

Resumen

Este artículo compara la implantación de las prácticas de gestión de recursos humanos en España con otros países europeos. La evidencia empírica indica que las empresas españolas están en el grupo de países europeos con un bajo nivel de adopción de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento. Dichos países también presentan una menor productividad laboral, menor satisfacción en el trabajo y mayor conflictividad. El entorno institucional, especialmente, las deficiencias de capital humano y la mayor regulación del mercado de trabajo emergen como principales factores explicativos de estas diferencias.

Palabras clave: dirección de recursos humanos, productividad, capital humano, regulación del mercado de trabajo.

Abstract

This article compares the incidence of human resource management practices in Spain with that found in other countries. The empirical evidence shows that Spanish companies are among the group of countries with a low level of adoption of high performance human resource management practices. These countries also display lower labour productivity, lower job satisfaction and higher industrial conflict. The institutional environment, deficiencies in human capital and the more intense labour regulation emerge as the main explanatory factors of these differences.

Key words: human resource management, productivity, human capital, labour market regulation.

JEL classification: J24, J33, M51, M54.

LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ESPAÑA Y EN EUROPA: DIFERENCIAS, CONSECUENCIAS Y CAUSAS (*)

Alberto BAYO MORIONES

Universidad Pública de Navarra

Pedro ORTÍN ÁNGEL

Universitat Autònoma de Barcelona

I. INTRODUCCIÓN

EN las últimas dos décadas ha surgido un importante cuerpo científico que ha avalado la importancia de la gestión de recursos humanos para la buena marcha de las organizaciones. Por un lado, fundamentalmente desde los trabajos seminales de Huselid (1995) y MacDuffie (1995), se ha certificado empíricamente, para la mayoría de los contextos, que la adopción de prácticas adecuadas de gestión de las personas está asociada a unos mejores resultados empresariales en términos de productividad y rentabilidad (1). Por otro lado, siguiendo un enfoque teórico, sobre todo desde la teoría basada en los recursos, se ha justificado que los recursos humanos son capaces de proporcionar a la empresa una sólida base de ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991; Wright *et al.*, 1994; Barney y Wright, 1998).

En paralelo a ello, se han desarrollado importantes esfuerzos sistemáticos de recolección de información homogénea sobre las prácticas de recursos humanos de las empresas ubicadas en distintos países, sobre todo europeos. En algunos casos, la información general ha surgido de iniciativas particulares, siendo de acceso restringido. El ejemplo más cono-

cido es el proyecto *Cranet-Red Cranfield*, que ha dado lugar a numerosas publicaciones sobre el tema (véase, por ejemplo, Brewster *et al.*, 2011). En otros casos los esfuerzos se han realizado desde las administraciones públicas, lo que ha proporcionado información de acceso público. Este sería el caso de las encuestas europeas realizadas por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound), dependiente de la Unión Europea, sobre condiciones de trabajo (EWCS) y sobre compañías (ECS) (2). Como en el caso de *Cranet*, la disponibilidad de estas bases de datos ha permitido un mejor conocimiento de la realidad de la gestión de recursos humanos en los distintos países europeos.

En este contexto, el primer objetivo de este trabajo es analizar la posición de España en el marco europeo en relación con las prácticas de gestión de recursos humanos. Ello nos va a permitir comprobar qué tipo de países están más o menos distantes de España en términos de prácticas de recursos humanos y en qué consisten las diferencias encontradas.

A partir de ahí se abren varias cuestiones sobre las que la evidencia empírica es prácticamente inexistente. La primera de las

cuestiones es si estas diferencias están asociadas al desarrollo económico y social y, por lo tanto, merecen ser analizadas con detalle. El estudio de los recursos humanos desde la teoría económica (Lazear, 2000) enfatiza que la forma adoptada por las relaciones laborales afectará al valor o bienestar conjunto que genera la relación, es decir, a la suma de lo que obtienen empresa y trabajadores. Nuestra aproximación empírica consistirá en buscar indicadores sobre el valor o bienestar que estas relaciones están generando en España, analizar cómo se distribuye y comparar la situación con la de otros países en términos de las prácticas de recursos humanos utilizadas. Esta aproximación debe entenderse como un primer paso para ponderar el posible impacto de las di-

ferencias en las prácticas de recursos humanos.

La segunda de las cuestiones se refiere a las razones por las que se producen estas diferencias. Gooderham y Nordhaug (2011) sugieren dos niveles de análisis, uno a nivel de empresa y otro a nivel institucional. De esta manera se analizan, por un lado, las diferencias entre países referidas a la cultura, las relaciones industriales y la regulación del mercado de trabajo. Por otro lado, se analizan diferencias en cuanto al tejido empresarial, por ejemplo, en cuanto al tamaño de la empresa, la innovación o la formación de sus cargos directivos.

Finalmente, se intenta interpretar esta información y, en función de ello, apuntar una serie de

líneas de actuación dirigidas a mejorar la gestión de recursos humanos en las empresas españolas con el fin de mejorar los resultados obtenidos en este ámbito.

II. LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN EUROPA. ¿DÓNDE ESTÁ ESPAÑA?

El objetivo de este epígrafe es sintetizar la literatura existente sobre las diferencias entre países europeos en la difusión de las prácticas de gestión de recursos humanos. El cuadro n.º 1, extraído de Brewster (2005), resume algunos trabajos en los que se han realizado esfuerzos por agrupar los distintos países en función de su distancia (similitud o dife-

CUADRO N.º 1

CLÚSTERS DE PAÍSES EUROPEOS SEGÚN SUS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

<i>Due et al. (1991)</i>	<i>Filella (1991)</i>	<i>Sparrow et al. (1994)</i>	<i>Tregaskis y Brewster (2006)</i>	<i>Ignjatovic y Sveltic (2003)</i>	<i>Stavrou y Brewster (2005)</i>
Suecia Dinamarca Noruega Finlandia Irlanda Reino Unido	Suecia Dinamarca Noruega		Suecia Dinamarca Bélgica Reino Unido Finlandia	Suecia Dinamarca Noruega Finlandia Suiza Bélgica Holanda Francia Reino Unido	Suecia Finlandia Reino Unido Alemania
Alemania Bélgica Holanda Francia Italia Grecia España	Reino Unido Alemania Dinamarca Suiza Francia Italia España Portugal	Reino Unido Alemania Italia Francia	Alemania Holanda Suiza Noruega Francia Irlanda España	España Rep. Checa Eslovenia Italia Portugal Bulgaria Estonia Grecia Chipre Turquía Irlanda	Francia Alemania Francia Bélgica Italia España Portugal Irlanda

Fuente: Adaptado de Brewster (2005).

rencia) en la adopción de prácticas de alto rendimiento.

A partir de ahí, algunos autores como Stavrou *et al.* (2005) han sugerido utilizar una clasificación geográfica para diferenciar las prácticas de recursos humanos de los distintos países. De una manera u otra, en los estudios aparecen dos polos opuestos o grupos de países entre los que existe una mayor distancia o diferencia. El primero de ellos está configurado por los países nórdicos (por ejemplo, Suecia, Dinamarca o Noruega), mientras que el segundo está compuesto por los países del sur de Europa (España, Portugal y Grecia). Debe quedar claro que las distancias se han establecido en función de la mayor o menor utilización de unas determinadas prácticas de recursos humanos y que la distancia geográfica sólo se ha utilizado para describir los resultados obtenidos.

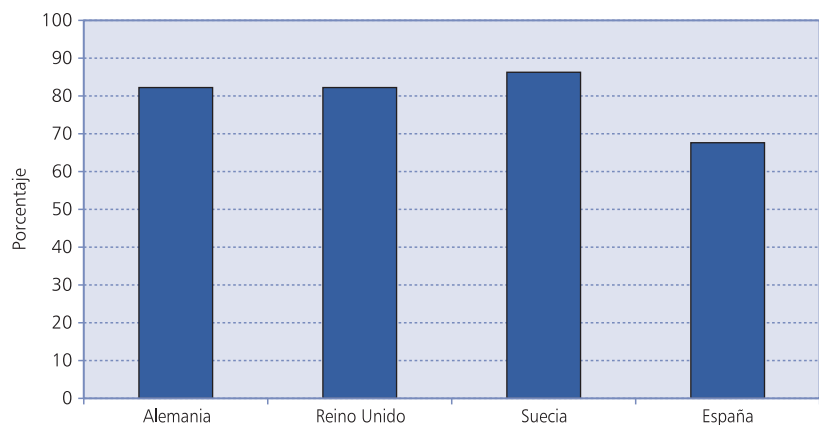
Evidentemente, existen cuestiones metodológicas que pueden complicar la comparación de los resultados de los trabajos mencionados. Una de ellas es que los trabajos no están realizados para el mismo período temporal. Dada la evidencia de estabilidad en las políticas de recursos humanos adoptadas por las empresas de los distintos países, ello no parece ser un problema importante. Un ejemplo, anecdótico si se quiere, es que muchas de las encuestas sobre prácticas de recursos humanos a nivel europeo se iniciaron con la idea de repetirse anualmente, y han acabado efectuándose cuatrianual o quinquenalmente. De hecho, se encuentran trabajos (Mayrhofer *et al.*, 2011; Brewster, 2005) que se han planteado si se puede hablar de cierto grado de convergencia en la gestión de recursos humanos entre los datos recogidos en las prime-

ras encuestas de 1992 y las subsecuentes hasta el año 2004. Los resultados de estos trabajos detectan que, en general, para todos los países ha aumentado la utilización de algunas prácticas de recursos humanos relacionadas con la remuneración variable y la comunicación con los em-

pleados, pero no se ha producido convergencia.

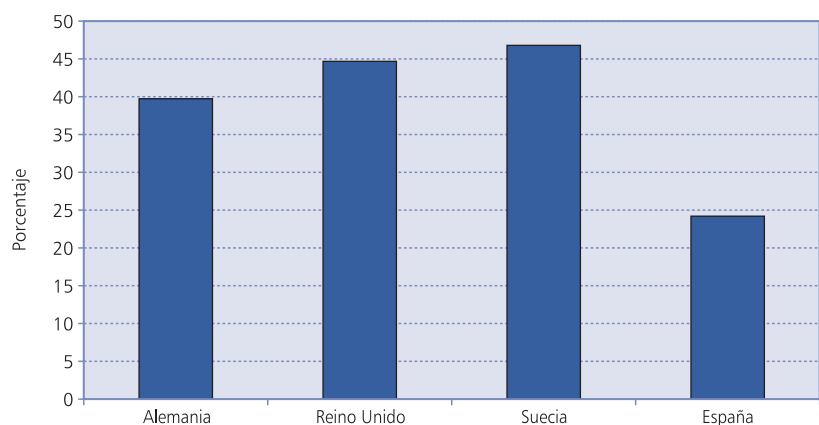
Otras críticas metodológicas pueden ser que todos los trabajos no siguen las mismas técnicas de agrupación, ni utilizan las mismas prácticas de recursos humanos para realizar dichas agru-

GRÁFICO 1
TRABAJADORES CON CONTRATO INDEFINIDO



Fuente: ECWS (2010).

GRÁFICO 2
TRABAJADORES QUE RECIBIERON FORMACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO EN EL ÚLTIMO AÑO



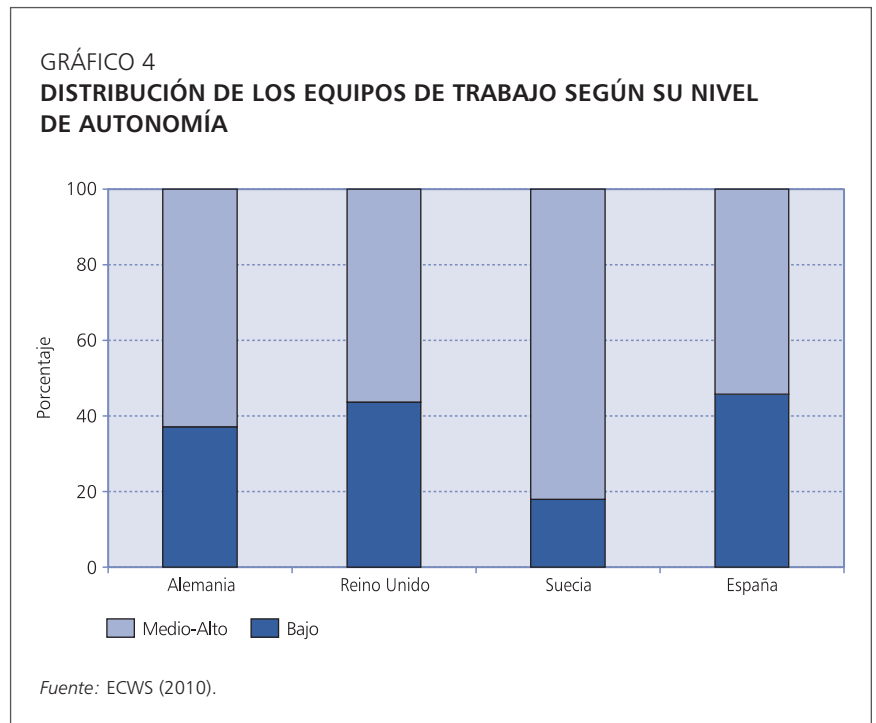
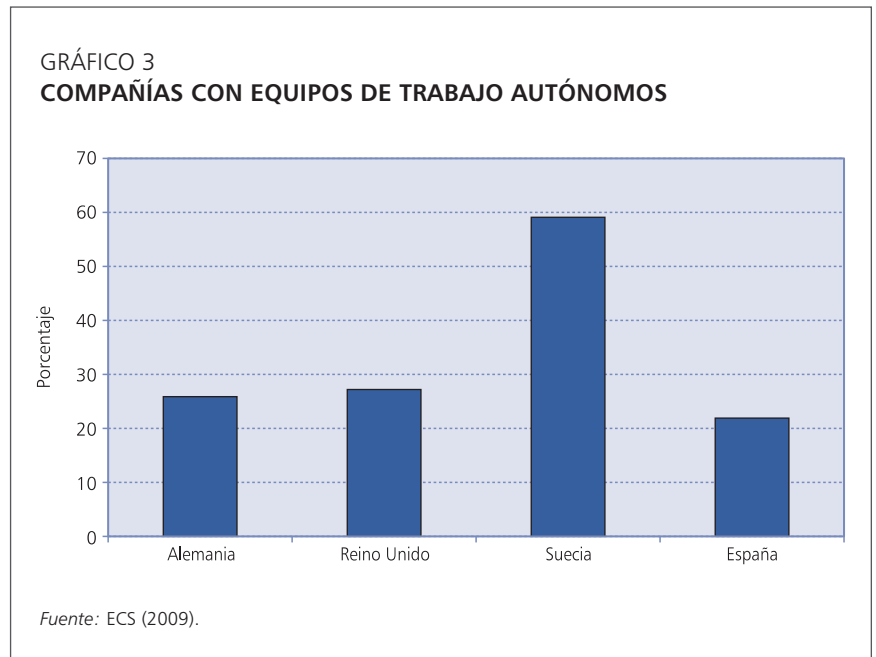
Fuente: ECWS (2010).

paciones. Además, a la hora de explicar los resultados obtenidos es difícil identificar cuáles son las prácticas de recursos humanos concretas que condicionan la ubicación de un país en un grupo u otro. En defensa de dichos trabajos se debe reconocer que la mayoría de prácticas analizadas son las identificadas en la literatura como prácticas de alto rendimiento relacionadas con la contratación, la organización del trabajo, la compensación y la formación de los trabajadores.

El análisis comparativo se realiza para cuatro países concretos (Suecia, Alemania, Reino Unido y España) más o menos significativos de los grupos analizados, y se ha extraído información de las encuestas europeas sobre condiciones de trabajo (EWCS) de 2010 y sobre compañías (ECS) referidas al año 2009 con el objetivo de identificar aquellas prácticas en las cuales se observan mayores diferencias.

Con respecto a la contratación (gráfico 1) se puede observar una primera diferencia. El porcentaje de empleados con contrato indefinido en Suecia es superior al del resto de países, siendo España el país con un porcentaje más bajo. Una vez contratados, en Suecia la formación en el trabajo (gráfico 2) es superior a la del resto de países, volviendo España a aparecer nuevamente como el país con valores inferiores de aplicación de la práctica.

También se detectan diferencias relevantes en la organización del trabajo. En Suecia aparece un porcentaje más alto de compañías que cuentan con equipos autónomos de trabajo (gráfico 3), y su grado de autonomía es superior (gráfico 4). En ambos aspectos España se sitúa



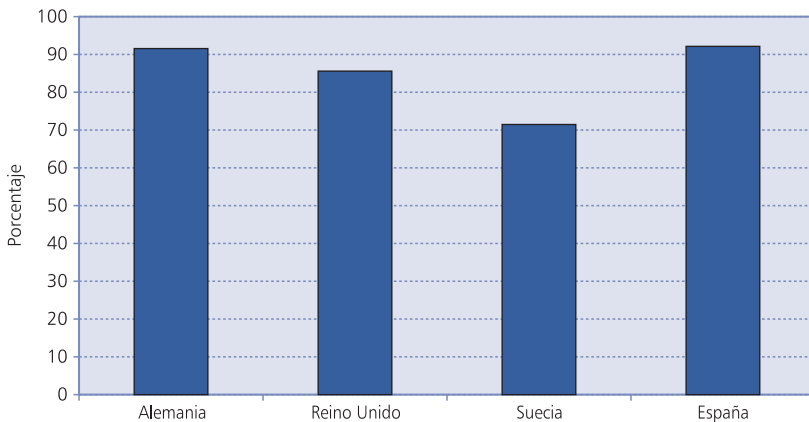
al nivel de Alemania y Reino Unido.

En el único aspecto en el que España aparece en cabeza es en la utilización de retribución variable basada en el desempeño individual (gráfico 5). Sin embargo,

el trabajador recibe menos información por parte de sus superiores de las causas de ese desempeño individual (gráfico 6).

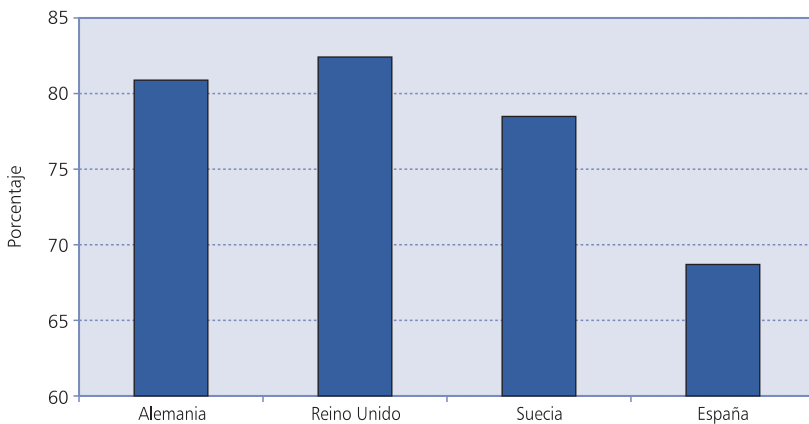
En resumen, el estudio descriptivo realizado confirma que España se encuentra a gran dis-

GRÁFICO 5
EMPRESAS CON EMPLEADOS RECIBIENDO SALARIOS BASADOS EN SUS RESULTADOS INDIVIDUALES



Fuente: ECS (2009).

GRÁFICO 6
EMPLEADOS QUE RECIBEN INFORMACIÓN SOBRE SU DESEMPEÑO INDIVIDUAL POR PARTE DE SU SUPERIOR



Fuente: ECWS (2010).

tancia de los países más avanzados en cuanto al grado de implementación de políticas de recursos humanas asociadas a unos mejores resultados organizativos. Ello se produce en todos los ámbitos contemplados, excepto en el de la retribución variable.

III. BIENESTAR GENERADO EN LA RELACIÓN DE EMPLEO

Las prácticas de recursos humanos constituyen distintas formas de establecer la relación de empleo entre la empresa y sus

trabajadores. El análisis económico de estas prácticas enfatiza que la forma que adopten afectará a la creación de valor o bienestar conjunto que genera la relación laboral, es decir, a la suma de lo que obtienen la empresa y los trabajadores.

La medición de la creación de valor o bienestar generado es metodológicamente complicada y, por lo tanto, está sujeta a amplia discusión. Dado el carácter exploratorio de este artículo nos limitaremos a proponer una serie de posibles indicadores. Para ilustrar la relación que dichos indicadores pueden tener con la creación de valor y su distribución formalizaremos brevemente nuestros argumentos. La formalización será lo más simple posible con el objetivo de ilustrar con claridad las relaciones entre los indicadores y los conceptos aplicados.

Supongamos que una empresa contrata un número de horas de trabajo para producir bienes que vende a un precio unitario. Por simplicidad, normalizaremos a uno el precio de los bienes. El salario mínimo que exigen los trabajadores por hora trabajada es \underline{w} y el finalmente cobrado es w . La diferencia $(w-\underline{w})$ será un indicador de la utilidad, satisfacción o valor que los trabajadores obtienen por hora de trabajo. Si p es la productividad del trabajador, la producción por hora trabajada, el bienestar total generado por hora de trabajo contratada lo podemos expresar por $p-w$. La parte que se apropiaría la empresa sería $p-w$, siendo entonces la productividad del trabajador el salario máximo que está dispuesto a pagar la empresa.

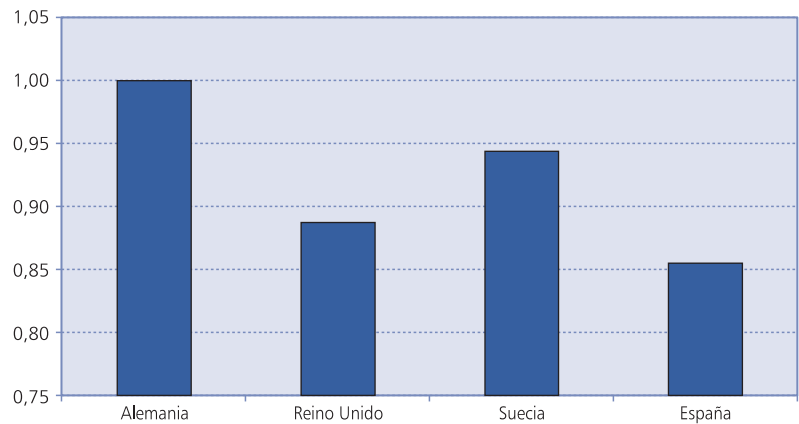
La creación de valor y su reparto serán consecuencia de las actividades que se llevan a cabo dentro del seno de la empresa como

consecuencia, entre otras posibles causas, de sus políticas de recursos humanos. Para nuestro objetivo, supongamos que en este caso se pueden clasificar estas actividades en dos tipos de clima laboral. El primer clima podríamos denominarlo como de colaboración y el segundo como de confrontación. En el clima de colaboración, trabajadores y empresa se ven como socios que pueden colaborar con la finalidad de generar más riqueza y bienestar, crear valor y ambos ganar al distribuirse los aumentos de riqueza. Por el contrario, en el clima de confrontación, trabajadores y empresa se ven como contrincantes que persiguen apropiarse de la mayor parte posible del valor creado, es decir, de las rentas. El clima de colaboración favorece la realización de actividades socialmente productivas y, por lo tanto, aumenta el bienestar global ($p-w$). El clima de confrontación favorece la realización de actividades socialmente improductivas que no crean valor, pero que permiten apropiarse de una parte mayor de la riqueza. Si las prácticas de recursos humanos inducen a uno u otro tipo de comportamiento deberíamos observar diferencias en el bienestar generado (y su distribución) entre los distintos países.

De esta manera, un primer indicador que podríamos analizar es la productividad laboral por hora trabajada de las empresas en cada uno de los países analizados (gráfico 7). El gráfico se ha construido de tal manera que la productividad toma el valor uno en el país donde es más alta, Alemania, expresándose la del resto de países en relación con ella. Como se puede observar, España está a la cola de los países considerados en cuanto a productividad laboral.

Este gráfico podría entenderse como indicativo de que en las

GRÁFICO 7
PRODUCTIVIDAD LABORAL RELATIVA POR HORA TRABAJADA



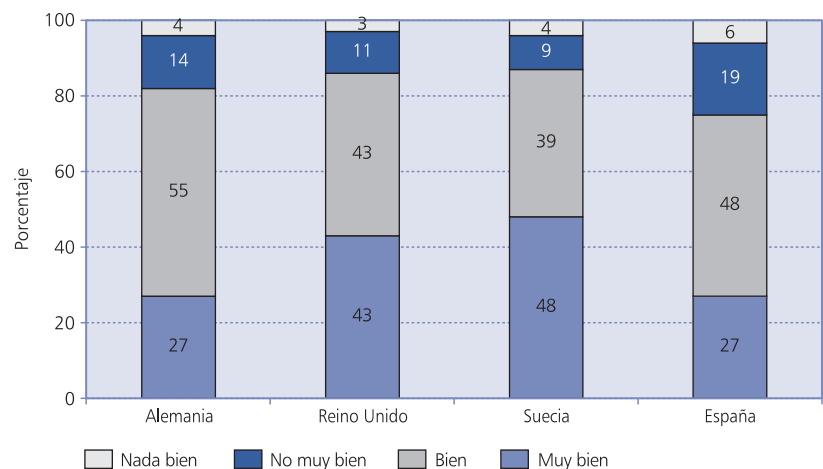
Fuente: Eurostat (2008).

empresas españolas se crea menos valor por hora trabajada que en las empresas alemanas. Bajo nuestros supuestos, dicha interpretación sería correcta, siempre que el salario mínimo exigido por los distintos trabajadores (w) fuera el mismo para los trabajadores de todos los países. En este

sentido, se podría argumentar que el salario mínimo exigido está de alguna manera relacionado con las condiciones laborales de los trabajadores y su formación.

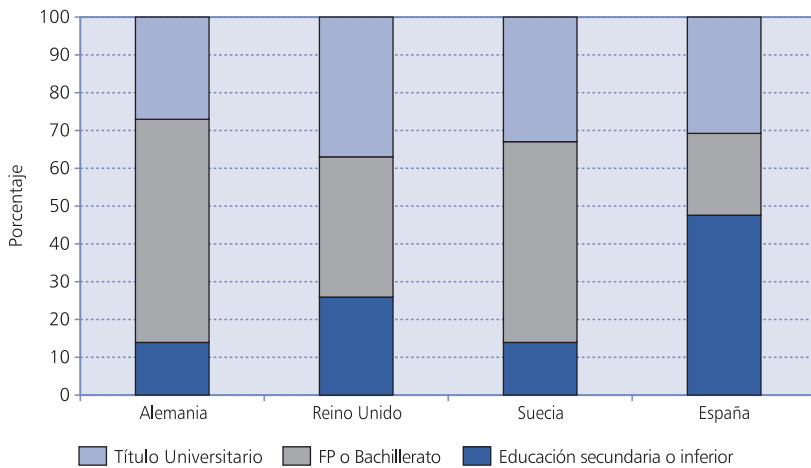
El gráfico 8 muestra las respuestas dadas por los empleados

GRÁFICO 8
EL EQUILIBRIO ENTRE TRABAJO Y VIDA FAMILIAR Y SOCIAL



Fuente: EWCS (2010).

GRÁFICO 9
DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN SEGÚN NIVELES DE EDUCACIÓN



Fuente: OECD (2011).

en 2009 respecto a la conciliación de su actividad laboral con su vida familiar y social en el marco de la Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo, y el gráfico 9 muestra el porcentaje de la población que ha superado distintos niveles de educación.

En lo que respecta a la conciliación, al igual que ocurre en Alemania, solamente un 27 por 100 de los trabajadores españoles cree que su trabajo le permite compatibilizar muy bien ambos ámbitos. Sin embargo, en España es mayor la proporción de personas que efectúan una valoración negativa de dicha cuestión. Por tanto, España se sitúa lejos de Reino Unido y Suecia en la percepción sobre conciliación de vida laboral o familiar.

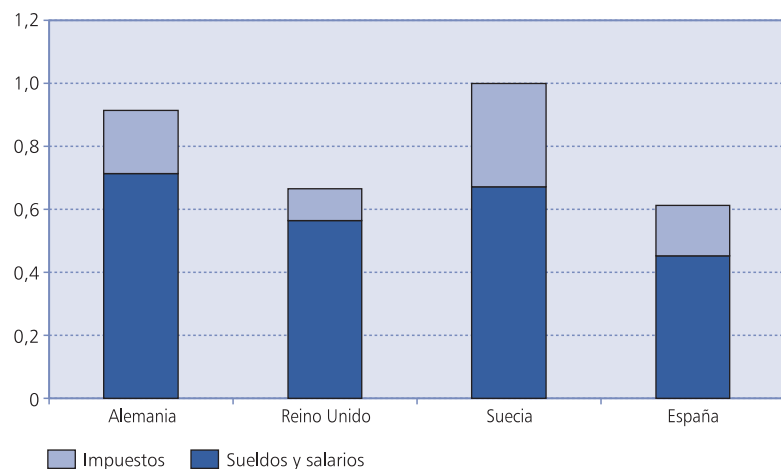
En cuanto a la educación, un rasgo característico de España es su alta tasa de población con niveles de formación equivalentes o por debajo de la educación secundaria, en concreto el 20 por 100 de la población tan sólo tie-

ne la educación primaria o niveles inferiores, al que hay que añadir un 28 por 100 de la población que abandona el sistema educativo cuando acaba la educación secundaria. La contrapartida es el escaso porcentaje de la población

con niveles de formación profesional o preuniversitaria, ya que la población con estudios universitarios es similar a la de otros países.

Los siguientes gráficos hacen referencia a la distribución de la riqueza. En el gráfico 10 se compara el coste laboral por hora de trabajo. En concreto, los costes salariales están expresados en relación al coste de Suecia, donde este indicador toma un valor más alto. A continuación vendrían Alemania, Reino Unido y España. El gráfico también refleja qué parte del coste laboral va destinado a impuestos (la mayoría contribuciones sociales) que, en consecuencia, redundarán a largo plazo en servicios a los trabajadores; y qué parte del coste laboral va destinado a retribución. Combinando la información sobre productividad (gráfico 7) y coste laboral (gráfico 10) es posible calcular la capacidad relativa que los trabajadores poseen para apropiarse de la riqueza (productividad) generada.

GRÁFICO 10
COSTE LABORAL POR HORA DE TRABAJO EN EL SECTOR PRIVADO

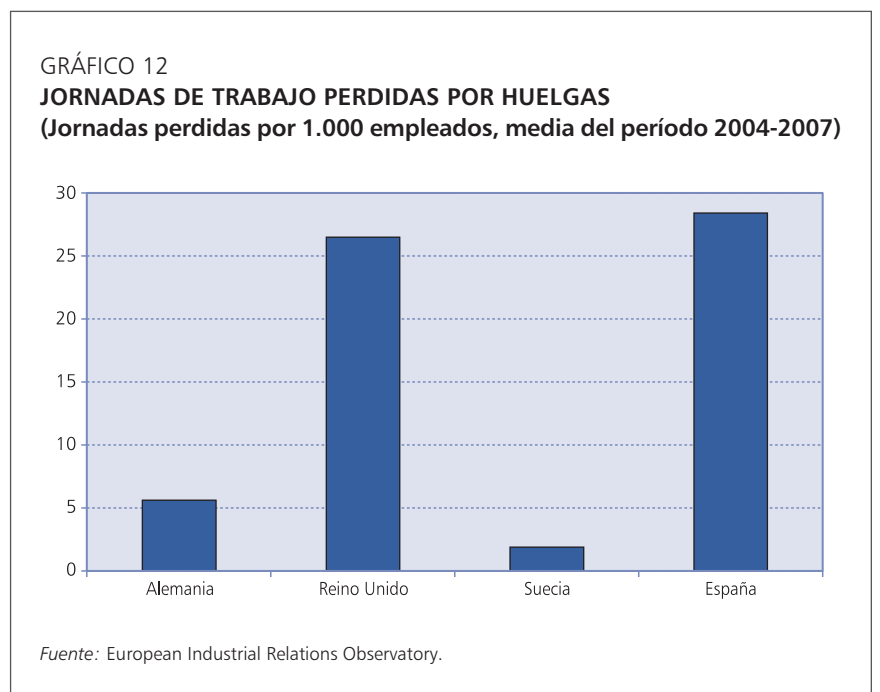
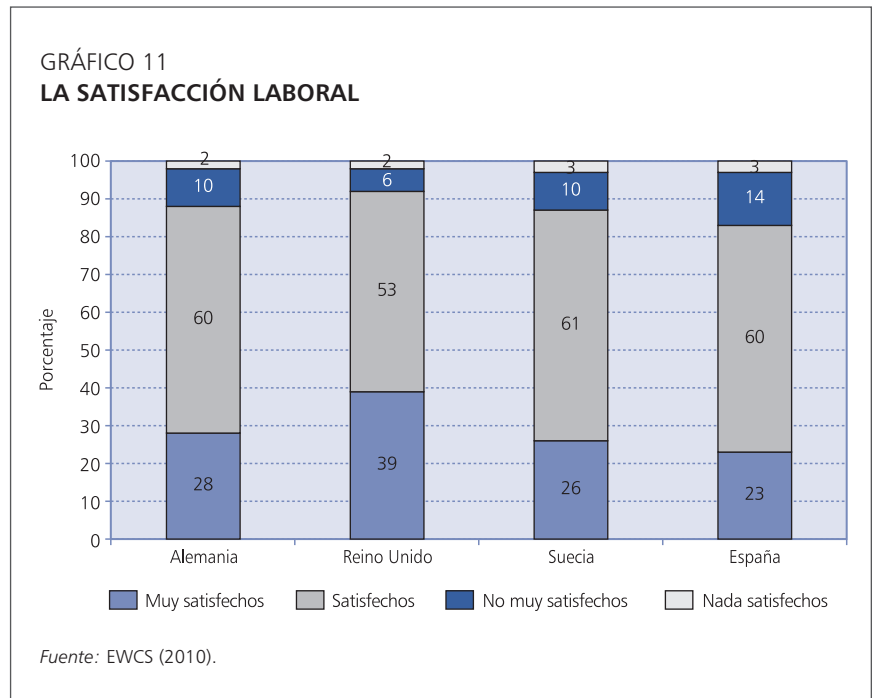


Fuente: Eurostat (2008).

Es en Suecia donde los trabajadores ostentan una capacidad superior para apropiarse de la productividad (riqueza generada), por tanto, su coste laboral es más elevado a pesar de que en Alemania sea mayor la productividad. Detrás de Suecia y, por este orden, irían Alemania, Reino Unido y España en términos de coste laboral y capacidad de los trabajadores para apropiarse de la productividad o riqueza generada por la empresa. En concreto, los trabajadores españoles, respecto a los suecos, presentan una capacidad inferior en un 32 por 100 (0,6/0,85) de apropiarse de la productividad por hora trabajada. Esto, junto al hecho de que en Suecia la productividad por hora trabajada sea un 10 por 100 superior a la española, conlleva que su retribución sea cerca del 40 por 100 inferior a la de los trabajadores suecos.

Además, los países donde el coste laboral es más elevado también disfrutan de una mejor conciliación entre el trabajo y la vida familiar, por lo que es de esperar que el nivel de bienestar de los trabajadores ($w-v$) también sea mayor. El gráfico 11 muestra la distribución de los trabajadores en función de su grado de satisfacción laboral y confirma dichas expectativas, ya que de los cuatro países considerados, España es aquel con un menor porcentaje de trabajadores que se muestran muy satisfechos con sus condiciones laborales y también es donde se encuentra mayor presencia de insatisfechos. Alemania y Suecia, por su parte, presentan una situación mejor que la española en este ámbito; y Reino Unido es el país con niveles de satisfacción en el trabajo más elevados.

Finalmente, en el gráfico 12 se presenta la cuantificación del nivel de actividades de confrontación



entre trabajadores y empresa, medido a través de las jornadas laborales perdidas por huelgas. Este gráfico pone de manifiesto que el clima de relaciones laborales en España se acerca más al modelo de confrontación descrito anteriormente que el resto de países.

De los cuatro países analizados, Reino Unido se encuentra bastante próximo en este aspecto a España y algo más distantes se sitúan Alemania y Suecia.

A modo de resumen, la información presentada sugiere que el

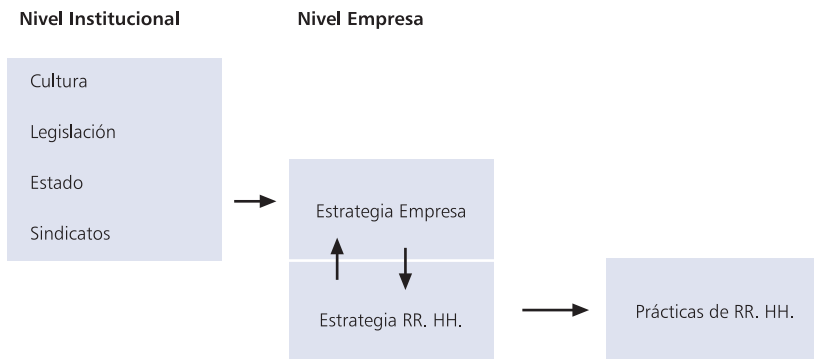
bienestar que generan las relaciones laborales es superior en Suecia, seguida por Alemania, Reino Unido y, finalmente, España. Además, los trabajadores españoles presentan una capacidad inferior de apropiarse de la productividad por hora trabajada, riqueza generada, lo que conlleva diferencias relativas en la retribución superiores a las diferencias relativas en productividad. El alto abandono del sistema educativo, sobre todo en las primeras etapas del mismo, puede ser una explicación de dicho fenómeno. Las condiciones laborales de los trabajadores españoles tampoco son mejores a las del resto de países analizados, así que no es de extrañar que manifiesten un grado de satisfacción laboral inferior. También se detecta que el clima laboral en España es de mayor confrontación que el que reina en el resto de países con los que se ha comparado.

IV. ¿CUÁL ES EL ORIGEN DE LAS DIFERENCIAS EN LAS PRÁCTICAS DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS?

Entre los objetivos del proyecto Cranfield se planteaba el contraste de si los modelos de gestión de recursos humanos que se estaban propugnando desde Estados Unidos eran también aplicables para el caso europeo. A raíz de los resultados de las distintas investigaciones empíricas, algunos autores (Gooderham y Nordhaug, 2011; Brewster, 2005 y 2007) sugieren que el modelo es distinto al norteamericano.

El esquema 1 resume la explicación sugerida por Gooderham y Nordhaug (2011) a este hecho. Los factores institucionales, básicamente la cultura, la actuación del Estado y la influencia de los

ESQUEMA 1 UN MARCO DE DOBLE NIVEL DE ANÁLISIS DE LA ADOPCIÓN DE PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Adaptado de Gooderham y Nordhaug (2011: 34).

sindicatos afectan a la estrategia general de la empresa y, por lo tanto, a las prácticas de recursos humanos que mejor se adaptan a dicha estrategia.

No podemos suponer que sea casual que España se ubique en un determinado grupo de países en lo que se refiere a la gestión de recursos humanos, por lo que a continuación procederemos a analizar una serie de ámbitos que caracterizan a España y que son susceptibles de influir sobre las decisiones de las organizaciones españolas en este ámbito.

1. La cultura

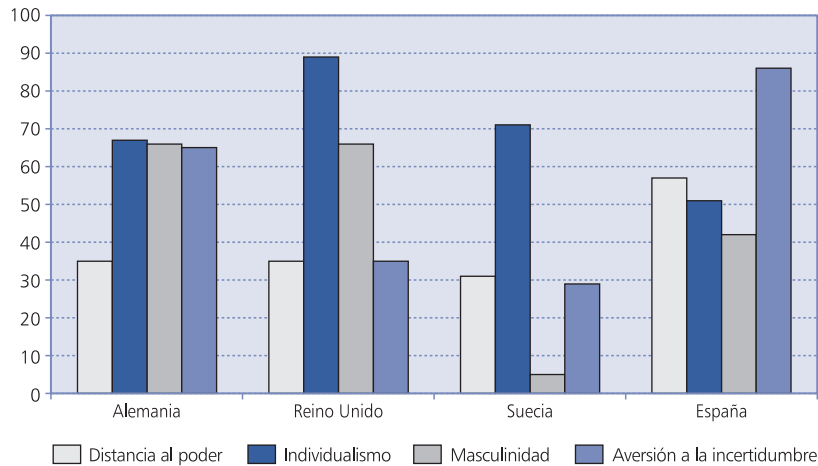
La cultura de un país, entendida como los valores compartidos por la mayor parte de sus ciudadanos, es un aspecto que puede condicionar el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización. En la medida en que los valores afectan a las actitudes, motivaciones y percepciones de las personas, los directivos deben tenerlos en cuenta a la hora de decidir su gestión de

recursos humanos, ya que en función de las prácticas adoptadas, las conductas en el lugar de trabajo serán unas u otras. Por tanto, parece razonable admitir que diferentes culturas pueden exigir diferentes formas de dirigir.

En el gráfico 13 aparecen representadas las diferencias culturales existentes entre todos los países analizados para efectuar la comparación y España. Para capturar la cultura de los países hemos recurrido al que podríamos considerar el marco conceptual más empleado para describir las culturas nacionales, el elaborado por Hofstede (1980, 1991 y 2001).

Como se puede observar, existen diferencias notables entre España, Alemania, Reino Unido y Suecia en las dimensiones culturales planteadas por Hofstede. En lo que respecta a la distancia al poder, es decir, la media en la que los individuos con menos poder dentro de la organización esperan y aceptan que el poder esté distribuido de forma desigual, España se caracteriza por

GRÁFICO 13
DIMENSIONES CULTURALES



Fuente: <http://www.geert-hofstede.com/>.

una cultura menos igualitaria que el resto de países, donde se perciben con mayor naturalidad las diferencias de trato entre los miembros de los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.

En cuanto al individualismo, este se refiere al énfasis en las necesidades del individuo, frente al colectivismo, que se centra en las necesidades del grupo. Los resultados también apuntan con claridad a diferencias con el resto de los países analizados. España, en esta cuestión, destaca por ser el país donde menor es la orientación hacia el individuo y, en consecuencia, mayor es la preocupación en el lugar de trabajo por los aspectos sociales.

La posición de España en relación con la masculinidad, entendida como la importancia atribuida a aspectos como el poder, el reconocimiento o la promoción, en oposición a las buenas relaciones con el jefe, la cooperación, la calidad de vida o la seguridad del empleo, también queda expuesta

en el gráfico 13. A diferencia de las dos dimensiones anteriores, en esta España se encuentra en una posición intermedia entre la propensión a la masculinidad de Alemania y Reino Unido y la tendencia a la femineidad de Suecia. No obstante, hay que indicar que en esta dimensión España se encuentra más cercana a los dos primeros países que a este último.

Finalmente, la aversión a la incertidumbre permite dibujar un panorama diferenciado de la realidad de los valores culturales españoles. Esta dimensión señala la medida en que los individuos se sienten amenazados por situaciones ambiguas y desconocidas. Claramente España se caracteriza por contar con una cultura donde los individuos tratan de evitar el riesgo en sus decisiones y conductas. Los países de referencia presentan situaciones distintas. Mientras que en Suecia y Reino Unido esta dimensión cultural toma valores medio-bajos y en Alemania se mueve en posiciones

medio-altas, aunque claramente por debajo de España.

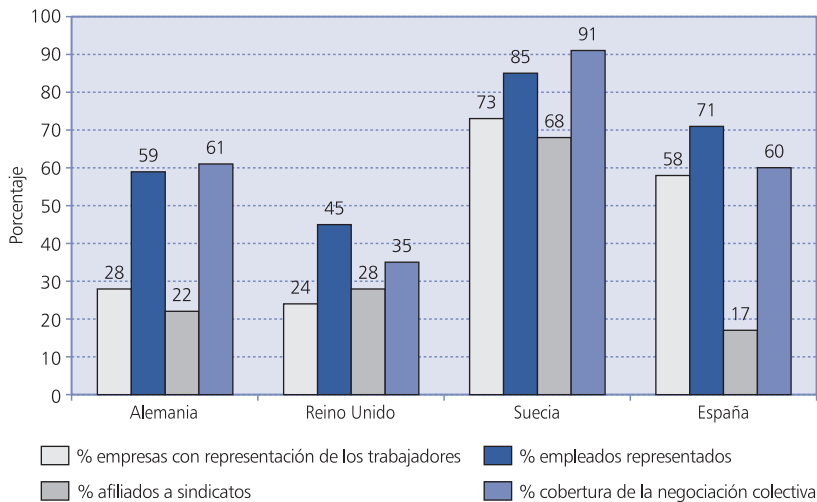
2. El sistema de relaciones industriales

La manera en la que las relaciones industriales estén configuradas en el contexto nacional también constituye otro factor que puede condicionar las prácticas de recursos humanos que desarrollan en su interior las organizaciones. Las relaciones industriales incluyen todas aquellas normas que regulan los elementos que constituyen la relación de empleo, así como los procedimientos que establecen, interpretan y modifican aquellas. El escenario de las relaciones laborales dentro de un país es consecuencia de la interacción de fundamentalmente tres grupos de actores: los trabajadores y sus representantes, los empleadores y sus representantes y el Estado.

En la medida en que las prácticas de recursos humanos están asociadas muy directamente a la definición de la realidad del trabajo en las organizaciones, las decisiones en torno a ellas pueden verse condicionadas por los intereses de los actores que participan en las relaciones industriales o el poder negociador del que disfrutan.

El gráfico 14 presenta la última información disponible para los cuatro países sujetos a comparación en relación con sus sistemas de relaciones industriales. Las dos primeras variables hacen referencia a la presencia de mecanismos de participación indirecta dentro de las empresas, es decir, a la extensión de órganos de representación de los trabajadores ante la dirección de la empresa, como pueden ser los comités de empresa o los delegados

GRÁFICO 14
VARIABLES DESCRIPTIVAS DEL SISTEMA DE RELACIONES INDUSTRIALES



Fuente: European Industrial Relations Observatory.

de personal. Los datos indican que existen diferencias sustanciales en los países considerados. Así, Alemania y Reino Unido se caracterizan por porcentajes de empresas con este tipo de instituciones de entre un 20 y un 25 por 100, siendo mayor el porcentaje de trabajadores afectados debido a su mayor incidencia en las organizaciones de mayor tamaño. En España la mitad de las empresas disponen de este tipo de institución, una posición intermedia si la comparamos con las cifras de Suecia.

Muy diferente es el panorama si analizamos el porcentaje de trabajadores que están afiliados a un sindicato. En este caso, España se sitúa como el país de los cuatro considerados donde menor es la pertenencia de los trabajadores a sindicatos. Este dato contrasta claramente con los anteriores y sugiere la importancia del amparo de la legislación a la representación de los

trabajadores, por encima del interés por formar parte de una entidad que les represente.

En el cuarto aspecto contemplado, la cobertura de la negociación colectiva, España se encuentra en una posición próxima a la de Alemania y diferente a la de los otros dos países. Así, mientras que Reino Unido se caracteriza por una mayor incidencia de la negociación individual de las condiciones de trabajo, en Suecia es predominante la negociación de las condiciones generales que afectan a los trabajadores a través de sus representantes.

3. La regulación del mercado de trabajo

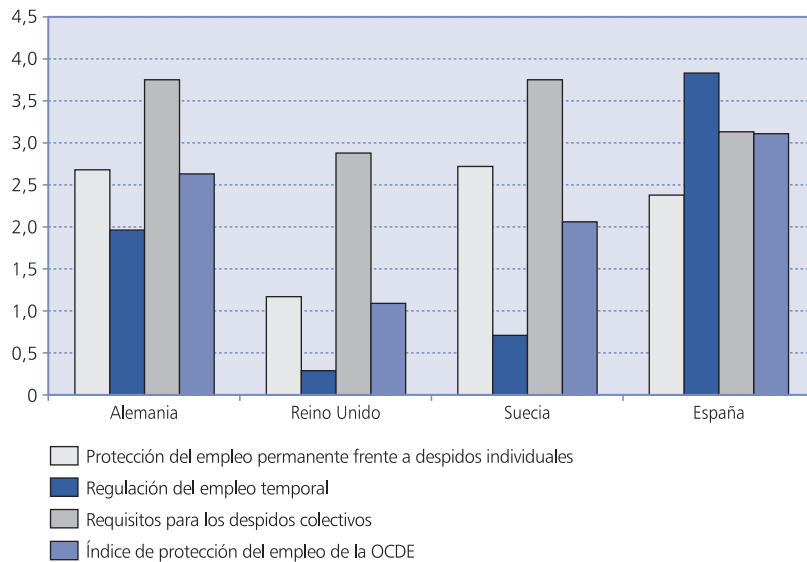
Todos los países poseen una regulación dirigida hacia la consecución de un buen funcionamiento del mercado de trabajo que se traduzca en un gran número de empleos con buenas

condiciones laborales. A pesar de este objetivo común, la regulación de estos aspectos difiere entre países, por lo que constituye una fuente de variación en el entorno institucional de la gestión de recursos humanos. En la medida en que la regulación del mercado de trabajo define el marco general de actuación de la gestión de personas y de reclutamiento de los empleados, nos encontramos ante un factor que puede afectar a la conveniencia o no de las decisiones que, en relación con el empleo, tomen los directivos de las organizaciones.

El gráfico 15 presenta los valores del indicador global sobre la legislación de la protección del empleo, así como los correspondientes a los subíndices que lo integran. Los cuatro aspectos se valoran en una escala de 0 a 6, donde el primer extremo indica una regulación mínima del aspecto en cuestión, mientras que el segundo indica la regulación máxima. La evidencia muestra (Ollo-López *et al.*, 2011) que la regulación en el mercado de trabajo traspasa los límites de las empresas y confiere una menor flexibilidad a su funcionamiento interno, lo que implica una menor difusión de buenas prácticas de gestión de recursos humanos.

La primera columna hace referencia a la protección de los trabajadores fijos ante una posible situación de despido de carácter individual en la que se han considerado elementos como los períodos de notificación, la indemnización, las circunstancias en las que el despido es posible o las repercusiones para la empresa cuando el despido es considerado injusto. Se puede observar que Alemania y Suecia son los países en los que mayores son las restricciones a los despidos de los

GRÁFICO 15
REGULACIÓN DEL MERCADO DE TRABAJO
 (Indicadores valorados en una escala de 0 para la regulación mínima a 6 para la regulación máxima)



Fuente: OCDE (2009).

empleados fijos; por el contrario, en Reino Unido existen menores dificultades para las empresas que realizan esta clase de acciones. España se sitúa en una posición cercana a Alemania y Suecia, pero en niveles inferiores de protección.

En lo que se refiere a la regulación del trabajo temporal la información se recoge en la segunda columna del gráfico, mediante la contratación de empleados temporales o bien el recurso a empresas de trabajo temporal. Así, por ejemplo, se incluyen factores como las exigencias de que este tipo de trabajadores disfruten de condiciones similares a las de los fijos. Los datos incluidos en el gráfico 15 dejan bien a las claras que la regulación de los contratos temporales alcanza el mayor valor para España, seguida a gran distancia

por Alemania. En Suecia y, especialmente, en Reino Unido apenas existen restricciones para esta clase de contratos.

Finalmente, se consideran las dificultades para efectuar despidos de naturaleza colectiva medida a través de variables como los plazos, los costes o los procedimientos de notificación. De los indicadores de la regulación del mercado de trabajo considerados hasta el momento, este último es el que presenta una mayor uniformidad entre los cuatro países. No obstante, podemos señalar que Alemania y Suecia son los países más restrictivos, seguidos de España y, por último, Reino Unido.

Como compendio de estos indicadores, la OCDE elabora un índice de protección del empleo. La última columna del gráfico

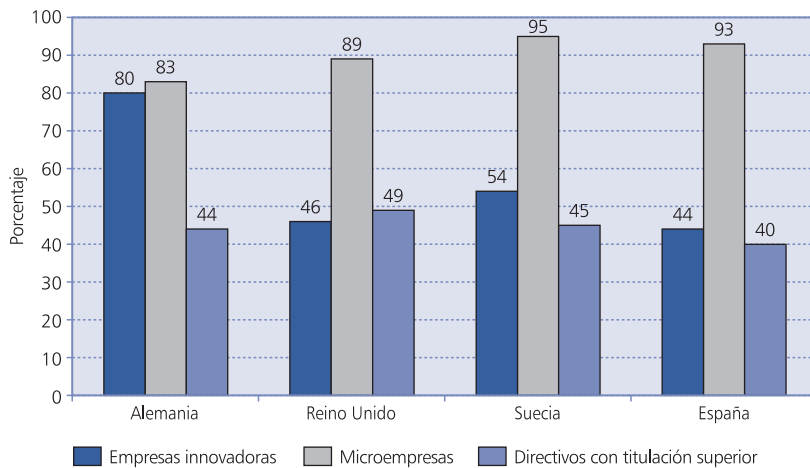
para cada país muestra que España es el país donde mayor es la regulación del mercado de trabajo. De esta forma, se sitúa por encima de Alemania y Suecia y a bastante distancia de Reino Unido.

Para completar este análisis, el gráfico 16 recoge información sobre tres características empresariales susceptibles de afectar a las prácticas de recursos humanos aplicadas por las empresas: el tamaño empresarial, la innovación y la capacidad directiva. La literatura (véase, por ejemplo, Osterman, 1994) apunta a que aquellas empresas más innovadoras, con mayor dimensión y con directivos más cualificados son más proclives a adoptar prácticas de recursos humanos que generen más valor para las organizaciones y sus trabajadores.

Se puede observar cómo en España el porcentaje de empresas innovadoras es inferior al existente en el resto de países, especialmente Alemania. También España destaca, junto a Suecia, por una importante presencia de las microempresas dentro del tejido empresarial. Asimismo, la capacidad directiva, capturada mediante el porcentaje de directivos con titulación superior, bien de formación profesional o superior, ubica a España en el último lugar de la clasificación.

En definitiva, más allá de los aspectos culturales, de difícil modificación en el corto plazo, podemos observar cómo aspectos institucionales relacionados con la regulación del mercado de trabajo y la naturaleza de una gran parte de las empresas españolas actúan en contra de la adopción de sistemas de recursos humanos propios de países con mejores indicadores de desempeño en este ámbito.

GRÁFICO 16
INDICADORES DESCRIPTIVOS DE LAS EMPRESAS



Fuente: Eurostat (2008-2010).

V. CONCLUSIONES

En el presente trabajo hemos abordado la gestión de los recursos humanos en España en cuanto a modelos adoptados, resultados obtenidos y factores que inciden en la situación actual. La evidencia apunta a que España se encuentra a distancia de los países más desarrollados en cuanto a adopción de prácticas de alto rendimiento en las diferentes vertientes de la gestión de recursos humanos. Ello viene asociado a peores resultados en términos de productividad, conflictividad o satisfacción laboral.

Un factor importante que puede ayudar a entender los resultados obtenidos es la deficiencia de la dotación de capital humano en nuestra sociedad. La competitividad de las empresas depende del acierto en la toma de decisiones estratégicas y su implementación. La capacidad de innovación determinará el tipo de productos y las inversiones necesarias para llevarlos a cabo. A

corto plazo, la contratación de trabajadores manuales solo es posible si están disponibles las inversiones necesarias para realizar su trabajo. Sobre estos trabajadores, con menor formación, recae la adaptación de las empresas a oscilaciones en la demanda y, por lo tanto, son los que presentan mayores tasas de temporalidad y de desempleo.

Algunos autores (Rosen, 1982) suponen que las personas con mayor formación presentan mayor capacidad de acierto en la toma de decisiones estratégicas. El tiempo que pueden dedicar a elaborar la estrategia y, por tanto, a aumentar el tamaño de las empresas y favorecer la contratación de trabajadores depende en parte del tiempo dedicado a la implementación de la estrategia que, a su vez, va a depender de la capacidad de delegación. La delegación es posible, o más eficaz, cuando las personas en quienes se delega poseen los conocimientos y la motivación necesarios para tomar las decisiones.

Las cifras que se han presentado a lo largo del trabajo apuntan a que en España, en comparación con los países de referencia, existe un déficit de formación que se centra sobre todo en los niveles intermedios de formación y que puede explicar las menores tasas de innovación en España. Además, las empresas dedican escaso esfuerzo a subsanarlo. Todo ello podría dificultar las tareas de delegación y explicar, en parte, el menor nivel de autonomía en el trabajo en España. En definitiva, los directivos pueden estar dedicando más tiempo a tareas de supervisión y contar con menos tiempo para tomar decisiones estratégicas que en otros países, lo que reduce el tamaño de las empresas y, con ello, la demanda de trabajo. Además, al existir menos mandos intermedios, el trabajo es más precario, existiendo más contratos temporales y mayores tasas de desempleo.

Nuestra interpretación o mensaje principal es que España presenta un problema importante de escasa población en los segmentos medios de la educación y que, más allá de las implicaciones sociales, este hecho afecta directamente a las empresas y a sus políticas de recursos humanos. También se detecta que en muchos puestos de dirección del tejido empresarial no se encuentran personas con el máximo nivel de cualificación. En este sentido, un segmento importante de la población con mayor nivel de estudios parece presentar reticencias, o se enfrenta con obstáculos, para ocupar los puestos donde se toman las decisiones de carácter estratégico. Mientras no se avance en ambas cuestiones será difícil aumentar el tamaño de las empresas y, en parte, acercarnos a tasas de desempleo más próximas a las de

los países europeos con los que se ha comparado.

Otro ámbito al que nuestro trabajo apunta es la necesidad de reformas en la regulación del mercado de trabajo. Los países que destacan por una mayor flexibilidad interna de tipo funcional, la que genera un mayor valor añadido en la relación de empleo para ambas partes, se caracterizan por disponer de un menor grado de regulación de la contratación. Frente a ello, el modelo español actual basa la flexibilidad empresarial en los aspectos numéricos, fundamentalmente a través de la elevada utilización de contratos temporales. No obstante, la descripción aquí realizada indica que los países con mejores prácticas de recursos humanos tampoco son los de mínima regulación laboral, sino aquellos que se sitúan en posiciones intermedias.

También los resultados señalan que las actividades redistributivas en la relación de empleo, comparadas con las de generación de bienestar, parecen mucho más importantes en España que en otros países. Así lo refleja la mayor conflictividad laboral. Se podría argumentar, además, que esta no es de gran utilidad ya que la capacidad de apropiación de la riqueza de los trabajadores españoles es la menor de todos los países analizados. No obstante, el hecho de no poder corregirse por su menor formación nos hace, en todo caso, ser cautos en estas reflexiones.

En definitiva, la posición de las empresas españolas en cuanto a su gestión de los recursos humanos parece manifiestamente mejorable y se enmarca dentro de un contexto de deficiencias del funcionamiento de nuestra eco-

nomía en relación con el capital humano. La solución del problema exige inversiones hoy, cuyos beneficios solamente se alcanzarán a ver en el largo plazo. Cuanto más se tarde en ponerlas en marcha, menos eficientes serán el resto de actuaciones que se vayan realizando.

NOTAS

(*) Los autores agradecen la financiación del Ministerio de Ciencia e Innovación a través de los proyectos ECO 2010-21393-C02 y ECO 2010-21393-C01, respectivamente.

(1) Trabajos posteriores efectuados a partir de datos españoles también llegan a esta misma conclusión (véase, por ejemplo, la revisión realizada por RODRÍGUEZ RUIZ y MARTÍNEZ LUCIO, 2010).

(2) Una descripción técnica y el acceso directo a la información que contienen puede verse en: <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/index.htm>. La EWCS (European Working Conditions Survey) tiene como población objetivo los trabajadores de los diferentes países de la Unión Europea. La primera edición tuvo lugar en 1990, y la quinta y última en 2010. Por su parte, la ECS (European Company Survey) se dirige a las empresas, se inició en 2005, y en 2009 se efectuó su segunda edición.

BIBLIOGRAFÍA

- BARNEY, J. B. (1991), «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, 17: 99-120.
- BARNEY, J. B., y WRIGHT, P. M. (1998), «On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage», *Human Resource Management*, 37: 31-46.
- BREWSTER, C. (2005): «European Perspectives on Human Resource Management», *Human Resource Management Review*, 14: 365-382.
- (2007), «Comparative HRM: European views and perspectives», *International Journal of Human Resource Management*, 18: 769-787.
- BREWSTER, C.; MAYRHOFER, W., y REICHEL, A. (2011), «Riding the tiger? Going along with Cranet for two decades –A relational perspective», *Human Resource Management Review*, 21: 5-15.
- BREWSTER, C.; MAYRHOFER, W., y MORLEY, M. (2004), *Human Resource Management in Europe. Evidence of Convergence*, Elsevier Editorial.

DUE, J.; MADSEN, J. S., y JENSEN, C. S. (1991), «The Social Dimension: Convergence or Diversification of IR in the Single European Market?», *Industrial Relations Journal*, 22: 85-102.

FILELLA, J. (1991), «Is there a Latin Model in the European Management of Human Resources?», *Personnel Review*, 20: 14-23.

GOODERHAM, P., y NORDHAUG, O. (2011), «One European model of HRM? Cranet empirical contributions», *Human Resource Management Review*, 21: 27-36.

HOFSTEDE, G. (1980), *Culture's consequences: international differences in work related values*, Sage, Beverly Hills, CA.

— (1991), *Cultures and organizations: Software of the minds*, McGraw-Hill International, Londres.

— (2001), *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage, Beverly Hills, CA.

HUSELID, M. (1995), «The impact of Human Resources Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance», *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.

IGNJATOVIC, M., y SVELTIC, I. (2003), «European HRM clusters», *ESB Review*, 17: 25-39.

LAZEAR, E. P. (2000), «The future of personnel economics», *The Economic Journal*, 110: F611-639.

MACDUFFIE, J. P. (1995), «Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry», *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221.

MAYRHOFER, W.; BREWSTER, C.; MORLEY, M. J., y LEDOLTER, J. (2011), «Hearing a different drummer? Convergence of human resource management in Europe –A longitudinal analysis», *Human Resource Management Review*, 14: 50-67.

OLLO-LÓPEZ, A.; BAYO-MORIONES, A., y LARRAZA-KINTANA, M. (2011), «The impact of country-level factors on the use of new work practices», *Journal of World Business*, 46: 394-403.

OSTERMAN, P. (1994), «How common is workplace transformation and who adopts it?», *Industrial and Labor Relations Review*, 47: 173-188.

RODRÍGUEZ RUIZ, O., y MARTÍNEZ LUCIO, M. (2010), «The study of HRM in Spain: the Americanization of Spanish research and the politics of denial?», *International Journal of Human Resource Management*, 21: 18.

<p>ROSEN, S. (1982), «Authority, Control, and the Distribution of Earnings», <i>The Bell Journal of Economics</i>, 13 (Autumn): 311-323.</p> <p>SPARROW, P.; SCHULER, R. S., y JACKSON, S. (1994), «Convergence or Divergence: Human Resource Policies and Practices for Competitive Advantage Worldwide», <i>International Journal of Human Resource Management</i>, 5: 267-299.</p>	<p>STAVROU, E. T., y BREWSTER, C. (2005), «The Configurational Approach to Linking Strategic Human Resource Management Bundles with Business Performance: Myth or Reality», <i>Management Revue</i>, 16: 186-201.</p> <p>TREGASKIS, O., y BREWSTER, C. (2006), «Converging or Diverging? A Comparative Analysis of Trends in Contingent Employment Prac-</p>	<p>tice in Europe over a Decade», <i>Journal of International Business Studies</i>, 37: 111-126.</p> <p>WRIGHT, P. M.; McMAHAN, G. C., y McWILLIAMS, A. (1994), «Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective», <i>International Journal of Human Resource Management</i>, 5: 301-326.</p>
---	--	---