

La evolución de la negociación colectiva en Alemania: Una descentralización coordinada

The Changing Nature of Collective Bargaining in Germany: Coordinated decentralisation

Gerhard Bosch

Institut a beit und Technik
bosch@iatoje.de

RESUMEN

Tradicionalmente, la negociación colectiva en Alemania suele tener lugar a escala sectorial. La mayoría de los trabajadores están sujetos a un convenio colectivo sectorial, aunque la tendencia se invierte. El autor muestra los diferentes factores que favorecen la descentralización de la negociación, como la globalización, la reunificación alemana, la desintegración de los sectores tradicionales y el desarrollo de otros nuevos, la introducción de nuevos sistemas de producción y el estancamiento del proceso de reforma de la negociación colectiva. Para garantizar la supervivencia del sistema, es crucial que se produzca una reconversión social de los sectores, es decir, que se definan las afiliaciones sectoriales tanto de las empresas como de los trabajadores y que se creen instituciones y agentes representativos capaces de entablar negociaciones. Se analiza la variedad de posibilidades para reconvertir los sectores y la negociación colectiva. Los sindicatos y los empleadores, por ejemplo, están adaptando sus estructuras al cambio estructural y se han modernizado los convenios sectoriales. Además, se ha potenciado la capacidad de negociación descentralizada de los trabajadores mediante la nueva *ley de comités de empresa*. Se afirma que la tendencia dominante en Alemania es hacia la descentralización y recentralización coordinada. El autor concluye que el sistema de relaciones laborales alemán no se está desgastando, sino que está más bien formado por muchas «obras de construcción» en las que los agentes cuentan con una gama de opciones para desarrollar el sistema y adaptarlo a las nuevas condiciones y tienen un gran interés en hacerlo.

PALABRAS CLAVE

Negociación
colectiva.
Negociación
descentralizada.

ABSTRACT

Collective bargaining in Germany traditionally takes place largely at industry level. The majority of employees are covered by an industry-wide collective agreement, although the trend is downwards. The author shows the different driving forces for decentralization of bargaining like globalization, German unification, disintegration of traditional industries and development of new ones, introduction of new production systems and stagnation of the reform process in collective bargaining. The social reconstruction of industries, that is the process of defining the industrial affiliations of both companies and employees and

KEY WORDS

Collective
bargaining.
Decentralized
bargaining.

developing institutions and representative actors able to engage in negotiations, is crucial to the system's survival. The variety of possibilities to reconstruct industries and industry bargaining is analyzed: The unions and employers, for example, are adapting their structures to structural change and industry wide agreements have been modernized. In addition decentralized bargaining power of workers have been strengthened by the new works constitution act. It is argued that the dominant trend in Germany is towards coordinated decentralization and re-centralization. The author concludes, that the system of German industrial relations is not eroding but rather a system with many «construction sites», in which the actors have a range of options for, and considerable interest in, developing the system and adapting it to new conditions.

SUMARIO 1. Introducción. 2. La estructura de la negociación colectiva. 3. Datos estadísticos de la negociación colectiva. 4. Motivos de la descentralización de la negociación colectiva. 5. Respuestas de los sindicatos, los empleadores y el estado. 6. La alianza nacional por el empleo: un nuevo foro de negociaciones tripartitas. 7. Conclusiones. 8. Referencias bibliográficas.

1. Introducción

La mayoría de las negociaciones colectivas en Alemania tienen lugar a escala sectorial. Sin embargo, los convenios colectivos sólo establecen las condiciones mínimas, que se pueden superar en las empresas o en las fábricas. El resultado es que las empresas más grandes o más rentables suelen pagar más y ofrecer mejores condiciones laborales que las empresas más pequeñas o menos rentables. A menudo y especialmente en los años 60, la llamada «ronda de negociaciones sobre la segunda paga», realizada en el ámbito de la empresa, era más importante que la negociación colectiva a escala sectorial entre los sindicatos y los empleadores. En aquella época la mano de obra era escasa y las empresas se veían obligadas a intentar atraer y retener a los trabajadores ofreciéndoles salarios elevados. Los comités de empresa, y no los sindicatos, negociaban estas subidas salariales. La consecuencia fue una considerable desviación salarial. En aquellos momentos a los sindicatos les preocupaba que la negociación a escala empresarial minara la negociación sectorial. Plantearon la introducción de las llamadas cláusulas «abiertas» o de «autorización» en los convenios colectivos para recuperar la capacidad de negociación a escala empresarial que habían perdido y que había pasado a los comités de empresa. Con estas cláusulas se pretendía que, a escala empresarial, se pudieran negociar posibles derogaciones de las disposiciones de los convenios colectivos. Sin embargo y en un acalorado debate, los sindicatos rechazaron las cláusulas de autorización por temor a que provocaran el colapso de la negociación colectiva a escala sectorial. Las organizaciones patronales también estaban en contra de dichas cláusulas, porque hubieran dado a los convenios empresariales el estatus, más firme, de convenio colectivo¹.

¹ El Tribunal Federal de Trabajo (Bundesarbeitsgericht) decidió en 1968 que los convenios colectivos no podrían salvaguardar la desviación salarial (Keller, 3rd ed. p. 117).

A finales de los años 80 se habló una vez más de la descentralización de la negociación colectiva, aunque esta vez en circunstancias completamente diferentes. Esta vez ya no se trataba de que los convenios colectivos salvaguardaran la desviación salarial negociada a escala empresarial, sino que estaba en juego la reducción de las condiciones por debajo del mínimo acordado y la delegación de determinados temas de negociación al ámbito de la empresa. En la bibliografía de las relaciones laborales se suele señalar que la globalización es el principal motivo de esta evolución. Se afirma, con bastante razón, que en los mercados globales es imposible que los salarios no estén sujetos a la competencia, como es el caso de los mercados nacionales protegidos. Thelen ya ha señalado que la bibliografía sobre las relaciones laborales ofrece una «continua sobreabundancia de teorías («de globalización») que nos explican porqué estos sistemas están fallando, cuando lo que de verdad necesitamos es una explicación más convincente de por qué, a pesar de estas tensiones, muchos de estos sistemas se mantienen» (Thelen 2000: 139). Sin embargo, la investigación de Thelen abarca un ámbito demasiado limitado ya que, al igual que prácticamente toda la bibliografía sobre las relaciones laborales en Alemania, sólo tiene en cuenta a los sectores de la ingeniería y del metal, y no el sistema en su conjunto. De hecho, la reunificación alemana ha tenido un efecto en la evolución de todo el sistema de relaciones laborales alemán que ha sido al menos tan grande como el de la globalización. Además, las relaciones laborales en otros sectores están evolucionando de forma completamente diferente a las de los sectores de la ingeniería y del metal, y en muchos casos los sindicatos se enfrentan a la difícil tarea de reconstruir, o incluso construir desde cero, sectores capaces de mantener negociaciones colectivas. En Alemania predomina la negociación colectiva a escala sectorial. Para garantizar la supervivencia del sistema es crucial que se produzca una reconversión social de los sectores, es decir, que se definan las afiliaciones sectoriales tanto de las empresas como de los trabajadores y que se creen instituciones y agentes representativos capaces de entablar negociaciones. Veremos que las tendencias concurrentes hacia una descentralización incontrolada, una descentralización coordinada y una recentralización conforman la evolución de la negociación colectiva en Alemania. Sin embargo, la descentralización incontrolada no es la tendencia dominante. No veo un desgaste del sistema de relaciones laborales alemán en su conjunto, sino que está más bien formado por muchas «obras de construcción» en las que los agentes cuentan con una gama de opciones para desarrollar el sistema y adaptarlo a las nuevas condiciones y tienen un gran interés en hacerlo. Se están intentando utilizar estas opciones, especialmente por parte de los sindicatos, pero también por parte de los empleadores y el estado, ya que siguen considerando que la negociación colectiva a escala sectorial aporta ventajas considerables.

La negociación colectiva en el ámbito de la fábrica o de la empresa tendrá un papel mucho más importante que antes en un sistema alemán reformado. Lo que está mucho menos claro es la importancia del ámbito nacional como terreno de negociaciones. Los convenios colectivos nacionales, normales en los países latinos, se desconocen en Alemania. El sindicato de trabajadores del sector metalúrgico y de la ingeniería, IG Metall, ha desempeñado el papel principal

de coordinación de la política de negociaciones salariales. Generalmente, los convenios firmados por IG Metall en el sector metalúrgico y el de la ingeniería eléctrica han sido el punto de referencia para las subidas salariales en otros sectores. IG Metall siempre ha sido consciente de su papel principal en las negociaciones salariales y su política siempre se ha guiado por datos macroeconómicos y no únicamente por las cifras del sector metalúrgico y el de la ingeniería. Con anterioridad, el gobierno comenzó a intentar coordinar las negociaciones salariales a escala nacional. A finales de los años 60, el Gobierno Federal intentó combinar una política económica expansionista keynesiana con una política de ingresos antiinflacionista mediante su llamada «acción concertada». Los sindicatos se opusieron a este intento de ejercer influencia sobre la negociación colectiva y los gobiernos siguientes se basaron en un enfoque monetarista de la política monetaria del control de la inflación. A finales de los años 90 fueron los sindicatos los que propusieron una alianza nacional por el empleo. Su objetivo fue aceptar limitaciones en las negociaciones salariales a cambio de determinadas promesas de política de empleo por parte de los empleadores y del gobierno. Intentaré mostrar que en Alemania no se da una situación descentralizada que puedan dominar los agentes principales, sobre todo los empleadores y los comités de empresa. Este foro no existe a escala central y todos los intentos de instaurarlo han fracasado.

A continuación intentaré presentar pruebas empíricas para apoyar mi argumento principal: el sistema de relaciones laborales alemán se está reestructurando, pero no se está desgastando. Empezaré describiendo la estructura de la negociación colectiva en Alemania (Sección 2). Después presentaré datos empíricos sobre la importancia de los convenios colectivos a escala sectorial y de la negociación a escala empresarial (Sección 3). Más tarde, estudiaré las diversas causas de la descentralización de la negociación colectiva (Sección 4). En la sección siguiente (Sección 5) se analizarán las reacciones del estado y de los agentes sociales ante la descentralización de la negociación. Por último, examinaré brevemente las experiencias con la alianza nacional por el empleo (Sección 6).

2. La estructura de la negociación colectiva

Tras la experiencia de la República de Weimar, el estado prescindió de su antiguo derecho de intervenir en la negociación colectiva por medio del arbitraje obligatorio. Uno de los derechos básicos que establece la Constitución Alemana es la libertad de coalición. Una de las manifestaciones específicas más importantes de este derecho básico es la libertad de la que disfrutaban los agentes sociales para participar en la negociación colectiva en nombre de sus miembros sin intervención estatal.

Los reglamentos jurídicos por los que se rige la negociación colectiva son intencionadamente poco numerosos, ya que su principal objetivo es potenciar las prerrogativas en la negociación de los sindicatos y las organizaciones patronales y hacer que los convenios colectivos sean vinculantes. El instrumento jurídico básico es la ley de negociación colectiva de 1949. Los puntos principales de la legislación son los siguientes:

- Tan sólo los sindicatos y los empleadores o las organizaciones patronales pueden firmar convenios colectivos.
- Las condiciones establecidas vinculan a los miembros de los sindicatos y a los miembros de las organizaciones patronales.
- Los agentes sociales tienen determinadas obligaciones, como abstenerse de realizar acciones de protesta mientras el convenio esté en vigor y hacer cumplir el convenio informando del mismo a sus miembros.
- No se pueden recortar las condiciones acordadas. Sólo se pueden mejorar en el ámbito de la fábrica (el llamado «principio de conservación de las condiciones más favorables» [Günstigkeitsprinzip]).
- El estado puede declarar generalmente vinculantes a los convenios colectivos si éstos ya cubren al 50% de los empleados del sector en cuestión y si accede el comité de negociación colectiva con sus 6 miembros, 3 de la federación de empleadores y 3 de los sindicatos.
- Si una empresa abandona la organización patronal, la vigencia del convenio se extiende hasta que se firme uno nuevo. Esta extensión de la vigencia hace que a las empresas les resulte difícil optar por no participar en los convenios colectivos sectoriales.

El derecho a negociar convenios colectivos es una prerrogativa de los sindicatos. Los miembros del comité de empresa no tienen derecho a negociar temas decididos por convenio colectivo. Los sindicatos se encargan de las negociaciones colectivas, los miembros del comité de empresa de representar los intereses de los trabajadores en la fábrica, de aplicar los convenios colectivos y de negociar las subidas salariales adicionales mencionadas en la introducción. Negocian los llamados convenios de la fábrica. Pero a diferencia de los sindicatos, los comités de empresa son organismos que buscan el consenso y no tienen derecho a llamar a los trabajadores a la huelga si, por ejemplo, hay amenazas de despido. Esta división de tareas entre los sindicatos y los comités de empresa es el llamado sistema dual de representación de intereses, y con él se pretende eliminar los conflictos del lugar de trabajo.

Sin embargo, en la práctica cada vez hay más solapamiento entre los convenios colectivos y los de la fábrica. Durante mucho tiempo los comités de empresa no se han limitado a aplicar simplemente los convenios colectivos, sino que han entablado negociaciones de forma relativamente independiente sobre un número cada vez mayor de temas (Sección 3). Además, los comités se han convertido ahora, de facto, en las organizaciones de base de los sindicatos. Los delegados sindicales ya sólo actúan en algunos lugares de trabajo. La existencia de los comités de empresa suele ser el factor que determina si una empresa se une a las organizaciones patronales y se adhiere a los convenios colectivos. A los sindicatos y a los trabajadores les resulta difícil crear un comité de empresa, especialmente en las pequeñas y medianas empresas. El efecto real de la negociación colectiva en las condiciones de trabajo y de empleo ha disminuido, debido a que se ha reducido el tamaño medio y es menos probable que se creen comités de

empresa en las pequeñas y medianas empresas. No es fácil crear un comité de empresa en un entorno a menudo hostil, ya que los largos procesos electorales que establecía la antigua ley de comités de empresa permitían que la dirección tuviera muchas oportunidades de presionar a los posibles candidatos y a los trabajadores. El gobierno de coalición, la llamada alianza roji-verde del SPD y el Partido de los Verdes, que llegó al poder hacia finales de 1998, modificó la ley de comités de empresa (Cuadro 1). El principal objetivo de la reforma fue facilitar las elecciones en las pequeñas y medianas empresas y potenciar sus comités de empresa.

Cuadro 1:

Los cambios principales de la nueva ley de comités de empresa de 2001

- *Simplificación de los procesos electorales:* la elección de los miembros del comité de empresa en las PYMES se podrá llevar a cabo en una reunión de todos los trabajadores en lugar de en unas elecciones formales con campaña electoral. Tan sólo habrá una semana entre la primera propuesta de creación de un comité de empresa y esta reunión para elegirlo. Se concederá una mayor protección contra el despido de los trabajadores que proponen las elecciones.
- *Mejora de las condiciones de trabajo de los miembros del comité de empresa en las pequeñas y medianas empresas:* en las empresas con más de 200 trabajadores (antes 300), un miembro del comité de empresa estará exento de trabajar; los miembros del comité de las empresas más pequeñas tendrán más derechos para tomarse tiempo libre para cumplir sus obligaciones dentro del comité; los miembros del comité de empresa tendrán derecho a utilizar las tecnologías de la información para realizar su trabajo (correo electrónico, acceso a la intranet, etc.).
- *Mejor representación de los trabajadores periféricos:* los miembros del comité de empresa tendrán derecho a representar a los teletrabajadores y a los trabajadores de agencia.
- *Incorporación de las cuestiones de género:* la proporción de mujeres en el comité de empresa tendrá que ser la misma que la proporción de mujeres entre los trabajadores; los comités de empresa tendrán más derechos de consulta sobre la contratación y promoción de mujeres.

La estructura formal de la negociación colectiva no sólo está determinada por este marco jurídico, sino también por la estructura de los sindicatos y de las organizaciones patronales. Los sindicatos alemanes son unitarios. Más del 85% de los miembros sindicales pertenecen a uno de los sindicatos afiliados a la DGB (Confederación alemana de sindicatos). Los sindicatos miembros de la DGB representan a un total de alrededor de 7,7 millones de trabajadores. El índice de sindicación es de aproximadamente el 27% (Bispinck et ál. 2001: 244). Una de las responsabilidades de la DGB es llegar a acuerdos sobre la demarcación de los sectores representados por sus sindicatos miembros para evitar la competencia dentro de un sector o una empresa. La estructura de las organizaciones patronales suele reflejar la de los sindicatos. Los empleadores han creado organizaciones especiales, como por ejemplo la Gesamtmetall, para la negociación colectiva a escala sectorial.

Los sindicatos miembros de la DGB son los únicos que tienen derecho a firmar convenios colectivos. No delegarían este derecho en la DGB. En la mayoría de los casos, las organizaciones patronales están incluso más descentralizadas. La organización patronal regional suele ser la única que tiene derecho a negociar. En algunos casos este derecho se ha transferido a la organización central, pero se puede retirar en cualquier momento (por ejemplo en el sector de la construcción). En otros casos, la organización central no tiene derecho a firmar convenios e intenta coordinar las diferentes negociaciones regionales (por ejemplo, en el sector metalúrgico). Por lo tanto, el ámbito dominante en la negociación colectiva es el sector, que a su vez se suele dividir en regiones. IG Metall desempeña su papel como encargado de dar la pauta de la negociación colectiva mediante un convenio regional «de referencia». En las últimas décadas solía ser el firmado en Baden-Württemberg.

Ni los sindicatos ni las organizaciones federales de la patronal pueden dar su aprobación a los convenios nacionales de forma vinculante. Como veremos, esta aprobación sólo se puede dar en forma de memorando de acuerdo político o de obligaciones morales. Sin embargo, la negociación tripartita está institucionalizada en otros campos. Los agentes sociales participan en la toma de decisiones con respecto a los regímenes del seguro de vejez, del seguro médico y del seguro de desempleo. Su influencia es limitada, ya que el estado crea el marco para estas decisiones en su presupuesto y en la legislación sobre seguridad social. Sin embargo, pueden ejercer su influencia en la forma en que se aplican la legislación y el presupuesto. Los agentes sociales sólo tienen una influencia independiente y decisiva en el sistema dual de formación profesional. Toman decisiones sobre la modernización de los perfiles profesionales antiguos y la creación de otros nuevos. El estado da su apoyo mediante la aportación de recursos, sobre todo a través del Instituto Federal de Formación Profesional (BiBB) (Bosch 2000a).

3. Datos estadísticos de la negociación colectiva

A finales de 2001 se registró un total de 57.595 convenios colectivos en el Registro Nacional de Convenios Colectivos, compilado por el Ministerio Federal de Empleo. Alrededor del 60% son convenios sectoriales y aproximadamente el 40% convenios empresariales. Los niveles salariales y la jornada laboral difieren sustancialmente entre unos y otros sectores. Hay un sector de salarios bajos sujeto a los convenios colectivos, sobre todo en el sector servicios, como el comercio minorista (Bispinck et ál. 2001). El número de convenios empresariales ha aumentado mucho durante la última década (de 2.550 en 1990 a 6802 en 2001). En algunos sectores, como el metalúrgico, hay muchos convenios sectoriales regionales, mientras que en otros, como el de los servicios públicos, el de la construcción y el de los seguros hay convenios colectivos nacionales que cubren todo el sector. Un total de 534 convenios han sido declarados generalmente vinculantes, ampliando de este modo la cobertura a alrededor de 1 millón de trabajadores que no la tenían anteriormente. El número de convenios declarados generalmente vinculantes ha bajado a 88 desde 1991 (Ministerio de Trabajo 2001). En algunos sectores, como el del comercio minorista, los representantes de los empleadores en el comité de negociación

colectiva han abandonado su costumbre tradicional de aceptar la solicitud para hacer que el convenio colectivo sea generalmente vinculante.

Los datos de cobertura, basados en un estudio de 9.000 empresas (que han completado los cuestionarios), están disponibles en el panel de empresas del IAB (Instituto de Investigaciones del Mercado Laboral y Actividades Laborales [Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung]) para los años 1995, 1998 y 2000. Estos son los principales resultados (Kohaut/Schnabel 1999, Kohaut/Schnabel 2001):

- En el año 2000, los convenios colectivos sectoriales o empresariales cubrían al 70,1% de los alemanes del oeste y al 55,4% de los alemanes del este. Las diferencias entre sectores son considerables, por ejemplo de un 96,4% en minería/energía a un 40,7% en los servicios comerciales en el oeste de Alemania.
- La cobertura es mayor en las empresas más grandes. En el año 2000 estaba entre el 36,6% (18,4% en el este de Alemania) en las empresas de entre 1 y 4 trabajadores y el 93,9% (93,9% en este de Alemania) en las empresas de más de 1.000 trabajadores.
- Las empresas nuevas tienen mucha menos probabilidad de estar sujetas a un convenio que las empresas antiguas. En 1998 en el oeste de Alemania, la cobertura de las empresas creadas después de 1992 era del 39,4%, y la de las empresas más antiguas era del 49,9% (en Alemania del este las cifras eran del 22,5% y 27,5%).
- La cobertura de los convenios sectoriales descendió entre 1996 y 2000. El tanto por ciento de trabajadores sujetos a un convenio bajó en el oeste de Alemania en un 6,4% y en el este en un 10,8%.
- Muchas empresas que no están sujetas a los convenios colectivos utilizan el convenio pertinente como punto de referencia. Esto es aplicable al 15% de todos los trabajadores del oeste de Alemania y al 24% de los del este de Alemania.
- Al sumar la cobertura de los convenios colectivos industriales y empresariales y el uso de los convenios colectivos como punto de referencia se observa que un 15% de los trabajadores del oeste de Alemania y un 21% de los del este no están protegidos por los convenios colectivos.
- Un gran número de empresas ha cambiado de un convenio colectivo sectorial a uno empresarial o a contratos individuales y viceversa. La existencia de un comité de empresa reduce considerablemente la proporción de renuncia a los convenios colectivos sectoriales. Un motivo para volver a un convenio sectorial puede ser la introducción de cláusulas de autorización. Otro motivo puede ser el haber sufrido dificultades inesperadas o decepciones con los convenios empresariales (negociaciones difíciles con los sindicatos sin la protección derivada de pertenecer a la organización patronal).

El panel de comités de empresa del WSI (Instituto de Investigación Sindical) proporciona información estadística sobre la negociación a escala empresarial (Bispinck 2001). Pero este

estudio sólo incluye las empresas con más de 20 trabajadores y un comité de empresa (Seifert 2000). Estos son los principales resultados del estudio (respondieron alrededor de 2.500 comités de empresa):

- El 87% de las empresas están sujetas a un convenio colectivo (Oeste 89%, Este 81%).
- El 42% de las que no están sujetas a un convenio colectivo lo respetan (Oeste 46%, Este 30%).
- El 15% no se adhiere a todas las condiciones especificadas en el convenio (Oeste 12%, Este 26%).
- En el 20% de las empresas se han utilizado cláusulas de autorización (ver Sección 4) para derogar las condiciones acordadas (Oeste 20%, Este 30%). Las cláusulas de autorización se utilizaban principalmente para aumentar la jornada laboral, en segundo lugar para introducir reducciones en el tiempo de trabajo y por último para reducir los niveles salariales de los nuevos trabajadores contratados.
- El 25% de los miembros del comité de empresa piensa que la negociación colectiva descentralizada permite una mejor adaptación de los reglamentos a la situación específica de la empresa, el 19% piensa que aumenta la influencia de los miembros del comité de empresa, el 72% piensa que refuerza la posición del empleador y el 30% piensa que no mejora la posición negociadora de los comités de empresa.

El panel de comités de empresa también investigó el alcance y contenido de un nuevo tipo de negociación empresarial, conocida como «alianzas empresariales para el trabajo y la mejora de la competitividad». Hoy, muchas empresas pretenden cambiar todo el sistema de organización laboral en lugar de sus elementos aislados, como los salarios o la jornada laboral. El sistema alemán de relaciones laborales cuenta con comités de empresa fuertes en el ámbito empresarial. Por lo tanto, dichos cambios requieren la negociación de paquetes que resulten ventajosos para ambas partes, y cada vez hay un mayor número de alianzas que se cierran precisamente para negociar dichos paquetes. Algunas de ellas se basan en las cláusulas de autorización o de salvaguarda contenidas en los convenios sectoriales. Otras son coaliciones proactivas entre la dirección y los comités de empresa con el objetivo de mejorar la competitividad a largo plazo evitando la presión económica (Mauer/Seifert 2001: 490).

El panel de comités de empresa muestra que alrededor del 30% de todos los comités de empresa han firmado este tipo de convenio (Seifert 2000; Maurer/Seifert 2001). Únicamente el 6% de los convenios no imponen obligaciones a la dirección de la empresa. Sin embargo, los estudios de casos muestran que las concesiones realizadas por los comités de empresa suelen ser superiores a las nuevas obligaciones impuestas a la dirección. En el 39% de los convenios firmados después de 1998 la rentabilidad de la empresa fue considerada alta o muy alta, en el 32% satisfactoria, en el 20% baja y en el 7% muy baja. Con estas cifras se ve el dominio del enfoque proactivo. Los acuerdos difieren dependiendo de la situación económica de la empre-

sa en cuestión. En las empresas con rentabilidad baja o muy baja, se intercambian las reducciones temporales del tiempo de trabajo y el aumento de la flexibilidad interna (por ejemplo en el tiempo de trabajo o en la polivalencia profesional) por la garantía de que no habrá despidos de trabajadores. A menudo los comités de empresa también tienen que aceptar recortes salariales. En las empresas con mayor rentabilidad se le da importancia al tiempo de funcionamiento de la maquinaria y a la garantía de empleos a largo plazo. También es más probable que la dirección acceda a contratar nuevos trabajadores.

Las alianzas empresariales para el trabajo ya no son excepcionales y parecen haberse convertido en un instrumento habitual para promover los cambios organizativos en el lugar de trabajo. Ambas partes parecen estar de acuerdo en que los trabajadores estarán más dispuestos a aceptar la modernización si se negocia y no se impone. Al mismo tiempo, sin embargo, las alianzas empresariales, al igual que las cláusulas de autorización de los convenios colectivos que permiten reducciones temporales del tiempo de trabajo, aumentan la flexibilidad interna (ver Cuadro 2) y refuerzan el tradicional modelo alemán de relaciones laborales, que se basa en las relaciones de empleo a largo plazo. Parece que a muchos directores de empresa les gusta este sistema incluso más que en el pasado, ya que invierten más en la capacitación de sus trabajadores y no quieren perder esta inversión.

Cuadro 2:
Flexibilidad interna en Alemania

La flexibilidad interna se utiliza de forma mucho más general en Alemania que en muchos otros países de la UE. En el sector manufacturero, el 84% de las empresas cambian la jornada laboral como respuesta a los cambios en la utilización de la capacidad. La media de la UE es del 70%. Tan sólo el 35% de las empresas se adaptan cambiando el número de trabajadores. La media de la UE es del 40% (Comisión Europea 2001: 155-6). Un director de empresa alemán describió el concepto de cambio interno con estas palabras: «Eliminamos horas, no trabajadores».

La negociación a escala sectorial sigue siendo la forma de negociación dominante en Alemania. Sin embargo, está claro que hoy en día hay menos trabajadores sujetos a convenios colectivos que hace unos años y que los convenios empresariales, las negociaciones con los comités de empresa y los contratos individuales han adquirido una mayor importancia. La negociación a escala sectorial sigue determinando los principales puntos de referencia de la mayoría de las negociaciones descentralizadas. No es posible renunciar a los convenios sectoriales sin incurrir en costes porque el convenio sigue vigente hasta que otro lo sustituya y porque los comités de empresa se ven reforzados en sus negociaciones empresariales por unos derechos de codecisión fuertes. Por ello, el aumento de la descentralización no implica necesariamente la pérdida de capacidad de los sindicatos y de los comités de empresa. La tenden-

cia general hacia la descentralización oculta una serie de evoluciones muy diferentes que requieren una mayor aclaración. Más allá de esta tendencia, no se pueden pasar por alto las diferencias entre el este y el oeste de Alemania. No hay duda de que los intentos de transferir la estructura de negociación colectiva del oeste al este de Alemania sólo han tenido éxito parcialmente hasta ahora.

4. Motivos de la descentralización de la negociación colectiva

No es tan fácil comprender el cambio hacia la descentralización de la negociación colectiva en Alemania, ya que los factores desencadenantes son muy variados. Los factores más importantes son (1) el elevado desempleo causado por la reunificación alemana, (2) la globalización de los mercados de productos y de empleo, (3) la reconversión industrial, (4) la flexibilización del tiempo de trabajo y la introducción de nuevos sistemas de producción y (5) el estancamiento del proceso de reformas. La reunificación y sus consecuencias es un problema específico alemán, mientras que los retos derivados de (2) y (4) son comunes a todos los demás países industrializados. El estancamiento del proceso de reformas tampoco es únicamente un problema alemán. Sin embargo, es menos importante decidir si se trata de tendencias específicamente alemanas o universales que investigar cómo se desarrollan en el contexto específico del sistema de relaciones laborales alemán. Evidentemente, la importancia de la reconversión industrial en un país con convenios colectivos sectoriales es completamente diferente a la de los países en los que predomina la negociación colectiva nacional o empresarial.

4.1. El elevado desempleo causado por la reunificación alemana

Tras la reunificación alemana, los agentes sociales acordaron adaptar las condiciones del este al nivel del oeste de Alemania tan rápido como fuera posible. La adaptación a las condiciones del oeste de Alemania no se ha completado todavía con éxito, ya que la productividad de la economía del este es considerablemente inferior a la del oeste, en parte por la baja utilización de la capacidad y en parte por las lagunas tecnológicas y organizativas. Es cierto que el nivel salarial medio acordado por negociación colectiva, que en 1990 era de alrededor del 60% del nivel del oeste de Alemania, ha subido hasta el 91,5%² en 2001. Sin embargo, los ingresos efectivos en el este de Alemania son mucho más bajos que los niveles acordados por negociación colectiva; a principios de 2001 sólo representaban alrededor del 75% del nivel del oeste de Alemania (BMA 2001). Los niveles de salarios reales son más bajos en el este de Alemania como consecuencia de la mayor proporción de empresas que no están sujetas a convenios colectivos, de la menor proporción de empresas sujetas a convenios colectivos que pagan por encima de los niveles acordados y por último de la no adhesión a los convenios colectivos. En

² Sin embargo, los salarios anuales acordados por convenio colectivo están ligeramente por debajo de este nivel, ya que los pagos complementarios, como la paga de vacaciones y la paga del decimotercer mes son más bajos. Además, el tiempo de trabajo acordado es de media 1,7 horas más largo que en el oeste (BMA 2001: 21-24).

muchos casos, los comités de empresa aceptaron niveles salariales por debajo de los niveles acordados por convenio colectivo para asegurar la supervivencia de la empresa; teniendo en cuenta la elevada tasa de desempleo y que las empresas no sujetas a los convenios colectivos pagaban salarios inferiores, no tenían elección. Se aceptó el incumplimiento de las condiciones acordadas e incluso algunos representantes importantes de las organizaciones patronales lo apoyaban públicamente (Bispinck 1998: 13). Para frenar la avalancha de empresas que renunciaban a los convenios colectivos, los sindicatos aceptaron las llamadas «cláusulas de salvaguarda» (ver Cuadro 3), que permiten que las empresas en situaciones económicas difíciles puedan recortar los niveles salariales acordados por convenio colectivo.

Cuadro 3:
Cláusulas de autorización o de salvaguarda en los convenios colectivos

La mayoría de los convenios colectivos de hoy contienen cláusulas de autorización o de salvaguarda. Difieren sustancialmente en contenido y procedimientos de un sector a otro (Bispinck e Instituto de ciencias económicas y sociales [WSI Tarifarchiv 1999]):

• **Ejemplos de diferencias de contenido:**

- Diferenciación del tiempo de trabajo: en el sector químico, la jornada laboral puede variar entre 35 y 40 horas
- Reducciones temporales del tiempo de trabajo para evitar despidos: en la banca de 39 a 31 horas, en el sector metalúrgico de 35 a 30 horas
- Recortes salariales: en el sector de la construcción del este de Alemania y en el sector químico del oeste: reducción del 10% en los salarios para proteger los empleos y mejorar la competitividad
- Exención de la subida salarial acordada: sector metalúrgico del este de Alemania y sector textil del oeste para las empresas en situación económica difícil
- Diferenciación de las subidas salariales según el tamaño de la empresa: subidas salariales más bajas en el este de Alemania en el comercio minorista en las empresas de hasta 15 trabajadores
- Salarios más bajos para los trabajadores recién contratados: en el sector químico del oeste de Alemania los desempleados de larga duración reciben el 90% de los salarios acordados por convenio colectivo y otros trabajadores recién contratados el 95%

• **Ejemplos de diferencias en procedimientos:**

- En el sector metalúrgico del este de Alemania sólo se pueden introducir cuando se prueba que la situación económica es difícil
- En el sector químico del oeste de Alemania su introducción requiere el acuerdo de los sindicatos

Cuadro 3 (cont.):**Cláusulas de autorización o de salvaguarda en los convenios colectivos**

- En el sector textil del oeste de Alemania su introducción depende de las garantías de empleo
 - En el sector de la construcción del este de Alemania, su introducción se negocia en el ámbito de la empresa
 - Los cambios de las condiciones son temporales en el sector químico en el oeste de Alemania, y pueden ser permanentes en el sector de la construcción en el este de Alemania
- **Dos ejemplos de experiencias prácticas:**
- Sector de la construcción en el este de Alemania: todas las empresas que habían respetado los niveles salariales acordados aprovecharon la oportunidad para recortarlos en un 10%. Muchas no habían respetado el convenio colectivo anteriormente y ya habían recortado los salarios. El recorte salarial es permanente. (Bosch/ Zühlke-Robinet 2000)
 - Sector químico en el oeste de Alemania: 1.600 empresas están sujetas al convenio, con un total de 600.000 trabajadores. En 37 empresas, con un total de 11.475 trabajadores, la jornada laboral es superior a las condiciones semanales estándar de 37,5 horas. En 14 empresas, con un total de 3.455 trabajadores, la jornada laboral es inferior a la estándar. Se han aprobado las reducciones temporales del tiempo de trabajo para evitar despidos y se han aprobado aumentos en el tiempo de trabajo para eliminar cuellos de botella en la producción. En 31 empresas, con un total de 9.576 trabajadores, los salarios son inferiores al nivel acordado para evitar la externalización o las inversiones al margen de la cobertura del acuerdo. Todas las derogaciones son temporales. Si no se vuelven a negociar, se reestablecen las condiciones acordadas. (Förster/Hausmann 2001)

Conclusión: Las cláusulas de autorización no suelen debilitar a la negociación colectiva a escala sectorial. En algunos casos se negocian todas las derogaciones con los sindicatos y de hecho pueden estabilizar la negociación a escala sectorial al evitar que más empresas renuncien a los convenios.

El hundimiento de la economía del este de Alemania, que provocó la pérdida de 3,5 millones de empleos de un total de 9,5 millones, afectó al mercado laboral de todo el país. El alto nivel de migración interna del este al oeste extendió el desempleo por todo el país, y se alcanzó un máximo desde la posguerra de 4 millones de desempleados. La profunda recesión de 1993/4 en el oeste de Alemania, que siguió a la luna de miel tras la reunificación, cambió el modelo de negociación colectiva. Por primera vez desde la Segunda Guerra Mundial, los sindicatos tuvieron que aceptar recortes salariales en muchos segmentos salariales (por ejemplo la paga del decimotercer mes). También aceptaron «cláusulas de salvaguarda» en algunos sectores. «Esto dejó muy claro que el tejido subyacente de las negociaciones salariales estaba

sufriendo un cambio fundamental. Desapareció la asignación clara de papeles, según la cual los sindicatos eran la parte que planteaba demandas y los empleadores, después de una tenaz resistencia, tenían que hacer pequeñas o grandes concesiones. Las organizaciones patronales desarrollaron cada vez más su propio paquete de demandas, no sólo por razones tácticas en las negociaciones, sino con el objetivo de aplicarlas agresivamente». (Bispinck 1998: 13-14). Sin embargo, no todas las cláusulas de autorización de los convenios colectivos alcanzados en la crisis económicas fueron concesiones de los sindicatos. Los propios sindicatos pidieron dichas cláusulas para proteger los empleos. Negociaron sobre todo reducciones temporales del tiempo de trabajo para evitar los despidos. Pretendían generalizar el modelo Volkswagen, que había evitado 30.000 despidos al reducir la jornada laboral de 35 a 28,8 horas a la semana. La mayoría de los convenios colectivos alemanes de hoy incluyen disposiciones sobre reducciones temporales del tiempo de trabajo.

4.2. La globalización de los mercados de productos y de empleo

El efecto de la globalización de los mercados de productos y de empleo ha tenido la misma importancia para la negociación colectiva. En realidad, la globalización de estos mercados no es un fenómeno nuevo. Hace mucho tiempo que Alemania es uno de los países líderes en exportación y desde finales de los años 50 se ha convertido en un país de inmigración. Sin embargo, las primeras formas de globalización se pudieron acomodar con relativa facilidad en el sistema de negociación colectiva alemán. Por lo tanto, la garantía de la competitividad económica siempre se ha tenido en cuenta en la negociación colectiva nacional y ha sido uno de los puntos de referencia más importantes tanto para los empleadores como para los sindicatos. La economía alemana siempre ha sido capaz de exportar con éxito, lo que muestra que los negociadores de los sindicatos han logrado ajustar sus demandas salariales a niveles adecuados, lo cual siempre se ha definido como uno de los puntos fuertes de la política de negociación colectiva de los sindicatos. Y una vez abolidas determinadas disposiciones discriminatorias, los trabajadores extranjeros recibieron la misma remuneración que los alemanes. Los convenios colectivos se aplican a todos los trabajadores de una región independientemente de su nacionalidad (principio territorial) (Figura 1).

Figura 1:
Tipo y legislación del empleo de trabajadores extranjeros

Tipo	Regulación de las condiciones de trabajo
Migración individual	Principio territorial
Trabajadores destinados a otro país	Principio de origen

Fuente: Bosch/Zühlke-Robinet 2000: 215

Hoy, sin embargo, el sistema alemán de convenios colectivos a escala sectorial está siendo cuestionado por dos nuevas formas de globalización: competencia internacional de costes para los proyectos de inversión y la llamada libre prestación de servicios. A principios de los años 90, algunas grandes empresas alemanas como Daimler o BMW actuaban principalmente a escala nacional. Exportaban productos pero su producción se realizaba fundamentalmente en Alemania. Las multinacionales alemanas no utilizaban sus proyectos de inversión para renegociar condiciones, tal y como hacían algunas grandes multinacionales estadounidenses, como GM o Ford. Esto cambió sustancialmente en la segunda mitad de los años 90. Los grandes proyectos de inversión planeados por las empresas alemanas o extranjeras se utilizan ahora para lograr concesiones. Si piensa que las concesiones ofrecidas son insuficientes, la empresa en cuestión amenaza con invertir en el extranjero. Estas amenazas parecen ser muy serias, ya que suele haber varios lugares de producción tanto en Alemania como en el extranjero que compiten unos con otros por el proyecto. De este modo Daimler ha conseguido una gran flexibilidad del tiempo de trabajo en todo el ciclo de producción en su planta de Rastatt, y BMW ha hecho lo mismo en su nueva planta de Leipzig. El ejemplo más famoso y de mayor alcance es el modelo 5000x5000 de Volkswagen (ver Cuadro 4). Los sindicatos accedieron a algunos de estos acuerdos excepcionales a pesar de que algunos de ellos infringen los convenios colectivos. No es difícil imaginar que otras empresas pedirán concesiones parecidas, lo que llevará inevitablemente a un aumento en el número de derogaciones de los convenios colectivos.

Cuadro 4:

Volkswagen 5000x5000

En 1999, Volkswagen anunció que produciría su nuevo monovolumen compacto en Alemania si los costes laborales se reducían por debajo de las condiciones del convenio de la empresa. La empresa quería contratar a 5.000 desempleados y pagarles un salario mensual de 5.000 DM (2.556 euros). Este salario no se abonaría por un número fijo de horas, sino por una producción fija. Si no se conseguía el objetivo, los empleados trabajarían hasta 48 horas a la semana para encargarse del trabajo acumulado. No se pagarían ni horas extraordinarias, ni suplementos por horario nocturno o de fin de semana. El comité de empresa y el sindicato (IG Metall) estaban dispuestos a negociar porque querían que esta inversión se realizara en Alemania, pero dijeron que no aceptarían la semana de 48 horas, porque sería un paso atrás de la semana de 35 horas, que es lo estipulado en el sector metalúrgico alemán, y de la semana de 28,8 horas, que es lo estipulado en el convenio empresarial de VW.

- Los sindicatos, el comité de empresa y VW negociaron durante casi dos años. En mayo de 2001 VW redujo sus demandas y propuso un límite máximo de la jornada laboral semanal de 42,5 horas, y el sindicato siguió sin aceptar. Las negociaciones fracasaron. En agosto de 2001 se firmó finalmente un convenio.

Cuadro 4 (cont.):
Volkswagen 5000x5000

- Los principales puntos del convenio son (IGM 2001).
 - Se creará una nueva empresa VW (Auto 5000 GmbH)
 - Esta empresa contratará a 5.000 trabajadores desempleados
 - El tiempo de trabajo semanal «de valor añadido» es de 35 horas
 - El salario mensual es de 4.500 DM (2.301 euros)
 - La gratificación anual mínima es de 6.000 DM (3.608 euros). 2.000 DM (1.203 euros) de esta gratificación se utilizarán para suplementos por horario nocturno y de domingo. La gratificación se podrá aumentar de acuerdo con el rendimiento individual (incluyendo la flexibilidad individual en el tiempo de trabajo) y los beneficios.
 - Los desempleados contratados recibirán una formación de 3 meses proporcionada por la Oficina de Empleo antes de entrar en VW. También recibirán formación durante los 6 primeros meses en el empleo. Durante ese periodo inicial, el salario mensual será de 4.000 DM (2.405 euros). Tras ese periodo, el tiempo semanal de formación será de 3 horas, la mitad durante el tiempo del trabajador, la mitad pagada por el empleador. Se entregará un certificado de las capacidades adquiridas.
 - La jornada laboral semanal tendrá un máximo de 42 horas (incluyendo el sábado por la mañana). Cada empleado tiene que trabajar 10 sábados por la tarde al año. Las horas adicionales se registrarán en una cuenta del tiempo de trabajo. Las horas extraordinarias se recompensarán con descanso compensatorio; normalmente las horas extraordinarias conllevan un suplemento del 25% por hora. Los suplementos por trabajar en domingo son del tiempo trabajado más la mitad, y por trabajar en días festivos, el doble del tiempo trabajado.
 - Habrá jerarquías planas (tres niveles) y todo el mundo trabajará en equipo.
 - Los equipos se responsabilizarán de la producción de las cuotas estipuladas con los niveles de calidad fijados. Si no cumplen los objetivos tendrán que trabajar más tiempo. Si se interrumpe la producción por causas imputables al empleador o por fuerza mayor, se pagarán las horas adicionales de trabajo.
 - Los objetivos de producción se acordarán por negociación entre la dirección y los comités de empresa. Los criterios para fijar los objetivos serán el tiempo de trabajo semanal acordado y las condiciones ergonómicas. Si los objetivos no son razonables, el comité de empresa tiene derecho a oponerse y solicitar revisiones.
 - Volkswagen AG se compromete a no contratar trabajadores de Auto 5000 GmbH.

Conclusión: Esta es la primera vez en que el término tiempo de trabajo «de valor añadido» se ha incluido en un convenio colectivo. Parte del riesgo del incumplimiento de los objetivos de producción y los niveles de calidad ha pasado a los trabajadores. La dirección se ha comprometido a proporcionar formación continua y a introducir sistemas modernos de organización laboral. La concesión de los sindicatos fue aceptar que todos los trabajadores tuvieran que invertir 1,5 horas de su tiempo de ocio en formación. Los niveles salariales son inferiores a los que paga Volkswagen AG, pero iguales a los estipulados en el convenio regional del sector metalúrgico y de la ingeniería de Baja Sajonia.

Desde principios de los años 90, las empresas (sobre todo en el sector de la construcción) han aprovechado cada vez más el derecho que les otorga la legislación de la UE para prestar servicios en otro estado miembro. La legislación estipula que los trabajadores de todos los estados miembros de la UE pueden trabajar con contratos de servicio en Alemania. Además, según los términos de los convenios bilaterales entre Alemania y 13 países de Europa Central y Oriental, se puede destinar a Alemania a los trabajadores de la construcción de estos países.

El principio territorial que regía la aplicación de los convenios colectivos ya no tiene aplicación. Los trabajadores destinados en Alemania siguen siendo empleados de la empresa extranjera, por lo que se les contrata bajo los términos y condiciones vigentes en sus países de origen (Figura 1). Este sistema por el que se destinan trabajadores de otro país se utiliza sobre todo en el sector de la construcción y el efecto es que perjudica al convenio colectivo generalmente vinculante del sector. La ley de trabajadores destinados en otro país de 1996 capacitó a los agentes sociales para negociar salarios mínimos para los trabajadores destinados (Cuadro 5) y así restablecer el principio territorial.

Cuadro 5:
Trabajadores extranjeros destinados en Alemania:
el caso del sector de la construcción alemán

- El sector de la construcción alemán está muy regulado. Existe un convenio entre los agentes sociales sobre los llamados fondos sociales. Alrededor del 20% de los salarios brutos se destinan a estos fondos. Los fondos se utilizan para financiar las vacaciones pagadas y las pensiones suplementarias, para pagar parte de los salarios de los trabajadores en periodos de mal tiempo cuando no se puede trabajar y para financiar la formación profesional. El convenio ha sido declarado generalmente vinculante para todo el sector.
- Desde principios de los años 90, el Gobierno Federal ha firmado convenios bilaterales con 13 países de Europa Central y Oriental sobre los trabajadores contratados destinados desde otros países. Cada convenio bilateral estipula una cuota diferente referente al número de trabajadores que pueden trabajar en Alemania. Los convenios también estipulan que los niveles salariales por hora de estos trabajadores tomarán como referencia el nivel alemán acordado por convenio colectivo, pero que el derecho a vacaciones, la paga de vacaciones y el subsidio de enfermedad serán regulados por la ley del país de origen.
- El número de trabajadores destinados en el sector de la construcción alemán alcanzó un máximo de 188.000 (1992: 116.000 y 2000: 138.000). El desempleo entre los trabajadores de la construcción estaba empezando a aumentar al mismo tiempo, por lo que se redujeron considerablemente las cuotas para los países del este de Europa. Sin embargo, no se pudo restringir la llegada de trabajadores destinados de los estados miembros de la UE, ya que la libertad de prestación de servicios se considera un derecho básico en la UE.

Cuadro 5 (cont.):
Trabajadores extranjeros destinados en Alemania:
el caso del sector de la construcción alemán

- La externalización de la producción se ha acelerado considerablemente por el aumento del uso de mano de obra por contrato. Las empresas que siguen contando únicamente con trabajadores alemanes ya no son competitivas y tienen que subcontratar parte de sus pedidos. Los salarios de los trabajadores destinados de otros países son mucho más bajos que los de los trabajadores alemanes. En algunos casos, los trabajadores cobran mucho menos de 5 euros por hora cuando el «salario corriente» en la zona es de más de 10 euros. Muchos trabajadores alemanes de la construcción se han quedado sin trabajo y han sido sustituidos por trabajadores por contrato o ilegales.
- La ley de trabajadores destinados en otro país de 1996 permitió que los salarios mínimos de los trabajadores de la construcción destinados, acordados por negociación colectiva, fueran declarados generalmente vinculantes. Los agentes sociales del sector de la construcción acordaron un salario mínimo de 9,30 euros en el oeste y de 8,50 euros en el este. Sin embargo, los representantes de las organizaciones patronales alemanas (Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände, BDA) en el comité de negociación colectiva sectorial (ver sección 2) no estaban dispuestos a acceder a estos niveles salariales mínimos. Las federaciones de empleados del sector de la construcción amenazaron con abandonar la BDA si no se llegaba a un acuerdo. Tras un largo debate, la BDA accedió a un salario mínimo de 8,50 euros que en 1997 se redujo a 8 euros (7,60 euros en el este de Alemania). En septiembre de 1999, el salario mínimo subió a 9,25 en el oeste y 8,10 en el este. Esta última subida tan alta sólo fue posible una vez que el gobierno de coalición del SPD y Los Verdes hubo cambiado el proceso por el cual se declaraban generalmente vinculantes los convenios colectivos en este sector. Ahora el Ministerio Federal de Empleo puede determinar por ordenanza la declaración como vinculante de un convenio colectivo sobre salarios mínimos.
- Al contrario que en Dinamarca, el convenio sobre niveles salariales mínimos se infringe a menudo. En Dinamarca el índice de sindicación es mucho más alto y los sindicatos paran el trabajo si los trabajadores destinados no cobran los mismos salarios. Los sindicatos alemanes han perdido este grado de control en la construcción.

Fuente: Bosch/Zülke-Robinet 2000 y 2002.

4.3. *La reconversión industrial*

Los grandes cambios estructurales que se produjeron en la economía en el periodo de posguerra no pusieron en duda la importancia de los convenios colectivos a escala sectorial, aunque provocaron grandes cambios en el equilibrio de poderes entre los sindicatos. Los sindicatos del sector textil y del sector de la minería, que gozaban de gran influencia, perdieron miembros y ahora han sido absorbidos por otros sindicatos. En cambio, hoy es cada vez más frágil el concepto de sindicato industrial, que durante mucho tiempo sirvió como base para dividir los ámbitos de influencia de los sindicatos afiliados a la DGB. Ello se debe a varias razones.

- a) Tradicionalmente, las empresas alemanas han tenido tendencia a estar muy integradas, tanto verticalmente como horizontalmente³; ahora, en cambio, intentan reducir el grado de integración y externalizan cada vez más actividades. Un motivo es el aumento de la concentración de las principales competencias. Otra razón es el intento de reducir la masa salarial. Las empresas comparan los niveles salariales acordados por convenio colectivo en diferentes sectores y seleccionan y externalizan en el más favorable. Esto lleva inevitablemente a «concursos de belleza» entre los convenios sectoriales, algo que se pretende evitar con el principio sectorial. Se pueden reducir mucho especialmente los salarios de los servicios poco cualificados, como la limpieza, la hostelería, etc., cambiando a otro convenio colectivo o incluso a contratos individuales. Sin embargo, debido a que los convenios antiguos siguen en vigor hasta que se apliquen los nuevos, las empresas no siempre consiguen inmediatamente el efecto que buscan. En el estudio del panel de comités de empresa, se preguntó a los miembros del comité de empresa sobre las consecuencias para los convenios colectivos. En el 32% de los casos el convenio antiguo sigue siendo válido, en el 20% se suspende, en el 27% se sustituye por un convenio nuevo y en el 24% de los casos los comités de empresa no disponen de información (Bispinck 2001). En algunos casos los sindicatos han negociado con éxito los nuevos convenios llamados de servicios con salarios razonables, como en Volkswagen (ver Cuadro 6).

Cuadro 6:
El convenio de servicios con Volkswagen en 2000

Volkswagen, en asociación con la ciudad de Wolfsburg, ha construido un nuevo parque de atracciones y servicios con hoteles, restaurantes y un museo del automóvil. Los clientes pueden recoger su coche nuevo y se espera que permanezcan uno o dos días en el parque de atracciones. Se crearán alrededor de 2.800 empleos. IG Metall quería representar a estos trabajadores y acordó la firma de un contrato de servicios.

Los elementos clave del contrato son:

- El tiempo de trabajo semanal es de 38 horas y se reducirá a 35 horas en 2002.
- El centro es una atracción turística, por lo que los sábados y domingos son días normales de trabajo. No se pagan suplementos.
- Las horas de trabajo se pueden distribuir con flexibilidad (un máximo de 10 horas al día y 48 horas a la semana).
- El salario mensual es de entre 2.250 y 7.000 DM (entre 1.150 a 3.579 euros). El salario medio será de 4.000 DM (2.045 euros).

³ Las empresas alemanas externalizan menos que sus homólogas estadounidenses. En Estados Unidos sólo el 37% de los trabajadores del sector manufacturero realiza actividades de servicios, comparado con el 48% en Alemania (Wagner 1998).

- b) La Comisión Europea ha desregulado muchos servicios públicos como las telecomunicaciones, el transporte, la energía y el agua. En los casos en los que los monopolios públicos eran los únicos proveedores, los competidores privados han podido entrar en el mercado, por ejemplo en las telecomunicaciones, el ferrocarril, la energía, el agua y el transporte local. En los casos en los que el estado subvenciona los servicios públicos como el transporte local, es obligatorio someterlos a licitación y se le otorga la licencia y las subvenciones durante cinco años a la oferta que requiera el menor nivel de subvención. En Alemania, los monopolios estatales (federales o locales) prestaban la mayoría de los servicios básicos⁴. La cobertura por convenio colectivo en estos sectores era alta, tanto por el convenio federal en el caso del sector público como por los convenios sectoriales en los sectores de correos y telecomunicaciones. Tras la privatización de estos servicios, los sectores tradicionales compuestos por un grupo de empresas claramente definido han empezado a deshacerse. Ahora las empresas privadas pueden operar en sectores que antes estaban protegidos. En el transporte local, las empresas públicas compiten ahora con las empresas privadas que pagan un 30% menos. Las empresas públicas externalizan servicios, alquilan autobuses con conductores o compran empresas privadas para reducir los niveles salariales. Con el fin de proteger los convenios colectivos en estos servicios, los sindicatos han firmado, por ejemplo, un nuevo convenio que cubre a los trabajadores del transporte local y que establece un sistema de doble nivel. Se garantizan las condiciones de los trabajadores en plantilla, pero los salarios de los nuevos empleados son más bajos.
- c) Debido al carácter universal de la tecnología, las actividades originadas por las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación suelen hacer intervenir a más de un sector. Además, empresas de sectores muy diferentes han externalizado sus departamentos de tecnologías de la información o han invertido en las actividades nuevas. Varios sindicatos han reclamado para sí estos campos (Cuadro 7).

4.4. *La flexibilización del tiempo de trabajo y la introducción de nuevos sistemas de producción*

Las reducciones del tiempo de trabajo de los años 80 y 90 (de 40 a 37 horas de media para todos los trabajadores y de 40 a 35 horas en el sector metalúrgico) sólo se pudieron conseguir mediante la concesión a las empresas de más libertad de acción para flexibilizar y diferenciar la jornada laboral (Bosch/Lallement 1991). Ahora, uno de los temas principales de la negociación descentralizada entre la dirección y los comités de empresa es la organización de la jornada laboral. Casi todos los convenios colectivos alemanes ofrecen la posibilidad de cambiar la jornada laboral durante un año o incluso más tiempo y adaptarla a las fluctuaciones en la

⁴ La situación era muy diferente en otros países. En Francia, por ejemplo, las empresas municipales no gestionaban el agua, el transporte público y la energía como en Alemania. La prestación de estos servicios estaba a cargo de grandes empresas privadas, como la antigua Générale des Eaux, Lyonnaise des Eaux y Electricité de France (EDF).

Cuadro 7:
El concepto de sector se vuelve borroso: el ejemplo del sector de las tecnologías de la información

Las líneas que delimitaban los diferentes ámbitos de influencia de los sindicatos en el sector de las tecnologías de la información solían estar claramente definidas. IG Metall, el sindicato de los trabajadores de la metalurgia, representaba tradicionalmente a los trabajadores de los fabricantes de hardware, IG Medien representaba a los trabajadores de los medios escritos, de la radio y de la televisión, Deutsche Postgewerkschaft (DPG, el sindicato alemán de los trabajadores de correos) representaba a los trabajadores del antiguo monopolio de las telecomunicaciones (Deutsche Telekom) y HBV, el sindicato de los trabajadores de la distribución, la banca y los seguros, representaba a los empleados de las empresas del sector servicios como los fabricantes de software y los proveedores de servicios de tecnologías de la información. Estas claras líneas de delimitación ya no existen, por dos motivos.

En primer lugar aparecen constantemente actividades completamente nuevas que no entran en ninguna clasificación sectorial tradicional, como los servicios de telefonía móvil. En segundo, la prestación de servicios de software atraviesa cualquier límite sectorial. Por ello, por ejemplo, los departamentos que solían encargarse del proceso de datos y del software interno se están escindiendo de las empresas manufactureras y se están convirtiendo en empresas de software independientes. El principio organizativo de la confederación alemana de sindicatos, «un sindicato por sector», ya no tiene aplicación. El principio de origen ha sustituido al principio sectorial en las nuevas actividades y en los servicios de software. Si las empresas de software se escinden de empresas del sector de la ingeniería, el IG Metall representa a sus trabajadores; lo mismo sucede cuando las empresas matrices invierten en el nuevo sector. La fragmentación de los sindicatos se puede observar claramente en el sector de la telefonía (Figura 2), en el que el principio de origen significa que hay representados al menos cuatro sindicatos afiliados al DGB. Ningún sindicato ha sido capaz de establecerse en dos empresas recién creadas (Mobilcom y Talkline). Hasta la fecha ha sido imposible firmar un convenio colectivo que cubra a todo el sector. En su lugar se han firmado varios convenios empresariales, lo cual amenaza con «japonizar» las relaciones laborales del sector.

demanda (Bosch 1997). Algunos convenios permiten la diferenciación individual de la jornada laboral. Por ejemplo, hasta el 18% de los trabajadores del sector metalúrgico pueden trabajar hasta 40 horas a la semana sin que se les paguen suplementos por horas extraordinarias. Muchos convenios permiten más tiempo de funcionamiento de la maquinaria, incluyendo el trabajo en sábado o domingo o la anualización de la jornada laboral, lo cual antes estaba restringido. La flexibilización del tiempo de trabajo ha hecho que muchas empresas se replanteen todos sus sistemas de organización laboral, ya que una flexibilidad real de la jornada laboral requiere que los trabajadores puedan sustituirse unos a otros y tengan la formación necesaria

Figura 2:
Convenios colectivos y ámbitos de influencia de los sindicatos en el sector de la telefonía

Empresa	Sindicato responsable	Convenio colectivo
TELEKOM D ₁	DPG (VER.DI)	Sí
VODAFONE D ₂	IGM	Sí
VIAG – INTERCOM	IGBCE	Sí
E-PLUS	IGM/DPG (VER.DI)	No
ARCOR	Transnet	Sí
DPG:	Sindicato alemán de los trabajadores de correos (Deutsche Postgewerkschaft)	
Transnet:	Sindicato de Trabajadores Ferroviarios de Alemania (Gewerkschaft der Eisenbahner Deutschlands)	
IGBCE:	Sindicato del sector de la minería y la energía (Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie)	
IGM :	Sindicato de los trabajadores de la metalurgia (Industriegewerkschaft Metall)	
VER.DI:	Unión de Centrales Sindicales de Servicios (Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft)	

para hacerlo. Además, las empresas han comprobado que es ventajoso descentralizar la gestión de los sistemas laborales complejos. La flexibilización del tiempo de trabajo ha sido uno de los motivos más importantes para la introducción de las formas de organización laboral postayloristas en Alemania (se delega en los trabajadores el trabajo de equipo, las jerarquías planas y más responsabilidad). Ello no se ha reflejado correctamente hasta ahora en la bibliografía sobre la dirección, que se ha concentrado sobre todo en el papel de los equipos en el control de calidad y en la asignación del trabajo autogestionada. Las empresas están experimentando en su búsqueda de formas efectivas de organización laboral y requieren más libertad de acción que en el pasado para negociar de forma descentralizada. Dicho sea de paso, esto no sólo se aplica a las formas de organización laboral postayloristas. Al contrario de lo que se suele creer, el taylorismo no ha desaparecido en absoluto del lugar de trabajo alemán. Está aumentando el número de empresas que utilizan formas tayloristas de organización laboral, al igual que la proporción de las que han introducido formas postayloristas. Se está reduciendo la importancia del grupo intermedio (organización laboral jerárquica basada en mano de obra cualificada). Si la organización laboral se polariza más, será más difícil entablar negociaciones colectivas. Por cierto, la mayor presión ejercida sobre los convenios colectivos no es la de las empresas con formas postayloristas de organización laboral. Estas empresas tienden a pagar por encima de los niveles acordados por convenio colectivo, y por lo tanto tienen suficiente margen de manobra para diseñar sus propias soluciones. Las empresas más interesadas en renunciar a los con-

venios colectivos a escala sectorial son las que utilizan formas tayloristas de organización laboral en el sector de salarios bajos, ya que quieren recortar los niveles acordados por negociación colectiva.

4.5. El estancamiento del proceso de reformas en la negociación colectiva

Algunas de las categorías profesionales y sistemas de pago de los convenios colectivos datan de principios de los años 50 y reflejan la organización laboral y los modelos de movilidad de aquella época. De modo que los salarios de los servicios públicos siguen aumentando con la edad. Este principio de antigüedad era lógico en una época en la que los trabajadores permanecían en los servicios públicos durante toda su vida laboral y los empleadores querían retenerlos. Hoy en día aumenta la movilidad entre el sector público y el privado y los salarios por antigüedad se han convertido en una barrera a la movilidad, especialmente para los trabajadores de más edad. La mayoría de los convenios siguen incluyendo diferentes categorías profesionales para los empleados de oficina y los obreros y hacen referencia a los tipos de organización laboral jerárquica de los años 50. En los sistemas modernos de organización laboral cada vez es más obsoleta la distinción entre empleados de oficina y obreros y se han introducido las jerarquías planas y el trabajo en equipo. Si los convenios colectivos no proporcionan un marco adecuado para la organización laboral moderna, las empresas encontrarán sus propias soluciones al margen del convenio. En algunos sectores, como el de la industria química, ya se negociaron convenios conjuntos para empleados de oficina y obreros en 1987. En otros sectores, incluido el metalúrgico, los sindicatos y los empleadores llevan más de 20 años negociando este tema. Los empleadores están empezando a perder interés en estas negociaciones, ya que cada vez encuentran más soluciones específicas para cada empresa. Entretanto, las organizaciones patronales y los sindicatos de algunos sectores se dieron cuenta de que las innovaciones son la única forma de estabilizar las negociaciones colectivas a escala sectorial. En dos regiones (Renania del Norte-Westfalia y Baden-Wurtemberg), los agentes sociales acordaron una nueva clasificación conjunta de categorías profesionales para todas las categorías de trabajadores (Cuadro 8). Pero en otros sectores el proceso de reformas se ha estancado, porque los sindicatos están debilitados y el poder está distribuido de forma desigual entre las partes negociadoras. En el comercio minorista los sindicatos alemanes se aferran hoy a unos convenios colectivos que ellos mismos consideran anticuados, ya que si los renegociaran tendrían que aceptar condiciones mucho peores.

Por lo tanto hay factores importantes que llevan a los agentes a la negociación descentralizada o al menos a una nueva división de la mano de obra entre las negociaciones a escala sectorial y empresarial. La misma diversidad de estos factores hace imposible que se puedan dar respuestas uniformes. Las consecuencias de la reunificación alemana tal vez sólo se noten durante un periodo limitado, pero su propia magnitud hace que sean el factor que con más probabilidad provoque cambios fundamentales y duraderos en el sistema alemán de negociación colectiva.

Cuadro 8:
Clasificación conjunta de categorías profesionales en el sector metalúrgico
de Baden-Wurtemberg y Renania del Norte-Westfalia en 2002

- Existen cuatro categorías profesionales en los convenios colectivos del sector metalúrgico alemán. Una para los obreros, una para los mandos, una para los técnicos y una para los empleados comerciales.
- Estas categorías profesionales datan de los años 50. Reflejan la distinción tradicional entre obreros y empleados de oficina y la rígida organización laboral de aquella época.
- Las categorías profesionales fueron cada vez más una barrera para la organización moderna. Ya no se justificaba la diferenciación en los salarios de hasta varios cientos de euros entre obreros y empleados de oficina con las mismas aptitudes. Los trabajadores de ambas categorías cooperan en proyectos con la misma responsabilidad. Cada vez hay más obreros que manejan maquinaria cara y no se premia que mejoren sus competencias. Además no se fomentó el trabajo en equipo, el comportamiento laboral flexible ni el aprendizaje durante toda la vida.
- La nueva clasificación conjunta de categorías profesionales se utilizará en todas las empresas de aquí al 2008. Los costes adicionales de 2,79% se iniciarán con los aumentos salariales en los próximos años.
- En Renania del Norte-Westfalia la nueva clasificación se basa en un sistema de puntos. Se evalúa el trabajo de cada empleado. Se valorarán cinco características del trabajo: (1) la competencia necesaria (Können) (de 6 a 108 puntos), (2) la experiencia (Berufserfahrung) (de 6 a 12 puntos), (3) margen de decisión y maniobra (Handlungs- und Entscheidungsspielraum) (de 2 a 40 puntos), (4) cooperación (Kooperation) (de 2 a 20 puntos), (5) dirección (Führung) (de 0 a 20 puntos).
- Las nuevas características del trabajo (3) a (5) fomentan el trabajo en equipo y las jerarquías planas. Los obreros pueden ascender con más facilidad que en el pasado en la escala salarial, porque pueden acceder a ella completamente. Algunos trabajadores saldrán perdiendo, especialmente los que no tienen que cooperar con otros, los que tienen poco margen de decisión y maniobra y los que no tienen tareas de dirección. Pero no perderán tanto, porque las nuevas categorías profesionales se introducirán a lo largo de un periodo de seis años, lo que garantiza que no se recortarán los salarios de los «perdedores» sino que sólo se les aumentarán menos.

5. Respuestas de los sindicatos, los empleadores y el estado

Los agentes han reaccionado de varias maneras a las diferentes tendencias hacia la negociación descentralizada. El estado ha facilitado la creación de comités de empresa, sobre todo en las pequeñas y medianas empresas. Esto ha aumentado la capacidad de negociación descentralizada de los comités de empresa, pero también ha potenciado a los organismos del lugar de trabajo responsables del control del cumplimiento de los convenios a escala sectorial. El interés de las pequeñas y medianas empresas por unirse a la organización patronal pertinente se puede reavivar si de todas formas están vinculadas al convenio colectivo sectorial. Como con-

secuencia, se puede potenciar la lealtad de las empresas a su organización patronal, algo que Schroeder y Ruppert (1996) describieron como el «talón de Aquiles» de los convenios colectivos a escala sectorial. Schroeder y Ruppert y otros autores (Ettl y Heikenroth en 1996; Schnabel y Wagner en 1996) han descubierto en sus análisis que ha bajado el número de miembros de las organizaciones patronales durante las últimas décadas, sobre todo entre las pequeñas y medianas empresas.

En 2001 el Parlamento alemán, bajo una gran presión de los sindicatos, aprobó una legislación que exige el cumplimiento de los convenios públicos en el caso de licitaciones públicas. Los contratistas que participan en los concursos públicos de licitación en los sectores de la construcción y del transporte público tienen que basar sus ofertas en los niveles salariales locales establecidos. Esta legislación da una oportunidad a los sindicatos para fortalecer un nuevo sector capaz de mantener las negociaciones colectivas en un sector privatizado importante, el del transporte local. Además, la nueva legislación, combinada con el convenio de niveles salariales generalmente vinculantes (Cuadro 5), puede ayudar a estabilizar los acuerdos colectivos a escala sectorial en un sector fundamental, el de la construcción, en el que se han visto amenazados por el derecho a prestar servicios en cualquier estado miembro de la UE. En 2002 esta legislación fue bloqueada por el Bundesrat, la cámara alta del Parlamento, en la que tienen mayoría los conservadores.

Los convenios colectivos a escala sectorial se han abierto a negociación con una mayor delegación por medio de las cláusulas de autorización (Cuadro 3). No cabe duda de que ello ha ayudado a que los empleadores los consideren más aceptables. La introducción de cláusulas de autorización ha convencido a muchas empresas a no renunciar a la organización patronal, ya que han visto cumplidos sus deseos de tener libertad para organizar las cosas como quieran. Muchos empleadores y representantes importantes de las organizaciones han dicho alto y claro que creen en los convenios colectivos y han respondido con fuerza a las críticas, a veces vehementes, que provenían de sus propias filas. Para Dieter Hundt, el presidente de la BDA (Bundesvereinigung deutscher Arbeitgeberverbände, o Confederación de organizaciones patronales alemanas), el futuro está en un convenio colectivo reformado a escala sectorial con cláusulas de autorización y un mayor margen de negociación. Él señala que la mayoría de las empresas sujetas a convenios colectivos cuentan con comités de empresa cuya política salarial no sería diferente de la de los sindicatos. Si se abolieran los convenios colectivos a escala sectorial esos sindicatos tendrían inevitablemente derecho a convocar huelgas, según la ley alemana. Ello llevaría las disputas sectoriales directamente al lugar de trabajo (Hundt 1998). Al respecto, el presidente del consejo de administración de la organización patronal del sector químico, K. Molitor, ha pedido una descentralización controlada, tal y como ya se ha introducido (Molitor 1998).

Sin embargo, la pertenencia de las empresas a las organizaciones patronales no sólo depende de la calidad de los convenios colectivos sino también, y sobre todo, de la fuerza de los sindicatos. Las empresas siguen uniéndose a las organizaciones patronales para conseguir la pro-

tección de los sindicatos. Los sindicatos de las industrias manufactureras más importantes, sobre todo IG Metall, han sabido demostrar su fuerza. En varias ocasiones durante los últimos años, los empleadores han buscado la confrontación abierta y han sufrido amargas derrotas. La huelga de Baviera de 1995, perdida por los empleadores, provocó un cambio del personal al frente de Gesamtmetall, la organización patronal del sector metalúrgico. Los «halcones» fueron sustituidos por los defensores del partenariado social (Turner 1998; Thelen 2000). Yo he oído personalmente a Hundt en una conferencia de la Fundación Bertelsmann defender su idea de un partenariado social contra el sector militante neoliberal, con la frase: «mientras viva, no podré superar a un IG Metall fuerte».

Sin embargo, este argumento no se puede aplicar a todos los sectores. La cooperación entre sindicatos ha recibido un nuevo impulso debido al fracaso de los sindicatos para lograr establecerse con fuerza en las empresas nuevas, a la falta de claridad en los límites entre sectores por causa de la privatización y la externalización y a la competencia entre los sindicatos afiliados a la DGB por conseguir nuevos miembros, que les ha debilitado. Las condiciones de trabajo, que no solían ser un factor de competencia gracias a los convenios colectivos a escala sectorial, ahora se han convertido en un elemento crucial no sólo en la competencia entre empresas sino también en la competencia entre diferentes convenios colectivos. Para abordar estos problemas con más eficacia, cinco sindicatos del sector servicios acordaron unirse en 1997 para crear la «Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft» (Unión de Centrales Sindicales de Servicios), conocida por el encantador nombre de Ver.di. El nuevo sindicato cuenta con alrededor de 3 millones de miembros. Estos son los sindicatos que participan en la unión (número de afiliados en millones): Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (ÖTV, el sindicato de los servicios públicos y el transporte, 1,64 millones), Handel Banken und Versicherungen (HBV, el sindicato del comercio, la banca y los seguros, 0,49 millones), Deutsche Postgewerkschaft (DPG, el sindicato de los trabajadores de Correos, 0,49 millones), Deutsche Angestellten Gewerkschaft (DAG, el sindicato de empleados de oficina, 0,48 millones) y Industrie Gewerkschaft Medien (el sindicato de los medios de comunicación, 0,19 millones). Destaca especialmente la participación del DAG. No estaba afiliado previamente a la DGB, pero competía con el resto de sindicatos por conseguir miembros y se era considerado un sindicato de política conservadora, al menos en el pasado. Estos cinco sindicatos culminaron la fusión en 2001. Se pretende que el nuevo megasindicato se pueda manejar mediante la creación de 13 secciones especializadas que incorporen actividades que hasta ahora se solapaban (Figura 4). De este modo, la nueva sección de servicios financieros incluirá la sección de banca y seguros del HBV y la sección de cajas de ahorro y cooperativas de crédito de propiedad pública del ÖTV. El objetivo de la fusión es reducir la competencia entre sindicatos, mejorar la eficacia del uso de los recursos y aumentar la capacidad de los sindicatos de realizar acciones políticas efectivas.

Además de esta fusión, los sindicatos miembros de la DGB han llegado al siguiente acuerdo para el sector de la comunicación, en el que la competencia entre sindicatos es especialmente intensa.

Figura 3:
Las secciones especializadas de ver.di

- Servicios financieros
- Servicios públicos y eliminación de residuos
- Salud, servicios sociales, beneficencia e iglesias
- Seguridad social
- Educación, ciencia e investigación
- Gobierno federal y estatal
- Administraciones locales
- Arte y cultura, medios de comunicación, artes gráficas y papel, servicios industriales y manufacturación
- Telecomunicaciones, tecnología de la información, proceso de datos
- Logística y servicios postales
- Transporte
- Distribución
- Servicios especiales

- cuando varios sindicatos cuenten con miembros en el mismo sector, se creará un grupo de trabajo para coordinar la política de afiliación y de negociación colectiva de ese sector; un sindicato se encargará de la organización del grupo de trabajo;
- con la creación de Ver.di, los cinco sindicatos que participan en la fusión no harán más intentos de reclutar miembros fuera de sus antiguos ámbitos de influencia;
- la DGB arbitrará en caso de disputa y también mantendrá un registro de los ámbitos de influencia de los sindicatos.

Con este acuerdo se pretende, a corto plazo, reducir los conflictos entre los sindicatos afiliados a la DGB; a largo plazo, se supone que los grupos de trabajo prepararán el terreno para establecer una política de reclutamiento y de negociación colectiva. El objetivo específico de los sindicatos es afiliar conjuntamente a los trabajadores de las empresas no sindicadas. El acuerdo se considera una prueba de la capacidad de los sindicatos para cooperar unos con otros y, si tiene éxito, se ampliará a otros campos (como el transporte y la logística). De forma simultánea también se han reconstituido las organizaciones patronales. De este modo, en el año 2000 se unieron varias secciones especializadas de diferentes organizaciones patronales para formar «Bitkom» (Bundesverband für Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien, o Federación de Tecnologías de la Información, telecomunicaciones y nuevos medios de comunicación), una asociación que cuenta con alrededor de 1.200 empresas miembros que dan empleo a un total de 700.000 personas. Esta asociación representa a productores de hardware y software. No tiene derecho a entablar negociaciones colectivas salariales, pero ya partici-

pa en negociaciones con los sindicatos sobre otros temas, como el desarrollo de perfiles profesionales y de más reglamentos sobre la formación. Las organizaciones patronales también han dado pasos para comunicarse de forma más eficaz en los campos en los que se están reconstituyendo los sectores. En el transporte local, por ejemplo, este es el caso de las asociaciones de las empresas del transporte público y de los operadores privados de autobuses. En cuanto a la negociación de un nuevo convenio colectivo a escala sectorial, sólo es cuestión de tiempo que se formen nuevas alianzas de negociación colectiva o que se contemplen nuevas fusiones.

Los sindicatos y las organizaciones patronales también son conscientes de que tienen que modernizar los convenios colectivos. Desde su punto de vista, la modernización significa que tienen que reaccionar a las nuevas necesidades de los trabajadores (sobre todo de las mujeres y de los empleados altamente cualificados) y a los nuevos tipos de organización laboral. Los sindicatos también quieren aumentar los derechos individuales y las opciones de formación y vacaciones. En algunos sectores han negociado con éxito el derecho al permiso paternal sin retribución. En el sector metalúrgico se firmó un acuerdo pionero en 2001 sobre el perfeccionamiento profesional (Cuadro 9).

Los sindicatos alemanes también han empezado a desarrollar vínculos con los sindicatos de los países vecinos. En la llamada «declaración de Doorn», los sindicatos de Bélgica, Países Bajos, Luxemburgo y Alemania acordaron coordinar sus negociaciones colectivas. Para evitar la competencia desleal y la política de empobrecer al vecino, acordaron que la fórmula para las demandas salariales fuera tasa de inflación + aumento de la productividad de la mano de obra por hora trabajada. Sin embargo, teniendo en cuenta que los sindicatos alemanes son los que marcan la pauta de las negociaciones salariales y los sindicatos de los países vecinos más pequeños suelen esperar al final de la ronda de negociaciones alemanas, esta declaración no tuvo influencia en las negociaciones colectivas de dichos países. No obstante, marca el comienzo de una cooperación transfronteriza más estrecha.

No obstante, los convenios del sector de la construcción muestran hasta dónde puede llegar la cooperación internacional. Los sindicatos y las organizaciones patronales de la construcción han firmado convenios con los fondos sociales del sector de la construcción en Francia, Bélgica y Países Bajos. Si los trabajadores de la construcción son destinados a estos países, están exentos de pagar cotizaciones a los fondos sociales de los países de acogida si pueden probar que ya pagan cotizaciones a sus fondos nacionales. Los fondos intercambian información al respecto.

La mejora de la cooperación entre sindicatos no será suficiente por sí sola para estabilizar los convenios colectivos a escala sectorial. También se necesita apoyo político nacional y, cada vez más, de la UE. Las disposiciones mínimas europeas limitan los tiempos máximos de trabajo e introducen el derecho a un mínimo de 4 semanas de vacaciones bajo los términos de la Directiva sobre el tiempo de trabajo de 1993. Esto podría ayudar a reducir la presión sobre las disposiciones laborales nacionales causada por la globalización. A no ser que se produzca una reacción adecuada, la desregulación y la re-regulación del mercado mediante políticas sociales en la UE amenazan con destruir la esencia misma del modelo alemán. Sin embargo, las nacio-

Cuadro 9:
El convenio colectivo sobre la formación en el sector metalúrgico
de Baden-Wurtemberg en 2001

Elementos claves:

- Los agentes sociales están de acuerdo en que el aprendizaje durante toda la vida es la clave para el futuro de la competitividad de las empresas y la empleabilidad de los trabajadores.
- Cada trabajador tiene derecho a mantener con regularidad conversaciones con su empleador acerca de sus necesidades de formación individuales.
- Los empleados con permiso paternal también tienen derecho a mantener dichas conversaciones.
- Si existen necesidades de formación, se acordará un plan de formación individual.
- Si no hay acuerdo éste se intentará alcanzar entre los empleadores y el comité de empresa. En el caso de las empresas con más de 300 trabajadores el acuerdo se negociará en un comité conjunto (con paridad de miembros).
- Si no alcanzan un acuerdo, un representante del nuevo «organismo para la promoción del perfeccionamiento profesional» pasará a ser miembro del comité con derecho a voto.
- El empleador paga la formación
- Tras la finalización con éxito de la formación, los trabajadores pueden solicitar la aplicación de sus nuevas aptitudes.
- Los agentes sociales crearán un «organismo para la promoción del perfeccionamiento profesional»
 El organismo deberá
 - consultar con las empresas,
 - desarrollar programas de formación para los trabajadores no cualificados o semicualificados,
 - hacer un seguimiento de los cambios estructurales en el sector y diseñar programas de formación.
- Cada trabajador con 5 años de empleo permanente tiene derecho a 3 años de permiso para formación no retribuido.

nes-estado cuentan con un considerable margen de maniobra en este campo, que se ha aprovechado en parte en Alemania durante los últimos años, como ya hemos visto, y los países siguen contando con un gran ámbito de actuación para determinar su propia evolución.

6. La alianza nacional por el empleo: un nuevo foro de negociaciones tripartitas

Hasta hace relativamente poco tiempo, todas las iniciativas a favor de la negociación salarial centralizada en Alemania procedían de los gobiernos que querían ampliar su política económica introduciendo un sistema de ingresos. Los sindicatos se negaban más que nadie a aceptar estas directrices salariales. Las consideraban una violación injustificada de su derecho a entablar libremente negociaciones colectivas. Por eso sorprendió aún más que el presidente

del sindicato de los trabajadores de la metalurgia y la ingeniería, Klaus Zwickel, propusiera intercambiar las limitaciones salariales por la garantía de que no se eliminarían puestos de trabajo y se aumentarían los niveles de empleo en el sector metalúrgico. La acogida de los empleadores fue más bien fría. Señalaron que no podían exigir a sus miembros que adoptaran unas medidas concretas de política de personal.

Poco después de llegar al poder en 1998, la coalición del SPD y el Partido de los Verdes asumió la propuesta de Zwickel y creó la Alianza nacional por el empleo. Su intención era promover el diálogo social tras muchos años de confrontación entre el gobierno y los sindicatos y entre los agentes sociales. El modelo en esta ocasión fue el de los Países Bajos, donde no sólo hubo pactos de moderación salarial, sino que también se alcanzaron acuerdos en muchos otros temas, como el aumento de la flexibilidad del tiempo de trabajo por parte de los empleadores y trabajadores y una mejor protección para los trabajadores a tiempo parcial. De todo ello surgió una nueva cultura basada en la cooperación y el enfoque pragmático de los temas conflictivos. Los planes para Alemania eran igual de ambiciosos.

El grupo directivo creado para supervisar el trabajo de la alianza por el empleo está formado por los presidentes de las organizaciones patronales y de los sindicatos y la mitad del gabinete alemán. Los temas específicos como el tiempo de trabajo o la formación profesional se discuten en varios subgrupos creados al efecto. En el grupo directivo, los agentes sociales lograron acordar una declaración apoyando un enfoque («de negociación colectiva que subraye la creación de empleo»). Sin embargo, ambas partes tienen ideas diferentes de lo que supone tal enfoque. Los empleadores lo ven como una limitación salarial y los sindicatos como un reparto del trabajo. Los sindicatos señalan que la negociación colectiva en sí no puede ser objeto de debate en la alianza por el empleo. Los empleadores no ven el sentido de dicha alianza si no conduce a una moderación salarial. Interpretaron los aumentos salariales reducidos en la ronda de negociaciones del año 2000 como un éxito para la alianza. El presidente de organización patronal dijo «otra vez podemos disfrutar con la negociación salarial» (Bispinck y Tarifarchiv 2001: 35). Para los sindicatos, el éxito de la alianza se refleja en otros aspectos, como en el compromiso de los empleadores de ofrecer más puestos de aprendizaje, y en el acuerdo sobre el perfeccionamiento profesional de los especialistas en TI o la legislación de 2001 sobre trabajo temporal, que otorga el derecho a trabajar a tiempo parcial a todos los empleados a tiempo completo (Lang 2001).

Al principio hubo una explosión de entusiasmo y se lograron varios éxitos. Pero durante el camino hacia las elecciones parlamentarias de 2002 la alianza perdió algo de ímpetu. Los empleadores están aplicando la estrategia de la espera; su único criterio para el éxito de la alianza es el establecimiento de una política de moderación salarial. El gobierno no quería que la alianza abordara los temas controvertidos antes de las elecciones, ya que estaba preocupado de que cualquier objeción por parte de los empleadores le pondría en un aprieto político. Entre los cometidos de la alianza no se han incluido algunos temas políticos de importancia, como la reforma de la política del mercado laboral; la tarea de elaborar propuestas de reforma se dele-

gó a un comité de expertos en el que los sindicatos sólo participan de forma marginal. Sin embargo, el gobierno también quiere utilizar la alianza para hacer que los sindicatos se comprometan a aplicar una política salarial moderada, ya que la única forma de cumplir sus objetivos presupuestarios es manteniendo también bajas las subidas salariales en el sector público. Tras varios años de subidas salariales bajas, los sindicatos están siendo presionados por sus miembros y no aceptarán un pacto salarial nacional. A finales de 2001, IG Metall canceló una reunión con la alianza convocada por el gobierno, debido a que las demandas salariales para la ronda de negociaciones de 2002 se estaban planteando precisamente en ese momento.

Desde mediados de 2001, todos los participantes en la alianza por el empleo han expresado en privado cierto grado de confusión acerca del modo de proceder en el futuro. Algunos observadores (p.ej. Hassel 2002) han achacado a los sindicatos la responsabilidad de este estancamiento, ya que supuestamente se niegan a celebrar un convenio salarial. Sin embargo, algunas partes son proclives a criticar de forma sentenciosa y parcial, lo cual oculta la complejidad de los intereses de los agentes, la poca capacidad de acción a escala nacional por parte de los empleadores y los sindicatos y los fallos en el diseño de la propia alianza. Al final ha sido el gobierno el que ha planteado prácticamente todos los temas a debatir. Los presidentes de los sindicatos no están en posición de celebrar convenios salariales sin consultar a sus comités y los empleadores siempre han recalcado que no están autorizados a firmar convenios vinculantes a escala nacional. Además, los propios agentes sociales no han planteado temas a debatir ni propuestas, tal y como hicieron sus homólogos holandeses en la *Stichting van der Arbet*. Un subgrupo de la alianza, el llamado grupo de referencia, compuesto en su mayoría por académicos, había recibido originariamente el encargo de sentar las bases intelectuales del cometido de la alianza, haciendo las reflexiones preliminares y planteando temas a debatir. Sin embargo, el trabajo del grupo derivó en una división de opiniones. Sus miembros académicos (incluido Wolfgang Streeck, quien durante dos décadas alabó las virtudes del modelo alemán) ya no piensan que este modelo es un recurso que puede servir como base para la renovación sino más bien que es un obstáculo a la expansión del empleo en el sector servicios, debido a su política salarial igualitaria. Solicitaron la creación de un sector de salarios bajos en Alemania y publicaron sus argumentos, expresados en términos extremadamente polémicos, en el semanario alemán «*Der Spiegel*» antes de consultar a los agentes sociales (Streeck/Heinze 1999). El contraste no pudo haber sido mayor con respecto al procedimiento en los Países Bajos, donde los temas controvertidos se debaten primero a puerta cerrada y sin repartir las culpas públicamente.

No obstante, la alianza por el empleo no ha tocado muchos acuerdos corporativistas nacionales que funcionan. De modo que durante los últimos años los agentes sociales han modernizado conjuntamente muchos perfiles profesionales y han desarrollado nuevos regímenes de perfeccionamiento profesional, por ejemplo en el campo de la tecnología de la información. Durante el proceso ha habido un gran tira y afloja. Cuando los agentes en cuestión han estimado que podrían obtener un apoyo útil de la alianza, han planteado sus propuestas a debatir;

cuando en cambio no han visto ninguna ventaja en la participación en la alianza, simplemente han seguido participando en otros foros. Pero actuaban con mucha precaución, por miedo a que al involucrarse en la alianza, con sus grandes intereses políticos y la consiguiente inestabilidad, pudieran perder los acuerdos de cooperación probados y de garantía.

Una vez finalizado este artículo, el gobierno alemán abolió la alianza por el empleo a principios de 2003, arguyendo que los interlocutores sociales no eran capaces de llegar a acuerdos sobre las reformas necesarias del estado del bienestar. Sin embargo, era evidente que el gobierno ya no tenía intención de llegar a un arreglo con los sindicatos. Tras la abolición de la alianza por el empleo, el gobierno anunció su Agenda 2010 con grandes recortes de los subsidios de desempleo y una gran desregulación de la legislación sobre la protección del empleo.

7. Conclusiones

Como hemos visto, la negociación colectiva en Alemania suele seguir teniendo lugar a escala sectorial. La mayoría de los trabajadores están sujetos a un convenio colectivo sectorial, aunque la tendencia se invierte. Hay varios motivos por los que los convenios colectivos son cada vez menos vinculantes generalmente. Los factores desencadenantes más importantes, aparte de las consecuencias de la globalización y de la reunificación alemana, son la desintegración de los sectores tradicionales y el desarrollo de otros nuevos, la introducción de nuevos sistemas de producción junto con la flexibilización de los tiempos de trabajo y el estancamiento del proceso de reforma de la negociación colectiva. Los agentes sociales y el estado reaccionan a estas evoluciones de muy diferentes maneras, a veces colaborando y a veces enfrentándose. Uno de los puntos de partida más importantes es la reconversión social de los sectores, que se ha abordado desde perspectivas muy variadas. Los agentes sociales, y muy especialmente los sindicatos, están intentando adaptar sus estructuras organizativas internas a las nuevas circunstancias económicas para recuperar la capacidad de acción. Para recuperar esta capacidad de acción es igualmente importante hacer que aquellos que no estén sujetos a los convenios colectivos entren en el campo de aplicación de los convenios colectivos sectoriales. Esto se puede conseguir, por ejemplo, introduciendo niveles salariales mínimos para los trabajadores destinados de otros países y reglamentos sobre el cumplimiento de las disposiciones de los convenios colectivos en el caso de los concursos públicos de licitación. La legitimación de los convenios colectivos centralizados, que se ha puesto en duda debido a la gran diferencia económica entre el este y el oeste de Alemania y a los nuevos sistemas de producción, ha mejorado mediante la introducción de cláusulas de autorización y la modernización de los convenios colectivos. Los primeros esfuerzos por estabilizar los convenios colectivos sectoriales han tenido éxito. Sin embargo, no se pueden evaluar los efectos a largo plazo de las medidas introducidas, sobre todo porque también dependen de otros factores, como la evolución de la economía en el este de Alemania.

El motivo más importante que tienen los agentes sociales y el estado para mantener el principio sectorial es, por una parte, el conocimiento de las ventajas de este sistema y la ausencia de

alternativas viables y por otra, el grado en el que el principio sectorial está atrincherado en otros ámbitos políticos. El sistema de formación profesional es muy importante en Alemania. Está muy arraigado en los diferentes sectores y es un punto de referencia para la asignación de trabajadores a los segmentos de la estructura salarial (Bosch 2000a). Muchas asociaciones sectoriales han intentado crear empleos dentro de sus propios sectores para reclutar buenos trabajadores en el mercado laboral alemán y de forma inesperada han participado en convenios colectivos. Las organizaciones patronales están organizadas a escala sectorial. Por lo tanto, el principio sectorial está enraizado socialmente de diversas formas, un hecho que se suele pasar por alto en la bibliografía sobre las relaciones laborales. Al respecto, Thelen tiene razón (2000) en señalar que el sistema alemán no se puede colapsar sin más (Streeck 2001), pero si su naturaleza cambia, lo hace de forma gradual.

Las empresas han criticado los convenios sectoriales mucho más que los sindicatos, pero no han encontrado una alternativa al sistema actual. El motivo tiene que ver con los mecanismos descentralizadores que se pueden dar en el sistema alemán. Por una parte, jurídicamente no es fácil renunciar a los convenios colectivos sectoriales, ni se puede hacer sin costes; por otra parte, la renuncia simplemente pone a los trabajadores en contra de los comités de empresa fuertes que toman a los convenios colectivos como punto de referencia de las negociaciones. Y además los comités de empresa han salido reforzados por la reforma de la ley de comités de empresa. Es cierto que los empleadores están tentados de aprovechar que el elevado desempleo ha debilitado la posición negociadora de los comités de empresa, sobre todo en el este de Alemania. Sin embargo, temen que el cambio del sistema pueda hacer que los comités de empresa dispongan de la huelga como arma y se puedan poner en peligro las relaciones de confianza en el lugar de trabajo. De cualquier modo, han conseguido una libertad de acción suficiente para entablar negociaciones a escala empresarial mediante la introducción de las cláusulas de autorización. En una pequeña reunión, uno de los principales representantes de una gran organización patronal alemana me explicó que habían conseguido la flexibilidad que necesitaban. No hay duda de que ello ha potenciado el ámbito empresarial dentro del sistema de negociación colectiva alemán, y en apariencia de forma permanente. Evidentemente, las condiciones a escala sectorial se vieron debilitadas por este proceso de descentralización. Se pueden negociar muchas variaciones en el ámbito de la empresa y en algunos casos las variaciones se convierten en la norma, más que las condiciones generales. Las condiciones básicas, como las horas de trabajo a la semana o al año o el salario mínimo y las categorías profesionales, se complementan cada vez más mediante condiciones de promoción (como el derecho al perfeccionamiento profesional, etc.) y condiciones de procedimiento en las que se especifica la codecisión de los sindicatos y los comités de empresa al negociar las variaciones⁵. De modo que IG Metall y el comité de empresa de Volkswagen confían en poder evitar el recorte de las condiciones del

⁵ Sengenberger/Campbell (1994) introdujeron la diferenciación entre condiciones básicas, de promoción y de procedimiento.

tiempo de trabajo mediante su derecho de codecisión de los objetivos de producción y las condiciones ergonómicas. Todavía no se ha encontrado un equilibrio de esta nueva mezcla de condiciones básicas, de promoción y de procedimiento. Los sindicatos sólo aceptarán que las condiciones de procedimiento y de mayor promoción individual pasen a tener más peso que las condiciones básicas si cuentan con una gran representación a escala empresarial.

Por otra parte, el ámbito nacional es inestable y depende de las circunstancias políticas. Ni los trabajadores ni los sindicatos tienen mandato para participar en las negociaciones colectivas en este ámbito, por lo que la alianza nacional por el empleo sólo puede tener una naturaleza consultiva, al contrario que en los otros dos ámbitos (sectorial y empresarial).

En general, podemos resumir así nuestras conclusiones: el sistema alemán de negociación colectiva se asemeja a una gran obra de construcción. El trabajo en las diferentes partes de la obra ha progresado a distintas velocidades. Por otra parte, ya se han terminado edificios nuevos espléndidos, mientras que otros todavía se están echando abajo y aún no está claro si serán reemplazados o si esa parte de la obra permanecerá desierta. Entre ambos, hay edificios de los años 50 en buen estado que se han rehabilitado varias veces. Evidentemente, los edificios que se construyen hoy en día son diferentes de los del pasado: se trata más bien de edificios pequeños y funcionales que de magníficas mansiones. A pesar de la falta de claridad, de grandes periodos de inactividad y de problemas de coordinación evidentes, y contrariamente a todo el pesimismo expresado por los observadores, no hay duda de que la obra de construcción está progresando.

8. Referencias bibliográficas

BAHNMÜLLER, R. BISPINCK, R. WEILER, A.

1999 Tarifpolitik und Lohnbildung in Deutschland am Beispiel ausgewählter Wirtschaftszweige, WSI-Diskussionspapier No 9 Düsseldorf, Göttingen, Tübingen.

BISPINCK, R.

1998 Wage setting system - an analysis of differentiation, decentralization and deregulation of sectoral collective agreements, in: Hoffmann R. et. al. (eds.), The German model of industrial relations between adaptation and erosion, Hans-Böckler-Stiftung, Dusseldorf.

BISPINCK, R.

2001 Betriebliche Interessenvertretung, Entgelt und Tarifpolitik, in: WSI-Mitteilungen No. 12 Vol 52. p. 870-884.

BISPINCK, R. und WSI-TARIFARCHIV

1999 Das Märchen vom starren Flächentarifvertrag, Elemente qualitativer Tarifpolitik No. 37, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 1999.

BISPINCK, R., SCHULTEN, T.

2000 Tarifpolitik und Bündnis für Arbeit, WSI-Mitteilungen Vol 53 No. 6 p. 406-7.

- BISPINCK, R. et. al
2001 WSI-Tarifhandbuch 2001, Frankfurt a/Main.
- BOSCH, G.
1997 Annual working hours: an international comparison, in: Bosch G., Meulders D./ Michon F., *Le temps du travail: nouveaux enjeux, nouvelles norme, nouvelles mesures*, Editions du Dulbea Bru- xelles.
2000 The dual system of vocational training in Germany: is it still a model? In: Tremblay, D.- G. / Doray, P. (eds.): *Vers de nouveaux modes de formation professionnelle? Rôle des acteurs et des collaborations*. Québec: Univ., p. 91-114.
- BOSCH, G. / LALLEMENT, M.
1991 La négociation collective sur le temps de travail en France et en Allemagne. In: *Travail et emploi*, no. 49, p. 31-45.
- BOSCH, G., ZÜHLKE-ROBINET, K.
2000 *Der Bauarbeitsmarkt: Soziologie und Ökonomie einer Branche*. Frankfurt u.a.: Campus-Verlag.
2002 *The Labour Market in the German Construction Industry*, in: Bosch G. ,Philipps P. (Eds.) *The Building Chaos: The labour market in the construction industry. An international comparison*, Routledge Press 2002 forthcoming.
- BMA
2001 Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, *Tarifvertragliche Arbeitsbedingungen im Jahr 2001*, Bonn.
- ETTL, W.; HEINKENROTH, A.
1996 Strukturwandel, Verbandsabstinenz, Tariffucht: zur Lage der Unternehmen und Arbeitgeberverbände im ostdeutschen verarbeitenden Gewerbe, in: *Industrielle Beziehungen*, N° 3, p. 321-353.
- FÖRSTER, G.; HAUSMANN, P.
2001 Dezentralisierung der Tarifpolitik - eine kritische Analyse am Beispiel der IG BCE, in: *WSI-Mitteilungen* Vol. 54 No. 7 p. 458-463.
- HASSEL, A.
2002 Der mühsame Sprung über den eigenen Schatten. Das Bündnis für Arbeit hat keine greifbaren Resultate erzielt. Verkrampte Gewerkschaften haben Chancen verpasst, in: *Frankfurter Rundschau* 25.1. 2002.
- HASSEL, A.; REHDER, B.
2001 Institutional Change in the German wage bargaining system - The role of big companies, *MPIfG Working Paper* 01/9 December, Cologne.
- HUNDT, D.
1998 Ein reformierter Flächentarifvertrag hat Zukunft, in: *Arbeitgeber* Vol. 50 No. 3 P. 49-51.
- Kohaut, S.; Schnabel, C.
1999 Tarifbindung im Wandel, in: *IW-trends* N° 2.

- 2001 Tarifverträge - nein danke? Einflussfaktoren der Tarifbindung west- und ostdeutscher Betriebe, Discussion Papers No. 8, Friedrich-Alexander-Universität, Erlangen-Nürnberg.
- LANG, K.
2001 Bündnis für Arbeit - jenseits von Ausstieg und Anpassung, in: WSI-Mitteilungen, Vol. 54, No. 5, p. 294-298.
- MAUER, A.; SEIFERT H.
2001 Betriebliche Beschäftigungs- und Wettbewerbsbündnisse - Strategie für Krisenbetriebe oder neue regelungspolitische Normalität, in: WSI-Mitteilungen Vol 54 No. 8 p. 490-50.
- MOLITOR, K.
1998 Kontrollierte Dezentralisierung, in: Die Mitbestimmung No. 6, p. 4042.
- SCHNABEL, C.; WAGNER, J.
1996 Ausmaß und Bestimmungsgründe der Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden: eine empirische Untersuchung mit Firmendaten, in: Industrielle Beziehungen, N°3, p. 293-306.
- SCHROEDER, W.; RUPPERT, B.
1996 Austritte aus Arbeitgeberverbänden: Motive - Ursachen - Ausmaß, in WSI-Mitteilungen N°49, p. 316-328.
- SEIFERT, H.
2000 Betriebliche Bündnisse für Arbeit - Beschäftigen statt entlassen, in: WSI-Mitteilungen No 7 vol 53.
- SENGENBERGER, W.; CAMPBELL, D. (Eds.)
1994 The role of labour standards in industrial restructuring, Geneva.
- STRECK W.
2001 Kontinuität und Wandel im deutschen System der industriellen Beziehungen: Offene Fragen, in. Die Arbeit, Vol 10, Jg. 4 No 4 299- 313.
- STRECK, W.; HEINZE, R.
1999 An Arbeit fehlt es nicht, in: Der Spiegel, Nr. 19, S. 38-45.
- THELEN, K.
2000 Why German Employers cannot bring themselves to dismantle the German model, in: Iversen T., Pontuson J., Soskice D. (eds.) Unions, employers and central banks, Cambridge University Press: 138-172.
- TURNER, L.
1998 Defending the high road: Labor and politics in unified Germany, Ithaca, NY, Cornell University Press.
- WAGNER, G.
1998 Einige Bemerkungen zur Diskussion einer „Dienstleistungslücke» in West-Deutschland, in: Beihefte zur Konjunkturpolitik, Zeitschrift für angewandte Wirtschaftsforschung, Vol 48, Berlin.