



# ► Notas sobre Negociación Colectiva

Julio de 2022

## La negociación colectiva en Alemania y su impacto en las condiciones de trabajo, la distribución del ingreso y la productividad

Gerhard Bosch <sup>1</sup>

### Principales puntos

- Esta nota analiza las principales características de la negociación colectiva en Alemania, como su marco jurídico, actores y cobertura de sus convenios colectivos y su impacto en los distintos ámbitos del mundo del trabajo.
- Se destaca en particular que los acuerdos colectivos alcanzados en el último tiempo en ese país, sólo fueron posibles gracias a una base de alta confianza mutua y la estabilidad institucional de los sindicatos.

Mientras que en 1990 el 85% de los trabajadores todavía estaban cubiertos por convenios colectivos, hoy la cifra solo supera ligeramente al 50%. La debilidad organizacional de los sindicatos se ve parcialmente compensada por la fuerte codeterminación en la empresa y en los consejos de supervisión. En áreas donde sigue existiendo una alta cobertura de la negociación colectiva, en los últimos años se han acordado muchos convenios colectivos innovadores que han aumentado la productividad y promovido el equilibrio social.

Destacan especialmente los acuerdos **sobre flexibilización de la jornada laboral, nuevas opciones de jornada laboral para los trabajadores, modernización de los sistemas de clasificación y**

formación profesional, y sobre la **prevención de despidos durante la crisis** financiera y del COVID-19. Estos acuerdos sólo fueron posibles sobre la base de una alta confianza mutua y la estabilidad institucional de los sindicatos. Los sistemas de pago relacionados con el desempeño jugaron solo un rol menor en comparación con estos acuerdos.

En sectores con sindicatos que son débiles o incluso marginados, las condiciones de trabajo son cada vez más reguladas unilateralmente por las empresas. Dado que ahí **falta la protección social de los convenios colectivos**, el Estado se ve obligado a intervenir, como en el caso de la introducción de un salario mínimo legal. En tales sectores sin negociación colectiva, los modelos de negocios que

<sup>1</sup> Sociólogo y Profesor Emérito de la Universidad de Duisburg-Essen, Alemania. Experto en temas de empleo, políticas laborales, salarios, entre otros.

Esta nota se ha elaborado en el marco del Ciclo de Conversatorios: Experiencias Internacionales sobre Negociación Colectiva, Condiciones de Trabajo y Productividad, organizado por la Oficina de la OIT para el Cono Sur, OIT Argentina y el Servicio de Mercados Laborales Inclusivos, Relaciones Laborales y Condiciones de Trabajo del Departamento de Condiciones de Trabajo e Igualdad de OIT en Ginebra, realizado durante 2022. Los errores y omisiones son de exclusiva responsabilidad del autor.

se enfocan en costos bajos, en lugar de una alta productividad, están muy extendidos.

## 1. El marco jurídico de la negociación colectiva

La normativa que rige la negociación colectiva es deliberadamente reducida y su objetivo principal es fortalecer las prerrogativas en la negociación de los sindicatos y las organizaciones de empleadores y establecer que los convenios colectivos son vinculantes. El instrumento legal básico es la **Ley de Negociación Colectiva de 1949**, cuyos puntos principales son:

- Solo los sindicatos y los empleadores o las organizaciones de empleadores pueden celebrar un convenio colectivo. Se deja a los interlocutores sociales que decidan si negocian a nivel nacional, sectorial o empresarial.
- Las normas acordadas son vinculantes para los miembros de los sindicatos y de las organizaciones de empleadores.
- Los interlocutores sociales deben abstenerse de emprender acciones sindicales mientras el acuerdo esté en vigor y hacer cumplir el acuerdo informando de ello a sus miembros.
- Los estándares acordados no pueden ser socavados, sino solo mejorados a nivel de planta (el llamado “principio de favorabilidad”); sin embargo, las partes negociadoras pueden acordar cláusulas de apertura para empresas en dificultades económicas.
- El Estado puede declarar la extensión de los convenios colectivos si un convenio cubre al menos al 50% de los empleados del sector en cuestión y si la mayoría del Comité Central de Negociación Colectiva, con sus seis miembros, tres de la federación de empleadores y tres de los sindicatos, está de acuerdo. Desde el 2015 también es posible una prórroga si es de “interés público”.
- Si una empresa deja la asociación de empleadores, la vigencia del convenio se prorroga hasta que se celebre un nuevo convenio. Esta validez extendida dificulta que las empresas opten por no participar en los convenios colectivos del sector. Sin embargo,

esta vigencia extendida no se aplica a nuevas contrataciones.

La legislación ha renunciado a cualquier intento de definir con mayor precisión qué constituye un sindicato, como especificar criterios para la representación (como un umbral mínimo de afiliación, un nivel mínimo de representación en diferentes regiones o el reconocimiento de ciertos sindicatos representativos). Sin embargo, la jurisprudencia ha establecido criterios para definir un sindicato con el fin de excluir sindicatos falsos financiados por los empleadores y garantizar su autonomía: entre ellos, la prohibición de su financiamiento por parte de la empresa y la exigencia de “poderío” del sindicato (la capacidad de iniciar conflictos o un número mínimo de miembros en la unidad de negociación.) Algunos convenios colectivos han sido declarados nulos por los tribunales por falta de “poderío” sindical, por haber sido negociados por sindicatos no-representativos denominados “Sindicatos Cristianos.”

Debido a la **estructura sindical**, el nivel de negociación de empresa ha surgido como el dominante. En Alemania nunca ha habido convenios colectivos nacionales similares, por ejemplo, a los de Francia, donde se han convertido en un instrumento importante en el diálogo social nacional y han sentado las bases para cambios legislativos. Excepto por los intentos de controlar la inflación y establecer una política salarial basada en la productividad a través de la llamada '**Acción Concertada**' (Konzertierte Aktion) (1967-1977) y la '**Alianza para el Trabajo**' (Bündnis für Arbeit) del gobierno de Schröder (1998-2003), el diálogo social nacional en Alemania no está institucionalizado, sino organizado caso a caso. Así lo demuestran, por ejemplo, los acuerdos informales entre el gobierno y los interlocutores sociales para evitar los despidos durante la crisis financiera y por el COVID-19, y los frecuentes convenios nacionales sobre formación profesional para jóvenes.

## 2. Los actores

Con un total de **5,85 millones de miembros** (2021), más de las tres cuartas partes de todos los trabajadores sindicalizados en Alemania están

organizados por la **Confederación de Sindicatos Alemanes** (Deutscher Gewerkschaftsbund, DGB). Los dos sindicatos más grandes, el **Sindicato Alemán de Trabajadores del Metal** (IG Metall) (2,2 millones de miembros) y el **Sindicato de Servicios Unidos** (1,9 millones de miembros) representan alrededor del 70% de todos los miembros de la Confederación DGB. La **Asociación de la Función Pública Alemana** (Deutscher Beamtenbund, DBB) es la segunda central sindical más grande con 1,3 millones de miembros, dos tercios de los cuales son funcionarios con contrato vitalicio (Beamte). Algunos sindicatos dentro de la **Asociación de Servicio Civil Alemán**, como el Sindicato Alemán de Conductores de Trenes (Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer, GDL), han cobrado más importancia debido a la privatización de algunos servicios que anteriormente eran públicos. Una tercera central sindical es la **Confederación de Sindicatos Cristianos** (Christlicher Gewerkschaftsbund Deutschland, CGB), que afirma tener 280.000 miembros, aunque esta cifra es muy discutida, sobre todo porque los sindicatos afiliados a esta organización son conocidos por suscribir convenios colectivos que se acomodan a empresas en industrias con tasas de sindicalización bajas. También hay otros sindicatos que no pertenecen a ninguna central, el más grande de los cuales es el **Sindicato de Médicos Asalariados** (Marburger Bund, MB), que es un sindicato de médicos empleados, con una membresía de alrededor de 118.000.

Las **centrales sindicales alemanas** tienen relativamente poco poder. No tienen ingresos propios por la vía de cuotas sindicales, por lo que dependen de los sindicatos que las integran las subsidien. La negociación colectiva y las huelgas siempre son organizadas por los sindicatos de industrias, que ocupan así la esfera más importante de la acción sindical y encarnan el verdadero centro de poder del movimiento sindical. Sin embargo, la DGB tiene un papel importante que jugar en la política, coordinándose con sus miembros para ejercer su influencia. Este rol es especialmente relevante cuando se trata de legislación laboral, políticas sociales y otras políticas públicas, como las iniciativas de formación profesional.

A fines de la década de 1970, la densidad sindical en la antigua Alemania Occidental alcanzó su cénit con un 35,5% (en 1978). Luego, comenzó a disminuir en la década de 1980 y cayó al 16,3% hasta 2019. Esto se puede explicar sobre todo porque los sindicatos no han logrado compensar a los miembros que han perdido en los bastiones del sector manufacturero, cuya participación en el empleo total se ha reducido como resultado del cambio estructural, organizando a los trabajadores en el creciente sector de servicios.

Sin embargo, la situación parece más favorable si nos fijamos en la **cobertura sindical**. Esta importante cifra mide el número de trabajadores en lugares de trabajo o establecimientos cubiertos por sindicatos o comités de empresa como proporción de todos los asalariados en el empleo. Este indicador es inevitablemente más alto que el de densidad sindical, porque en la mayoría de los casos no todos los trabajadores están organizados y la representación a través de los comités de empresa también se incluye en la figura. Aunque la cobertura sindical fue del 42% en 2012, fue considerablemente inferior a la de 30 años antes, cuando todavía era del 63,2% (Visser 2019).

Las organizaciones de empleadores responsables de las relaciones laborales del sector privado están organizadas en la **Confederación de Asociaciones de Empleadores de Alemania** (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, BDA). La BDA consta de 52 federaciones sectoriales, 24 de las cuales representan industrias manufactureras. A su vez, cada una de estas federaciones representa a empresas individuales. Además, hay 14 federaciones intersectoriales a nivel de los Länder cuyos miembros son las diversas organizaciones gremiales de ese nivel.

Las organizaciones gremiales llevan a cabo negociaciones a nivel nacional o regional. Al igual que la DGB, la **BDA** no celebra acuerdos por sí misma, aunque coordina la negociación colectiva en un grado considerablemente mayor que la DGB. En su llamado "**Catálogo de temas de negociación colectiva y salarios para ser coordinados centralmente**", que se revisa periódicamente, la BDA establece límites vinculantes para la negociación colectiva; estas son efectivamente líneas rojas que las

organizaciones de empleadores individuales no deben cruzar sin consultar previamente y con el acuerdo de la BDA.

En el **sector público**, casi el 100% de los empleadores están organizados. La situación es diferente en el sector privado: Visser estima que la **densidad organizativa de empleadores era del 72% en 1995 y del 43% en 2013** (Visser 2019). Estas cifras sugieren que las organizaciones de empleadores también se están erosionando. Desde la década de 1990, las organizaciones de empleadores han intentado retener a sus miembros ofreciéndoles la afiliación, pero sin la obligación de cumplir con los convenios colectivos (la llamada afiliación OT ohne Tarifbindung). De esta forma, los miembros siguen beneficiándose de los servicios de asesoramiento, pero quedan excluidos de la elaboración de políticas sobre negociación colectiva y de recibir asistencia financiera de los fondos de huelga.

### 3. Cobertura por convenios colectivos

Hasta la reunificación alemana, la cobertura de la negociación colectiva era de alrededor del 85% (Visser 2019); esto era varias veces mayor que la densidad sindical, ya que la mayoría de las empresas pertenecían a una asociación de empleadores. Incluso las empresas que no estaban cubiertas por convenios colectivos decidieron en su mayor parte pagar las tarifas acordadas colectivamente. Los términos acordados en industrias bien organizadas, especialmente las de la industria metalúrgica, funcionaron como **acuerdos modelo**, que fueron adoptados por los sectores menos organizados.

Los **altos niveles de cumplimiento de los convenios colectivos** por parte de las empresas pueden atribuirse, en primer lugar, a las bajas tasas de desempleo en la antigua Alemania Occidental. Esto fortaleció el poder de negociación de los trabajadores e hizo que la fijación de salarios unilateral, sin la protección de las organizaciones de empleadores en el caso de conflictos, fuera poco atractivo para los empleadores. En segundo lugar, las organizaciones y cámaras del antiguo sistema corporativista alemán, que tenían empresas estrechamente interconectadas con visiones

empresariales a largo plazo, ejercían presión moral para garantizar una competencia salarial justa.

Desde mediados de la década de 1990, la cobertura de la negociación colectiva comenzó a desplomarse, reduciéndose al 52% en 2021. A pesar de que áreas que siguen estando muy organizadas, hay grandes segmentos del mercado laboral en las que los salarios ya no se negocian colectivamente, sino que los empleadores los fijan unilateralmente. **Los buenos acuerdos salariales ya no actúan como modelo para otras industrias, por lo que se diferencian cada vez más los acuerdos en función del poder de negociación de los sindicatos.**

Las principales razones detrás de la **disminución de la cobertura de la negociación colectiva** son la privatización de los servicios públicos, la fragmentación de las empresas a través de la subcontratación, la creciente participación de las PYMEs (especialmente en el sector de servicios), la desregulación de los mercados laborales y de productos, el aumento de formas de trabajo precarias, el uso de trabajadores extranjeros desplazados, y la creciente oposición de las organizaciones de empleadores a la extensión de los convenios salariales.

---

► La disminución de la cobertura de la negociación colectiva indica, a su vez, la disminución de la capacidad de los interlocutores sociales para configurar las condiciones de trabajo en las empresas”

---

La disminución de la cobertura de la negociación colectiva indica, a su vez, la disminución de la capacidad de los interlocutores sociales para configurar las condiciones de trabajo en las empresas. Los **convenios colectivos innovadores** solo se encuentran en sectores con sindicatos

fuertes, que también están anclados en las empresas a través de los comités de empresa. En industrias con baja cobertura de negociación colectiva y baja densidad sindical, las empresas aún sujetas a convenios colectivos tienden a tener convenios colectivos tradicionales, que no pueden ser modernizados debido a la debilidad organizativa de los sindicatos y organizaciones de empleadores.

#### 4. Los efectos estabilizadores de la codeterminación a través de los comités de empresa y en los consejos de supervisión

La cobertura de la negociación colectiva sigue siendo muy superior a la afiliación sindical. Una razón importante de esto es la fuerte influencia de los sindicatos en las empresas a través de la **codeterminación de los comités de empresa**. De acuerdo con la **Ley de Constitución del Trabajo** (Betriebsverfassungsgesetz), los comités de empresa pueden ser elegidos en empresas de más de cinco trabajadores. Tienen amplios derechos de información, consulta y codeterminación. Sus deberes incluyen la fiscalización del cumplimiento de las leyes laborales y los convenios colectivos. Los comités de empresa disponen de tiempo para realizar su trabajo, tienen derecho a formación a cargo de la empresa y disponen de recursos (oficinas propias, personal y expertos). Tienen fuero contra el despido. No tienen derecho a la huelga porque deben trabajar junto con las empresas en un espíritu de confianza.

En 2019, un total del **46% de los empleados del sector privado** en Alemania estaban representados por comités de empresa. En la industria manufacturera, casi dos tercios de los trabajadores están representados por comités de empresa, mientras que en el sector de la hostelería la cifra apenas supera el 10%. En el **sector público**, la proporción de trabajadores representados por consejos de personal era del **89%**, aproximadamente el doble. Alrededor de 174.000 consejeros de empresa alemanes fueron elegidos con una participación electoral de casi el 80%. Alrededor de 8.400 de estos quedan liberados de todo trabajo y alrededor de 1.000 de alguna de sus funciones

laborales para que puedan desempeñar sus funciones. Más de dos tercios de los consejeros de empresa, y la mayoría de los liberados del trabajo, son miembros de un sindicato de la DGB. Esto es varias veces el número de trabajadores a tiempo completo empleados por los sindicatos alemanes. Los **comités de empresa** son ahora los principales actores en la búsqueda de nuevos afiliados para los sindicatos.

Según **Jirjahn y Smith** (2017), los estudios empíricos actuales, que se basan en extensos conjuntos de datos, pueden demostrar efectos predominantemente positivos en varias dimensiones del éxito corporativo. En consecuencia, los comités de empresa contribuyen a una mayor productividad, salarios más altos y rendimientos crecientes.

---

 Los comités de empresa contribuyen a una mayor productividad, salarios más altos y rendimientos crecientes.

---

Además, las empresas codeterminadas presumen de más inversiones ecológicas e innovaciones graduales, formación continua y formación dual. Disminuye la rotación de personal, hay menos escasez de mano de obra y más prácticas favorables a la familia y modelos de horarios de trabajo flexibles.

La razón de ello radica en la **búsqueda común y confiada de mejorar los procesos de trabajo de tal forma que sean eficientes y al mismo tiempo garanticen buenas condiciones de trabajo**. Una contribución importante a la productividad es que los comités de empresa insistan en reglas claras y procesos transparentes que eliminen las decisiones arbitrarias y el trato desigual en la medida de lo posible. Además, los comités de empresa están interesados en la conservación a largo plazo de los puestos de trabajo e insisten en invertir en educación y formación.

Además, en 2014, los representantes de los trabajadores fueron elegidos para los consejos de supervisión en 635 de las empresas más grandes con codeterminación paritaria (HBS, 2014). Los representantes de los trabajadores en estas empresas constituyen la mitad de los miembros de los consejos de supervisión. Los derechos de codeterminación en las industrias siderúrgica y minera son más amplios. El director de recursos humanos es designado por recomendación de los representantes de los trabajadores en los consejos de supervisión. En otras 1.500 empresas, con entre 500 y 2.000 empleados, un tercio del consejo de supervisión está compuesto por representantes de los trabajadores (paridad de un tercio).

La investigación muestra que **la codeterminación ayuda a las empresas a sobrellevar mejor la crisis**: las empresas codeterminadas fueron más fuertes durante la crisis financiera y económica y se recuperaron más rápidamente de sus efectos (Rapp et.al 2019); mantuvieron sus inversiones en investigación y desarrollo y sus activos fijos a un nivel más alto; destacaron positivamente en las valoraciones bursátiles; y en comparación con las empresas europeas no codeterminadas, muestran mayores esfuerzos de inversión y productividad (Vitols/Scholz 2021).

## 5. El contenido de los Convenios Colectivos

### 5.1 Salarios

Debido a los altos niveles de negociación colectiva, hasta mediados de 1990 solo una pequeña proporción de trabajadores en Alemania eran mal remunerados. Los interlocutores sociales acordaban salarios por encima de un umbral de salario bajo (>2/3 del salario medio) en casi todos los sectores. Por lo tanto, Alemania (junto con los países escandinavos) era uno de los países que no necesitaba un salario mínimo legal. Esto cambió con la **disminución de la cobertura de la negociación colectiva**. Si bien se siguen pagando buenos salarios en las empresas sujetas a convenios colectivos, y las calificaciones y los ascensos se pagan adecuadamente a través de una tabla salarial

diferenciada, se ha consolidado un área de bajos salarios. Éste último tiene salarios muy por debajo del umbral de salarios bajos, en sectores que no están sujetos a convenios colectivos. Por lo tanto, en 2015 se introdujo un salario mínimo legal de 8,50 € por hora, que se incrementó posteriormente a 10,45 € y a 12 € el 1 de enero de 2022. De todos modos, los interlocutores sociales pueden acordar salarios mínimos sectoriales más altos, y estos convenios se extienden para hacerlos vinculantes con carácter general. Además, se pueden observar efectos dominó positivos en varias industrias; es decir, el salario mínimo legal empuja hacia arriba toda la matriz salarial (Bosch; Schulten y Weinkopf 2021).

Los salarios en las empresas no cubiertas por convenios colectivos son en promedio de 16,66 € por hora, lo cual es un 24,2% más bajo que en las empresas cubiertas por convenios colectivos (22,04 € por hora). Las diferencias en los ingresos anuales son aún mayores, ya que las empresas cubiertas por convenios colectivos realizan pagos especiales significativamente superiores. Por ejemplo, el 73% de los empleados en empresas cubiertas por convenios colectivos reciben, además de su salario, vacaciones pagadas, en comparación con solo el 35% en empresas no cubiertas por convenios colectivos.

### 5.2 Duración de la jornada laboral y flexibilidad de la jornada

En las décadas de 1980 y 1990, **los sindicatos lograron reducir la semana laboral** acordada colectivamente en casi todos los sectores. En la industria del metal y la imprenta se introdujo la semana laboral de 35 horas, en otros sectores la jornada se redujo a entre 37 y 39 horas semanales. Además, casi todos los trabajadores cubiertos por un convenio colectivo disfrutaban de vacaciones anuales pagadas de seis semanas, por encima del mínimo legal de cuatro semanas.

A cambio de la reducción del tiempo de trabajo, los empresarios exigieron un ajuste flexible de la jornada en las empresas. Ahora, todos los convenios colectivos permiten una distribución más flexible de la jornada a lo largo del año, e incluso a lo largo de varios años. El 55% de los trabajadores tienen un banco de horas y en sectores con una alta cobertura

de negociación colectiva (como la industria manufacturera) la proporción es aún mayor, llegando al 75%. Además, todas las grandes empresas tienen **bancos de horas**. Sin embargo, los arreglos informales todavía dominan en muchas pequeñas empresas. La flexibilización de la jornada laboral ha supuesto una fuerte disminución de las horas extraordinarias y, por tanto, una reducción de costos para las empresas.

Los convenios colectivos y los acuerdos de empresa contienen reglas para el ahorro y uso de las horas de trabajo en los bancos. Las reglas más importantes son la **garantía de un ingreso mensual estable** (incluso con diferentes horarios de trabajo) y la **protección de los créditos de tiempo de trabajo contra la insolvencia**. A esto le siguen las reglas sobre el uso del crédito de las horas de trabajo. En las empresas con comités de empresa, gracias a la codeterminación, suelen aplicarse reglas que equilibran los intereses de la empresa y los trabajadores (flexibilidad negociada).

Por otra parte, en empresas sin convenios colectivos o sin comités de empresa (flexibilidad no regulada), se suelen tomar decisiones unilaterales por parte de la empresa, con períodos de preaviso corto y que propenden al conflicto. En una encuesta realizada el año 2016, de aproximadamente 200.000 encuestados, el 57% dijo que tenía mucho poder de decisión sobre los días libres o las vacaciones, mientras que el 17 % dijo que tenía poca influencia. La situación era diferente cuando se trataba del inicio y el final del trabajo: aquí, según los datos, solo el 38% tiene mucha influencia y el 45% tiene poca. Entre el 7-8% de los trabajadores afirmaron que tenían que trabajar a pedido, y su satisfacción con la conciliación de la vida laboral y personal es inferior a la de los que tienen una jornada regular. Esto es especialmente cierto para las personas cuya jornada cambia con frecuencia por parte de su empleador. Solo el 56% de ellos dijeron que estaban satisfechos con su equilibrio entre el trabajo y la vida personal (BauA 2018).

### 5.3 Nuevas opciones de jornada laboral

La mejora del equilibrio entre la vida laboral y personal se ha convertido en los últimos años en un

tema clave para la política de negociación colectiva tanto del Poder Legislativo como de los sindicatos. En 2001, en empresas con más de 15 empleados, los trabajadores a tiempo completo obtuvieron el derecho de cambiar de un empleo a tiempo completo a uno a tiempo parcial. En 2019 se introdujo el derecho a volver al trabajo a tiempo completo en empresas con más de 45 empleados.

En lugar de más reducciones generalizadas de la jornada, los sindicatos ahora están negociando **oportunidades para reducciones temporales de la jornada** a lo largo de la vida. El sindicato de ferrocarriles y transportes negoció desde 2017 aumentos salariales del 5,2% para los empleados de los Ferrocarriles Alemanes, que los empleados pueden tomar en forma de una hora menos de trabajo (37 en lugar de 39 horas) o una licencia adicional de doce días por año. Y en febrero de 2018, **IG Metall** negoció un acuerdo por el cual los empleados pueden reducir temporalmente su tiempo de trabajo a 28 horas por semana por un máximo de 2 años y un aumento en el pago de vacaciones del 27% del salario mensual, que también puede ser tomado por padres, cuidadores o trabajadores por turnos en forma de ocho días libres en el transcurso de un año.

Cada dos años, los trabajadores pueden decidir de nuevo si quieren trabajar menos horas o tener un aumento de salario. Como resultado, las jornadas se pueden adaptar de manera flexible a los diferentes requisitos en el curso del empleo. La mayoría de los trabajadores han optado por jornadas laborales más cortas. Estos dos acuerdos indican un cambio de paradigma en la política sindical sobre tiempo de trabajo hacia el apoyo a opciones más individuales.

### 5.4 Trabajo compartido en la crisis financiera y del COVID-19

Con una reducción del 4,9% en 2009, el PIB de Alemania disminuyó de manera más significativa que el de Estados Unidos o el Reino Unido. Dicho esto, las tasas de empleo y desempleo se mantuvieron estables, ya que las empresas "despidieron horas, no trabajadores". Los sindicatos, los empresarios y los políticos trabajaron juntos en una especie de

Coalición por el Trabajo para evitar los recortes de puestos de trabajo.

Este "**milagro del empleo**" fue posible gracias a un paquete de medidas sobre jornada laboral que van desde el agotamiento de los créditos de tiempo de trabajo acumulados, pasando por reducciones de horas extraordinarias, reducciones temporales de las jornadas semanales acordadas, hasta la jornada parcial. Durante los acalorados debates de los últimos 20 años, las partes de las negociaciones colectivas habían desarrollado modelos socialmente aceptables para la flexibilización de la jornada, que dieron sus frutos durante la crisis financiera. Además, habían acordado la posibilidad de reducir temporalmente la jornada acordada dentro de una franja de tiempo estipulada, una medida que estaba reservada para tiempos de crisis.

► En la crisis por COVID-19, se evitó el desempleo masivo a través del trabajo con jornada parcial y medidas adicionales de las empresas de reducción de trabajadores temporales”

La industria química había acordado una franja de tiempo de trabajo de entre 40 y 35 horas con una jornada acordada colectivamente de 37,5 horas. En la industria del metal, fue posible reducir temporalmente la jornada de 35 a 30 horas. Además, la introducción de subsidios estatales a la reducción de la jornada se convirtió en el instrumento de política estatal más importante para salvaguardar el tejido industrial en situaciones excepcionales. El estado reembolsó a las empresas el 60% (en caso de haber niños, el 67%) de los salarios netos de los trabajadores de jornada reducida durante las dos crisis. Además, se financiaban las cotizaciones a la seguridad social de los trabajadores y de los empleadores. En la crisis financiera, las contribuciones a la seguridad social del empleador

solo se reembolsaron en caso de calificación simultánea, cuyos costos también fueron cubiertos por la oficina de empleo. En la **crisis por COVID-19**, las contribuciones de los empleadores generalmente se pagaron, ya que a menudo no fue posible realizar las medidas de calificación durante la cuarentena.

El segundo aspecto del milagro del empleo fue la **prevención del elevado desempleo juvenil**. La mayoría de las empresas europeas reaccionaron a la crisis congelando la contratación. Esto afectó a quienes estaban fuera del mercado laboral, particularmente a los jóvenes, entre quienes las tasas de desempleo aumentaron más que el promedio, por lo que el alto desempleo juvenil se convirtió en un problema central en muchos países europeos. En Alemania, por el contrario, se reclutaron 566.000 nuevos practicantes en 2009 (Bosch 2011: 261 ss.). Se evitó un colapso total de la formación profesional en las empresas gracias al esfuerzo de muchas **alianzas de formación entre los interlocutores sociales a nivel nacional, regional y empresarial**. Como resultado, las empresas alemanas pudieron volver a aumentar la producción inmediatamente después de la crisis porque no despidieron trabajadores y casi no contrataron nuevos, como lo hicieron las empresas de los países vecinos.

En la **crisis por COVID-19**, también se evitó el desempleo masivo a través del trabajo con jornada parcial y medidas adicionales de las empresas de reducción de trabajadores temporales. Esta vez, sin embargo, la crisis afectó principalmente al sector servicios. Dado que los salarios allí suelen ser muy bajos y que las empresas no complementaban el subsidio estatal por ser jornadas reducidas, muchos trabajadores emigraron. Como resultado, en la recuperación económica de 2022 ha habido una falta de trabajadores allí.

## 5.5 Sistemas de clasificación uniformes

Tradicionalmente, existían diferentes sistemas de clasificación para los obreros y trabajadores profesionales. Por regla general, a los trabajadores profesionales se les pagaba más que a los obreros por trabajos similares. En las empresas manufactureras, la clara distinción entre personas trabajadoras con labores predominantemente

manuales y otras con labores predominantemente intelectuales comenzó a "desdibujarse" con el cambio tecnológico. Las actividades de los trabajadores de "cuello azul" y "cuello blanco" se acercaron cada vez más. Socialmente, el ambiente cambió y la introducción del "**trabajo en grupo semiautónomo**" llevó a una discusión sobre el sentido de la separación del trabajo intelectual y el trabajo manual.

Tanto los sindicatos como las empresas querían superar la diferencia tradicional de remuneración entre los trabajadores manuales y administrativos, ya que esto obstaculizaba la cooperación entre los dos grupos y se percibía cada vez más como injusto en vista de la creciente responsabilidad de muchos trabajadores manuales en tareas complejas y utilizando complejas y costosas máquinas. Por esto, en algunos sectores (como las industrias metalúrgica y eléctrica, el sector público, la industria química) se introdujeron **sistemas de pago uniformes** que se aplicaban por igual a todos los trabajadores.

El sistema de clasificación uniforme en la industria del metal se basa en los siguientes cinco criterios de clasificación: 1) Habilidades requeridas, (2) Experiencia laboral previa, (3) Ámbito de decisión, (4) Cooperación, (5) Tareas de gestión. El principio rector de esta reforma es el **trabajo en equipo semiautónomo de trabajadores calificados**. Con el nuevo sistema de pago, algunos trabajadores fueron ascendidos y otros degradados, por lo que hubo ganadores y perdedores. El nuevo sistema se implementó durante seis años y los perdedores no sufrieron pérdidas salariales nominales, pero no participaron en aumentos salariales posteriores hasta que alcanzaron su nueva remuneración. Un proyecto de reforma plurianual de este tipo no habría sido posible sin mucha confianza mutua. La gran ventaja de introducir nuevos sistemas de pago a nivel sectorial es la modernización simultánea de ramas productivas enteras.

En industrias con sindicatos débiles, la **modernización de los sistemas de clasificación** por lo general no ha tenido éxito. Los empresarios exigen concesiones unilaterales a los sindicatos, que por ello prefieren apegarse a los sistemas tradicionales.

## 5.6 Pago relacionado con el desempeño

La mayoría de los convenios colectivos prevén elementos salariales relacionados con el desempeño. Especialmente en la industria de la construcción, todavía se puede encontrar la tarifa individual tradicional. En el sector manufacturero, el trabajo individual a destajo ha perdido importancia debido a la automatización, ya que el desempeño individual en procesos cooperativos es difícil de medir. En su lugar, se han introducido **sistemas de bonificación** que se basan en el desempeño del grupo medido en función de indicadores (por ejemplo, la utilización de la capacidad). Los acuerdos de objetivos a menudo se formulan con los trabajadores o se llevan a cabo evaluaciones de desempeño.

Los sindicatos siempre han tratado de hacer de los procedimientos que otorgan pago por desempeño lo más transparentes y justos posibles, para evitar el trato arbitrario e injusto por parte de los superiores.

Los comités de empresa tienen un fuerte derecho de codeterminación en la introducción de la remuneración por desempeño y pueden bloquearla. La fuerte participación de los comités de empresa es quizás la razón por la cual muchas empresas tienden a preferir los **salarios por tiempo**. En 2020, por ejemplo, alrededor del 80% de las empresas metalúrgicas y eléctricas pagaron salarios por tiempo y solo el 20% pagó diferentes formas de salarios por desempeño. En 2006, la proporción era del 54% al 46% (Gesamtmetall 2021).

Además, las empresas modernas a menudo organizan los procesos de manera tan eficiente que los efectos son los mismos. Después de todo, las empresas siempre son libres de pagar a los empleados una bonificación en caso de buen éxito económico, sin regular esto de antemano a través de convenios colectivos. Sin embargo, a los empleados no contratados se les paga en su mayoría además de su salario base en base a acuerdos de objetivos o evaluaciones de desempeño.

## 5.7 Modernización de la formación profesional

Alrededor del 85% de los adultos jóvenes en Alemania ha completado una formación profesional de dos a tres años o un título universitario. Hoy, el acceso a buenos trabajos requiere al menos una formación profesional. La decisión sobre la creación de **nuevos perfiles profesionales**, y modernización de los antiguos, les corresponde a los interlocutores sociales, que deciden esto en el comité principal del **Instituto Federal de Educación y Formación Profesional**.

A principios de la década de 1970, la capacitación se brindaba bajo regulaciones de capacitación que databan de la década de 1930 y estaban en gran parte desactualizadas. Algunas de las ocupaciones eran altamente especializadas y solo estaban preparadas para un número de actividades estrictamente definidas que fueron eliminados durante la reorganización de las empresas. En una primera ola de reformas, hasta la década de 1990, muchas ocupaciones relacionadas se combinaron y ubicaron sobre una base más amplia. Para varios grandes grupos de ocupaciones, como por ejemplo, las ocupaciones del metal o la construcción, se introdujo una formación básica común durante los primeros años, sobre la que luego se construyó la especialización. En 1987, por ejemplo, 45 ocupaciones de metales se combinaron en 16 ocupaciones. Todos los temas actuales, como el **trabajo en equipo, las nuevas tecnologías, los nuevos métodos de aprendizaje**, así como la acción independiente, ya eran el referente de la reforma de las ocupaciones en ese momento. En un segundo paso de reforma en 2004, las 16 ocupaciones de metal se combinaron en cinco ocupaciones básicas en las que se enseña el 50% de las cualificaciones básicas comunes durante todo el período de formación.

Con una nueva ola de reformas, se han revisado la mayoría de las ocupaciones en los últimos años con respecto a los requisitos de digitalización. Por regla general, los sindicatos y las organizaciones de empleadores cooperan en estos proyectos de reforma a largo plazo. Sin embargo, la tasa de formación ha caído del 6 al 4,5% de los trabajadores

en los últimos años y hay una **escasez cada vez mayor de trabajadores calificados**. Para aumentar la tasa de formación, se firman alianzas de formación nacionales y regionales con los interlocutores sociales, las cámaras empresariales y los gobiernos. Además, existen numerosos convenios colectivos que buscan aumentar los niveles de formación. En algunos sectores, especialmente en **la industria de la construcción**, se han acordado sistemas de subsidios para aliviar la carga de las empresas que brindan formación y para financiar la formación extraempresarial de alta calidad.

## 6. Conclusiones

Mientras que, en 1990, el 85% de los trabajadores todavía estaban cubiertos por convenios colectivos, hoy la cifra es apenas superior al 50%. En las empresas grandes y en muchas medianas, la debilidad organizativa de los sindicatos se compensa con la fuerte codeterminación en la empresa y en los consejos de supervisión. En áreas donde la cobertura de la negociación colectiva sigue siendo alta, en los últimos años se han concluido muchos convenios colectivos innovadores que han aumentado la productividad y promovido el equilibrio social. Destacan especialmente los acuerdos sobre flexibilización y nuevas opciones de jornada laboral, modernización de los sistemas de clasificación y formación profesional, y sobre la prevención de despidos durante la crisis financiera y por COVID-19. Estos acuerdos sólo fueron posibles gracias a una base de alta confianza mutua y la estabilidad institucional de los sindicatos. Los sistemas de pago relacionados con el desempeño jugaron solo un papel menor en comparación con estos acuerdos.

En industrias con sindicatos débiles o incluso marginados, las condiciones de trabajo son crecientemente determinadas unilateralmente por las empresas. Dado que en estos casos falta la protección social de los convenios colectivos, el Estado se ve obligado a intervenir, como en el caso de la introducción de un salario mínimo legal. En tales sectores sin negociación colectiva, es extendido un modelo productivo en el cual las empresas se enfocan en abaratar costos en lugar de aumentar la productividad.

## 6. Bibliografía

- BauA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) 2018: Arbeitswelt im Wandel: Zahlen – Daten – Fakten (<https://www.wissenschaftsjahr.de/2018/neues-aus-den-arbeitswelten/alle-aktuellen-meldungen/mai-2018/flexible-arbeitszeiten-koennen-die-arbeitszufriedenheit-steigern/>)
- Bosch, Gerhard. 2011: The German labour market after the financial crisis: miracle or just a good policy mix?, in Vaughan-Whitehead, D. (ed.), *Work inequalities in the crisis? Evidence from Europe*, Cheltenham: Edward Elgar, pp. 243–277.
- Bosch, Gerhard 2018: Social dialogue in Germany. Innovation or erosion? In: Daniel Vaughan-Whitehead: *Reducing inequalities in Europe. How industrial relations and labour policies can close the gap*: Edgar Elgar Cheltenham pp. 208–256
- Bosch, Gerhard; Schulten, Thorsten y Weinkopf, Claudia 2021: The interplay of minimum wages and collective bargaining in Germany. How and why does it vary across sectors? In: Irene Dingeldey, Damian Grimshaw und Thorsten Schulten: *Minimum wage regimes. Statutory regulation, collective bargaining and adequate levels*. Routledge London: pp. 115–136
- Bosch, Gerhard y Kupets, Olga 2021: *Collective bargaining in Germany and Ukraine: Lessons learned and recommendations for Ukraine*: International Labour Organization
- Gesamtmetall 2021: Das neue M&E-Zahlenheft 2021 (<https://www.gesamtmetall.de/branche/me-zahlen/das-neue-me-zahlenheft-2021>)
- Gesamtmetall 2021: Das neue M&E-Zahlenheft 2021 (<https://www.gesamtmetall.de/branche/me-zahlen/das-neue-me-zahlenheft-2021>)
- Jirjahn, Uwe y Smith, Stephen C. 2017: *Nonunion Employee Representation: Theory and the German Experience with Mandated Works Councils*, IZA Discussion Paper No. 11066
- Rapp, Marc Steffen; Wolff, Michael; Udoieva, Iuliia y Hennig, Jan C. 2019: *Mitbestimmung im Aufsichtsrat und ihre Wirkung auf die Unternehmensführung. Eine empirische Analyse vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise. Studie der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 424*, Juni 2019
- Vitols, Sigurt y Scholz, Robert 2021: *Unternehmensmitbestimmung und langfristige Investitionen in deutschen Unternehmen*. In: WSI-Mitteilungen, Vol 74 No 2: 87-97.
- Visser, Jelle 2019: *ICTWSS Data base. version 6.1*. Amsterdam: Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies AIAS.