

TRABAJO Y JUSTICIA SOCIAL

# LOS SINDICATOS EN ALEMANIA

Desafíos en una época de transiciones

**Heiner Dribbusch y Peter Birke**  
Abril de 2019



Desde la crisis han mejorado las condiciones generales para los sindicatos, la economía se recuperó y el desempleo se redujo. Sin embargo, quedan desafíos. Los convenios colectivos pierden importancia y baja el número de comités de empresa.



Las migraciones desencadenadas por los movimientos de refugiados a escala global desafían la solidaridad sindical. Las empresas no escapan al giro hacia la derecha de toda la sociedad.



La precarización de las relaciones laborales y los cambios del mundo del trabajo a partir de la digitalización y sus consecuencias sociales continuarán en la agenda sindical de los próximos años.



# Contenido

	<b>INTRODUCCIÓN</b>	2
<b>1</b>	<b>CONDICIONES POLÍTICAS Y ECONÓMICAS GENERALES</b>	3
	La situación política en el otoño de 2018 .....	3
	Las condiciones macroeconómicas .....	4
<b>2</b>	<b>EL PAISAJE SINDICAL</b>	6
	La DGB y sus sindicatos industriales .....	6
	Federación de funcionarios y otros sindicatos .....	9
	Sindicatos gremiales y sectoriales .....	9
<b>3</b>	<b>DESAFÍOS ORGANIZATIVOS</b>	11
	Evolución de las afiliaciones .....	11
	Arraigo en las empresas y cogestión .....	13
	Erosión del sistema de convenios colectivos .....	15
	Trabajo, migración y populismo derechista .....	17
<b>4</b>	<b>EL «MODELO ALEMÁN» DESPUÉS DE LA CRISIS</b>	20
	Espacios centrales y periféricos de la representación de intereses .....	20
	El futuro del «modelo alemán» .....	22
	Opciones fundamentales de la política laboral y salarial .....	23
	Evolución cuantitativa de los conflictos laborales .....	27
	La organización como desafío estratégico .....	29
<b>5</b>	<b>EL TRABAJO EN TRANSICIÓN: DIGITALIZACIÓN Y RACIONALIZACIÓN</b>	33
	Escenarios de la digitalización .....	33
	La situación en las empresas .....	35
	Las respuestas sindicales .....	36
<b>6</b>	<b>PERSPECTIVAS</b>	38
	Bibliografía .....	39
	Lista de figuras .....	42
	Lista de cuadros .....	42

# INTRODUCCIÓN

Este documento se encuadra en una serie de presentaciones referidas a la estructura y política de los sindicatos alemanes que iniciamos en 2012. La versión actualizada y ampliada ofrece, por un lado, una introducción a la estructura de la política sindical, la representación de intereses y la cogestión en las empresas, así como a cuestiones fundamentales de la política de organización sindical en general y a nivel de las empresas, en particular. Revisa asimismo la evolución de los nuevos conceptos de organización («*Organizing*») que se constatan a partir de 2012 y la nueva composición social y política de las huelgas, que se puso de manifiesto sobre todo en los conflictos de 2015. Desde las versiones de 2012 y 2014 se agregaron algunos aspectos novedosos que toman en cuenta la incidencia de nuevos desafíos políticos y económicos imposibles o al menos difíciles de percibir en su totalidad en 2014. Esto vale por ejemplo para el impacto de las nuevas corrientes migratorias y las tendencias racistas y derechistas en el mundo del trabajo y en las empresas. Por el otro lado, la contribución se ocupa de los retos fundamentales de la política laboral y salarial, como por ejemplo la cuestión del trabajo. Posteriormente, el texto ofrece una descripción más detallada de algunos problemas específicos y de los posicionamientos sindicales ante el desarrollo tecnológico de las fuerzas productivas (digitalización e «*Industria 4.0*»), sin pretender un análisis exhaustivo de la evolución en el escaso espacio disponible. El texto concluye con un resumen sucinto de las cuestiones estratégicas que a nuestro juicio revisten mayor importancia.

## 1

# CONDICIONES POLÍTICAS Y ECONÓMICAS GENERALES

## LA SITUACIÓN POLÍTICA EN EL OTOÑO DE 2018

En las elecciones federales del 24 de septiembre de 2017, el partido Alternativa para Alemania (*Alternative für Deutschland*, AfD) se convirtió en el primer partido en actuar en el extremo derecho del espectro político que logra acceder al Parlamento federal, el *Bundestag*, desde el período legislativo 1949–1953. Con el 12,6 por ciento de los votos, el AfD obtuvo el tercer puesto, después de los partidos de gobierno, la Unión Demócrata-Cristiana (*Christlich Demokratische Union*, CDU), la Unión Social Cristiana (*Christlich Soziale Union*, CSU), y el Partido Social Demócrata de Alemania (*Sozialdemokratische Partei Deutschlands*, SPD).

Esta tendencia se consolidó en las elecciones a nivel de los estados federados entre la segunda mitad de 2017 y fines de 2018. Al concretar resultados porcentuales de dos dígitos la AfD ingresó a los parlamentos de los estados de Baviera y Hesse y cuenta ahora con representaciones parlamentarias en todos los parlamentos estatales de Alemania. De esta manera se acentúa el giro a la derecha a nivel nacional, cuyas causas se aducen a menudo, en la opinión algo simplista de algunos comentaristas políticos, al debate sobre la migración actualmente en curso. Sin embargo, la crisis de los grandes partidos mayoritarios de antaño, el SPD y la CDU/CSU, encierra otras dimensiones que se reflejan también en la aparición de otros debates políticos (política de vivienda, política de tránsito, crisis de representación).

En las elecciones de Baviera y Hesse el incremento de los votos del partido Los Verdes llamó poderosamente la atención. En ambos estados federados Los Verdes lograron atraer votos del SPD y de los partidos de la Unión, convirtiéndose así en la segunda fuerza política. Gracias a un creciente caudal de votos, el partido liberal FDP logró su representación en ambos parlamentos, al igual que el partido de izquierda *Die Linke*, que consiguió una leve mejora.

Desde la perspectiva sindical, las constelaciones parlamentarias inestables resultantes son problemáticas, porque las opiniones favorables a los sindicatos se ven cada vez más marginadas en los parlamentos, mientras se fortalece el perfil de las posturas antisindicales. Antes de la presencia de la AfD, el FDP había sido el partido más distanciado de los sindicatos. Pero desde 2017, el Bundestag cuenta con la presencia de la AfD como un partido que agita abiertamente contra los sindicatos.<sup>1</sup> Esta afirmación vale para los dos alas del partido, la neoliberal y la social nacionalista. A nivel federal, el SPD y *Die Linke*, los partidos de mayor cercanía programática con los sindicatos, ni siquiera llegaron a una aprobación de 30% en 2017. Esta tendencia se profundizó en las elecciones a nivel de los estados federados de 2018. Ante la posibilidad de que se formara un gobierno sin el SPD, aunque con participación del FDP —que repetidas veces se había manifestado en contra de los sindicatos en el pasado— y de Los Verdes, cuya política in-

<sup>1</sup> Sobre las consecuencias de esta evolución para la política sindical, v. también la Sección 3.4.

Cuadro 1

### Resultados de las elecciones legislativas federales de 2017 y 2013, totales y afiliados sindicales

	CDU/CSU	SPD	Linke	Greens	FDP	AfD
<b>Resultados electorales, 2017</b>	33,0	20,5	9,2	8,9	10,7	12,6
<i>Afiliados sindicales, 2017</i>	24	29	12	8	7	15
<b>Resultados electorales, 2013</b>	41,5	25,7	8,6	8,4	4,8	4,7
<i>Afiliados sindicales 2013</i>	33	36	11	8	3	5

Nota: Resultados de los votos por lista, elecciones federales de 2017 y 2013; votación de afiliados sindicales (todos los sindicatos) sobre la base de la encuesta a boca de urna.

Fuentes: Tribunal Federal Electoral. Comportamiento electoral de los afiliados sindicales: *DGB einblick*, varios años, sobre la base de encuestas a boca de urna del instituto *Forschungsgruppe Wahlen*.

dustrial fue evaluada críticamente, por lo menos en parte, luego de los comicios legislativos federales la dirección de los sindicatos alemanes se pronunció a favor de la continuación de la «gran coalición» (Frese 2018).

Inició en esta opción la perspectiva de un acceso político asegurado al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales bajo la dirección del SPD, pero también la expectativa de dar continuidad a la política industrial llevada a cabo por la gran coalición desde el año 2013, que daba cabida a los sindicatos (cfr. Kern 2018). La DGB evaluó como «bueno en términos generales» el pacto de coalición firmado por la Unión y el SPD en 2018 (einblick 2018). Se celebró la intención de volver al financiamiento paritario del seguro de salud, así como también el acuerdo de estabilizar el nivel de las jubilaciones a largo plazo. En cambio, criticó la continuación de las políticas de ahorro de los años anteriores, cuya promoción contó con el respaldo explícito del SPD.

En las encuestas a boca de urna que se hicieron el día de las elecciones, inmediatamente después de emitirse el voto, 14 por ciento de las y los votantes declararon ser integrantes de un sindicato.<sup>2</sup> Entre los afiliados, el SPD continuó siendo el par-

2 El *Forschungsgruppe Wahlen* (FGW), un instituto de opinión con sede en Mannheim, realiza encuestas a boca de urna exhaustivas periódicas que sirven de base para el análisis del comportamiento electoral de determinados grupos de votantes.

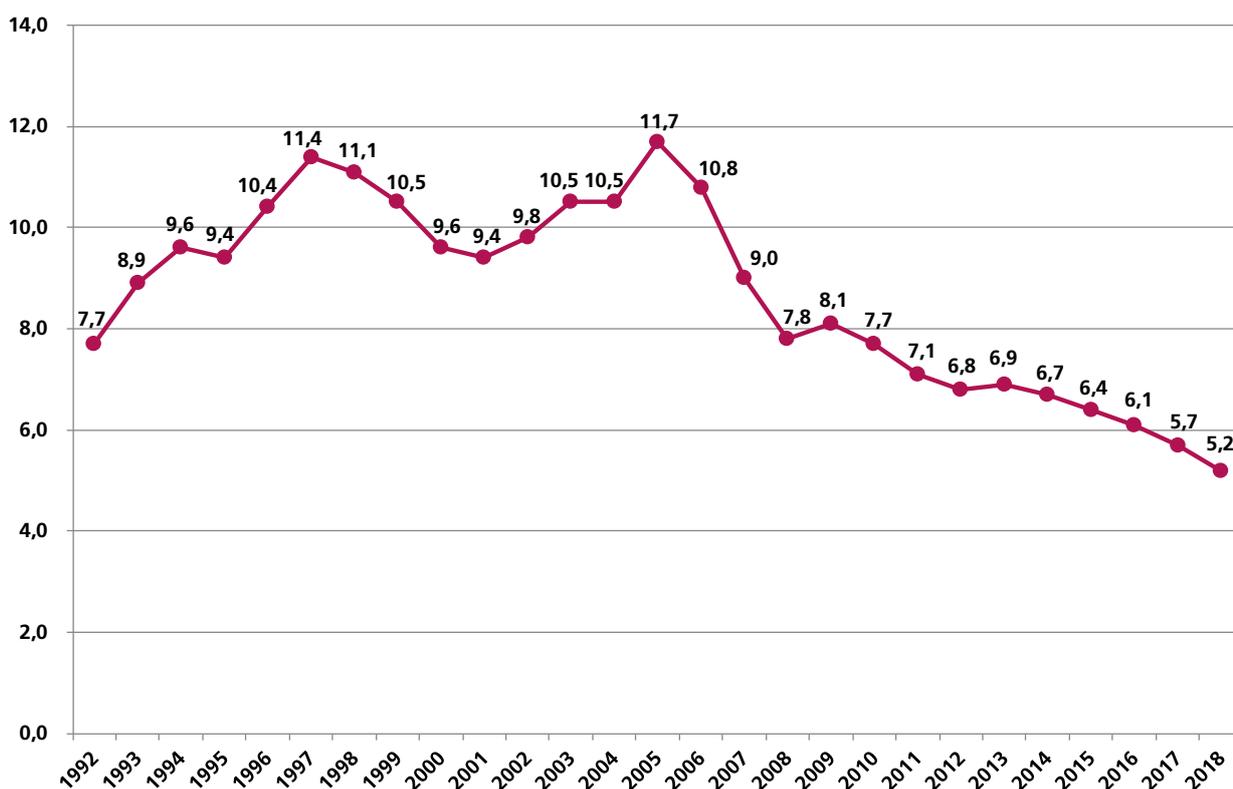
tido más votado en 2017 con el 29 por ciento de los votos, pero la comparación con el año 1998, cuando el 56 por ciento de los afiliados votó al SPD, revela la gravedad del descenso en curso. El panorama mejora apenas, si se suma el porcentaje de los votos recibidos por *Die Linke*, porque este partido absorbe apenas una pequeña parte de los votos perdidos por el SPD. Preocupa el buen resultado de la AfD, incluso entre afiliados sindicales: Con el 15 por ciento de los votos, ese partido logró incluso un resultado por encima de la media. Hace tiempo que no caben dudas de que la afiliación sindical no inmuniza contra el voto a favor de candidatos de extrema derecha.

Las elecciones legislativas en los estados federados antes y después de los comicios federales de 2017 confirmaron esta evaluación en grandes rasgos.

## LAS CONDICIONES MACROECONÓMICAS

Después de la crisis financiera de 2008–2009, la economía alemana ha logrado una recuperación duradera. La caída del crecimiento económico sufrida en 2009 constituyó un hecho de una gravedad, que no se ha repetido. Desde 2010 la economía alemana se ha caracterizado por un continuo crecimiento. A diferencia de otros países de la Unión Europea (UE), el producto bruto interno (PBI) crecerá en 2018 por noveno año consecutivo (Comisión Europea 2018). Los datos del mercado de trabajo parecen reflejar esta tendencia.

Figura 1  
Tasa de desempleo en Alemania, 1992–2017



Fuente: Agencia Federal de Trabajo (BA).

Si bien en 2017 la Agencia Federal de Trabajo (BA, por su nombre en alemán) seguía registrando un promedio de 2,5 millones de desocupados, esta cifra se ubica 900.000 por debajo de la registrada en 2017, el año de la crisis. La tasa de desempleo de 2017 alcanzó 5,7 por ciento, el nivel más bajo desde 1991. La desocupación registrada se ha reducido a algo más de la mitad desde su punto más alto en 2005 (v. cuadro 1). Y en el contexto de la Unión Europea (UE 28), las personas desocupadas registradas en Alemania en 2017 llegaron a la mitad del promedio de la UE, con la segunda tasa de desocupación más baja jamás registrada (Lübker/Schulten 2018, 403). En el verano de 2018 el número de trabajadores formales y la tasa de empleo alcanzaron un nivel récord. En junio de 2018 el número de trabajadores afiliados a la seguridad social se ubicó en cerca de 32,9 millones de trabajadores, el nivel más elevado desde la unificación alemana, lo que equivale a un crecimiento de 4,7 millones de personas en comparación con el año crítico de 2009.

En cambio, se registró entre 2009 y 2017 una reducción en 400.000 del número de trabajadores dependientes con remuneraciones bajas, para ubicarse en 4,9 millones de personas en total.<sup>3</sup>

Aun teniendo en cuenta que las estadísticas no reflejan el subempleo en su totalidad, al representar solamente a los desocupados registrados, cabe recordar que en 2018 Alemania tenía la segunda tasa más baja de desempleo de la UE, detrás de República Checa (Eurostat 2018). Sin embargo, un empleo remunerado no equivale a una garantía de bienestar. Según datos de la Agencia Federal de Trabajo correspondientes a marzo de 2018, alrededor de 1,2 millones de personas con empleo percibieron, además de su remuneración, el subsidio de desempleo de la categoría 2 (subsidio de desempleo de segunda clase, llamado «Hartz IV».<sup>4</sup> En 2014, el sector de bajos salarios, que se define como el sector de personas ocupadas con un ingreso inferior a dos tercios del salario medio nominal, era de 22,5 por ciento, uno de los guarismos más altos (Eurostat 2016), aproximadamente 2,5 veces más alto que el Dinamarca y el de Francia. Otro indicador importante del bienestar personal aparte del ingreso, el patrimonio, permite constatar que, de acuerdo con estimaciones conservadoras, en 2014 el 10 por ciento de los hogares más ricos concentraron el 60 por ciento del patrimonio, mientras el 20 por ciento de menores ingresos no tenían ningún patrimonio (Grabka/Westermeier 2014). Desde 2010, la brecha entre las remuneraciones y los patrimonios se ha ensanchado (Spannagel 2018). El problema se agrava por el aumento explosivo de los precios, y más específicamente de los alquileres, en las grandes ciudades y áreas metropolitanas. El impacto de la fuerte escasez de viviendas que acompaña esta evolución se siente incluso en las capas medias, aunque afecta sobre todo a personas en zonas con

altos índices de pobreza. Tanto las organizaciones caritativas como los sindicatos advierten periódicamente sobre las secuelas que esta pobreza ya no tan «nueva» tendrá en la estructura de la participación individual y la democracia (por ejemplo, Der Paritätische Wohlfahrtsverband 2017).

En parte, la polarización de los ingresos es también el resultado de la precarización de las relaciones de trabajo. Luego de la desregulación de 2002, el trabajo temporal experimentó un fuerte incremento y alcanzó su pico histórico preliminar en 2017, con 1,03 millones de personas ocupadas. Más de 90 por ciento de las y los trabajadores temporales tienen un empleo con cobertura de seguridad social. El porcentaje total del trabajo temporal llega apenas al 3 por ciento de todas las personas ocupadas. Sin embargo, este valor agregado esconde una distribución muy desigual. A menudo las empresas manufactureras emplean entre 10 y 20 por ciento de personal temporal, y en algunos casos hasta la mayoría del personal. Además, en 2017 aproximadamente 3,2 millones de personas ocupadas tenían un contrato por tiempo limitado (Hohendammer 2018). Y con una participación del 8,3 por ciento en las relaciones de trabajo en 2017, los contratos por tiempo limitado también alcanzaron su nivel más alto hasta el momento. La limitación tiene un impacto particularmente fuerte en la contratación de nuevo personal, caso en el que el porcentaje de contratos limitados alcanzó el 44 por ciento en 2017, un valor que se ha mantenido casi constante desde mediados de la primera década de 2000.

En su resumen, el informe de distribución del Instituto de Ciencias Económicas y Sociales (WSI, por su nombre en alemán) correspondiente al año 2018 llega a la conclusión de que Alemania se sigue caracterizando por altos niveles de desigualdad social (Spannagel 2018), con una pobreza duradera que contrasta con la riqueza consolidada.

<sup>3</sup> En el caso de un empleo con baja remuneración la persona empleada percibe una remuneración mensual no superior a 450 euros (en 2009 el umbral mínimo se ubicaba en 400 euros al mes).

<sup>4</sup> Agencia Federal de Trabajo, Estadísticas, *Erwerbsfähige Leistungsberechtigte (ELB) am Arbeitsmarkt*, informe correspondiente a junio de 2018.

## 2

## EL PAISAJE SINDICAL

La Constitución alemana —la Ley Fundamental— garantiza la libertad de asociación. Los trabajadores tienen el derecho de unirse para formar sindicatos, nadie debe ser impedido de afiliarse. La afiliación tiene carácter voluntario. A diferencia de Bélgica o algunos países escandinavos, los sindicatos alemanes no intervienen en el pago del subsidio de desempleo o de jubilaciones o pensiones del Estado.

Las relaciones laborales en Alemania se caracterizan por el sistema dual de representación de los intereses, en el que la política laboral y salarial es competencia exclusiva de las asociaciones empresariales, las empresas y los sindicatos. A nivel de las empresas, los comités de empresa independientes, elegidos por los trabajadores y formalmente independientes de los sindicatos, cumplen un papel clave en la defensa de los intereses de los trabajadores de la empresa.<sup>5</sup> La relación entre los sindicatos y los comités de empresa surge del hecho de que los miembros de los comités integran en su mayoría un sindicato (Greifenstein ua. 2017), al tiempo que intervienen en las decisiones sobre política laboral y salarial y organización de sus respectivas organizaciones.

A finales de 2018, aproximadamente 7,8 millones de personas pertenecían a un sindicato. Estas afiliaciones se distribuyen fundamentalmente en tres centrales de envergadura muy variada que compiten entre sí, así como en organizaciones sindicales independientes, sin afiliación a ninguna central.<sup>6</sup> La Confederación de Sindicatos Alemanes (DGB, por su nombre en alemán), fundada en 1949, es la central sindical por lejos más importante del país. A finales de 2018, los ocho sindicatos miembros de la DGB contaban con casi seis millones de afiliaciones, equivalentes a 75 por ciento de todas y todos los sindicalistas. Le sigue la Federación Alemana de Funcionarios y Unión Salarial (dbb), generalmente conocida como Federación de Funcionarios, con 1,3 millones de afiliaciones. La Confederación Cristiana de Sindicatos (CGB) es la central menor, y con-

<sup>5</sup> Los funcionarios de la administración pública eligen los llamados consejos del personal, que operan sobre una base legal independiente, aunque similar.

<sup>6</sup> La *United Leaders Association (Unión de las asociaciones alemanas de personal de dirección, ULA)* no conforma una central sindical stricto sensu, porque solamente una parte de sus organizaciones afiliadas se definen como sindicatos. El sindicato más importante que integra la ULA es la Asociación de Académicos, Empleados y Directivos Administrativos de la industria química (VAA, por su nombre en alemán), que tiene 30.000 afiliados, según sus datos.

taba, según sus datos, con 271.000 afiliaciones en 2016. Según estimaciones del WSI, las organizaciones sindicales sin afiliación a ninguna de las centrales sumaron aproximadamente 280.000 miembros en conjunto.

Desde 1945 prevalece el principio de sindicato unitario en Alemania, debido a que la división política del movimiento sindical fue considerada una de las causas que posibilitaron su destrucción casi sin resistencia por los nacionalsocialistas en 1933. No existen vínculos formales entre los sindicatos miembros de la DGB y de la dbb con un determinado partido político, tampoco reciben financiamiento de partido alguno. No obstante, históricamente los sindicatos afiliados a la DGB mantuvieron una relación más cercana al SPD. Esta relación entró en crisis en 2003, cuando el gobierno formado por socialdemócratas y verdes encabezado por el canciller federal Gerhard Schröder aplicó fuertes recortes al seguro de desempleo y fomentó activamente el sector de salarios bajos, contra la voluntad de la DGB.

Este distanciamiento entre el SPD y los sindicatos de la DGB coadyuvó en 2005 a la fundación del partido *Die Linke*, que contó con el respaldo activo de una minoría relevante del movimiento sindical, sobre todo de ver.di [servicios] e IG Metall [metalúrgicos]. El aumento de la edad jubilatoria a 67 años por la CDU/CSU y el SPD en 2007 profundizó aún más la desafección. En cambio, la superación de los efectos de la crisis económica de 2008–2009 contribuyó a un renovado acercamiento entre los dirigentes del SPD y la DGB que ha continuado desde 2013 y encuentra su expresión más visible en la estrecha cooperación entre la DGB y el Ministerio de Trabajo, conducido por la socialdemocracia. Los resultados de las elecciones legislativas federales de 2017 indican, sin embargo, que el nuevo acercamiento no encuentra un eco palpable entre los afiliados sindicales en general. El presidente de la DGB, Reiner Hoffmann, reelegido en 2018, integra el SPD, al igual que los presidentes del IG BCE (Minería, Química y Energía) y de la IG Metall, Michael Vassiliadis y Jörg Hoffmann.

## LA DGB Y SUS SINDICATOS INDUSTRIALES

En la DGB rige el principio: una empresa, un sindicato. Los ocho sindicatos miembros de la DGB se definen como sindicatos industriales, que organizan a todos los trabajadores de

Cuadro 2  
**Áreas de organización de los sindicatos industriales de la DGB**

Sindicato	Áreas de organización	Afiliaciones 2018
Unión Industrial de Trabajadores del Metal (IG Metall)	Industria metalúrgica y electrotécnica; industria siderúrgica; textiles y vestimenta; limpieza de textiles; procesamiento de madera; talleres de automoción, electricidad, carpintería y sanitaria; Facility Management; logística de contratos.	2.271.000
Sindicato Unido de Servicios (ver.di)	Servicio civil; comercio, bancos y seguros; salud; cuidados; servicios sociales y educativos; transporte; correos; telecomunicación; puertos; medios; industria de impresión; vigilancia y servicios de seguridad; sector inmobiliario; bomberos, etc.	1.969.000
Sindicato Industrial de Minería, Química y Energía (IG BCE)	Industria química; industria farmacéutica; minas; empresas energéticas, etc.	632.000
Sindicato de Educación y Ciencia (GEW)	Escuelas, instituciones de educación terciaria, educación infantil, capacitación	279.000
Sindicato Industrial de la Construcción, la Agricultura y el Medio Ambiente (IG BAU)	Industria de la construcción; talleres de construcción; limpieza de edificios; servicios de mantenimiento edilicio; agricultura y silvicultura	247.000
Sindicato de Alimentación, Tabaco y Restaurantes (NGG)	Industria de la alimentación, sector alimentario tradicional, industria de la bebida, molinos, hoteles y restaurantes, restauración colectiva	198.000
Sindicato de la Policía (GdP)	Servicios policiales	191.000
Sindicato Ferroviario y de Tránsito (EVG)	Ferrocarriles, transporte ferroviario	187.000

Fuente: DGB; Resumen: WSI.

los sectores y empresas o entidades de servicio en el área de organización de su competencia. Sin embargo, una serie de fusiones y asociaciones ha desembocado en el surgimiento de grandes sindicatos que abarcan múltiples sectores. En los últimos años, la reestructura de sectores y empresas, la duplicación de competencias (por ejemplo en educación, energía y logística) y la aparición de nuevas industrias (TI, energía solar y eólica) desencadenaron problemas de delimitación y conflictos entre los sindicatos industriales de la DGB, que se generaron más a menudo que en períodos anteriores. En consecuencia, se adoptaron varios acuerdos intersindicales con la finalidad de mitigar dichos conflictos, y por esta vía se logró encaminar un conflicto especialmente duro en torno a la competencia en el área de la logística de contratos entre la IG Metall y ver.di.

Los sindicatos miembros de la DGB se financian exclusivamente sobre la base de cotizaciones y su patrimonio. No reciben fondos estatales ni subsidios públicos. La remuneración del aparato, del personal administrativo y de los funcionarios empleados está a cargo de los sindicatos. En la mayoría de los sindicatos miembros de la DGB la cuota social asciende al 1 por ciento del salario mensual bruto; las personas desocupadas y jubiladas pagan menos. Por lo general, el pago se efectúa mediante autorización de cobro, la cuota se actualiza automáticamente en función de los aumentos de salario. Por esta razón, en los años con buenos acuerdos salariales los ingresos anuales por concepto de cuotas de los sindicatos se pueden mantener estables o incluso crecer, a pesar de una tendencia moderada a la baja de las afiliaciones.

El porcentaje de mujeres en los sindicatos de la DGB se ha mantenido bastante estable en los últimos años. En 2018 ascendió a 34 por ciento de un total de 5.975.000 afiliados, lo que representa un leve aumento de 2 por ciento desde 2008. La proporción de mujeres en los sindicatos industriales depende de la estructura de empleo en las respectivas áreas de organización en cuestión. En 2018 el porcentaje de mujeres más alto correspondió por lejos al GEW, con 72 por ciento. Le siguió ver.di, con 52 por ciento, y NGG, con 42 por ciento. Los tres sindicatos organizaron a sectores con una proporción de trabajadoras bastante alta. Una proporción claramente menor de afiliadas se registró en la IG Metall, con 18 por ciento, y en el EVG y el IG BCE, con 22 por ciento en ambos casos. En el GdP y el IG BAU, las mujeres equivalen a alrededor de un cuarto de las afiliaciones, con el 25 y el 27 por ciento, respectivamente.

Entre los trabajadores más jóvenes los sindicatos de la DGB ostentan tasas de representación por debajo de la media. A finales de 2017 la «proporción de jóvenes», que comprende la totalidad de los afiliados hasta los 27 años, llegó al 8,5 por ciento. Sin embargo, en el mismo momento la participación porcentual de este grupo etario en el total de los ocupados sujetos al seguro social alcanzó 16,6 por ciento, es decir, casi el doble. Entre las y los jóvenes se repiten las marcadas diferencias existentes entre los sindicatos industriales. A finales de 2017 el sindicato de la policía ostentó la proporción por lejos más alta de jóvenes, con casi el 20 por ciento de las afiliaciones. Los sindicatos de la industria química y metalúrgica se ubican en el segundo y tercer puestos, con aproxima-

damente el 10 por ciento en ambos casos. Con el 5,5 por ciento ver.di alcanzó una proporción de jóvenes claramente menor. El GEW ocupó el último lugar, con el 4 por ciento. La organización de trabajadores jóvenes se enfrenta al problema estructural de la reducción del número de aprendices, de 1,68 millones en 2001 a 1,32 millones en 2017 (Destatis 2018). Dado que durante su formación, en Alemania, los aprendices se encuentran la mayor parte del tiempo en las empresas, resulta más fácil contactarlos donde hay comités de empresa integrados por sindicalistas que pueden proponerles una afiliación sindical sin mayores obstáculos.

A diferencia de otros países, en Alemania la afiliación sindical no cesa automáticamente con el cambio del empleo, ni tampoco a causa de desocupación o jubilación. En los casos de cambios del sindicato, se computan los años de afiliación acreditada en el seno de la DGB. Cerca del 20 por ciento de las afiliaciones a los sindicatos de la DGB corresponden a personas jubiladas y alrededor del 5 por ciento a desocupadas. La proporción de los afiliados económicamente activos varía de un sindicato a otro, y algunas organizaciones no publican los números correspondientes. La IG Metall y ver.di son la excepción a la regla: en el caso de ver.di las personas activas en 2017 fueron el 76 por ciento de los afiliados y en la IG Metall, el 70 por ciento.

En 2005 se suprimió la diferenciación histórica del derecho de trabajo y el derecho social entre «trabajadores» y «empleados». Los últimos datos desglosados referidos a los so-

cios de los grandes sindicatos industriales y ver.di datan de 2014. En ese momento la economía en su totalidad registraba al 68 por ciento de la población activa dependiente como empleadas/os, al 21 por ciento como trabajadoras/es, al 6 por ciento como funcionarias/os públicas/os y al 4 por ciento como aprendices. Aunque en el IG BCE la proporción de trabajadoras/es se ubicaba en casi 75 por ciento y en la IG Metall en alrededor de 80 por ciento. Muy diferente fue la situación en ver.di, con apenas el 30 por ciento de trabajadoras/es, una amplia mayoría de empleadas/os y un porcentaje menor de funcionarias/os públicas/os. Estas diferencias reflejan en parte las variadas estructuras sectoriales. Pero la presencia relativamente baja de empleadas/os en el IG BCE y la IG Metall es también expresión de su arraigo histórico en las ramas de producción de las grandes industrias. Tanto el IG BCE como la IG Metall se están esforzando por lograr una mayor presencia en las áreas de desarrollo, investigación y TIC de los sectores que representan.

Alrededor de 420.000 afiliados de los sindicatos de la DGB (sobre todo, ver.di, GEW, GdP y EVG) son funcionarios públicos. Tienen un estatus especial en Alemania, concedido por el Estado con carácter vitalicio, que los protege de ser despedidos, salvo en casos de actos delictivos. Las funcionarias y los funcionarios gozan de libertad sindical, pero sus remuneraciones y horarios de trabajo son fijados por ley por los parlamentos. No participan en las negociaciones colectivas, y por su estatus especial no tienen derecho de huelga, de

Cuadro 3  
Sindicatos afiliados a la dbb (selección)

Sindicato	Áreas de organización	Afiliaciones
Federación de Formación y Educación (VBE)	Educadoras y educadores a nivel preescolar, primario, secundario —ciclo básico y ciclo superior— y formación docente	164.000*
Sindicato Alemán de la Policía (DPoIG)	Servicios policiales	94.000*
Sindicato komba (komba)	Trabajadores municipales, empresas de servicios municipales privatizadas	90.000*
Asociación Alemana de Filólogos (DPHV)	Profesoras y profesores de liceos, escuelas y liceos integrados, institutos universitarios y universidades	90.000*
Sindicato Alemán de la Administración Impositiva (DStG)	Administración fiscal, autoridades impositivas	70.000*
Sindicato de la Seguridad Social (GdS)	Seguridad social (enfermedad, jubilaciones, accidentes, desempleo)	42.000**
Sindicato de los Conductores Ferroviarios de Alemania (GDL)	Ferrocarriles	34.000*
Sindicato de Comunicación DPV (DPVKOM)	Deutsche Post AG, Deutsche Telekom AG, Deutsche Postbank AG	27.000**

Fuentes: \*Páginas web de los sindicatos [30 de julio de 2018]; \*\* Oeckl, *Handbuch des öffentlichen Lebens*, edición online (www.oeckl.de) [30 de julio de 2018].

conformidad con la opinión jurídica dominante que fue confirmada expresamente por el Tribunal Federal Constitucional en junio de 2018 (Tribunal Federal Constitucional 2018). Según los datos más actualizados, en 2016 el Estado empleó a cerca de 1,7 millones de funcionarias/os (incluyendo juezas y jueces).

## FEDERACIÓN DE FUNCIONARIOS Y OTROS SINDICATOS

La segunda central en importancia es la Federación de Funcionarios y Unión Salarial (dbb). Aglutina 40 sindicatos federales y de sectores específicos, que organizan, fundamentalmente, a funcionarias/os públicas/os, pero también a trabajadores asalariados de todos los niveles de la función pública y, en parte, también del sector de servicios privado. A finales de 2018, todos los sindicatos miembros de la dbb registraban 1.318.000 afiliaciones, 32 por ciento de ellas, mujeres. En el caso de los sindicatos miembros de la dbb, el grupo de los jóvenes comprende a todos los afiliados de entre 16 y 30 años, alrededor del 11 por ciento del total (aproximadamente 150.000 afiliados). No se dispone de datos sobre el porcentaje de afiliados no activos. La dbb es la central que cuenta por lejos con más funcionarios públicos afiliados, en total 925.000. A diferencia de los sindicatos de la DGB, la dbb ha manifestado siempre su oposición al derecho de huelga de los funcionarios públicos.

Otros sindicatos de rama importantes se han constituido en el sector de escuelas, liceos y pedagogía, en las agencias de seguridad y en las administraciones locales y tributarias. Los intereses de los 394.000 afiliados de la dbb sin estatus de funcionario público son representados por la dbb Unión Salarial (*dbb tarifunion*). Con respecto a los funcionarios públicos, la dbb tarifunion actúa como parte de un grupo negociador, en conjunto con ver.di y otros sindicatos de la DGB. Sin embargo, en otros sectores hay organizaciones que compiten con los sindicatos de la DGB. Un ejemplo destacado es el Sindicato de Conductores Ferroviarios de Alemania (GDL), que organiza a los conductores y una parte del personal del tren. El GDL mantiene una dura rivalidad con el EVG, el sindicato por lejos más grande del sistema ferroviario. A su vez, la dbb se autodefine como una central sindical políticamente independiente, aunque mantiene relaciones tradicionalmente buenas con los partidos CDU y CSU. Ulrich Silberbach, presidente de la dbb desde 2017, integra el CDU.

La Confederación Cristiana de Sindicatos (CGB) es la tercera central sindical, y por lejos la de menor importancia. A diferencia de las otras dos confederaciones, se autodefine como un sindicato con tendencia político-religiosa. La central tiene 13 sindicatos especializados afiliados, aunque solo algunos de ellos actúan con autonomía en las negociaciones colectivas. Según datos propios, en 2016 la central registraba 271.000 afiliaciones, correspondiendo el 24 por ciento de ellas a mujeres. La central no proporciona información sobre sus sindicatos industriales, pero se calcula que el Sindicato Metalúrgico Cristiano (CGM) y la organización DHV —sindicato de los profesionales— sean los mayores. Supuestamente el CGM tiene 87.000

integrantes,<sup>7</sup> en tanto el sitio web del DHV informa de aproximadamente 73.000 miembros en 2018. Sin embargo, hay fuertes dudas respecto del número de afiliaciones de ambos sindicatos. Hay indicios de que el DHV jamás ha tenido más que 32.000 afiliados, y el DHV posiblemente ni siquiera 20.000 (Müller/Wassermann 2015). Por lo tanto, habría que ser cauto respecto del total de afiliaciones de la CGB.

Los sindicatos que integran la CGB no tienen la capacidad de llevar a cabo una huelga en ningún sector, a diferencia de los fuertes sindicatos cristianos belgas, por ejemplo. En el pasado se han vuelto atractivos para las empresas, porque firmaron convenios salariales que socavaron las condiciones salariales y de trabajo acordadas por los sindicatos de la DGB. En los últimos tiempos, los sindicatos de la CGB se han esforzado por liberarse de la imagen del sindicalismo de subcotización.<sup>8</sup>

Al igual que la dbb, la CGB se autodefine como independiente, a pesar de su cercanía política con los partidos demócratacristianos. La preside el antiguo diputado federal por la CSU Matthäus Strebl. No obstante, la mayoría de los trabajadores sindicalizados cercanos a la CDU y la CSU se afilian a uno de los sindicatos de la DGB, no de la CGB.

Los sindicatos de la DGB ven a la CGB como una organización adversaria, a la que combaten. En varias ocasiones lograron que los tribunales denegaran a algunos sindicatos de la CGB el derecho de negociar convenios salariales, por ejemplo en el ramo del trabajo temporal. El retiro de la capacidad de negociar tales convenios implica que todos los convenios concluidos por esos sindicatos o grupos negociadores pierdan validez.

## SINDICATOS GREMIALES Y SECTORIALES

Varios sindicatos no están afiliados a ninguna de las centrales. Según estimaciones del WSI correspondientes al año 2017, en ese año tuvieron 280.000 afiliados; no todos los sindicatos de este grupo firman convenios salariales propios. Lo que tienen en común es la organización de grupos gremiales o profesionales específicos.

La organización más importante es por lejos la Sociedad de los empleados y funcionarios médicos de Alemania »Marburger Bund« (MB), que organiza sobre todo a los médicos empleados de los hospitales. A principios de 2018 este sindicato contaba con cerca de 120.000 afiliaciones, convirtiéndose en el de mayor peso de ese grupo profesional. El 53 por ciento de las afiliaciones correspondía a mujeres. Hasta 2005, el MB participaba en las negociaciones salaria-

<sup>7</sup> Oeckl, *Handbuch des öffentlichen Lebens*, edición online, www.oeckl.de, sobre la base de informaciones sindicales [31 de julio de 2018].

<sup>8</sup> Siguiendo esta línea de acción, a mediados de 2018 el DHV denunció el convenio salarial que había concluido con una pequeña empresa subsidiaria del grupo minorista Metro, cuando este intentó de servirse del convenio para socavar el convenio colectivo del comercio minorista firmado por ver.di.

les conjuntamente con los sindicatos competentes de la DGB; sin embargo, a partir de ese año optó por una política laboral y salarial independiente. Con la primera huelga médica masiva en los hospitales alemanes en 2006, el MB logró, por primera vez, la firma de convenios independientes, y registró un fuerte aumento de afiliaciones. En un primer momento, la rivalidad en materia de política laboral y salarial provocó tensiones considerables con ver.di, que organiza sobre todo al personal de enfermería y técnico de los hospitales. Sin embargo, en 2017 MB y ver.di acordaron que respetarían las respectivas autonomías en las negociaciones salariales y laborales en el sistema de salud y no aceptarían que los operadores de los hospitales los enfrentaran entre ellos.<sup>9</sup>

La Asociación Alemana de Periodistas (DJV) es la principal organización sindical en representación de los periodistas de las casas editoriales y publicaciones periódicas. En 2017 tenía aproximadamente 33.500 afiliados. Este sindicato compite con la Unión Alemana de Periodistas (dju), cuyas afiliaciones llegan aproximadamente a la mitad de la DJV y que forma parte de ver.di. Por lo general, ambos sindicatos actúan en conjunto durante las negociaciones colectivas. Por otra parte, la Asociación Alemana de Empleados Bancarios (DBV), con 21.000 integrantes según la información proporcionada por la organización, siempre se ha autodefinido como el segundo sindicato del sector bancario, además de ver.di. Luego de años de duros enfrentamientos, en 2011 se inició un acercamiento paulatino entre la DBV y ver.di, que desembocó en un acuerdo sobre la formación de un grupo negociador para el área de la banca cooperativa.

En el área de la aeronáutica hay varios sindicatos que coexisten con ver.di. Por un lado, la Asociación Cockpit (VC) representa, según sus propios datos, a 9.600 afiliados, constituyéndose así en el sindicato de pilotos más importante. Ganó su autonomía en materia de política laboral y salarial a partir de una huelga en la principal empresa aérea de Alemania, Lufthansa, y en 2018 inició un conflicto laboral con Ryan Air. La Organización Independiente de Acompañantes de vuelo (UFO), que actúa en el área de la tripulación de cabina de las empresas aéreas, informa de 13.000 afiliados. Por último, el personal de control aéreo está representado en su totalidad por el Sindicato del Control Aéreo (GdF).

<sup>9</sup> Paralelamente, se busca evitar que se aplique la ley relativa a la unidad de negociación. Esta ley fue aprobada por la «coalición grande» en 2015 y prevé la posibilidad de que, en el caso de coexistir varios convenios colectivos, en determinadas condiciones solo sea aplicable aquel firmado por el sindicato con más afiliaciones. La ley, por cierto controvertida en la DGB, fue recurrida ante el Tribunal Federal Constitucional por ver.di y el MB, entre otras organizaciones. En 2017 el Tribunal reconoció la constitucionalidad en principio de la norma.

## 3

## DESAFÍOS ORGANIZATIVOS

### EVOLUCIÓN DE LAS AFILIACIONES

Los sindicatos en general gozan de una imagen bastante positiva; por lo menos así lo indican las encuestas. En 2018, el 75 % de los encuestados asociaban algo positivo con el término «sindicatos» (v. cuadro 4).

Sin embargo, desde la década de 1990 esta imagen generalmente positiva de los sindicatos ha contrastado con una fuerte caída de las afiliaciones. Esta afectó sobre todo a la DGB, con una reducción a menos de seis millones de miembros, un nivel históricamente bajo, si tenemos en cuenta que la presencia de la central antes de 1990 se limitaba a Alemania Occidental.

Múltiples razones pueden explicar esta evolución. La acelerada desindustrialización de la antigua República Democrática Alemana (RDA) conllevó una caída casi en picada de las afiliaciones en el Este del país en los años 90. A esto se agregaba, en Alemania Occidental, la pérdida de muchos puestos de trabajo bajo el impacto de racionalizaciones, reestructuras y deslocalizaciones que afectaron a sectores industriales con alta sindicalización. Por ejemplo, la reducción ininterrumpida de las afiliaciones del IG BCE están directamente relacionadas con el abandono de la minería de carbón. La contracción de las grandes empresas y la externalización de servicios de las plantas de producción crearon dificultades para la IG Metall. Y la privatización del ferrocarril y del co-

reco, que fue acompañada de una reducción de puestos de trabajo en las dos empresas grandes anteriormente en manos del Estado, tuvo un efecto igualmente negativo en el número de afiliados. Sin embargo, los sindicatos aún no han logrado mejorar su presencia en las áreas de servicios conformadas sobre todo por pequeñas empresas, para contrarrestar esa tendencia. De todos modos, al parecer la evolución se ha frenado desde 2008 (v. cuadro 5). Es más, entre los sindicatos de la DGB, GEW y GdP parecen haber logrado una inversión de la tendencia, y la IG Metall alcanzó una consolidación evidente. En cambio, ver.di aún debe preocuparse. Las afiliaciones crecientes en las áreas de la salud, de los servicios sociales y de la educación no compensan los números decrecientes en otras áreas como la administración pública y el comercio minorista.

Fuertes caídas se registraron en el EVG bajo el impacto de la reducción de personal de los ferrocarriles del *Deutsche Bahn*. En tanto, el IG Bau sufrió un desplome del número de afiliados. Las crecientes afiliaciones en el ramo de la limpieza de edificios fueron por lejos insuficientes para compensar los duros recortes provocados por el cambio estructural en la industria de la construcción.

La dbb ha sido la única central con una tendencia generalmente positiva del número de afiliados desde 1990, que se debía, entre otras razones, a la situación laboral estable de las funcionarias y los funcionarios públicos. No obstante, es-

Cuadro 4  
Eurobarómetro: Imagen pública de los sindicatos (en %)\*

	En general positiva	En general negativa
Otoño de 2009	60	25
Otoño de 2014	60	32
Otoño de 2015	66	27
Primavera de 2016	68	24
<b>Primavera de 2018</b>	<b>76</b>	<b>18</b>

Fuente: Comisión Europea, *Eurobarometer Survey*, varias ediciones.

\* Pregunta: «Por favor, indique en relación a cada uno de los términos a continuación, si le genera una asociación muy positiva, bastante positiva, bastante negativa o muy negativa»: «Sindicatos» («muy positiva» y «bastante positiva» = «generalmente positiva»; «bastante negativa» y «muy negativa» = «generalmente negativa»). Valores hasta completar 100: «no sabe».

Cuadro 5  
Evolución de las afiliaciones, 2001–2017

	2001	2008	2017	2001–2008	2008–2017
<b>Confederación de Sindicatos Alemanes (DGB)</b>	<b>7.899.000</b>	<b>6.265.000</b>	<b>5.995.000</b>	<b>–20,7 %</b>	<b>–4,3 %</b>
<b>Sindicatos industriales de la DGB</b>					
<i>Unión Industrial de Trabajadores del Metal (IG Metall)</i>	2.710.000	2.301.000	2.263.000	–15,1 %	–1,7 %
<i>Sindicato Unido de Servicios (ver.di)</i>	2.807.000	2.138.000	1.987.000	–23,8 %	–7,1 %
<i>Sindicato Industrial de Minería, Química y Energía (IG BCE)</i>	862.000	701.000	638.000	–18,7 %	–9,0 %
<i>Sindicato Industrial de la Construcción, la Agricultura y el Medio Ambiente (IG BAU)</i>	510.000	336.000	255.000	–34,1 %	–24,1 %
<i>Sindicato de Educación y Ciencia (GEW)</i>	268.000	252.000	278.000	–6,0 %	+10,3 %
<i>Sindicato de Alimentación, Tabaco y Restaurantes (NGG)</i>	251.000	206.000	200.000	–17,9 %	–2,9 %
<i>Sindicato Ferroviario y de Tránsito (EVG)</i>	306.000	219.000	190.000	–28,4 %	–13,2 %
<i>Sindicato de la Policía (GdP)</i>	185.000	169.000	185.000	–8,6 %	+9,5 %
<b>Federación Alemana de Funcionarios y Unión Salarial (dbb)</b>	<b>1.211.000</b>	<b>1.280.000</b>	<b>1.312.000</b>	<b>+5,7 %</b>	<b>+2,5 %</b>
<b>Confederación Cristiana de Sindicatos (CGB)</b>	<b>306.000</b>	<b>275.000</b>	<b>270.000</b>	<b>–10,1 %</b>	<b>–1,8 %</b>
<b>Sindicatos no afiliados</b>	<b>220.000</b>	<b>255.000</b>	<b>280.000</b>	<b>+15,9 %</b>	<b>+9,8 %</b>
<i>Entre ellos: Marburger Bund (MB)</i>	70.000	106.000	120.000	+51,4 %	+13,2 %
<b>Total</b>	<b>9.636.000</b>	<b>8.075.000</b>	<b>7.858.000</b>	<b>–16,2 %</b>	<b>–2,7 %</b>
<i>Tasa de organización neta*</i>	20 %	17 %	15 %		

Nota: \* Cálculos del WSI; número de trabajadores: destatis; tasa de organización neta: hipótesis de 75% de afiliados económicamente activos.  
Fuentes: Datos proporcionados por los sindicatos; oeckl-online.de; cálculos propios del WSI.

ta evolución no ha podido evitar que la proporción de los trabajadores sindicalizados en Alemania haya caído a un nivel bastante bajo, incluso en el contexto europeo. A diferencia de 2001, cuando alrededor de la quinta parte de los trabajadores ocupados integraban un sindicato, en 2017 apenas el 15 % habían obtenido su carnet sindical. A juicio del presidente de la DGB, esta evolución constituye una amenaza no solo para la capacidad estructuradora de los sindicatos, sino también para la legitimidad de sus pretensiones en ese sentido (Hoffmann 2018).

El nivel de organización decreciente viene acompañado del retiro territorial de las estructuras sindicales. Los sindicatos ya no están presentes en la vida cotidiana de muchas personas. Este déficit no puede ser neutralizado por una fuerte presencia mediática, porque la decisión a favor de la afiliación sindical depende en gran medida del contacto directo y de la visibilidad de los sindicatos en el entorno personal y el lugar de trabajo (Dribbusch 2003).

Sin embargo, a lo largo de su vida laboral muchos trabajadores (casi) no tienen contacto personal con una organización sindical, un hecho fuertemente dependiente del tama-

ño de la empresa. A diferencia de las empresas grandes, donde los sindicatos suelen tener una fuerte presencia en los comités de empresa y entre los trabajadores, esto resulta excepcional en las empresas pequeñas y medianas. Además, en las grandes industrias tradicionales los sindicatos pueden recurrir a una larga tradición, a diferencia de los sectores de servicios estructurados en pequeñas unidades, donde su intento de establecerse enfrenta serios obstáculos (cfr. Dribbusch 2003; Bremme et al. 2007; Birke 2010, entre otros). La dispersión de los trabajadores entre múltiples lugares de trabajo, muchas veces muy pequeños, y la fragmentación en relaciones laborales y regímenes horarios muy diversos dificultan la creación de estructuras de representación sindical. Para decirlo en pocas palabras: el número reducido de afiliaciones en el sector privado de servicios no resulta, en primer lugar, de una baja demanda de representación sindical, sino de su disponibilidad reducida. A falta de sindicatos, no hay afiliación.

Los éxitos en las negociaciones laborales y salariales, que los sindicatos alemanes logran a pesar de numerosas lagunas organizativas, dependen fundamentalmente de las islas mayores y menores de fortaleza sindical que se esconden detrás

de las cifras promedio a nivel federal. El bastión sindical más fuerte sigue siendo la industria automotriz, con una tasa de afiliación que continúa muy por encima de la mitad del personal ocupado. En algunas fábricas hasta el 80 o 90 por ciento de los trabajadores fijos integran el sindicato. Esas empresas forman la columna vertebral de la IG Metall. Un grado muy inferior de organización se verifica en el sector de construcción de máquinas, donde coexisten algunas empresas bien organizadas con numerosas empresas pequeñas y medianas en las que a menudo los integrantes del sindicato se encuentran claramente en minoría. En la industria química se observan fuertes diferencias respecto del nivel de sindicalización. Con un nivel de afiliación al IG BCE de casi un tercio de todos los trabajadores, se trata de un sector con un nivel de sindicalización en el territorio superior a la media. En el caso de los servicios públicos, las empresas de transporte público y de eliminación de residuos aún existentes a nivel municipal continúan siendo los bastiones sindicales. No obstante, en las ciudades grandes cobran cada vez más peso los servicios sociales y de educación municipales, así como los hospitales públicos. En esta área existen fuertes diferencias entre las ciudades, pero sobre todo entre las zonas urbanas y rurales. Precisamente, en las ciudades pequeñas y en el medio rural faltan a menudo estructuras sindicales. Por lo tanto, la presencia sindical en las empresas es particularmente baja. En el sector privado de servicios las actividades fundamentales de las empresas *Deutsche Bahn*, *Deutsche Post DHL* y *Deutsche Telekom*, que surgieron a partir de la privatización de los servicios públicos de correo y ferrocarril, muestran un elevado grado de sindicalización. En cambio, resulta muy inferior la presencia de ver.di en las nuevas empresas de correo, telecomunicación y transporte que se establecieron en el mercado a partir de la liberalización. A nivel del comercio minorista, las insolencias de algunas empresas bien organizadas le quitaron muchas bases a ver.di. Coexisten algunos grandes almacenes y cadenas de ropa de autoservicio con un alto grado de sindicalización con la gran mayoría de almacenes y sucursales sin organización sindical. Esto vale sobre todo para una porción importante del comercio de alimentos. Desde 2013 se está llevando a cabo un conflicto paradigmático con el gigante de las ventas por correo, Amazon, sobre la aplicación de los resultados de las negociaciones colectivas (Boewe/Schulten 2015). La organización del sector de la

logística, de fuerte crecimiento desde mediados de la primera década de 2000, es otro desafío importante. En este sector operan sobre todo ver.di e IG Metall.

Hay repetidos ejemplos de éxitos laborales y salariales incluso en las ramas y empresas de servicio, que se logran a pesar del bajo grado de sindicalización gracias a la exitosa movilización hasta de grupos reducidos de afiliados, sobre todo, cuando se asegura el apoyo de la población. Fue un muy buen ejemplo de esto la primera huelga nacional del sector limpieza de edificios en 2009, en la cual el IG BAU pudo defender el salario mínimo nacional del sector gracias al fuerte apoyo público.

## ARRAIGO EN LAS EMPRESAS Y COGESTIÓN

La presencia sindical en las empresas está estrechamente relacionada con la existencia de los comités de empresa y de personal. La ley sobre los comités de empresa habilita la creación de comités de empresa en todas las empresas de cinco o más trabajadores. Son elegidos por todos los trabajadores y actúan con independencia de los sindicatos, por lo menos formalmente. Sin embargo, constituyen casi siempre el nexo local con los sindicatos. La cooperación entre el comité de empresa y los sindicatos se apoya además en la legislación vigente.<sup>10</sup> Según un análisis de las elecciones a los comités de empresa encomendado por la Fundación Hans Böckler, en 2014 aproximadamente 75 por ciento de los integrantes de los comités de empresa estaban también afiliados a un sindicato.

La creación de los comités de empresa no es obligatoria. No obstante, los sindicatos tienen la facultad de iniciativa para hacer efectivo el inicio del proceso fundacional de un comi-

<sup>10</sup> En analogía con la Ley de Comités de Empresa que regula el funcionamiento y los derechos y obligaciones de los comités de empresa, el funcionamiento de los comités de personal en el ámbito de los servicios públicos está sujeto a diversas leyes relativas a la representación del personal. A pesar de la coincidencia básica del derecho de representación en los servicios públicos, en algunos casos los consejos de personal podrán registrarse por disposiciones legales divergentes.

Cuadro 6  
Distribución de los comités de empresa según tamaño de las empresas, 2017 (en %)

	Categorías de empresas según tamaño (trabajadores)					Todos a partir de 5 trabajadores	Todos con más de 20 trabajadores
	5-50	51-100	101-199	200-500	501+		
Empresas con consejo de empresa	5	32	53	69	80	9	27
Trabajadores con consejo de empresa	9	33	55	70	86	39	52

Fuente: Ellguth/Kohhaut 2018 basado en el IAB panel de empresa; industria privada a excepción de la agricultura y las organizaciones sin fines de lucro.

Cuadro 7  
**Distribución de los comités de empresa (CE) por ramas de actividad, 2017**  
 (participación de empresas y trabajadores en las empresas con CE, en %)

Rama de actividad	Empresas	Trabajadores
Energía/Agua/Residuos/Minería	35	79
Industria manufacturera	15	63
Construcción	3	17
Comercio	9	28
Transporte/Almacenamiento	11	46
Información/Comunicación	9	35
Servicios financieros	25	74
Hotelería/Otros servicios	3	9
Salud/Educación/Formación	12	44
Servicios científicos comerciales	6	25
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>39</b>

Nota: Empresas del sector privado con al menos cinco trabajadores, sin agricultura ni organizaciones sin fines de lucro.  
 Fuente: IAB Betriebspanel.

té cuando aún no existe en una empresa. El establecimiento inicial del comité de empresa resulta a menudo en conflictos con las empresas (Behrens / Dribbusch 2018). Algunas empresas combaten su fundación, como sucede con frecuencia en pequeñas y medianas empresas bajo la dirección de los dueños.

La existencia de los comités depende asimismo del tamaño de las empresas (v. cuadro 6). Tan solo el nueve por ciento de todas las empresas con cinco o más trabajadores tienen un comité de empresa.<sup>11</sup> Sin embargo, esas empresas emplean nada menos que 39 por ciento de todos los trabajadores (Ellguth/Kohaut 2018). Si se enfocan exclusivamente las empresas con más de 20 trabajadores, la proporción del personal ocupado con representación por un comité de empresa se ubicó en cerca de la mitad de los trabajadores. En las empresas grandes con 500 o más trabajadores ese porcentaje alcanzó incluso cerca de 90 por ciento.

Por lo tanto, resulta particularmente alta la representación por un comité de empresa entre los trabajadores de los sectores, que aún cuentan con una proporción relativamente alta de empresas grandes, especialmente los servicios de energía eléctrica y de agua, el área de los servicios financie-

ros y la industria manufacturera (v. cuadro 7). En cambio, en los sectores construcción, gastronomía y comercio el número de comités de empresa es particularmente bajo.

La cogestión en la empresa a través de los comités de empresa y de personal coexiste con la llamada *cogestión de la empresa*, que surgió históricamente como respuesta al reclamo de democratizar las empresas después de la Segunda Guerra Mundial (respecto de la reseña a continuación, cfr.: Hans-Böckler-Stiftung 2015). Como expresión más radical de cogestión, en 1951 entró en vigor la cogestión en la minería y la industria siderúrgica, cuya incidencia se había reducido fuertemente ante el previsible fin de la minería y la contracción del sector siderúrgico en Alemania. En la actualidad, la forma de mayor peso es la llamada cogestión paritaria, de carácter obligatorio para todas las sociedades anónimas con 2.000 o más trabajadores, que entró en vigor en 1976. En este caso, el capital y el personal cuentan con el mismo número de representantes en el consejo de administración de la empresa. Por el lado del personal, se prevé la posibilidad de elegir tanto representantes desde el seno de la empresa como delegados sindicales, en una proporción preestablecida. En situaciones de conflicto, el capital, al que suele corresponder la presidencia, dispone de un voto de desempate adicional decisivo. Según cálculos de la Fundación Hans Böckler, en 2016 esta forma de cogestión se aplicaba en aproximadamente 640 empresas, a las que habrá que sumar cerca de 30 empresas del sector minero y siderúrgico. Para otras cerca de 1.500 sociedades anónimas con un mínimo de 500, pero menos de 2.000 trabajadores, rige en cambio la llamada participación de un tercio. En este seg-

<sup>11</sup> Los siguientes apartados sobre la presencia de los comités de empresa y la cobertura convencional se basan en datos relevados por el IAB Betriebspanel, una encuesta representativa anual entre 16.000 empresas, que se realiza por encargo del Instituto de Estudios Laborales y Profesionales (IAB) de la Agencia Federal de Trabajo. Se trata de la única fuente que facilita un análisis de largo plazo.

mento, un tercio de los escaños del consejo de administración corresponde a los representantes de los trabajadores y sindicatos. Debido al involucramiento de los sindicatos en las decisiones empresariales, el sistema de cogestión de la empresa es considerado un elemento fundamental de la cooperación capital-trabajo alemana.

## EROSIÓN DEL SISTEMA DE CONVENIOS COLECTIVOS

En Alemania, solamente los sindicatos tienen el derecho de negociar convenios relativos a las condiciones salariales y laborales, no los comités de empresa. A ellos les compete, en cambio, velar por el cumplimiento de las cláusulas de los convenios. Con frecuencia se encargan además de la puesta en práctica concreta de los convenios, aunque solo en aquellos asuntos que les sean asignados expresamente por las partes, es decir, los empleadores y los sindicatos. En su mayoría los convenios son firmados por los sindicatos afiliados a la DGB. Sin embargo, la mera existencia de un convenio colectivo no implica una garantía automática de buenas condiciones de trabajo; estas dependen también de las respectivas correlaciones de fuerzas y condiciones económicas marco. Aunque en general es cierto que con mayor frecuencia los convenios vienen acompañados de suplementos, pagos extraordinarios (Hans-Böckler-Stiftung Pressedienst 2018) y, tendencialmente, mejo-

res remuneraciones. Otra ventaja radica en que las disposiciones de un convenio no pueden ser suprimidas arbitrariamente por los empleadores, a diferencia de los compromisos voluntarios.

En el sistema de negociación salarial alemán predominan los convenios colectivos territoriales que cubren sectores enteros o partes de ellos. Tienen alcance regional o nacional para todas las empresas afiliadas a las asociaciones empresariales que firman el convenio. A diferencia de lo que ocurre en otros países europeos, el Estado casi no interviene en las negociaciones. La única excepción la constituye el sector público, dado que la Federación, los estados federados y los municipios actúan como parte de la negociación.

Desde los años 1990 se observa una erosión del sistema de negociación. Por un lado, disminuye la cobertura convencional, mientras por el otro, se procesa una paulatina pérdida del carácter vinculante y de los estándares negociados debido a una gran variedad de cláusulas de apertura respecto de los resultados negociados (Bispinck 2008).

El alcance de la política sindical de negociaciones salariales depende de la cantidad de empresas y, sobre todo, de trabajadores comprendidos por los respectivos acuerdos colectivos. Desde la perspectiva sindical preocupa, por lo tanto, la pérdida del nivel de cobertura convencional desde finales de la década de 1990 (v. figura 2). Aquí, al igual que en el caso

Figura 2  
Evolución de la cobertura convencional, Alemania del Este y del Oeste, 1998–2017



Fuente: IAB Betriebspanel, Ellguth/Kohaut 2018.

Cuadro 8  
Cobertura convencional de los trabajadores, 2017 (participación en %)

Rama de actividad	Convenio colectivo regional		Convenio de la empresa	
	Oeste	Este	Oeste	Este
Agricultura	47	18	(1)	(3)
Energía/Agua/Residuos/Minería	69	48	16	(24)
Industria manufacturera	51	24	12	11
Construcción	60	52	(3)	(2)
Comercio mayorista	36	13	4	(5)
Comercio minorista	35	25	5	(3)
Transporte/Almacenamiento	42	9	(16)	(11)
Información/Comunicación	16	7	(3)	(11)
Servicios financieros	78	64	5	(2)
Hotelería/Otros servicios	37	24	(2)	(2)
Salud/Educación/Formación	51	31	9	14
Organizaciones no comerciales	53	30	(12)	(11)
Administración pública/Seguridad social	91	77	7	21
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>34</b>	<b>8</b>	<b>10</b>

Nota: Valores entre paréntesis con valor explicativo reducido, al basarse en menos de 20 casos en la muestra aleatoria.  
Fuente: IAB Betriebspanel.

de los comités de empresa, incide el tamaño de la empresa, que se manifiesta en una cobertura convencional de los trabajadores muy por encima de la cobertura de las empresas. A modo de ejemplo, en 2017 solo 22 por ciento de las empresas de Alemania Occidental con menos de diez trabajadores habían firmado un convenio colectivo; en cambio, entre las empresas con 500 o más trabajadores la cobertura llegó a 85 por ciento (en Alemania Oriental, 13 y 81 por ciento, respectivamente).

En ningún momento la cobertura convencional en Alemania del Este llegó a los niveles del Oeste del país. En 2011 cayó por debajo del umbral de 50 por ciento de los trabajadores.

Las diferencias de cobertura convencional entre el Oeste y el Este del país se constatan también en los diversos sectores (v. cuadro 8).

En la actualidad, apenas un cuarto del personal de la industria manufacturera de Alemania Oriental trabaja en empresas con cobertura convencional. Esta continúa alcanzando sus niveles más altos en la administración pública y la seguridad social: en ambas partes del país la cobertura alcanza a 98 por ciento de los trabajadores. Gracias a la firma de convenios colectivos de alcance nacional en el sector bancario, la cobertura convencional del sector financiero se ubica por encima de la media, a diferencia de

los sectores de servicios como el comercio o la gastronomía, donde no comprende siquiera la mitad de los trabajadores.<sup>12</sup>

Los cambios en el sistema de negociación salarial no se deben solamente a la menor cobertura convencional, sino también a la práctica cada vez más extendida de las cláusulas de apertura respecto de los resultados negociados desde mediados de los años 1990 (Massa-Wirth 2007). En ellas las partes de la negociación facultan a los comités de empresa a apartarse, por tiempo limitado o indeterminado, de los estándares acordados en el convenio colectivo territorial. En la práctica esto lleva a la paulatina pérdida del carácter vinculante de los estándares acordados en los convenios colectivos. En parte, las cláusulas de apertura se ocupan de definiciones específicas, pero también de la reducción de los estándares acordados en las negociaciones. A diferencia de una fase inicial que se centraba en situaciones de emergencia económica, a partir del año 2000 se admiten también desvíos en aquellos casos en que las empresas solicitan una rebaja de los costos para mejorar su com-

<sup>12</sup> Cabe puntualizar que los valores inferiores relevados por la encuesta de estructura de los ingresos de la Oficina Federal de Estadística de Alemania (Destatis) para 2014 muestran un desvío hacia la baja (destatis 2016). Según este relevamiento en 2014 solamente el 29 por ciento de los trabajadores contaba con cobertura convencional. Cada cuatro años Destatis recopila los datos directamente entre 60.000 empresas.

petitividad. Los acuerdos cobraron especial relevancia como parte de pactos de ocupación y competencia. En muchos casos los comités de empresa y los trabajadores fueron presionados por amenazas de reubicación de la producción o cierre si se negaban a hacer concesiones. Como contrapartida se acordaron, a menudo, garantías de empleo limitadas (Massa-Wirth/Seifert 2005; Dribbusch 2012).

Según encuestas del instituto WSI (Bispinck / Schulten 2003), los comités de empresa tienen una opinión predominantemente crítica de las cláusulas de apertura, porque temen verse obligados a hacer concesiones debido a las relaciones de fuerza desfavorables. Sobre todo en los sectores y empresas cuyos sindicatos tienen poca capacidad de incidir y cuyos comités de empresa mantienen vínculos débiles con los sindicatos, existe el peligro de una creciente perforación del sistema de negociaciones salariales acompañada de la pérdida de los estándares establecidos.

La erosión de la cobertura convencional es uno de los principales factores que contribuyeron a que Alemania tenga hoy uno de los mayores sectores de salarios bajos de la UE. Según cálculos de Kalina y Weinkopf (2017), en 2015 el 22,6 por ciento de los trabajadores de Alemania percibieron una remuneración por debajo del umbral del salario bajo, es decir, dos tercios del salario mediano.<sup>13</sup>

Ante las dificultades de obtener resultados efectivos en los sectores especialmente afectados por los salarios bajos, a mediados de la primera década del 2000 los sindicatos de la DGB empezaron a convencerse de la necesidad de introducir un salario mínimo legal. La campaña por el salario mínimo que la DGB inició en 2007, luego de más de un debate en su seno (Dribbusch/Birke 2012, 2014, 24–26), suscitó amplio apoyo popular. Según las encuestas, en el otoño [boreal] de 2009 el 85 por ciento de la población apoyó la iniciativa. En los años siguientes estos valores se mantuvieron constantes. Luego de las elecciones de 2013, en las que el partido liberal FDP —contrario al salario mínimo— perdió su representación parlamentaria, la llamada gran coalición integró la demanda en su programa de gobierno.

La introducción del salario mínimo legal en Alemania el 1 de enero de 2015 marcó un hito, a pesar de las disposiciones transitorias y excepciones previstas por la ley. De esta manera se puso fin al papel especial de Alemania como uno de los pocos países europeos sin un salario mínimo que cubriera todo el territorio nacional. El 1 de enero de 2017 el salario mínimo aumentó, pasando de 8,50 euros al momento de su introducción a 8,84 euros; sin embargo, el nuevo salario por hora no es suficiente para prevenir la pobreza en la vejez (Lübker / Schulten 2018). Quienes perciban el salario mínimo a lo largo de su vida laboral dependerán de prestaciones sociales adicionales para complementar su jubilación. Los aumentos previstos para 2019 y

2020, a 9,19 euros y 9,35 euros, respectivamente, no cambiarán esta situación. El salario mínimo de Alemania es relativamente bajo, si se compara con los de los otros países europeos.

No obstante, por dos razones la campaña por el salario mínimo ha sido un éxito para los sindicatos afiliados a la DGB. En primer lugar, fue posible obtener el apoyo mayoritario de la sociedad a favor del reclamo fundamental sindical de introducir un límite salarial inferior. En segundo lugar, de la mano de la campaña se despertó el interés por otros temas como los salarios bajos y la ocupación precaria. Esto retroalimentó la política salarial sindical; tanto a nivel social en general como a nivel sindical se prestó más atención a los sectores de salarios bajos. Se generó un impacto generalmente positivo sobre las categorías bajas de la escala salarial (Bispinck 2018). La sensibilidad creciente hacia las remuneraciones a menudo precarias en el sector de servicios que la campaña había creado generó un efecto beneficioso en los conflictos laborales del sector de los salarios bajos, por ejemplo, en la mencionada huelga del personal de limpieza industrial en 2009 y en varias huelgas del personal de seguridad de los aeropuertos en los años 2013 y 2014.

## TRABAJO, MIGRACIÓN Y POPULISMO DERECHISTA

Las marcadas diferencias sociales que se han perfilado en el mercado de trabajo y en las empresas a lo largo de los últimos quince años, aproximadamente, constituyen también el trasfondo del posicionamiento sindical frente al repentino incremento del número de refugiados en los años 2014 y 2015. Cabe destacar, en primer lugar, que la posición hacia la nueva migración de refugiados asumida por el movimiento sindical alemán se diferenció de los posicionamientos predominantes frente a movimientos migratorios de similares características en el pasado. No hubo rechazo a la migración; muy por el contrario, las declaraciones públicas de la DGB y de los sindicatos industriales destacaron la responsabilidad humanitaria para con personas que huyeron de la guerra y la miseria social (Pries/Shinozaki 2015).

Ante este impulso, el temor a que esas mismas personas se constituyeran en competencia salarial ocupó inicialmente un lugar secundario, a pesar de las advertencias de representantes y asociaciones empresariales que hicieron énfasis en la dimensión laboral de la migración de los refugiados y evocaron explícitamente la experiencia de los llamados trabajadores invitados durante los años de bonanza económica anteriores al cese de las contrataciones en el exterior en 1973 (Scherschel 2016). El reclamo de aprovechar la nueva migración para satisfacer la demanda de trabajadores fue acompañada de la liberalización en gran escala del acceso al mercado laboral para migrantes procedentes de terceros países («países de origen seguros»): En 2016 el conjunto de iniciativas legislativas conocido como «Ley de integración» suprimió algunos obstáculos como (de forma provisoria) la verificación de prioridad por las agencias de trabajo y la prohibición del trabajo temporal. Paralelamente, los permisos de

<sup>13</sup> De acuerdo con esos cálculos en 2015 el umbral del salario bajo se ubicaba en 10,22 euros. Debido al carácter relativo de dicho límite, este aumenta conforme a la suba del nivel salarial.

residencia se vincularon con la obligación de trabajar, y la firma de un contrato de formación profesional se convirtió en un criterio para conceder la autorización excepcional de estancia. (El régimen 3+2, Birke et al. 2017).

El carácter ambivalente de las medidas que, por un lado, ofrecieron posibilidades de estadía y participación a los nuevos inmigrantes, por lo menos en teoría, mientras por el otro, sometieron a los nuevos trabajadores a una fuerte obligación de trabajar, al vincular la aceptación de las malas condiciones de trabajo con los derechos individuales de permanencia, estuvo generalmente ausente de los debates sindicales (Müller/Schmidt 2016). Esto puede estar relacionado con los esfuerzos ampliamente difundidos por integrar refugiados a varias empresas grandes, pero también con los acuerdos parciales sobre medidas de cualificación inicial a los que las partes que intervienen en el mercado de trabajo llegaron. Sin embargo, en términos cuantitativos el porcentaje de refugiados que se beneficiaron de esas medidas es mínimo y, en el mejor de los casos, cumple un rol «simbólico». Según una investigación del Instituto de Estudios Laborales y Profesionales, la abrumadora mayoría de los migrantes procedentes de países que no forman parte de la UE trabajan en sectores como la gastronomía, el cuidado de personas mayores, la limpieza, la venta por correo o la industria alimenticia, es decir, sectores en los que donde prevalecen los salarios bajos y las condiciones laborales física y psíquicamente desgastantes (DGB 2017, 4). En este sentido, la integración de los refugiados al trabajo en las empresas se desarrolla de forma análoga a las tendencias correspondientes en los grupos comprendidos por la libre circulación de trabajadores de la UE (Carstensen et al. 2018).

Se trata justamente de sectores en los que la gestión empresarial y las actividades sindicales cuentan con un arraigo relativamente bajo. Por lo tanto, resulta muy estrecho el margen de acción para poner en práctica la idea que algunos investigadores habían propuesto de otorgarles un papel central a los sindicatos no solo a nivel del apoyo discursivo a la política humanitaria para con los refugiados, sino también —supuestamente en analogía con las experiencias hechas en la década de 1970 en las grandes empresas industriales— en la implementación práctica de la participación en las empresas (sobre esta perspectiva, cfr. Müller/Schmidt 2016). En vista de los enormes obstáculos estructurales que los sindicatos enfrentan en el área de los servicios precarios y, por consiguiente, la presencia apenas puntual en las empresas de esos sectores, la organización sindical de los nuevos migrantes constituye una perspectiva extremadamente difícil de lograr (Birke et al. 2017). Por esta razón, las iniciativas sindicales en esta área se concentran en el establecimiento y apoyo de centros de asesoramiento que cuentan con financiamiento estatal, como por ejemplo el proyecto de movilidad justa, «Faire Mobilität» (referido a la migración interna de la UE), y de integración justa, «Faire Integration» (relativo a la migración a la UE desde terceros países). Difícilmente se podrá sobrevalorar la importancia de los servicios de asesoramiento en cuestiones de derecho social y laboral para los afectados que esas iniciativas prestan, porque un porcentaje importante de las y los inmigran-

tes recién llegados padecen cargas laborales extremas con horarios ilegales y/o remuneraciones por debajo del salario mínimo.

Por otra parte, el desarrollo de mercados laborales herméticos y segregados a nivel de las empresas resulta en que la competencia entre trabajadores «alemanes» y «extranjeros», en que la derecha política de Alemania ha insistido tantas veces, se concentre en los hechos en pocos sectores y sea una rara excepción. Desde esta perspectiva, la tendencia ya mencionada hacia el «voto de protesta» de algunos grupos de trabajadores requiere de una explicación. Ya se dispone de algunos estudios exhaustivos sobre el tema que incluyen referencias al nivel micro de las empresas. En uno de ellos, Dieter Sauer y otros entrevistaron a más de 100 sindicalistas y militantes a nivel de empresa y les preguntaron las razones que llevan a la propagación de orientaciones hacia la derecha populista en el contexto de las empresas (Sauer et al. 2018). Los autores observan, entre otras cosas, la supresión parcial del tabú de emitir opiniones derechistas, la radicalización del racismo cotidiano y el recurso a interpretaciones «étnicas» de los conflictos en el seno del personal.

En la opinión de los autores, las causas estructurales de la propagación del racismo en el mundo del trabajo se encuentran en la sensación de incertidumbre del personal de cara a la amenaza de perder el empleo, las crecientes presiones del tiempo y del rendimiento y otras tendencias poco presentes en el debate público, que finalmente se transforman en «furia sin destinatario». El sociólogo del trabajo Klaus Dörre sigue un padrón explicativo similar al establecer una relación directa entre el aumento de las atribuciones racistas en la vida cotidiana de la empresa y la ausencia de representación sindical; las atribuciones se generarían precisamente donde el descontento y los conflictos sociales no sean procesados por la institucionalidad eficaz de los comités de empresa y la gestión (Dörre 2017).

Esas tesis llaman la atención, porque destacan tanto la importancia de los espacios de acción colectiva en las empresas como los éxitos sindicales en la defensa contra el racismo. En cambio, es discutible hasta qué punto el racismo puede ser atribuido a la condición social individual, porque en definitiva se trata de un fenómeno social de difusión general.

El auge de la derecha implica un doble desafío para los sindicatos, más allá de las causalidades que se describan. En primer lugar, dado el alto porcentaje de afiliados sindicales y categorías específicas de trabajadores en el electorado de la AfD, es de suponer que los efectos y la capacidad de convicción de las posiciones antirracistas asumidas por los sindicatos en público son limitados. En segundo lugar, los sindicatos deben encarar la tarea de evitar que las posiciones derechistas y abiertamente racistas se arraiguen en los órganos representativos de las empresas. Movimientos en este sentido se observaron por última vez en las elecciones a los comités de empresa de la primavera [boreal] de 2018. En esa ocasión los candidatos de las listas afines a la AfD reunieron

casi el 20 por ciento de los votos y ganaron varios escaños en algunas empresas metalúrgicas. Sin embargo, no se constató un avance aluvional de las listas de la derecha, a menudo camufladas como «independientes» o «alternativas» (Dohmen 2018); en realidad, la IG Metall aumentó su caudal de votos en la mayoría de los casos. Pero esto no significa que se pueda desactivar la alarma.

En resumen, sigue en pie el desafío de asegurar que la solidaridad con los (nuevos) migrantes y el rechazo al racismo echen raíces en las empresas. Para lograrlo no alcanzará con trabajar la imagen y realizar acciones que susciten la atención pública. En el futuro seguirá siendo importante que se resalte el interés compartido de rechazar las condiciones laborales y de vida precarias, de tomar en serio a los nuevos trabajadores y de facilitar su participación en las organizaciones en las empresas y los sindicatos, incluso en las listas sindicales para las elecciones.

## 4

## EL «MODELO ALEMÁN» DESPUÉS DE LA CRISIS

### ESPACIOS CENTRALES Y PERIFÉRICOS DE LA REPRESENTACIÓN DE INTERESES

En los primeros años de la República Federal de Alemania era imposible hablar de un consenso con respecto a la configuración de las relaciones industriales. Lo que a posteriori se presentó como el consenso entre las clases de los años de posguerra fue en realidad el resultado de un proceso plagado de conflictos que se prolongó hasta mediados de la década de 1970 (Birke/Dribbusch 2013). La llamada cooperación entre el capital y el trabajo se convirtió en el elemento determinante del «modelo alemán» de relaciones industriales. Según esta visión, las diferencias entre los intereses del trabajo y el capital no serían irreconciliables, porque existe un interés compartido en la competitividad de las empresas y la economía. La visión se incorporó a la profundización del Estado social, y las instituciones de la cogestión la apuntalaron. En contraposición a la «cooperación entre el capital y el trabajo», pero también complementándola, se formularon —y se sostienen hasta hoy— los conceptos relativos al «sindicalismo de contrapoder» (idem). Esos conceptos ponen mayor énfasis en los intereses divergentes del capital y los trabajadores. Ambos conceptos forman parte de la realidad de las empresas y de la política laboral y salarial. Raras veces se manifiestan en estado «puro», sino en función de las circunstancias concretas, y la capacidad de imponerse de los trabajadores y los sindicatos es uno de los elementos decisivos.

Solo en aquellos casos en que sean capaces de representar sus intereses durante un conflicto, el capital podrá ser obligado a hacer concesiones. Desde esta perspectiva, el reconocimiento de los sindicatos como legítimos representantes de los trabajadores por el capital y el Estado depende de su capacidad de interferencia y pacificación, es decir, un poder sindical de bajo nivel.

Pero el «modelo alemán» está en transición. En Alemania Oriental nunca se generalizó, y en Alemania Occidental está perdiendo su capacidad estructuradora. Los dos elementos constitutivos del sistema dual de relaciones industriales de Alemania, la regulación a nivel de las empresas y la negociación salarial, sufrieron una reducción considerable en su alcance. Se ajustó la relación entre las zonas fundamentales y secundarias del sistema dual. Los comités de empresa y los convenios colectivos dejaron de ser la regla para convertirse en la excepción.

Las empresas que cuentan con un comité de empresa y se rigen por un convenio salarial negociado pueden ser consideradas como los espacios centrales del sistema dual de representación de intereses (Ellguth/Kohaut 2018). Este espacio se ha reducido considerablemente. A diferencia de 1998, cuando aún comprendía el 44 por ciento de los trabajadores, en 2017 había bajado a 29 por ciento (v. cuadro 9). Inversamente, en el mismo período se produjo un aumento de

Cuadro 9  
**Cobertura convencional y comités de empresa (CE), 1998–2017**  
 (porcentaje de trabajadores)

	1998	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2012	2014	2016	2017
<b>CE y cobertura</b>	44	41	42	39	38	35	36	33	34	32	29
<b>CE, sin cobertura</b>	4	7	7	7	8	9	9	9	9	9	9
<b>Cobertura, sin CE</b>	29	25	23	24	24	23	22	21	23	21	20
<b>Sin cobertura ni CE</b>	24	27	28	29	32	33	34	36	34	38	41

Nota: Sector privado sin agricultura ni empresas sin fines comerciales; diferencias en la suma 100 de las columnas se deben a redondeos.  
 Fuente: IAB Betriebspanel.

Cuadro 10

**Extensión de cobertura convencional y comités de empresa (CE), 2017, sector privado**  
(porcentaje de trabajadores)

	Alemania Occidental			Alemania Oriental		
	Total	Industria manufacturera	Servicios	Total	Industria manufacturera	Servicios
<b>CE y cobertura</b>	31	53	24	22	30	23
CE, sin cobertura	9	13	8	11	19	11
Cobertura, sin CE	21	9	27	16	5	19
<b>Sin cobertura ni CE</b>	39	26	42	51	46	46
<b>Suma</b>	100	100	100	100	100	100

Nota: Sector privado sin agricultura ni empresas sin fines comerciales; diferencias en la suma 100 de las columnas se deben a redondeos.  
Fuente: IAB Betriebspanel.

24 a 41 por ciento de los trabajadores sin comité de empresa ni convenio colectivo, en tanto 9 por ciento de los trabajadores están empleados en empresas con comité de empresa, pero sin convenio colectivo, y 20 por ciento en empresas que carecen de comité de empresa, aunque por lo menos tienen cobertura convencional.

Una vez más, se observan marcadas diferencias entre Alemania Occidental y Oriental, pero también entre los sectores económicos más importantes. Mientras en 2017 la mayoría de los trabajadores de la industria manufacturera de Alemania Occidental estaban empleados en empresas que contaban con comité de empresa y convenio colectivo, esta proporción se redujo a apenas 25 por ciento de los ocupados del sector privado de la limpieza, como se desprende del cuadro 10.

Siguiendo a Schröder y Weßels (2003; Hassel / Schröder 2018) se pueden diferenciar tres «mundos» en lo que respecta al alcance del sistema dual. El primero de esos mundos comprende las grandes empresas con relaciones establecidas entre los sindicatos y las asociaciones empresariales. Su núcleo está conformado por las empresas manufactureras de las industrias automotriz y química. Estas empresas se encuentran mayoritariamente en Alemania Occidental. Hasta cierto punto, el «primer mundo» comprende también al sector público, a pesar del fuerte debilitamiento de sus sindicatos desde la década de 1990. Formarían parte del segundo mundo todos aquellos sectores en los que los sindicatos no alcanzan una representación universal o cuentan con representaciones dispares, y donde existen asociaciones empresariales que no rechazan al sistema de negociación salarial como cuestión de principio, mientras los comités de empresa y los convenios colectivos territoriales aún cumplen un papel importante. Esto incluye sobre todo a los sectores de la industria manufacturera compuestos por empresas medianas y pequeñas, la construcción y ramas tradicionales del sector privado de servicios como el comercio minorista, la limpieza industrial y algunas áreas de la manufactura artesanal. Finalmente, el «tercer mundo» está inte-

grado por las empresas y los sectores que cuentan en general con una representación sindical marginal, donde la presencia de asociaciones empresariales es muy reducida o inexistente y la representación de intereses a nivel de las empresas por los comités es tan excepcional como la existencia de convenios colectivos. Ese mundo está conformado por empresas en pequeñas unidades, a menudo en manos de sus propietarios, pero comprende también a empresas de servicios de presencia reciente en el mercado que integran a sectores tan diversos como las TIC y las telecomunicaciones, los mataderos, una parte importante del transporte vial y la logística de contratos. Ese «tercer mundo» coincide en gran medida con las empresas sin comité de empresa ni convenio colectivo, aunque se extiende también a ramas industriales y empresas que cuentan con cobertura convencional formal, aunque la presencia sindical sea apenas marginal.

Los tres mundos no muestran una composición rígida, sino en permanente movimiento. Se influyen mutuamente y están interrelacionados a través de cadenas de valor entrelazadas y políticas de tercerización. Durante las primeras décadas de existencia de Alemania federal —y bajo el impacto de la evolución positiva del mercado de trabajo— los éxitos alcanzados en las negociaciones salariales obtenidos en el «primer mundo» se trasladaron, con cierto retraso y algunos ajustes, al segundo y tercer mundos. Incluso en el año 2017 las señales que se emitieron desde las negociaciones salariales de la industria automotriz y del sector público incidieron en la evolución salarial. Sin embargo, desde la segunda mitad de los años 90 se percibe la influencia creciente del «tercer mundo» en las empresas con alto grado de organización y convenios colectivos a partir de la reducción de costos y de tercerizaciones.

En muchos centros de producción, sobre todo de los grandes fabricantes de automóviles, pero también en las grandes empresas químicas, los tres mundos coexisten. El pasaje de un mundo al otro quizá se vea solamente por una marca en el piso de una sala. En algunos sitios de producción el fabricante inicial emplea solamente una minoría de

los trabajadores, como en la planta de BMW en la ciudad de Leipzig. Ahí trabajaban en total 10.700 personas en noviembre de 2015 (Schumacher / Duhm 2016). Solamente el 44 por ciento de ellas eran trabajadores de BMW, el 25 por ciento eran empleados de empresas de trabajo temporal contratadas por BMW. Algo menos de un tercio (31 por ciento) se desempeñaban como trabajadores contratados por BMW o por una de las empresas de trabajo temporal (v. figura 3).

Condiciones similares se observan en el caso de otros fabricantes de automóviles (Helfen/Sydow 2015). A la división de los trabajadores corresponden diferentes niveles de protección convencional. Las condiciones establecidas en el convenio colectivo territorial de la industria metalúrgica se aplican exclusivamente al personal fijo del fabricante. En cambio, hasta las empresas de servicios dirigidas por los propios fabricantes se rigen a menudo por convenios salariales específicos que ofrecen condiciones inferiores. Y el personal empleado en la modalidad de contratos de servicio y los trabajadores contratados están sujetos a condiciones que difieren nuevamente. En una encuesta del año 2018 que la IG Metall llevó a cabo en casi 3.600 empresas, el 72 por ciento de los comités de empresa respondieron que a su juicio las condiciones laborales y salariales de «sus» empresas de servicios relacionadas con los fabricantes fueron «generalmente inferiores» a las ofrecidas por la «propia» empresa (IG Metall 2018b). Según los comités de empresa, dos tercios de las empresas de servicios operan sin convenios colectivos.

De esta manera, se generan cascadas de remuneración decreciente a lo largo de la cadena de valor (Helfen et al.

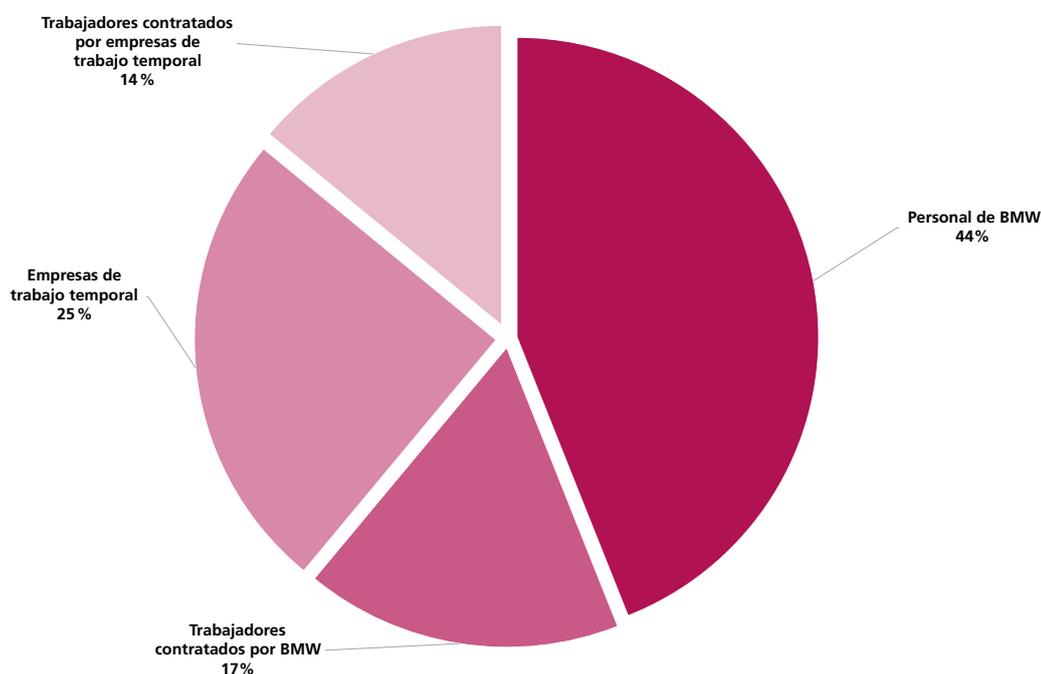
2016). La totalidad de las partes configuran una especie de cálculo mixto que —a juicio de los consorcios industriales— opera como garante de su competitividad global.

De este modo, los sindicatos enfrentan un conjunto de intereses cuyas diferencias dificultan la búsqueda de soluciones salariales libres de contradicciones. Por ejemplo, los acuerdos por centro de producción conllevan el problema de que la reducción de los costos de una empresa puede generar consecuencias negativas para los trabajadores de los competidores y proveedores. A mediados de la década de 2000, la IG Metall inició una campaña bajo el lema «Mejor, no más barato», que apuntaba a proponerles a los comités de empresa los elementos necesarios para responder con propuestas propias, por ejemplo sobre innovaciones en la empresa, a los programas de reducción de costos, para prevenir el empeoramiento unilateral de las condiciones de trabajo (Haipeter 2012; Wetzel 2005). Pero inevitablemente este concepto tampoco escapa a la lógica de la competencia, por lo que podrá ofrecer, como mucho, algunas soluciones parciales a los conflictos de interés a lo largo de la cadena de valor. En general, continúa la búsqueda de una respuesta sindical sostenible al problema de la diferenciación y segmentación del personal.

## EL FUTURO DEL «MODELO ALEMÁN»

Resulta contradictorio el escenario que se abre cuando indagamos en las estrategias del movimiento sindical alemán que se orientan por la cooperación entre el capital y el trabajo o el conflicto social, respectivamente. Por lo tanto, no será fácil formular afirmaciones generales sobre el futuro del «mo-

Figura 3  
Formas de empleo, BMW Leipzig, noviembre de 2015  
(en por ciento)



Fuente: Schumacher / Duhm 2016; elaboración propia.

delo alemán». La conformación de varios «mundos» diferentes en materia de relaciones laborales conlleva diferencias respecto de las condiciones generales para los conflictos y la cooperación entre los interlocutores de las negociaciones colectivas, así como también en las empresas. El portafolio de acciones del movimiento sindical alemán incluye estrategias que se orientan tanto por la cooperación entre el capital y el trabajo como por el conflicto. La elección de la estrategia depende de la situación en que se encuentre el sector o la empresa y puede variar de un caso a otro. Con posterioridad a la crisis de los años 2008–2009, se produjo un renacimiento político del modelo alemán de cooperación entre los interlocutores basada en negociaciones y convenios centralizados. La crisis afectó los pilares de la economía exportadora de Alemania, particularmente los sectores metalúrgicos y de la electricidad, en los que la IG Metall constituía una fuerza a tener en cuenta. [P. 24] Además, en determinado momento daba la impresión de que se perdería por completo el control sobre la crisis, lo que podría haber desembocado en una conflictividad social absolutamente imprevisible. En esta situación, tanto el gobierno como los empresarios empezaron a valorar a los sindicatos como una fuerza de orden a nivel de las empresas y la política laboral y salarial. Asimismo, hubo algunas coincidencias en el marco de la contención de las consecuencias de la crisis. Las empresas apostaron a poner fin, cuanto antes, a la contracción económica y, dada la falta de personal cualificado que habían criticado antes de la crisis, tenían un fuerte interés en no perder los trabajadores fijos ya capacitados a un costo razonable. Como resultado de la gestión tripartita de la crisis, en la que confluyeron la intervención estatal y un conjunto de medidas que la acompañaron a nivel de las empresas y la política salarial, así como también de cierta dosis de buena suerte, cuando la demanda internacional comenzó a recuperarse a partir de 2010, fue posible que inicialmente se cumpliera ese objetivo en general. Paralelamente, la estabilización temporal del personal fijo contribuyó al ensanche de la brecha en los salarios y las condiciones laborales y de empleo que lo separaba del personal periférico y precario en los años inmediatamente posteriores a la gran crisis (Birke 2011). No obstante, a partir de este período el «milagro del empleo alemán» (Krugman 2009) se interpreta como prueba de la longevidad del modelo alemán de cooperación entre el capital y el trabajo y de los efectos positivos de la participación de los sindicatos. Sobre todo, la IG Metall y el IG BCE hicieron hincapié en sus contribuciones a la estabilización de la economía alemana. Entre los partidos que hoy forman el gobierno no caben dudas sobre el papel positivo que los sindicatos desempeñaron durante la superación de las secuelas de la crisis, ni tampoco sobre la importancia de los comités de empresa y los convenios colectivos.

## OPCIONES FUNDAMENTALES DE LA POLÍTICA LABORAL Y SALARIAL

Desde mediados de los años 90, los sindicatos debieron enfrentar la actuación cada vez más ofensiva de las asociaciones empresariales. Hubo logros de la política laboral y salarial como, la reducción del horario semanal de trabajo o de-

terminados pagos extraordinarios, que se pusieron en tela de juicio, y algunos convenios tuvieron que ser renegociados en su totalidad. Paralelamente, cambiaron los márgenes de distribución. La política laboral y salarial estuvo marcada por los esfuerzos de enfrentar esos ataques desde una posición defensiva y de velar por el mantenimiento de los convenios colectivos existentes o, por lo menos, de intentar que estos no se cambiaran unilateralmente en detrimento de los trabajadores.

Los pasos dados por los sindicatos de la DGB para lograr esos objetivos no siempre fueron los más acertados. En 2003, luego de la desregulación del trabajo temporal a instancias del gobierno rojiverde en 2002, se firmaron los primeros convenios colectivos respecto del trabajo temporal a nivel nacional. Dada la falta de capacidad para organizar una huelga, los instrumentos de presión tradicionales no estuvieron disponibles, y la disposición de los sindicatos afiliados de la CGB a formular demandas inferiores a los reclamos de los sindicatos de la DGB significó un debilitamiento adicional de su posición negociadora. Por las razones expuestas, el convenio firmado redundó en la consolidación de hecho de las condiciones relativamente peores de los trabajadores contratados respecto de los empleados fijos de las empresas prestadoras de personal. Posteriormente, los sindicatos tuvieron que esforzarse mucho para lograr la firma de acuerdos adicionales sobre pagos complementarios a los trabajadores contratados; el puntapié inicial decisivo fue la campaña de la IG Metall de 2008 «A igual trabajo, igual pago». En 2011 y 2012, la IG Metall celebró convenios colectivos para las industrias siderúrgica y metalúrgica, respectivamente, que estipularon el pago de suplementos a los trabajadores contratados de los sectores comprendidos en los convenios. Finalmente, en 2017 se promulgó una enmienda legal que introdujo una regulación limitada del trabajo temporal. Según la ley, transcurridos nueve meses de trabajo temporal los trabajadores contratados tienen el derecho de percibir «el mismo salario» que el personal fijo. Se trata de una disposición de impacto relativo, porque muchos trabajadores permanecen por menos de nueve meses en la empresa, mientras que otros son reemplazados al finalizar ese plazo.

A esto se agrega que, una vez más, se estableció un plazo máximo. Ningún trabajador contratado puede quedar a disposición de una empresa de trabajo temporal por un período superior a 18 meses consecutivos. Al término de un plazo máximo de 18 meses el trabajador contratado debe ser dado de baja por la empresa contratante, salvo que decida integrarlo a su plantilla de trabajadores. Este plazo puede ser extendido sobre la base de un convenio colectivo. Esto había sido un reclamo de la IG Metall, cuyos convenios recientes establecen un plazo máximo de 48 meses. Dado que el convenio colectivo de la IG Metall estipula el pago de un suplemento de 50 por ciento sobre el salario después de nueve meses de trabajo temporal, la IG Metall parte de la convicción de que en muchos casos los mismos trabajadores contratados no deben estar interesados en ser dados de baja luego de cumplir los 18 meses, con la perspectiva de empezar de nuevo en un puesto de trabajo peor remunerado (Rossmann 2017).

A pesar de un contexto generalmente difícil, varios sindicatos fueron capaces de marcar algunos hitos en la política salarial a partir de mediados de los años 90. A continuación se destacarán cuatro opciones de la política laboral y salarial. Se identifican, en primer lugar, estrategias de negociación ofensivas en algunos segmentos ocupacionales y ramas industriales; en segundo lugar, el peso creciente de la política salarial en las profesiones sociales y de la salud; en tercer lugar, la incidencia creciente de los conflictos en el sector de los servicios en general, y en cuarto lugar, la importancia cambiada y renovada de los horarios de trabajo en las negociaciones colectivas.

En primer lugar, los sindicatos profesionales e industriales fueron capaces, por lo menos en parte, de implementar una política laboral y salarial exitosa. Esto se debe tanto al peso de determinados cargos claves en el proceso de trabajo como a la falta de trabajadores; es decir, una situación del mercado que se presenta favorable para algunos segmentos ocupacionales. Luego de la fundación del sindicato de servicios, ver.di, en 2001, la Asociación Cockpit (VC) resolvió encargarse de las negociaciones laborales y salariales con la empresa *Lufthansa* en representación de sus pilotos afiliados. Seguidamente, ver.di acusó a VC de dividir a los trabajadores y de fomentar el egoísmo grupal. Sin embargo, VC organizó una huelga que le permitió imponerse contra la dura oposición de la dirección de la empresa y asegurar aumentos por encima de la media. La capacidad de la dirección de la empresa de responder al sindicato se puso de manifiesto durante el conflicto laboral sobre las pensiones de jubilación, entre 2014 y 2017. A pesar de reiterados paros de actividad, al final la VC se vio obligada a hacer fuertes concesiones, luego de que *Lufthansa* mencionara la posibilidad de mover sus empresas a Austria. En 2002, *Lufthansa* reconoció a la Organización Independiente de Acompañantes de Vuelo (UFO) como interlocutor independiente en las negociaciones, aunque su capacidad de imponerse fue limitada.

La privatización del sistema de salud y las diferencias en torno a la firma de un nuevo convenio colectivo marco para el sector público llevaron a que el *Marburger Bund* (MB) se negara, en 2005, a firmar el convenio colectivo para el sector público, optando en su lugar por la independencia en materia de política laboral y salarial. Sobre todo los jóvenes médicos asistentes habían insistido en que dicha organización profesional adoptara un perfil más sindical (Martens 2007). Por primera vez se produjeron huelgas médicas a gran escala en Alemania, gracias a las cuales el MB logró la firma de convenios independientes en 2006, que a su entender se ajustaron mejor a las necesidades de los médicos empleados.

Finalmente, en 2007, el Sindicato de Conductores Ferroviarios de Alemania (GDL) optó por el conflicto laboral para acceder a la independencia en materia laboral y salarial. Los mencionados sindicatos profesionales tienen en común que operan en sectores o empresas de servicios que antiguamente habían pertenecido al ámbito estatal; que cuentan con una presencia buena y hasta muy buena en los grupos profesionales representados por ellos, y que recla-

man para sí la capacidad de firmar convenios más beneficiosos (Bispinck / Dribbusch 2008).

El pasaje a la independencia de esos sindicatos profesionales en materia de política salarial marcó un hito en el sistema de relaciones industriales de Alemania, donde los sindicatos de la DGB gozaban de un monopolio de hecho en las negociaciones. Por el lado de los empleadores, que recurrieron al trabajo temporal y las tercerizaciones para fragmentar el paisaje convencional, esas tendencias despertaron el temor de que se generaran enfrentamientos más frecuentes con algunos grupos de trabajadores más militantes. Sin embargo, por el momento no se ha llegado a este punto. La transición hacia la independencia respecto de la política salarial presenta dificultades y depende, entre otras cosas, de la existencia de una base de afiliados lo suficientemente fuerte. Desde 2007, ningún sindicato profesional o de rama ha sido capaz de superar este desafío. No obstante, dichos conflictos impactaron en otras controversias salariales en el sector de los servicios. Sin ir más lejos, ver.di reconoció la existencia de asuntos que atañen a determinados grupos profesionales cuya solución ha sido imposible en el marco de las negociaciones generales del sector público.

Las controversias en torno a las condiciones reinantes en las profesiones sociales y de cuidados se han convertido en el segundo aspecto relevante de la política laboral y salarial. A partir de los debates sociales sobre los niveles crecientes de desigualdad y la baja valoración de las «profesiones de mujeres» fueron cada vez más las mujeres ocupadas en los sectores sociales y de la educación que se manifestaron a favor de la valoración de sus actividades que, a pesar de ser socialmente reconocidas, no recibían la recompensa financiera que correspondía (Artus et al. 2017). La política laboral y salarial empezó a prestarle atención al problema por primera vez a partir de 2009, cuando se constituyó un movimiento de reivindicación salarial independiente en los servicios sociales y educativos que desembocó en la primera huelga nacional de guarderías públicas. Los extensos debates no se limitaron a la mejora de las remuneraciones de las educadoras, sino que incorporaron también los riesgos para la salud (Kutlu 2013). El conflicto laboral, que se llevó a cabo con un fuerte compromiso de las trabajadoras, terminó en una solución consensuada que aportaba algunas mejoras, aunque no significaba un avance decisivo en el camino hacia la valoración de las profesiones sociales y educativas. Por lo tanto, finalizado el período de vigencia de los acuerdos firmados, el tema volvió al orden del día en el año 2015. En esta instancia se puso el énfasis en el aumento de las remuneraciones de las trabajadoras sociales y educadoras muy por encima de la media. La movilización de las trabajadoras superaba las expectativas sindicales (Kutlu 2015; Artus et al. 2017). Si bien en 2009 ver.di contabilizaba numerosas afiliaciones, el movimiento de afiliaciones del año 2015 alcanzaba dimensiones de olas, sobre todo en Alemania Occidental. Las nuevas afiliaciones se mantuvieron vigentes, a pesar de cierto descontento con el desarrollo de la ronda de negociaciones salariales, que se expresó a través del rechazo de los resultados del primer arbitraje (Birke 2017). Posteriormente, muchas trabajadoras estuvieron en desacuerdo con los resultados alcanza-

dos después de semanas de conflicto laboral. No obstante, los conflictos de 2009 y 2015 fueron pasos importantes hacia la valorización de las profesiones sociales y educativas en la opinión pública. La fuerte participación de las trabajadoras sociales y de la educación en las paralizaciones de advertencia durante la ronda de negociaciones del sector público en 2018 es testimonio de su voluntad continua de seguir luchando por sus intereses. La ronda de negociaciones logró una serie de mejoras, sobre todo para profesionales jóvenes, aunque la equiparación salarial de las profesiones de cuidados con las industriales con predominio masculino, sobre todo en el sector automotor, queda pendiente.

La relevancia de la vinculación de los reclamos de mejores servicios públicos con los conflictos laborales no se limita a quienes trabajan en los servicios sociales y educativos, en su mayoría mujeres; resulta igualmente importante en las profesiones asistenciales, sobre todo en las áreas del cuidado de la salud y de enfermería. «Que demos más de nosotros será mejor para todos»; bajo esta consigna los trabajadores del hospital Charité de Berlín, una de las mayores clínicas de Europa, se declararon en huelga en julio de 2015, luego de varios años de preparación (Hedemann et al. 2017). En el centro de este conflicto laboral estaba la exigencia de contratar personal adicional para lograr un alivio sustancial de la carga de trabajo del personal de enfermería. La «huelga de enfermería» de Berlín fue literalmente ejemplar. No solo suscitó un enorme interés público, sino que estimuló a huelgas similares en otros hospitales alemanes que en algunos casos desembocaron en conflictos laborales de varias semanas, como en el verano [boreal] de 2018 en el hospital universitario de Düsseldorf. Si bien la campaña por mejoras en el sistema de enfermería no estaba exenta de controversias en el seno de ver.di, hoy está firmemente establecida. Cada vez más el reclamo por más personal de enfermería se convierte en un asunto político: ha sido el tema de varios debates del Parlamento y del gobierno.

En tercer lugar, desde hace varios años se observa un incremento de la conflictividad no solo en el área de la producción de bienes públicos, sino también en el sector público en general. Esta afirmación también es válida para algunos sectores tradicionalmente «difíciles» desde la perspectiva de la política laboral y salarial. Así, en los servicios privados de vigilancia, en plena expansión desde la década de 1990, a partir de la primera década del 2000, una nueva generación de secretarios sindicales inició el proceso de elaboración de una nueva política laboral y salarial en conjunto con los trabajadores (Bremme et al. 2007; ver.di NRW 2014). Su objetivo consistía en superar la idea de que los salarios bajos eran inevitables. Encontraron la palanca para generar cambios sobre todo en las tareas privatizadas de supervisión y control durante el despacho de pasajeros de los aeropuertos. Sobre la base de una fuerte disposición a la huelga del personal se lograron avances en los años 2013 y 2014, sobre todo unos aumentos salariales muy por encima de la media.

Desde fines de la década del 2000, ver.di sigue una política laboral y salarial que se dirige cada vez más a grupos específicos de profesionales y que cumple un papel relevante en

todas las iniciativas de movilización en el sector de servicios. Según el Instituto de Economía Alemana, próximo a los empleadores, esta política es una reacción contra la aparición de los sindicatos profesionales con el fin de evitar otras escisiones (cfr. Lesch 2016). Aunque, a diferencia de lo ocurrido con los sindicatos profesionales, en ver.di esas mismas profesiones forman parte de una política laboral y salarial integral. Por lo tanto, en definitiva la opción no consiste, en primer lugar, en la orientación a las profesiones, sino en el hecho de implantar en la conciencia social los temas generalizables como el reconocimiento, el alivio de la carga de trabajo y la lucha contra el empleo por salarios bajos, con independencia de los conflictos espectaculares.

En cuarto lugar, los horarios de trabajo volvieron al orden del día de la política sindical en materia laboral y sindical, con una nueva opción de elegir entre horarios y remuneración. En ese camino, el Sindicato Ferroviario y de Tránsito (EVG) estuvo en la vanguardia. En 2016 logró la firma de un convenio colectivo para los cerca de 100.000 afiliados de la empresa del ferrocarril, *Deutsche Bahn*, que prevé la posibilidad de que los trabajadores opten por canjear el aumento salarial de 2,6 por ciento, que entraba en vigencia el 1 de enero de 2018, por una licencia adicional de seis días o la reducción de una hora de su horario laboral semanal. Precedió la ronda de negociaciones una encuesta sobre las prioridades de las y los afiliados, según la cual aproximadamente la mitad aspiraba al aumento de sus remuneraciones, mientras que la otra prefería una reducción de la jornada laboral o una licencia más larga. Seguidamente, el EVG inició las negociaciones sobre la base del modelo de opciones que finalmente fue acordado. Según el balance del acuerdo correspondiente al verano [boreal] de 2018, cerca de 56 por ciento de los trabajadores optaron por la licencia adicional, 41,4 por ciento por el aumento salarial, y 2,6 por ciento por la reducción del horario de trabajo.<sup>14</sup> Según los cálculos del EVG, se deberían crear 3.000 puestos nuevos como consecuencia de las licencias adicionales (EVG 2017).

Este enfoque innovador de la política laboral y salarial generó un impacto en otros sindicatos. En la ronda de negociaciones de las industrias metalúrgica y de la electricidad correspondiente al año 2018, la IG Metall también propuso un modelo de opciones, aunque no se ofreció la elección general entre licencia y remuneración. En cambio, los sindicatos impulsaron la opción de una reducción limitada y de corto plazo del horario de trabajo semanal, acompañada de la garantía de poder retomar el horario anterior en una instancia posterior. Para los trabajadores particularmente exigidos, así como para quienes destinarían la reducción de la jornada laboral al cuidado de familiares, se solicitó una compensación parcial de las pérdidas salariales. Este punto suscitó la mayor resistencia de los empleadores. Luego de largas paralizaciones del trabajo, se alcanzó una solución negociada muy compleja. Además del aumento salarial universal, se introdujo una *remuneración obligatoria adicional* equivalente a

<sup>14</sup> Información proporcionada por el EVG a WSI-Tarifarchiv del 6 de agosto de 2018.

27,5 por ciento de un salario mensual (Schulten/WSI-Tarifarchiv 2018). Se acordó asimismo el derecho individual de reducir el horario de trabajo por un tiempo limitado, con la opción de retomar el horario completo; no se prevén compensaciones salariales. Si el número de trabajadores que elijan esa posibilidad llega a 10 por ciento, los empleadores pueden negar la autorización. Los trabajadores a cargo del cuidado de familiares así como trabajadores por turnos pueden optar por ocho días adicionales de licencia por año, a cambio del salario vacacional, lo que equivale a dos días de licencia por encima del valor nominal de dicho salario. A cambio, las empresas tienen la posibilidad de acordar horarios de trabajo más largos con determinados grupos de trabajadores; por ejemplo, en los departamentos de investigación y desarrollo. El hecho de que la IG Metall decidiera poner el énfasis de la ronda de negociación salarial de 2018 en la reducción del horario de trabajo —sobre todo para el cuidado de familiares— generó repercusiones públicas netamente positivas y se valoró como ejemplo de una política laboral y salarial innovadora. En la fase previa a la ronda de negociaciones, la IG Metall había consultado a los aproximadamente 680.000 trabajadores de su área de competencia sobre sus condiciones de trabajo y sus preferencias; los insumos recogidos sirvieron posteriormente como base para la preparación y fundamentación de su catálogo de reclamos (Hofmann / Smolenski 2018). Según los primeros análisis de la implementación del convenio, 80 por ciento de los trabajadores por turnos, al poder elegir entre una licencia más larga y el aumento salarial, optaron por la licencia (ibíd.).

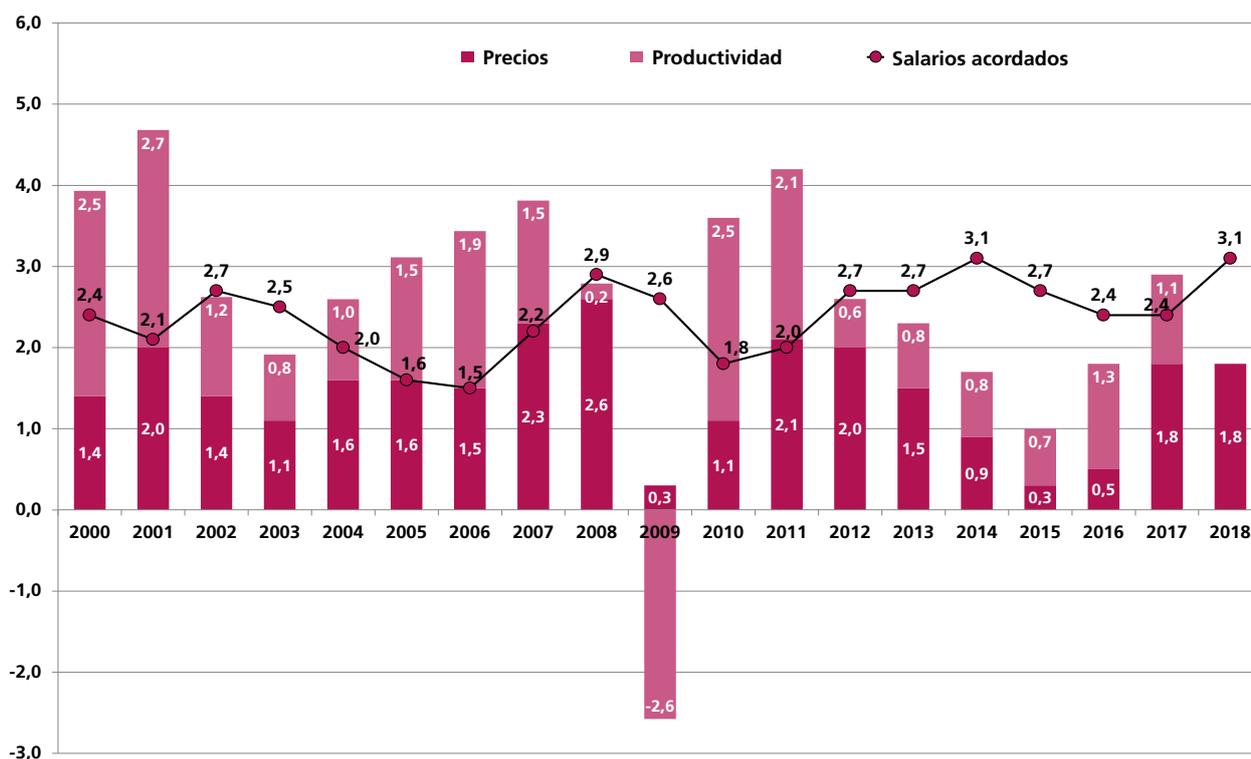
En diciembre de 2018, luego de la paralización completa del servicio ferroviario de Alemania durante cuatro horas, el EVG logró un nuevo convenio colectivo con el *Deutsche Bahn* que incluía la posibilidad adicional de elegir entre el aumento salarial o la reducción del horario de trabajo a partir de 2021. Convenios similares, que introdujeron diferentes formas de elegir entre la remuneración y el horario de trabajo, fueron firmados también por otros sindicatos, por ejemplo el convenio de ver.di con la empresa *Deutsche Post DHL*.

En resumen, las tendencias en materia de política laboral y salarial desde 2005 permiten concluir que los sindicatos mantienen la capacidad de introducir nuevos acentos a dicha política, a pesar de encontrarse en la defensiva en muchas ramas de actividad. Esto se debe también a la coyuntura económica, que favorecía la adopción de una política salarial más ofensiva.

Reflejo de todo esto es la evolución relativamente favorable de los salarios acordados, sobre todo en comparación con el período previo a la crisis, una década marcada por el estancamiento y hasta la caída de los salarios reales. Gracias a las bajas tasas de inflación fue posible que los salarios reales aumentaran sin interrupción desde 2012 (v. figura 4).

El análisis comparativo por sectores muestra que los mayores aumentos salariales entre 2000 y 2017 se registraron en las grandes ramas industriales: química, metalúrgica y electricidad. Los incrementos registrados en el sector bancario, pero también en el comercio minorista, fueron claramente

Figura 4  
**Salarios acordados, precios y productividad, 2000–2017**  
 (variaciones interanuales en %)



Fuentes: Productividad: destatis, VGR, serie específica 18, secuencia 1.4; Precios: destatis, índices de precios, serie específica 17, secuencia 7; Salarios acordados: WSI-Tarifarchiv.

inferiores. Una evolución de las remuneraciones por debajo del promedio de la economía general en el período mencionado se observó también en el sector público (v. cuadro 11).

Si ampliamos nuestro análisis más allá de los salarios establecidos, para incluir la evolución de los salarios horarios brutos, podemos constatar que la *desviación salarial negativa* observada hasta 2007 ha cambiado de signo a partir de 2009. Mientras en los años 2002 a 2007 los aumentos anuales de los salarios efectivos, es decir, las remuneraciones horarias brutas, se ubicaban por debajo de los incrementos anuales de los salarios establecidos, a partir de 2009 estos superaron los aumentos salariales estipulados por varios años (v. figura 5). Entre los factores capaces de generar la llamada *desviación salarial positiva* en los períodos de prosperidad económica se destacan los pagos por horas adicionales que resultan de horarios de trabajo más largos y los pagos de las empresas por encima de lo estipulado. Además, ante un mercado laboral restringido, muchas empresas no comprendidas en los convenios colectivos no pueden desconectarse de la tendencia general de las remuneraciones establecidas.

## EVOLUCIÓN CUANTITATIVA DE LOS CONFLICTOS LABORALES

La estadística oficial de huelgas de la Agencia Federal de Trabajo (BA) queda incompleta, porque muchos empleadores incumplen, por lo menos en parte, su obligación de notificar

la agencia de todos los conflictos. Para compensar esos déficits, el WSI estableció una estadística independiente que se nutre fundamentalmente de los datos proporcionados por los sindicatos y estudios propios (Dribbusch 2018). Desde una perspectiva comparativa, Alemania ocupa un lugar en el campo medio inferior de la estadística de huelgas.

Un análisis de la situación general deja en claro que en Alemania las huelgas no han dejado de ser acontecimientos aislados, en los que participa a penas una minoría activa de los trabajadores, incluso en años de mucha actividad conflictiva. Según una encuesta representativa que se llevó a cabo en 2008 por encargo de la Fundación Hans Böckler, el 80 por ciento de los encuestados indicaron que nunca habían participado en una huelga o una paralización del trabajo durante su vida profesional (Dribbusch 2017). Sin embargo, desde mediados de la década del 2000 hubo cambios significativos con respecto a las características de los conflictos laborales. Podemos observar tres tendencias vinculadas entre sí:

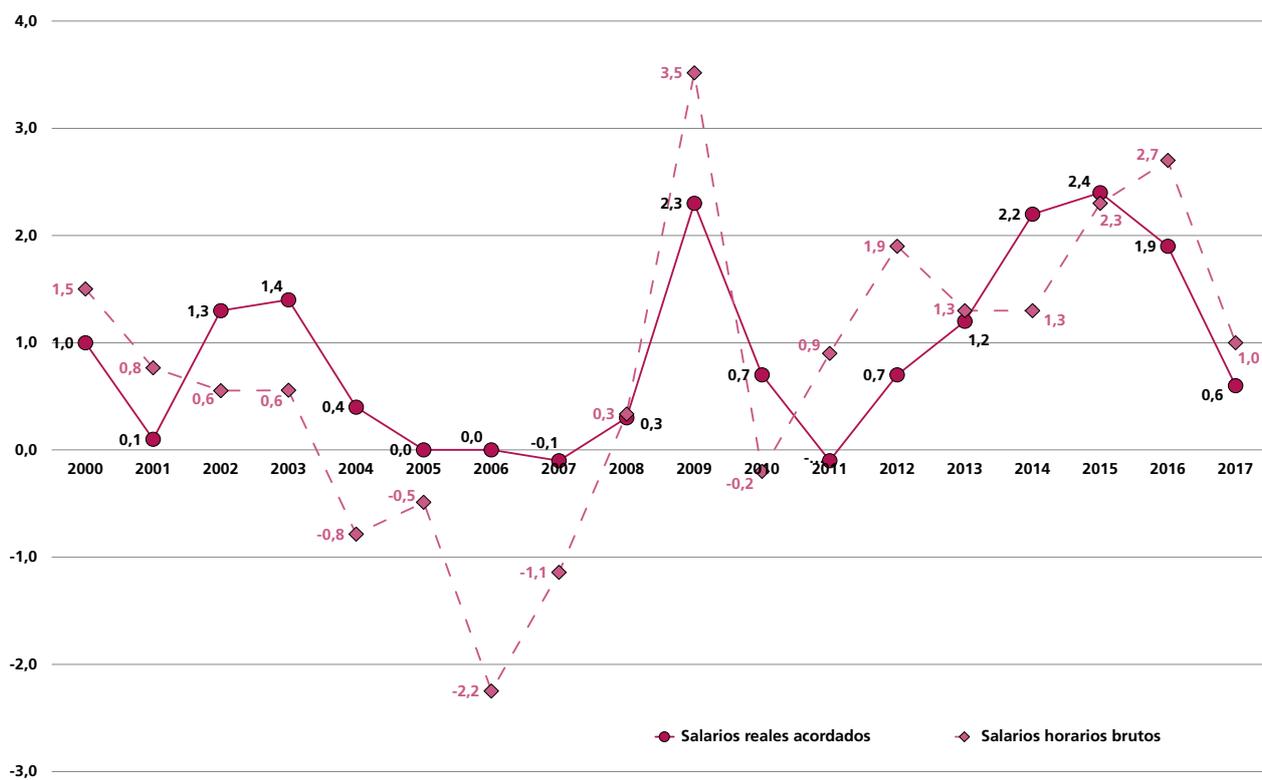
Por un lado, se puede constatar que en Alemania las relaciones industriales en general se han vuelto más conflictivas. En este contexto se observa, en segundo lugar, que los conflictos laborales se han desplazado hacia el sector de servicios (Dribbusch 2017). Tercero, se trata de una evolución que — como se detalló en la sección anterior— está vinculada al hecho de que hoy los conflictos de trabajo cuentan con la participación de grupos de trabajadores que se habían mantenido al margen durante la segunda mitad del siglo XX.

Cuadro 11  
Evolución de salarios acordados en algunas ramas de actividad, 2000–2017  
(índice: 2000=100, años selectos)

Año	Total economía	Industria metalúrgica	Industria química	Sector público, federal y local	Comercio minorista	Sector bancario	Construcción	Hotelería y gastronomía
2000	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
2005	111,4	112,5	113,1	110,0	110,6	113,4	107,9	110,6
2010	124,2	128,3	130,1	120,9	118,7	124,4	120,4	121,1
2015	141,5	148,6	148,1	137,4	133,1	136,7	138,6	138,8
2016	144,8	151,9	150,9	140,7	137,0	138,0	142,5	142,9
2017	148,3	155,7	154,8	144,3	139,4	139,5	145,9	146,7

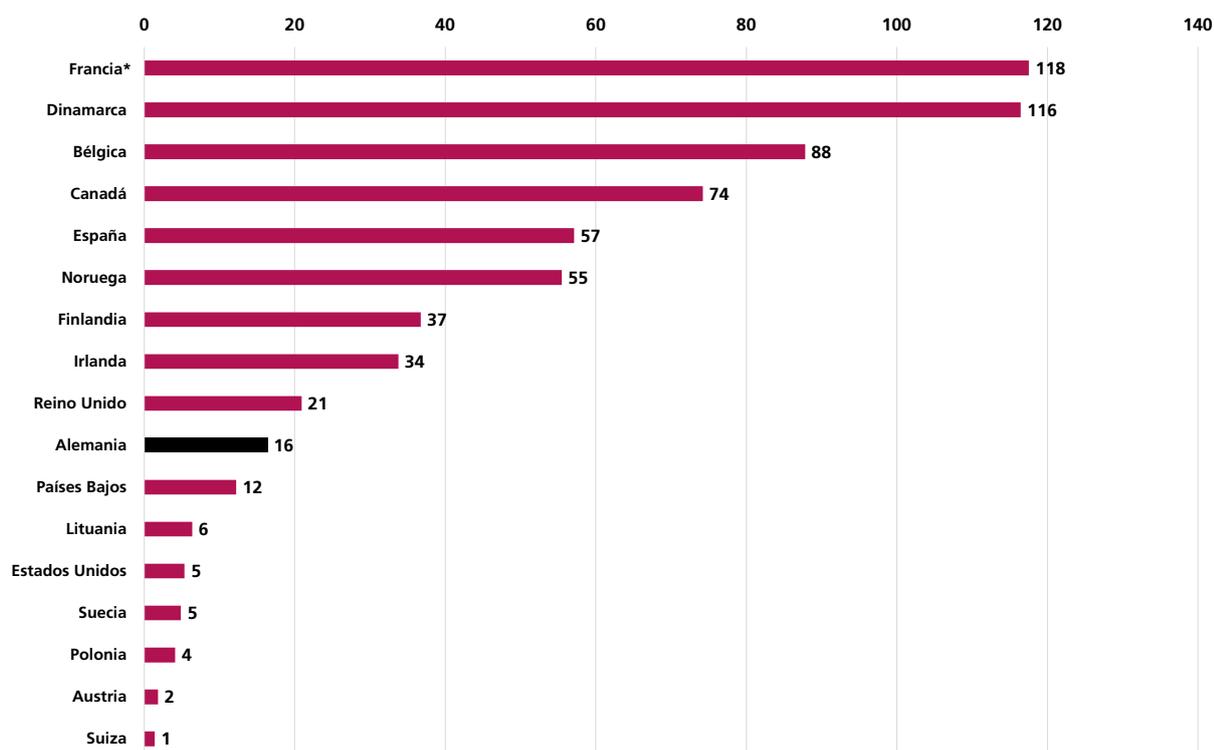
Fuente: WSI-Tarifarchiv.

Figura 5  
Aumentos reales de los salarios acordados y efectivos, 2000–2017



Fuentes: Destatis; WSI-Tarifarchiv, año 2018.

Figura 6  
Comparación internacional, jornadas laborales perdidas por año y 1.000 trabajadores, 2008–2017



Nota: \*Francia 2008–2016, solo sector privado.  
Fuente: WSI; estadísticas nacionales, Eurostat; cálculos propios.

En lo que respecta a la cantidad de conflictos de trabajo, se observa un incremento a partir de 2006, hasta alcanzar un punto máximo preliminar en 2012, luego de lo cual ha permanecido en un nivel comparativamente alto.<sup>15</sup> En la mayoría de los años, más de la mitad de los conflictos se generaron en el área de servicios (v. figura 7). Los conflictos se enmarcan mayoritariamente en el contexto de controversias sobre convenios salariales a nivel de las empresas. A menudo se desencadenan cuando las empresas abandonan los convenios territoriales o simplemente se niegan a aceptar cobertura convencional alguna.

El desplazamiento de los conflictos laborales hacia el sector de servicios resulta particularmente evidente en la evolución a largo plazo de su participación en el total de los días perdidos por conflictos de trabajo (v. figura 8). Desde mediados de la década de 2000, dos tercios de todos los días perdidos correspondieron al sector de servicios privados y públicos. En este período, aumentó la disposición sindical al conflicto, sobre todo en el sector de servicios. La presión sobre los sindicatos se intensificó en la medida en que las exigencias de las empresas o de los empleadores públicos de recortar los logros alcanzados en los convenios empezaron a cerrar los

espacios de negociación constructiva. Bajó la disposición de los trabajadores a ceder ante las presiones, a aceptar los salarios bajos y la falta de reconocimiento financiero mientras aumentaba la carga laboral; los núcleos más combativos de los sindicatos reclamaron una resistencia más organizada. Además, ningún sindicato podrá aceptar que una empresa como *Amazon* se niegue a negociar.

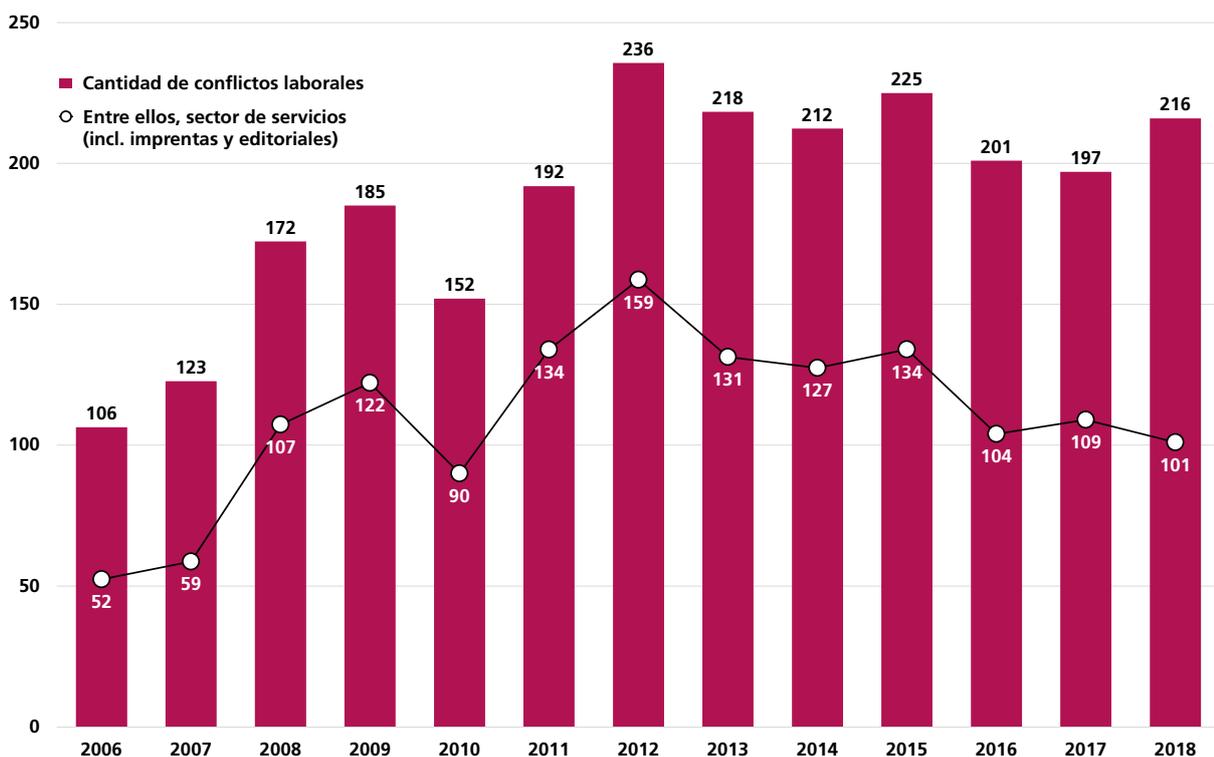
Otros impulsos novedosos provinieron de la apertura hacia los enfoques de campaña y organización más combativos del mundo anglosajón. Ya no se aceptó la pérdida supuestamente inevitable de afiliados que se había iniciado a comienzos de la década de 1990. Por el contrario, en el sector de servicios ganó espacio la idea de que ni la reducida presencia en las empresas ni la falta de capacidad de conflicto constituían hechos inalterables del destino (Wohland 1998; Dribbusch 2003; Bremme et al. 2007; Koscius et al. 2013).

## LA ORGANIZACIÓN COMO DESAFÍO ESTRATÉGICO

Una base de afiliados estable y en condiciones de actuar sigue siendo el fundamento más importante de la fuerza sindical y su capacidad de incidir. Por lo tanto, el mayor desafío del movimiento sindical continuará siendo su capacidad de adaptarse a los cambios estructurales y de profundizar su presencia en las ramas y empresas, hacia donde se traslada una porción relevante del empleo. En el centro de este movi-

<sup>15</sup> El WSI define como conflicto laboral todas las controversias relativas a condiciones laborales y salariales, en cuyo transcurso se produce al menos una paralización del trabajo. A partir de los datos disponibles solo se podrán hacer estimaciones aproximadas sobre el período entre 2006 y 2014 (Dribbusch 2018).

Figura 7  
Cantidad de conflictos laborales, 2006–2018\*

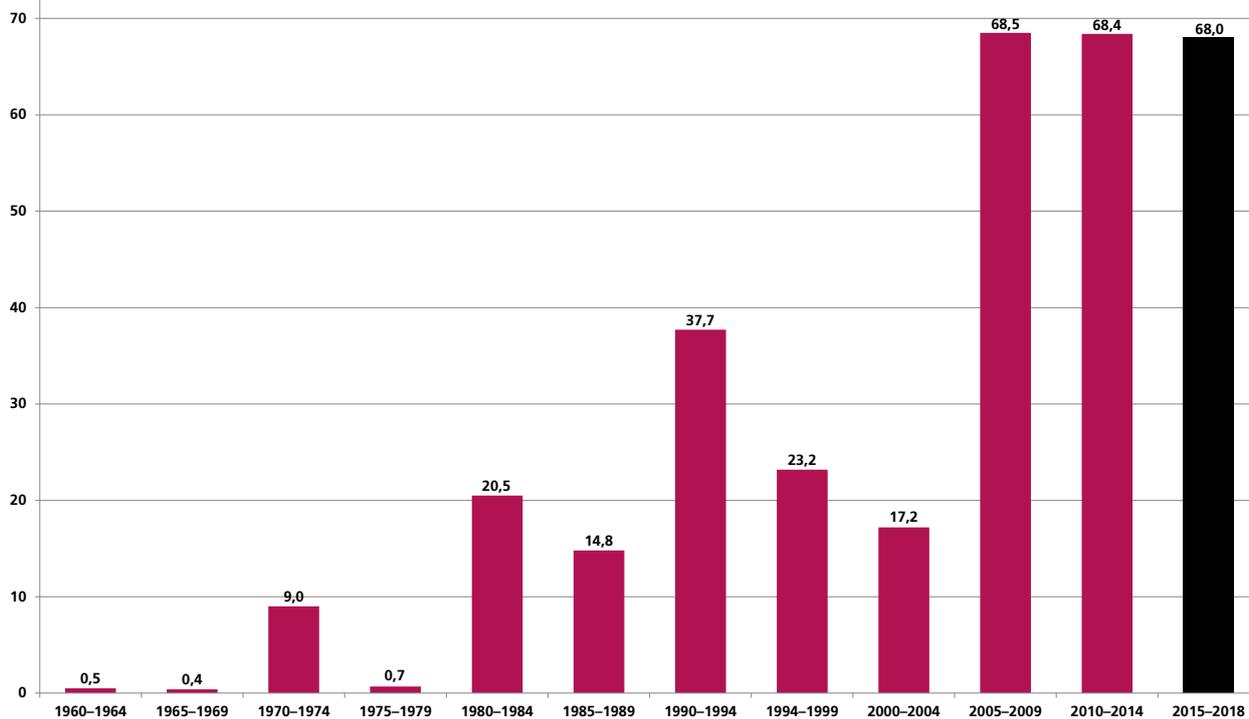


\*Recopilación de datos a partir del 2014 basada en estimados, desde el 2015 los datos son más sólidos debido a la investigación adicional basada en investigaciones en la web.  
Fuente: Archivo del acuerdo colectivo WSI basado en información de sindicatos e investigaciones propias.

Figura 8

**Días perdidos por conflictos laborales: porcentaje del sector de servicios, 1960–2018\* (en %)**

(promedios quinquenales; 2015–2018: promedios cuatrienales)



\*Service sector including printing and publishing.

Fuente: Agencia Federal de Trabajo, años selectos; cálculos propios WSI, 2018 estimado.

miento se encuentran tanto el sector privado de servicios como las pequeñas y medianas empresas manufactureras. El fenómeno de la baja presencia sindical en los sectores de servicios atraviesa a todas las ramas. Sin embargo, no faltan ejemplos para afirmar que se puede reclutar afiliados en esos sectores; en principio, no existe un rechazo generalizado a los sindicatos ni tampoco un problema de imagen. El problema estructural fundamental radica en la presencia muy reducida y hasta inexistente de los sindicatos en las empresas ante un panorama empresarial cada vez más fragmentado. En las ramas industriales con predominio de pequeñas empresas, el esfuerzo por establecer estructuras representativas puede ser desproporcional y hasta imposible de realizar con los recursos humanos disponibles (Dribbusch 2003). La división de los trabajadores entre fijos y contratados, entre trabajadores de tiempo completo, tiempo reducido o subempleados, así como la creciente diferenciación de las estructuras de los horarios laborales dificultan además la formación de una solidaridad compartida. Ante esos desafíos, la DGB reconoce la necesidad de ensayar nuevos caminos.

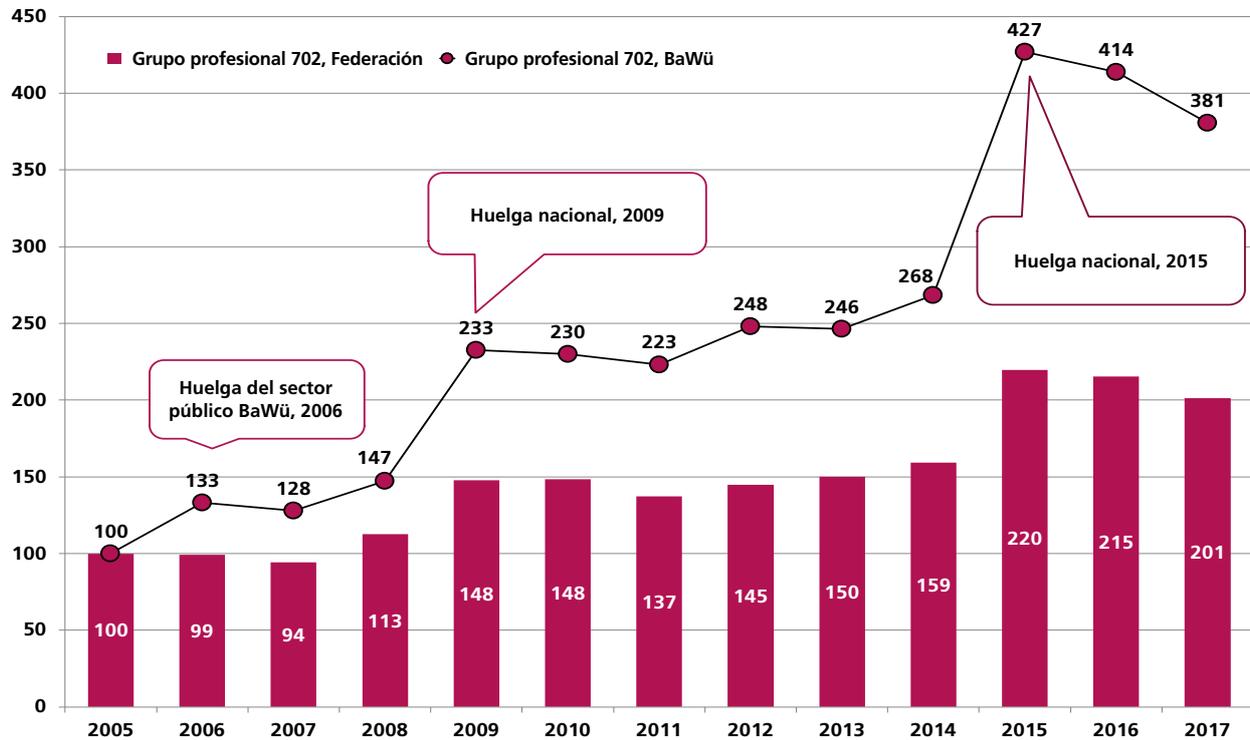
Por ejemplo, la reducción continua de afiliados convenció a los sindicatos ver.di e IG Metall a abrirse, a partir de mediados de la década de 2000, hacia métodos de organización sindical basados en campañas (Bremme et al. 2007; Wetzel 2013). En este proceso, se recurrió a discusiones y prácticas de los sindicatos en los países anglosajones que se proponen la creación de estructuras organizativas sindicales en condiciones diferentes a las de las alemanas, con énfasis en los conflictos cotidianos, el contacto directo con los tra-

bajadores y su activación. La relación entre afiliación sindical y conflictividad laboral, que algunos estudios habían establecido, sirvió de punto de partida para profundizar la integración de los afiliados (Waddington 2014). Hasta ahora los resultados de los intentos de aplicar esas estrategias en la práctica —en los sectores de vigilancia y seguridad, limpieza industrial, comercio minorista, hospitales y energía eólica, entre otros— han sido dispares: mientras en algunos sectores las campañas sindicales adquirieron carácter sostenible, en otros hasta los intentos de atraer nuevos afiliados fueron efímeros.

En algunos sectores que habían ostentado bajos índices de sindicalización, como por ejemplo las guarderías municipales y la limpieza industrial, se logró el fortalecimiento duradero de la base sindical a partir de la estrecha vinculación de los esfuerzos de sindicalización con un trabajo por mejoras laborales y salariales que se orientaba por los conflictos. Sobre todo en el caso de ver.di, el enfoque bajo el lema «Organizar de la mano de los conflictos» (Dribbusch 2011, 2016; Kocsis et al. 2013) generó un eco bastante importante. Su punto de partida es la experiencia, que las situaciones de conflicto colectivo, por ejemplo un conflicto laboral, proporcionan las condiciones fundamentales para que los trabajadores opten por la afiliación sindical. El mismo conflicto genera la necesidad de actuar en conjunto. No hay dudas respecto del adversario, y el sindicato se acerca a los trabajadores con una intensidad que excede lo normal. La relación entre la movilización durante el conflicto laboral y la evolución positiva de las afiliaciones se observa con mayor claridad en

Figura 9

**Evolución de afiliaciones, Grupo profesional 702 (Asistencia social, infantil y a la juventud) 2005–2017**  
nivel federal y estatal de Baden-Württemberg (BaWü), índice (100=2005)



Fuente: ver.di; cálculos propios.

los servicios sociales y educativos municipales pertenecientes al grupo profesional 702 de ver.di (v. figura 9). Los aumentos repentinos de afiliaciones en el contexto de las rondas de negociaciones colectivas se observan sobre todo en el distrito regional de Baden-Württemberg, que había sido muy activo durante el largo conflicto laboral del sector público en 2006 y nuevamente durante las huelgas nacionales de los servicios sociales y educativos de los años 2009 y 2015. A pesar de la contracción de las afiliaciones durante los años inmediatamente posteriores a las rondas, los aumentos anteriores no fueron anulados.

A parte del método *Organizing*, ver.di sigue otro enfoque bastante exitoso, que se conoce como «trabajo laboral y salarial acorde a las condiciones» (Dilcher 2011). Este enfoca fábricas y empresas sin convenio colectivo, cuyos niveles de sindicalización suelen ser bajos. Al contrario de lo habitual, en esos casos el sindicato expone su debilidad organizativa y explica a los trabajadores que el inicio de un conflicto para alcanzar un convenio colectivo que tenga posibilidades de éxito depende de la organización previa de una parte crítica del personal. Forma parte del mismo concepto que se aclare con anticipación qué reclamos serían prioritarios para los trabajadores, al punto de que una parte suficientemente importante del personal estarían dispuestos a iniciar un conflicto. Un enfoque de organización de estas características presupone la existencia de un núcleo firme de militantes resueltos que jugarían un papel decisivo durante la planificación y puesta en práctica de cada paso. Este procedimiento arrojó buenos resultados sobre todo en el caso de varios

hospitales privatizados y contribuyó a que el área de la salud sea la única de ver.di que demuestra una tendencia creciente de afiliaciones desde finales de la década de 2000.

A pesar de los éxitos a veces considerables que se lograron en algunas ramas y empresas, quedó en evidencia que se trata de enfoques muy intensivos en recursos, por lo que será difícil revertir la tendencia negativa de las afiliaciones exclusivamente por esta vía. Los problemas quedan de manifiesto en el sector minorista. EDEKA, la mayor empresa alemana del sector alimenticio, concedió un porcentaje importante de sus sucursales a almaceneros privados. Por consiguiente, en 2015 la marca EDEKA comprendía alrededor de 6.000 empresas individuales bajo la dirección de sus propietarios; según estimaciones sindicales, solo uno o dos por ciento de esas empresas se regían por convenios colectivos y tenían un comité de empresa (ver.di, Congreso federal 2015, 65). Fragmentaciones similares en empresas minúsculas se observan también en otras cadenas de supermercados de la alimentación. De continuar con los métodos actuales de organización, los sindicatos llegarían rápidamente al límite de sus recursos financieros y humanos. Por lo tanto, será muy importante que los mismos trabajadores y activistas se encarguen de la organización, siguiendo al ejemplo exitoso de la cadena de tiendas de moda H&M (Fütterer/Rhein 2015). El panorama se vuelve especialmente difícil en los casos en que en un lapso breve una rama completa como la industria de la construcción experimenta un proceso de transformaciones de tal magnitud que el IG BAU pierde casi todos sus baluartes tradicionales. Cuando las grandes empresas constructo-

ras se convierten en empresas de servicios que dejan de intervenir en la construcción para operar a través de contratos con concesionarios y subconcesionarios, se hace muy difícil establecer las estructuras organizativas correspondientes.

A nivel industrial, la IG Metall comenzó a adoptar, a partir de mediados de la década de 2000, nuevos enfoques orientados a los afiliados y las campañas. Mencionaremos solamente dos de las numerosas iniciativas. El primer ejemplo es la campaña referida al trabajo temporal (Dribbusch / Birke 2014). En 2007, la IG Metall había tomado conciencia de que debía reposicionarse con respecto a esta modalidad de trabajo, entre otras razones para evitar que el trabajo temporal socavara los convenios colectivos en las industrias metalúrgica y de electricidad. La IG Metall había llegado a la conclusión de que no habían tenido éxito los intentos de los sindicatos de la DGB en el sentido de mejorar las condiciones materiales de trabajo en el sector del empleo temporal por la vía de convenios con las asociaciones empresariales. Por lo tanto, en abril de 2018 se inició la campaña «A igual trabajo, igual salario». Lo novedoso de esta campaña fue el cambio de énfasis introducido por el sindicato, desde la política laboral y salarial al ámbito de la empresa. Se buscaba el contacto directo con los trabajadores contratados para lograr su sindicalización. Paralelamente, la campaña se dirigía a los comités de empresa, instándolos a defender activamente los intereses de los trabajadores contratados y a negociar, en la medida de lo posible, «acuerdos de mejora suplementaria» con el fin de lograr la equiparación de sus remuneraciones con las del personal fijo de la empresa usuaria. La campaña no solo desembocó en los acuerdos arriba mencionados sobre el pago de suplementos a los trabajadores contratados; también contribuyó a que los esfuerzos de sindicalización a nivel de las empresas se concentraran en esos trabajadores.

Entre 2010 y 2012, la IG Metall llevó a cabo una extensa campaña de organización en el sector eólico, en cuyo transcurso ensayó, a modo de ejemplo, varias formas de *Organizing* (Dribbusch 2013). Esa campaña cumplió tres objetivos: la IG Metall se estableció como el sindicato responsable del sector eólico; se crearon o ampliaron las representaciones sindicales a nivel de las empresas, y se inició un conflicto laboral ejemplar con uno de los principales fabricantes de instalaciones eólicas de Alemania que permitió recuperar la cobertura convencional perdida hacia varios años. No resultó tan exitoso el posterior intento de organizar también al mayor fabricante de aerogeneradores, la empresa *Enercon*. Si bien se logró la sindicalización de varias plantas de ensamblaje, no hubo un avance decisivo en la producción propiamente dicha (situación en verano [boreal] de 2018). Además, las insolvencias y los cierres de sedes de producción a causa de los cambios en la industria eólica llevaron a que algunos de los logros alcanzados hasta 2012 se perdieran en los años posteriores. El caso del sector eólico dejó en claro que los éxitos a largo plazo requieren un largo aliento. En los años siguientes, la atención de la IG Metall se concentró, por un lado, en las empresas en las que ya estaba presente y un porcentaje importante de los trabajadores aún no se había afiliado, y por el otro, en los proveedores y las empresas de logística afines a los grandes fabricantes de automóviles.

Sobre la base de un proyecto de desarrollo sindical de un sector entero en Baden-Württemberg, en 2015 la dirección de la IG Metall aprobó un total de 170 millones de euros destinados a varios proyectos de sindicalización a lo largo de nueve años. Para su ejecución se contrató a 140 organizadoras y organizadores que habían sido seleccionados y capacitados por el sindicato. Es por lejos la mayor campaña de este tipo jamás lanzada por el movimiento sindical alemán. Los avances logrados por los proyectos regionales y locales se evalúan continuamente, entre otras razones, para introducir los reajustes pertinentes. En 2018, los primeros balances intermedios fueron positivos (IG Metall Baden-Württemberg 2017). Aunque se constató que la introducción de cambios a la práctica cotidiana de las estructuras sindicales locales será un proceso difícil a largo plazo.

Todas las iniciativas de ver.di e IG Metall tienen en común que ponen especial énfasis en el involucramiento y la participación de los afiliados en la construcción de las organizaciones sindicales. Son instrumentos de este proceso, entre otros, el número creciente de encuestas entre los trabajadores —afiliados y no afiliados— (Hassel/Schröder 2018), que, por un lado, buscan conocer sus prioridades con respecto a posibles mejoras de las condiciones laborales, pero, por el otro lado, contribuyen también a la movilización de los trabajadores y la fidelización de los afiliados. El involucramiento y la participación más estrecha de los afiliados y activistas en la preparación y realización de los conflictos laborales constituyen otro instrumento relevante. Desde mediados de la década de 2000, ver.di ha estado en la vanguardia de los ensayos de varias formas de conflicto laboral que tengan el potencial de activar (Seppelt 2014). El involucramiento y la activación de los afiliados durante el conflicto laboral, unidos al mayor esfuerzo comunicativo que esto significa, ofrecen la oportunidad de dirigir el conflicto con mayor eficacia. Al mismo tiempo, implican un desafío al interior de la organización, porque aumenta la complejidad del proceso de decisión y porque los afiliados en huelga suelen examinar en profundidad los resultados de las negociaciones.

## 5

## EL TRABAJO EN TRANSICIÓN: DIGITALIZACIÓN Y RACIONALIZACIÓN

Hace décadas los sindicatos alemanes empezaron a ocuparse del cambio tecnológico y la racionalización. Pero el llamado cambio digital que se hizo posible gracias a las nuevas tecnologías —así lo confirma la revolución en el área de la comunicación y los medios— aceleró los tiempos desde mediados de la década de 2000. »Industria 4.0« y »digitalización« son las etiquetas que más se usan en este contexto para pronosticar una revolución a fondo del trabajo industrial y de servicios. El concepto »industria 4.0« fue acuñado en la Feria de Hannover de 2011 para sugerir que la llamada tercera revolución industrial a partir de la introducción de las tecnologías de información (TI) será seguida de una cuarta revolución industrial. Esta trataría, en esencia, de la »interconexión entre el mundo virtual y digital y el mundo físico, y el aprendizaje automático durante la producción« (IAB 2015). Para los sindicatos afiliados a la DGB el acompañamiento de la digitalización en las áreas de la política industrial, empresarial y laboral y salarial constituye uno de los principales desafíos de la actualidad. »El mundo del trabajo entero, la coexistencia en sociedad, y hasta los estilos de vida de los individuos cambian bajo el impacto de la digitalización«, expresó el presidente de la IG Metall ante el congreso sobre la transformación que su organización celebró en octubre de 2018 (Hofmann 2018).

### ESCENARIOS DE LA DIGITALIZACIÓN

En el centro de las preocupaciones sindicales están los efectos negativos de la racionalización que se podrían originar y las pérdidas de fuentes de trabajo que la podrían acompañar, a pesar de que los respectivos pronósticos tienen un alto margen de incertidumbre. El Instituto de Estudios Laborales y Profesionales (IAB 2015) de la Agencia Federal de Trabajo pronosticó, por ejemplo, que hasta el año 2025 se perderían hasta 490.000 puestos de trabajo solamente en la industria manufacturera, mientras se generarían 430.000 puestos nuevos en otras áreas, sobre todo en los sectores de servicios. Según el IAB, se generaría un moderado saldo negativo de 60.000 puestos. Paralelamente, seguiría vigente la tendencia al desplazamiento del centro de gravedad desde las actividades de fabricación hacia los sectores de servicios. De acuerdo con el estudio, se produciría en realidad un intercambio entre los campos de actividad profesional. Las actividades más amenazadas en las empresas manufactureras serían las no calificadas que requieren períodos de capacitación cortos. Entonces cabe la pregunta de si los trabajadores que

pierdan el empleo serán los mismos que ocuparán los puestos generados en otros sectores. De la mano de la industria 4.0 y la digitalización se instalará además una nueva organización del trabajo, pero también nuevas posibilidades de control del personal por la dirección (Jürgens et al. 2017).

El cambio digital afecta tanto al trabajo industrial como a los servicios, aunque con características diferentes. Esbozaremos solo algunos escenarios a modo de ejemplo.

Según el director del Departamento de Planeamiento Estratégico de la IG Metall, Fank Iwer (2018), gracias a la industria 4.0 las empresas de la industria automotriz disponen de nuevas posibilidades para el control de la producción por encima de sus sedes y países de fabricación, en el marco de redes globales de producción, así como también de nuevas opciones de flexibilización y racionalización. Acompañan y facilitan el cambio tecnológico en la industria automotriz, entre otros elementos, la transformación digital paralela en el sector de la construcción de máquinas (IG Metall 2018a), en el que se desarrollan sistemas de transporte sin conductor, así como sistemas automatizados para el transporte de material y de mercaderías durante la producción. Tampoco están ajenos a las operaciones diarias de las empresas los sistemas de control que permiten el manejo de varias máquinas por el mismo operador. La recopilación permanente de datos genera a su vez una serie de posibilidades detalladas para controlar tanto el rendimiento como la conducta. Los cambios resultantes afectan a los trabajadores del sector de fabricación de máquinas, pero también a los usuarios posteriores de sus productos.

Varios conceptos de industria 4.0 se ensayan y emplean también en otras industrias; bajo el lema »*Smart Food Factory*« está presente en la automatización de la producción de alimentos (Frerichs/Steinberger 2018), por ejemplo en la fabricación de productos panificados y de repostería. En muchos casos la implementación está aún en la fase inicial y se concentra en el control de los equipos y la optimización de los procesos. Aunque paralelamente a la producción se avanza también en el establecimiento de redes con los compradores y consumidores finales, un aspecto importante también en otras ramas industriales.

En lo que respecta al sector de servicios, los efectos y perspectivas del cambio digital y de los conceptos de »Industria

4.0« son tan variados como el propio sector, y en algunas áreas presentan intersecciones muy importantes con la industria. Los cambios son particularmente evidentes en los sectores del transporte y la logística. De generalizarse en el futuro cercano los trenes y camiones automáticos, se producirían recortes muy fuertes. Quedan, sin embargo, varios obstáculos por superar, y la aceptación pública es un tema para nada menor. Lo mismo vale para el uso masivo de drones para la distribución postal. En cambio, hace tiempo se ha iniciado la implementación de nuevos conceptos logísticos que introdujeron cambios fuertes en los sistemas tradicionales de almacenamiento. Los ejemplos más conocidos son los gigantescos almacenes de envíos de Amazon, donde miles de empleados están sujetos a una especie de correa electrónica que controla literalmente cada uno de sus movimientos (Boewe/ Schulten 2015).

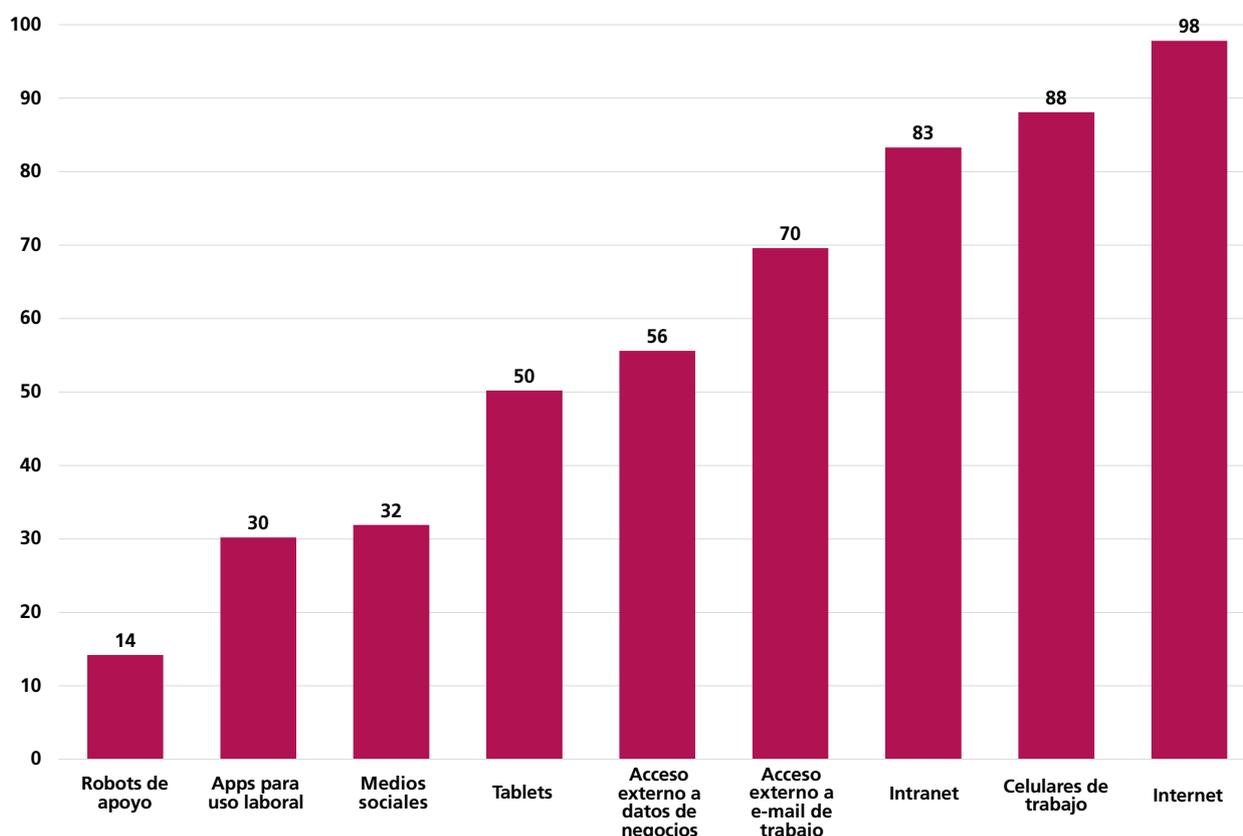
El comercio minorista tradicional sufre las presiones masivas del comercio por correo basado en la web. Son cada vez más frecuentes las cajas donde los clientes se encargan de escanear sus compras. Se ensayan formas de compras completamente libres de dinero en efectivo. Cada vez más, los clientes asumen tareas no remuneradas. Los bancos, seguros y servicios de correo ya han pasado por cambios similares, mientras la reducción de los servicios al cliente se promociona, internet mediante, como un aumento de la independencia en el manejo del tiempo. Hace mucho que las ta-

reas de asesoramiento y liquidación que permanecen en manos de las empresas de servicios han sido externalizadas a centros de llamadas sujetos a racionalizaciones permanentes (Holst 2011, Holtgreve 2006). La digitalización ofrece asimismo amplias posibilidades de reestructurar las tareas de oficina, contables y administrativas en todas las ramas.

Los cambios radicales afectan también al sistema de salud. No se limitan a la atención médica a partir de los métodos diagnósticos y operativos informatizados, sino que abarcan también al área de enfermería. Sin embargo, en esta área la digitalización es aún incipiente, entre otras razones porque muchos hospitales rehúyen las inversiones de gran volumen (Baldauf/Wilke 2017). Estas se concentran hasta ahora en la gestión de pacientes y la planificación del proceso de enfermería. Si las estimaciones de personal se mantienen incambiables, existe el riesgo de una intensificación de la carga de trabajo aún mayor.

Finalmente, estamos ante un fenómeno bastante reciente que no solo incide en las diferentes ramas de servicios, sino también en la industria; a saber, la llamada economía de plataformas (Greef/Schroeder 2017; Jürgens et al. 2017; Bormann/Pongratz 2018). Esta comprende múltiples modalidades de trabajo y relaciones contractuales que tienen como denominador común que generalmente no establecen rela-

Figura 10  
**Uso de medios digitales en el trabajo (selección), 2016**  
 (información proporcionado por los comités de empresa, en %)



Fuente: WSI, encuesta entre comités de empresa de 2016, Ahlers 2018.

ciones laborales tradicionales. En cambio, al igual que en la modalidad del *crowdworking*, los mismos empleados forman una plataforma o están al servicio del operador de la plataforma en calidad de empresas unipersonales autorresponsables. Las empresas más visibles a nivel público en este rubro son la empresa de taxis Uber, con presencia en todo el mundo, y los numerosos servicios de reparto.

## LA SITUACIÓN EN LAS EMPRESAS

Tanto la tecnología informática como las aplicaciones digitales forman parte de las operaciones cotidianas de muchas empresas. Así lo revela la encuesta entre comités de empresa llevada a cabo por el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (WSI) de Düsseldorf en 2016 (Ahlers 2018) (v. figura 10).

En 98 por ciento de las empresas se trabaja con internet y 88 por ciento recurren a teléfonos móviles corporativos, pero el uso de la robótica como apoyo del trabajo humano sigue siendo minoritario. Se observan grandes diferencias entre las ramas industriales. En la rama de los bienes de capital, el 36 por ciento de las empresas usan robots, en la producción de bienes el 30 por ciento los usa para apoyar el trabajo humano, pero solo el ocho por ciento de las empresas de servicios relacionadas con las industriales los usan. Según las

estimaciones de los comités de empresa encuestadas, en 6 por ciento de los casos la robótica sustituye al trabajo humano por completo, sobre todo en el sector de los bienes de capital, con el 15 por ciento. En 2016 solo el 4 por ciento de las empresas eligieron la nube o a subcontratistas para la adjudicación —vía internet— de sus contratos, en el 11 por ciento se trataba de una modalidad poco difundida.

Las opiniones de los comités de empresa encuestados en 2016 no fueron unánimes con respecto a las consecuencias de la digitalización, cuyos efectos se describieron a menudo como positivos o inexistentes. Aunque, una vez más, se encontraron fuertes diferencias entre los sectores (v. cuadro 12).

En 2016, más de 75 por ciento de los comités de empresa opinaban que generalmente la carga de trabajo había aumentado desde 2011 (Ahlers 2018, 12). Otra encuesta representativa entre los trabajadores de 2016, esta vez encomendada por la DGB (DGB-Index Gute Arbeit 2017), produjo un resultado mixto respecto de los efectos de la digitalización. De los trabajadores que a su entender detectaron un impacto fuerte o muy fuerte de la digitalización, el 48 por ciento respondieron que su carga de trabajo había aumentado; el 45 por ciento no constataron diferencia alguna y el 8 por ciento contestaron que la carga de trabajo había disminuido.

Cuadro 12  
Efectos de la digitalización en opinión de los comités de empresa

	Efectos predominantemente positivos	Efectos predominantemente negativos	Sin efectos	Sin datos
Finanzas y aseguradoras	30	30	33	7
Bienes de capital	36	17	45	2
Minería / Industria manufacturera	38	14	45	3
Sector público, Educación /Formación	39	11	46	4
Transporte / Hotelería y gastronomía	41	15	43	1
Comercio	42	16	42	0
Servicios vinculados a empresas	43	15	38	4
Construcción	44	18	36	2
Información / Comunicación	46	12	37	5
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>15</b>	<b>42</b>	<b>3</b>

Fuente: WSI, encuesta entre comités de empresa de 2016, Ahlers 2018.

Los comités de empresa intentan contrarrestar los efectos de la digitalización con la ayuda de acuerdos a nivel de las empresas. Según la encuesta del WSI entre los comités de empresa (Ahlers 2018), en 2016 una de cada dos empresas con fuerte incidencia de tareas cuya organización se rige por los tiempos y parámetros controlados por computadora había establecido disposiciones para limitar los controles de conducta y rendimiento. En la opinión de los comités de empresa, la mayor necesidad de actuar se da con respecto a los cálculos de personal y la limitación de la intensificación del trabajo, pero también en las áreas de seguridad del empleo y formación y capacitación (v. figura 11).

Algunos acuerdos ya firmados demuestran que la digitalización puede ser regulada (Maschke et al. 2018). Pero las exigencias a las que los comités de empresa están expuestas aumentan, al igual que sus necesidades de asesoramiento. Un desafío muy grande resulta de la alta velocidad del proceso innovador que, en realidad, debería estar acompañado de la actualización continua de las disposiciones existentes, para evitar que la realidad las vuelva obsoletas al poco tiempo de haber sido introducidas.

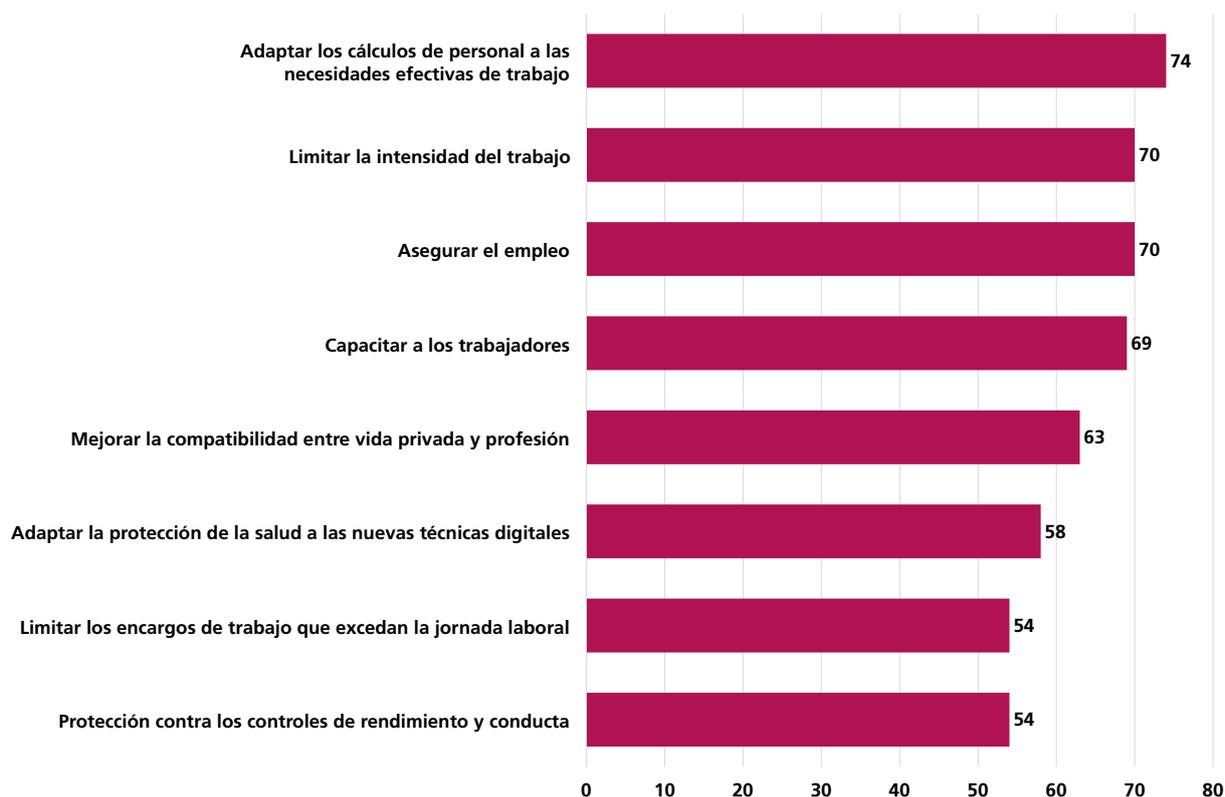
## LAS RESPUESTAS SINDICALES

En 2015 ver.di aprobó un documento programático con el título »Buen trabajo y buenos servicios en el mundo digi-

tal«, en el que resalta que la digitalización también ofrece posibilidades para mejorar las condiciones laborales, si su organización se adapta a los intereses de los trabajadores (ver.di 2015). Por lo tanto, el sindicato insiste en la cogestión integral en las empresas con respecto a todos los procesos de digitalización y de aseguramiento del empleo, así como medidas de capacitación exhaustivas, un sistema de protección de la salud en el trabajo acorde a las nuevas exigencias y la protección más completa de los derechos de privacidad de los trabajadores. Similares demandas fueron formuladas por la IG Metall. En su política hacia las empresas, la IG Metall propone una organización tal de la digitalización que facilite mayores niveles de autodeterminación y una ampliación de los espacios individuales de organización.

Desde la perspectiva de la IG Metall, el cambio impulsado por la digitalización está vinculado a la transformación ecológica de la industria automotriz. Su centro será la transición del motor de combustión a la propulsión eléctrica. De la mano de esta transición se generarán fuertes cambios, porque la cantidad de partes necesarias para la construcción de un motor eléctrico es muy inferior a la del motor tradicional (Iwer 2018, 95–96). El sindicato actúa en muchos niveles para poder incidir en la configuración de la transformación de la industria metalúrgica. No obstante, considera que la política relativa a las empresas y las plantas de fabricación continuará siendo su área de acción prioritaria.

Figura 11  
**Áreas con mayor necesidad de intervención en opinión de los comités de empresa**  
 (Respuestas en %, opción de respuestas múltiples)



Fuente: WSI, encuesta entre comités de empresa de 2016, Ahlers 2018.

Los dos sindicatos importantes se ocupan intensamente del trabajo de plataforma. Como parte de un proyecto en red denominado *Cloud & Crowd*, que cuenta con financiamiento del gobierno federal ([www.cloud-und-crowd.de](http://www.cloud-und-crowd.de)), la IG Metall se ocupa de cómo los conceptos de trabajo en la nube y trabajo compartido podrían ser adaptados a los servicios relacionados con la producción.

Especial atención se presta a los trabajadores autónomos, aproximadamente 2,3 millones de personas en el año 2018. Ver.di ha creado una estructura de asesoramiento especial dirigida a este grupo, con lo cual logró que en 2017 se afiliaran aproximadamente 30.000 personas al sindicato (Haake 2017). Que el número de afiliaciones no sea mayor resulta, según reconoce ver.di, de la ausencia de señales claras de apertura del sindicato hacia los trabajadores autónomos (Haake 2016, 66).

De cara a esta categoría de trabajadores, ver.di reclama la introducción de una regulación integral de las nuevas formas de trabajo. Entre otras cosas, los trabajadores autónomos deberían poder afiliarse al sistema de seguridad social obligatoria, al tiempo que sus clientes deberían ser obligados al pago de los aportes jubilatorios proporcionales (ver.di 2015). A instancias de ver.di, entre otras organizaciones, se redujo el monto de la contribución mínima obligatoria a partir del 1 de enero de 2019. Desde entonces, la cotización se redujo a 171,00 euros mensuales —es decir, aproximadamente a la mitad— para quienes perciban ingresos mensuales que no superen los 1.142 euros, un alivio importante para los trabajadores autónomos con ingresos bajos. En 2016, el 40 por ciento de ese grupo percibió ingresos inferiores al salario mínimo (Diebes 2018).

Los sindicatos ver.di e IG Metall desarrollan múltiples actividades de formación y seminarios que plantean los debates sobre las consecuencias de la industria 4.0 y la digitalización, pero también sobre las necesidades de regulación en los sindicatos y las empresas. Bajo el título «Juntos por el mañana», en octubre de 2018 la IG Metall organizó el ya mencionado *congreso sobre la transformación* que se dirigió sobre todo a los comités de empresa. En su transcurso, más de 600 participantes debatieron sobre los efectos de los cambios en marcha y las posibilidades de acción. Para obtener un inventario exhaustivo de la situación, se resolvió preparar mapas de transformación en cuantas empresas fuera posible que sirvieran de base para efectuar un análisis de los problemas, preparar las medidas de regulación pertinentes y diseñar propuestas (Benner 2018). En la fase preparatoria del congreso se evaluaron y publicaron algunos ejemplos del diseño de la transformación digital a nivel de las empresas (Mühge 2018).

Existen casos en que la implementación práctica de las regulaciones en las empresas enfrenta obstáculos fuertes, como ha sido demostrado por algunos estudios preliminares. Dichos obstáculos no se limitan a las empresas, sino que se observan también por el lado de los comités de empresa, que debieron ser convencidos, en más de una ocasión, a que asumieran la carga de trabajo adicional que el intento de regulación implica (Haipeter et al. 2018). Respecto de es-

ta temática, los comités dependen asimismo del apoyo sindical directo, porque «No se puede regular lo que se desconoce», (Matuschek/Kleemann 2018). Posiblemente, una observación que se ha hecho en el sector de la producción de alimentos también cobre relevancia en otras ramas de actividad y en otros temas: la centralización e internacionalización de las estructuras corporativas dificultan la gestión, porque faltan interlocutores con derecho a decisión.

Tanto para ver.di como para la mayoría de los otros sindicatos industriales, la organización de los trabajadores de la economía de plataformas es básicamente tierra desconocida. En 2017 los servicios de entrega en bicicleta de *Deliveroo* y otros proveedores de comida comenzaron a organizarse en algunos lugares, en un intento que cuenta con el apoyo del NGG, el sindicato responsable de la DGB.

## 6

## PERSPECTIVAS

El movimiento sindical de Alemania enfrenta desafíos de todo tipo. Hace años se inició un cambio a fondo de las relaciones industriales, creció el peso de los comités de empresa, mientras cada vez más decisiones se toman en el ámbito de las empresas y la sobrecarga de trabajo de los comités aumenta. Se produjo una fuerte descentralización del sistema de negociación salarial, y los trabajadores de algunos sectores industriales y de servicios ya no cuentan con representaciones institucionalizadas de sus intereses. A raíz de la exitosa adaptación de los modelos *Organizing*, algunas orientaciones sindicales de larga tradición fueron puestas en tela de juicio e incluso cambiadas con éxito. Sin embargo, no se pudo detener la pérdida de afiliados. Pero como es sabido, quienes se dan por muertos a veces tienen larga vida: como quedó demostrado en nuestra presentación, un alto porcentaje de la población ve con buenos ojos la política sindical en cuestiones tales como la puesta en práctica del salario mínimo y la limitación del trabajo temporal. Los conflictos laborales en las guarderías municipales y en los hospitales ayudan a ampliar la base de afiliaciones no solo en estos sectores. Las campañas por mejores salarios y condiciones de trabajo en las profesiones de cuidado tematizan también la calidad de los servicios sociales, de importancia vital para un altísimo porcentaje de la población. Finalmente, cuenta con mucho respaldo el compromiso con una flexibilización que no sirva exclusivamente a los intereses de las empresas, sino que tome en cuenta que los trabajadores quieren, y necesitan, más opciones individuales respecto de sus horarios de trabajo. No todos los objetivos se cumplen inmediatamente. El conflicto de muchos años con *Amazon* en torno a la firma de un convenio colectivo no deja dudas con respecto al largo aliento que los trabajadores y sindicatos necesitan muchas veces.

Pero no solo siguen vigentes los viejos desafíos; otros, novedosos, se agregan. Por ejemplo, la crisis ecológica, el cambio climático y el concomitante cuestionamiento del modelo expansionista existente de producción capitalista tienen un fuerte impacto sobre los sindicatos alemanes, al igual que aquellos temas que aún están a la espera de posicionamientos y respuestas (Urban 2018). En una época en que el motor de combustión y la extracción de carbón comienzan a ser considerados anacrónicos, la compatibilidad de la sostenibilidad ecológica y social difícilmente se logrará poniendo el foco exclusivamente en el aseguramiento del empleo en la industria exportadora. Pero el desafío de los sindicatos de

conquistar determinados campos políticos, que tradicionalmente estuvieron ocupados por los partidos y las ONG, es más complejo. Por ejemplo, a la luz de la aguda falta de viviendas en las grandes ciudades, abarca también a la política de vivienda, que para muchos afiliados sindicales está adquiriendo un peso tanto o más importante que la política laboral o sindical en sentido estricto. El texto discutió también las consecuencias del diseño de la «cuarta» revolución industrial. Todavía está por verse si los conceptos sindicales podrán garantizar la supervivencia de la cogestión y de los márgenes de acción de los comités de empresa y los trabajadores en el siglo XXI.

En la actualidad, los sindicatos deben responder a múltiples problemas del presente, pero también del futuro. Al mismo tiempo, y a pesar de la complejidad material que resulta de esos problemas, deben mantener —y hasta desarrollar— su carácter de organizaciones de afiliados. El texto esbozó tan solo algunas tareas relacionadas con ese objetivo. Sin embargo, a la luz de las amenazas que hoy se vislumbran, también a nivel internacional, quedó demostrado que los sindicatos constituyen un pilar decisivo en la defensa de los logros democráticos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ahlers, Elke** (2018): Die Digitalisierung der Arbeit – Verbreitung und Einschätzung aus Sicht der Betriebsräte, *WSI-Report*, núm. 40; disponible online en: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_report\\_40\\_2018.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_40_2018.pdf).
- Artus, Ingrid / Birke, Peter / Kerber-Clasen, Stefan / Menz, Wolfgang** (comps.) (2017): *Sorge-Kämpfe. Auseinandersetzungen um Arbeit in sozialen Dienstleistungen*, Hamburgo.
- Baldauf, Sabine / Wilke, Peter** (2017): *Arbeit im Krankenhaus von Morgen gestalten – wie verändern Digitalisierung und neue Technologien die Arbeit im Krankenhaus*. Präsentation auf dem Krankenhaus-tag 2017; disponible online en: [https://gesundheit-soziales.verdi.de/+file++5a841ac156c12f4e8e264e40/download/wmp%20consult%20ver.di%20KH%20Tagung%20Berlin%2016\\_11\\_2017.pdf](https://gesundheit-soziales.verdi.de/+file++5a841ac156c12f4e8e264e40/download/wmp%20consult%20ver.di%20KH%20Tagung%20Berlin%2016_11_2017.pdf).
- Behrens, Martin / Dribbusch, Heiner** (2018): Employer Resistance to Works Councils: Evidence from Surveys amongst Trade Unions, en *German Politics*, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09644008.2018.1543410>.
- Benner, Christiane** (2018): Impulsreferat. Die Transformation gestalten – Wie richten wir die IG Metall darauf aus? Bonn, 31 de octubre de 2018.
- Birke, Peter** (2010): *Die große Wut und die kleinen Schritte, Gewerkschaftliches Organizing zwischen Protest und Projekt*, Hamburgo/Berlin: Assoziation A.
- Birke, Peter** (2011): Widersprüche des Korporatismus, Gewerkschaften und aktuelle Arbeitskämpfe in Deutschland, *ZÖSS discussion paper*, Universidad de Hamburgo; disponible online en: [http://www.wiso.uni-hamburg.de/fileadmin/sozi- aloekonomie/zoes/Dp\\_25\\_Birke.pdf](http://www.wiso.uni-hamburg.de/fileadmin/sozi- aloekonomie/zoes/Dp_25_Birke.pdf).
- Birke, Peter** (2017): Schwierige Solidarität. Eltern., Erzieher\_innen und Kinder im Streik 2015, en Artus, Ingrid et al.; Birke, P.; Kerber-Clasen, S.; Menz, W. (comps.): *Sorge-Kämpfe. Auseinandersetzungen um Arbeit in sozialen Dienstleistungen*, Hamburgo, pp. 90–115.
- Birke, Peter / Bluhm, Felix / Mayer-Ahuja, Nicole** (2017): Arbeit als Black Box. Migration zwischen Prekarisierung und betrieblichem Konflikt, en Altenried, Moritz et al. (comps.): *Logistische Grenzlandschaften. Das Regime mobiler Arbeit nach dem Sommer der Migration*, Münster: Unrast, pp. 115–142.
- Birke, Peter / Dribbusch, Heiner** (2013): Bewegtes »Wirtschaftswunder«, en TECHNOSEUM Landesmuseum für Technik und Arbeit in Mannheim (comps.): *Durch Nacht zum Licht? Geschichte der Arbeiterbewegung 1863–2013*, Mannheim.
- Bispinck, Reinhard** (2008): Das deutsche Tarifmodell im Umbruch, en *Wirtschaftsdienst*, tomo 88 (1), pp. 7–11.
- Bispinck, Reinhard** (2018): *Pressedienst: WSI-Niedriglohn-Monitoring 2018*; disponible online en: [https://www.boeckler.de/pdf/pm\\_ta\\_2017\\_03\\_27.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/pm_ta_2017_03_27.pdf).
- Bispinck, Reinhard / Dribbusch, Heiner** (2008): Tarifkonkurrenz der Gewerkschaften zwischen Über- und Unterbietung, en *Sozialer Fortschritt*, tomo 57 (6), pp. 153–163.
- Bispinck, Reinhard / Schulten, Thorsten** (2003): Verbetrieblichung der Tarifpolitik? Aktuelle Tendenzen und Einschätzungen aus Sicht von Betriebs- und Personalräten, en *WSI-Mitteilungen*, tomo 56 (1), pp. 157–166.
- Boewe, Jörn / Schulten, Johannes** (2015): *Der lange Kampf der Amazon-Beschäftigten. Labor des Widerstands: Gewerkschaftliche Organisierung beim Weltmarktführer des Onlinehandels*. Berlin; disponible online en: <https://www.rosalux.de/publication/41916/der-lange-kampf-der-amazon-beschaefigten.html>.
- Bormann, Sarah / Pongratz, Hans** (2018): Arbeitsbelastungen bei Online-Arbeit. Zur sozialräumlichen Dimension von Crowdwork, en *Gute Arbeit* 2018, pp. 300–312.
- Bremme, Peter / FurniB, Ulrike / Meinecke, Ulrich** (comps.) (2007): *Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*. Hamburgo.
- Bundesverfassungsgericht** (2018): *Streikverbot für Beamte verfassungsgemäß*. Pressemitteilung núm. 46/2018 del 12 de junio (también en inglés).
- Carstensen, Lisa / Heimeshoff, Lisa-Marie / Riedner, Lisa** (2018): Der Zwang zur Arbeit. Verwertungslogiken in den umkämpften Regimen der Anwerbe-, Flucht- und EU-Migration, en *Sozial.Geschichte Online* 23, pp. 235–269.
- Der Paritätische Gesamtverband** (2017): *Menschenwürde ist Menschenrecht. Bericht zur Armutsentwicklung in Deutschland 2017*, Berlin.
- Destatis** (2016): *Verdienste und Arbeitskosten. Tarifbindung in Deutschland 2014*, Wiesbaden.
- Destatis** (2018): *Berufliche Bildung 2017, Fachserie 11, Reihe 3*, Wiesbaden; disponible online en: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/BeruflicheBildung/BeruflicheBildung2110300177005.xlsx?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/BeruflicheBildung/BeruflicheBildung2110300177005.xlsx?__blob=publicationFile).
- DGB** (2017): Arbeitsmarkt aktuell, Berlin, núm. 4/2017.
- DGB-Index Gute Arbeit** (2017): *Verbreitung, Folgen und Gestaltungssaspekte der Digitalisierung in der Arbeitswelt*. Berlin: DGB, disponible online en: <https://index-gute-arbeit.dgb.de/+co++15db6694-b962-11e7-8463-52540088cada>.
- Diebes, Jan** (2018): 40 Prozent der Solo-Selbstständigen bleiben unter Mindestlohn, en RP-Online, 20 de noviembre, disponible online en: [https://rp-online.de/politik/deutschland/40-prozent-der-selbststaendigen-bleiben-mit-gehalt-unter-dem-mindestlohn\\_aid-34581617](https://rp-online.de/politik/deutschland/40-prozent-der-selbststaendigen-bleiben-mit-gehalt-unter-dem-mindestlohn_aid-34581617).
- Dilcher, Oliver** (2011): *Handbuch bedingungsgebundene Tarifarbeit*, Berlin: ver.di; disponible online en: <https://gesundheit-soziales.verdi.de/+file++588a5df824ac062de5645107/download/ver.di-Handbuch-Tarifarbeit.pdf>.
- Dohmen, Caspar** (2018): Der Rechtsruck blieb aus, das Problem bleibt, en *Deutschlandfunk Kultur, Zeitfragen* 29. mayo de 2018; disponible online en: [https://www.deutschlandfunkkultur.de/gewerkschaften-nach-den-betriebsratswahlen-der-rechtsruck.976.de.html?dram:article\\_id=419045](https://www.deutschlandfunkkultur.de/gewerkschaften-nach-den-betriebsratswahlen-der-rechtsruck.976.de.html?dram:article_id=419045).
- Dörre, Klaus** (2017): Gewerkschaften und Rechtspopulismus – gibt es einen Zusammenhang?, en Fundación Friedrich Ebert (comp.): *Rechte Orientierungen bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern*, Bonn, pp. 24–34.
- Dribbusch, Heiner** (2003): *Gewerkschaftliche Mitgliedergewinnung im Dienstleistungssektor. Ein Drei-Länder-Vergleich im Einzelhandel*. Berlin: edition sigma.
- Dribbusch, Heiner** (2011): Organisieren am Konflikt: Zum Verhältnis von Streik und Mitgliederentwicklung, en Haipeter, Th. / Dörre, K. (comps.): *Gewerkschaftliche Modernisierung*, Wiesbaden: editorial VS, pp. 231–263.
- Dribbusch, Heiner** (2012): Sozialpartnerschaft und Konflikt: Gewerkschaftliche Krisenpolitik am Beispiel der deutschen Automobilindustrie, en *Zeitschrift für Politik*, 2/2012, pp. 123–143.
- Dribbusch, Heiner** (2013): Nachhaltig erneuern. Aufbau gewerkschaftlicher Interessenvertretung im Windanlagenbau, en Wetzels, Detlef (comp.): *Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung*, Hamburgo: VSA, pp. 92–118.
- Dribbusch, Heiner** (2016): Organizing through conflict: exploring the relationship between strikes and union membership in Germany, en *Transfer: European Review of Labour and Research*, tomo 22 (3), pp. 347–365.
- Dribbusch, Heiner** (2017): Arbeitskämpfe in schwierigen Zeiten – zur Streikentwicklung im Dienstleistungssektor, en Artus, Ingrid et al. (comps.): *Sorge-Kämpfe. Auseinandersetzungen um Arbeit in sozialen Dienstleistungen*, Hamburgo, pp. 301–331.

- Dribbusch, Heiner** (2018): *Arbeitskampfbilanz 2017. Deutlicher Rückgang der Ausfalltage trotz anhaltend vieler Konflikte*. Policy Brief WSI, núm. 22; disponible online en: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_pb\\_22\\_2018.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_pb_22_2018.pdf).
- Dribbusch, Heiner / Birke, Peter** (2012): *Die Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland. Organisation, Rahmenbedingungen, Herausforderungen*, FES-Arbeitspapier; disponible online en: <http://library.fes.de/pdf-files/id-moe/08986.pdf>.
- Dribbusch, Heiner / Birke, Peter** (2014): *Die DGB-Gewerkschaften seit der Krise. Entwicklungen, Herausforderungen, Strategien*, FES-Arbeitspapier; disponible online en: <http://library.fes.de/pdf-files/id-moe/10716-22042015.pdf>.
- Dribbusch, Heiner / Lehndorff, Steffen / Schulten, Thorsten** (2018): Two worlds of unionism? German manufacturing and service unions since the Great Recession, en Lehndorff, Steffen / Dribbusch, Heiner / Schulten, Thorsten (comps.): *Rough waters European trade unions in a time of crises*, Bruselas: ETUI, pp. 209–233; disponible online en: <https://www.etui.org/Publications2/Books/Rough-waters-European-trade-unions-in-a-time-of-crises>.
- einblick** (2018): Koalitionsvertrag: Stärken und Schwächen, en *einblick. Gewerkschaftlicher Info-Service*, núm. 3, marzo de 2018, p. 1
- Ellguth, Peter / Kohaut, Susanne** (2018): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB Betriebspanel 2017, en *WSI-Mitteilungen*, tomo 71 (4), pp. 299–306.
- Europäische Kommission** (2018): European Economic Forecast – Spring 2018, *European Economy Institutional Paper* núm. 77, Luxemburgo; disponible online en: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip077\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip077_en.pdf).
- Eurostat** (2016): *Jeder sechste Arbeitnehmer in der Europäischen Union ist Niedriglohneempfänger*. Comunicado de prensa 246/2016, 8 de diciembre de 2016; disponible online en: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7762332/3-08122016-AP-DE.pdf/f6abdcb1-ec9c-46ef-ae73-822cb905b04d>.
- Eurostat** (2018): *Arbeitslosenquote im Euroraum bei 8,3%*. Comunicado de prensa 125/2018, 31 de julio de 2018; <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/9105179/3-31072018-AP-DE/c6a5bd-fb-80bc-4780-b50d-16bb2028eb59>.
- EVG** (2017): *EVG-Wahlmodell ein Erfolg: 56% entscheiden sich für mehr Urlaub – 3.000 Neueinstellungen erforderlich*. EVG, 9 de julio de 2017; <https://www.evg-online.org/meldungen/details/evg-wahlmodell-ein-erfolg-56-entscheiden-sich-fuer-mehr-urlaub-3000-neueinstellungen-erforderlich/>.
- Frerichs, Melanie / Steinberger, Viktor** (2018): Smart Food Factory. Ausprägungen von Industrie 4.0 in der Nahrungsmittelindustrie und Implikationen für die betriebliche Interessenvertretung, en *WSI-Mitteilungen*, tomo 71 (3), pp. 241–246.
- Frese, Anton** (2018): Schwaches Wahlergebnis: Sympathie für die Große Koalition schwächt den DGB-Chef, en *Tagesspiegel*, 14 de mayo de 2018; <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/schwaches-wahlergebnis-sympathie-fuer-die-grosse-koalition-schwaecht-den-dgb-chef/22130670.html>.
- Fütterer, Michael / Rhein, Markus** (2015): *Erneuerung geht von unten aus. Neue gewerkschaftliche Organisationsansätze im Einzelhandel. Das Beispiel H&M*. Berlin; [https://www.rosalux.de/fileadmin/rls\\_uploads/pdfs/Analysen/Analysen21\\_H\\_M.pdf](https://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/Analysen/Analysen21_H_M.pdf).
- Grabka, Markus M. / Westermeier, Christian** (2014): Anhaltend hohe Vermögensungleichheit in Deutschland, *DIW-Wochenbericht* 9/2014.
- Greef, Samuel / Schroeder, Wolfgang** (2017): *Plattformökonomie und Crowdworking: Eine Analyse der Strategien und Positionen zentraler Akteure*. Berlin: Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales (BMAS); <https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/fb500-plattformoekonomie-und-crowdworking.pdf?sessionid=69069180A3A37DF7B07D15663CC8F973?blob=publicationFile&v=1>.
- Greifenstein, Ralph / Kißler, Leo / Lange, Hendrik** (2017): *Trendreport Betriebsrätewahlen 2014*, Düsseldorf: Fundación Hans Böckler; [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_350.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_350.pdf).
- Haake, Gunter** (2017): Trade unions, digitalisation and the self-employed – inclusion or exclusion?, en *Transfer: European Review of Labour and Research*, tomo 23 (1), pp. 63–66.
- Haipeter, Thomas** (2012): Sozialpartnerschaft in und nach der Krise. Entwicklungen und Perspektiven, en *Industrielle Beziehungen*, tomo 19 (4), pp. 387–411.
- Haipeter, Thomas / Korflür, Ingo / Schilling, Gabi** (2018): Neue Koordinaten für eine proaktive Betriebspolitik. Erfahrungen aus dem Gewerkschaftsprojekt »Arbeit 2020 in NRW«, en *WSI-Mitteilungen*, tomo 71 (3), pp. 219–226.
- Hans-Böckler-Stiftung** (2015): *Die Mitbestimmung*. Revista de la Fundación Hans Böckler. Tomo sobre política de personal y cogestión, Düsseldorf, núm. 8.
- Hans-Böckler-Stiftung Pressedienst** (2018): »55 Prozent aller Beschäftigten in Deutschland bekommen Weihnachtsgeld«, Comunicado de prensa núm. 13. Noviembre de 2018; [https://www.boeckler.de/pdf/pm\\_ta\\_2018\\_11\\_13.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/pm_ta_2018_11_13.pdf).
- Hassel, Anke / Schröder, Wolfgang** (2018): Gewerkschaftliche Mitgliederpolitik: Schlüssel für eine starke Sozialpartnerschaft, en *WSI-Mitteilungen*, tomo 71 (6), pp. 485–496.
- Hedemann, Ulla / Worm, Lukas / Artus, Ingrid** (2017): »Mehr für uns ist besser für alle«. Documentación de un evento sobre la huelga de enfermería en el hospital Charité, en Artus, Ingrid et al. (comps.): *Sorge-Kämpfe. Auseinandersetzungen um Arbeit in sozialen Dienstleistungen*, Hamburgo, pp. 116–129.
- Helfen, Markus / Nicklich, Manuel / Sydow, Jörg** (2016): Interorganisational Netzwerke und tarifpolitische Fragmentierung: Hebt Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung die Tarifeinheit aus den Angeln? en *Industrielle Beziehungen* 23 (3), pp. 280–308.
- Helfen, Markus / Sydow, Jörg** (2015): Mehr-Arbeitgeber-Beziehungen in der deutschen Automobilindustrie: Arbeitspolitische Herausforderungen für Management und Arbeitnehmervertretung, en Romahn, Hajo / Rehfeld, Dieter (comps.): *Lebenslagen – Beiträge zur Gesellschaftspolitik*, Marburgo, pp. 363–384.
- Hoffmann, Reiner** (2018): Gewerkschaftspolitische Herausforderungen aus der Perspektive des DGB, en *WSI-Mitteilungen*, 71 (6), pp. 513–517.
- Hofmann, Jörg** (2018): Statement. Transformationskongress der IG Metall, Bonn, 30 de octubre de 2018.
- Hofmann, Jörg / Smolenski, Tanja** (2018): Neuer Kapitalismus? Unsere Antwort: konfliktfähige Gewerkschaften und Sozialstaat 4.0, en *WSI-Mitteilungen* 71 (6), pp. 518–521.
- Hohendammer, Christian** (2018): *Reform der befristeten Beschäftigung im Koalitionsvertrag. Reichweite, Risiken und Alternativen*. Informes abreviados del IAB, núm. 16/2018, Nuremberg.
- Holst, Hajo** (2011): *Im Schatten des Marktes. Arbeit und Arbeitsbeziehungen in Callcentern*, Fráncfort del Meno.
- Holtgrewe, Ursula** (2006): *Call Centres in Germany – Preliminary Findings from the Global Call Centre Project Germany*, Duisburgo.
- IAB** (2015): *Industrie 4.0 und die Folgen für Arbeitsmarkt und Wirtschaft. Informes de la actualidad del IAB*, núm. 16/2015; [http://doku.iab.de/aktuell/2015/aktueller\\_bericht\\_1516.pdf](http://doku.iab.de/aktuell/2015/aktueller_bericht_1516.pdf).
- IG Metall** (2018a): *Digitale Transformation im Maschinen- und Anlagenbau*, Fráncfort del Meno: IG Metall, Septiembre de 2018; [https://www.igmetall.de/docs\\_2018\\_9\\_27\\_Broschure\\_62e40754d2420df7eb6a768fc4705f5df6e8ed88.pdf](https://www.igmetall.de/docs_2018_9_27_Broschure_62e40754d2420df7eb6a768fc4705f5df6e8ed88.pdf).
- IG Metall** (2018b): *Presseinformation zu den Ergebnissen der Betriebsräte-Befragung 2018 zu Leiharbeit und Industrienahen Dienstleistungen (InDI)/Werkverträgen*, Fráncfort del Meno: IG Metall, octubre de 2018; <https://www.igmetall.de/36-2018-30021.htm>.
- IG Metall Baden-Württemberg** (2017): *Aufrecht gehen. Wie Beschäftigte durch Organizing zu ihrem Recht kommen*. Hamburgo: VSA.

- Iwer, Frank** (2018): Ökologischer Umbau der Automobilindustrie – die neue Herausforderung, en *Gute Arbeit*, edición 2018, pp. 85–103.
- Jürgens, Kerstin / Hoffmann, Reiner / Schildmann, Christina** (2017): *Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission »Arbeit der Zukunft«*, Bielefeld: transcript; [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_forschung\\_hbs\\_189.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_forschung_hbs_189.pdf).
- Kalina, Thorsten / Weinkopf, Claudia** (2017): *Niedriglohnbeschäftigung 2015 – bislang kein Rückgang im Zuge der Mindestlohneinführung*. Duisburgo: IAQ.
- Kern, Peter** (2018): Alternativen statt »Patrioten«, en *Sozialismus*, núm. 5, pp. 22–26.
- Koscis, Andrea / Sterkel, Gabriele / Wiedemuth, Jörg (Hrsg.)** (2013): *Organisieren am Konflikt. Tarifaueinandersetzungen und Mitgliederentwicklung im Dienstleistungssektor*. Hamburg.
- Krugman Paul** (2009): »Free to lose«, en *The New York Times*, 13 de noviembre de 2009; <http://www.nytimes.com/2009/11/13/opinion/13krugman.html>.
- Kutlu, Yalcin** (2013): Partizipative Streikführung: Der Erzieherinnenstreik, en Schmalz, Stefan / Dörre, Klaus (comps.): *Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven*. Fráncfort del Meno/Nueva York, pp. 226–241.
- Kutlu, Yalcin** (2015): Kampf um Anerkennung. Die Sozial- und Erziehungsdienste im Streik, en *Z. Zeitschrift für marxistische Erneuerung*, 26 (103), pp. 126–140.
- Lehndorff, Steffen / Dribbusch, Heiner / Schulten, Thorsten (comps.)** (2018): *Rough waters European trade unions in a time of crises*, Bruselas: ETUI; disponible online en: <https://www.etui.org/Publications2/Books/Rough-waters-European-trade-unions-in-a-time-of-crises>.
- Lesch, Hagen** (2016): Die Dienstleistungsgewerkschaft ver.di. Tarifpolitische Entwicklungen und Herausforderungen, en *IW Trends* 4/2016.
- Lübker, Malte / Schulten, Thorsten** (2018): *WSI-Mindestlohnbericht 2018*; [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_re-port\\_39\\_2018.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_re-port_39_2018.pdf).
- Martens, Helmut** (2007): Primäre Arbeitspolitik und neue Gewerkschaft? Der Ärztestreik im Frühjahr und Sommer 2006, en *Jahrbuch für Kritische Medizin*, tomo 44, pp. 120–137.
- Maschke, Manuela / Mierich, Sandra / Werner, Nils** (2018): *ARBEITEN 4.0. Diskurs und Praxis in Betriebsvereinbarungen – Teil II*, Dusseldorf: Fundación Hans Böckler; [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2018\\_41.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2018_41.pdf).
- Massa-Wirth, Heiko** (2007): *Zugeständnisse für Arbeitsplätze? Konzesionäre Beschäftigungsvereinbarungen im Vergleich Deutschland – USA*. Berlín: edition sigma.
- Massa-Wirth, Heiko / Seifert, Hartmut** (2005): German Pacts for Employment and Competitiveness. Concessionary Bargaining as a Reaction to Globalisation and European Integration?, en *Transfer: European Review of Labour and Research*, tomo 11 (1), pp. 26–44.
- Matuschek, Ingo / Kleemann, Frank** (2018): »Was man nicht kennt, kann man nicht verändern«. Betriebsvereinbarungen als Instrument der arbeitspolitischen Regulierung von Industrie 4.0 und Digitalisierung, en *WSI-Mitteilungen*, tomo 71 (3), pp. 227–234.
- Mühge, Gernot** (2018): *Digitale Transformation gestalten. Beispiele guter Praxis*. Fráncfort del Meno: IG Metall.
- Müller, Andrea / Schmidt, Werner** (2016): Fluchtmigration und Arbeitswelt. Maßnahmen zur Integration von Flüchtlingen in großen Unternehmen, *Documento de Trabajo del HBS* 339/2016.
- Müller, Peter / Wassermann, Andreas** (2015): Jüngstes Gericht, en *Der Spiegel* 17/2015; <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-134097138.html>.
- Pries, Ludger / Shinozaki, Kyoko** (2015): Neue Migrationsdynamiken und Folgen für die gewerkschaftliche Politik, en *WSI-Mitteilungen*, edición temática sobre migración, mercado de trabajo y seguridad social, núm. 5, pp. 374–382.
- Rossmann, Witich** (2017): FAQ zum Thema 48 Monate Befristung – neuer TV Leiharbeiter der IG Metall; <http://koeln-bonn.dgb.de/themen/++co++eb9916a6-2672-11e7-8a6f-525400e5a74a>.
- Sauer, Dieter / Stöger, Ursula / Bischoff, Joachim / Detje, Richard / Müller, Bernhard** (2018): *Rechtspopulismus und Gewerkschaften. Eine arbeitsweltliche Spurensuche*, Hamburg: VSA.
- Scherschel, Karin** (2016): Citizenship by work? Arbeitsmarktpolitik im Flüchtlingsschutz zwischen Öffnung und Selektion, en *PROKLA*, 183, 46, pp. 245–265.
- Schroeder, Wolfgang / Weßels, Bernhard (comps.)** (2003): *Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland*. Coblenza: editorial Westdeutscher Verlag.
- Schroeder, Wolfgang / Fuchs, Stefan / Heller, Lukas (colab.)** (2019): *Neue Mitglieder für die Gewerkschaften. Mitgliederpolitik als neues Politikfeld der IG Metall*. Fráncfort del Meno: Fundación Otto Brenner; disponible online en: [https://www.otto-brenner-stiftung.de/fileadmin/user\\_data/stiftung/02\\_Wissenschaftsportal/03\\_Publikationen/AH97\\_Gewerkschaften\\_Mitgliederpolitik.PDF](https://www.otto-brenner-stiftung.de/fileadmin/user_data/stiftung/02_Wissenschaftsportal/03_Publikationen/AH97_Gewerkschaften_Mitgliederpolitik.PDF).
- Schulten, Thorsten / WSI-Tarifarchiv** (2018): *Tarifpolitischer Halbjahresbericht 2018*, Dusseldorf: Fundación Hans Böckler; [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_ta\\_hjb\\_2018.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_ta_hjb_2018.pdf).
- Schumacher, Harald / Duhm, Ulrike** (2016): Der große Streit um Leiharbeiter und Werkverträge, en *Wirtschaftswoche*, 2 de marzo de 2016; <https://www.wivo.de/unternehmen/auto/arbeitsmarkt-der-grosse-streit-um-leiharbeiter-und-werkvertrae-ge/13013458.html>.
- Seppelt, Jana** (2014): Demokratisierung als Schlüssel für den Aufbau von Organisationsmacht: Erfahrungen des ver.di Bezirks Stuttgart. en *WSI-Mitteilungen* 67 (5), pp. 402–405.
- Spannagel, Dorothee** (2018): Dauerhafte Armut und verfestigter Reichtum. WSI-Verteilungsbericht 2018, Dusseldorf: Fundación Hans Böckler; [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_report\\_43\\_2018.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_43_2018.pdf).
- Urban, Hans-Jürgen** (2018): Ökologie der Arbeit. Ein offenes Feld gewerkschaftlicher Politik?, en *Gute Arbeit*, 2018, pp. 329–349.
- ver.di** (2015): *Gute Arbeit und Gute Dienstleistungen in der digitalen Welt*, Antrag E001 Gewerkschaftsrat; [https://www.verdi.de/++fi++le++594a7ce4f1b4cd58bd9648a0/download/E001\\_2015\\_Gute\\_Arbeit\\_und\\_Gute\\_Dienstleistungen\\_in\\_der\\_digitalen\\_Welt\\_final.pdf](https://www.verdi.de/++fi++le++594a7ce4f1b4cd58bd9648a0/download/E001_2015_Gute_Arbeit_und_Gute_Dienstleistungen_in_der_digitalen_Welt_final.pdf).
- ver.di Bundeskongress** (2015): 4. ver.di Bundeskongress, Leipzig, 2015: Tagesprotokoll 22. September.
- ver.di NRW (ed.)** (2014): *»Auch unsere Löhne sollen abheben«. Bilanz des Arbeitskampfes im Wach- und Sicherheits-gewerbe in Nordrhein-Westfalen und Hamburg 2013*. Dusseldorf.
- Waddington, Jeremy** (2014): Trade union membership retention and workplace representation in Europe. Bruselas: *ETUI Working Paper* 2014.10.
- Wetzel, Detlef** (2005): »Tarif aktiv« – »besser statt billiger«. Leitprojekte für eine veränderte Praxis, en Detje, Richard / Pickshaus, Klaus / Urban, Hans-Jürgen (comps.): *Arbeitspolitik kontrovers*, Hamburg: VSA.
- Wetzel, Detlef (Hrsg.)** (2013): *Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung*, Hamburg: VSA.
- Wohland, Ulrich** (1998): Die Schlecker Kampagne, en *Alternative* 10 (98), 7–9.

## LISTA DE FIGURAS

- 4 Figura 1**  
Tasa de desempleo en Alemania, 1992–2017
- 15 Figura 2**  
Evolución de la cobertura convencional, Alemania del Este y del Oeste, 1998–2017
- 22 Figura 3**  
Formas de empleo, BMW Leipzig, noviembre de 2015
- 26 Figura 4**  
Salarios acordados, precios y productividad, 2000–2017
- 28 Figura 5**  
Aumentos reales de los salarios acordados y efectivos, 2000–2017
- 28 Figura 6**  
Comparación internacional, jornadas laborales perdidas por año y 1.000 trabajadores, 2008–2017
- 29 Figura 7**  
Cantidad de conflictos laborales, 2006–2018
- 30 Figura 8**  
Días perdidos por conflictos laborales: porcentaje del sector de servicios, 1960–2018
- 31 Figura 9**  
Evolución de afiliaciones, Grupo profesional 702 (Asistencia social, infantil y a la juventud) 2005–2017
- 34 Figura 10**  
Uso de medios digitales en el trabajo (selección), 2016
- 36 Figura 11**  
Áreas con mayor necesidad de intervención en opinión de los comités de empresa

## LISTA DE CUADROS

- 3 Cuadro 1**  
Resultados de las elecciones legislativas federales de 2017 y 2013, totales y afiliados sindicales
- 7 Cuadro 2**  
Áreas de organización de los sindicatos industriales de la DGB
- 8 Cuadro 3**  
Sindicatos afiliados a la dbb (selección)
- 11 Cuadro 4**  
Eurobarómetro: Imagen pública de los sindicatos
- 12 Cuadro 5**  
Evolución de las afiliaciones, 2001–2017
- 13 Cuadro 6**  
Distribución de los comités de empresa según tamaño de las empresas, 2017
- 14 Cuadro 7**  
Distribución de los comités de empresa (CE) por ramas de actividad, 2017
- 16 Cuadro 8**  
Cobertura convencional de los trabajadores, 2017
- 20 Cuadro 9**  
Cobertura convencional y comités de empresa (CE), 1998–2017
- 21 Cuadro 10**  
Extensión de cobertura convencional y comités de empresa (CE), 2017, sector privado
- 27 Cuadro 11**  
Evolución de salarios acordados en algunas ramas de actividad, 2000–2017
- 35 Cuadro 12**  
Efectos de la digitalización en opinión de los comités de empresa





## LOS AUTORES

**Dr. Heiner Dribbusch** es director del Departamento de Política Salarial y Sindical del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (WSI) de la Fundación Hans Böckler.

**Dr. Peter Birke** es asistente científico del Instituto de Sociología de la Universidad Georg August de Gotinga, Alemania.

## AVISO LEGAL

Friedrich-Ebert-Stiftung | Internationale Politikanalyse  
Hiroshimastr. 28 | 10785 Berlín | Alemania

Responsable:  
Dr. Marc Meinardus | Coordinador de Programas Sindicales  
para Europa y América del Norte

Tel.: +49-30-269-35-7744 | Fax: +49-30-269-35-9255  
[www.fes.de/ipa](http://www.fes.de/ipa)

Pedidos / Contacto:  
[info.ipa@fes.de](mailto:info.ipa@fes.de)

El uso comercial de todos los materiales editados y publicados por la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) está prohibido sin previa autorización escrita de la FES.

# LOS SINDICATOS EN ALEMANIA

## Desafíos en una época de transiciones



Desde el fin de la crisis global de 2008–2009 han mejorado las condiciones generales para los sindicatos de Alemania. La economía se recuperó y la tasa de desempleo se redujo notoriamente. Inquietudes sindicales como la introducción de mejoras en las profesiones de la educación y de los cuidados, mayores opciones individuales para elegir el horario de trabajo o la lucha contra los salarios sumergidos cuentan con amplio respaldo de la sociedad. Por otra parte, no se observan cambios fundamentales respecto de la precarización de las relaciones laborales. La cobertura convencional sigue perdiendo importancia. Solo una minoría de los trabajadores están empleados en empresas que cuentan con cobertura convencional y comité de empresa. La presencia sindical aún muestra fuertes lagunas, sobre todo en el área de los servicios.



Las migraciones desencadenadas por los movimientos de refugiados en escala global desafían la solidaridad sindical. Las empresas no escapan al giro hacia la derecha de toda la sociedad. Los sindicatos deben evitar el arraigo de posiciones de-rechistas y abiertamente racistas en los órganos representativos de las empresas. La crisis ecológica, el cambio climático y el reclamo por una transición justa constituyen desafíos importantes para el movimiento sindical alemán. Esto vale aún más en una época en que el motor de combustión y la extracción de carbón comienzan a ser considerados anacrónicos. Difícilmente será posible compatibilizar la sostenibilidad ecológica y social a partir de un enfoque que se concentre exclusivamente en garantizar los empleos de la industria exportadora.



Los cambios del mundo del trabajo a partir de la digitalización, el abordaje de sus consecuencias sociales y la reconfiguración de las condiciones laborales y de empleo constituyen cuestiones centrales de la política sindical actual. El movimiento sindical reclama la cogestión a nivel de las empresas con respecto a todos los procesos de digitalización y aseguramiento del empleo, así como medidas de formación y capacitación, niveles de protección de la salud y contra accidentes acordes con las nuevas exigencias, y la protección de los derechos de la persona de los trabajadores. Para la mayoría de los sindicatos, la organización de quienes trabajan en la economía de plataformas sigue siendo terreno desconocido.

Más información sobre el tema se puede encontrar aquí:  
[www.fes.de/internationale-gewerkschaftspolitik](http://www.fes.de/internationale-gewerkschaftspolitik)