

entral más moderno y eficiente que podría estar orientado a una mejora de la gestión de usuarios.

• Mejorando el equipamiento del departamento de GRH con trabajadores más preparados y mejor pagados, con atractivas perspectivas profesionales dentro de la empresa.

El nuevo departamento de GRH al que nos referimos, cuando se considera la posibilidad de un papel más activo de GRH en las empresas, colaborará estrechamente con el equipo gerencial y los cuadros intermedios. Además, también mejorará la cooperación con el consejo de trabajadores y, finalmente, con consultoras, instituciones universitarias y otros expertos externos en organización en el área de GRH.

La Europa de 1992 necesita empresas de alta tecnología y alta GRH, con objeto de hacer un mejor uso de las futuras oportunidades y, al mismo tiempo, reducir los riesgos que surgen de un medioambiente altamente turbulento.

BIBLIOGRAFIA

ACKERMANN, K.-F. y BANNWITZ, A.: *Wandel der Facharbeit und Konsequenzen für die Gestaltung von Arbeits- und Bildungsprozessen in der rechnergestützten Facharbeit*, Stuttgart, 1991.

ACKERMANN, K.-F.: *Strategisches Personalmanagement in dezentralen Strukturen*, en: *Personalführung*, H. 7/91, págs. 464-470.

AMBERGER, L.: *"The Stratos Project: frame of reference and methodology"*, en: E.I.A.S.M. Report 87-01, September, 1987.

ALLINGER, H.-J.: *"Arbeit in der Fabrik der Zukunft"*, en: *Ackermann, K.-F. und Scholz, H. (Hrsg.), Personalmanagement für die 90er Jahre*, Stuttgart 1991, págs. 125-136.

AMSCH, M. y JOCHUM, E.: *Personal-Management in der industriellen Forschung und Entwicklung*, Köln, 1984.

BELE, E.: *"Die Rolle der Werthaltungen von Führungskräften bei der Erringung strategischer Wettbewerbsvorteile mittelständischer Unternehmen in Europa"*, en: Gabele, E. u. a. (Hrsg.), *Führung mittelständischer Unternehmen*, Bamberg, 1987, págs. 7-67.

BERGER, CH. H./SCHENDEL, D.: *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul, 1978.

BROHN, H. y SCHUMANN, M.: *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion*, München, 1984.

BRÜCKER, W. y WEIB, E.: *Technologie-Management*, Göttingen, 1990.

BRÜCKER, W. y WEIB, E.: *Neue Technik, Neue Arbeitsmoral*, Köln, 1984.

BRÜCKER, W. y WEIB, E.: *Das Management von Innovation*, Frankfurt, 1986.

BRÜCKER, W. y WEIB, E.: *"Aufgabenfelder des betrieblichen Personalwesens für die 90er Jahre"*, en: *Personalwirtschaft*, H. 5/1987, págs. 197-206.

BRÜCKER, W. y WEIB, E.: *Technologie- und Innovationsmanagement*, Berlin, 1987.

PERSPECTIVAS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL MERCADO INTERIOR EUROPEO

Por EUGENIO M. RECIO FIGUEIRAS*

SUMARIO: I. Introducción. II. Influjo del MUE en la situación de los RH de las empresas. III. Políticas y estrategias de personal ante el MUE. IV. La Carta Social y las nuevas condiciones de trabajo en el MUE. V. Conclusiones.

I. INTRODUCCION.

Falta poco más de año y medio para que se produzca ese acontecimiento decisivo para la unidad europea que supone la entrada en vigor del mercado interior o mercado único (MUE) de los doce países que actualmente forman la llamada Comunidad Europea (CE).

Ante un cambio del entorno socioeconómico tan importante es lógico que se pregunten todos los ciudadanos, y de un modo muy particular los que profesionalmente dedican su actividad al servicio del mundo del trabajo, si la nueva situación va a suponer una mejora en el bienestar de los trabajadores, en el empleo y en las condiciones de trabajo o, lo que es lo mismo, que intenten analizar las perspectivas que ofrece para los Recursos Humanos la realización del MUE.

Como en la sociedad moderna la actividad laboral se desarrolla fundamentalmente en las empresas, habrá que centrar, con especial énfasis, este análisis en los aspectos de la gestión empresarial del factor trabajo.

Por no ser jurista, en el desarrollo de este trabajo en vez de limitarme a estudiar los aspectos de la armonización del derecho laboral en el ámbito comunitario, tema en el que por razones obvias se van a sentir implicados los profesionales del derecho laboral, voy a hacer un planteamiento más amplio para analizar las consecuencias diversas que tendrá la realización del MUE en la situación del factor trabajo en la empresa.

En mi actividad profesional, cuando me dirijo en clases o conferencias a los técnicos o directivos de los departamentos de Personal de las empresas, procuro siempre insistir en la necesidad de conocer la problemática jurídica de la Carta Europea de los Derechos Sociales Fundamentales (CS) a la hora de diseñar la política y gestión de los RH para los próximos años.

Con la misma filosofía, pero ahora desde un ángulo opuesto, pienso que también puede ser útil a los laboristas tener en cuenta el nuevo entorno social en el que se ha de desarrollar un nuevo Management de RH con dimensiones europeas comunitarias y, por eso, a lo largo de este trabajo intentaré responder a las cuestiones, que considero claves para saber si mejorará el bienestar de los trabajadores, el empleo y las condiciones de trabajo en las nuevas

* Director del Departamento de Dirección de Personal de ESADE, Barcelona.

circunstancias que nos esperan. Para ello agruparé mis consideraciones en los puntos siguientes:

- 1.- Cómo va a influir y por qué el MUE en la situación de los RH en las empresas.
- 2.- Qué políticas y estrategias pueden aplicar los departamentos de Personal para hacer frente a las nuevas circunstancias laborales.
- 3.- Qué se puede esperar de la CS en orden a la mejora de las condiciones de trabajo.

I. INFLUJO DEL MUE EN LA SITUACION DE LOS RH DE LAS EMPRESAS.

Para responder a la primera cuestión: ¿cómo y por qué influirá el MUE en la situación de los RH en las empresas? Comenzaremos exponiendo los resultados de las encuestas que se han hecho sobre este tema y después analizaremos los procesos que justifican o cuestionan las opiniones recogidas.

1. Opinión de las empresas: Los datos más recientes proceden de una encuesta que desde hace tres años viene realizando la empresa PRICE WATERHOUSE en Europa, y en su edición de 1991 comprende 7 países comunitarios (Alemania, Dinamarca, España, Francia, Italia, Países Bajos y Reino Unido) y 3 países no comunitarios (Noruega, Suecia y Suiza) y con la que colabora la Escuela Superior de Dirección de Empresas (ESADE) de Barcelona.

La muestra está formada por empresas de más de 200 trabajadores, con presencia en todos los sectores productivos. Se enviaron 32.291 cuestionarios y se recibieron 6.247 respuestas (19,34%). La representación de España supone 338 empresas con un porcentaje de respuesta de un 15,36%, algo inferior a la media. El mayor peso de respuestas por países corresponde al RU con 1.727, seguido de Francia con 1.200 y Dinamarca con 728. Hay que tener presente, por tanto, en lo que sigue que no hay una representatividad ponderada de respuestas según la importancia industrial de cada país.

A la pregunta de si el MUE tendrá un impacto importante sobre las empresas (ver cuadro 1), en todos los países más del 60% de las respuestas dicen que sí, incluso en los tres países no comunitarios y sin las respuestas de Alemania que todavía no había enviado cuando se elaboró el informe con cuyos datos trabajó. Entre los países que niegan ese impacto, Italia y España son los que ofrecen porcentajes

CUADRO 1

País	DK	N	S	UK	F	E	I	D	NL	CH
Impacto generalmente positivo	34	22	69	41	34	36	50		35	19
Impacto generalmente negativo	3	4	3	3	1	9	4		1	2
Impacto positivo and negativo	34	40	n/a	22	23	38	28		23	55
Impacto no se sabe	18	14	12	28	30	10	8		28	20
Impacto no se sabe	10	17	14	7	9	7	8		12	0

Price Waterhouse Cranfield Project 1991 (manuscrito)

más bajos (8% y 10% frente a Francia con un 30% de respuestas negativas o Países Bajos y Reino Unido con un 28% respectivamente). Estos resultados son razonables porque por las razones que veremos más adelante, nuestras empresas lógicamente se van a ver especialmente afectadas por el nuevo entorno.

Como el impacto puede ser positivo o negativo en la pregunta se pidió que se especificara su sentido y es curioso que sea un país no comunitario, Suecia, el que tiene un mayor número de empresas (69%) que esperan un efecto positivo, le sigue Italia (50%) y en tercer lugar, pero con un porcentaje más bajo (36%) España.

Nuestro país, a su vez, es el que más teme un impacto negativo (9%), lo cual concuerda, como veremos más adelante, con los estudios sectoriales y regionales que ha hecho la Comisión. Le siguen Italia y Noruega con un 4% de respuestas. Los que menos esperan consecuencias negativas son Francia y Países Bajos (1%).

Hay una situación intermedia, ambivalente, en la que se admite el impacto pero sin precisar si será positivo o negativo y en ella se sitúan destacadamente dos países no comunitarios, Suiza (55%) y Noruega (40%). España también tiene aquí un número considerable de Empresas (38%), mientras Italia se sitúa en un cuarto lugar, entre los países comunitarios, con un 28%.

Estos datos, que se podían completar con los de otras Encuestas anteriores como la hecha por la empresa de consultores KPMG para la Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales de la Comisión de las CC.EE. (en la que el 72% de directivos de empresas europeas consideran el MUE como un acontecimiento importante) o la de Bossard Consultants, presentada por la Asociación Europea de Directores de Personal (EAPM) en el Congreso celebrado en París en junio de 1989, nos permiten concluir que para las empresas, y por tanto para las personas que en ellas trabajan, el MUE es un acontecimiento que modificará, para bien o para mal, su situación presente. Veamos, pues, los procesos por los que se van a producir esos cambios para conocer cómo afectarán al factor humano de las empresas.

2. Procesos por los que el MUE influirá en las empresas. La entrada en vigor el 1 de enero de 1993 del MUE supone que los doce mercados nacionales existentes en los países comunitarios se fusionarán en un único mercado, lo cual quiere decir que lo mismo que ahora, cualquier ciudadano español puede vender o comprar libremente, sin ningún tipo de trabas o barreras administrativas, sus productos o su actividad en cualquier firma instalada en España, a partir de esa fecha podrá hacer lo mismo en Francia, Países Bajos, Reino Unido o dónde sea, dentro de las fronteras comunitarias.

Un mercado nacional significa que al existir dentro de sus fronteras libre circulación de bienes, servicios y factores productivos tiende a formarse un sólo precio para los productos que sean idénticos y, por tanto, las diferencias de precios que se pueden encontrar para un mismo producto en Sevilla, en Barcelona o en Madrid se justifican por los costes del transporte desde la fábrica, donde se ha producido, hasta el comercio en el que se va a vender pero no podrán deberse a que el Gobierno autónomo de Andalucía intenta defender sus productos cargando los que vienen de otras CC.AA. con unos impuestos que no existen en Cataluña o a que se exigen en unas comunidades autónomas unas normas sanitarias, técnicas o de cualquier otro tipo que no tienen otra justificación que la de un proteccionismo encubierto. Todas estas actuaciones romperían la unidad de mercado que caracteriza a lo que hemos llamado

un mercado nacional y son las que tienen que haber desaparecido el 31 de diciembre de 1992 para que al día siguiente sólo exista un mercado nacional comunitario.

Para analizar las consecuencias de este cambio en las empresas podemos resumir los efectos de la realización del MUE diciendo que en el mercado de bienes, es decir, en la compra y venta de mercancías, se producirá una mayor capacidad de demanda, los productos de las empresas españolas podrán ser comprados por franceses, italianos o daneses como si fueran empresas de sus países respectivos y consiguientemente se dará también una ampliación y diversificación de oferta, porque el español podrá buscar en adelante los productos de origen alemán o inglés como hasta ahora hacía normalmente con los made in Spain. Existirán, por tanto, a partir de esa fecha oportunidades de nuevos o ampliados mercados y amenazas de ser desplazados por competidores de otros países en el propio mercado.

En el mercado de factores, que es el que inmediatamente afecta al mundo del trabajo, ocurrirá algo parecido: una oferta más rica y variada se abrirá a todas las empresas comunitarias por la libre circulación de personas y una concurrencia más intensa porque la demanda de trabajo, que hasta ahora estaba reservada, como práctica normal para las empresas españolas, estará también a disposición de todas las empresas comunitarias.

3. Consecuencias del MUE en los sectores productivos. Los efectos concretos de estos procesos han sido estudiados por la Comisión de las CC.EE. en dos estudios sobre las consecuencias económicas y sociales de la realización del MUE. El primero, dirigido por el economista italiano P. Cecchini, se conoce con el expresivo título "El coste de la no Europa" y ha sido divulgado por un libro titulado en su traducción al español: "Europa 1992: una apuesta al futuro". El segundo trata de equilibrar el excesivo triunfalismo de un estudio que sólo contemplaba los efectos económicos de forma global de acuerdo con su intención de crear un ambiente favorable para asumir los costes que implica el MUE. Por iniciativa de la Dirección General de Empleo, Relaciones Industriales y Asuntos Sociales, la Dirección General de Asuntos Económicos y Financieros aceptó elaborar un estudio conjunto sobre las repercusiones concretas en los sectores industriales de los distintos países y sus consecuencias sociales. Sus resultados se han publicado en 1990 en un tomo especial que recoge el epígrafe de las publicaciones periódicas de las dos direcciones generales, ECONOMIA EUROPEA y EUROPA SOCIAL. Este estudio se complementará con otro, que está en elaboración, sobre los efectos en el sector de servicios.

Se ha trabajado con 120 sectores en los que se clasifica toda la actividad industrial y de ellos se han seleccionado 40, que se consideran sectores sensibles porque van a ser los más afectados por el MUE. Estos sectores se han seleccionado por el nivel de barreras no arancelarias, la dispersión de precios de productos idénticos entre los países comunitarios y la intensidad de los intercambios comerciales con la Comunidad. En el apartado que corresponde a España, se advierte que hay que considerar además el impacto del desarme arancelario, todavía pendiente, y la eliminación de los contingentes comerciales.

En la CE, como promedio, el MUE va a afectar positiva o negativamente, a la mitad de la producción industrial (50% del valor añadido), mientras que en el caso de España será sólo el 41%, lo que implica que también es más baja la proporción del empleo industrial afectado, 39,1%.

En el estudio concreto de España, teniendo en cuenta la evolución de la balanza comercial por sectores, antes y después de la adhesión de España a la CE (promedio de la relación exportaciones/importaciones en el período 1984-87, y la importancia de las importaciones en 1984-85) se ha elaborado el Cuadro 2 sobre la competitividad de los sectores sensibles, clasificándolos en sectores vulnerables (24), medios (4) y fuertes (12) y resulta, Cuadro 3, que los sectores españoles que corren más riesgo por ser menos competitivos frente a la concurrencia comunitaria son los más importantes por su producción (23,1% del valor añadido) y tienen también, en términos relativos, un elevado porcentaje de empleo (17,4 puntos del total de 39,1%).

CUADRO 2

La compétitivité des secteurs sensibles

Code NACE	Secteur
	Vulnérables
247	Verre
251	Produits chimiques de base (1)
256	Produits chimiques industriels et agricoles
257	Produits pharmaceutiques
315	Chaudronnerie
321	Machines agricoles
322	Machines-outils
323	Machines textiles
324	Machines pour industries alimentaires et chimiques
325	Matériel pour mines, sidérurgie, fonderies et secteurs associés
326	Organes de transmission.
327	Équipement pour le traitement du bois, du papier et du cuir.
330	Informatique et bureautique
342	Matériel électrique d'équipement (2)
344	Matériel de télécommunication
345	Appareils électroniques, radio, TV
347	Lampes et matériel d'éclairage
362	Matériel ferroviaire
364	Construction et réparation d'aéronefs
372	Matériel médico-chirurgical
417	Pâtes alimentaires
427	Brasserie et malterie
428	Boissons hygiéniques et eaux gazeuses
493	Laboratoires photographiques et cinématographiques
	Moyens
361	Construction navale
421	Chocolaterie et confiserie
438	Tapis, linoléum et autres recouvrements de sols
491	Bijouterie

	Forts
248	Produits céramiques
341	Fils et câbles électriques
346	Appareils électrodomestiques
351	Véhicules automobiles
425	Vin et vin pétillant
431	Industrie lainière
432	Industrie cotonnière
451	Chaussures
453	Confection et accessoires d'habillement
455	Linge de maison
481	Industrie du caoutchouc
494	Jeux, jouets et articles de sport

1) 262 + 253

2) 342 + 343

Fuente: *Economie Européenne, Europe Sociale, 1990, pág. 220.*

CUADRO 3.

Poids relatif des secteurs vulnérables, moyens et forts (1985)

Secteurs	Nombre de secteurs	Valeur ajoutée	Emploi
Vulnérables	24	23,1	17,4
Moyens	4	2,3	3,1
Forts	12	15,5	18,6
Total des 40 secteurs		40,9	39,1
Total de l'industrie		100,0	100,0

Fuente: *Economie Européenne, Europe Sociale, 1990, pág. 221.*

El estudio se completa con un análisis de las perspectivas de evolución de la demanda comunitaria para los distintos sectores en base a los datos de 1980-85, Cuadro 4, y se concluye que de los 40 sectores sensibles de la industria española (los dos de los sectores en que el riesgo de la competitividad comunitaria es bajo (hilos y cables eléctricos y automóviles) tendrán previsiblemente en el MUE una demanda fuerte y el resto de nuestros 10 sectores más competitivos tienden a perder demanda. Por contra, 11 sectores en los que nuestra industria es poco competitiva (y que por cierto incluyen grandes adjudicatarios de obras públicas como telecomunicaciones, material ferroviario, burótica, etc.) pertenecen al grupo de los que tienen una demanda creciente y de los 13 restantes sólo seis están entre los que actualmente pierden demanda en el mercado comunitario.

Los sectores en los que las empresas españolas tienen mayor ventaja frente a la competencia comunitaria (cerámica, algodón, calzado, alimentación, etc.)

CUADRO 4.

Croissance de la demande intracomunitaire (consommation apparente) dans les 40 secteurs sensibles par rapport aux résultats commerciaux des entreprises espagnoles.

Croissance de la demande CEE (1980-1985)					
Faible		Moyenne		Forte	
Code NACE	Secteur	Code NACE	Secteur	Code NACE	Secteur
Points faibles	247 Verre	315 Chaudronnerie		251	Chimie de base
	322 ⁽¹⁾ Machines-outils	325 Mach. pour mines. sidérurg.		256	Autres prod. chim. pour ind. et agric.
	323 ⁽¹⁾ Machines textiles	362 Matériel ferroviare		257	Produits pharmaceut.
	324 ⁽¹⁾ Mach. pour ind. alim. et chimique	364 Aéronautique		321	Machines agricoles
	326 ⁽¹⁾ Organes de transmission	372 matériel médico-chirurg.		330	Informatique, bureautique
	327 ⁽¹⁾ Mat. de trait. du bois, papier, cuir	417 Pâtes alimentaires		342	Mach. et mat. élect. d'équip
		427 Brasserie, maltene		344	Télécommunications
				345	Mat. électron., radio, TV
				347	Lampes
				428	Eaux, limonades
				493	Labes photo. et cinéma.
Positions équilibrée	438 Tapis	361 Construction navale			
		421 Chocolat., confiserie			
		491 Bijouterie			
Points forts	248 Produits céramiques	346 Matériel électromestique		341	Fils et câbles électriques
	432 Industrie colonnière	425 Vins et boissons á base de vin		351	Véhicules automobiles
	451 Chaussures	431 Industrie lainière			
	481 Articles en caoutchouc	453 Habillement			
	494 Jouets, jeux.	455 Linge de maison			

Sources: Dirección General de Aduanas et INE (pour l'Espagne). Commission (pour EUR 12).
⁽¹⁾ Si l'on envisage la hausse de la demande globale CEE + Liats-Unis + Japón, ces secteurs peuvent être considérés comme dynamiques.

Fuente: *Economie Européenne, Europe Sociale, 1990, pág. 221.*

están, a su vez entre los más intensivos en mano de obra y su ventaja competitiva está precisamente en el menor coste de este factor productivo.

Estos datos pensamos que son suficientes para justificar los temores manifestados en las Encuestas mencionadas sobre las consecuencias del MUE en la situación de las empresas industriales españolas y de los RH por ellas empleados. Veamos, pues, qué políticas y estrategias pueden aplicar los departamentos de personal para hacer frente a esas nuevas circunstancias laborales.

III. POLITICAS Y ESTRATEGIAS DE PERSONAL ANTE EL MUE.

Disponemos también de los resultados de una Encuesta reciente para saber cómo se preparan los responsables del área de personal de las empresas españolas y de otros países comunitarios para hacer frente a la nueva situación.

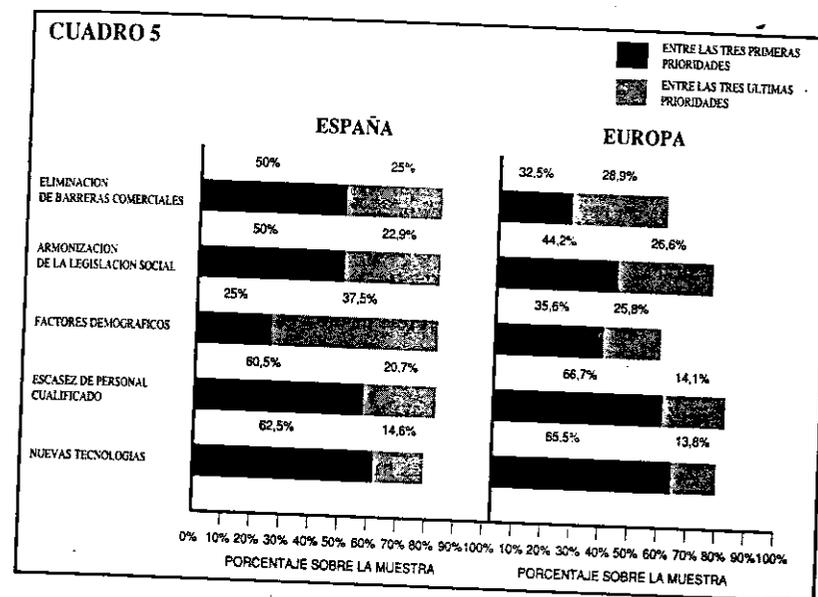
La encuesta ha sido realizada por KPMG PEAT MARWICK para estudiar el impacto de la creación del MUE en la gestión de los RH. El estudio se ha hecho en nueve países de la CE: Alemania, Bélgica, España, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Portugal y Reino Unido.

En cada país se seleccionó una muestra de 200 empresas de tamaño medio y grande, representativas de los diferentes sectores de actividad. Se consiguieron más de 400 respuestas, que se distribuyen desde un máximo de Italia con 86 hasta un mínimo de Grecia con 15. España está en una zona intermedia con 48 y supera a Francia (35) y Alemania (32), estando por encima el RU (50), Irlanda (57) y Holanda (61). Estos datos muestran, por tanto, que la representatividad tampoco es significativa al no guardar relación el número de empresas de cada país con su potencial productivo.

1. Determinantes de la política de RH. Los factores que más van a determinar la política de RH en esta década, Cuadro 5, son los mismos en España que en el resto de los países europeos: las nuevas tecnologías (62,5%, en España, y 55,5%, en Europa) y la escasez de personal cualificado (60,5% y 66,7%, respectivamente). La armonización de la legislación social y laboral tendrá un impacto más significativo en España y Portugal que en los demás países posiblemente por su reciente incorporación a la CE.

España con Portugal y Grecia considera que la consecuencia más importante que tendrá el MUE en el Área de personal será el tener que ajustar sus niveles salariales con los europeos para conservar el personal cualificado, lo cual podría suponer perder uno de los factores de la ventaja comparativa que, como hemos visto, es precisamente el más bajo coste laboral.

Para el resto de los países europeos, sobre todo Italia, Alemania y el RU, tendrá más importancia el aumento de la competitividad en el mercado laboral y más de la mitad de los encuestados, principalmente Portugal, Alemania, RU y España, esperan que habrá un aumento en la movilidad de personal al permitir la libre circulación de personas el acceso a puestos de trabajo en otros países europeos, lo cual influirá en la rotación de directivos, tema que preocupa a Portugal y España, Grecia y España esperan beneficiarse de una mayor disponibilidad de profesionales, sobre todo en empresas internacionales.



2. Prioridades en los objetivos. Las empresas encuestadas coinciden en el propósito de modificar las prioridades vigentes en sus políticas de personal para poner, en primer lugar, el desarrollo de directivos, desplazando la cualificación del personal, que ocupaba el primer lugar en casi todos los países menos en España, sigue la formación, pasa al tercer orden de prioridades en las empresas españolas la planificación de los RH, que en las prioridades actuales ocupaba el último lugar y en el resto de los países tiene un puesto posterior, sigue la captación y selección, la retribución y, en el caso de España la cualificación del personal, que para el resto de los países supone la tercer prioridad, y, por último, el diseño de la estructura organizativa que, hasta ahora tenía la tercera prioridad en España y la cuarta en el resto de los países.

Sin entrar a discutir el acierto de las prioridades y las diferencias entre las de las empresas españolas y las de los otros países, nos ha parecido importante mostrar que, a diferencia de lo que veíamos al principio en la Encuesta de PRICE-ESADE, para las empresas que han participado en esta Encuesta no caben dudas sobre la necesidad de desarrollar estrategias en el área de RH.

3. Políticas concretas. Analizando las políticas concretas de RH, según el orden de prioridades previsto en la Encuesta de PEAT-MARWICK, aparece que cuatro de cada diez empresas consideran que para 1992 se ha de dar un incremento importante en la formación y promoción interna de directivos por la escasez de oferta existente, en lo que coincidía también la Encuesta presentada en el Congreso de la Asociación Europea de Directores de Personal, celebrado en París en 1989.

Actualmente sólo el 30% de las empresas europeas cuentan con directivos de otros países comunitarios, destacando Alemania como país receptor de personal directivo y le siguen RU y Francia, España está muy por debajo de la media

Europea. Se espera que, como consecuencia del MUE aumente esa proporción. En España es más fuerte el flujo de los que viven de fuera que el de los que salen. Francia y Alemania piensan que en el futuro la selección y captación de personal ha de intensificarse en el mercado comunitario y España participa de la misma opinión, aunque en menor grado.

Los motivos por los que las empresas europeas buscan personal en otros países de la CE son: las necesidades de que los ejecutivos sean del país donde están instaladas las filiales (así lo afirman empresas alemanas, francesas e inglesas), la mejor formación de los ejecutivos de otros países (los sistemas educativos menos valorados parecen ser los del sur de Europa) y el tener una cultura e idioma semejante, razón por la cual los mayores intercambios se dan entre RU e Irlanda, Holanda y Alemania, Bélgica y Holanda.

Un 58,6% de las empresas esperan que aumenten los niveles retributivos como consecuencia del MUE (por la movilidad y rotación debidas a las diferencias salariales y por la creciente demanda de ejecutivos de orientación internacional). Para después de 1992 las empresas manifiestan una creciente tendencia a establecer comparaciones con el resto de los países comunitarios mediante nuevas salariales. Como ya hemos dicho, España, Portugal y Grecia son los países que esperan aumentos más substanciales en las retribuciones. Las empresas medianas, que son las que se sienten más amenazadas por estas subidas, se proponen como estrategia para hacer frente a esta situación el hacer ofertas salariales atractivas al tiempo que las empresas grandes pretenderán mantener a su personal directivo fomentando el desarrollo de carreras.

4. Conclusión sobre políticas y estrategias. De estos estudios y a la luz de los procesos y análisis descritos anteriormente parece lógico concluir que el MUE va a afectar al mundo laboral en dos direcciones muy diferentes. Por una parte, por la intensificación de la concurrencia en el mercado de bienes y de factores se va a necesitar un personal técnico y directivo más cualificado y esto va a mejorar notablemente estos segmentos laborales ofreciéndoles nuevas oportunidades de colocación, incrementos retributivos y perfeccionamiento en su formación. Por otra parte, las reestructuraciones de todo tipo que se han de dar en las empresas (introducción de nuevas tecnologías, cambios en los productos ofrecidos, modificaciones en las localizaciones geográficas de los centros de fabricación y distribución, racionalizaciones para reducir costes y ser más competitivos, etc.) van a afectar, sobre todo, a mano de obra menos cualificada que verá desaparecer los puestos de trabajo que ocupaba y si no puede ser reciclada pasará a engrosar las filas del paro permanente. Desde el punto de vista retributivo estos sectores tampoco van a ser beneficiarios porque la libre circulación no les ofrecerá muchas oportunidades en los países más desarrollados pues por la automatización apenas necesitarán trabajadores de este tipo y, en cambio, sentirán la competencia de los emigrantes de otros países comunitarios menos desarrollados o de los que provengan del tercer mundo. Por tanto, conviene tener en cuenta que la política regional comunitaria se basa, de acuerdo con los mecanismos del funcionamiento del mercado, en la ventaja competitiva de los salarios más bajos que se pagan en las zonas menos desarrolladas.

Para hacer frente a las amenazas que supone el MUE para estos grupos laborales la gestión estratégica de los RH, que tiene un campo de acción tan importante

en los grupos más privilegiados, ha de ser completada con una eficiente política social como la que se ha practicado en los países que han querido mantener la ortodoxia del mercado con sensibilidad para los problemas sociales, que genera su funcionamiento, por eso hemos de pasar al último punto de nuestra exposición preguntándonos qué se puede esperar de la CARTA EUROPEA DE LOS DERECHOS SOCIALES FUNDAMENTALES en orden a las nuevas condiciones de trabajo que crea el MUE.

IV. LA CARTA SOCIAL Y LAS NUEVAS CONDICIONES DE TRABAJO EN EL MUE.

1. Paradojas de la Política Social Comunitaria. Hay que reconocer que los aspectos de la política social no han tenido, ni están teniendo, un desarrollo muy feliz en el proceso de gestación de la CE.

Esto resulta un tanto paradójico si se tiene en cuenta que entre los países que iniciaron el proceso comunitario, Alemania, Francia y el Benelux se han distinguido como pioneros de la política social en Europa y en el mundo.

La paradoja se hace más fragante si se recuerda, basándose en los hechos históricos, que la finalidad principal que se perseguía con la creación de la CE no era prevalentemente económica, como podría quizás deducirse de su evolución posterior, sino sociopolítica, pues se trataba de superar para siempre las causas de los enfrentamientos entre países europeos, debidos en gran parte a las diferencias en los niveles de bienestar.

Al firmarse el tratado de Roma en 1957, se pensó que la dinámica del mercado común, que se quería crear y la consiguiente libertad de circulación de personas, capitales y bienes llevarían a hacer desaparecer las grandes diferencias existentes en el desarrollo económico.

Se establecieron, además, en el Tratado expresamente algunos criterios de política social, referentes a la libre circulación de trabajadores (arts. 48 y 49), a la cobertura social de los trabajadores emigrantes (art. 51), a la libertad de establecimiento (arts. 52 a 58), a las condiciones de vida y de trabajo (arts. 117 y 118), a la igualdad de retribución de hombres y mujeres (art. 119) y se creó el Fondo Social Europeo (art. 120), para fomentar la formación profesional en las regiones menos desarrolladas de los seis países fundadores, (tema al que también se refiere el art. 128) pues se sabía que la cualificación técnica había de ser un elemento importante para conseguir los efectos de la movilidad de personal y con los sistemas de seguridad social existentes en estos países, se pensaba que se conseguirían corregir los desajustes sociales que podría acentuar un mercado libre dejado a su aire.

La experiencia no confirmó esas optimistas previsiones y en 1973, cuando se hizo el primer informe sobre "Los problemas regionales en la Comunidad ampliada" (Rapport Thomson) se recibió una llamada de atención al comprobar que se habían acentuado las desigualdades regionales y que los efectos de la libre circulación de mano de obra habían sido muy limitados, entre otras razones, porque no se completó la normativa necesaria y se mantuvo la segmentación de los mercados laborales lo mismo que ocurrió con las barreras administrativas, sanitarias y

técnicas que dificultaron la competencia, después de la desaparición de los aranceles, e impidieron la realización de un auténtico mercado común.

Para evitar que siguieran intensificándose dichas desigualdades al incorporarse países más atrasados económicamente como Irlanda y Grecia, primero, y España y Portugal, después, se creó el Fondo Europeo de desarrollo Regional (FEDER), pero como la política regional tiende fundamentalmente a mejorar las estructuras productivas, es discutible si se ha de localizar en esta fecha, como hacen algunos el comienzo de, lo que podríamos llamar, la apertura oficial de la Comunidad a la problemática social y a la solidaridad.

2. Gestación de la Política Social Comunitaria. Francia, haciendo gala de su fina sensibilidad social lanzó insistentemente la idea de la necesidad de prestar una atención más abierta a los aspectos específicamente sociales y en 1974 el Consejo Europeo aprobó lo que podríamos considerar como un primer programa de política social al proponerse como objetivos frente a la primera crisis del petróleo, la realización del pleno y mejor empleo, la mejora y armonización hacia arriba de las condiciones de vida y de trabajo y la participación de los agentes sociales en las decisiones comunitarias.

En un Memorandum del Gobierno francés de octubre de 1981, que pretendía oponerse a las tendencias desreguladoras promovidas por algunos estados comunitarios, apareció por vez primera la expresión espacio social europeo y para su realización se propone poner el empleo en el centro de la política comunitaria, intensificar el diálogo social y mejorar la cooperación y concertación en materia de protección social.

En 1983, el Presidente de la Comisión de la CE, J. Delors, afirma que no se podrá profundizar en el mercado común si se olvida la dimensión social y en 1984 el Consejo aprueba las siguientes conclusiones: "La Comunidad no podrá reforzar su cohesión económica ante la competencia internacional, si al mismo tiempo no refuerza su cohesión social. La política social debe, por tanto, desarrollarse a nivel comunitario del mismo modo que la política económica, monetaria e industrial" y unas líneas después se añade "las diferencias entre las instituciones y entre las políticas sociales no excluyen la realización de acciones comunes orientadas a promover progresivamente un espacio social europeo".

En esta evolución resulta un poco sorprendente la postura de la RFA, que había desarrollado un sistema social más efectivo y completo que el de la misma Francia, porque había vivido dramáticamente la experiencia de un liberalismo económico que influyó poderosamente en los impulsos que llevaron a la antigua Alemania al desastre de la segunda guerra mundial. Que este recuerdo histórico está todavía presente se demostró claramente cuando al iniciarse el proceso para la reunificación con la RDA se habló siempre y se proyectó un triple programa que comprendía la unión económica, monetaria y social, trilogía que no se ha empleado hasta hora en el quehacer comunitario.

3. La Política Social en el Acta Unica y la elaboración de la CS. Las preocupaciones sociales que empezaron a explicitarse abiertamente en algunos países comunitarios y la presencia de algunos problemas de carácter social como la reducción del tiempo de trabajo, la igualdad de trato hombre-mujer, la no aprobación del

estatuto de la sociedad europea o de la quinta directiva sobre el derecho de sociedades, dieron como resultado que en la revisión del Tratado de Roma mediante el Acta Unica Europea se explicitarán más los objetivos sociales al añadirse en el art. 130. A que "se ha de promover un desarrollo armonioso en el conjunto de la Comunidad, teniendo a un reforzamiento de su cohesión económica y social" y en el art. 118 A, se prescribe "que los Estados miembros se han de aplicar a promover la mejora especialmente del medio de trabajo, protegiendo la seguridad y la salud de los trabajadores y proponiéndose como objetivo la armonización en el progreso de las condiciones existentes.

El Acta Unica al pretender dar un impulso definitivo a la formación del mercado interior europeo ha sido consecuente insistiendo en la necesidad de una política social para compensar las perturbaciones que ha de provocar en determinadas regiones y grupos sociales la unión económica y monetaria. Sorprende, sin embargo, que en el documento que hizo un grupo de expertos, presididos por Delors, para analizar la viabilidad de la unión monetaria, se considerara imprescindible hablar también de la unión económica y nada se diga de los aspectos sociales. Es más, al diseñarse el modelo de lo que podría ser el sistema económico de la Comunidad en su estadio definitivo, se reproducen los rasgos fundamentales del sistema economía social de mercado, que ha sido el gran instrumento ideado originalmente para la reconstrucción de la RFA y se omite precisamente cualquier referencia a la política social que es un elemento básico del conjunto.

La expresión última de todas estas paradojas y contradicciones la podemos encontrar reflejada en las vicisitudes por las que pasó la aprobación de la Carta comunitaria de los derechos sociales fundamentales, que fue pensada como documento básico para la política social de la CE.

El hecho de que no se haya conseguido aprobar un documento de estas características, como se había propuesto y parecía coherente con el significado de una política social correctora del funcionamiento del mercado, se explica, además de las reticencias mencionadas de los alemanes, por la incorporación de otros países con una tradición social distinta y por la ausencia en los países que van a ser más afectados por esta omisión, como el nuestro y Portugal y Grecia, de una clara concepción del significado de la política social, consecuencia probablemente también de la falta de una política de mercado bien definida.

La experiencia de lo que está ocurriendo en el proceso de integración de los dos Alemanias puede ser un toque de atención importante para ver los riesgos a que estamos expuestos con la unión económica y monetaria. Aunque hay diferencias esenciales por las que, incluso con la aplicación de políticas sociales adecuadas se puede entender que se generen situaciones muy conflictivas como las vividas recientemente, hay un aspecto común entre la reunificación alemana y la entrada en vigor del mercado único y es la diferencia de los niveles de productividad entre los distintos países. Tales circunstancias, donde quiera que se den, pueden provocar graves desajustes al desaparecer cualquier tipo de proteccionismo y empezar a participar en un único mercado con una moneda común, pues resultará inevitable el cierre de empresas no competitivas, los cambios de localización de centros productivos o de distribución, las nuevas oportunidades para la movilidad de mano de obra, etc.

En el Informe Delors se habla expresamente de la política estructural y regional que en alguna forma podría considerarse como equivalente a la política social cuando trata de reducir las desigualdades por el atractivo locacional que, por el mismo coste de la mano de obra, pueden tener las regiones menos desarrolladas y, como la falta de infraestructuras adecuadas (comunicaciones, mano de obra especializada, lejanía de los mercados) puede descompensar la ventaja de los niveles salariales bajos, se aumentaron las dotaciones de los fondos estructurales para facilitar los procesos. Como no se establecen medidas para reducir el coste social de los grupos afectados pensamos que no se puede hablar de un auténtica política social en el sentido clásico del término.

4. La CS desde la perspectiva empresarial. Todo lo dicho facilita la interpretación de las respuestas que aparecen en la Encuesta de PRICE-ESADE a la pregunta ¿Cree que la Carta Social de la Comunidad Europea afectará a las prácticas de Personal o de Recursos Humanos en su organización? (Cuadro 7). Sólo las empresas del RU, Suiza, España e Italia responden afirmativamente con porcentajes superiores al 50%. En los casos de Italia y España se considera que el impacto de la CS será positivo (35% y 33%, respectivamente). La situación ambivalente, es decir, la que no se decanta sobre sí el influjo será positivo o negativo, resulta más destacada (55% en Suiza, 47% en RU y, de nuevo, España con 33%), y los porcentajes más altos de influencia claramente negativa corresponde al RU (9%) y Suiza y Suecia con un 4%, respectivamente.

Country	DK	N	S	UK	F	E	I	D	NL	CH
Yes, generally positive	5	5	27	24	18	33	35		15	13
Yes, generally negative	3	1	4	9	1	1	1		0	4
Both positive and negative	23	20	n/a	47	23	33	22		22	55
No	25	25	21	10	30	15	14		27	21
Don't know	40	41	45	10	23	15	26		34	0

Fuente: Price Waterhouse, Cranfield Project, 1991, pág. 40.

La conclusión que podemos sacar de estos datos es que los países escandinavos con un sistema social muy avanzado (Suecia, Noruega, Dinamarca, Países Bajos) y, en menor proporción, Francia no tienen mucho que esperar de una normativa social comunitaria. Por contra, a los meridionales que en los debates sobre la CS se han mostrado siempre favorables a una armonización social, les ofrece la oportunidad de un reto para aproximarse a los que tienen mejores condiciones de vida. Por último, para los países que como el RU y Suiza tienen unas tradiciones históricas y culturales muy características, la adaptación a un nuevo sistema de relaciones laborales les produce, en algunos pocos casos, un rechazo abierto. Lo más general, sin embargo, es la ambigüedad de la incertidumbre.

Es importante advertir que en esta encuesta de 1991 se nota un cambio respecto a la antes citada del Congreso de la EAPM en París del mes de junio de 1989, cuando precisamente se estaba discutiendo en la cumbre europea de Madrid

sobre el contenido y el significado de la CS. A un 58% de los Directores de RH no les preocupaba mucho en aquel entonces, ni en el presente ni a medio plazo, la armonización del derecho laboral, un 17% lo calificaba incluso de "accesorio", no considerándolo ni como apoyo ni como impedimento para su gestión (Recio, 1989, pág. 13).

5. Áreas empresariales más afectadas por la CS. Pasando ya a analizar en qué áreas de la gestión de RH se espera una mayor influencia de la CS, nos encontramos con una gran diversidad de respuestas (Cuadro 8). España presenta porcentajes muy altos en todas las áreas mencionadas (seguridad e higiene, 96%, procesos para la consulta y participación de los empleados, 86%, utilización de contratos temporales, a tiempo parcial o por tiempo limitado, 84%, igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, 76%, horario flexible/turnos 71%). En Italia ocurre algo parecido, pero con predominio de la utilización de contratos temporales, a tiempo parcial o por tiempo limitado, 95%, lo cual ocurre también en Francia pero en menor proporción (73%). En el RU, que tiene también porcentajes por encima del 66% como España en todas las áreas mencionadas, la más sensible a esos influjos será la de los procesos para consulta y participación de los empleados (86%), y para Suecia, Noruega y Suiza aparecen porcentajes significativos en el área de la jornada y los turnos (83, 82 y 65, respectivamente). La igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, es el tema en el que más se igualan todos los países con porcentajes indicativos de que es un problema superado, excepto en el RU (82%) y, como acabamos de ver, España (76%).

Country	DK	N	S	UK	F	E	I	D	NL	CH
Working hours/shifts	40	82	83	76	64	71	51		30	68
Use of part-time/temp/fixed term contracts	32	77	61	66	73	84	95		32	48
Health and Safety	45	77	70	85	62	96	81		39	40
Equal treatment of men and women	20	49	43	82	31	76	67		49	63
Procedures for consultation and participation	18	69	60	86	66	86	94		38	53

Fuente: Price Waterhouse, Cranfield Project, 1991, pág. 40.

En la Encuesta del Congreso de París (Recio, 1989) las empresas que atribuyen alguna función importante a la CS, coinciden con las opiniones, que acabamos de ver, al considerar que los cambios principales que se deberían dar en el derecho laboral con vistas al gran mercado europeo se han de referir a la protección social, la duración de la jornada y los contratos de trabajo.

Sobre el futuro de las relaciones sindicales en el MUE sólo preguntó la Encuesta de PEAT MARWICK (KPMG, Informe Nacional, España, pág. 32) y

La mayoría de las empresas contestó que no esperan que cambien significativamente ni el nivel de afiliación, ni su poder, ni sus reivindicaciones. Para muchos expertos, los sindicatos no se han aclarado todavía sobre el papel que deben jugar en el nuevo entorno y, por eso, no se espera que se produzcan contactos sinérgicos a escala europea y se opina que las negociaciones se centrarán en las condiciones laborales y en los ajustes de salarios. Las empresas españolas no coinciden con esta opinión y piensan que aumentará el influjo sindical.

6. Posiciones comunitarias actuales ante la Política Social. Los datos referidos nos reflejan suficientemente la complejidad de lo que podríamos llamar la unión social de la CE, como complemento a la unión económica y monetaria.

Cuando se trató de institucionalizar la llamada *dimensión social* del MUE con la elaboración y aprobación de la CS aparecieron dos posiciones contrapuestas, que descubren parte del trasfondo de esa complejidad. Por una parte, los empresarios europeos, asociados en la UNICE y los gobiernos de los países de tendencia económica más liberal (RU, Dinamarca, y en alguna forma la RFA) defendían que no se necesita una CS porque en estos temas se ha de aplicar el principio de subsidiariedad, de manera que lo que se pueda resolver por las instancias inmediatas no necesita recurrir a reglamentaciones de instancias comunitarias superiores.

La Confederación Europea Sindical (CES), la Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales de la Comisión de las CC.EE. y los restantes países miembros opinaban, por el contrario, que si se reglamenta la actividad económica con la minuciosidad con que se estaba haciendo, se deberían reglamentar también las relaciones sociales no renunciando a la política social con la que se reconstruyó Europa después de la segunda guerra mundial, con una solidaridad real que ha tenido unas consecuencias muy positivas en el desarrollo económico.

En el Consejo Europeo de Estrasburgo (diciembre de 1989) se impuso una posición intermedia al aprobarse un proyecto de CS, que por no haber conseguido la unanimidad (faltó el voto del RU) mantiene jurídicamente la condición de "proyecto". Para los 11 países que la aprobaron, esta Carta no tiene un carácter vinculante, de acuerdo con la posición defendida por los empresarios y, por tanto, la política social ha quedado relegada a las instancias nacionales, exceptuando las armonizaciones de mínimos en la legislación laboral, como lo demuestran las reformas sobre seguridad e higiene en el trabajo aprobadas en abril de 1989, para las que con bajos costes en las condiciones de trabajo, se provocaron desplazamientos de las industrias con perjuicio de los trabajadores de las regiones ricas, es decir, con las prácticas del llamado *dumping social*.

7. Responsabilidad sindical en el futuro de la Política Social Comunitaria. No quisiera terminar este tema, que considero de la máxima importancia para el bienestar de los distintos grupos sociales cuando entre en funcionamiento el MUE, sin hacer alguna consideración sobre el camino que puede hacer avanzar a la Comunidad hacia una mayor solidaridad social.

Las mejoras sociales se han conseguido siempre, y en todos los países, por iniciativa de los grupos de interés, es decir, en la mayoría de los casos por la acción sindical. Incluso en la RFA donde el Canciller Adenauer representaba

una gran sensibilidad social frente al Ministro de Economía Erhard, de mentalidad mucho más liberal, los grandes avances sociales como el de la cogestión se realizaron después de un período de dura conflictividad. Pensamos, pues, que se ha de admitir que para que la CE avance socialmente se necesitan sindicatos que operen a nivel comunitario, pero esto no está resultando fácil de conseguir.

Hay que tener en cuenta que la CONFEDERACION EUROPEA DE SINDICATOS (CES) no es una organización propiamente de la CE, pues se compone de 35 sindicatos de 21 países.

Por otra parte, y esto es más importante, parece que en los sindicatos tiene más fuerza la solidaridad con los intereses del propio país que con los de los obreros de otros países. No hay que olvidar que los sindicatos ingleses (TUC) han sido antieuropeistas hasta 1987 en que cayeron en la cuenta de que no se podía prescindir de la realidad europea.

Dentro de la misma CES hay desacuerdos importantes entre los que quieren, por ejemplo, la cogestión o el control sindical de las empresas y entre los que dan preferencia a la reducción de jornada (DGB) o a la creación de empleo. Además hay dificultades para actuaciones comunitarias por las distintas legislaciones y tradiciones culturales. En Francia, pongamos por caso, se puede declarar una huelga en 24 horas, mientras que para ello en Alemania se necesita un lento proceso. En el RU se reducen a un mínimo las normas jurídicas laborales mientras en el resto de los países comunitarios se tienden a reglamentar con bastante minuciosidad.

Los avances sociales importantes sólo se podrán conseguir, por tanto, cuando se formen auténticos sindicatos comunitarios. Los italianos han sugerido la creación de un nuevo modelo sindical en el que se sustituya el sindicato industrial por un sindicato de trabajadores dependientes, que tenga en cuenta la diversidad de situaciones, admita la diferencia en las rentas de los trabajadores y exija que se reconozcan unos derechos sociales mínimos. Quizás esto sea demasiado ambicioso para comenzar y resulte más práctico que lo mismo que las empresas de distintos países están relacionándose de formas diversas, se establezcan fórmulas institucionales de colaboración entre sindicatos de varios países comunitarios.

Existen ya algunas experiencias de este tipo. En Francia, por ejemplo, la CFDT ha coordinado las diferentes fábricas europeas de la firma "Gillette" para presentar ante la dirección de la empresa una estrategia sindical común. Se han creado algunas organizaciones a nivel europeo (CISL, SPI) que pretenden hacer posible este tipo de actuaciones. Concretamente los Secretariados Profesionales Internacionales (SIP) están formando agrupaciones sindicales sectoriales (FIOM, FIET, ICEF, UITA) que permitan a los responsables sindicales de diversos países intercambiar los puntos de vista de diferentes culturas, crear un lenguaje común, sentir mejor las realidades sociales recíprocas, homogeneizar posiciones y preparar el camino para llegar a convenios colectivos multinacionales.

La reforma de los estatutos de la CES que se ha aprobado en el reciente Congreso de Estrasburgo (mayo de 1991) puede ser el paso decisivo para que el sindicalismo asuma las funciones que le corresponden en la creación de la CE.

Para terminar nos parece que es importante también llamar la atención sobre otro factor que puede dificultar la Política Social comunitaria y es la importancia que tienen las multinacionales americanas y japonesas en la CE. Estas empresas, por una parte, tienen organizados sus lobbys en los Parlamentos de los países miembros y, posiblemente también, en el mismo Parlamento Europeo. Por otra parte, en bastantes países comunitarios hay un temor, no disimulado, a que si en la CE se establece una Política Social de elevado coste, algunas de estas empresas se vayan a otros países no comunitarios para asentar sus filiales. Este fue uno de los argumentos de británicos y daneses contra la propuesta de Vredeling sobre el derecho a consulta e información y se ha repetido en otras ocasiones parecidas.

V. CONCLUSIONES.

Como conclusión de todo lo expuesto, vamos a resumir en algunos puntos nuestra respuesta a las cuestiones planteadas:

- 1.- El MUE va a influir, y está influyendo antes de su realización, de un modo importante en la situación de los RH de la mayoría de las empresas de los países comunitarios. Esto lo acusan de un modo especial los empresarios italianos y españoles por las reestructuraciones que han de experimentar sus empresas para ser competitivas.
- 2.- El mercado laboral va a ser afectado de forma diversa. El personal cualificado va a tener oportunidades favorables porque su demanda se va a intensificar y, consiguientemente, se elevarán sus retribuciones. Los trabajadores no cualificados tendrán menos oportunidades de encontrar empleo, sufrirán la concurrencia de una emigración intra y extra comunitaria y, por tanto, no mejorarán mucho sus retribuciones.
- 3.- La formación en todas sus modalidades será una de las estrategias más importantes para la política de personal, con lo que se podrá elevar el nivel del personal no cualificado y se hará frente con una mejor cualificación a la demanda de un mercado muy competitivo.
- 4.- La movilidad del personal será otra de las estrategias básicas de la política de personal y con ella todos los instrumentos necesarios para racionalizar la gestión como la planificación de los RH y las técnicas de selección y captación.
- 5.- Será muy necesario practicar políticas de personal adecuadas para retener a los directivos, porque este segmento profesional experimentará una gran competencia y tendrá una rotación elevada.
- 6.- Una cierta política social comunitaria aparece como una necesidad ineludible no sólo para que el proyecto de la unión económica y monetaria tenga éxito, sino también para el funcionamiento normal de un mercado de competencia como el proyectado. Para ello puede ser decisiva la reforma que se ha aprobado recientemente en los estatutos de la CES.
- 7.- La actitud de algunas empresas españolas ante la Carta Comunitaria de los Derechos Sociales, muestra la distancia que todavía nos separa de algunos países europeos en la dimensión social y el efecto positivo que, por tanto, podrá tener la interacción propia de un mercado común.

BIBLIOGRAFIA

- CECCHINI, P.: *Europa 1992: Una apuesta de futuro*, Alianza, Madrid, 1988.
- COMISION DE LAS CC.EE. *Economie Européenne*, núm. 42, noviembre (1989).
- COMISION DE LAS CC.EE. *Management Social 92*, Dimension sociale du marché intérieur et gestion des ressources humaines, 1989.
- COMITE DELORS: *Informe sobre la Unión Económica y Monetaria*, en Boletín ICE, 1 a 7 mayo (1989) 1770-1777.
- KPMG, PEAT MARWICK: *Europa 1992, evolución y tendencias en la gestión de recursos humanos*, Informe Nacional, España, junio 1990 (mimeo).
- Price Waterhouse Cranfield Projet on International Strategic Human.
- RESOURCE MANAGEMENT: 1990/91 *International Results Comparison* (mimeo).
- RECIO, E. M.: *XIV Congreso de la EAPM*, en Boletín AEDIPE, sept. (1989) págs. 9 a 18.