

Cómo identificar las empresas que mejor utilizan los recursos humanos: Un ejemplo del Sudeste asiático

Guy STANDING *

Introducción

Dado el clima económico que prevalece en nuestros días, caracterizado por consignas de privatización y liberalización, la nueva ortodoxia percibe la intervención del Estado como una forma de desplazar la actividad privada y, por lo tanto, muestra su escepticismo frente al gasto público como tal.

Algunos economistas exceptúan al gasto social destinado a los «recursos humanos», especialmente por lo que se refiere a la salud y la educación. Otros argumentan desde una óptica más radical que los gobiernos debieran contentarse con proveer servicios de atención de la salud y de enseñanza primaria y secundaria y abstenerse de intervenir en todos los demás asuntos, dejando que el mercado asigne los recursos destinados a la educación terciaria y a la formación profesional y de otra clase, que de este modo serían financiados por los usuarios. También hay economistas que han llegado a dudar de que una inversión considerable en el «desarrollo de los recursos humanos» contribuya realmente a impulsar el desenvolvimiento económico y han sugerido que no existe ninguna correlación entre ambos.

La expresión «desarrollo de los recursos humanos» en sí podría desecharse como un eufemismo inapropiado si sólo entrañara la consideración y el trato de la gente (los trabajadores) como meros factores de producción, moldeables en consonancia con las necesidades percibidas por los formuladores de políticas nacionales e internacionales. Sin embargo, hay muchos economistas que emplean esa expresión en un sentido mucho más positivo; para ellos es un concepto ordenador, un medio de restablecer o recuperar la dimensión social de las políticas de desarrollo después de un decenio marcado por la preocupación principal de promover las fuerzas del mercado, aunque esto se hiciera en detrimento de la protección social, la reducción de la pobreza y una distribución más equitativa del ingreso, la condición social y

* Oficina Internacional del Trabajo.

la riqueza. Este es el sentido que atribuiré a dicha expresión en el presente artículo.

Hasta ahora, en el debate iniciado acerca de los elementos esenciales de la política de desarrollo en los años noventa se ha descuidado un tema importante: ¿cuál es el tipo de empresa más compatible con el desarrollo de los recursos humanos (en el sentido que he dado a esa expresión)? Si lo que hay que procurar es cierto progreso en el «reajuste social», ¿cuál es la combinación de políticas laborales y de empleo que más desearía uno ver plasmada en las empresas?¹. Poder identificar las empresas que reúnan al respecto criterios aceptados y poder alentar la formulación de las políticas pertinentes parece que podría plantear un legítimo desafío a la OIT y a los tres grupos que la integran, en vista de que quienes durante el decenio pasado y aún más tarde preconizaron el ajuste estructural que privilegia la economía de la oferta criticaron extensamente las funciones de las instituciones y de la reglamentación. Mientras no dispongamos de una visión razonablemente precisa de lo que constituye una «buena empresa», difícilmente avanzaremos lo suficiente hacia la plasmación de una «sociedad cualitativamente irreprochable». A raíz de la privatización y también de la difusión cada vez más amplia de conceptos nuevos, como el de «sector no estructurado o informal», sería útil y oportuno interrogarse acerca de cuáles son las características que distinguen a una empresa que valoriza los recursos humanos de que dispone, a la que de ahora en adelante aludiremos cada vez que aparece en el texto la abreviatura VAL.

En todas las economías se adoptan medidas disuasivas o persuasivas con miras a guiar los comportamientos económicos hacia rumbos socialmente aceptables. Por lo que toca a las normas laborales, se ha recurrido mucho más a la disuasión – inspecciones, leyes y reglamentos, sanciones, etc. – que a los incentivos concretos. No obstante, hay más acuerdo que discrepancias acerca del hecho de que, en el mejor de los casos, el éxito de tales medidas disuasivas sólo es parcial, mientras que, en el peor de los casos, tienen efectos contraproducentes y discordantes.

En las páginas que siguen intentaré determinar las características esenciales de una empresa VAL y proponer una política con miras a recompensar a aquellas empresas que las reúnen en un grado ejemplar.

Empresas que valorizan el desarrollo de los recursos humanos

Las discusiones acerca de la inversión en el desarrollo de los recursos humanos han sido especialmente intensas en el Sudeste asiático, y por lo

¹ En G. Standing y V. Tokman (directores de la publicación): *Towards social adjustment. Labour market issues in structural adjustment* (Ginebra, OIT, 1991), se han desarrollado temas relativos al ajuste social.

tanto parece apropiado identificar a empresas con esa política en un país de esa región. Con esa finalidad, en el presente artículo se han utilizado datos provenientes de la encuesta sobre flexibilidad laboral en empresas de Filipinas, realizada en ese país a fines de 1990. Esa encuesta abarcó una muestra aleatoria de 1 311 establecimientos manufactureros, comerciales y de la industria de la construcción, y fue llevada a cabo por la OIT en colaboración con el Departamento de Trabajo y Empleo de Filipinas. Se basó en los resultados de un cuestionario en dos partes en el que se formulaban en detalle muchas preguntas sobre temas relacionados con el trabajo². Las respuestas se obtuvieron de viva voz en el curso de prolongadas entrevistas con los gerentes y otros cuadros de nivel superior responsables de los asuntos de personal, o directamente de los propietarios de pequeñas empresas; gracias a diversas verificaciones cruzadas, se trató de apreciar la fiabilidad y significación de las informaciones así recogidas.

En este artículo procuraré dar una imagen integral de cómo se comportan las empresas respecto de los aspectos que considero básicos del «desarrollo humano» en el medio de trabajo. Una vez logrado esto, trataré de medir hasta qué punto los establecimientos reúnen los atributos de una empresa VAL, para lo cual me valdré de tres índices o escalas de valoración experimentales. Para elaborar esos índices he tomado en cuenta tres principios: es preciso que sean suficientemente *transparentes* como para asegurarse de su efectividad; suficientemente *amplios*, de modo que no sólo sean razonables sino también aplicables a una amplia gama de establecimientos de diversos tipos, y suficientemente *rigurosos* como para permitir la subsiguiente individuación de aquellas empresas cuyo comportamiento es *ejemplar* (en contraste con el mínimo necesario para que se las considere dignas de aprobación). En el curso de la siguiente exposición podrán verse con mayor claridad las razones que justifican este enfoque. Comenzaré por una breve evaluación de los elementos del comportamiento de empresas que parece razonable considerar.

Formación profesional

A mi juicio, una empresa VAL debe caracterizarse, en primer lugar, por dar formación a los trabajadores que ingresan en ella, sea directamente o sufragando los gastos correspondientes. Dicho esto, la formación necesaria no se limita a ese tipo, y en las encuestas sobre flexibilidad laboral se interroga a todas las empresas acerca de tres formas o niveles distintos de adiestramiento: *a*) inicial (FI), coincidente con la admisión en el empleo (es decir, ligado a la contratación); *b*) readiestramiento destinado a mejorar el desempeño en el puesto de trabajo o a facilitar la movilidad de los trabajadores entre puestos de análoga categoría y condiciones similares (al que llamaré

² James Windell y Guy Standing: *External labour flexibility in Filipino industry*, documento de trabajo del Programa Mundial del Empleo (Ginebra, OIT, 1992).

Cuadro 1. Correlaciones entre formación inicial (FI), readiestramiento destinado a mejorar el desempeño individual (REA I) y readiestramiento con miras a asumir nuevas responsabilidades (REA II) (distribución porcentual)

Formación dispensada	FI		REA I		REA II	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
REA I						
Sí	65,1	3,3	88,7	13,2
No	34,9	96,7	11,3	86,8
REA II						
Sí	50,7	2,6	69,1	4,2
No	49,3	97,4	30,9	95,8

Nota: Las pruebas de chi-cuadrado arrojaron resultados estadísticos significativos en cada caso
Fuente: Encuesta sobre flexibilidad laboral en Filipinas, 1990

nivel REA I), y c) readiestramiento con objeto de preparar al trabajador para que pueda asumir nuevas responsabilidades con motivo de un ascenso, cambio de categoría u otros conceptos (al que llamaré nivel REA II). Antes se prestaba mucha atención a la formación inicial, pero en el curso de los años noventa, debido a la rapidez con que se introducen cambios en la tecnología, los dos niveles REA son los que más importancia cobrarán en interés de los trabajadores, las empresas y la economía en su conjunto.

Casi 47 por ciento de las empresas encuestadas en Filipinas dispensan formación inicial a los obreros de la producción recién contratados (los porcentajes varían entre 72 por ciento de todas las firmas dedicadas a la fabricación de aparatos electrónicos, 35 por ciento de las que procesan metales básicos y 32 por ciento de las empresas constructoras). Sin embargo, los establecimientos que proporcionan una formación de nivel REA I representan menos de un tercio del total (51 por ciento en la industria electrónica, 22 por ciento en la fabricación de productos de madera y 18 por ciento en la construcción). El contraste es mucho más pronunciado en lo que se refiere a la FI, pues sólo una de cada cuatro empresas dispensa ese tipo de adiestramiento (pudiendo descender a sólo 12 por ciento en la industria de la construcción y la fabricación de productos minerales no metálicos).

En el supuesto que se reconoce la imperiosa necesidad de mantener cierto dinamismo tecnológico gracias a la formación y el readiestramiento, parece obligado exigir que una empresa VAL provea los tres niveles de entrenamiento antedichos. Como se podrá colegir del examen del cuadro 1 (y se infiere también de los datos mencionados en el párrafo precedente), el hecho de que una empresa imparta formación inicial a sus trabajadores desde el momento de su primera contratación no constituye un indicio suficiente de su comportamiento en lo que concierne a los tres niveles de entrenamiento: apenas una minoría de las empresas que proveían formación ini-

Cuadro 2. Tipos de formación según el tamaño de los establecimientos (distribución porcentual)

Formación dispensada	Número de trabajadores							Totales
	1-20	21-50	51-100	101-250	251-500	501-1 000	1 001+	
No se imparte formación	71,0	58,6	47,4	41,4	37,7	34,3	22,4	51,4
Sólo FI	13,6	13,3	13,7	14,3	10,8	13,4	16,3	13,5
FI + REA I	6,8	8,6	11,6	9,8	12,3	16,4	6,1	9,6
FI + REA II	1,4	2,5	3,2	4,1	4,6	-	4,1	2,8
REA I + REA II	0,7	1,2	1,1	1,9	5,4	1,5	4,1	1,8
Todas las formas	6,5	15,7	23,2	28,6	29,2	34,3	46,9	20,9
Número de establecimientos	279	324	190	266	130	67	49	1 305

Nota: Mismas abreviaturas que para el cuadro 1. No se dispuso de datos respecto de seis empresas

Fuente: Encuesta sobre flexibilidad laboral en Filipinas, 1990

cial lo hacían también en los dos niveles siguientes (REA I y II). Lo más corriente es que no exista ningún tipo de adiestramiento, seguido de cerca por el caso de empresas que brindan una formación inicial exclusivamente, de manera que si quisiéramos clasificar a los establecimientos basándonos en una escala DRH (grado de desarrollo de los recursos humanos) en la que sólo rijan los indicadores relativos al nivel de formación impartida, veríamos (como se aprecia en el cuadro 2) que apenas 20,9 por ciento de todos los establecimientos cuentan con las tres formas de adiestramiento y que sólo en los de grandes dimensiones puede suponerse que se da considerable importancia a la formación. Esto incita a plantear dos preguntas de carácter normativo: ¿qué aspectos reclaman más atención y recursos cuando se quieren orientar las políticas de modo que estimulen el desarrollo de los recursos humanos?, y ¿qué tipo de empresa tiene más probabilidades de merecer un puntaje elevado o reducido con arreglo a esa escala básica?

Parecería oportuno contestar a la primera pregunta dando la preferencia al nivel REA I, es decir, el perfeccionamiento ligado a la asunción de responsabilidades o funciones más complejas, pues es en ese plano donde se observa la mayor necesidad de expansión, dado que sólo una de cada cuatro empresas favorece la movilidad de los trabajadores recurriendo a la formación de tipo REA I. Si las empresas no orientan deliberadamente su política hacia una transformación cualitativa de la mano de obra, difícilmente podrán elevar los niveles de calificación profesional y ser más emprendedoras en lo que toca a las innovaciones técnicas.

Pero este postulado plantea algunos interrogantes embarazosos. ¿No será que las empresas que renuncian a impartir una formación de esa índole

Cuadro 3. Tipos de formación según la industria a que pertenecen los establecimientos (distribución porcentual)

Industrias/ fabricación de	No se imparte formación	Sólo FI	FI+REA I	FI+REA II	REA I+REA II	Todas las formas
Productos alimen- ticios, etc.	61,0	9,9	10,6	2,8	0,7	14,9
Textiles	55,4	12,5	8,7	3,3	1,1	19,0
Productos de la madera	58,8	15,7	9,8	3,9	2,0	9,8
Productos de papel	49,0	10,8	7,8	2,9	2,0	27,5
Productos químicos	39,4	11,8	11,0	2,4	2,4	33,1
Productos minerales	44,0	32,0	12,0	—	—	12,0
Industrias metálicas básicas	64,6	4,6	7,7	3,1	—	20,0
Productos metálicos	42,6	13,0	9,3	3,7	3,7	27,8
Electrónicos	27,9	16,3	16,3	4,7	—	34,9
Otras manufacturas	54,4	13,2	8,8	2,9	—	20,6
Construcción	65,9	14,8	6,8	1,1	2,3	9,1
Comercio	46,7	15,4	9,7	2,6	3,1	22,5
Totales	51,4	13,5	9,6	2,8	1,8	20,9
Número de establecimientos	671	176	125	37	23	273

Nota: Las abreviaturas son las mismas que las utilizadas en los cuadros anteriores.

han desistido sencillamente porque confían en atraer destrezas de nivel más elevado, acaso despojando a otras empresas, como reconocieron casi 15 por ciento de los encuestados? Acaso sea así. Pero éste es un problema usual, vinculado a la noción de que «el propio mercado lo despejará oportunamente». No hay que olvidar que la formación constituye, en parte, un bien colectivo, puesto que está sujeta a factores externos con determinadas incidencias, y que tal política probablemente provoque una inversión insuficiente, dado que cualquier empresa con altos niveles de salarios y ganancias que pueda atraer a trabajadores calificados de empresas en condiciones inferiores desalentará a éstas de invertir dinero en la formación de su propio personal. Tampoco puede presumirse que se logrará un ajuste a largo plazo, pues la situación podría empeorar si llega a estrangularse la demanda de calificaciones de nivel superior y esto reduce la necesidad de personal bien adiestrado.

La segunda pregunta permitiría extenderse bastante más, pero por el momento basta con una breve respuesta. Los cuadros 2, 3 y 4 aclaran que la combinación de los tres niveles de adiestramiento en cuestión es mucho más

Cuadro 4. Tipos de formación según el régimen de propiedad de los establecimientos (distribución porcentual)

Formación dispensada	Privada particular	Propiedad	Extranjera
No se imparte formación	52,7	56,3	32,9
Sólo FI	13,5	12,5	11,0
FI + REA I	9,2	12,5	13,4
FI + REA II	2,7	6,3	3,7
REA I + REA II	1,7	6,3	2,4
Todas las formas	20,1	6,3	36,6
Número de establecimientos	1 203	16	82

Nota: No se dispuso de datos sobre diez establecimientos. Las abreviaturas son las mismas que las utilizadas en los cuadros anteriores

factible en la industria electrónica, en establecimientos de gran envergadura y en firmas de propiedad extranjera, y mucho menos previsible tratándose de empresas de construcción, madereras o de pequeña escala. Obsérvese que la mayoría de las empresas que emplean hasta cincuenta trabajadores como máximo carecen de medios de formación; este resultado debiera inquietar a los partidarios de fomentar la industrialización principalmente a través de las pequeñas empresas progresistas³.

Debe prestarse también suficiente atención a la índole de la formación impartida. A mi juicio, conviene atribuir menos valor en la escala DRH al adiestramiento dispensado durante la ejecución de las tareas, sobre todo cuando no es sistemático ni estructurado, que a la enseñanza formal, es decir, a cargo de instructores especializados, o al aprendizaje. En consecuencia, clasifiqué a las empresas de conformidad con dos criterios, según que proporcionaran formación en el puesto de trabajo o de otra manera más formal y preceptiva, y de esta suerte determiné, por ejemplo, que más de 88 por ciento de todas las empresas que proporcionaban una formación inicial se limitaban a dispensarla directamente en el taller de trabajo. Ya se verá más adelante qué resulta de esa diferenciación.

Contratación

La segunda característica de una empresa VAL aceptable es que debiera ajustarse a una política de contratación basada en criterios de selección objetivos y no discriminatorios. En las encuestas sobre flexibilidad laboral

³ En su estrategia industrial, tal como está definida en el Plan de desarrollo para 1988-1992, el Gobierno de Filipinas atribuye considerable importancia al desarrollo de pequeñas y medianas empresas.

realizadas en Filipinas y en otros países, la OIT acostumbra formular preguntas acerca de prácticas y preferencias en la contratación de trabajadores, los atributos que se quiere descubrir en éstos y las vías utilizadas para proceder a su reclutamiento. A pesar de que podría haberse mejorado en diversos aspectos, escogí como variable para medir la bondad de las empresas el criterio de que no practicasen ninguna distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de sexo. Es sabido que tales indicadores plantean problemas de interpretación. Uno puede medir los resultados de una política antidiscriminatoria basándose en la proporción de hombres y mujeres empleados, o fundarse en las preferencias manifestadas por los encuestados: el enfoque es imperfecto en ambos casos. Si la proporción de mujeres es absoluta o relativamente baja, esto puede deberse a que prefieren no buscar empleo en empresas del tipo que se está estudiando, o a que existe una discriminación sistemática, problema éste que he comentado en otro trabajo⁴. En cambio, cuando se aceptan las actitudes del personal de dirección o gerencia tal como las expresan en sus contestaciones, es casi seguro que se subestimarán la magnitud de la discriminación, especialmente en países como Filipinas en los que existen disposiciones legales – aunque poco rigurosas – sobre la igualdad de oportunidades y de trato.

Aunque los autores de la encuesta en Filipinas teníamos conciencia de esos inconvenientes, resolvimos incluir una pregunta acerca de la preferencia de los establecimientos por mano de obra masculina o femenina. Más del 56 por ciento de los encuestados respondieron a favor de obreros de sexo masculino, contra casi 12 por ciento que preferían tener personal femenino, y algo más del 31 por ciento manifestaron que su postura era indiferente. Partí del supuesto de que expresar indiferencia equivale a no ser partidario de la discriminación y, en consecuencia, hice figurar ese concepto como valor afirmativo en el índice básico de valoración de las empresas en lo que se refiere a su política de recursos humanos (IVR). También incluí una alternativa basada en la medición de los porcentajes de hombres y mujeres en la nómina completa. Debido a que ciertas industrias tienen características estructurales que las hacen más atractivas para uno u otro sexo, adopté el criterio siguiente: cuando la proporción de mujeres era igual a la media registrada en la industria a que pertenece la empresa o representaba hasta la mitad de una desviación típica de esa media, consideraría que la empresa en cuestión aplicaba una política de contratación antidiscriminatoria conforme a la norma válida para toda la rama de industria correspondiente. Es indudable que se pueden determinar variables mucho más refinadas y que esto es deseable, pero para mis fines bastaba disponer de una variable sencilla. No obstante, en el pasaje siguiente centraré mi atención en la variable relativa a la preferencia declarada por los encuestados.

⁴ G. Standing: *Cumulative disadvantage? Women industrial workers in two south-east Asian economies*, documento de trabajo del Programa Mundial del Empleo (Ginebra, OIT, 1992).

Flexibilidad externa

Otra característica de una empresa VAL aceptable es, a mi juicio, su disposición a emplear de manera regular, y de conformidad con las normas laborales en vigor, a toda o la gran mayoría de su mano de obra. En años recientes se ha asistido a un apasionado debate acerca de la conveniencia de preservar o no la seguridad en el empleo, especialmente en la óptica de la reglamentación del trabajo y de las estrategias de ajuste estructural. No repetiré aquí los argumentos en pro y en contra de esa postura; en cambio, me limitaré a postular que, cualquiera que sea el mercado de trabajo de que se trate, las empresas que prefieren disponer de una fuerza de trabajo menos regular deberían recibir una nota inferior con arreglo al índice IVR que aquellas que optan por la política opuesta.

Las encuestas sobre flexibilidad laboral permiten obtener mucha información sobre la denominada flexibilidad de mano de obra externa, es decir, la relacionada con la utilización de trabajadores ocasionales o temporeros, trabajadores proporcionados por contratistas, trabajadores no remunerados y subcontratación de servicios. En este caso, y con objeto de determinar si la práctica aplicada por los empleadores es positiva o negativa, partí de la proporción del empleo total representada por formas más precarias y menos protegidas de contratación. Por subjetivo que sea este enfoque, determiné que, para que el comportamiento de una empresa pudiera considerarse aceptable a ese respecto, esa proporción no debía exceder del 10 por ciento del personal total. Esto puede parecer una exigencia particularmente severa tratándose de un país en desarrollo, pero está claro desde un principio que aquí se trata de establecer criterios que permitan identificar empresas «ejemplares». En casi todas las ramas de industria, salvo la construcción, la fabricación de productos de madera y la elaboración de alimentos, pude observar que la mayoría de las empresas, por cierto poco contundente, cumplían ese criterio del 10 por ciento, lo cual sugiere que la proporción no es demasiado limitativa⁵.

Flexibilidad interna

La movilidad de los trabajadores en la empresa también merece consideración. La variable que escogí – a saber, la política de la empresa respecto de la movilidad de un puesto de trabajo a otro – probablemente sea la que más se expone a críticas, aunque quise centrar la atención en los efectos de la formación interna y evaluar mediante las variables relativas a las relaciones laborales otros aspectos de la empresa VAL. El 21,4 por ciento de las empresas aplicaban regularmente una política de rotación de los puestos de tra-

⁵ Otra manera de proceder consistiría en recurrir a indicadores de resultados, como la tasa de rotación de mano de obra, lo que permitiría atribuir una calificación VAL aceptable a toda empresa cuya tasa fuera inferior al 5 por ciento en los seis meses anteriores. Conforme a los datos de la encuesta sobre flexibilidad laboral, el 65,5 por ciento de las empresas abarcadas en la muestra hubieran cumplido ese criterio.

bajo, mientras que otro 12,8 por ciento recurrían ocasionalmente a ese tipo de movilidad. A condición de que pueda comprobarse la acción de otros factores positivos – puesto que la rotación *indiscriminada* no constituiría una práctica loable de gestión de los recursos humanos –, atribuí a la flexibilidad interna un valor positivo y así quedó reflejada en el índice IVR.

Relaciones laborales

A los fines de determinar qué grado de mérito reviste la gestión de los recursos humanos por la empresa, conviene considerar que el acento puesto en las relaciones laborales es un aspecto crítico de la evaluación. Esa gestión, a mi juicio, puede ser bien conceptuada si la empresa en cuestión dispone de un sistema de relaciones laborales que dé al personal la posibilidad de hacer oír su «voz» en el plano de la producción y la organización del trabajo. Aunque algunos observadores puedan disentir al respecto, la existencia de un sistema de esa índole entraña la presencia y el reconocimiento de un sindicato con el que la empresa haya concertado algún tipo de acuerdo o contrato colectivo.

En consecuencia, cabe comprobar en primer lugar si en el establecimiento evaluado existe un sindicato reconocido que representa a los trabajadores. En algo más de 40 por ciento de los casos, el personal de las empresas encuestadas estaba sindicado; en un extremo encontramos a las firmas de la industria de la construcción, en un porcentaje que no sobrepasa el 9 por ciento, y en el otro a 58 por ciento de las empresas de transformación de metales básicos, y la proporción aumenta en los establecimientos de mayor tamaño (véase el cuadro 5)⁶. Pero una comprobación de ese género no es suficiente a los fines de la evaluación propuesta. Por ello, intenté establecer una distinción entre «sindicatos de empresa» y «sindicatos de industria», basándome en que hay más probabilidades de que la organización sindical por rama de industria actúe con mayor independencia frente a los empleados y, por ende, sea más representativa⁷. En 69,4 por ciento de las empresas en que los trabajadores están afiliados a sindicatos, éstos son «sindicatos de industria»; los sindicatos organizados en el ámbito de un solo establecimiento son mucho más comunes en las empresas de mediano tamaño que en las firmas pequeñas o mucho más grandes.

⁶ A fines del decenio de 1980, el número de trabajadores sindicados se elevaba a 2,2 millones de personas, de modo que los afiliados a los sindicatos de Filipinas representaban casi 11 por ciento de la fuerza de trabajo total; véase D. T. Mendoza: *Achieving industrial peace: Asian and Pacific labour* (Nueva Delhi, Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres, 1987). Predomina en Filipinas el contrato colectivo de establecimiento o de empresa, típico de la influencia del sistema de relaciones de trabajo de los Estados Unidos. Sobre este particular, véase J. Schregle: *The development of collective labour law in the Philippines* (Ginebra, OIT, 1991).

⁷ Véanse diversas informaciones pertinentes en apoyo de esta opinión en G. Standing: «Do trades unions impede or accelerate structural adjustment? An empirical study in a NIC», en *Cambridge Journal of Economics* (número de próxima publicación).

Cuadro 5. Afiliación sindical en distintas ramas de la economía y según el tamaño de los establecimientos y el tipo de sindicato (distribución porcentual)

Sectores/tamaño de los establecimientos	Empresas en que existen sindicatos	Empresas en que los sindicatos existentes son « de empresa »
Fabricación de		
Productos alimenticios, etc	42,6	25,0
Textiles	53,2	29,3
Productos de madera	27,9	24,1
Productos de papel	38,2	17,9
Productos químicos	51,2	29,2
Productos minerales no metálicos	40,0	40,0
Industrias metálicas básicas	58,5	26,3
Productos metálicos	38,9	33,3
Electrónica	50,0	27,3
Otras industrias manufactureras	36,8	28,0
Otros sectores	9,1	62,5
Comercio	34,6	43,0
Número de trabajadores		
1-20	5,0	28,6
21-50	17,8	27,6
51-100	52,1	25,3
101-250	58,2	37,2
251-500	78,5	32,4
501-1 000	81,2	30,4
1 001+	83,7	19,5
Totales	40,1	30,6

La última variable que decidí incorporar en el índice IVR fue la que se refiere a la existencia de un *régimen de colaboración entre los trabajadores y la dirección de empresa*, característico de las relaciones de trabajo en Filipinas⁸. En casi 29 por ciento de todas las empresas encuestadas existe un sistema de esa índole, generalmente en forma de un grupo de discusión o consulta obrero-patronal. Las respuestas relativas al papel conferido a tales grupos indicaban que la cuestión más debatida es la productividad (en opinión de los empleadores, la principal función de esos grupos es ocuparse de aumentar la productividad y reducir la ineficacia).

⁸ Durante el régimen del Presidente Marcos se fomentaron los consejos obrero-patronales, pero éstos no tuvieron amplia difusión. Véase Schregle, *op. cit.*

Construcción de un índice IVR

Después de haber identificado los principales elementos que pueden utilizarse a los fines de evaluación, les atribuí determinados valores y fui creando tres índices (escalas) básicos para determinar los méritos relativos de las empresas en función de su política respecto de los recursos humanos. Conviene tener en cuenta que las medidas resultantes no son absolutas y que sólo he deseado ilustrar las posibilidades que brinda una evaluación de la índole propuesta; además, reconozco de antemano que puede surgir un problema de ponderación y que me he contentado con crear escalas ordinales alternativas que convendría refinar.

Expuestas estas limitaciones importantes para establecer rangos con arreglo al primer índice, que denominaré IVR-I, se aplica la siguiente fórmula:

$$IVR-I = DRH + FF + SIND + REG$$

en la que *DRH* indica si la empresa provee o no los tres niveles de formación (FI y REA I y II), *FF* indica si la formación dispensada a los nuevos trabajadores de la producción es o no es de carácter «formal», *SIND* indica si la mano de obra está sindicada o no está afiliada a un sindicato, y *REG* indica si menos del 10 por ciento del personal ha sido o no ha sido contratado en condiciones distintas a las que supone un trabajo «regular». Caso de que se cumplan todas las condiciones (tres niveles de formación, adiestramiento por métodos «formales», sindicación del personal, 90 por ciento de la nómina o más en empleo regular al amparo de las normas laborales en vigor), la empresa recibe la nota 2 con arreglo a la escala IVR-I. Si concurren todas las condiciones mencionadas salvo la que se refiere a la naturaleza «formal» de la formación, se le atribuye la nota 1.

El segundo índice, denominado IVR-II, se basa en una escala de valores entre 0 y 12 en virtud de la cual se otorga un punto de calificación por cada una de las siguientes prácticas laborales:

- 1) Es usual dispensar formación a los trabajadores recién contratados.
- 2) La formación inicial no se imparte exclusivamente en el puesto de trabajo y tampoco tiene carácter puramente informal.
- 3) El readiestramiento impartido tiende a mejorar el desempeño de los trabajadores o a capacitarlos para cambiar de trabajo sin modificación de categoría.
- 4) El readiestramiento brindado en virtud del criterio 3) es de carácter formal.
- 5) Se brinda readiestramiento con objeto de capacitar a los trabajadores para asumir funciones de mayor complejidad o responsabilidad.
- 6) El readiestramiento dispuesto con arreglo al criterio 5) es de carácter formal.
- 7) El personal de la empresa está sindicado.

- 8) El sindicato a que está afiliado el personal es independiente y actúa en el ámbito de toda una rama de industria.
- 9) La proporción de la mano de obra sin empleo regular es menor del 10 por ciento.
- 10) Está en vigor un sistema de colaboración obrero-patronal.
- 11) La empresa favorece la rotación de un puesto de trabajo a otro.
- 12) La política de contratación de la empresa no ejerce discriminación por motivos de sexo.

El tercer índice, denominado IVR-III, es una variante del índice anterior, y omite las dos variables relativas al tipo de sindicación y afiliación sindical con miras a que pueda examinarse la correlación entre el resultado de la aplicación de las diez variables restantes y el tipo de sindicación.

Después de considerar la inclusión de varias variables adicionales, decidí que, para los fines analíticos que perseguía, bastaban las que retuve⁹. En la exposición siguiente me detendré en el índice más amplio, el IVR-II, pero antes deseo aclarar que cuando apliqué el primer índice las empresas de toda la muestra por industrias, en su gran mayoría, no cumplían los criterios básicos en su totalidad (véase el cuadro 6).

Como se verá en el cuadro 7, del total de las empresas encuestadas sólo el 19 por ciento obtuvo seis puntos o más en la escala del IVR-II, correspondiente a por lo menos la mitad de las doce características exigidas. La industria electrónica recibió la puntuación más alta, pues 42 por ciento de las empresas de esa rama lograron un mínimo de seis puntos. Del examen del cuadro 8 surge que hay un nexo positivo muy pronunciado entre el rango atribuido en virtud del índice IVR-II y el tamaño de las empresas, pues la mayoría de las que obtuvieron entre 8 y 11 puntos (ninguna cumplía los doce criterios) disponían de más de quinientos trabajadores. También se pudo comprobar que aquellas empresas en las que la mayor parte del capital accionario está en manos de extranjeros tienen mayores probabilidades de merecer una puntuación elevada en la escala IVR.

Ahora bien, el rango obtenido con arreglo a la escala IVR-II puede relacionarse con otras características de la empresa. Por ejemplo, fue interesante y alentador descubrir que hay una correlación evidente entre el número de puntos más elevado y la participación de una alta proporción de mujeres en el personal. Es interesante también la comprobación de que, si se omiten del índice las variables relativas a la existencia de sindicatos, las

⁹Entre las variables que decidí excluir figuran las relativas a los siguientes criterios: vigencia o ausencia de un contrato colectivo (considerado prácticamente idéntico al criterio de existencia o inexistencia de un sindicato); duración usual del trabajo equivalente a más o menos cuarenta y cuatro horas por semana; práctica de cubrir vacantes recurriendo o no al personal al servicio de la empresa; elevada relación de trabajadores calificados respecto a los efectivos totales dedicados a trabajos de producción; proporción elevada de mujeres en la nómina completa, comparada con la media de la industria de que se trate, y pago a los trabajadores temporeros de las mismas prestaciones pagaderas a los trabajadores regulares.

Cuadro 6. Repartición por sectores de las empresas calificadas con arreglo al primer índice de valoración de su política de recursos humanos (IVR-I) (distribución porcentual)

Sectores	Repartición de las empresas según las notas obtenidas con arreglo al IVR-I		
	0	1	2
Fabricación de			
Productos alimenticios, etc.	96,0	4,0	–
Textiles	90,3	7,3	2,4
Productos de madera	95,8	4,2	–
Productos de papel	88,1	8,3	3,6
Productos químicos	81,0	17,1	1,9
Productos minerales no metálicos	95,7	4,3	–
Industrias metálicas básicas	89,7	10,3	–
Productos metálicos	85,7	13,2	1,1
Electrónica	84,8	12,1	3,0
Otras industrias manufactureras	94,7	5,3	–
Otros sectores			
Construcción	100,0	–	–
Comercio	96,2	3,3	0,5
Totales	92,6	6,4	1,0

Cuadro 7. Repartición por sectores de las empresas calificadas con arreglo al segundo índice de valoración de su política de recursos humanos (IVR-II) (distribución porcentual)

Sectores	Repartición de las empresas según las notas obtenidas con arreglo al IVR-II			
	0-1	2-3	4-5	6-11
Fabricación de				
Productos alimenticios, etc.	39,3	27,4	14,1	19,3
Textiles	16,7	34,4	29,4	19,5
Productos de madera	41,4	27,3	18,2	13,1
Productos de papel	27,7	23,8	29,7	19,0
Productos químicos	12,7	30,2	26,2	31,0
Productos minerales no metálicos	39,6	23,0	18,8	18,8
Industrias metálicas básicas	26,2	40,0	13,9	20,0
Productos metálicos	21,9	30,4	23,8	23,9
Electrónica	11,6	20,9	25,6	41,9
Otras industrias manufactureras	25,4	23,9	34,4	16,5
Otros sectores				
Construcción	57,8	28,9	7,2	4,8
Comercio	21,9	35,8	29,3	13,1
Totales	27,1	30,3	23,6	19,1

Cuadro 8. Repartición, según el tamaño, de las empresas calificadas con arreglo al segundo índice de valoración de su política de recursos humanos (IVR-II) (distribución porcentual)

Número de trabajadores	Repartición de las empresas según las notas obtenidas con arreglo al IVR-II				
	0-1	2-3	4-5	6-7	8-11
1-20	59,1	28,4	10,3	1,9	0,4
21-50	32,4	37,8	20,9	7,7	1,3
51-100	19,4	26,3	30,1	17,2	7,0
101-250	12,9	31,2	30,4	18,2	7,2
251-500	6,3	27,9	34,1	23,3	8,5
501-1 000	11,0	21,9	29,7	23,5	14,2
1 001+	4,1	18,4	16,4	30,6	30,5

Cuadro 9. Repartición, según las características de la organización sindical, de las empresas calificadas con arreglo al índice de valoración de su política de recursos humanos (IVR-III) (distribución porcentual)

Características	Repartición de las empresas según las notas obtenidas			
	0-1	2-3	4-5	6-9
Sindicato de industria	21,7	35,0	27,2	16,1
Sindicato de empresa o actividad sindical nula	40,7	33,1	19,0	7,2

empresas mejor conceptuadas con arreglo al índice son aquellas en las que el personal está afiliado a un sindicato de industria (y no de empresa), como puede verse examinando el cuadro 9, aunque esto no significa necesariamente que la sindicación de los trabajadores contribuya a realzar la política de gestión de los recursos humanos por la empresa.

Parece evidente que si una buena puntuación por distintos conceptos relacionados con la gestión de los recursos humanos estuviera vinculada a resultados financieros deficientes o a un desempeño económico insatisfactorio, los empleadores perderían muy pronto el entusiasmo que les inspiran las prácticas que más contribuyen a situarlos en buen rango en el índice IVR y hasta podrían sentirse inducidos a solicitar la abrogación de normas y reglamentos que protegen a los trabajadores y la limitación de los derechos concedidos en materia de participación obrera. Por esta razón, creo conveniente concluir esta sección con observaciones acerca de algunas correlaciones observadas entre los resultados obtenidos mediante el índice IVR-II y ciertos

Cuadro 10. Repartición de las empresas con arreglo al segundo índice de valoración de su política de recursos humanos (IVR-II), en función de la proporción de los costos de producción totales que representan los costos laborales (distribución porcentual)

Costos laborales	Repartición de las empresas según las notas obtenidas con arreglo al IVR-II				
	0-1	2-3	4-5	6-7	8-11
Distribución horizontal según la escala IVR-II					
Menos de 10 %	21,9	30,6	21,9	14,4	11,3
10-24 %	24,4	32,4	24,4	14,7	4,3
25-49 %	30,9	28,3	23,2	12,3	6,2
50 % o más	30,3	29,3	26,8	7,5	6,0
Distribución vertical según la escala de los costos laborales					
Menos de 10 %	11,0	14,1	12,6	15,9	26,5
10-24 %	28,7	34,8	32,9	37,9	23,5
25-49 %	41,3	34,5	35,4	35,9	32,4
50 % o más	18,9	16,7	19,1	10,3	17,6

indicadores de la actuación económica de las empresas, aunque hay que tener presente que es casi imposible pensar en establecer una relación de causalidad evidente entre ambos.

En primer término, no he encontrado evidencia alguna de que los costos laborales fuesen más elevados (en porcentaje de los costos de producción totales) tratándose de empresas que arrojaron buenos resultados en la evaluación hecha con arreglo al índice IVR-II (véase el cuadro 10)¹⁰. Aunque no lo haya señalado en el presente artículo, la relación entre la densidad de mano de obra calificada en la estructura ocupacional y los índices IVR es inequívoca. Tampoco encontré datos que permitieran concluir que el crecimiento del empleo es menor cuanto mayor es la puntuación lograda por las empresas a consecuencia de las prácticas laborales asociadas a una gestión aceptable de los recursos humanos (véase el cuadro 11), hipótesis ésta que podrían esgrimir aquellos economistas que sostienen que son los altos costos laborales ajenos a la remuneración los que frenan la expansión del empleo. En cambio, pude observar la existencia de una correlación positiva, aunque no muy pronunciada, entre el rango obtenido en aplicación del índice IVR-II y el crecimiento de las ventas (véase el cuadro 12) o de la exportación. Los establecimientos que arrojaron los mejores resultados en la evaluación figuran también entre aquellos que probablemente procedieron a reorganizar la

¹⁰ Esto vale también cuando se examina la situación por ramas de industria

Cuadro 11. Repartición, según la evolución del empleo en los últimos dos años, de las empresas calificadas con arreglo al segundo índice de valoración de su política de recursos humanos (IVR-II) (distribución porcentual)

Evolución del empleo	Repartición de las empresas según las notas obtenidas con arreglo al IVR-II				
	0-1	2-3	4-5	6-7	8-11
Decayó en					
10 % o más	16,9	17,8	14,8	13,8	17,1
Menos de 10 %	6,9	9,5	11,0	15,6	15,7
No hubo cambio	29,1	22,2	19,1	11,3	10,0
Aumentó en					
Menos de 10 %	13,1	13,8	17,7	20,0	21,4
10-24 %	11,9	16,2	17,7	14,4	12,9
25 % o más	22,2	20,5	19,8	25,0	22,9

Cuadro 12. Repartición, según el crecimiento del volumen de ventas en los últimos dos años, de las empresas calificadas con arreglo al segundo índice de valoración de su política de recursos humanos (IVR-II) (distribución porcentual)

Crecimiento de las ventas	Repartición de las empresas según las notas obtenidas con arreglo al IVR-II				
	0-1	2-3	4-5	6-7	8-11
En aumento	23,7	29,9	24,9	15,0	6,6
Nulo	37,2	29,9	20,3	9,2	3,4
En disminución	22,6	33,5	23,6	14,2	6,1

producción y adoptar innovaciones tecnológicas, lo que denota habitualmente que se trata de empresas dinámicas (véase el cuadro 13). En resumen, una gestión certera de los recursos humanos va de consuno con la capacidad de emprender acciones dinámicas y todo esto sugiere que desarrollar ese tipo de gestión no es incompatible con la eficacia económica.

A modo de conclusión

Si el gobierno y las organizaciones de empleadores y de trabajadores convinieran en definir las características de una empresa bien orientada en su política de recursos humanos, la definición resultante permitiría fijar un modelo de comportamiento capaz de contribuir a que las políticas del mercado de trabajo y de desarrollo de los recursos humanos sean más conver-

Cuadro 13. Repartición, según el grado de cambio tecnológico y de reorganización del trabajo registrado en los últimos dos años, de las empresas calificadas con arreglo al segundo índice de valoración de su política de recursos humanos (IVR-II) (distribución porcentual)

Naturaleza de los cambios	Repartición de las empresas según las notas obtenidas con arreglo al IVR-II				
	0-1	2-3	4-5	6-7	8-11
Cambio tecnológico	17,7	20,9	32,3	53,8	59,7
Reorganización del trabajo	8,9	14,2	21,9	32,0	52,8

gentes. La empresa modelo pudiera ser aquella que reúna una serie de características complementarias que incluirían las siguientes particularidades:

- a) una política de contratación equitativa, fundada en criterios de orden profesional (es decir, formulada objetivamente con objeto de que las tareas asignadas correspondan a las aptitudes individuales, sin que exista discriminación);
- b) la posibilidad de que todo trabajador recién contratado reciba una formación inicial;
- c) el fomento de las posibilidades de readiestramiento con la finalidad de dar a los trabajadores más oportunidades de mejorar su actuación y aprender nuevas tareas;
- d) oportunidades de acceso al readiestramiento con fines de ascenso y mejoramiento de la movilidad profesional;
- e) una política deliberada, por acuerdo negociado colectivamente entre las partes, en favor de elevar las calificaciones profesionales exigidas para el desempeño de distintas funciones, así como las de la mano de obra en su conjunto;
- f) una política de rotación de la mano de obra entre distintos puestos de trabajo, cuando esto sea factible y haya sido objeto de negociación;
- g) una política orientada hacia la reorganización del trabajo, de modo que los empleos se vayan adaptando a las necesidades y aspiraciones de los trabajadores;
- h) procedimientos formales de negociación colectiva respecto de aspectos importantes de la ejecución del trabajo.

En su forma más embrionaria, la idea de concebir un modelo de esta índole surgió respecto de la industria manufacturera de Malasia¹¹. En el presente artículo he tratado de idear un índice especial para evaluar las

¹¹ G. Standing: *Adjustment and labour flexibility in Malaysian manufacturing* (Ginebra y Kuala Lumpur, OIT/EPU, 1991), capítulo 4.

empresas desde el punto de vista del desarrollo de los recursos humanos en países en vías de industrialización como Filipinas. En principio – formulo esta sugerencia con la comprensible hesitación –, un índice de esta índole podría servir para identificar a los establecimientos dignos de recibir una mención atribuida cada año por la OIT, en condiciones análogas a las que existen en muchos países para conferir una distinción a las empresas que más han sobresalido en sus cometidos de exportación o en su empeño de recurrir a tecnologías más modernas. Los datos necesarios para evaluar y ordenar las empresas con arreglo a ese índice pueden recogerse de distintas maneras. Como primera medida, se podría proponer que las propias empresas que aspiren a la distinción envíen datos pertinentes; en la siguiente etapa, un comité de selección podría visitar empresas, recoger más información y preparar una lista preliminar de establecimientos especialmente meritorios. El comité de selección debería ser tripartito y su presidencia la podría ejercer el ministro de Trabajo. Las distinciones del tipo propuesto reflejan actitudes en boga y pueden servir de vía para alejarse de las técnicas de la disuasión y valerse en cambio de incentivos destinados a promover prácticas de empleo eficaces y equitativas ¹².

¹² En relación con la idea de promover empresas de tipo VAL, también cabe pensar en la posibilidad de fomentar, con esa orientación, *comunidades de empresas* que se caracterizarían por la colaboración con objeto de aprovechar en común ciertas acciones beneficiosas, por ejemplo compartir la responsabilidad de organizar cursos de formación y sufragar colectivamente gastos por ese concepto cuando tal inversión por cuenta de empresas aisladas resultase prohibitiva. A este respecto, cabe recordar que las empresas pequeñas tropiezan con grandes dificultades para contratar mano de obra formada por empresas más poderosas, pues la movilidad entre empresas no depende exclusivamente de las fuerzas del mercado, como se pudo comprobar a raíz de las encuestas sobre flexibilidad laboral en Filipinas y Malasia.