



Entrevista con **Juan Antonio Sagardoy**, abogado: “La norma más **trascendente** en el mundo del trabajo ha sido la **Constitución** de 1978”

La Constitución española de 1978 cambió el marco de las relaciones laborales y creó las bases sobre las que se ha construido todo el entramado jurídico laboral. La evolución de estas relaciones del mundo del trabajo son el marco a analizar para adelantarse a los próximos retos económicos y laborales a los que deberán enfrentarse los expertos en RR.HH. así como los legisladores. Es por tanto, un buen momento para volver la vista atrás y examinar cómo se ha evolucionado.

JOSÉ ANTONIO CARAZO, Director de CAPITAL HUMANO

Juan Antonio Sagardoy Bengoechea es una institución en el mundo del derecho laboral español. Navarro, doctor de Derecho con “Suma cum Laude”, por la Universidad de Zaragoza y catedrático numerario de Derecho del Trabajo de la Universidad Complutense, ha reunido a lo largo de una destacada trayectoria profesional numerosos reconocimientos público tanto nacionales,

como internacionales. Hace 25 años fundó Sagardoy Abogados, uno de los bufetes con mayor prestigio profesional. La efemérides decidió celebrarla de una forma singular con la edición de un libro, “La evolución de las relaciones laborales en la empresa española, 1980-2005”. En el volumen recogió la opinión de 25 altos directivos de los principales sectores y ramas de actividad de la economía española, además de hacer su propio balance en colaboración con el profesor Carlos de la Torre, de la Universidad Carlos III.

Sagardoy considera que la norma que realmente cambió el marco de las relaciones laborales en España fue la Constitución de 1978. La norma fundamental creó las bases sobre las que se ha construido todo el entramado jurídico laboral de los últimos cinco lustros: los derechos de negociación colectiva, sindicación y huelga. No cree necesaria una reforma en profundidad del mercado laboral, aunque está seguro de que seguirá habiendo ajustes. Es escéptico sobre la eficacia de regular el derecho de huelga y destaca el rol que han jugado los directores de Recursos Humanos, “que han experimentado una evolución ejemplar”, y los sindicatos.

FICHA TÉCNICA

Autor: CARAZO, José Antonio.
Título: “La norma más trascendente en el mundo del trabajo ha sido la Constitución de 1978”.
Fuente: Capital Humano Nº 205, pag. 54. Diciembre, 2006.

Resumen: Esta entrevista recoge de manera completa un paseo por los últimos 25 años de la historia laboral y económica española repasados por uno de sus protagonistas y expertos analistas, Antonio Sagardoy, con motivo de la reciente publicación de su libro La evolución de las relaciones laborales en la empresa española, 1980-2005. La temporalidad, las características específicas y evolución de los sectores productivos, la transformación de la emigración en problema en los últimos tiempos, el papel de la mujer, y temas tan presentes en la actualidad como la difícil conciliación laboral y personal aparecen de manera destacada en esta entrevista mantenida entre el autor del libro y el director de CAPITAL HUMANO.

Descriptor: Trabajo/ legislación/ Temporalidad/ Inmigración/ Conciliación.



Juan Antonio Sagardoy: "La norma que realmente cambió el marco de las relaciones laborales en España fue la Constitución de 1978"

La Constitución española puso las bases del marco normativo, pero la norma troncal que regula las relaciones laborales sin duda es el Estatuto de los Trabajadores, de 1980, que en el periodo que recoge el libro sufrió reformas en 1984, 1992, 1994, 1997 y 2002. En estos años la normativa laboral también ha estado fuertemente influida por el progresivo proceso de armonización a las disposiciones de la Unión Europea.

Entre los rasgos más característicos del mercado de trabajo español de los últimos 25 años, a juicio de Juan Antonio Sagardoy se pueden citar: la alta temporalidad (que no se ha reducido lo suficiente a pesar de los reiterados intentos de los sucesivos Gobiernos), la reducción significativa de la conflictividad laboral (aunque sigue sin regularse por ley el derecho de huelga), la elevada siniestralidad laboral (que sigue en cotas muy elevadas a pesar de los esfuerzos legales y de la labor de la Inspección de Trabajo), las reformas del sistema público de la Seguri-

dad Social, la creciente preocupación de trabajadores y empresarios por todo lo relacionado con la conciliación, los avances en materia de flexibilidad interna, el recurso a los "expedientes preventivos" para ajustar las plantillas y la progresiva individualización de las relaciones laborales.

Algunas de las claves de la gestión de las relaciones laborales en estos últimos 25 años son:

- a. Perfil formativo más elevado de los trabajadores con énfasis en la formación continua tanto en conocimientos técnicos como en habilidades de gestión.

"Yo creo que en la conciliación de la vida familiar y laboral se podrá ir mejorando pero estoy seguro que no hay fórmula mágica para acabar con la temporalidad ni lograr el milagro de que la mujer esté en casa y trabajando"

- b. Recursos a ajustes no traumáticos, generalmente con apoyo financiero o de prestaciones por jubilación anticipada.
- c. Adaptación de los procesos de negociación colectiva a las peculiaridades del ciclo productivo.
- d. Introducción de cláusulas relativas de la productividad y la competitividad de la empresa.
- e. Disminución de la conflictividad laboral.
- f. Evolución de las prácticas retributivas hacia la retribución variable y con herramientas objetivas de valoración.
- g. Progresiva disminución de la jornada laboral.
- h. Nuevas fórmulas de contratación temporal de más larga duración y mejora de la regulación de la contratación a tiempo parcial.
- i. Incremento de las medidas de conciliación de la vida personal y profesional.
- j. Introducción de fórmulas de trabajo flexible.
- k. Mayor protección para autónomos y pymes.
- l. Adecuación de las políticas de recursos humanos a la estrategia del negocio.
- m. Incremento de la productividad por empleado.
- n. Impulso a la gestión por objetivos.
- o. Apoyo a la responsabilidad social corporativa y a las prácticas de buen gobierno.
- p. Generalización de las nuevas tecnologías.
- q. Reforzamiento de los mecanismos de motivación de los empleados.

El sector eléctrico se ha diversificado considerablemente desde 1978 y ha reconvertido sus plantillas con un alto sesgo comercial mientras el sector de la construcción ha seguido siendo el gran motor del empleo

El balance de Sagardoy también se extiende a algunos de los principales sectores empresariales, afectados por la necesidad de adaptarse a los procesos de globalización, internacionalización y liberalización de servicios e incremento de la competencia. En su opinión las relaciones laborales en el sector de las telecomunicaciones se han caracterizado por la pluralidad de operadores, la redistribución externa del empleo y la flexibilidad laboral. En automoción la incorporación de nuevas tecnologías ha provocado una continua actividad formativa y mayor flexibilidad interna. El sector textil ha incorporado turnos y contratación a tiempo parcial, adoptando sistemas de incentivos individuales.

Por su parte, el sector bancario ha introducido la polivalencia funcional y ha generalizado la retribución variable, además de hacer un considerable esfuerzo en formación continua. El sector del transporte aéreo también ha vivido un proceso de liberalización con la aparición de operadores de bajo coste y la continua amenaza de la conflictividad laboral. El sector de hostelería también ha dado paso a la polivalencia funcional y ha absorbido de forma muy importante mano de obra inmigrante. El sector eléctrico se ha diversificado considerablemente y ha reconvertido sus plantillas con un alto sesgo comercial. Por último, el sector de la construcción ha seguido siendo el gran motor del empleo, si bien con altas tasas de temporalidad y absorbiendo mano de obra inmigrante de cualificación media y baja, y con la asignatura pendiente de mantener unos elevados ratios de siniestralidad laboral debidos a los riesgos propios de la naturaleza de su actividad, a la concurrencia de empresas y a la presencia de autónomos y subcontratas.

PREGUNTA.- DESDE LA ÓPTICA DE 25 AÑOS DE ACTIVIDAD PROFESIONAL, ¿CUÁLES SON LOS GRANDES ELEMENTOS QUE HAN FAVORECIDO EL CAMBIO EN LA FISONOMÍA DEL MERCADO LABORAL?

Respuesta.- La transformación fundamental que ha sufrido el mercado de trabajo ha sido el reconocimiento de los derechos fundamentales colectivos de los trabajadores de una empresa en 1978, sobre todo los de negociación colectiva, derecho de huelga y derecho de sindicación. Este ha sido el trípode sobre el que se ha construido todo el sistema de relaciones laborales actual. Es decir, la norma más trascendente en el mundo del



Sagardoy: "Hoy es muy habitual que el Director de Recursos Humanos forme parte del Comité Ejecutivo. Las empresas se están dando cuenta del valor del capital humano"

trabajo ha sido la Constitución de 1978 y no el Estatuto de los Trabajadores, que no es más que una norma de desarrollo de lo que la propia Constitución prevé.

P.- ¿Y A PARTIR DE AHÍ?

R.- A partir de ahí son muchos factores los que han contribuido a la transformación profunda que hemos vivido en los últimos años. Yo diría que el más importante es la formación, en un sentido amplio, que ha adquirido el trabajador y la concienciación que tiene de sus derechos y de su implicación en el seno de la empresa. Hoy es normal que haya pleitos sobre la lesión de derechos fundamentales del trabajador (libertad de expresión, intimidad, acoso sexual, acoso moral) que podemos inscribir bajo ese gran manto que es el reconocimiento del trabajador como ciudadano en la empresa. También ha habido una mejora muy notable de las condiciones de trabajo, tanto en materia de retribución, como de desarrollo de prestaciones, de carrera profesional. Hoy estamos en unos es-

tándares totalmente homologables a cualquier país europeo. Sin olvidar la incorporación de los avances técnicos a la empresa en estos últimos 25 años, lo que ha permitido incrementar la productividad de los empleados.

P.- ¿QUÉ PAPEL HAN JUGADO LOS PROFESIONALES DE ESTE FUNCIÓN DIRECTIVA?

R.- Este es otro aspecto fundamental, el de la evolución ejemplar de los Directores de Recursos Humanos. Yo creo que ha sido de las profesiones que mejor se han adaptado a los nuevos tiempos y eso que, en algunos casos, el antiguo Director de Personal y el nuevo Director de Recursos Humanos son la misma persona, que ha sabido evolucionar y asimilar las nuevas técnicas de gestión de un modo brillante. Esta capacidad de adaptación ha propiciado que las empresas han dado gran importancia al Departamento de RR.HH. frente a etapas donde su papel era residual. Hoy es muy habitual que el Director de Recursos Humanos forme parte de Comité Ejecutivo, algo impensable hace años. Las empresas se están dando cuenta del valor del capital humano.

P.- ¿EL ABOGADO ESPECIALIZADO EN RELACIONES LABORAL TAMBIÉN HA EXPERIMENTADO UN CAMBIO EN SU PERFIL, COMO LO HA HECHO DEL DIRECTOR DE RR.HH.?

R.- Creo que sí porque, como he dicho antes, los trabajadores han tomado una mayor conciencia de sus derechos y además hoy se reconocen nuevos derechos que antes no existían. Eso origina conflictividad. Yo siempre procuro transmitir a los Departamentos de RR.HH. que los despachos de abogados no somos una clínica quirúrgica sino que somos internistas. Lo que aconsejamos es que se hagan políticas de prevención de los conflictos. Esto es lo que ha incrementado la labor de los asesores jurídicos. Por tanto ahí hay una labor preventiva muy importante. Es preciso tener en cuenta que las actuaciones de las empresas no dañen los principios de igualdad, de igualdad o de derecho a la intimidad, por ejemplo.

P.- ¿EL ABOGADO TIENE QUE SER UN CONSULTOR?

R.- Yo creo que "zapatero a tus zapatos". Yo creo que un abogado tiene que ejercer su papel de experto jurista. No le viene mal tener unos conocimientos de otras materias afines, pero lo que no creo que sea bueno

es formarse un mix en el que tenga con igual peso lo jurídico con otras disciplinas.

P.- ¿Y LOS SINDICATOS? ¿CÓMO HAN EVOLUCIONADO?

R.- Yo soy absolutamente rotundo al decir que la evolución de los sindicatos hacia la profesionalización de la gestión del conflicto ha sido evidente. Sin abandonar el carácter reivindicativo yo creo que se ha madurado mucho en ese terreno y creo que los sindicatos han cumplido un papel muy importante en la gestión del conflicto. Quizá, como en todas las organizaciones, esto conlleva el peligro de la burocratización y la pérdida de frescura en el contacto con las personas. Pero, creo que los sindicatos son conscientes de ello y del papel de los Comités de Empresa que, al final, son los que dan a los sindicatos el pulso de las empresas.

P.- LA TENDENCIA HACIA LA INDIVIDUALIZACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES ES EVIDENTE. ¿SE PUEDE HABLAR DE DOS TIPOS DE TRABAJADORES, LOS QUE ESTÁN MÁS PROTEGIDOS POR CONVENIOS Y COMITÉ DE EMPRESA FUERTES, CON CAPACIDAD DE PRESIÓN, Y LOS QUE NO LO ESTÁN?

R.- A nivel sociológico eso es evidente. Hay empresas muy sindicalizadas y empresas muy poco sindicalizadas, igual que hay sectores con mayor presencia sindical que otros. Sin embargo, ¿eso nos debe llevar a la conclusión de que en unos casos rige la relación colectiva y en otras la otra individual? En absoluto. Puede haber empresas muy sindicalizadas que tienen su convenio colectivo, de sector o de empresa y con muy poco espacio para el contrato individual. Otras, por el contrario, tienen convenios colectivos y fuerte presencia sindical, pero también gozan de un mayor margen de negociación. El problema está en las fuentes legales de regulación del contrato de trabajo y en ese aspecto nuestra legislación es poco favorecedora de la autonomía individual. Eso sucede en general en todas las legislaciones europeas, que son legislaciones muy pro convenio colectivo y muy restrictivas de la autonomía individual. Es un problema de filosofía.

P.- ¿DEBERÍA HABER MÁS AUTONOMÍA Y FLEXIBILIDAD PARA PACTAR LAS CONDICIONES DE TRABAJO?

R.- Yo, posiblemente por mi carácter navarro, soy bastante liberal en el mundo de las relaciones de trabajo. Creo que hay que dejar espacio a la autonomía individual por-

que hay sindicatos que protegen y vigilan ese proceso de autonomía individual, porque existe la Inspección de Trabajo y porque el trabajador está mucho más formado y con más conocimiento que antes con lo cual es más difícil que ser "engañado". Dicho esto comprendo perfectamente el temor sindical a que el contrato de trabajo tenga más fuerza de la que tiene y lleve a situaciones de abuso, sobre todo en algunos colectivos como el de los inmigrantes. Yo creo que hay que buscar un equilibrio entre las relaciones colectivas y las individuales. Si la relación colectiva cumple con la ley debe ser una legislación marco y reguladora de derechos que supongan unos mínimos inderogables, pero debe dejar más espacio a la autonomía y permitir que se puedan pactar otras condiciones, sobre todo en las empresas pequeñas, siempre que estén de acuerdo los trabajadores.

P.- ¿ES SUFICIENTE LA REGULACIÓN ACTUAL DEL DERECHO DE HUELGA?

R.- Yo estoy de acuerdo con la tesis de que sí es necesaria una Ley de Huelga, pero una "pequeña" Ley de Huelga que reforme o incorpore lo que está previsto por la Constitución y lo que nuestra jurisprudencia constitucional y ordinaria ha dicho en estos 25 años. Esto es necesario pero no con grandes cambios porque las Leyes de Huelga muy minuciosas acaban en el fracaso. Sería interesante incorporar los servicios mínimos en las huelgas que afectan a la comunidad. Pero, hay ciertos desfases y muchos problemas que van siendo resueltos por la jurisprudencia.

P.- ¿LOS EMPRESARIOS HAN ACOGIDO POSITIVAMENTE LAS OLEADAS DE INMIGRANTES?

P.- Aquí se da curiosamente la dicotomía entre trabajador y ciudadano. El empresario, como tal, está encantado y muy satisfecho de contar con una mano de obra que tiene costes menores, más dúctil al mando. Pero, como ciudadano tiene grandes preocupaciones sobre lo que va a traer esa inmigración. La inmigración desde el punto de vista económico y empresarial está suponiendo en toda Europa, y en España también, la solución a muchos problemas. Hay quien ha dicho que si hoy se produjera una desbandada de inmigrantes se paralizaría el país. Pero a la vez tenemos el problema como

ciudadanos que temen los problemas que puede conllevar toda inmigración.

P.- ¿COMO EL IMPACTO EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS?

R.- Claro cada inmigrante aporta pero también se lleva mucho y se va a llevar mucho más en la medida en que se arraiguen, que tengan descendencia. El gasto sanitario y educativo es tremendo. El problema yo creo que no tiene solución, sólo soluciones parciales pero muy complicado.

P.- DESPUÉS DE LAS REFORMAS DE LOS ÚLTIMOS AÑOS, ¿SIGUE HACIENDO FALTA UNA REFORMA LABORAL EN PROFUNDIDAD?

R.- Yo creo que no es necesaria en este momento o, por lo menos, no es imprescindible ninguna reforma laboral. Tenemos un modelo que está funcionando razonablemente bien y que en algunos aspectos puntuales requeriría mayor dinamismo, como en la modificación de condiciones de trabajo o la entrada y salida del mercado de trabajo. Pero son reformas importantes, algunas de gran calado, que en absoluto llevarían a desdibujar el modelo que tenemos que yo creo que es razonablemente bueno.



Sagardoy: "En la conciliación de la vida personal y laboral se podrá ir avanzando, pero no hay soluciones mágicas"

P.- ¿HAY CUESTIONES COMO LA TEMPORALIDAD O LA CONCILIACIÓN QUE SE RESOLVERÁN ANTES MEDIANTE UN CAMBIO CULTURAL QUE POR IMPOSICIÓN LEGAL?

R.- Yo creo que en la conciliación de la vida familiar y laboral y en la temporalidad se podrá ir mejorando pero estoy seguro que no hay ninguna fórmula mágica para acabar con la temporalidad y para lograr el milagro de que la mujer esté en casa y trabajando. Existen medidas favorecedoras pero son cuestiones de difícil solución integral, a lo mejor, porque no la tienen. Con todo, se ha avanzado mucho y se avanzará más.

P.- ¿LA GRAN ASIGNATURA PENDIENTE SIGUE SIENDO LA SINIESTRALIDAD LABORAL?

R.- También aquí se ha avanzado mucho y se avanzará más, aunque hay un problema de causas y de falta de formación. Las medidas cada vez son más rígidas y más completas. Los planes de prevención han avanzado muchísimo. Pero yo creo que hay cierta hipocresía en el tema de las auditorías de los riesgos laborales. Es llamativo que las auditorías financieras sean anuales y estas sean quinquenales o bianuales. Si no hay un convencimiento del empresario de la prevención de riesgos laborales es un activo importante para la empresa no hay nada que hacer.

P.- ¿HAY ALGÚN SECTOR MODÉLICO EN MATERIA DE RELACIONES LABORALES?

R.- Hay sectores, como el tecnológico, que tienen como gran activo las novedades en los métodos, en la innovación, pero que tienen grandes problemas como la rotación de personal o la formación. Hay sectores, como el metalúrgico, de gran tradición sindical, muy maduros, pero con ciertas reminiscencias de los viejos tiempos. Todos tienen luces y sombras pero yo no me atrevería a decir que existe un sector que pueda tomarse como modelo.

P.- ¿EL MARCO DE LAS RELACIONES LABORALES EN ESPAÑA ESTÁ HOMOLOGADO CON LA NORMATIVA COMUNITARIA?

R.- En el 90 por ciento de los casos se puede decir que sí. La UE ha sido muy respetuosa con las legislaciones nacionales y lo que se ha hecho a nivel mundial es marcar un mínimo que en el caso español está superado prácticamente en todo, salvo en el viejo tema del despido que es donde más diferencias hay con respecto a los países europeos. ▽