

**DAVID PÉREZ PIÑEIRO**

*Politólogo. Licenciado en Ciencias Políticas y de la Administración*

*Dirección General de Recursos Humanos de MAPFRE*

**ERNESTO RODRÍGUEZ GAZTELUMENDI**

*Abogado. Licenciado en Derecho*

*Dirección General de Recursos Humanos de MAPFRE*

**Extracto:**

A partir del 1 de mayo de 2004 diez países se han incorporado a la Unión Europea, hecho que ha supuesto uno de los retos más relevantes de los últimos años para la Unión. Polonia, Hungría, República Checa, Estonia, Letonia, Lituania, Malta, Chipre, Eslovaquia y Eslovenia han aproximado sus políticas nacionales e internacionales hacia un reto que exige tanto un compromiso, como un esfuerzo importantes en el ámbito de los recursos humanos.

El presente estudio de investigación presenta la situación actual de las políticas de recursos humanos desarrolladas en estos países de nueva integración, así como una comparativa con las políticas desarrolladas por la Unión. Resultando evidente que para la incorporación de los mismos, se parte de un respeto por el acervo comunitario, nos centramos en la adecuación de sus políticas hacia temas de indudable interés en materia de recursos humanos, como movilidad laboral, igualdad, flexibilidad y comunicación, buscando unos mínimos de calidad y seguridad laboral.

Diferenciamos, para su estudio, tres modelos geográficos diferentes, en base a sus particularidades históricas y geográficas, que nos han permitido poner de manifiesto posicionamientos claramente diferenciados, en cuanto a la implantación de políticas de recursos humanos se refiere.

Por lo tanto, las conclusiones a las que hemos llegado son difíciles de homogeneizar, debido a las particularidades intrínsecas de la evolución política, económica y social de cada Estado. En cualquier caso, los diez nuevos miembros han realizado importantes esfuerzos para adecuarse a la normativa vigente de la Unión en materia de recursos humanos, comenzando a esbozar las líneas maestras que les permitirán desarrollar procedimientos competitivos, respetando los derechos básicos del trabajador.

Adentrarse en el desarrollo de políticas de recursos humanos de estos países de nueva incorporación, en sus conclusiones y en una comparativa exhaustiva con las tendencias europeas, es un ejercicio que bien merece dedicar unos minutos a su lectura.

---

## *Sumario:*

---

### I. Introducción.

1. Perspectiva histórica: la aparición de los tres modelos.
2. El acervo comunitario: posicionamiento hacia el nuevo modelo de recursos humanos.

### II. Política estratégica de recursos humanos en el modelo báltico (Estonia).

1. Política y criterios económicos.
2. Empleo y condiciones laborales (política social y empleo).
3. Estrategia de desarrollo de recursos humanos.

### III. Política estratégica de recursos humanos en el modelo mediterráneo (Malta).

1. Política y criterios económicos.
2. Empleo y condiciones laborales (política social y empleo).
3. Estrategia de desarrollo de recursos humanos.

### IV. Política estratégica de recursos humanos en el modelo centroeuropeo (República Checa).

1. Política y criterios económicos.
2. Empleo y condiciones laborales (política social y empleo).
3. Estrategia de desarrollo de recursos humanos.

### V. Conclusión.

### Bibliografía.

### Agradecimientos.

## I. INTRODUCCIÓN

### 1. Perspectiva histórica: la aparición de los tres modelos.

Finalizada la II Guerra Mundial en 1945, nos encontramos con un continente europeo prácticamente devastado en la mayor parte de sus sectores económicos. Algunos de los expertos de la época esperaban que, cara a la reconstrucción de Europa occidental, podría crearse un Estado europeo unificado. Las desconfianzas entre los Estados, fundamentalmente por el temor que inspiraba Alemania Occidental, así como el comienzo de la Guerra Fría, provocaron la tendencia hacia una bipolaridad galopante, que acabó quebrando esta idea.

La ruptura con los antagonismos que históricamente habían separado a Francia y Alemania surge de dos franceses: Jean MONNET y Robert SHUMAN. En 1950 SHUMAN propone la creación de una autoridad común que permita regular la industria del carbón y del acero en Alemania Occidental y Francia, posteriormente extendida a otros países de la Europa Occidental. De este modo se llega a la firma del Tratado de París en 1951, creándose la Comunidad Económica del Carbón y del Acero (CECA) en agosto de 1952.

En junio de 1955 los ministros de Asuntos Exteriores de los seis países de la CECA (Alemania Occidental, Bélgica, Italia, Luxemburgo, Holanda y Francia) se reúnen con el fin de estudiar diferentes proyectos que impliquen una mayor integración económica, desembocando así en los Tratados de Roma de 1957, por los que se crean la CEE y la Comisión Europea de la Energía Atómica (Euratom).

Años más tarde, y siguiendo esta tendencia de incrementar el tratamiento de temas económicos, se pone de manifiesto la necesidad de incluir nuevos miembros al juego económico. Así, el 1 de enero de 1972, una vez que Charles De Gaulle dio paso a George Pompidou (1969), que contaba con un talante más abierto a nuevas iniciativas dentro de la Comunidad Europea, se produce la primera ampliación a tres nuevos estados: Gran Bretaña, Irlanda y Dinamarca.

Con carácter general, podemos considerar estas líneas como el comienzo de la actual Unión Europea. De este modo, con un simple ejercicio de reflexión, podemos ser conscientes de los avances que actualmente se han conseguido y que sirven como base para los proyectos de máxima prioridad en la actualidad.

El paso del Benelux a una Europa con 25 miembros ha supuesto un esfuerzo increíble, principalmente en cuanto a capacidades nacionales y a mentalidad internacionalista. Aparece así una nueva «necesidad» hacia lo internacional, que supone renunciar a una serie de controles nacionales para adecuarse a unos previamente establecidos por todos.

El 1 de mayo de 2004 se dará entrada a diez nuevos países: Polonia, Hungría, República Checa, Estonia, Letonia, Lituania, Malta, Chipre, Eslovaquia y Eslovenia. Actualmente puede considerarse este hecho como uno de los retos más relevantes de los últimos años a los que se ha enfrentado la Unión Europea.

El estudio de investigación que se presenta hace referencia a las políticas de recursos humanos que se desarrollan en los países de nueva integración. Para este estudio hemos diferenciado tres modelos geográficos diferentes, en base a sus particularidades históricas, que nos permitirán visualizar posicionamientos ligeramente distintos, en cuanto a la implantación de políticas de recursos humanos.

Una vez desarrolladas las políticas de recursos humanos en los diferentes modelos, se realizará una comparativa con las principales tendencias en desarrollo de estas políticas en la Unión Europea.

Lo que parece evidente es que, una vez cumplido el acervo comunitario en materias económicas y políticas, los nuevos Estados miembros habrán de definir y adecuar unas políticas de recursos humanos enfocadas hacia la movilidad, igualdad, flexibilidad y comunicación, garantizando así unos mínimos de calidad y seguridad laboral, que son la paradoja de cualquier estado y empresa que se precie.

Para el particular que aquí nos ocupa, no debemos olvidar que la historia reciente de estos nuevos países ha supuesto el caldo de cultivo para el desarrollo actual de las principales políticas y que las exigencias europeas al respecto supondrán un proceso rupturista que debe asumirse. Como veremos posteriormente, nos encontramos con importantes lagunas que no han sido objeto de desarrollo alguno.

En primer lugar y para desarrollar estas cuestiones, es preceptivo establecer la posición de la Unión Europea con respecto a los países del Este. A grandes rasgos, podemos diferenciar dos etapas cronológicas diferentes:

- **Anterior a 1989:** debido a la situación de Europa Central y Oriental, el interés de la Unión Europea se centraba en la ampliación hacia los países nórdicos y la zona mediterránea. El muro de Berlín suponía más que una barrera física para la ampliación europea.
- **Posterior a 1989:** con la caída del muro de Berlín, se abren las puertas hacia el Este. El interés principal se centró en los estados que conformaban el llamado *Este-3*: Polonia, Hungría y la antigua Checoslovaquia.

Este hecho histórico permite ampliar la «zona de juego». La evolución económica de esta zona suscita un interés europeo en las relaciones económicas. Los motivos son los siguientes:

- **Fracaso del proyecto comunista**, que no consigue construir un sistema económico alternativo a la economía de mercado, hecho que inexorablemente tenderá hacia un cambio en las antiguas repúblicas socialistas.
- La **proximidad geográfica y cultural** al núcleo de la Unión Europea. Estos países se encuentran en una situación privilegiada para la incorporación, con respecto a otros.
- El factor geográfico facilita la **transformación de los sistemas políticos y económicos** de dichos países, produciéndose una mejor «absorción» de los modelos constituidos por los países comunitarios.
- Los países del Este-3 son los que más cerca se encuentran de la Unión Europea en cuanto a reformas internas e instituciones. Esta situación y expectativas son superiores a las existentes en el resto de países ex-comunistas.

Sobre esta base y como centro de estudio de nuestro trabajo de investigación, podemos hablar de tres modelos distintos de integración, que suponen tres políticas estratégicas de Recursos Humanos con matices particulares.

Cabe hablar de los siguientes modelos estratégicos:

#### • **MODELO BÁLTICO: ESTONIA**

Dentro de los países de la zona geográfica báltica: Estonia, Letonia y Lituania hemos elegido a Estonia como ejemplo de modelo báltico, por sus características geográficas y por su evolución hacia la integración que posteriormente definiremos.

Las características de este país son muy similares a las de sus países vecinos, Letonia y Lituania. Estonia ha sido ocupada en diferentes ocasiones por la antigua Unión Soviética y su historia reciente está salpicada por invasiones de los rusos a pesar de los pactos firmados de no agresión. Es, pues, entendible que los progresos hacia una economía de mercado, y un respeto por los derechos humanos y laborales supongan un mayor esfuerzo.

No tenemos más que recordar el suceso ocurrido a finales del mes de marzo de 2004 en Letonia con respecto a la falsa noticia de que, con la entrada en la Unión Europea, el uso de la sal gorda iba a ser prohibido. Los rumores difundidos por un canal de televisión ruso provocaron que miles de personas acabaran con las reservas de este tipo de sal antes de que se agotara, siendo este producto muy utilizado por la zona para la conservación de alimentos.

Esta anécdota que supuso que el precio de la sal aumentara hasta 50 veces más de su valor normal, nos muestra claramente que en estas sociedades bálticas se evidencian claros síntomas de miedo a la escasez o a los cambios. Hace ya más de 13 años desde la independencia de la URSS y aún persiste una mentalidad soviética y una «eurofobia» que claramente influye en las tendencias y evoluciones hacia el acervo comunitario.

En Estonia se encuentra un alto sector de ciudadanos de origen ruso, sobre todo en las zonas rurales. Esta situación influye claramente en las posibles estrategias de recursos humanos existentes en estos países, en cuanto a igualdad laboral y trato de las minorías.

Pese a ello, el 67 por 100 de la población estona aceptó el referendo de adhesión a la Unión Europea el año pasado. La experiencia de los países bálticos ha supuesto que aparezca un sector escéptico a la entrada en la Unión Europea, bajo la idea de que no es positivo salir de una Unión para incorporarse a otra, considerando que la independencia es reciente. No debe olvidarse que ha sido una zona castigada por los dos totalitarismos más importantes del siglo XX, el nacionalsocialista alemán y el socialista y estalinista soviético.

Pese a esta «tendencia lógica», la mayoría de los ciudadanos de los países bálticos opinan que la Unión Europea es también un conjunto de valores morales y de garantías y que la pertenencia a ella supone una garantía de estabilidad y seguridad del que han carecido durante toda su historia.

Estonia, como modelo báltico, supone un claro ejemplo de superación, de esfuerzo económico y de cambio generacional. Bruselas es la dirección hacia la que se mira, dirección que hace unos años estaba prohibida.

#### • MODELO CENTROEUROPEO: REPÚBLICA CHECA

El modelo centroeuropeo hace referencia a la zona Este-3, formada como se ha comentado anteriormente por los países más cercanos geográficamente a la Unión Europea. Es el centro geográfico de Europa y cuenta con unas posibilidades excelentes de convertirse en uno de los motores de la zona este de la Unión Europea.

El 1 de mayo los checos y los eslovacos se aprestan a ingresar a la vez en la Unión Europea. No podemos hacer referencia a la República Checa sin tener en consideración al pueblo eslovaco. Las relaciones bilaterales entre los pueblos, después del conocido «**divorcio de terciopelo**» son inmejorables, ejemplo de su separación pacífica hace once años. Y es que podemos considerar que la aparición de la República de Checoslovaquia en 1918 respondía claramente a razones impuestas por las grandes potencias tras la I Guerra Mundial.

Las diferencias existentes entre ambos pueblos, que provocaron la separación, se han acrecentado en los últimos años, y esto es significativo a la hora de hablar de los criterios económicos en sus empresas, del desarrollo sectorial e incluso de las condiciones laborales en ambos países.

Así, nos encontramos con un nordeste rico y desarrollado, en torno a la capital, Praga. Los checos continúan siendo los ricos, su interés tiende hacia Alemania, y es que dicen que Praga simboliza más a Europa que la mayoría de capitales del continente. Para los praguenses, ellos son el corazón de Europa.

Pese a los avances espectaculares que ha sufrido la República Checa, con cambios en la legislación y las instituciones, no debemos olvidar que existen importantes problemas que no deben esconderse como la exclusión social, la intolerancia, el racismo o la xenofobia, y ha de llevarse a cabo una puesta al día en los nuevos retos que suponen la inmigración y la economía de mercado.

### • MODELO MEDITERRÁNEO: MALTA

El tercer modelo que distinguiremos es el mediterráneo, que, de nuevo, por su posición geográfica e histórica, presenta un desarrollo con ciertas particularidades y se presenta como un modelo ciertamente alejado de las particularidades de la Europa del Este.

Las distintas invasiones sufridas por Malta a lo largo de su historia han influido en su posible integración en la Unión Europea. Su cercanía al continente africano y al mundo árabe también ha tenido una clara influencia.

En los últimos años, Malta lucha por conformar plenamente el acervo comunitario, en cuanto a la educación, formación y desarrollo de los sectores económicos. Ha existido un alto grado de adecuación de su legislación y sus estructuras en materia de justicia e interior, aunque deben realizarse esfuerzos en materia de libre circulación de personas, políticas de asilo, inmigración y cooperación judicial civil y aduanera.

En el desarrollo de las políticas estratégicas de Malta en cuanto a recursos humanos se refiere, podremos ver la fuerza del sector servicios y los avances en cuanto a políticas de empleo y de condiciones laborales.

No debemos olvidar los avances de Malta con respecto a las políticas de Derechos Humanos. El acceso del país a la Unión Europea ha contribuido a este desarrollo. Sin embargo, hay graves problemas que deben resolverse como la discriminación hacia los homosexuales y la dificultad de integrar a las personas discapacitadas.

La justicia es muy lenta, las deficiencias en la prisión de Corradino y, sobre todo, el trato que se le da a los inmigrantes (para África, Malta es la puerta de entrada para la Unión Europea) son cuestiones que deben tratarse con máxima urgencia por las autoridades nacionales.

Éstos son, pues, los tres modelos diferentes que podemos establecer para el estudio de las políticas de recursos humanos en los países de nueva integración. El desarrollo de estos modelos y sus particularidades no traen causa de circunstancias desconocidas, sino que es más bien fiel reflejo de una historia y una situación geográfica que dan forma a sociedades muy dispares.

Conseguir que la situación laboral de un ciudadano de Malta se asemeje a la de un ciudadano de Estonia es un reto aún por demostrar, aunque supone un reto mayor igualar las tendencias y estrategias en recursos humanos de estos países con los actualmente existentes en la Unión Europea. Las bases están definidas y los controles funcionan correctamente, con lo que sólo resta «apoyar» desde Europa la evolución de las políticas hacia la igualdad y el beneficio de los empleados del Este.

## 2. El acervo comunitario: posicionamiento hacia el nuevo modelo de recursos humanos.

La ampliación de la Unión Europea hacia el Este implica un reto importante para los diferentes Estados miembros, así como para los países candidatos. Estos últimos deben modernizarse y, sobre todo, armonizar sus políticas con las de los Estados miembros, como base para el cumplimiento del acervo comunitario.

La Unión Europea ha puesto en marcha importantes programas de cooperación estadística, con los cuales se pretende ayudar a los países candidatos en este proceso. Las oficinas de estadística de la Unión Europea y Eurostat proporcionan asistencia técnica a los países candidatos, pero la implicación de los distintos Estados es desigual. España –y en particular el Instituto Nacional de Estadística– ha comenzado su cooperación con estos países muy recientemente, y debe esforzarse por intensificarla en el futuro.

El papel de los estudios estadísticos es de gran importancia para observar la tendencia de las políticas de recursos humanos que se están desarrollando. Igualmente permite observar a la Unión Europea cuáles son las líneas fundamentales que son objeto de trabajo e incidir en el esfuerzo de las posibles lagunas que se encuentren.

El desarrollo de los recursos humanos por parte de la Unión Europea tiende a establecer unas bases mínimas que garanticen una equidad plena en el mercado laboral, así como unas garantías de estabilidad y comodidad para el empleado. Al igual que ocurrió con el desarrollo de ámbitos económicos y políticos, se trabaja para que exista un respeto generalizado hacia las políticas marcadas por la Unión Europea en el mayor número de Estados posible.

La incorporación de los diez nuevos estados puede suponer, en su base, una ralentización en el progreso de las políticas estratégicas de recursos humanos. El objetivo a corto plazo es confirmar la garantía de aceptación de las mismas y propugnar un mayor desarrollo en los ámbitos críticos.

De este modo, el acervo comunitario quiere garantizar un desarrollo de las políticas de recursos humanos sobre una base de democracia y Estado de Derecho.

Asegurándose un correcto funcionamiento de los tres poderes, es más sencillo garantizar el respeto a los derechos humanos y la protección de las minorías. Nos encontramos, pues, en un ámbito clave para la Unión Europea: el respeto por los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales de los ciudadanos de nueva integración.

El acervo comunitario en las políticas de recursos humanos en el ámbito económico de la Unión Europea tiende a primar las iniciativas de liberalización y estabilización de las empresas, así como el progreso en los cambios estructurales de las mismas, con la finalidad de garantizar un trato de igualdad a los trabajadores en lo relativo a sus políticas retributivas. El rumbo marcado tiende hacia una política económica social.

El desarrollo de las distintas políticas sectoriales, industria, agricultura, pesca, energía, etc., hace hincapié en los procesos de liberalización señalados.

Otras prioridades hacia las que la Unión Europea tiende y que se van incluyendo progresivamente en el acervo comunitario son:

- Un mayor desarrollo de la **sociedad de la información**, mediante un impulso de las Oficinas Estadísticas.

- Mayor control de los ámbitos de educación, formación y juventud base necesaria para el desarrollo de las políticas de recursos humanos.
- Profundizar en el desarrollo de la investigación y las mejoras tecnológicas como medio para asegurar un progreso continuo y adecuado.
- Primar el desarrollo de las telecomunicaciones y del sector audiovisual y la incorporación de las mismas al mundo laboral.

El acervo comunitario de la Unión encaja perfectamente todas estas cuestiones y vigila el cumplimiento de las políticas de desarrollo de los Estados miembros y de los países de nueva integración. El papel de control es básico para garantizar un avance sin complicaciones en estos aspectos.

El nuevo modelo de recursos humanos tiende al respeto de estas cuestiones y al desarrollo de la capacidad administrativa en los distintos Estados para la aplicación del acervo. Cabe prever, en un futuro cercano, que los criterios objetivos deben primar en el campo de los recursos humanos, permitiendo una mayor igualdad de trato y de perspectivas a los trabajadores, independientemente del ámbito geográfico en que se encuentren.

## **II. POLÍTICA ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL MODELO BÁLTICO (ESTONIA)**

### **1. Política y criterios económicos.**

El modelo de Estonia es de economía abierta, sensible a los cambios en las condiciones exteriores, existiendo riesgos externos que afectan al desarrollo de su economía.

El crecimiento económico está basado en la demanda doméstica –incremento del gasto doméstico e inversiones–, apoyado por el relativo aumento de los salarios experimentado en los últimos años.

El rápido crecimiento de las inversiones se apoya en la exención de tasas para las mismas.

En los próximos años, los precios de consumo en Estonia estarán influenciados por la convergencia con los precios de la Zona Euro, con un consecuente aumento de la inflación por encima de la existente en la Unión Europea.

Para asegurar el crecimiento sostenido de la economía, el gobierno continuará con una política fiscal conservadora y de ahorro. Las inversiones financiadas por los fondos pre-estructurales fomentarán el mismo.

### 1.1. Situación actual y tendencias (por sectores económicos).

Debido a la situación que ha venido manteniéndose en los últimos años, la política de ahorro va a seguir desarrollándose, implementando las reformas estructurales (pensiones, salud, educación) e invirtiendo en infraestructuras y desarrollo ambiental, lo cual indica que la política conservadora se mantendrá.

En los próximos años, la perspectiva del Gobierno en cuanto al gasto estará caracterizada por la presión de incrementar el mismo. Para conseguir la eficiencia, se procurará que decaigan los costes administrativos.

Por supuesto, la incorporación a la Unión Europea significa que, en los próximos años, será necesario un aumento de las inversiones, siendo el sector privado el que ha de financiar los proyectos.

El objetivo de la reforma fiscal es aumentar la transparencia en el ahorro y transformarlo en una herramienta para mantener y desarrollar las finanzas estatales.

Como dato, sirva decir que el ahorro del Estado en el año 2002 en comparación con el 2001 se incrementó un 12,3 por 100.

#### • AGRICULTURA

Estonia, a día de hoy, cumple los objetivos y requerimientos acerca de las políticas de calidad, la organización informática de granjas y ayudas, así como en materia de vegetales, vino, carne de vacuno, ovino, lácteos y derivados. En el campo veterinario, Estonia está dando cumplimiento a los requerimientos de la Unión Europea en materia de control de enfermedades de animales.

Asimismo, está cumpliendo parcialmente los requerimientos en cuanto a los mecanismos de comercio, el acuerdo para lácteos, sistema de control veterinario en el mercado interno y medidas comunes respecto a la nutrición animal y fitosanitarias.

Debe prestarse singular atención a la protección de la salud pública para controlar el sector lácteo y de carne, no estando aún claro, a día de hoy, que se cumplan todas estas normas a la fecha de la integración en la Unión Europea.

#### • PESCA

Estonia cumple los requerimientos en materia de ayuda estatal y acuerdos internacionales en esta área.

Parcialmente cumple los requerimientos en las áreas de recursos en *management*, inspección y control, acciones estructurales y política de mercado. Para completar la preparación para la Adhesión, las líneas legislativas deberán necesariamente aplicarse efectivamente, el Sistema de Información de pesca debe estar completamente operativo y el Registro en esta materia debe definirse y entrar en funcionamiento.

### • ENERGÍA

Estonia cumple esencialmente los requerimientos en materia de energía y se espera que esté en posición de implementar el acuerdo de adhesión a la Unión Europea.

Sin embargo, este país necesita continuar construyendo reservas de combustible progresivamente, fortaleciendo los mercados de electricidad y gas, y se ha de impulsar la capacidad administrativa en el sector energético.

### • SECTOR INDUSTRIAL

Estonia cumple esencialmente los requerimientos en materia de política industrial y se espera que esté en posición de implementar el acuerdo de Adhesión a la Unión Europea, puesto que ha cumplido casi completamente el proceso de privatización y reestructuración, con la excepción de la industria energética.

### • CIENCIA E INVESTIGACIÓN

Debido a su especificidad, el acuerdo en este campo no necesita ninguna transposición al orden legal nacional. Sin embargo, la necesaria capacidad de implementación necesita ser creada e impulsada para permitir una participación efectiva en las actividades que establece el Marco de Trabajo.

Estonia está, a día de hoy, en posición de implementar el acuerdo para la Adhesión en materia de ciencia e investigación.

### • EDUCACIÓN Y FORMACIÓN

Existe una Directiva Comunitaria para la adhesión a la Unión Europea en materia de educación para los hijos de trabajadores emigrantes, que debe hacerse efectiva.

Asimismo, deben implementarse las capacidades en materia de formación para participar efectivamente en los programas Leonardo da Vinci, Sócrates, etc.

Estonia ha cumplido los requerimientos para integrarse en la Unión Europea en el área de programas comunitarios, y estará en posición de implementar el acuerdo para la adhesión.

### • TELECOMUNICACIONES Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

El marco de comunicaciones electrónicas se adoptó en el año 2002 y debe implementarse.

Las estructuras administrativas en esta área están funcionando adecuadamente y la Tabla Nacional de Comunicación de Estonia es completamente independiente, con lo que el país cumple con la mayoría de requerimientos para la adhesión en esta materia.

## 2. Empleo y condiciones laborales (política social y empleo).

### 2.1. Pequeña y media empresa (PYMES).

La política de las pequeñas y medianas empresas debe mejorar su coordinación, cara a un mercado internacional, con la intención de apoyar el desarrollo de este tipo de empresas.

Haciendo esto, se busca mejorar la total adaptación del desarrollo medioambiental en el ámbito en que estas empresas desempeñan su trabajo.

Así, habrá de atenderse a los foros de consulta y programas Comunitarios, al igual que en materia de comunicaciones y recomendaciones en cuanto a exportaciones.

Estonia cumple esencialmente los requerimientos de las negociaciones de acceso, alineándose con la nueva Recomendación de la Comisión en cuanto a la definición de PYMES. La implementación de la Cartera europea para pequeñas empresas deberá mantenerse.

### 2.2. Organización del trabajo.

La proporción de trabajadores que realizan un trabajo monótono en Estonia es de un 55 por 100. Los profesionales intelectuales, los científicos y profesiones intermedias son los que realizan trabajos con carácter menos repetitivo. Por el contrario, los empleados no cualificados, así como los agricultores, son los que realizan trabajos más reiterativos.

Las industrias manufactureras y la construcción son los sectores donde el trabajo monótono es más indicativo. Las mujeres declaran efectuar más tareas monótonas (45%) que los hombres (40%).

Asimismo, el trabajo monótono es más corriente entre los autónomos sin asalariados que entre los asalariados o los autónomos con asalariados.

Dicho trabajo es menos frecuente para las empresas de 50 a 100 trabajadores que para aquellas de 100 a 250 trabajadores.

En cuanto a la autonomía y el control en el trabajo, un 66 por 100 de los estonios declaran disponer de estas características en el desarrollo de sus funciones.

La mayor autonomía se encuentra en los sectores de servicios, intermediación financiera y actividades inmobiliarias.

Por otro lado, se pone de manifiesto que el control sobre las tareas aumenta con la edad, así como el ejercido por los trabajadores disminuye a medida que aumenta el tamaño de las empresas.

En cuanto al ritmo y control de trabajo, los estonios se encuentran por encima de la media de la mayoría de los países de nueva integración en la Unión Europea, teniendo un 84 por 100 de autonomía en la realización de sus funciones. Son los trabajadores manuales, obreros cualificados y no cualificados, así como el personal de servicios y ventas, los que menos control ejercen sobre sus ritmos de trabajo, siendo las profesiones intelectuales y científicas, así como los agricultores, los que más control ejercen sobre su actividad laboral. Por su parte, son los hombres quienes gozan de más autonomía en relación con las mujeres, en la realización de sus tareas.

Sobre el control que los trabajadores ejercen sobre las pausas y horarios de trabajo, Estonia goza de mayor porcentaje de autonomía, en consonancia con los otros países bálticos, que el resto de países de nueva incorporación a la Unión Europea, llegando a un 73 por 100 de control sobre los descansos, siendo las profesiones agrícolas las que gozan de más autonomía, en este sentido, así como los cuadros superiores.

Respecto a los **días libres** que pueden elegir los trabajadores, Estonia se encuentra por debajo de la media de los demás países de nueva incorporación, con un 53 por 100 que pueden escoger cuándo disfrutar de días libres, siendo los cuadros dirigentes los que mayor autonomía tienen, ostentando las mujeres un menor porcentaje de autonomía con respecto a los hombres.

En cuanto al ritmo de trabajo, Estonia se sitúa entre los tres países con mayor ritmo de trabajo, siendo éste de un 23 por 100, en obreros cualificados y artesanos como mayores exponentes de un elevado ritmo de trabajo, disminuyendo éste a medida que el trabajador tiene una edad más elevada.

En cuanto al **trabajo en equipo y la rotación de tareas**, el 41 por 100 de los empleados indican que su trabajo implica una rotación de tareas con sus compañeros de trabajo, acentuándose entre los empleos más cualificados e intelectuales, siendo menor la rotación en el sector agrícola y de intermediación financiera, y disminuyendo conforme aumenta la edad del empleado. En cuanto al trabajo en equipo, es en la construcción, seguido por la minería, donde más se practica esta modalidad. Por el contrario, son el comercio y los transportes los que menos utilizan este tipo de trabajo.

En cuanto a **responsabilidades de mando** y jerárquicas, los estonios declaran en un 24 por 100 tener responsabilidad de gestión sobre su producción, en consonancia con los países de nueva integración, teniendo importancia en este sentido la mayor proporción de mujeres en puestos de mando que en el resto de los países de nueva incorporación, teniendo un 33 por 100 en Estonia frente, por ejemplo, un 13 por 100 en Malta, ejemplo del modelo mediterráneo.

### 2.3. Formación.

En cuanto a la **formación y adquisición de nuevas competencias**, dos terceras partes de los trabajadores, en la media con los países de nueva incorporación, declaran aprender cosas nuevas con motivo de la realización de sus tareas.

Las profesiones con mayor posibilidad de aprendizaje son las intelectuales y científicas, junto con los cuadros de mando. Los sectores de intermediarios financieros ofrecen más posibilidades de adquisición de nuevos conocimientos que la agricultura, hoteles y restaurantes e industria o construcción.

Para los trabajadores de mayor edad, la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos se reduce, teniendo los independientes con empleados mayores posibilidades, seguidos por los asalariados.

En Estonia, el 34 por 100 de la población asalariada recibe formación al cabo del año, por encima del 24 por 100 que promedian el resto de países de nueva incorporación a la Unión Europea. En los sectores empresariales donde más formación se recibe son los de intermediación financiera, transportes y comunicaciones, siendo en la construcción, hoteles y restaurantes donde menos competencias formativas se desarrollan.

En cuanto a la realización de tareas complejas, en Estonia un 59 por 100 de los trabajadores las llevan a cabo diariamente de forma efectiva.

#### *2.4. Tiempo de trabajo.*

Así como en la Unión Europea el horario semanal de trabajo es de 38,19 horas de media, en Estonia es de 40 a 44 horas, por debajo de la mayoría de países de nueva incorporación, que realizan horarios de hasta 60 horas semanales. En Estonia, los trabajadores autónomos con asalariados realizan una semana laboral más prolongada en cuanto a horas de trabajo (52,6 horas a la semana) que los autónomos sin asalariados (49,8 horas a la semana).

En cuanto al tiempo invertido en acceder a su trabajo, en Estonia la media es de 47,1 minutos, 10 minutos superior a la media de los países ya integrados en la Unión Europea.

En Estonia existe un 8 por 100 de empleados que realizan un trabajo a tiempo parcial, frente a un 17 por 100 de promedio en la Unión Europea.

En lo relativo a trabajo realizado en fines de semana, la media de este tipo de trabajo en Estonia es muy superior al resto de Estados candidatos, con un 45 por 100 frente al 23 por 100 en el resto de países. Es el sector de la construcción y el de intermediación financiera en los que es menos común el trabajo durante los fines de semana, siendo más utilizado por el sector hotelero, agricultura, transportes y comercio.

En cuanto a las jornadas diarias de más de 10 horas, al menos una vez al mes, Estonia se sitúa a la cabeza, con un 47 por 100, junto a Letonia y República Checa.

#### *2.5. Diálogo social, representación de los trabajadores en la empresa y posibilidad de negociar condiciones de trabajo.*

El diálogo social tripartito es una realidad. Sin embargo, podría mejorarse, en especial en el sector de autónomos. El nivel de acuerdos firmados es aún bajo y debería incrementarse.

La información y consulta está, por tanto, y al igual que en los demás países de nueva incorporación, menos desarrollada que en la Unión Europea, tanto a nivel de organización general como de puestos de trabajo en particular, si bien por encima de la mayoría de países candidatos, con la posibilidad por parte de los empleados de discutir sus condiciones de trabajo de un 83 por 100, siendo ésta mayor en aquellas empresas que cuentan con un número de cinco a nueve asalariados.

Los sectores más abiertos a la consulta son los inmobiliarios y de servicios, con una posibilidad de organización de trabajo en Estonia de un 83 por 100, siendo ésta la más elevada de los países de nueva integración.

### *2.6. Prevención de riesgos laborales y entorno físico de trabajo.*

Las mujeres están menos expuestas que los hombres a riesgos físicos, con la excepción de los riesgos posturales, donde la exposición es idéntica.

Los trabajadores independientes, sobre todo los que trabajan solos, están más expuestos que los asalariados a portar cargas pesadas y a posiciones dolorosas.

Los asalariados están más expuestos al ruido y vibraciones. En lo que concierne a la exposición a sustancias peligrosas, los asalariados también aparecen más expuestos que los autónomos de manera permanente, si bien éstos están ligeramente más expuestos de forma ocasional.

Los aprendices están, de manera generalizada, más expuestos al ruido y a las vibraciones, posiciones dolorosas y penosas, así como a portar cargas pesadas.

Los trabajadores manuales, artesanos, obreros cualificados y no cualificados y los agricultores están más expuestos a estos factores de riesgo. No obstante, los empleados de los servicios y de la venta y profesiones intermediarias son los más expuestos a las posturas dolorosas y penosas.

Los sectores donde se encuentra mayor proporción de trabajadores expuestos a las posiciones dolorosas o penosas son la agricultura, la construcción, la industria y las minas, hostelería, restauración y transportes.

De una manera general, industria y agricultura son los sectores donde se revelan mayores exposiciones.

Las exposiciones permanentes afectan en general a una mayor proporción de trabajadores en las grandes empresas (más de 500 empleados). Es el caso de vibraciones, ruido, temperaturas extremas, contaminación del aire, manipulación de productos peligrosos y radiaciones.

Las **exposiciones parciales** (un cuarto de tiempo o más) son más importantes en los trabajadores autónomos. La razón radica sin duda en una mayor especialización de los empleados en las grandes empresas.

La única excepción concierne a las posiciones dolorosas donde las **exposiciones permanentes** más elevadas se dan en los trabajadores autónomos y en las PYMES.

La utilización de equipos de protección individual y la información sobre los riesgos aumenta con el tamaño de las empresas.

Por edades, los trabajadores más jóvenes son generalmente los más expuestos, sobre todo en el arco comprendido entre 25 y 39 años, y los trabajadores de más de 55 años son los menos expuestos a posiciones dolorosas o penosas.

La mayor parte de la legislación ha sido transpuesta y está preparada para entrar en vigor a la entrada en la Unión Europea. Sin embargo, deben ser reforzadas ciertas implementaciones legales en materia de equipos de trabajo, extracción de minerales a cielo abierto y en interiores.

La Inspección Nacional en materia de Trabajo debe avanzar para fortalecer los salarios, formación y facilidades técnicas en este sentido. En particular, se debe prestar singular atención al fortalecimiento de la legislación en lo relativo a la legislación en pequeñas y medianas empresas.

Los riesgos percibidos con mayor presencia en Estonia, en relación con problemas de salud ligados al trabajo, son los de fatiga (un 46% de los trabajadores estonios sufren cierta fatiga general ligada a su trabajo), siendo los trabajadores autónomos los que en mayor medida la sufren.

Asimismo, los problemas de espalda son de un 37 por 100 del total, lo cual significa un porcentaje demasiado elevado en proporción con los países de la Unión Europea y la mayoría de los candidatos de nueva incorporación a la Unión Europea, siendo los asalariados los que más adolecen de estos problemas físicos.

En cuanto a las ausencias provocadas en el trabajo por enfermedades profesionales o accidentes relacionados con el desempeño de sus funciones en el entorno laboral, los trabajadores estonios se encuentran ligeramente por debajo de la media de absentismo laboral por esta causa, con un 8 por 100, teniendo más incidencia en los *blue collar* que en los empleados administrativos. En cuanto a las ausencias por otros motivos, Estonia se encuentra un poco por encima de la media de los demás países adherentes, siendo asimismo los empleados *blue collar* los más afectados.

En cuanto a la satisfacción con las condiciones de trabajo, en Estonia se alcanza un alto grado en comparación con los países adherentes, con más de un 70 por 100 (concretamente un 71%).

En cuanto a la sensación de sostenibilidad de su empleo, los estonios tienen un mejor concepto que el resto de países de nueva incorporación (un 61% opina que podría hacer el mismo trabajo que en la actualidad desarrolla, una vez cumpla 60 años).

### 2.7. Sistemas de remuneración y política retributiva.

La mayoría de cuadros superiores y profesiones intelectuales y científicas disponen de las retribuciones más elevadas. Los obreros y empleados no cualificados, los empleados de servicios y venta y los agricultores son los peor remunerados.

Las empresas pequeñas son, por su parte, las que peor retribuyen a sus asalariados, aumentando la retribución conforme aumenta el tamaño de las empresas, siendo la actividad en las minas la mejor retribuida, en detrimento del comercio y agricultura. El nivel de retribución de los estonios se sitúa en el cuarto lugar de los países de nueva incorporación.

### 2.8. Conciliación de vida laboral y familiar.

La proporción, al igual que en el resto de los países candidatos, de trabajadores satisfechos por la compatibilidad de sus horarios en cuanto a la vida laboral y familiar es elevada (alrededor de un 77%), frente a poco más de un 21 por 100 de trabajadores insatisfechos por sus horarios de trabajo. La proporción de insatisfacción respecto a este aspecto es ligeramente inferior a la media de la Unión Europea.

Los asalariados son más a la hora de expresar su satisfacción con sus horarios de trabajo.

Los menos satisfechos son los empleados del sector de la restauración y transportes, resultando más satisfechos los empleados de tipo administrativo y los de las profesiones intelectuales y científicas.

Las mujeres están más satisfechas que los hombres, y los empleados de mayor edad (a partir de los 55 años) compatibilizan mejor empleo y familia.

Las personas separadas, no casadas con pareja, los casados en segundas nupcias y los divorciados, aparecen como menos satisfechos con su horario, si se atiende a la situación familiar que presentan.

### 2.9. Acoso laboral.

El acoso en el entorno laboral, tanto psicológico como físico, se da en Estonia en un porcentaje ligeramente elevado en relación con la Unión Europea.

Los hombres soportan una mayor violencia ejercida por clientes, siendo los empleados de más de 55 años los más expuestos a la violencia de sus compañeros.

Comparativamente con los países de nueva incorporación y con los candidatos, los trabajadores estonios presentan una mayor tasa de **violencia física**, junto a los polacos, lituanos y checos, sobre todo en el sector de la restauración, por parte de los clientes y público en general.

En cuanto al **acoso sexual** en el trabajo, las mujeres sufren una mayor incidencia de este tipo de ataques, y más si son jóvenes, siendo de nuevo el sector de la restauración el más afectado.

### 2.10. Utilización de nuevas tecnologías y teletrabajo.

La utilización de la informática en el trabajo es menos común que en el territorio de la Unión Europea, así como el teletrabajo, siendo más habitual la utilización de medios informáticos por parte de los mandos de las empresas.

El teletrabajo se utiliza en los sectores de intermediación financiera y actividades inmobiliarias.

Frente a un 41 por 100 en la Unión Europea, en Estonia utilizan ordenador un 34 por 100 de los empleados, lo que sitúa a este Estado en el tercer puesto de los países de nueva incorporación, tras la República Checa y Eslovenia, siendo las mujeres quienes utilizan en mayor parte los medios informáticos.

### *2.11. Políticas de igualdad y no discriminación.*

Estonia refleja en su Constitución la igualdad de derechos, habiendo igualmente ratificado la práctica totalidad de los acuerdos internacionales, junto con la prohibición de discriminación de género.

Existe una ley en Estonia que trata de la igualdad entre hombres y mujeres, definiendo los términos de discriminación directa e indirecta.

Igualmente el Acta de Contratos de Empleo, el Acta de Servicios de Empleo y el Acta de Advertencia contienen previsiones sobre la prohibición de la discriminación.

El Acta de Igualdad de Género establece la igualdad en el mercado de trabajo, permitiendo medidas de discriminación positiva para promocionar la situación de las mujeres que están en una posición desventajosa en relación con los hombres.

Siguiendo la Convención de Naciones Unidas sobre la «Eliminación de toda clase de discriminación hacia las mujeres», desde el año 2002 existe un fiel reflejo en el progreso de Estonia respecto a su cumplimiento efectivo, sobre todo en la educación post-secundaria, el crecimiento del número de mujeres estudiando asignaturas no tradicionales y las nuevas leyes creadas para la protección de las madres.

Las deficiencias encontradas están en el campo de los insuficientes recursos (financieros y humanos) en la Oficina de Igualdad de Género y la prevalencia de la violencia contra las mujeres.

El Ministro de Asuntos Sociales de Estonia organizó la tercera conferencia báltica sobre las mujeres, «Mujeres y democracia», a fin de impulsar el diálogo entre políticos, científicos, asociaciones civiles y no gubernamentales y otros expertos para la cooperación entre los participantes para hacer estas políticas más efectivas e impulsar las oportunidades de las mujeres para influir y participar en el desarrollo de la sociedad.

El primer centro de recursos para las mujeres ENUT (Estonian Women's Studies and Resource Centre) se estableció en 1997, buscando servicios para políticos, estudiantes, medios de comunicación, organizaciones no gubernamentales, etc., en el campo de la igualdad de género, estando especializado en librería de igualdad de género.

Respecto a la situación de la política de igualdad en el mercado de trabajo, las mujeres de Estonia ganan un 25 por 100 menos que los hombres de su núcleo familiar.

Asimismo, del total de directivos estonios, solamente un 4 por 100 son mujeres, frente a un 96 por 100 de hombres.

En cuanto a la no discriminación de minorías étnicas, alrededor de un 80 por 100 de los habitantes son estonios, un 7 por 100 de Rusia y un 13 por 100 son apátridas. Un 25,6 por 100 del total de la población tienen origen ruso (la Ley del Ciudadano entró en vigor en 1992, con lo que se garantizó el trato como ciudadanos estonios de 115.000 que no lo eran).

En los últimos años se han alcanzado cifras de permisos de residencia y pasaporte a unos 225.000 residentes no estonios.

Los derechos de los ciudadanos ruso-hablantes continúan salvaguardándose. El ruso continúa siendo usado en los tribunales en las áreas donde éstos son mayoría. Los no estonios con permiso permanente de residencia pueden votar en las elecciones locales, pero tienen ciertas restricciones que afectan a la hora de sentarse en el banco de compañías estatales, pertenecer a un partido político o para ser empleados en ciertas áreas de la Administración pública.

Desde el año 1997 hasta la actualidad, Estonia cumple con los criterios políticos de Copenhague en materia de protección de minorías.

Estonia, en fin, debe prestar especial atención en el campo de derecho laboral, puesto que sólo una pequeña parte de la legislación ha sido adoptada en materia de transposición de acuerdos en este campo, como horario fijo de trabajo y trabajo a tiempo parcial, existiendo singulares retrasos en comparación con la original tabla de tiempo para la Transposición, que necesita cumplirse urgentemente. Por otro lado, el Fondo Independiente para empleados está funcionando correctamente.

Estonia debe impulsar, en fin, de forma efectiva, la legislación en el campo de igualdad de mujeres y hombres.

### **3. Estrategia de desarrollo de recursos humanos.**

Puede decirse que Estonia encarna, de forma más que manifiesta, el modelo báltico, siendo a su vez el exponente más desarrollado de este modelo en cuanto a acercamiento a las políticas estratégicas de desarrollo de Recursos Humanos en los países de la Unión Europea se refiere.

En cuanto a la organización del trabajo en las empresas de Estonia, se observa una clara independencia en el desarrollo de las labores profesionales de los empleados en general, que se irá adaptando con el paso del tiempo y sin mayor trauma a las políticas de la Unión Europea.

Estonia puede presumir de ser el país de su ámbito geográfico que tiene un ritmo de trabajo más alto, con lo cual, como viene poniéndose de manifiesto durante los últimos años, está provocando un crecimiento económico más alto que sus «compañeros de viaje hacia la adhesión».

Es de destacar que los estonios controlan en un gran porcentaje las pausas a realizar en su trabajo, lo cual indica una libertad de movimientos que se aleja del exhaustivo control que ejercía años atrás el sistema soviético sobre los descansos y ritmos de trabajo, con lo cual se presume que, también en este sentido, Estonia se adaptará a la Unión Europea sin mayor dificultad.

Dos de los campos donde más deben centrarse los esfuerzos en mejorar, en cuanto al control de las tareas y organización del trabajo, son la posibilidad de escoger el período de disfrute de las vacaciones, pues es significativamente escaso el porcentaje de empleados que pueden elegir el disfrute estival. También debe ponerse un exquisito cuidado en los puestos de responsabilidad a ejercer por las empleadas en Estonia, ya que son las mujeres, una vez más, las que resultan discriminadas en este aspecto, debiendo centrarse, ahora sí, el verdadero esfuerzo en reforzar estas políticas, habida cuenta de la entrada en la Unión Europea, debiendo dejar atrás las obsoletas políticas soviéticas, y mirando hacia el futuro desde una perspectiva de igualdad que hace ya tiempo la sociedad de Estonia, y de Europa, demandan.

Como se ha podido ver, la formación de los trabajadores en Estonia es uno de los campos donde más ventaja se lleva a los empleados de otros Estados de nueva incorporación, debiendo sin embargo implementar más esfuerzos en este sentido, a fin de acercarse progresivamente a los países de la Unión Europea, lo cual no se intuye que suponga excesivos problemas teniendo en cuenta la tendencia que muestra Estonia en la actualidad.

Tratándose de horario de trabajo, en Estonia ha de realizarse un esfuerzo en reducir el cómputo semanal de horas de trabajo efectivo, calculándose en 6 horas la reducción que ha de efectuarse a fin de acomodarse a la línea seguida por los países que, antes del 1 de mayo de 2004, forman parte de la Unión Europea.

Ha de observarse asimismo que los empleados en Estonia emplean 10 minutos más que los trabajadores de la Unión Europea, a día de hoy, en acudir a su centro de trabajo, con lo que, en este sentido, las empresas han de realizar un esfuerzo por atender dichas deficiencias en la medida de lo posible, facilitando transporte de empresa a los empleados, siempre con el debido apoyo de las Autoridades Públicas, que deben esforzarse por mejorar la red de comunicaciones a fin de convertir en una realidad la reducción de tiempo que los trabajadores de este país emplean para acudir a su centro de trabajo.

En relación con este tema, relativo al trabajo efectuado durante los fines de semana, ha de apuntarse que las deficiencias son manifiestas, realizándose un porcentaje sumamente elevado de este tipo de modalidad en Estonia, debiendo ponerse el mayor empeño posible por parte de Sector Público y Empresarial en reducir el trabajo prestado en fin de semana con el fin de proporcionar a los empleados un mayor período de disfrute semanal, a fin de conciliar, en armonía y cumplimiento con la legislación europea, la vida familiar y laboral del modo más adecuado y beneficioso.

Por otro lado, y en contraposición con el último asunto referido, nos encontramos con que en Estonia no se realiza un porcentaje tan alto de trabajo a tiempo parcial como en el resto de Europa, siendo éste un indicativo de la voluntad del país de proporcionar la mayor estabilidad posible en el empleo a los hombres y mujeres trabajadores de Estonia.

En cuanto al diálogo social y la posibilidad de los trabajadores de reivindicar unas mejores condiciones laborales, se observa claramente que, aun no mostrando un retraso significativo con el resto de países que el día 1 de mayo de 2004 pasaron a formar parte de la Unión Europea de los 25, es necesario un fuerte impulso por parte de las empresas de una realización efectiva de la aplicación de la legislación existente al respecto, debiendo, por tanto, tomar conciencia de la importancia que el diálogo social y de empresa representan, a fin de mejorar las condiciones de cada uno de los empleados de cada una de las empresas del país, contribuyendo estas medidas a fomentar el bienestar social y enriqueciendo la vida laboral de los empleados.

En lo relativo a prevención de riesgos laborales, la situación se asemeja a lo que ha ocurrido hasta hace relativamente poco tiempo en nuestro país, es decir, existe prácticamente una total transposición de la normativa europea en este tema, pero lo que realmente falta es una «puesta de largo» de las medidas, siendo éstas efectivamente aplicadas en la práctica, debido a que los índices de siniestralidad en Estonia son significativamente altos, en lo relativo, como ejemplo más significativo, a manipulación manual de cargas, debiéndose tomar medidas efectivas para lograr una paulatina reducción de las bajas laborales.

Estonia debe, asimismo, realizar un esfuerzo progresivo por aumentar los salarios de sus trabajadores, debido a que, a día de hoy, si bien no está mal situado en relación con el resto de países adherentes, queda aún relativamente lejos de la realidad de la Unión Europea. Esto se llevará a efecto mediante la potenciación de la economía del país, impulsada sin duda por las ayudas del Fondo Europeo.

Otro de los aspectos de los cuales se infiere una necesidad de impulsar la puesta en práctica de políticas de empleo es el mayor porcentaje de violencia, tanto física como psíquica, ejercida en el ámbito laboral. Siendo éste un asunto extraordinariamente controvertido en Europa, ha de realizarse un exhaustivo esfuerzo para conseguir la aplicación efectiva de la legislación de eliminación de violencia del ambiente laboral, así como la desaparición de la violencia de género, ya que, pese a la existencia de una completa legislación en este sentido en Estonia, persisten unos índices superiores a los que se dan en la Unión Europea.

Por último, no debe olvidarse que, en la sociedad de las comunicaciones en la que se mueve Europa, Estonia, al igual que el resto de países de nueva incorporación, debe poner a disposición de sus empleados la tecnología que les posibilite adquirir capacidades para desarrollar su desempeño laboral en un entorno moderno y tecnológico, siendo la informática e Internet las herramientas a través de las cuales debe culturizarse a los empleados de las empresas en Estonia, puesto que éstos muestran, en la actualidad, un déficit (no excesivamente alto) de conocimiento de utilización de las nuevas tecnologías.

### **III. POLÍTICA ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL MODELO MEDITERRÁNEO (MALTA)**

#### **1. Política y criterios económicos.**

El archipiélago de Malta está dotado de pocos recursos naturales, carece de recursos energéticos y tiene limitados recursos de agua potable, por lo que su economía depende, fundamental-

mente, del comercio exterior y de los servicios. Su desarrollo económico viene dado a través del turismo y la exportación manufacturada, promocionando industrias que necesitan mano de obra.

A modo de cita, reflejar que el sector servicios ocupa al 70 por 100 de los malteses. En el otro lado, la agricultura representa un escaso 3 por 100 de la producción económica maltesa, junto a un pobre 2 por 100 del sector de la construcción y un 25 por 100 de industria. Como se observa, es el sector terciario el que presenta una mayor importancia frente al resto.

En cuanto a sus criterios políticos, teniendo en cuenta su situación democrática y su respeto a los derechos humanos, está plenamente justificada su adhesión a la Unión Europea, respetando los derechos y libertades fundamentales y la protección de minorías, así como las libertades de expresión y asociación.

### *1.1. Situación actual y tendencias (por sectores económicos).*

En la actualidad, el turismo está experimentando un descenso, al mismo tiempo que se está produciendo una contracción del capital fijo. De otra parte, se está produciendo un incremento de la inversión, junto a una deceleración de la inflación.

Por otro lado, el desarrollo del sector privado explica en la actualidad el incremento del empleo y la inversión para una mayor ayuda para mujeres y empleados de mayor edad a la hora de incrementar su demanda de empleo e integración en el mercado laboral.

#### **• AGRICULTURA**

Malta cumple esencialmente los requerimientos de las negociaciones de Adhesión a la Unión Europea, en lo referido a los objetivos horizontales y en cuanto a la política de calidad, lácteos y sector ovino.

En el campo veterinario cumple asimismo con el control de enfermedad de animales, comercio de animales vivos y productos y especificaciones zootécnicas.

Si continúa cumpliendo estas especificaciones, Malta estará en posición de implementar el acuerdo para la Adhesión.

Parcialmente cumple los requerimientos en cuanto a residuos orgánicos, vino, frutas y vegetales, así como aceite de oliva. Lo mismo en cuanto a desarrollo rural, control de importaciones de animales, medidas común, salud pública en establecimientos agroalimentarios y nutrición animal, así como en medidas fitosanitarias.

Por otro lado, hay serios problemas en cuanto a la puesta en marcha de la Agencia de Pago, para implementar la Integración y Sistema de Control en el área de mecanismos de comercio, por lo que es necesario un importante esfuerzo en estas áreas, puesto que de lo contrario, Malta no estará en posición de cumplir el Acuerdo en estos temas en la fecha de su integración en la Unión Europea.

**• PESCA**

Malta cumple esencialmente con los requerimientos de las negociaciones de acceso en las áreas de recursos y gestión de flota, así como de inspección y control, política de mercado, ayuda estatal y acuerdos internacionales en la materia, con lo cual se espera que esté en posición de cumplir el Acuerdo a la fecha de su entrada en la Unión Europea.

En lo referente a los estándares de pesca y la legislación de organizaciones productoras, es necesario completarlos para estar al día en su cumplimiento cara a la Adhesión.

Por tanto, Malta cumple la mayoría de requerimientos en cuanto a acciones estructurales, si bien debe hacer esfuerzos para establecer su Agencia de Pago.

**• ENERGÍA**

Malta cumple, a día de hoy, las especificaciones que le son requeridas en cuanto a política energética, y se espera que esté en posición de implementar el Acuerdo en este área específica.

Por otro lado, es necesario construir reservas de combustible en consonancia con los términos de la negociación para el Acuerdo y prepararse para el cumplimiento del acervo comunitario en cuanto a la Directiva sobre Electricidad.

Asimismo, debe completarse la adopción del acervo en cuanto a la política de eficiencia energética y energías renovables, a la vez que se debe seguir impulsando la capacidad administrativa en el Sector.

**• SECTOR INDUSTRIAL**

En cuanto a política industrial, debe intensificarse la competitividad y lograr ratios de empleo deseables, para operar en mercados internacionales y competitivos.

En lo esencial, Malta cumple los requerimientos de la Unión Europea para la Adhesión, incluida la estrategia industrial, con una política de mercado estable y previsible, con lo cual se espera que esté preparada casi en su totalidad a su entrada efectiva en la Unión en esta materia.

En el área de reestructuración, se debe implementar el sector de construcción de barcos, continuando con el fortalecimiento de sus capacidades administrativas.

**• CIENCIA E INVESTIGACIÓN**

Debido a su especificidad, la necesaria implementación normativa será creada para que Malta esté preparada para participar en estas actividades cumpliendo los Programas de trabajo en el campo de la investigación científica.

De cualquier forma, Malta ha implementado las medidas oportunas para que los requerimientos efectuados por la Unión Europea en estas materias se lleven a cabo de forma efectiva.

#### • EDUCACIÓN Y FORMACIÓN

Malta cumple, en la actualidad, con los requerimientos efectuados por la Unión Europea para su Acesión en estas Áreas, y se espera por tanto que esté en condiciones de acceder a la efectiva aplicación de sus normas, si bien el esfuerzo para implementar el Acuerdo en materia de educación de hijos de trabajadores emigrantes en Malta debe continuar.

#### • TELECOMUNICACIONES Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

En este sector, el cumplimiento de las instrucciones dadas por la Unión Europea se cumple sólo parcialmente en la actualidad en estas áreas.

Para completar la preparación en este sentido, se deben realizar esfuerzos para abolir las restricciones competitivas y limitaciones de licencias.

Asimismo, Malta debe alinearse con los requerimientos de la Unión Europea en cuanto a la transposición efectiva del acervo comunitario en su legislación interna.

## 2. Empleo y condiciones laborales (política social y empleo).

### 2.1. Pequeña y mediana empresa (PYMES).

Las PYMES deben apuntar a la coordinación de las políticas en este sentido cara al mercado internacional. Haciendo esto, se busca mejorar el desarrollo de los negocios en los cuales operan las PYMES.

En relación con estos temas, la política debe dirigirse a cumplir las recomendaciones y las buenas prácticas.

A día de hoy, Malta cumple los requerimientos en lo relativo a PYMES, si bien los esfuerzos deben dirigirse a asegurar el funcionamiento eficiente del Consejo de Empresas.

### 2.2. Organización del trabajo.

En Malta, las tareas repetitivas se llevan a cabo en actividades muy cortas (menos de cinco segundos) en un 11 por 100 de los empleos, siendo el segundo porcentaje más elevado de los países candidatos, tras Chipre, resultando los trabajadores jóvenes los más afectados en dichas tareas.

En cuanto a la monotonía en el desempeño de sus tareas, los malteses son los empleados que menos tareas de este tipo desarrollan, situándose en un 24 por 100, frente al 55 por 100 de Estonia, por ejemplo, siendo las profesiones intelectuales las que menos sufren la monotonía en el desempeño de su trabajo.

En cuanto a la autonomía y control en el ejercicio de sus funciones, un 93 por 100 de trabajadores malteses manifiestan una capacidad de autonomía en las funciones que realizan diariamente en su puesto de trabajo, siendo con mucha diferencia el país en el que se ejerce un mayor control sobre la actividad que individualmente se desempeña, sin existir en este caso diferencias entre hombres y mujeres.

En lo relativo a la posibilidad de escoger los **días libres** a disfrutar a lo largo del año, los malteses presentan una media del 59 por 100, siendo el cuarto país en el *ranking*.

Si nos referimos a ritmos de trabajo, nuevamente Malta se constituye como el país con mayor control sobre dicho factor, con un 93 por 100 de empleados que manifiestan controlar perfectamente los mismos, a la inversa que Polonia, con un 69 por 100.

Por otro lado, sin duda debido a la orientación hacia el sector servicios que manifiesta Malta, la influencia de la demanda exterior influye en que este país sea el segundo más desarrollado en cuanto al ritmo de trabajo orientado hacia el cliente, con un 71 por 100, solamente superado por Chipre.

En cuanto a la **jerarquía y mandos**, curiosamente Malta es el país con una tasa más elevada de estructuración jerárquica y dependencia de los superiores jerárquicos inmediatos, con un 61 por 100 de los empleados.

En cuanto a la responsabilidad se refiere, los malteses son los empleados de todos los países adherentes que menor complejidad presentan a la hora de desempeñar su labor diaria (tan sólo un 38% de los mismos), siendo los hombres quienes presentan un mayor grado de responsabilidad en sus tareas, resultando significativo que solamente un 13 por 100 de las mujeres (el porcentaje más bajo de los países de nueva integración en la Unión Europea) ostenten un rango de responsabilidad, lejos de Estonia, con un 33 por 100.

### 2.3. Formación.

En cuanto a la **formación y adquisición de nuevas competencias**, dos terceras partes de los trabajadores, en la media con los países de nueva incorporación, declaran aprender cosas nuevas con motivo de la realización de sus tareas. Las profesiones con mayor posibilidad de aprendizaje, de nuevo, son las profesiones intelectuales y las científicas, junto con los mandos.

Los trabajadores de Malta se sitúan en cuarto lugar respecto a los de países que, en los últimos doce meses, hayan recibido algún tipo de acción formativa, siendo un 29 por 100 de los empleados los que se han beneficiado de dichas acciones, constandingo que las empresas grandes son las que

ofrecen mayores posibilidades en este campo, y teniendo en cuenta que las entidades bancarias y financieras son las que mayor posibilidad recogen de ofrecer dichas acciones formativas, en detrimento de los obreros no cualificados y los agricultores.

#### *2.4. Tiempo de trabajo.*

Así como en la Unión Europea el horario semanal de trabajo es de 38,19 horas, en Malta resulta que, en el caso de un 56 por 100 de sus trabajadores, el cómputo es de 40 a 44 horas a la semana, ocupando el quinto lugar de los países de nueva integración.

En cuanto al tiempo necesario para acceder a su lugar de trabajo, en Malta es de 28,4 minutos, presentando el menor tiempo de todos los países de nueva adhesión y sensiblemente inferior al de la Unión Europea (37,5 minutos).

En cuanto a trabajadores a tiempo parcial, en Malta hay un porcentaje del 14 por 100, sólo tres puntos por debajo de la Unión Europea, siendo el país que más empleados en esta modalidad presenta frente al resto de los países que se incorporan a la Unión Europea el 1 de mayo de 2004.

Respecto al trabajo nocturno, el porcentaje es relativamente bajo, con un 15 por 100 (el más bajo junto a Chipre)

En cuanto a jornadas excesivamente largas, Malta presenta la tasa más baja de los países de nueva incorporación, con un 22 por 100 frente al 47 por 100 de Estonia.

Por otro lado, el país presenta, sólo por debajo de Chipre, la mayor regularidad en días de trabajo a la semana, con un 84 por 100 de empleados que trabajan el mismo número de días cada semana.

#### *2.5. Diálogo social, representación de los trabajadores en la empresa y posibilidad de negociar condiciones de trabajo.*

En Malta, un 71 por 100 de trabajadores están en posición de poder discutir sus condiciones de trabajo, lo cual sitúa al país ligeramente por encima de la media del resto de países de nueva incorporación a la Unión Europea, siendo el sector inmobiliario el que más posibilidades ofrece en este sentido.

#### *2.6. Prevención de riesgos laborales y entorno físico de trabajo.*

La mitad de los empleados malteses (exactamente el 50%) están expuestos a riesgos posturales (posiciones dolorosas y fatigantes) durante, al menos, un cuarto de su jornada de trabajo, resultando, por norma general, menos expuestas las mujeres que los hombres.

Los sectores más afectados por riesgos posturales son la agricultura y la construcción, teniendo un mayor riesgo los trabajadores que realizan labores manuales, así como los obreros no cualificados, siendo de mayor importancia en el sector de la restauración y hotelero, puesto que representan una parte muy importante en la economía maltesa (prácticamente un 70% de su actividad).

En cuanto a la seguridad y salud en el trabajo, los trabajadores malteses, al contrario que los de países como Letonia y Lituania, presentan un menor riesgo de accidentalidad a consecuencia de la realización de su trabajo, siendo mayor el porcentaje de hombres que el de mujeres afectadas por estos problemas, al igual que en el resto de países de nueva incorporación a la Unión Europea.

Los trabajadores víctimas de fatiga (física) ligada a su trabajo se encuentra en el último lugar de los países que se incorporan al espacio comunitario el 1 de mayo de 2004, con un 20 por 100.

Por otro lado, en cuanto a fatiga psíquica (principalmente *stress*), los malteses presentan unos niveles francamente bajos, con un 17 por 100 generalizado, siendo uno de los países que presenta unos niveles más despreciables de esta dolencia.

En cuanto al absentismo laboral por motivo de enfermedad profesional, Malta presenta un porcentaje de un 11 por 100, siendo así el tercer país de los candidatos a acceder a la Unión Europea.

Las ausencias por otros motivos se elevan en Malta a un 43 por 100, situándose como el país con más porcentaje de ausencias laborales.

En cuanto a la satisfacción expresada con sus condiciones de trabajo, Malta ocupa el primer lugar de los países que con fecha 1 de mayo de 2004 se incorporarán a la Unión Europea, con un 81 por 100 de satisfacción laboral, siendo el sector agrícola el peor parado y figurando el sector de intermediación financiera a la cabeza de la satisfacción con las condiciones de trabajo.

En lo relativo a la proporción de empleados malteses que consideran que podrían seguir realizando el mismo trabajo que en la actualidad desempeñan una vez franqueen la barrera de los 60 años de edad, un 54 por 100 de los empleados muestran la citada convicción, situándose como cuarto país al respecto, por detrás de Estonia, República Checa y Lituania.

### 2.7. *Sistemas de remuneración y política retributiva.*

Los obreros y empleados no cualificados, los trabajadores de servicios de venta y los agricultores, son los peor remunerados.

El nivel de retribución de los malteses se sitúa en penúltimo lugar de los países de nueva incorporación a la Unión Europea.

Por otro lado, los hombres realizan un mayor número de horas extraordinarias que las mujeres.

### 2.8. Conciliación de vida laboral y familiar.

La proporción, al igual que en el resto de los países candidatos, de trabajadores satisfechos por la compatibilidad de sus horarios en cuanto a la vida laboral y familiar es elevada (alrededor de un 77%), frente a un porcentaje de alrededor de un 20 por 100 de trabajadores insatisfechos por sus horarios de trabajo. La proporción de insatisfacción respecto a este aspecto es ligeramente inferior a la media de la Unión Europea.

Los asalariados están más satisfechos con sus horarios de trabajo que los autónomos con asalariados a su cargo.

Los menos satisfechos son los empleados del sector de la restauración y transportes, siendo los más satisfechos los empleados de tipo administrativo y las profesiones intelectuales y científicas.

Las mujeres están más satisfechas que los hombres, así como los empleados de mayor edad (a partir de los 55 años) son los más satisfechos con su compatibilidad entre empleo y familia.

### 2.9. Acoso laboral.

Los malteses presentan un porcentaje relativamente bajo de **violencia física** en el desempeño de su actividad laboral, en relación con el resto de los países de nueva adhesión, con un 0,8 por 100 proveniente de sus compañeros de trabajo y un 1,7 por 100 procedente de personas externas a su entorno laboral.

En cuanto a lo que a **acoso sexual** se refiere, las mujeres son las que en mayor número sufren este tipo de violencia, siendo más frecuente en el sector de la restauración (principalmente hoteles) que en el resto de los sectores, presentando un grado relativamente elevado, junto con Lituania, en este tipo de discriminación, respecto al resto de países de nueva incorporación a la Unión Europea.

### 2.10. Utilización de nuevas tecnologías y teletrabajo.

Debido a su posicionamiento económico en cuanto al turismo y sector servicios, la relación con el turista y el cliente en Malta es mayor que la de la mayoría del resto de países de nueva incorporación a la Unión Europea, situándose la media de utilización de ordenadores en el trabajo en un 34 por 100, parejo con Estonia.

En cuanto al teletrabajo, es más utilizado, en consonancia con el resto de países adherentes a la Unión Europea, por un mayor número de hombres (aproximadamente un 6%) que por las mujeres (4%).

En lo relativo a la relación con el cliente, al tratarse de una Economía de servicios, los empleados malteses tratan con clientes en un porcentaje del 45 por 100, sólo por detrás de Chipre, siendo las mujeres las que más contacto tienen con los clientes.

### *2.11. Políticas de igualdad y no discriminación.*

Por lo general, no existen problemas en lo relativo al respeto de los derechos y libertades fundamentales.

La libertad de expresión y asociación, los derechos económicos y sociales y la protección de las minorías, están completamente garantizados y respetados.

## **3. Estrategia de desarrollo de recursos humanos.**

Sin duda por su localización geográfica y su pasado histórico, Malta presenta un manifiesto desequilibrio en cuanto a la igualdad de distribución de tareas de responsabilidad entre hombres y mujeres, siendo evidente una tasa de mujeres excesivamente baja en puestos de responsabilidad, en comparación con los hombres. Por tanto, la legislación europea debe implantarse de manera efectiva, a fin de consolidar la igualdad laboral.

Respecto al ritmo de trabajo y control que sobre el mismo ejercen los trabajadores malteses, cabe resaltar que en este país se goza de un privilegio en este sentido, debido al enfoque que existe al Sector Servicios.

Si hablamos de la formación en Malta, de lo anteriormente expuesto se deduce que, aun no resultando especialmente atrasado en esta materia, la formación en Malta debe impulsarse hasta alcanzar el nivel existente en la Unión Europea, tomando conciencia las empresas de que éste es uno de los modos más seguros para mejorar las competencias de sus empleados, a fin de mejorar su productividad y fomentar su fidelización.

Si bien el horario semanal de trabajo supera en seis horas al establecido como media en la Unión Europea, y resulta manifiestamente diáfano que tanto el Estado como el sector empresarial deben hacer un considerable esfuerzo por adaptar los horarios de trabajo a los existentes en la Unión Europea, puede significarse que el tiempo invertido para acudir al centro de trabajo en Malta es sensiblemente inferior a, incluso, la Unión Europea, teniendo importancia, evidentemente, el tamaño de este país.

En cuanto al trabajo a tiempo parcial, es en Malta donde los empleados realizan un mayor desempeño de esta modalidad.

En relación con la realización de jornadas extensas, puede decirse que Malta es el país más privilegiado en este tema, puesto que presenta un menor nivel de prolongación de jornada respecto al resto de países de la Unión Europea, habiendo alcanzado en este punto la exacta adaptación de las políticas europeas de condiciones de trabajo.

Si nos referimos a la representación colectiva y a la posibilidad de discutir las condiciones de trabajo en Malta, cabe resaltar la necesaria aplicación de políticas europeas, debido a que, si bien los empleados pueden discutir sus condiciones de trabajo a fin de conseguir una mejora en ellas, debe alcanzarse un efectivo consenso en este punto.

Por otro lado, cabe observar que Malta es el país donde los trabajadores están más a gusto en su entorno laboral, existiendo un porcentaje muy bajo de siniestralidad laboral, muy cercano al existente en la Unión Europea, debido, en su mayor parte, a la orientación al Sector Servicios de su población laboral.

Por el contrario, Malta presenta un relativamente elevado porcentaje de absentismo laboral, debiendo las empresas, y el Sector Público, efectuar un gran esfuerzo en la lucha contra el fraude laboral.

Donde es necesario realizar un verdadero esfuerzo es en política retributiva, debiendo colaborar los Fondos Europeos en resaltar la política económica en Malta, y siendo el Sector Servicios el que más debe impulsarse, aprovechando las sinergias ya establecidas cara a una mayor explotación de su principal fuente de ingresos: el turismo, con el objeto de impulsar la economía hasta el punto de lograr una convergencia real en materia salarial con el resto de la Unión Europea, lo que se prevé arduo a corto plazo.

Malta es, por otro lado, un país privilegiado en cuanto a la satisfacción de los empleados con sus puestos de trabajo, habiendo conseguido en este sentido un acercamiento a la conciliación de la vida laboral y familiar.

Si a lo que nos referimos es a la situación respecto al acoso, si bien en el campo físico no se aprecian especiales dificultades ni porcentajes altos de agresiones, es en el aspecto sexual donde más se aprecia una inadecuación y retraso con los países adherentes y los ya incorporados a la Unión Europea, lo cual va a resultar de ardua aplicación, pero debe impulsarse *de facto*, a fin de conseguir una aplicación efectiva de las políticas de igualdad en este sentido.

Por último, Malta va por delante de los países de nueva adhesión en cuanto a la utilización de nuevas tecnologías, debido a su evidente orientación al Sector Servicios, habiendo prácticamente alcanzado el nivel requerido por la Unión Europea en cuanto al uso de la tecnología de la información e Internet.

#### **IV. POLÍTICA ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL MODELO CENTRO-EUROPEO (REPÚBLICA CHECA)**

##### **1. Política y criterios económicos.**

Sirve como base lo apuntado en el Consejo Europeo de Copenhague de junio de 1993, en el que se declaraba que la pertenencia a la Unión Europea requiere *«la existencia de una economía de mercado en correcto funcionamiento, así como la capacidad para hacer frente a la presión de la competencia y de las fuerzas del mercado en la Unión»*.

Para hacer frente a las estrategias de recursos humanos en la República Checa, es necesario realizar un acercamiento estratégico a ciertas situaciones en las que es necesario buscar y elegir la manera óptima de lograr objetivos de relativa dificultad y a su vez decidir sobre la asignación y la movilización de los recursos requeridos. El desarrollo de los recursos humanos resuelve definitivamente este criterio.

En un futuro, la población checa tendrá que hacer frente a los nuevos y exigentes desafíos, que permitirán nuevas posibilidades y objetivos, pero que también generarán presiones y riesgos inusuales actualmente. Desde el año 2000, los recursos humanos son una materia abordada por los checos, como certifica la «Estrategia del programa PHARE para el desarrollo de los recursos humanos en la República Checa».

La evolución de la economía checa se ha caracterizado, a diferencia de lo ocurrido en otras economías de transición, por un proceso de privatización de las empresas estatales. Los activos controlados por el Estado han sido vendidos con gran celeridad, tanto a la empresa privada como a la población, mediante un programa de privatización de bonos. Este radical impulso de la privatización condujo a un espectacular protagonismo del sector privado, ya que de ser prácticamente inexistente antes de las reformas ha pasado a suponer más de las tres cuartas partes de la producción. No obstante, el Estado detenta aún la mayoría de las acciones, o al menos, un paquete muy importante de ellas, de varias grandes empresas y de lo que es más importante, de los cuatro bancos principales.

La República Checa cuenta con una población que supera los 10 millones de habitantes, lo que representa aproximadamente un 3 por 100 de la población de la Unión. Sin embargo, su economía representa entorno al 1,5 por 100 de la de la Unión. Su renta *per capita* se sitúa en torno al 55 por 100 de la media de la Unión.

El crecimiento económico de la República Checa se ha visto potenciado a lo largo de los años por un sector secundario de gran fortaleza. Actualmente y en los últimos años, la industria ha dejado paso al sector servicios, que se ha convertido en el sector predominante debido al proceso de privatización al que hemos hecho referencia.

No debemos olvidar el papel fundamental que han jugado las ayudas europeas al desarrollo de la República Checa, así como la inversión extranjera directa, principalmente por parte de Alemania, Países Bajos y Estados Unidos.

### *1.1. Situación actual y tendencias (por sectores económicos).*

Haciendo un breve resumen sobre las Cuatro Libertades: mercancías, capitales, servicios y personas, observamos que en cuanto a la libre circulación de mercancías, los avances de la República Checa han sido considerables, puesto que existe una clara adopción del acervo comunitario al respecto, aunque deben controlarse por parte de las autoridades nacionales aquellos ámbitos que no se encuentran cubiertos por la armonización comunitaria y que pueden ser un obstáculo para dicha libertad.

En cuanto a la libertad de capitales, los avances son evidentes. Prácticamente existe una total adecuación del acervo comunitario al respecto. Actualmente priman las aportaciones de capital a las salidas del mismo.

En cuanto a la libre circulación de servicios, nos encontramos con problemas en ciertos sectores como el financiero o el bancario, debido al porcentaje de bancos controlados por el Estado y los problemas de transparencia y libre competencia que esto supone. Sin duda, se trata del sector que necesita más esfuerzo nacional.

Por último, en lo referente a la libre circulación de personas, el único problema que hemos encontrado se centra en la desigualdad de trato de los ciudadanos por su nacionalidad. Las barreras existentes en este aspecto deben tender a la desaparición.

#### • **AGRICULTURA**

Dada la escasa importancia de la agricultura en la economía, el sector agrícola no constituye una prioridad en la política del Gobierno.

Se busca el incremento del consumo en áreas claves como los cereales, semillas oleaginosas, productos lácteos y cárnicos. Algunos de los problemas son: la baja productividad de los cultivos, la baja rentabilidad y calidad de los mismos.

En general, es necesario un mayor desarrollo de los sistemas administrativos en estas áreas, así como la disposición de sistemas de fijación de precios para la gestión de mercados.

En definitiva, podemos señalar que es necesario incidir en la aplicación y cumplimiento de los requisitos veterinarios y fitosanitarios, el fortalecimiento de las estructuras administrativas para garantizar las aplicaciones señaladas por la Política Agraria Común (en lo sucesivo PAC) y una mayor reestructuración del sector agroalimentario para mejorar su capacidad competitiva. Pese a estos esfuerzos, no se plantean problemas significativos para aplicar la PAC de forma adecuada.

#### • **PESCA**

Como socio comercial de la Comunidad, la República Checa representa aproximadamente el 0,17 por 100 del total de las importaciones de pescado de la Unión Europea. En cuanto a las exportaciones, recibe el 1,33 por 100 de los productos derivados de la pesca.

La producción y los datos de comercio exterior son bajos si los comparamos con las cifras existentes en la Unión Europea, por lo que su adhesión no supone un impacto significativo.

Es necesario que la República Checa garantice el cumplimiento de las normas de la Unión Europea en materia de sanidad, higiene y medio ambiente.

Actualmente, podemos señalar que este sector no representa ningún problema para la adhesión.

## • ENERGÍA

Pese a la necesidad de privatización de ciertos subsectores energéticos, que se encuentran actualmente en manos del Estado (monopolios varios y posiciones dominantes en la producción y distribución de la electricidad, uranio, transporte de petróleo y gas), se observa un crecimiento de los sectores privados en la producción de estas energías.

Estos indicadores no han supuesto que la República Checa deje de cumplir las disposiciones establecidas en el Tratado EURATOM. A un solo paso de la adhesión, la República Checa está capacitada para cumplir la mayor parte de la legislación de la Unión Europea al respecto.

Debe hacerse especial hincapié en la seguridad nuclear y la adecuada situación de estas instalaciones, así como dar una respuesta a medio plazo de los residuos nucleares que aparezcan.

## • SECTOR INDUSTRIAL

No podemos considerar que la República Checa sea un país en transición. Como hemos señalado anteriormente, el sector industrial ha jugado un papel esencial en la economía checa, por lo que se puede concluir que existen pocos obstáculos al comercio industrial. Las exportaciones representan más del 50 por 100 de la economía y de la producción industrial. El acervo se adopta a un ritmo satisfactorio y actualmente podemos comparar la situación de la industria con la existente en Portugal.

Los principales problemas se encuentran en el ámbito de la gestión empresarial y en el papel dominante de las grandes empresas y su consumo energético.

Podemos decir que no se presentan grandes dificultades para que la República Checa se integre en el mercado ampliado de la Unión Europea. A medio plazo, con un aumento de los salarios y los costes de producción, debe perseverarse a fin de mantener una competitividad y productividad de la industria checa que no esté ligada a los precios.

## • CIENCIA E INVESTIGACIÓN

Como consecuencia de su desarrollo industrial precario, el ámbito científico y tecnológico ha tenido una larga tradición en la República Checa, principalmente en la ingeniería mecánica. Podemos hablar de grandes esfuerzos nacionales para reestructurar sus instituciones, la ciencia y la tecnología.

Un tema que debe abordarse con precisión es el problema del abandono masivo de la universidad, así como la actualización de los materiales de laboratorio. Los estudios demuestran que no más del 15 por 100 de los alumnos matriculados consiguen un título académico.

En este sector no se prevén problemas importantes para la adhesión. Esta supondrá un beneficio común.

### • EDUCACIÓN Y FORMACIÓN

El mayor avance en este terreno es el proceso de despolitización de la enseñanza. El siguiente paso que se está desarrollando es dotar de un marco jurídico a este cambio.

Debe incidirse en diversas áreas de la enseñanza como la diversificación de las fuentes de financiación, mejora de la gestión estratégica, diversificación de la oferta, desarrollo del sector no universitario y de los nuevos planes de estudio, con la finalidad de incrementar el interés por temas europeos y de relaciones internacionales hacia Europa, etc.

A pesar de su avance, podemos observar un cierto desorden en cuanto al desarrollo. La tendencia siempre debe apoyarse en un desarrollo jurídico que sea garante de los cambios. La participación de la República Checa en los programas comunitarios es un buen ejercicio para la integración.

No parecen existir dificultades para llegar a la adhesión sin cumplir el acervo establecido al respecto.

### • TELECOMUNICACIONES Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Tanto en el grado de liberalización de las telecomunicaciones, realizadas desde el año 2000 (liberalización del mercado de la red fija y de la telefonía móvil), como en la aproximación hacia la legislación vigente en la Unión Europea en esta materia, la República Checa ha tendido a eliminar los monopolios existentes, favoreciendo la privatización y la liberalización. La tendencia de los últimos años ha estado encaminada a favorecer un servicio similar en todas las regiones geográficas, evitando las distorsiones en las tarifas que existían hasta hace algunos años. El gobierno continúa desempeñando un papel importante al respecto.

En cuanto a la infraestructura, el principal objetivo ha sido la modernización de redes y servicios públicos, así como la introducción de las nuevas tecnologías de la información, con la entrada de nuevos operadores extranjeros, entre los que destacan los operadores americanos y alemanes.

## 2. Empleo y condiciones laborales (política social y empleo).

Los principios de la legislación laboral están ya contemplados en la legislación de la República Checa. La elaboración del último código laboral ha situado la legislación checa dentro del acervo en cuestiones como la protección de los trabajadores en casos de insolvencia de la Patronal y en casos de despido colectivo.

Deben efectuarse revisiones en cuestiones como la transferencia de empresas, información a los empleados sobre sus condiciones laborales y horarios. Debe darse inicio, asimismo, a la información.

### 2.1. Pequeña y mediana empresa (PYMES).

Ya en la década de los noventa, las PYMES sufrieron en la República Checa un avance impresionante, bajo la idea que de que se trataba de una de las claves del crecimiento económico gracias al desarrollo del sector privado. Actualmente, cuentan con una amplia red de asesorías regionales y de centros de información para el desarrollo de las PYMES que cubre prácticamente la totalidad del territorio nacional.

La evolución, por lo tanto, es correcta, sin que puedan encontrarse problemas concretos que dificulten la incorporación.

### 2.2. Organización del trabajo.

No encontramos con un predominio de hombres en los dos primeros sectores económicos, mientras que en el sector servicios hay un predominio de las mujeres.

Podemos hablar de una distribución más equilibrada entre hombres y mujeres dentro de cada sector en países de nueva integración con respecto a la Unión Europea. En la República Checa hay una media de un 44 por 100 de mujeres trabajadoras.

Podemos señalar que la organización del trabajo es relativamente más industrial y menos orientada comercialmente que en la Unión Europea, existiendo jerarquías más definidas, lo cual genera un menor control por parte del trabajador de su propio trabajo y responsabilidades. Existen estudios realizados que han tenido en cuenta dos indicadores y que permiten comprobar que en la República Checa el control del trabajo es superior a la media de la Unión Europea (en torno al 52%).

Esta monotonía es más habitual tanto para los trabajadores no asalariados, así como para aquellos que se encuentran en empresas mayores (entre 100 y 250 empleados).

En cuanto a la autonomía en el trabajo, referente al control de los trabajadores sobre el desarrollo y responsabilidad, encontramos una menor capacidad de desarrollo autónomo del mismo en la República Checa que en la Unión Europea, lo cual supone una mayor dificultad para realizar acciones como la distribución de tareas y métodos de trabajo. Aún así, esta precariedad está bastante suavizada en comparación con otros estados de nueva integración (República Checa 66%). El nivel más alto de autonomía se encuentra en el sector servicios y es inversamente proporcional al crecimiento de la empresa en cuanto a número de empleados se refiere. El control sobre el cambio o rotación de las tareas es también elevado en la República Checa (77%) en comparación con países como Polonia.

Podemos concluir que, tanto la edad, como el sexo, el sector en el que se trabaje y el tamaño de la empresa, son las variables que determinan una mayor o menor autonomía en el trabajo.

En cuanto a la capacidad de decisión respecto a la elección de **días libres** de los trabajadores, la República Checa se encuentra ligeramente por debajo de la media de la Unión Europea. La mayor

autonomía de decisión al respecto aparece en los hombres y en los trabajos más cualificados. Así, las mujeres y los trabajos manuales son los que se encuentran más afectados. La edad es también una variable que debe tenerse en cuenta; a mayor edad, mayor autonomía.

En cuanto al trabajo en equipo y la rotación de tareas, hay un mayor desarrollo en empresas grandes, así como en los sectores de dirección.

La capacidad de recibir ayuda por parte de los compañeros es ligeramente inferior a la media existente en la Unión Europea. A su vez, este hecho es menos común para los trabajadores inexpertos, así como para los incluidos en el sector primario, al igual que para los trabajadores con contratos temporales.

El sector donde se percibe un trabajo en equipo más destacado es en la construcción y en los puestos de cierta responsabilidad. Conforme desciende esta responsabilidad, desciende el trabajo en equipo.

En cuanto a la rotación de tareas, aparece un comportamiento similar, obteniendo una mayor rotación de las mismas conforme aumenta la responsabilidad y la cualificación. Los empleados, los aprendices, empleados en prácticas o becarios, son los que sufren una mayor rotación de tareas. El sector servicios es el que presenta una mayor rotación de tareas. En cuanto a la distinción de género, las mujeres están ligeramente por encima de los hombres en esta variable. Por último, tomando como objeto la variable edad, el trabajo en equipo y la rotación de tareas disminuyen conforme aumenta la misma.

### 2.3. Formación.

En la República Checa un 48 por 100 de los trabajadores han experimentado formación en sus puestos de trabajo en los últimos 12 meses. De este dato, aproximadamente dos tercios de la misma tiene como objeto a empleados cualificados o expertos y dentro de éstos a aquellos comprendidos entre los 25 y los 55 años.

En este campo, es preciso señalar la figura de la «autoevaluación» o «autovaloración», más común en los cargos experimentados, que utilizan a su vez la supervisión de los grupos de trabajo.

El sector servicios es el que menos formación recibe, especialmente hoteles y restaurantes, con una formación prácticamente inexistente. Los sectores empresariales que son objeto de mayor formación son los transportes, comunicaciones e intermediación financiera.

### 2.4. Tiempo de trabajo.

En cuanto al tiempo de trabajo pueden señalarse tres cuestiones en relación con la media de la Unión Europea:

Primero, que en términos generales, las jornadas son ligeramente superiores en la República Checa que en la media de la Unión Europea, en los datos relativos a mujeres, superando así la media de 38,19 horas a la semana de la Unión Europea. En República Checa se llega a las 47,2 horas semanales. Las jornadas más elevadas se encuentran en el primer sector (agricultura), mientras que las más reducidas se encuentran en el sector servicios. Las semanas de trabajo más cortas se encuentran principalmente en profesionales y técnicos.

En segundo lugar, el trabajo por horas es una práctica menos común que en la Unión Europea. En lo referente a las jornadas de más de 10 horas al menos una vez al mes, la República Checa se encuentra en cabeza, con un 47 por 100. El trabajo por horas es superior en las mujeres, a excepción de los sectores agrícola y el hotelero.

En tercer lugar, las modalidades de trabajo a turnos y nocturno son más utilizadas que en la Unión Europea. La media en todos los países de nueva integración es elevada, independientemente del sector económico, aunque es más habitual en el sector servicios y en la agricultura. En la República Checa, el 23 por 100 de los empleados son objeto de cambio en el turno de trabajo.

#### *2.5. Diálogo social, representación de los trabajadores en la empresa y posibilidad de negociar condiciones de trabajo.*

Con carácter general, en la República Checa hay una menor implicación del trabajador a la hora de determinar la organización de su trabajo con relación a la Unión Europea. La mayor implicación se encuentra en los trabajadores autónomos. A pesar de esta menor implicación y en relación con el resto de países de nueva integración, nos encontramos con que un 78 por 100 tiene esta capacidad, frente a países de Centroeuropa como Bulgaria y Polonia con un 58 por 100 y un 64 por 100, respectivamente. En cuanto a las variables de edad y sexo, señalamos que a mayor edad, mayor implicación y no encontramos una diferenciación notable entre hombres y mujeres.

#### *2.6. Prevención de riesgos laborales y entorno físico de trabajo.*

La República Checa aceptó una serie de principios generales relativos a la protección de la salud y la seguridad en el trabajo. Su empeño debe destinarse a la aproximación de las legislaciones relativas a estas cuestiones. La República Checa cuenta con estructuras independientes de inspección con arreglo al Convenio número 81 de la OIT.

El trabajo está directamente relacionado con el estado de salud. Las características propias de un trabajo pueden ocasionar reacciones evidente en el trabajador, tanto física como psíquicamente. Las políticas de la Unión Europea en este campo han ido destinadas a garantizar un buen ambiente de trabajo que evite los posibles riesgos laborales y la aparición de consecuencias físicas para el trabajador.

Los problemas más comunes a evitar son: la fatiga total, el dolor de espalda, tensión y dolores musculares. En la República Checa y en cuanto a fatiga total se refiere, existe una paridad total entre hombres y mujeres que sufren este mal. El porcentaje se encuentra en torno al 34 por 100, al igual que en Eslovenia, muy por debajo de Bulgaria, con un 51 por 100.

Según los estudios realizados, el sector de autónomos es el que se registra un mayor número de accidentes laborales. Igualmente el grupo de edad con un mayor porcentaje de riesgo es el de empleados mayores de 55 años. El riesgo sufre un incremento en los sectores agrícola y de explotación minera, con respecto al resto de sectores económicos como el sector financiero o el comercial.

La afección hacia ciertos males como el ruido, temperaturas extremas, vibraciones, polución, etc., es más proclive en las empresas con más de 500 empleados, aunque, a su vez, es en este tipo de empresas donde nos encontramos con una mayor utilización de los equipos de protección e información necesarios para prevenir riesgos laborales.

La ausencia en el trabajo motivada por el riesgo laboral supone un problema al que debe plantarse cara. No debemos olvidar que más de la mitad de las ausencias ocasionadas por accidente laboral superan los 20 días de baja.

El colectivo que cuenta con un mayor número de bajas por accidente laboral en la República Checa son los trabajadores de la construcción, obreros en general (*blue collar*), frente a un porcentaje reducido de los «*white collar*».

En términos generales, las políticas de prevención de riesgos laborales están más desarrolladas en la República Checa, donde el número de riesgos ocupacionales es inferior al de países como Lituania (modelo báltico).

Hay una gran satisfacción con las condiciones de trabajo existentes, solamente superada por algunos países como Estonia. En cuanto al grado de sostenibilidad de la situación laboral, más del 60 por 100 de los checos piensan que, pasados los 60 años, serán capaces de realizar las mismas tareas que en el momento actual.

### 2.7. *Sistemas de remuneración y política retributiva.*

Si tomamos en consideración que en la República Checa los niveles de personal cualificado son algo inferiores a la media de la Unión Europea, pese a encontrarse en una posición destacada dentro de los países de nueva integración, y que, a su vez, se establece una clara distinción en la retribución entre los cualificados y los no cualificados, podemos concluir que existen retribuciones elevadas para sectores profesionales, científicos e intelectuales. Los empleados asalariados del sector servicios y del sector agrícola son los que se encuentran en el otro lado de la balanza.

Existe también relación entre la remuneración y el tamaño de la empresa: conforme aumenta el tamaño de la empresa, se incrementa la retribución.

### 2.8. *Conciliación de la vida laboral y familiar.*

Siempre que hablemos de trabajo, es necesario hacer referencia al contexto social y familiar que rodean al mismo. Las tendencias de la Unión Europea en esta materia suponen un compendio

entre trabajo y vida familiar y tienden a evitar una de las mayores problemáticas de las últimas décadas: la doble jornada, la necesidad de cubrir una serie de obligaciones familiares como cuidado de niños, de personas mayores, discapacitados, quehaceres domésticos, que no están remuneradas y que en la actualidad afectan principalmente a las mujeres. Al igual que en la Unión Europea, en la República Checa, las mujeres están más involucradas en este tipo de tareas.

Finalmente podemos indicar que, pese a la situación perjudicial de las mujeres, éstas están más satisfechas que los hombres con su jornada laboral. Las personas divorciadas o separadas, las solteras con pareja y los casados sucesivamente, son los menos satisfechos con el horario laboral y las obligaciones familiares que presentan.

### *2.9. Acoso laboral.*

El acoso laboral, entendido como modo de discriminación en el puesto de trabajo, puede presentarse tanto física como psíquicamente. En comparación con la media de la Unión Europea, el acoso laboral es superior en la República Checa (10%), si realizamos una comparación con el resto de modelos estratégicos de nueva integración, encontramos que la República Checa cuenta con un elevado porcentaje de acoso laboral, solamente igualable en el modelo báltico (Estonia y Lituania, entorno al 11%). Principalmente, el acoso proviene de clientes.

Las más afectadas en términos generales son las mujeres, seguidas de colectivos de personas jóvenes y de empleados con contratos laborales precarios (no indefinidos).

El hostigamiento sexual es más común en el sector terciario, hoteles y restaurantes, que en sectores como la construcción y los transportes. Así, en la República Checa encontramos una mayor proporción de acoso sexual en sectores hoteleros (4%), en relación con otros países de nueva integración como los eslovenos (0,2%).

### *2.10. Utilización de las nuevas tecnologías y teletrabajo.*

Las nuevas tecnologías tienen un impacto absoluto en las condiciones de trabajo. Así, la incorporación de las nuevas tecnologías, ordenadores, Internet y los nuevos modelos de trabajo como el teletrabajo, son las propuestas más importantes que se han llevado a cabo en la República Checa.

La utilización de los ordenadores por los trabajadores checos es algo menor que la media existente en la Unión Europea, que se encuentra en torno al 31 por 100, y ligeramente inferior a la media de Eslovenia, país más destacado en la utilización de las nuevas tecnologías (28%).

El uso de ordenadores es más común para los vendedores y los profesionales. Los trabajadores inexpertos o no cualificados son los que hacen menor uso de las nuevas tecnologías.

Asimismo, conforme aumenta la edad del trabajador, disminuye el porcentaje de utilización del ordenador.

En cuanto a la modalidad de teletrabajo, la República Checa cuenta con un 2 por 100 de trabajadores que realizan la jornada completa en sus hogares. Este porcentaje aumenta hasta el 7 por 100 para trabajadores empleados a media jornada. El país de nueva integración más destacado en esta modalidad de empleo es Polonia, que llega al 8 por 100 para empleados que trabajan a jornada completa. El teletrabajo es más común entre los hombres y dentro del grupo de edad de entre 25 y 39 años.

### *2.11. Políticas de igualdad y no discriminación.*

En cuanto a la seguridad social de los trabajadores migrantes es preciso efectuar algunas adaptaciones técnicas al respecto. Debe darse importancia a la capacidad administrativa para aplicar las detalladas normas de coordinación en colaboración con otros países.

La República Checa posee muchas de las estructuras administrativas necesarias para desempeñar esta tarea, aunque debe incidirse en una mayor preparación y formación.

En términos generales, no existen problemas en cuanto a derechos y libertades fundamentales. Los esfuerzos en la República Checa en los últimos años han tenido como objetivo principal la protección de las minorías y la lucha contra la discriminación de las mismas y por la igualdad y el respeto.

## **3. Estrategia de desarrollo de recursos humanos.**

Los recursos naturales de la República Checa son escasos, al tiempo que no existen fuertes capitales nacionales, lo que provoca que los checos deban esforzarse por mantener e incrementar la entrada de capital extranjero en el país. Los recursos humanos son, indudablemente, la mayor fuente de riqueza de la República Checa, por lo que, su cuidado y estimulación son la clave para un desarrollo adecuado que permita que los checos puedan compararse con otros estados miembros de la Unión Europea que han dado prioridad a la importancia del capital humano para su completo desarrollo.

A pesar de la prioridad que debe tener el capital humano, el aumento de los trabajos cualificados y el correcto funcionamiento de los sectores profesionales en todas sus particularidades no deben ser el único objetivo que la economía checa debe abordar. El desarrollo de los recursos humanos debe esforzarse, al mismo tiempo, en el establecimiento de un ambiente laboral y de vida adecuado, en el incremento de la libertad a la hora de elegir la profesión deseada, en una mayor flexibilidad laboral, en una mejora en la adaptación al cambio y por último en mejorar la cohesión social y permitir una mejora de las condiciones de vida de todos los checos.

A la luz de los criterios señalados, podemos valorar que la situación actual en la República Checa es insatisfactoria. El desarrollo de los recursos humanos aún no se ha convertido en una prioridad para el Gobierno y para los agentes sociales con capacidad de decisión.

Normalmente, encontramos una relación directa entre el desarrollo de los recursos humanos y el sistema escolar y de aprendizaje. Las únicas iniciativas al respecto en la República Checa se limitan a reducidos cursos y programas ofrecidos por algunas universidades y escuelas de secundaria.

Los mecanismos del sistema encaminados a favorecer una mayor cualificación laboral y una mejora de las capacidades de los individuos y grupos de trabajo son actualmente deficientes y escasos. Si consideramos que las iniciativas principales deberían partir de la clase política, nos encontramos con uno de los problemas fundamentales que deben solventarse. No podemos, pues, encontrar autoridad alguna en la República Checa que asuma la responsabilidad del desarrollo de los recursos humanos, considerando que la parte de los Presupuestos del Estado encaminados a fomentar este tipo de políticas es muy escaso.

La República Checa también necesita una estrategia para el desarrollo de los recursos humanos como documento básico para la puesta en práctica de las políticas de la Unión Europea en el campo del empleo, aprendizaje y desarrollo de una sociedad de la información. Esta estrategia permitiría una correcta utilización de los fondos estructurales y sociales destinados a estos campos.

De este modo, la adopción de una estrategia nacional debe convertirse en el punto de partida para el diálogo, las decisiones, la cooperación y el comienzo de una línea conductora entre el gobierno y los sectores públicos y privados en el desarrollo de los recursos humanos. Los siguientes pasos deben conducir a la preparación de un marco práctico que ayude a crear un sistema global de desarrollo en estas materias, es decir, en dar un carácter pragmático a estas iniciativas. Este desarrollo, debe incluir medidas legislativas, institucionales y financieras, que favorezcan la cooperación entre los distintos actores sociales.

Para tender a un desarrollo estratégico de esta magnitud en la República Checa, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

Para cualquier cambio cualitativo en un país, es necesario contar con el apoyo de las «*elites*», como pilar básico que garantiza el cambio. La implicación y actitud proactiva de las elites en los distintos sectores: economía, política, administraciones públicas, educación y cultura, es garante del buen hacer y del cambio. La puesta en práctica de estas políticas de recursos humanos vendrá respaldada por profesores, educadores, hombres de negocios, ejecutivos, políticos, etc. Un consenso político en estas materias evita un permanente juego de obstáculos políticos que ralentizan el cambio.

Por otro lado, es necesario que se establezcan las condiciones básicas para que la estrategia de recursos humanos tenga un carácter global y de una sensación de cercanía y comprensión accesibles a todos los sustratos sociales que se interesen por ella. Así, las organizaciones públicas y privadas encontrarán en los medios de dirección e información nacionales las pesquisas necesarias para formar sus propias estrategias.

Por último, será necesario realizar un detalle específico del impacto que la puesta en práctica de la estrategia de recursos humanos va a suponer en la República Checa y su sociedad. Los objeti-

vos básicos hacia donde tienden estas políticas ya han sido comentados en puntos anteriores, ahora bien, falta por valorar los impactos que su puesta en práctica puede suponer. Actualmente, intentar esbozar las líneas de los posibles impactos es una tarea idílica, si tenemos en cuenta que los objetivos que se están desarrollando se verán afectados por factores externos que desconocemos.

Por todo ello, debemos entender que el desarrollo de los recursos humanos en la República Checa es un proceso dinámico e interminable. Hoy por hoy podemos asegurar que los checos deben incidir en un mayor incremento de la mujer en el mercado laboral, mayor autonomía y control del trabajo por parte de los empleados, mejora de la situación laboral y permanencia del empleo, evitando rotaciones continuas, mejora de la formación, decremento de las jornadas laborales, aumento de las iniciativas en legislación laboral, potenciar una política retributiva que favorezca la equidad por causas objetivas, mejorando, a su vez, la igualdad de sexos, evitar el acoso sexual y los accidentes laborales, fomentar la utilización de las nuevas tecnologías y tantas otras iniciativas que nos permiten vislumbrar ciertos vacíos legales.

Por todo ello, será una tarea básica que los responsables del desarrollo estratégico de los recursos humanos en la República Checa adapten la estrategia que se esté utilizando a los cambios a corto y medio plazo que se están sucediendo. Es complicado hacer entender que un modelo fijado con variables específicas puede dejar de tener validez a los pocos años como causa de un cambio social, económico o político determinado.

Finalmente, podemos indicar que, independientemente de la línea que las autoridades checas utilicen en cuanto a desarrollo de recursos humanos se refiere, parece imprescindible desarrollar una estrategia global en todo el país que permita impulsar de manera clara y objetiva las políticas de recursos humanos que muchos de nosotros consideramos como propias.

## V. CONCLUSIÓN

Una vez estudiados los tres modelos que aquí se han tratado, y habiéndose analizado datos reales, así como el grado de cumplimiento de exigencias respecto a la aplicación de políticas de recursos humanos en Europa, sin olvidar las deficiencias e insuficiencias que caracterizan a la mayoría de países y modelos de nueva incorporación, se puede concluir que, si bien existen características bien diferenciadas entre el modelo báltico, el mediterráneo y el centroeuropeo, hay, a grandes rasgos, una característica esencialmente común a los tres, y es el gran esfuerzo que tienen que realizar estos países por «no perder el tren» del progreso en recursos humanos, siendo el desarrollo estratégico en este campo tan importante como su posterior aplicación práctica que compete, en primer plano, a la Unión Europea (con la financiación económica procedente de los Fondos europeos), siendo en segundo lugar los propios estados a los que incumbe la aplicación de políticas estratégicas los interesados en orientar la legislación hacia una efectiva aplicación en la vida real que corresponde, en tercer lugar, a las empresas, que realizan la función de canales que han de conectar directamente con los destinatarios finales de las políticas de recursos humanos, cuales son los trabajadores: las personas, en último término.

Las tendencias que desde hace años vienen apuntando los países occidentales (pautas que, por otro lado, se dictan en la mayoría de las ocasiones por los «gurús» de recursos humanos en Estados Unidos y se aplican posteriormente en la Unión Europea) son claras. En resumen: es necesario fomentar la dirección inteligente para alcanzar una gestión de personas por parte de los directivos de las empresas que se orienten no a imponer, sino a liderar. Es decir: es contraproducente ejercer un mando oligárquico sobre los empleados, siendo por el contrario operativo y rentable LIDERAR, entendiéndose por tal concepto sacar de cada empleado lo mejor que pueda dar de sí en el trabajo.

¿Qué queremos decir con esto?: debido a que el trabajo en equipo es, hoy por hoy, una realidad que se utiliza en las empresas continuamente, no es inteligente poner en práctica políticas de dirección que supongan una ignorancia de las opiniones e impresiones de quienes mejor conocen sus funciones: los empleados.

Es por ello que en la actualidad, no interesa tanto centrarse en el «premio», que históricamente ha sido una retribución por encima del compañero en tanto en cuanto más se extendiese el horario laboral, sino que es el cumplimiento y alcance de objetivos, que se logra con una motivación moral tan importante, si no más, que la económica, el instrumento que ha de utilizarse por parte de la empresa para lograr que el empleado entre de lleno en el modelo de gestión por competencias; es decir; que cada empleado «encaje» de modo efectivo y lo más adecuadamente posible en el desempeño de sus funciones.

Por ello, es ingente el esfuerzo que los países de nueva incorporación a la Unión Europea han de realizar en un plazo considerablemente corto de tiempo, significando esto un cambio radical en las «políticas» de recursos humanos que se venían implantando –en cualesquiera modelos que hemos estudiado, y en los que no vamos a entrar en detalles para no resultar excesivamente repetitivos, en tanto en cuanto las características y necesidades han quedado reflejadas en puntos anteriores– hasta prácticamente el día de hoy.

Seamos realistas: en nuestro país, sin ir más lejos, hemos tenido que adaptarnos al modelo que se ha impuesto a nivel mundial en un tiempo récord, máxime teniendo en cuenta la adaptación que la sociedad española se ha visto obligada a realizar, en todos los sentidos, pero también en materia de recursos humanos, tanto a nivel estatal como empresarial, en los últimos treinta años.

Por ello, no sería justo exigir a los países que a partir del día 1 de mayo de 2004 pasarán a formar parte de la Unión Europea una adaptación más rápida de la que ha tenido la mayor parte de los Estados que, a día de hoy, a meses vista de la integración de diez nuevos países en la Unión Europea, conforman la Europa de los 15.

Por tanto, la receta es sencilla sobre el papel, pero terriblemente ardua a la hora de ponerla en práctica: adaptación en cada campo que conforma el «modelo internacionalmente aceptado de recursos humanos». Y mucho más teniendo que adaptar realidades sociales y políticas provenientes, en su mayor parte, de un reciente pasado clarísimamente influenciado por las arcaicas políticas de recursos humanos provenientes del reparto del pastel europeo tras la Segunda Gran Guerra, principal-

mente la Alemania nacionalsocialista y el socialismo soviético, que no entendían de políticas estratégicas de recursos humanos, ni mucho menos de igualdad social y de oportunidades, así como tampoco, evidentemente, de orientación al logro.

Y son esas políticas de *laissez faire, laissez passer*, cualesquiera que fuesen los mandatarios que ostentasen el poder, las que es preciso eliminar para que las empresas demuestren vitalidad y fortaleza, formando y orientando a los trabajadores para que luchen, en igualdad de oportunidades, por supuesto, para realizarse laboralmente, sacando –como ya se ha indicado párrafos atrás– lo mejor de cada individuo *en mor* de una conjunción de voluntades que den como resultado una única dirección: la colaboración entre empleados, sin importar las capacidades de cada uno, sino las intenciones y el ansia por aprender y aplicar, por colaborar y lograr, por ser lo más independientes y expertos en la realización de su trabajo diario, y por fomentar el compañerismo.

¿Por qué estas últimas frases?: a nuestro modo de entender, y si se nos permite realizar un símil de fácil comprensión, podemos decir que un departamento de recursos humanos, o yendo más lejos, cualquier departamento y, por ende, cualquier empresa u organización que integre a un grupo de personas heterogéneo con diferentes funciones y capacidades, ha de ser como el cuerpo humano, es decir; el cerebro, el corazón, el sistema nervioso, las articulaciones, las vísceras, etc., han de ir en la misma dirección y coordinarse perfectamente, a fin de no provocar un colapso que podría dar lugar a unas consecuencias que en ningún modo serían deseables.

Y eso, precisamente, habiendo analizado los modelos que en el presente trabajo se han tratado, es algo que los Estados y las empresas de estos países deben asimilar como propio, comenzando por una correcta selección de sus empleados, orientada a incorporar personas a puestos de trabajo lo más posiblemente adecuados a los mismos, formándoles suficientemente, y retribuyéndoles lo más justamente posible, en función de múltiples variables que podrían resumirse en la excelencia en el desarrollo de sus funciones, poniendo especial énfasis en temas tan controvertidos y novedosos en estos países como la representación de los trabajadores y la política sindical como vía de expresión de la voluntad de los empleados ante el empresario, a fin de reivindicar con la debida justicia sus derechos, sin olvidar uno de los pilares básicos que han de regir la orientación hacia el futuro de todos los países que conforman y conformarán la Unión Europea: la igualdad de derechos entre hombres y mujeres, haciéndola efectiva en el ámbito laboral, puesto que, como hemos observado, en la realidad del día a día en las empresas, sigue siendo una lacra, un mal endémico que sin demora ha de ser erradicado con la ayuda y la voluntad de todos, mediante la toma de conciencia en este tema en el seno de las organizaciones, lejos de quedar reflejado como un mero principio programático.

Por último, y teniendo en cuenta que, al fin y al cabo, no existe empleo si no se cuenta con salud para llevarlo a cabo, se ha visto en páginas anteriores que es precisa la implementación de las políticas adecuadas que adapten vida y trabajo de la mejor manera posible: si protegemos la salud del empleado, mayor rentabilidad obtendrá la empresa, nos encontraremos con un menor índice de absentismo laboral y con una mayor satisfacción en los trabajadores. Esto significa que las empresas han de realizar un obligatorio esfuerzo en reforzar la salubridad en sus organizaciones, a fin de adecuarse a las disposiciones legislativas en la materia y lograr, como objetivo último, una vida laboral larga y estable para sus empleados.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARRANZ RODRIGO, C. y otros [2003]: *Integración de Eslovenia en la Unión Europea*.
- BOERI, T. and BRUECHKER, H. [2001]: *Eastern Enlargement and EU- Labour- Markets: Perceptions, Challenges and Opportunities*.
- CABRERA GARRIDO, Fco. J. y otros [2003]: *La ampliación de la Unión Europea: Los países bálticos*.
- CARRO DE LOS SANTOS, P. y otros [2003]: *La República de Bulgaria*.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS [2003]: *Informe de Seguimiento Exhaustivo de la Comisión Europea sobre la preparación para la incorporación a la Unión Europea*.
- (2003): *Proseguir la Ampliación*.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES [2002]: *Regular Report on Malta's Progress Towards Accession*.
- (2002): *Regular Report on Estonia's Progress Towards Accession*.
  - [2003]: *Progress on the implementation of the Joint Assessment Papers on employment policies in candidate countries*.
- CZECH REPUBLIC [2003]: *Comprehensive Monitoring Report*.
- DE ANDRÉS DE CASTRO, M. y otros [2002]: *Adhesión de Chipre a la Unión Europea*.
- ESTONIAN FOREIGN MINISTRY [2003]: *Country Profile*.
- ESTUDIO ESTE-3 S.A. [2002]: *Comercio Exterior de Álava con los Estados candidatos*.
- [2003]: *Casos prácticos de relación comercial con los nuevos Estados miembros*.
  - [2003]: *Las Economías de los Estados candidatos*.
  - [2003]: *Panorama general de la Ampliación*.
  - [2003]: *Perfil-país de los Estados candidatos*.
- EUROPEAN COMMISSION [2003]: *Comprehensive monitoring report on the Czech Republic's preparations for membership*.
- [2003]: *Joint Memorandum on Social Inclusion of Czech Republic*.
  - [2003]: *National Action Plan of Employment 2003: Czech Republic*.
  - [2004]: «Perceptions of living conditions in an enlarged Europe». *Quality of life in Europe*.
- EUROPEAN COMMISSION. REGIONAL POLICY [february 2004]: *Third Cohesion Report. Convergence, Competitiveness and Co-operation*.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS [2003]. *Working conditions surveys. A comparative analysis*.
- FERTIG, M. [october 2003]: «The Impact of Economic Integration on Employment». *An Assessment in the Context of EU Enlargement*.
- FOUNDATION EUROPÉENNE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE VIE ET DE TRAVAIL [2003]: *Conditions de travail dans les pays adhérents et candidats*.
- HUBER, P. [2004]: *EU- Enlargement and Impact on the Labour Market*.
- MARCUS EVANS [2004]: *How IR will change in CEE as a Result of EU Enlargement*.
- MARTÍNEZ ANGULO, M. y otros [2004]: *Incorporación de Estonia a la Unión Europea*.
- MORLEY, J. [2003]: *Human Resources in an Enlarged European Union*. University of Nottingham Business School
- NPAA [2002-2003]: *Economic Criteria of Estonia*.
- PÍA FERNÁNDEZ, M. [2002]: *Ampliación de la Unión Europea. Polonia*.
- REPUBLIC OF LATVIA MINISTRY OF ECONOMY [2002]: *Long Term Economic Strategy for Latvia*.
- Páginas web utilizadas:  
[www.eurofound.eu.int/enlargement/index.htm](http://www.eurofound.eu.int/enlargement/index.htm)  
[europa.eu.int/comm/enlargement/czech/index.htm](http://europa.eu.int/comm/enlargement/czech/index.htm)

[www.mic.org.mt/Malta-EU/mlteu\\_docs.htm](http://www.mic.org.mt/Malta-EU/mlteu_docs.htm)

[www.europarl.eu.int.htm](http://www.europarl.eu.int.htm)

[www.infoeuropa.org](http://www.infoeuropa.org)

## AGRADECIMIENTOS

Pese a no tratarse el presente estudio de un libro, sino de un trabajo de investigación, no hemos querido dejar pasar la ocasión de agradecer a las personas que de algún modo han influido en que toda la ilusión y esfuerzo invertidos hayan tenido su fruto en esta obra.

En orden cronológico de acontecimientos, debemos, por su amistad y su entrega incondicional, agradecer a Iñaki BERNAS que, pese a la escasez de tiempo libre del que gozaba cuando solicitamos su ayuda para conseguir información, no dudase ni un solo segundo en recabar hasta el más mínimo detalle de lo que le solicitamos. Gracias, amigo. Amigo de los de verdad y para siempre.

Juan José ALMAGRO, por su parte, nos ofreció, desde el momento en el que entramos en su despacho, su incondicional apoyo y nos trató como amigos y compañeros de igual a igual, y nos transmitió su humanismo, siendo generoso con nosotros en todos los sentidos, lo cual no dejamos de agradecer, ni olvidamos.

A Luis Carlos COLLAZOS le debemos mucho. No sólo se prestó a acudir en nuestra ayuda en los momentos de necesidad, sino que nos abrió la puerta de sus conocimientos y nos invitó a conversar y compartir criterios y opiniones, lo cual ha supuesto una inyección moral y un impulso, tanto documental, como de conocimientos. Muchas gracias, Luis.

Y ¿qué decir de Anastasia DE LAS PEÑAS?: si hay algo que nos ha sorprendido desde el mismo momento en que la conocimos es que no solamente es una compañera, sino también una profesional excepcional, que ayuda, apoya, comparte y da mucho más allá de lo que la mayoría de las personas darían de sí mismas. Anastasia, es una suerte inmensa haberte conocido y, si fuera por puro egoísmo, nos gustaría que siempre estuvieras ahí. Encarecidamente, gracias. Por todo.

A María Isabel MATEO DÍAZ, por su apoyo personal e incondicional para este trabajo, pese a no existir un contacto anterior a esta tarea y esperando que esto suponga un antes y un después. Muchas gracias por todo.

Marta y Cristina. La verdad es que la paciencia que han tenido con nosotros no ha tenido límites. No sólo no nos han reprochado nada, sino que, por el contrario, nos han animado, nos han transmitido su aliento, y nos han mimado hasta el final. Chicas, gracias. Vosotras sabéis que sois lo más importante para nosotros. De todas formas, nos habéis sorprendido, si cabe, una vez más.