

**INTERLOCUCIÓN SOCIAL Y CRISIS ECONÓMICA EN ALEMANIA.
ESTADO DE LA CUESTIÓN EN EL AÑO 2014***

[*SOCIALPARTNERSHIP AND ECONOMIC CRISIS IN GERMANY. AN
INVENTORY OF THE SITUATION IN THE YEAR 2014*]

**Holger Brecht-Heitzmann
Thomas Wiese**

Fecha de recepción: 10 de abril de 2014

Fecha de aceptación: 5 de mayo de 2014

Sumario: I. INTRODUCCIÓN.- II. EL MODELO ALEMÁN DE RELACIONES INDUSTRIALES. 1. SISTEMA DUAL DE REPRESENTACIÓN DE INTERESES. 2. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA. 3. COGESTIÓN EN LA EMPRESA.- III. EJEMPLOS CONCRETOS. 1. THYSSENKRUPP. 2. SCHAEFFLER/CONTI.- IV. CONCLUSIÓN.

Contents: I. INTRODUCTION.- II THE GERMAN MODEL OF INDUSTRIAL RELATIONS.- 1. DUAL SYSTEM OF INTERESTS REPRESENTATION. 2. ORGANISATION OF THE ENTERPRISE.- 3. CO-DECISION IN THE ENTERPRISE.- III. SPECIFIC EXAMPLES. 1. THYSSENKRUPP. 2. SCHAEFFLER/CONTI.- IV. CONCLUSION.

Resumen: Tras la crisis económica y financiera global de 2008, los interlocutores sociales de Alemania tuvieron que hacer frente a ventas corporativas más bajas y a un incremento del desempleo. Especialmente, los trabajadores hicieron contribuciones importantes a la rápida recuperación de la economía alemana, dado que, entre otras cosas, aceptaron de hecho reducciones salariales. Los autores se centran en la tensión sobre la cogestión. De un lado, los representantes de los trabajadores alemanes pueden influir positivamente en las condiciones de trabajo, usando las oportunidades de la participación. De otro lado, comparten de hecho la responsabilidad por medidas que afectan negativamente a los trabajadores. Los autores explican el modelo alemán de relaciones industriales y realizan dos breves estudios de casos acerca de cómo actuaron los representantes de los trabajadores durante la crisis.

* Traducción al castellano, desde el alemán original („Sozialpartnerschaft und die Wirtschaftskrise in Deutschland. Eine Bestandsaufnahme im Jahre 2014“), de Jesús Martínez Girón y Alberto Arufe Varela.

***Abstract:** After the global economic and financial crisis in 2008, Germany social partners had to face lower corporate sales and an increase of unemployment. Especially the employees made important contribution to the fast recovery of the German economy, since they, inter alia, accepted factual wage reductions. The authors focus on the tension of co-determination. On the one hand, German workers' representatives can positively influence working conditions by using the opportunities of participation. On the other hand, they factually share responsibility for measures that negatively affect employees. The authors explain the German model of industrial relations and give two short case studies how workers's representatives were acting during the crisis.*

Palabras clave: Crisis — Interlocución social — Relaciones industriales — Alemania — Cogestión

***Keywords:** Crisis — Social partnership — Industrial relations — Germany — Co-determination*

* * *

I. INTRODUCCIÓN

La crisis financiera e inmobiliaria originada a partir del año 2007 en los Estados Unidos, provocó primariamente en todos los países europeos un desplome coyuntural¹. Si se echa un vistazo a la evolución del producto interior bruto (PIB) dentro de la UE desde el comienzo de la crisis, hay que constatar que sólo los Países Bajos y Alemania se han recuperado completamente de sus repercusiones en el intervalo, y que sólo en estos países se ha registrado un incremento del PIB. Algo parecido ocurre en Europa con las cifras de empleo, pues también hay aquí grandes diferencias entre los Estados de la UE. Mientras que la situación en Irlanda, España, Portugal y Grecia todavía puede caracterizarse como dramática, la situación en Alemania y en los Países Bajos es mejor que antes de la crisis económica y financiera. Incluso por el propio presidente de los empresarios, KRAMER, se admite que el modelo alemán de cogestión tuvo parte esencial en la superación de la crisis económica².

Sin embargo, no debía perderse de vista que precisamente los trabajadores, a través de un recorte salarial fáctico en los años previos, habían prestado una contribución completamente decisiva para la superación de la crisis; pues actualmente los salarios brutos son realmente más bajos que en el año 2000³. En una perspectiva a largo plazo, los salarios brutos promediados de cada trabajador se han hundido realmente a causa de condiciones marco económicas más duras, y de la desregulación del mercado de trabajo. Los ingresos derivados de ganancias empresariales y de patrimonio estaban nominalmente, en el mismo período, alrededor del 62 por ciento. Si se contraponen aquí los salarios de los trabajadores, entonces estos han crecido sólo escasamente un 28 por ciento. También hay que constatar que las trabajadoras y trabajadores en Alemania han prestado una contribución importante a la situación económica positiva actual, a través de una pérdida de ingresos.

Esta situación de tensión para los representantes del trabajador alemán por las posibilidades de coorganización y de corresponsabilidad fáctica, también en las medidas gravosas para los trabajadores, debe ser objeto de esta aportación. En este caso, debe investigarse qué contribución ha prestado a la estabilización de la

¹ *IMK-Report* Nr. 86, 10/2013, pág. 6, http://www.boeckler.de/pdf/p_imk_report_86_2013 (última entrada el 11.02.2014).

² Así, el Presidente de la Asociación Federal de Organizaciones Empresariales Alemanas, *Ingo Kramer*, en una mesa redonda el 26.03.2014 en Berlín.

³ *Hans-Böckler-Stiftung*, *Böcklerimpuls* 4/2014, pág. 5, http://www.boeckler.de/46062_46076.htm (última entrada el 28.03.2014).

interlocución en Alemania durante la crisis económica y financiera. En relación con ello, se da primeramente una visión general del modelo alemán de relaciones industriales, así como de sus actores. Luego, se recurre a dos ejemplos concretos de la economía alemana, para exponer la contribución de los representantes de los trabajadores a la estabilización de las empresas durante la crisis.

II. EL MODELO ALEMÁN DE RELACIONES INDUSTRIALES

La institucionalización de la lucha de clases, a través de la introducción de un procedimiento sobre reglas de conflicto entre «trabajo» y «capital», está en la República Federal fuertemente acentuada. Esto se exterioriza a través de un alto grado de juridificación, como, por ejemplo, en la Ley de Organización de la Empresa, que prevé derechos de colaboración y gestión para los comités de empresa. En ello se asienta el marco institucional de negociaciones y colaboración de ambas partes⁴.

1. SISTEMA DUAL DE REPRESENTACIÓN DE INTERESES

La autonomía colectiva y la cogestión en el marco de la organización de la empresa son los dos pilares básicos de la constitución social y económica de Alemania. De un lado, está la autonomía colectiva. Está constitucionalmente garantizada en virtud del artículo 9, apartado 3, de la Constitución Federal (CF), y regula las relaciones colectivas supraempresariales. De otro lado, la cogestión institucionalizada regula las relaciones laborales en la empresa, en relación con la que se trata aquí de las relaciones recíprocas entre los dirigentes de las empresas, por una parte, y en especial el comité de empresa, como representación de intereses elegida por las trabajadoras y trabajadores, por otra parte. Comités de empresa y sindicatos existen unos juntos a otros. Mientras que el comité de empresa, como representante de los intereses en la empresa, está sujeto al deber de paz, las relaciones colectivas supraempresariales marcan el escenario en el que se mantienen las relaciones, a través de las negociaciones colectivas y los convenios colectivos, y se plantean ocasionalmente las luchas laborales. Mediante este dualismo entre relaciones laborales empresariales y relaciones colectivas supraempresariales se produce el equilibrio en la «interlocución del conflicto», y esto constituye el fundamento funcional del sistema⁵. Típicamente, existe una fuerte cooperación entre sindicatos y comités de empresa. No obstante, el dualismo

⁴ Müller-Jentsch, *Soziologie der industriellen Beziehungen: eine Einführung*, 2ª ed., 1997, págs. 193-195.

⁵ Däubler, *Das Arbeitsrecht 1 – Die gemeinsame Wahrung von Interessen im Betrieb*, 2006, marg. 747.

también puede conducir a una contraposición de intereses, dado que los sindicatos deben tener en cuenta la evolución de todo el sector, mientras que los comités de empresa tienen como objetivo primario los intereses de su propia empresa⁶.

2. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

La organización de la empresa codifica la colaboración entre el empresario y la plantilla en la empresa. El comité de empresa y los demás órganos de organización de la empresa son en este caso los representantes legales de los intereses de los trabajadores. Al comité de empresa se le asignan, según la Ley de Organización de la Empresa (BetrVG), una serie de funciones y derechos legales. Importancia especial tiene aquí la llamada función de vigilancia, en virtud del párrafo 80, apartado 1, núm. 1, de la Ley de Organización de la Empresa. Por consiguiente, el comité de empresa tiene que tener en cuenta que se cumplan las leyes, los convenios colectivos, los acuerdos de empresa y demás normas vigentes favorables al trabajador. A través de poderes adicionales de colaboración y cogestión, los trabajadores pueden ponerse en la posición de influir a su favor en las decisiones empresariales que se dicten en el ámbito laboral. La introducción de la cogestión se deriva del principio democrático, y debe tener en cuenta la autodeterminación de las personas⁷. Sobre ello, hay una tradición casi centenaria en Alemania.

La pieza clave de la Ley de Organización de la Empresa son los derechos de participación garantizados por la Ley en asuntos sociales, personales y económicos. Así, en especial en los asuntos sociales especificados en el párrafo 87, apartado 1, de la Ley de Organización de la Empresa —por ejemplo, en relación con la reducción de la jornada en concretos días a la semana, o cuestiones de ordenación de la empresa—, existe un derecho imperativo de cogestión, de manera que se requiere el acuerdo de empresario y comité de empresa, o subsidiariamente, la invocación de un órgano de arbitraje. En los asuntos personales, el párrafo 99 de la Ley de Organización de la Empresa garantiza al comité de empresa, bajo ciertos requisitos, el derecho de impugnación en caso de contratación, clasificación, reclasificación o traslado; en los despidos, el comité de empresa debe ser al menos oído, en virtud del párrafo 102 de la Ley de Organización de la Empresa. En caso de modificaciones del centro de trabajo a que se refiere el párrafo 111 de la Ley de Organización de la Empresa, existe el deber de negociar con vista a un equilibrio de intereses sobre las medidas en cuestión. Además, a la cogestión imperativa el corresponde el plan social, con el que se

⁶ Cfr. *Höland/Reim/Brecht*, *Flächentarifvertrag und Günstigkeitsprinzip*, 2000, pág. 354.

⁷ Véase *v. Hoyningen-Huene*, en: *Münchener Handbuch zum Arbeitsrecht*, 3ª ed., 2009, § 210, marg. 1.

puedan compensar o atenuar los perjuicios económicos derivados de la modificación del centro de trabajo. En ocasiones, sin embargo, la Ley sólo concede derechos de información y asesoramiento, así por ejemplo, en relación con el plan de personal (véase parágrafo 92 de la Ley de Organización de la Empresa).

3. COGESTIÓN EN LA EMPRESA

La cogestión en la empresa debe posibilitar a los trabajadores influir en las decisiones económicas o, en su caso, empresariales. Bajo la cogestión en la empresa, se comprende en Alemania toda participación institucional de la plantilla en los planes y decisiones de la empresa, proporcionada a través de la pertenencia de los representantes de los trabajadores a los órganos empresariales⁸. Este control existe con base en diversos poderes de información, vigilancia y decisión. El grado de cogestión depende decisivamente en Alemania de los fundamentos jurídicos aplicables, que están regulados especialmente en la Ley de Cogestión de la Minería de 1951, en la Ley de Cogestión de 1976, en la Ley de Participación de un Tercio de 2004, así como en las formas de cogestión europeizadas de la Sociedad Anónima Europea (SE), en virtud de la Ley de Participación en la SE o en la Ley sobre Cogestión en caso de Fusión Transfronteriza. El número de trabajadoras y trabajadores empleados en la empresa, la forma jurídica de la empresa y su pertenencia a un sector determinan en ese caso el ámbito de aplicación de las diversas Leyes sobre cogestión en la empresa. Las Leyes mencionadas prevén posibilidades de organización y control ampliamente diferenciadas, las cuales permiten distinguir reglas legales institucionales sobre organización del comité de vigilancia para una cogestión en la empresa auténtica, cuasi-paritaria o infra-paritaria.

Modelos de cogestión en la empresa⁹

Ley	Relación de fuerzas en el comité de vigilancia	Participación de los sindicatos	Director laboral
Ley de Cogestión en la Minería	Paridad con un «hombre neutral»	Dos o, en su caso, tres representantes	Director laboral, no contra los votos

⁸ *Wißmann*, en: Wlotzke/Wißmann/Koberski/Kleinsorge, *Mitbestimmungsrecht*, 4ª ed., 2011, advertencia preliminar, marg. 1; cfr. también *Wißmann*, en: *Münchener Handbuch zum Arbeitsrecht*, 3ª ed., 2009, § 278, margs. 1-5.

⁹ Según *Deinert*, en: Kittner/Zwanziger/Deinert, *Arbeitsrecht – Handbuch für die Praxis*, 7ª ed., 2013, § 1, marg. 28.

		sindicales	de los representantes de los trabajadores designados
Ley de Cogestión	Paridad numérica, pero: - Un representante de Directivos en el banco de los trabadaiores - Voto de calidad del presidente (banco de partícipes)	Dos representantes sindicales	Director laboral, designación normal como miembro del comité de dirección o, en su caso, de la gerencia
Ley de Participación de un Tercio	Participación en un tercio	Ningún representante sindical prescrito	Ningún director laboral

El comité de vigilancia tiene un derecho general de información frente al comité de dirección, que corresponde también a todo concreto representante de los trabajadores. Cada miembro del comité de vigilancia puede exigir un informe sobre todos los asuntos de organización. Además, los miembros del comité de vigilancia pueden controlar la conducta del órgano de dirección y llevar a cabo con éste un intercambio de opiniones. En ese caso, los representantes de los trabajadores están sujetos al bienestar de la empresa y comparten la carga de las decisiones a nivel de dirección, a través de su colaboración en el comité de vigilancia.

Además de ello, según el parágrafo 106 de la Ley de Organización de la Empresa, en las empresas más pequeñas con más de 100 trabajadores existen al menos posibilidades de participación consultivas, a nivel empresarial, en el comité económico.

4. SINDICATOS Y ASOCIACIONES EMPRESARIALES

El artículo 9, apartado 3, de la Constitución Federal consagra el derecho fundamental de libertad sindical de los sindicatos y asociaciones empresariales *para la defensa y promoción de las condiciones laborales y económicas*. En este caso, su principal instrumento de actuación sindical es la celebración de convenios colectivos. Al mismo tiempo, las coaliciones tienen derechos de audiencia y reclamación en los marcos de la legislación, de la administración y de la

jurisprudencia, así como derechos de designación y de envío en la jurisdicción y en la organización del sistema de seguridad social¹⁰.

La Confederación Alemana de Sindicatos (DGB) es la mayor y más importante organización central de sindicatos en Alemania. Actualmente, hay ocho sindicatos afiliados¹¹:

- Sindicato de la Industria del Metal (IG Metall): 2.265.859 afiliados.
- Sindicato Unido de Servicios (ver.di): 2.064.541 afiliados.
- Sindicato de la Industria de la Minería, Química y Energía (IG BCE): 663.756 afiliados.
- Sindicato de la Industria de la Construcción-Agrícola-Medio Ambiente (IG BAU): 288.423 afiliados.
- Sindicato de Educación y Ciencia (GEW): 270.073 afiliados.
- Sindicato de Ferrocarril y Transportes (NGG): 209.036 afiliados.
- Sindicato de Alimentación-Consumo-Hostelería (NGG): 206.930 afiliados.
- Sindicato de Policía (GdP): 174.102 afiliados.

Consecuentemente, estaba representado en el año 2009 un conjunto de 6.142.720 afiliados a la Confederación Alemana de Sindicatos. Salvo el GEW, todos los demás sindicatos vinculados a la DGB están organizados según el principio de asociación industrial. Por consiguiente, la competencia de los sindicatos se rige por el sector económico en el que los trabajadores están empleados, no según su profesión. Por ello, debe otorgarse a los sindicatos de la DGB una especial capacidad de imponerse, de modo que para una empresa sólo es competente un solo sindicato. La DGB está afiliada a la Confederación Europea de Sindicatos (CES) —European Trade Union Confederation (ETUC)—, así como a la Confederación Sindical Internacional (CSI) —International Trade Union Confederation (ITUC)¹². Junto a la DGB, hay más asociaciones centrales y sindicatos en la República Federal¹³, cuya importancia sin embargo está típicamente delimitada a un sector.

¹⁰ Treber, en: Schaub, *Arbeitsrechtshandbuch*, 15ª ed., 2013, § 191, marg. 19.

¹¹ DGB, Cifras de afiliación 2013, <http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen/2010> (última entrada el 24.03.2014).

¹² Treber, en: Schaub, *Arbeitsrechtshandbuch*, 15ª ed., 2013, § 191, marg. 6.

¹³ Entre ellos se cuentan Christliche Gewerkschaftsbund (CGB), DBB Beamtenbund und Tarifunion, Marburger Bund, Vereinigung Cockpit, Unabhängige Flugbegleiter Organisation, Gewerkschaft der Flugsicherung, entre otros.

Como nexo de unión entre los afiliados al sindicato en la empresa y la organización sindical, sirve personal de confianza de los sindicatos. En todo caso, la existencia de personal de confianza de los sindicatos está protegida por el artículo 9, apartado 3, de la Constitución Federal¹⁴. El denominado cuerpo de personal de confianza, que actúa con independencia de los comités de empresa, es competente para la defensa de los intereses de los afiliados al sindicato en la empresa. Además, la gestión de convenios colectivos y temas de política colectiva entran en las funciones del personal de confianza. Sirve como portavoz de la base, dado que está muy próximo a la plantilla. Por su independencia del comité de empresa, no están vinculados al deber de paz empresarial y a los principios de colaboración de buena fe. En las grandes empresas, no obstante, hoy en día rige fácticamente una estrecha cooperación entre el comité de empresa y el personal de confianza.

Como contraparte, concretos empresarios pueden asociarse con otros en asociaciones empresariales. En el orden social de la Constitución Federal, poseen la función de contraponer a las coaliciones de trabajadores un interlocutor organizado para la regulación colectiva de las condiciones laborales y económicas. En relación con ello, tienen un amplio espectro de actividades, y se organizan en asociaciones especializadas y/o regionales¹⁵. En lo esencial, les corresponden las mismas funciones que a los sindicatos¹⁶. Las asociaciones centrales están organizadas en la Asociación Federal de Organizaciones Empresariales Alemanas, asociación registrada (BDA).

El instrumento elemental de actuación sindical de los sindicatos y de las asociaciones empresariales es la celebración de convenios colectivos. En relación con ello, el artículo 9, apartado 3, de la Constitución Federal, como parte adicional importante de la libertad sindical, garantiza «la capacidad [de dirigir] una lucha laboral efectiva». El derecho a la lucha laboral sirve como medida de presión, y posibilita la eficacia de la autonomía colectiva.

III. EJEMPLOS CONCRETOS

En lo que sigue, puede representarse como modelo la actuación de las representaciones de los trabajadores durante la crisis económica y financiera con dos ejemplos concretos. En estos casos, se muestra, de un lado, que estas reglas de

¹⁴ *Treber*, en: *Schaub, Arbeitsrechtshandbuch*, 15ª ed., 2013, § 191, marg. 45.

¹⁵ *Löwisch/Rieble*, en: *Münchener Handbuch zum Arbeitsrecht*, 3ª ed., 2009, § 159, marg. 49.

¹⁶ Salvo los derechos adicionales de los sindicatos en el marco de la organización en el centro de trabajo y en la empresa.

cogestión de amplio alcance podían tener una influencia importante en las medidas empresariales de lucha contra la crisis. Pero, por otro lado, también estaban intensamente integradas en procesos vinculados a cargas dolorosas para los trabajadores.

1. THYSSENKRUPP

La ThyssenKrupp, S.A., es una empresa industrial multinacional alemana con sedes sociales en Duisburgo y Essen¹⁷. El grupo mixto es uno de los mayores productores de acero del mundo, que ofrece componentes y sistemas para la industria del automóvil, ascensores, escaleras mecánicas, soluciones industriales y servicios de materiales. En ThyssenKrupp trabajan alrededor de 157.000 trabajadores en 80 países. A nivel de consejo de dirección, gobierna un alto grado de cogestión en la empresa, que se rige por la Ley de Cogestión en la Minería y, como consecuencia, prevé una cogestión paritaria. Durante la crisis económica, sólo con dificultad ThyssenKrupp logró superar la caída del mercado¹⁸. Para ello, el grupo actuó a través de pérdidas millonarias en la construcción de una fábrica de acero en Brasil y del pago de elevadas multas por causa de pactos colusorios en situación de gran dificultad.

En la gestión de la crisis en el sector del acero (ThyssenKrupp Steel Europe), el grupo colaboró estrechamente con las representaciones de los trabajadores. Hubo aquí negociaciones intensas con el comité de empresa del grupo, así como con el sindicato competente IG Metall. Según datos del sindicato, de un lado, se pusieron en práctica medidas dramáticas de ahorro, y de otro lado, se impuso a muchos miles de trabajadores el trabajo recortado. Los trabajadores cedidos y los trabajadores con contratos a plazo perdieron sus puestos de trabajo. También la plantilla fija se redujo por acuerdos sociales. Los programas preveían aquí que los trabajadores se jubilasen anticipadamente, otra parte se iba con indemnizaciones o se traspasaba a otros puestos de trabajo dentro o fuera de la empresa. Finalmente, en 2013 se celebró un convenio colectivo de aseguramiento del empleo entre ThyssenKrupp y el IG Metall. Éste prevé que, hasta 2020 incluido, se excluyan los despidos por razones empresariales y, para ello, se reduzca la jornada semanal en caso de ajuste salarial parcial.

2. SCHAEFFLER/CONTI

¹⁷ *ThyssenKrupp AG*, datos propios, <http://www.thyssenkrupp.com/de/konzern/index.html> (última entrada el 31.03.2014).

¹⁸ *Frankfurter Rundschau*, «IG Metall droht Thyssen-Krupp», <http://www.fr-online.de/wirtschaft/stellenabbau-ig-metall-droht-thyssen-krupp,1472780,3327196.html> (última entrada el 25.01.2014).

Otro ejemplo más de actuación conjunta de los interlocutores sociales lo representa el grupo Schaeffler. El grupo Schaeffler es uno de los grupos industriales más grandes de Alemania y Europa en el sector privado. Los dueños de la empresa familiar son Maria-Elisabeth Schaeffler y su hijo Georg Friedrich Wilhelk Schaeffler¹⁹. Sobre la base de la forma societaria de la sociedad comanditaria, ni los representantes de los trabajadores en la empresa ni tampoco los sindicatos tenían informaciones o, en su caso, perspectivas sobre la evolución económica de la empresa²⁰.

En el año 2008, Schaeffler quiso hacerse cargo de Continental, S.A. (abreviadamente, Conti), un grupo del sector de suministros del automóvil. Sin embargo, el grupo se excedió al hacerse cargo de Conti, fue duramente golpeado por la crisis, y se colocó cerca de la insolvencia²¹. Se produjo así un acuerdo de futuro entre la familia Schaeffler y el IG Metall. Por consiguiente, el IG Metall ayudó al grupo Schaeffler/Conti a estabilizarse a pesar de la crisis (ahorro de costes en cuantía de 250 millones de euros), y a asegurar los puestos de trabajo, así como las condiciones salariales. El grupo Schaeffler se obligaba en contrapartida a reforzar la participación de los trabajadores por la vía de la cogestión en la empresa. Por consiguiente, en el acuerdo celebrado en febrero de 2009, debía ponerse en práctica la cogestión de las trabajadoras y trabajadores —comparable a la de una sociedad anónima. Este principio rigió con independencia de la forma jurídica real futura de Schaeffler, Sociedad Comanditaria²².

IV. CONCLUSIÓN

A pesar de la recesión coyuntural durante la crisis económica, no se ha producido a partir del año 2009 el claro descenso de empleo esperado en la República Federal de Alemania. También la economía en su conjunto se recuperó con rapidez y se desplazó a un nivel más alto que antes de la caída por la crisis.

¹⁹ *Schaeffler Gruppe*, datos propios, http://www.schaeffler-group.com/content.schaefflergroup.de/de/schaeffler_group/figures_facts/figures_facts.jsp (última entrada el 1.04.2014).

²⁰ Revista *Mitbestimmung*, volumen 10/2008, «Das Übernahmedrama», http://boeckler.de/20532_20538.htm (última entrada el 21.01.2014).

²¹ *Süddeutsche Zeitung*, 17.05.2010, «Angeschlagener Auto-Zulieferer Schaeffler beugt sich der IG Metall», <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/2.220/angeschlagener-auto-zulieferer-schaeffler-beugt-sich-der-ig-metall-1.472738> (última entrada el 21.01.2014).

²² Acuerdo de futuro: Acuerdo entre el IG Metall y Schaeffler, http://www.igmetall-schaeffler.de/fileadmin/01_Redaktion_SchaeCo/02-Downloads/Vereinbarung-IGM-Schaeffler.pdf (última entrada el 07.04.2014).

Esta evolución se debe también al hecho de que los sindicatos y representantes de los trabajadores en la empresa han prestado su contribución a la superación de la crisis. Hay que mencionar aquí dos factores principales: por un lado, la han apoyado los comités de empresa en el caso de medidas empresariales —como, por ejemplo, el trabajo recortado—, y por el otro, fueron interlocutores en la negociación, también cuando, por ejemplo, llegaron a concesiones en el caso del nivel salarial. Aprovecharon la oportunidad e influyeron proactivamente en las decisiones empresariales, lo que, por otro lado, significó en todo caso, sin embargo, que los representantes de los trabajadores asumieron simultáneamente una responsabilidad compartida (al menos moralmente) en una parte de los recortes drásticos.

El modelo alemán de cogestión pudo, en consecuencia, probar su eficacia renovada en la crisis. Se logró incluso, en ese caso, que los sindicatos ampliaran su influjo en algunos sectores. Por otra parte, debían aceptar parte de los perjuicios importantes para los trabajadores, y no podían evitar que los salarios se mantuvieran por detrás de los incrementos de los ingresos patrimoniales y de las ganancias. En consecuencia, hay que sostener que la cogestión en Alemania no tiene sólo una eficacia mitigante y pacificadora, y representa un factor de éxito importante para el desarrollo económico del país. Además, concede a la parte de los trabajadores importantes posibilidades de organización, que hace que los propios actores negociadores no puedan simplemente remitirse a la responsabilidad de la parte empresarial.