN (3)	RURAL EN RIESGO DE DESPOBLACIÓN (4)	TOTAL
Mun1	1 (0%); -2,2	1 (0%); -6,2*	63 (1,1%); -1,6	96 (1,7%); 8,0*	161 (2,9%)
Mun2	52 (0,9%); 2,3	171 (3,1%); -2,6*	477 (8,7%); 1,8	301 (5,5%); -0,6	1.001 (18,2%)
Mun3	29 (0,5%); -6,4*	370 (6,7%); -0,1	809 (14,7%); -1,5	644 (11,7%); 4,4*	1.852 (33,6%)
Mun4	0 (0%); -3,6*	1 (0%); -8,9*	104 (1,9%); -4,1*	203 (3,7%); 13,7*	308 (5,6%)
Mun5	133 (2,4%); 6,8*	560 (10,2%); 8,4*	1.032 (18,7%); 2,6*	458 (8,3%); -12,9*	2.183 (39,7%)
Total	215 (3,9%)	1.103 (20%)	2.485 (45,1%)	1.702 (30,9%)	5.505 (100%)

* $p<0,01$. Mapa: <https://datawrapper.dwcdn.net/xOwc4/1/>

calidades medianas y barrios periféricos es ligeramente significativo (-2,6), lo cual manifiesta que la presencia de la inversión mutua es relativamente independiente del nivel de urbanización.

En la **Tabla 2** se presentan los resultados de la interdependencia entre las características de tipo de relación laboral y nivel de envejecimiento en los municipios españoles. El valor del test $F(87,1\text{ gl.} = 4\text{ } p<0,01)$ indica que existe una diferencia significativa en los valores medios del nivel de envejecimiento de los diferentes tipos de relación laboral. Los municipios con una relación laboral de infra-inversión alcanzan el máximo valor (3,9) y los municipios con una relación laboral híbrida el mínimo valor (1,9). Mediante el test de *Tahmane* se detallan cuáles son las diferencias de medias significativas entre cada par de tipos de municipios según su relación laboral. Como se observa, todos los posibles pares son significativos, a excepción de Mun1-Mun3 y Mun1-Mun4. Estos resultados evidencian que las relaciones laborales desequilibradas (sobre-inversión e infra-inversión) se vinculan con un mayor envejecimiento de la población, mientras que las modalidades híbrida y de inversión mutua se detectan en poblaciones más jóvenes. La relación laboral contractual ocupa una posición intermedia entre estos dos extremos.

Tabla 2. **Asociación entre relación laboral y nivel de envejecimiento de los municipios.**

MUNICIPIO	NÚMERO	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Mun1. Sobre-inversión	145	3,4	2,8
Mun2. Inversión mutua	950	2,2	2,2
Mun3. Contractual	1.787	2,7	2,3
Mun4. Infra-inversión	273	3,9	2,8
Mun5. Híbrido	2.167	1,9	1,6
Total	5.322	2,4	2,2
Test de <i>Tahmane</i> , $p<0,01$: Mun1-Mun2; Mun1-Mun5; Mun2-Mun3; Mun2-Mun4; Mun2-Mun5; Mun3-Mun4; Mun3-Mun5; Mun4-Mun5.			

Mapa: <https://datawrapper.dwcdn.net/iaybC/1/>

6. CONCLUSIÓN

Esta investigación aborda el estudio de la perspectiva contextual (Coyle-Shapiro y Shore, 2007; Schalk, 2004) y neo-pluralista (Ackers, 2021) de las relaciones laborales mediante un punto de vista empírico original que elige el municipio como unidad de análisis, lo cual permite clasificar estas comunidades locales en función del tipo de relación laboral predominante que implantan las empresas ubicadas dentro de su término municipal, identificándose así cinco clases de municipios y se revelan sus patrones de ordenación espacial en el territorio español mediante el uso de mapas coropléticos interactivos. Asimismo, se reconoce la trascendencia del binomio empresa-sociedad al examinar el vínculo de los tipos de relaciones laborales con dos características básicas de GH, los niveles de urbanización y envejecimiento de una población.

Los resultados descubren que: 1) el perfil típico (i.e., promedio) de relaciones laborales de los municipios españoles se caracteriza por una hegemonía del tipo de relación laboral contractual; 2) en España prevalecen los municipios híbridos, en los que hay una mezcla de empresas con diferentes tipos de relación laboral, sin una superioridad manifiesta de alguno de ellos, situándose en segundo lugar el número de municipios contractuales, en los que se aprecia cierta aglomeración territorial en el centro-sur y noroeste de la geografía española; 3) los municipios de inversión mutua están concentrados en la zona nordeste del territorio español, sobre todo en la provincia de Barcelona y en las Comunidades Autónomas del País Vasco y Navarra; 4) el reducido número de municipios con relaciones laborales desequilibradas aparecen dispersos por el territorio nacional, sin una concentración notoria en una área geográfica concreta. Por otra parte, no se evidencia que las relaciones laborales de inversión mutua sean más propias de zonas rurales que de zonas urbanas. La interacción social más intensa y personal de las sociedades rurales que fomenta valores de lealtad y familiaridad entre las personas no se traduce en una relación laboral de inversión mutua. Además, se revela que las relaciones laborales desequilibradas, tanto la de sobre-inversión como la de infra-inversión, son representativas de municipios rurales en riesgo de despoblación. La inestabilidad social en estas localidades parece facilitar la implantación de estos tipos de relaciones laborales opuestos. Asimismo, los resultados manifiestan que estas dos relaciones laborales desequilibradas se localizan sobre todo en municipios envejecidos, a diferencia de las modalidades híbrida y de inversión mutua que se detectan más en poblaciones jóvenes. Esta coyuntura contrasta en





parte con la esperada, que respaldaba una asociación positiva entre los valores culturales de estabilidad y continuidad que caracterizan a las sociedades envejecidas y la relación laboral de inversión mutua.

En definitiva, se constata que la distribución geográfica de los tipos de relación laboral está vinculada con las características de GH examinadas. Las relaciones entre empleadores y empleados no pueden entenderse plenamente sin considerar el contexto territorial/demográfico en el que se desarrollan. En este sentido, los municipios surgen como entidades locales fundamentales donde las empresas forman fuertes vínculos comunitarios y donde las características demográficas se interrelacionan con el comportamiento organizacional y las prácticas laborales. Tal y como definen Boxall (2021), Post et al., (1996) y Schalk (2004), nuestros resultados proporcionan evidencia empírica del arraigo social de las relaciones laborales. En otras palabras, la relación laboral es una variable organizativa central imbuida dentro de una red de relaciones humanas más amplia que trasciende los límites organizativos, abarcando a características de la sociedad en general. Asimismo, se avala la conceptualización actual de las relaciones laborales desde un punto de vista neo-pluralista. Mientras que el pluralismo clásico se centraba en gestionar el conflicto y la negociación entre empleados y empleadores en el lugar de trabajo, el neo-pluralismo aboga por una integración más profunda de los valores sociales y éticos que imperan en la sociedad, situando las relaciones laborales como parte de un contexto institucional más amplio (Ackers, 2021). En consecuencia, la GRH debe abordar temas de GH. Esta visión más holista de la GRH permite considerar al municipio como un “ecosistema de recursos humanos”, donde los límites organizativos son más permeables y la empresa como unidad de análisis básica se difumina siendo oportuno ampliar la unidad de análisis de tal modo que incorpore al mismo nivel características de la sociedad (Burke y Morley, 2023; Snell et al., 2023). Según estos autores, la noción de ecosistema invita a repensar nuestros marcos de investigación actuales, cambiando el nivel de análisis de la organización al ecosistema y preguntándonos cómo se organizan las relaciones laborales en diferentes contextos humanos.

Para respaldar un ecosistema de recursos humanos los responsables del departamento de gestión de los recursos humanos de las empresas colaboran dentro y fuera de la organización, y bajo una lógica empresarial (re)conectan normas y valores de la sociedad con la organización, diferenciando y estableciendo diferentes tipos

de relaciones laborales (Burke y Morley, 2023; Snell et al., 2023). Los gerentes deben prestar atención a la variedad de factores sociales y culturales que influyen en las elecciones y los comportamientos en las organizaciones (Boxall, 2021). Por consiguiente, una idea clave para los empresarios y directivos es que la naturaleza de la relación laboral depende fuertemente de una serie de características demográficas locales. Al incorporar estos factores territoriales en su toma de decisiones empresariales, los directivos pueden adoptar enfoques más estratégicos sobre la GRH y adaptados a las realidades locales. Con este propósito, el uso de herramientas de análisis geográfico como los mapas coropléticos interactivos son especialmente útiles para visualizar de manera clara y accesible cómo los diferentes tipos de relaciones laborales se distribuyen en un territorio, lo que facilita la identificación de patrones espaciales que, de otra forma, serían difíciles de detectar. Además, el carácter práctico de este estudio se destaca al permitir que, a través de los mapas en línea, los directivos puedan identificar las características demográficas del municipio en el que se ubica su empresa, el perfil de relaciones laborales de esa localidad y evaluar en qué medida se corresponden con el tipo de relación laboral de su propia organización. Por último, la fuerte interdependencia descubierta entre los tipos de relación laboral y las variables humanas del municipio debe incentivar la colaboración entre empresas y corporaciones locales. Ambos agentes sociales están interconectados y necesitan una mayor coordinación entre sus respectivas estrategias empresariales y políticas públicas para fortalecer su acción conjunta y lograr el desarrollo de empresas y sociedad en general.

En cuanto a las limitaciones y futuras líneas de investigación, como indican Bamberger y Ang (2016), los resultados de un estudio exploratorio son la base que permiten posteriormente desarrollarlos por medio de investigaciones de naturaleza explicativa, configuradas a partir de la formulación de hipótesis y sus correspondientes análisis estadísticos confirmatorios. Por consiguiente, son necesarias investigaciones explicativas que profundicen y den respuesta a por qué se presentan estos patrones de distribución geográfica en las relaciones laborales y los motivos de las asociaciones descubiertas entre tipos de relación laboral y contexto humano en los municipios españoles. Los análisis estadísticos realizados en esta investigación deben considerarse meramente como descriptivos. Asimismo, investigaciones futuras podrían conformar diferentes perfiles de municipios (i.e., clases de ecosistemas de recursos humanos) considerando simultáneamente todas las variables contex-



tuales junto con el tipo de relación laboral de los municipios, usando técnicas estadísticas más avanzadas como por ejemplo el Análisis Cluster. Por otra parte, en este trabajo nos hemos centrado exclusivamente en la tipología de relaciones laborales elaborada por Tsui y Wu (2005), no obstante, investigaciones futuras podrían usar otras conceptualizaciones y clasificaciones desarrolladas en la literatura (véase De la Rosa-Navarro y Cabrera, 2008) que profundicen en la dimensión territorial para comprender la GRH. Adicionalmente, la introducción de nuevas características demográficas de los municipios (p.ej., la tasa de dependencia) permitiría ampliar el campo de estudio de las relaciones laborales. Sin duda, la incorporación de nuevas características de GH que ensalcen la importancia del territorio y la conexión empresa-sociedad, centrando la atención en el arraigo demográfico de las relaciones laborales, contribuirá a mejorar el impacto social de la investigación sobre la GRH.



BIBLIOGRAFÍA

- Ackers, P. (2021). Pluralisms? Social philosophy, social science and public policy in employment relations and human resource management. *Journal of Industrial Relations*, 63(2), 263-279. <https://doi.org/10.1177/0022185620983970>.
- Bamberger, P. & Ang, S. (2016). The quantitative discovery: What is it and how to get it published. *Academy of Management Discoveries*, 2(1), 1-6. <https://doi.org/10.5465/amd.2015.0060>.
- Banco de España (2021). La distribución espacial de la población en España y sus implicaciones económicas. Informe anual 2020, 271-287. Publicaciones del Banco de España.
- Baruch, Y. (2023). HARKing can be good for science: Why, when, and how c/sould we Hypothesizing After Results are Known or Proposing research questions After Results are Known. *Human Resource Management Journal*. (in press) <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12534>.
- Bornay-Barrachina, M., Guerrero-Villegas, J., López-Fernández, M. & Ruiz-Rodríguez, M. (2023). Pressures for sustainability and strategic responses on employment relationships: The role of the HR manager. *European Research on Management and Business Economics*, 29(2), 100219. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2023.100219>.
- Boxall, P. (2021). Studying mutuality and perversity in the impacts of human resource management on societal well-being: Advancing a pluralist agenda. *Human Resource Management Journal*, 31(4), 834-846. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12341>.
- Burke, C.M. & Morley, M.J. (2023). Toward a non-organizational theory of human resource management? A complex adaptive systems perspective on the human resource management ecosystem in (con) temporary organizing. *Human Resource Management*, 62(1), 31-53. <https://doi.org/10.1002/hrm.22132>.
- Cooke, F.L., Dickmann, M. & Parry, E. (2022). Building sustainable societies through human-centred human resource management: Emerging issues and research opportunities. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2021732>.
- Coyte-Shapiro, J.A. & Shore, L.M. (2007). The employee-organization relationship: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 17(2), 166-179. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.03.008>.
- Cuadrado, P., Fernández, A., Montero, J.M. & Rodríguez, F.J. (2023). El impacto del envejecimiento poblacional sobre la evolución de la tasa de actividad en España. *Boletín Económico - Banco de España*, 2023/T3, 12. <https://doi.org/10.53479/33476>.
- De la Rosa-Navarro, D. & Cabrera, E.F. (2008). A typology of employment relationships from a multi-disciplinary point of view. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(1), 81-112. <https://doi.org/10.4321/S1576-59622008000100005>.
- Expansión (2024). Datosmacro.expansion.com. <https://datosmacro.expansion.com/> (08/01/2024).
- Florida, R. (2008). Who's your city? How the creative economy is making where to live the most important decision of your life. Basic Books.
- Goerlich, F.J. (2023). Acceso a los servicios: la dicotomía rural-urbano. *Papeles de Economía Española*, 176, 162-180.
- Grant, R. (2018). Data visualization. Charts, maps, and interactive graphics. Chapman & Hall.
- Jones, A. (2012). Human geography: The basics. Taylor & Francis Group.
- López-Cabrales, A. & DeNisi, A. (2021). The road to more sustainable firms in the face of a pandemic: Changes needed in employment relationships. *Business Research Quarterly*, 24(3), 241-248. <https://doi.org/10.1177/23409444211017913>.
- Macke, J., Sarate, J., & de Atayde, S. (2019). Smart sustainable cities evaluation and sense of community. *Journal of Cleaner Production*, 239, 118103. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118103>.
- Mayrhofer, W., Biemann, T., Koch-Bayram, I. & Rapp, M.L. (2024). Context is key: A 34-country analysis investigating how similar HRM systems emerge from similar contexts. *Human Resource Management*, 63, 355-371. <https://doi.org/10.1002/hrm.22205>.



Pinilla, V. (2023). El reto demográfico: políticas frente a la despoblación rural en España. *Papeles de Economía Española*, 176, 146-161.

Post, J.E., Frederick, W.C., Lawrence, A.T. & Weber, J. (1996). Business and society: Corporate strategy, public policy, ethics. McGraw-Hill.

Roca-Puig, V. (2022). Effect of poverty in cities and organizational size on the employment relationship: An empirical analysis. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*. 471, 193–231. <https://doi.org/10.51302/rtss.2022.3329>.

Roca-Puig, V. (2025). Demographic topics and employment relationships [Data set]. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13846852>.

Romero, J. (2017). Geografía humana de España. Tirant Humanidades.

Saket, B., Scheidegger, C., Kobourov, S.G. & Börner, K. (2015). Map-based visualizations increase recall accuracy of data. *Computer Graphics Forum*, 34(3), 441-450. <https://doi.org/10.1111/cgf.12656>.

Schalk, R. (2004). Changes in the employment relationship across time. In J. Coyle-Shapiro, L. Shore, S. Taylor & L. Tetrick (Eds.), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*, 284-311. Oxford University Press.

Snell, S. A., Swart, J., Morris, S. & Boon, C. (2023). The HR ecosystem: Emerging trends and a future research agenda. *Human Resource Management*, 62(1), 5-14. <https://doi.org/10.1002/hrm.22158>.

Steele, J. & Iliinsky, N. (2010). Beautiful visualization: Looking at data through the eyes of experts. O'Reilly Media, Inc.

Tsui, A.S. & Wu, J.B. (2005). The new employment relationship versus the mutual investment approach: implications for human resource management. *Human Resource Management*, 44(2), 115-121. <https://doi.org/10.1002/hrm.20052>.

Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W. & Tripoli, A.M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121. <https://doi.org/10.5465/256928>.



NOTAS

- 1. **Agradecimiento:** Financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación, la Agencia Estatal de Investigación y por el FEDER (Proyecto PID2022-141683NB-I00).
- 2. Los datos empresariales de SABI no se muestran porque están protegidos por derechos de propiedad intelectual.
- 3. Actualmente en España hay 8.131 municipios, los restantes 2.626 no incluidos en nuestro estudio corresponden a pequeños municipios en los que no se localiza ninguna empresa. Esta situación es lógica dado que SABI se nutre de los datos contables depositados en el registro mercantil y los empresarios individuales (i.e., autónomos), figura legal preponderante en muchas pequeñas localidades, no tienen la obligación de realizar este depósito.
- 4. Estos mapas se pueden consultar en línea por medio de los enlaces URL presentados en las respectivas tablas. Adoptando los principios de simplicidad y facilidad de comprensión que guían la confección de estos gráficos (Grant, 2018; Steele y Iliinsky, 2010), optamos por dicotomizar las variables demográficas. Al igual que Goerlich (2023), el grado de urbanización se reduce a dos categorías (Urbano/Rural), la primera reúne las ciudades densamente pobladas y medianas y la segunda a los municipios rurales. Asimismo, el nivel de envejecimiento se sintetiza en dos categorías (Elevado/Reducido) tomando como punto de corte el valor de la mediana. El resultado final es el diseño de dos mapas coropléticos conformados por diez diferentes colores.

