



Revista de Fomento Social, 53 (1998), 557-565

## Flexibilidad laboral y mejora continua: algunas consideraciones éticas <sup>(1)</sup>

---

*Recientemente, el premio Nobel de economía James A. Mirrlees, presentaba la siguiente conclusión: la eliminación del salario mínimo interprofesional hace disminuir el desempleo. Como una humilde aportación podríamos añadir: también las guerras, las epidemias, ..., hacen disminuir el desempleo, y de paso, permiten el desarrollo de determinadas industrias.*

*Esta provocación inicial solamente pretende abrir paso a una idea: el trabajo que desarrollamos cada uno de nosotros, desde el punto de vista «técnico», puede resultar más o menos valioso, pero lo que realmente lo llena de sentido es la reflexión que hagamos sobre su impacto. La falta de esa reflexión, además puede llegar a ser incluso peligrosa.*

*El presente artículo pretende ser un pequeño ejercicio de esa tarea.*

---

— Vicente FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ —

---

(1) Este artículo es una adaptación del discurso pronunciado por el autor en el acto fin de

Actualmente imparto clases sobre dirección de la producción en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Córdoba (ETEA). Sin embargo, este artículo, al igual que el discurso del que es adaptación, no tiene pretensiones técnicas o científicas, simplemente recoge algunas reflexiones del autor.

Los destinatarios de esas reflexiones podemos ser todos; solamente hace falta que queramos ver la parte en la que nos afectan.

Este artículo se centra en dos temas: la flexibilidad de los sistemas productivos y la mejora continua de la calidad de sus productos y servicios, analizados ambos desde el punto de vista del papel que el personal juega en su consecución.

Posiblemente, en estos momentos, una de las características más deseables en cualquier sistema productivo sea su flexibilidad, entendida ésta como la capacidad de adaptarse de manera rápida y económica a las necesidades del mercado, tanto en lo que se refiere a cantidad como a tipos de productos o servicios diferentes.

Las industrias intentan a toda costa mejorar su adaptación al mercado, y para ello, fabrican series de productos cada vez más cortas. Este es parte del fruto de la filosofía de producir Justo a tiempo («Just in time»): producir justo lo que se necesita, y justo en el momento en el que se necesita. Sin duda ninguna, todo ello ha supuesto un gran avance para hacer frente a las incertidumbres, cada vez mayores, a las que tiene que enfrentarse la empresa. Cualquier avance en ese terreno solo se consigue de la mano de la flexibilidad.

Sin embargo, este beneficio para las empresas –el de la flexibilidad– viene acompañado, necesariamente, de la exigencia de flexibilidad también en los recursos con los que las empresas cuentan para el desarrollo de sus procesos: instalaciones y equipos, recursos financieros y mano de obra.

La flexibilidad de instalaciones y equipos se afronta, en gran medida, mediante la adopción de innovaciones tecnológicas; la de recursos financieros mediante la presencia en el mercado de una gama, cada vez mayor, de instrumentos financieros; y por último, la flexibilidad de la mano de obra se afronta, en muchos casos, mediante su utilización temporal (contratación a tiempo parcial y

---

carrera de la XXXI promoción de Licenciados en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Córdoba.

contratación temporal). Todo ello, sin embargo, debe estar coordinado coherentemente para conseguir resultados satisfactorios.

Por lo que respecta a la flexibilidad de la mano de obra, existen tres formas genéricas de afrontarla: 1ª) utilizándola de forma alternativa en diferentes tareas, 2ª) utilizándola de forma intermitente en el tiempo (contratación temporal), y 3ª) la reducción en su intensidad de uso (unas cuantas horas al día, a la semana o al mes). Puesto que la primera de las formas comentadas no se presenta con la suficiente frecuencia, entre otras razones porque requiere mucha más imaginación, se hace necesario en muchos casos, recurrir a alguna de las dos restantes.

Este hecho afecta en general a cualquier persona que forme o aspire a formar parte del mercado de trabajo, pero muy especialmente a los titulados universitarios, sobre los que el efecto se produce en un doble sentido: por un lado como futuros trabajadores, y por otro como integrantes de los equipos directivos de empresas.

Como futuros trabajadores, la primera reflexión que podríamos hacer es la siguiente: ¿en qué medida las necesidades de cualquier trabajador, y muy especialmente las básicas (vivienda, alimentos, familia), responden a ese esquema de ahora sí pero la semana próxima no? ¿En qué medida esas necesidades son temporales o a tiempo parcial?

Como miembros de equipos directivos, la reflexión sería la misma, pero referida en este caso a las personas que dependerán de sus decisiones.

Como en tantas otras ocasiones, existe –en relación con este tema– un claro conflicto entre los intereses de la empresa y los de todas o una buena parte de las personas que trabajan en ella.

Desgraciadamente, como suele ocurrir en la mayor parte de los conflictos, la parte más débil es la más perjudicada.

Nuestro ordenamiento jurídico interviene en este conflicto estableciendo la norma de que los trabajos indefinidos sean cubiertos con contratos indefinidos, y los temporales –los derivados de necesidades temporales o los que tienen una clara finalidad formativa– puedan serlo con contratos temporales. De la misma forma, se admite la posibilidad de contratación a tiempo parcial por razones de organización del trabajo. Ambas posibilidades constituyen, sin duda, un valioso instrumento de flexibilidad laboral y están plenamente justificadas desde el punto de vista económico y –por si eso fuera poco– avaladas por la ley para una serie de supuestos.

Otra cosa muy distinta es nuestra capacidad para interpretar o incluso tergiversar ese ordenamiento jurídico; nuestra capacidad para salvar o incluso burlar la ley a favor del resultado de nuestra cuenta de explotación, pero en detrimento, claro está, de los derechos de personas concretas.

A muchos de esos próximos licenciados, y muy especialmente a los licenciados en administración y dirección de empresas, se les asignarán, en un futuro más o menos inmediato, puestos de responsabilidad y se les pagará bien; a cambio, y bajo la excusa de velar por el interés y la consecución de los fines de la institución que les paga, se les exigirá que adopten decisiones difíciles. Y si llegase a ser necesario, se les reprochará el que sean demasiado blandos, resaltando el carácter «no social» de la empresa. Y en relación con esa idea, se distingue entre políticas sociales y las que no lo son tanto, entre instituciones con fines sociales y las que buscan otros fines distintos. ¿Qué debe deducirse de ese planteamiento, que las políticas y las instituciones que no se incluyen bajo el epígrafe de sociales son antisociales?, ¿o simplemente asociales?

No debemos renunciar a la idea de que cualquier empresa o institución tiene —ante todo— unos fines sociales que cumplir, y debemos contribuir a concienciar a nuestros alumnos de ello. Pero el cumplimiento de esos fines tiene que empezar por nuestro prójimo, por aquellos que están más cerca de nosotros. En cualquier caso, el bienestar de unos no debe basarse nunca en la explotación de otros.

Por muy bien que paguen los servicios de cualquier directivo, hay cosas que ni están ni deben estar nunca en venta. Durante los cuatro o cinco años que dura una Licenciatura, cualquier alumno recibe una serie de influencias que van mucho más allá de las materias que cursa, y que contribuyen a modelar su forma de ser, a reafirmarse en ciertos principios y valores. Y eso, desde luego, no puede ser intercambiable por el sueldo de ningún directivo, si se trata de una persona íntegra.

Esos alumnos, al finalizar sus estudios, son dignos de admiración por muchos motivos. Yo personalmente, una de las características que más valoro de ellos es su ímpetu y su inconformismo, entendido éste como el deseo de mejorar esta sociedad.

En ese conflicto de intereses al que antes me refería, es muy frecuente oír hablar de aspectos tales como los principios institucionales; la verdad es que suelen ser muy socorridos. Pero cuando alguien utiliza esos fines institucionales

como único argumento para apoyar sus decisiones sospecho que se ha rendido, que no quiere o no tiene la imaginación suficiente para ver la parte de razón que siempre asiste a su interlocutor. Y eso sin perder de vista que los mentados fines institucionales, argumentos como la prosperidad y el progreso, suelen ir de la mano de los fines particulares de quienes los esgrimen. No olvidemos nunca aquella vieja frase de que el poder corrompe, y el poder absoluto corrompe absolutamente.

Volviendo al tema de la necesaria flexibilidad de la mano de obra, el debate está abierto, y la solución, en gran medida, en nuestras manos, o mejor aún, en las manos de todos aquellos jóvenes –sean o no titulados universitarios– que van a ocupar puestos de responsabilidad en las empresas.

Los datos de los últimos meses sitúan la contratación temporal por encima del 90% del total de contrataciones. Cabe pensar que en la mayor parte de los casos, las necesidades de las empresas implicadas no tienen el mismo grado de temporalidad. ¿Cuál puede ser entonces la razón? ¿el ahorro de unos cuantos miles de pesetas? Y aún en el caso de que se produzca realmente un ahorro, lo cual es discutible en muchos casos, ¿es éticamente admisible todo aquello que la ley permite? Posiblemente lo sería si no fuese porque se hace a costa de la situación del mercado de trabajo, de la situación de necesidad, o incluso precariedad, de una buena parte de esos contratados.

Deberíamos creer, aunque a veces cueste mucho trabajo, que no somos tan malos; se trata simplemente de que no nos hemos parado a pensarlo o –cómo no– que lo vemos de una manera distinta. Confiemos en que los futuros Licenciados en Administración de Empresas no lo vean desde la óptica puramente economicista y contribuyan así a que otros cambien sus planteamientos.

La defensa a ultranza de esa vía de flexibilización de los sistemas productivos, debe interpretarse en mi opinión, no como una toma de postura plenamente consciente, sino como un indicio claro de desconocimiento, de ignorancia. Los que optan libremente por ella, posiblemente no han aprendido nada importante durante su formación. Quizás algo de estadística o de matemáticas financieras, o incluso algo de producción. A lo mejor han aprendido muy bien a maquillar una cuenta de resultados para que brille su imagen como gestores eficientes, pero seguramente no habrán aprendido nada importante.

El último argumento, posiblemente el más contundente, a favor de la flexibilidad a ultranza, suele ser el de la competitividad. Y desgraciadamente es cierto: a

igualdad de todos los demás factores, una empresa es más competitiva si consigue trabajar con menores costes, y por consiguiente, a igualdad de todos los demás factores, una empresa será tanto más competitiva cuanto menores costes de personal tenga que soportar. Pero ¿acaso existe alguna vez esa supuesta «igualdad de todos los demás factores»? ¿Acaso esa política de intentar obtener el máximo rendimiento posible al mínimo coste de todos los «factores» productivos de la empresa, incluido el factor humano, no supone una clara debilidad para la empresa que la practica? ¿Acaso está prohibido utilizar la imaginación y la inteligencia para provocar cambios (en mercados, en productos, en servicio, en imagen,...) que compensen con ingresos unos mayores costes de personal?

Con ello se conseguiría mantener intacta la competitividad, o incluso aumentarla, pero claro está: se aumentará mucho más si a una variación positiva en los ingresos, añadimos una variación negativa en los costes.

Es absolutamente necesario mantener una actitud ante los problemas y ante la vida lo más abierta posible. Sólo esa actitud permite, por un lado, la generación de ideas y soluciones creativas, y por otro, la posibilidad de que aflore la razón, aunque la tengan los demás. Pero tampoco hay que apurarse, si tenemos autoridad suficiente, siempre podremos imponerla cuando nos fallen los recursos y las ideas, siempre podremos hacer callar a quienes manifiesten opiniones contrarias a las nuestras, a quienes osen cuestionar nuestras decisiones.

El otro tema que quería tratar es el de la calidad; la calidad de aquello que hacemos, y la mejora continua de la misma.

Con demasiada frecuencia, las cosas se piensan bien, y se hacen mal. Las razones –más allá de las leyes de Murphy– son muy variadas, y los mecanismos y controles para contrarrestarlas, también. Sin embargo, si ahondamos un poco nos damos cuenta de que existe una curiosa coincidencia entre la presencia del ser humano y la aparición de errores de todo tipo. Tal vez haya un componente genético en todo ello: de hecho Adán fue el primero en cometer algún que otro error de bulto.

Por la parte de razón que pueda haber en los anteriores enunciados, deberíamos plantearnos la sustitución de la mano de obra por eficientes máquinas, las cuales reúnen una enorme lista de virtudes: no se cansan (o no se cansan tanto), tienen el mismo estado de ánimo durante toda la semana, duermen bien todas las noches, nunca les duele nada ni se quedan embarazadas, no piden aumentos de sueldo, e incluso les da igual quién sea el jefe. Además hay que añadir a la

lista su capacidad para generar productos que se adaptan con una fidelidad escalofriante a las especificaciones establecidas.

Pues bien, como tantas ventajas no podían pasar desapercibidas, ese proceso de sustitución ya se ha producido en gran medida, consiguiéndose con ello elevar enormemente los niveles de calidad y productividad en muchos procesos productivos, o incluso realizar muchas funciones y tareas para las que los humanos, sencillamente no tenemos aptitudes.

Sin embargo, de la misma forma que allí donde se produce un error hay un humano para provocarlo ó permitirlo (normalmente algo torpe), siempre que se subsana cualquier error, que se corrige cualquier defecto, siempre que se produce cualquier mejora consistente en un proceso, casualmente también hay allí una persona (normalmente distinta de la anterior).

Cualquier trabajador tiene esa doble faceta: es al mismo tiempo fuente de errores y de soluciones a los problemas. El ser capaz de entender eso y de potenciar esa segunda faceta más que recriminar la primera constituye una enorme virtud en un directivo. Pero al igual que ocurría con aquella historia del evangelio sobre los talentos, también las virtudes están repartidas desigualmente.

El directivo que goce de esa virtud, comprenderá rápidamente que cualquier trabajador, cualquier persona, valorada o evaluada como una máquina (esto es, valorada por su capacidad para ejecutar –sin pensar– una tarea encomendada), siempre será peor que cualquier máquina. Por el contrario, si hacemos la comparación desde la perspectiva humana, o sea, admitiendo la posibilidad de pensar, de aportar ideas, de sugerir soluciones, entonces la comparación no tiene ningún sentido. La conclusión contraria significaría que todos aquellos que defienden la idea de que el equipo humano es el principal activo de cualquier empresa, están equivocados. Aunque bueno, pensándolo bien, también podría sacarse la conclusión de que hay dos tipos o grupos de personas diferentes en la empresa: aquellos que saben –y por consiguiente– deben pensar, y aquellos otros que deben limitarse a obedecer. Sin duda ninguna, ese es un camino muy peligroso, y posiblemente muy poco inteligente.

Para conseguir que el equipo humano de una empresa aporte lo mejor de sí mismo, es necesario crear el ambiente adecuado: invitar a la gente a que se exprese, y saberla escuchar.

En el camino profesional que aguarda a una buena parte de nuestros Licenciados o Diplomados, les va a corresponder la tarea de dirigir grupos humanos,

ya sea en el subsistema productivo, en el financiero, en el administrativo, o en el comercial. Al mismo tiempo se les pedirá o se les exigirá que mejoren aquellos procesos en los que participen. Pues bien, una de las claves para alcanzar esas mejoras la encontrarán en su inteligencia, en su formación, y en esa creatividad e imaginación a la que antes apelábamos.

Sin embargo, todo eso sirve de muy poco si no se sabe combinar con otra de las claves –para mí la fundamental– de cualquier proceso de mejora de la calidad: las aportaciones del personal implicado.

Existen dos razones fundamentales de tipo operativo: la primera es que, por muy inteligente que sea un director –de producción, por ejemplo–, como comentábamos anteriormente, los talentos suelen estar repartidos, no los tiene uno todos, y además el que mejor conoce una determinada tarea, las dificultades que implica, y las posibles vías de solución, suele ser la persona que la realiza.

La segunda razón reside en el hecho de que mientras las máquinas ejecutan fielmente las instrucciones recibidas –incluso las necesitan–, las personas solemos tener la maliciosa tendencia a racionalizarlo todo, incluidas las órdenes que recibimos, y cuando no nos sentimos partícipes de alguna forma, nuestra capacidad de contribución a la mejora de la calidad de lo que hacemos se ve gravemente disminuida.

Aparte de esas dos razones que he llamado operativas, habría otras de índole más –digamos– humano, tales como el respeto a las opiniones de los demás, o incluso a la propia dignidad de las personas, pero no voy a detenerme en ellas, quizás porque su simple enunciado resulte suficientemente claro.

Por consiguiente, también en lo relativo a mejora de la calidad, los jóvenes titulados tienen mucho que aportar a las empresas en las que trabajen, pero en contra de lo que pudiera pensarse, posiblemente aportarán más oyendo que hablando, sabiendo escuchar más que haciendo callar a los demás.

Como resumen de las reflexiones hasta aquí vertidas podría servir el siguiente: la flexibilidad laboral constituye un instrumento útil para el empresario, pero suele resultar profundamente inhumano, por lo que solamente debería utilizarse como último recurso, en casos muy aislados, tal como la ley contempla, y justo al contrario de lo que está ocurriendo actualmente. Por lo que respecta a los procesos de mejora de la calidad, es del factor humano del que dependen en mayor medida, pero el aprovechamiento de ese potencial requiere niveles importantes de «calidad humana» en los directivos.



La tarea que tiene por delante cada uno de los jóvenes que pasa por nuestra Facultad, o por la Universidad en general, es tan importante y valiosa como apasionante. Nuestro apoyo debe ser incondicional. La recompensa será una empresa y una sociedad más humanas.

## Bibliografía (2)

- MARTÍNEZ ABASCAL, J.A. (1994), «Flexibilidad laboral y reforma de la normativa sobre movilidad funcional». *REDT*, nº 67.
- MONTOYA MELGAR, A. (1989), «Poder del empresario y movilidad laboral». *REDT*, nº 38.
- (1982), «Estabilidad en el empleo: la regla y sus excepciones». *REDT*, nº 10.
- LÓPEZ LÓPEZ (1990), «La contratación temporal y el fraude de ley». *RL*, nº 23 (1990).

---

(2) Aunque el contenido de este artículo es más el resultado de una reflexión personal que de una revisión bibliográfica, se aportan algunos artículos que —desde el punto de vista técnico— pueden ayudar a conformar la opinión del lector. Estos artículos me han sido aportados por la profesora de Derecho del Trabajo de esta Facultad, D<sup>a</sup> Teresa Velasco Portero.