

TRABAJO Y JUSTICIA SOCIAL

TRABAJADORAS/ES DAN FORMA A LA INDUSTRIA 4.0

El proyecto «Trabajo+Innovación»
de IG Metall

Kathrin Schäfers, Jochen Schroth
Septiembre 2020



La digitalización cambia los procesos de producción y la organización de las empresas y genera impactos profundos para quienes trabajan y sus empleos.



El IG Metall, a través de su proyecto «Trabajo+Innovación», presenta una vía de participación de trabajadoras/es en el proceso de cambio que combina capacitación con innovación a nivel de la empresa.



El IG Metall vincula el conocimiento y las necesidades de trabajadoras/es con las necesidades de la empresa, incorporando así sus perspectivas respecto de la innovación y las nuevas tecnologías.



TRABAJO Y JUSTICIA SOCIAL

TRABAJADORAS/ES DAN FORMA A LA INDUSTRIA 4.0

El proyecto «Trabajo+Innovación»
de IG Metall

En el nuevo mundo del trabajo las empresas se sirven de tecnologías digitales para cambiar las relaciones laborales y la organización del trabajo, casi siempre en perjuicio de las trabajadoras y los trabajadores. La FES, a través de su proyecto **«Los sindicatos en transformación 4.0»**, estudia de qué manera los sindicatos movilizan sus recursos de poder y qué acciones estratégicas emprenden para hacer frente a la precarización laboral, paulatina o disruptiva. Partiendo de un enfoque orientado al diálogo y la acción el proyecto se propone, en última instancia, apoyar los procesos sindicales de elaboración estratégica, experimentación y transformación dirigida a objetivos definidos.

Contenido

	RESUMEN	2
1	ANTECEDENTES DEL COMPROMISO DE LA IG METALL CON «TRABAJO E INNOVACIÓN»	3
2	ESTRUCTURA Y ENFOQUE DEL PROYECTO «TRABAJO+INNOVACIÓN» (T+I)	4
2.1	Series de calificación T+I para «Trabajo Experto 4.0»	5
2.2	Proyectos de implementación en las empresas	6
2.3	Ofertas de apoyo paralelo	7
3	UNA TRANSFORMACIÓN PROACTIVA: CUATRO EJEMPLOS DE LA PRÁCTICA	8
3.1	Calificación y participación en la introducción de nuevas tecnologías digitales: Mann+Hummel	8
3.2	Una jornada global: Daily Repair en Airbus Operations	9
3.3	Conclusión parcial	10
3.4	Un cambio estructural activo: el ejemplo de Siemens Tübingen	11
3.5	Defender la justicia global: el ejemplo de Lear Corporation	12
4	CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS	14
	Índice bibliográfico	16

RESUMEN

La transformación de la economía y de la sociedad del trabajo lleva a un cambio fundamental en la organización, la tecnología, las tareas y la cultura de las empresas. Se disuelven las antiguas divisiones entre lo que es trabajo productivo, administrativo, científico y de servicios. Cambian los modelos empresariales. Se acorta el tiempo de vida de las calificaciones profesionales. Pero también es cierto que la industria de hoy es organizada de manera global: el mundo está envuelto en complejas cadenas de valor agregado, y un sinfín de proveedores y servicios terciarios marcan presencia. Siempre hubo avances tecnológicos. Pero lo que hace tan única a esta transformación son la velocidad y las consecuencias sostenidas para quienes trabajan, los productos y nuestras sociedades, y también para las diferencias entre el mundo desarrollado y el mundo no desarrollado (IndustriALL 2017:4). Donde sea lo que se mire: la transformación del mundo del trabajo está abierta a modificaciones. En sus consecuencias no está impulsada por la tecnología, sino es un campo abierto de confrontaciones empresariales y sociales. La IG Metall (Unión Industrial de Trabajadores del Metal) inició diferentes iniciativas para contrarrestar las estrategias empresariales y poner al ser humano en el centro del discurso.

Con este aporte y el proyecto de «Trabajo+Innovación» queremos delinear cómo los comités de empresa, los delegados sindicales y la IG Metall pueden modificar y apropiarse de la transformación digital para las empleadas y los empleados y cómo pueden participar proactivamente en los procesos de innovación. Mediante dos ejemplos de empresas se demostrará que la fuerza necesaria solo llega a desplegarse si los representantes de las trabajadoras y los trabajadores actúan como organización con un compromiso, capaces de superar conflictos, y si fomentan sus recursos de poder, si los implementan y los ponen a disposición.

El enfoque de Jena de los recursos de poder sirve de base teórica para la argumentación. Con la ayuda de este instrumento se puede evaluar la capacidad de acción sindical. En concreto, permite especificar cuáles son los recursos de poder (poder estructural, poder organizativo, poder institucional, poder social) disponibles para los respectivos sindicatos y sus intereses en los diferentes contextos (Schmalz/Dörre 2014).

Dos ejemplos de empresas demostrarán que los impulsores, las tendencias y las dinámicas de la transformación del mundo del trabajo no se dejarán frenar ni por los límites locales del trabajo ni por las fronteras nacionales. Las decisiones sobre los lugares de trabajo seguros y el trabajo digno ya no se toman a nivel local sino cada vez más a nivel empresarial (donde sea que esté ubicada la empresa), y por eso hay que entender el trabajo sindical del futuro cada vez más de manera transnacional.

1

ANTECEDENTES DEL COMPROMISO DE LA IG METALL CON «TRABAJO E INNOVACIÓN»

Primero hubo en 2015 el Libro Verde (Grünbuch) del Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales. «Cuando hablamos de trabajos 4.0 no hablamos de los nuevos mundos tecnológicos de la industria 4.0. Hablamos del trabajo del futuro en toda su amplitud y diversidad» detalló Andrea Nahles, la entonces Ministra de Trabajo y Asuntos Sociales, en su introducción del Grünbuch (Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales 2015: 7). Así, una perspectiva a futuros procesos de transformación de la economía que hasta ese momento había sido muy técnica en Alemania, se complementó por el «factor humano».

En su conferencia general del mismo año la IG Metall expresó claramente los requerimientos que tiene hacia un mundo del trabajo seguro, justo y autodeterminado. Jörg Hoffmann, el presidente del sindicato, en su exposición sobre el futuro hizo hincapié en las amplias consecuencias de la digitalización de productos y procesos para la futura sociedad del trabajo. Las oportunidades de la digitalización solo se podrían aprovechar, según Hoffmann, si se aprovecharan consecuentemente las posibilidades empresariales y salariales, se señalaran alternativas, se dieran recomendaciones prácticas y se involucrara tempranamente a las trabajadoras y los trabajadores en dichos procesos. Para que eso pueda resultar la IG Metall tiene que ofrecer calificaciones complementarias para delegadas y delegados del sindicato e integrantes de los comités de empresa. «Un gran desafío para nuestro trabajo de formación sindical, y una tarea clave para las operaciones de toda la IG Metall», como dijo Hoffmann (IG Metall 2015: 8).

En la moción central, «IG Metall: un sindicato participativo» las delegadas y los delegados de la conferencia anual solicitaron en consecuencia que la presidencia del sindicato elaborase proyectos piloto para una política activa y sostenible a nivel de las empresas con el objetivo de fortalecer la capacidad de imponerse de las representaciones en las empresas y, como paso siguiente, prestar asesoramiento experto para su puesta en práctica (cf. *ibid.*: 237ss.)

Para la política empresarial sindical de la IG Metall eso significó el inicio de su proyecto «Trabajo e Innovación: fortalecer las competencias para un mejor diseño del futuro» (Ja-

nitz/Schroth 2019: 205). La «Industria 4.0 necesita el trabajo 4.0»,¹ este es el lema de la IG Metall. En pocas palabras, el proyecto «Trabajo e Innovación» tenía que hacer un aporte para desarrollar la perspectiva de la política laboral en la cuarta revolución industrial. A continuación se describen los lineamientos centrales de acción, los ejemplos de la práctica empresarial y las primeras conclusiones de este proyecto ambicioso.

¹ En el contexto alemán, el término «Industria 4.0» se emplea generalmente como equivalente de digitalización de la industria. Su eje central es la interconexión de personas, máquinas y productos a través de internet. En 2015 el Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales acuñó el concepto «Trabajar 4.0» con el objetivo de trascender el debate tecnológico para ubicar la temática de las relaciones de trabajo del personal empleado en el centro del discurso (cf. Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales 2019).

2

ESTRUCTURA Y ENFOQUE DEL PROYECTO «TRABAJO+INNOVACIÓN»² (T+I)

En el futuro, las representaciones en las empresas³ enfrentarán retos y realidades muy diversos en el marco de la transformación digital: en este supuesto ya se basaban las primeras ideas para el desarrollo del proyecto «Trabajo+Innovación». Mientras que en una empresa cambiará el modo de producción o el producto en sí, en otra posiblemente surgirán cambios en el plan de turnos por la implementación de nuevas máquinas. Y para otras hasta podrá ser que cambie el modelo comercial o la posición de la empresa dentro de la cadena de valor. Tampoco fue ni es homogéneo el grado de madurez digital de las empresas y productores nacionales: algunas plantas de producción ya son exponentes de lo que se conoce como *smart factory* (fábrica inteligente) y algunos sindicalistas responsables ya firmaron convenios sobre la introducción de sistemas complejas de *Manufacturing Execution* (ejecución manufacturera), mientras que la empresa vecina recién empieza con el inventario de las tecnologías 4.0 existentes en las fases de producción (v. Schroth/Reuter/Schäfers 2019).

Al mismo tiempo, según el supuesto inicial, en muchas empresas aún faltaban estrategias claras para superar el desafío

de la transformación. Pero quienes trabajan en las empresas tienen algo en común: el derecho de aprovechar y ampliar sus recursos de poder sindical, justo en tiempos de transformaciones. Porque solo así el trabajo digital puede volverse digno para las personas. Es aquí donde comienza «Trabajo+Innovación».

El enfoque de la IG Metall: Transformar el mundo del trabajo de manera segura, justa y con autodeterminación

Las posibilidades de participación que en Alemania se basan en la Ley de comités de empresa (BetrVG)⁴, les permiten a los comités de empresa involucrarse activamente en muchos campos del mundo del trabajo: La distribución de las horas de trabajo (§ 87 BetrVG), la protección laboral y de la salud (§ 87 BetrVG), la calificación del personal (§§ 96-98 BetrVG) o el diseño de los lugares de trabajo (§ 90 BetrVG), por solo nombrar algunos temas que el empleador no puede tratar sin la participación de la representación sindical. También por la implementación de nuevas tecnologías (§ 90 BetrVG) debe consultar al comité de empresa lo que le confiere un papel clave en tiempos de transformación digital (v. IG Metallo. J.). Sin embargo no alcanza solo con la existencia de este poder institucional de facto, fundamentado por la Ley de comités de empresa, para realmente adaptar el mundo del trabajo de la empresa a las necesidades del personal. Más bien se precisa de la capacidad de acción (política) de la delegadas y los delegados.

El Gráfico 1 muestra en qué temas particulares los comités de empresa pueden involucrarse o no. Con la introducción de sistemas de trabajo digitales en la producción, por ejemplo tablets, se lo puede ejemplificar: en un escenario negativo los trabajos se vuelven cada vez más monótonos y parciales por culpa de altos niveles de estandarización y procesos inflexibles. En consecuencia, las trabajadoras y los trabajadores calificaciones. Además, se pueden recopilar sus datos en tiempo real para un control de comportamiento o respecto a sus errores, por ejemplo. Con la automatización creciente el

² «Trabajo+Innovación» fue apoyado por el Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales y por el Fondo Europeo Social (ESF). El plazo del proyecto fue de 3,5 años. Unos cinco millones de euros del apoyo financiero provinieron de los fondos públicos. Todos los sindicatos y patronatos sociales, personas jurídicas de Derecho público o privado igual que empresas con una planta de producción en Alemania pueden solicitar apoyo de la caja pública para un proyecto. El volumen total del proyecto T+I era de unos diez millones de euros. Participaron más de 100 empresas y productores de toda Alemania. En la IG Metall el proyecto fue aprobado por decisión del directorio y tiene una comisión de regulación y un consejo propios, y cuenta además con el acompañamiento y la supervisión continua de colegas de las diferentes divisiones técnicas de la administración directiva y de las juntas comunales. Aparte de los expertos en ciencias sociales, derecho y economía, que se empeñan en el directorio de la IG Metall, también se involucraron pedagogas y pedagogos profesionales de los centros de formación del sindicato igual que toda una red de asesores laborales e instituciones científicas.

³ Representantes de la empresa pueden ser comités de empresa, delegados de confianza o ambos. Los derechos de los comités de empresa están en la Ley de comités de empresa (Betriebsverfassungsgesetz, BetrVG). Ellos representan a todos los/las empleados/as de la empresa y negocian con el empleador, por ejemplo los convenios colectivos (v. también la pág. 5 de este documento). Por su parte, los delegados de confianza representan a quienes trabajan en la empresa y son miembros de la IG Metall. Gracias al contacto estrecho con los miembros y sus asuntos en las diferentes áreas, los delegados pueden apoyar al comité de empresa y por ende actúan como nexo entre el comité y el personal.

⁴ Según la BetrVG § 1, en empresas con un mínimo de cinco empleados/as, se pueden elegir comités de empresa. La BetrVG alemana dicta las reglas para la cooperación entre la empresa y el comité. Por ende rigen derechos obligatorios de información y participación para el comité de empresa.

Gráfico 1
«Nuestro enfoque de desarrollo»

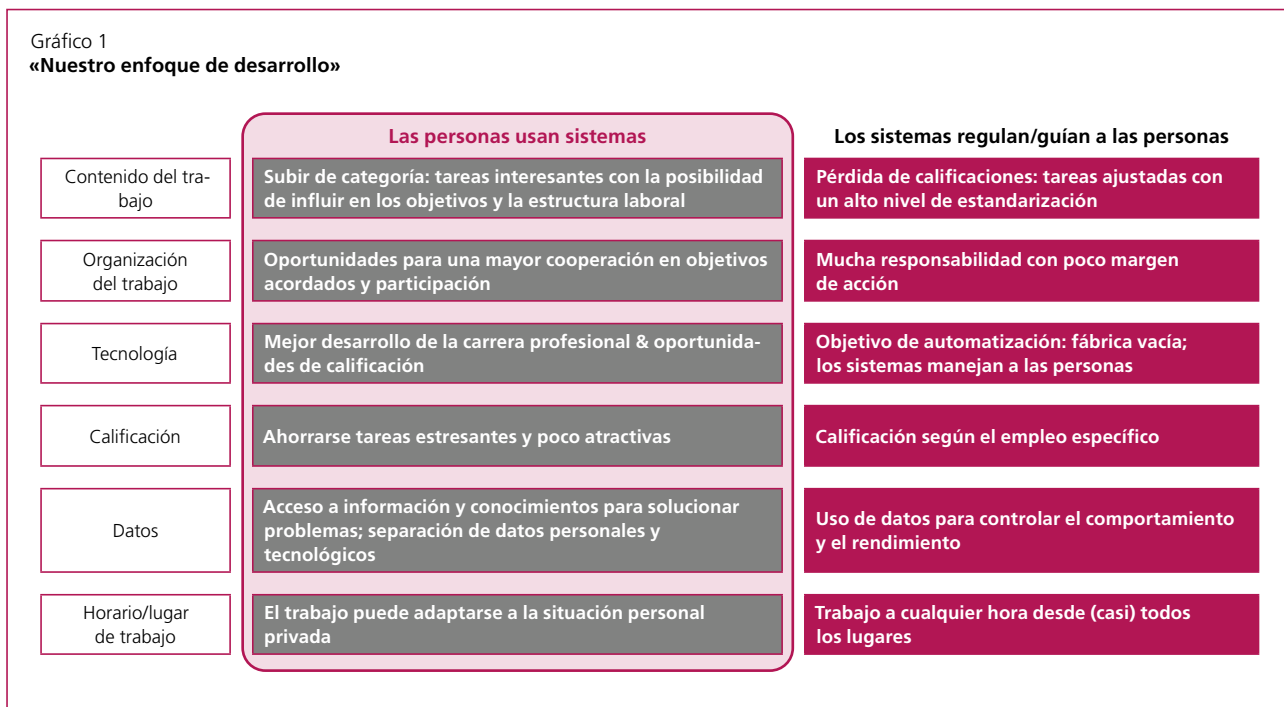
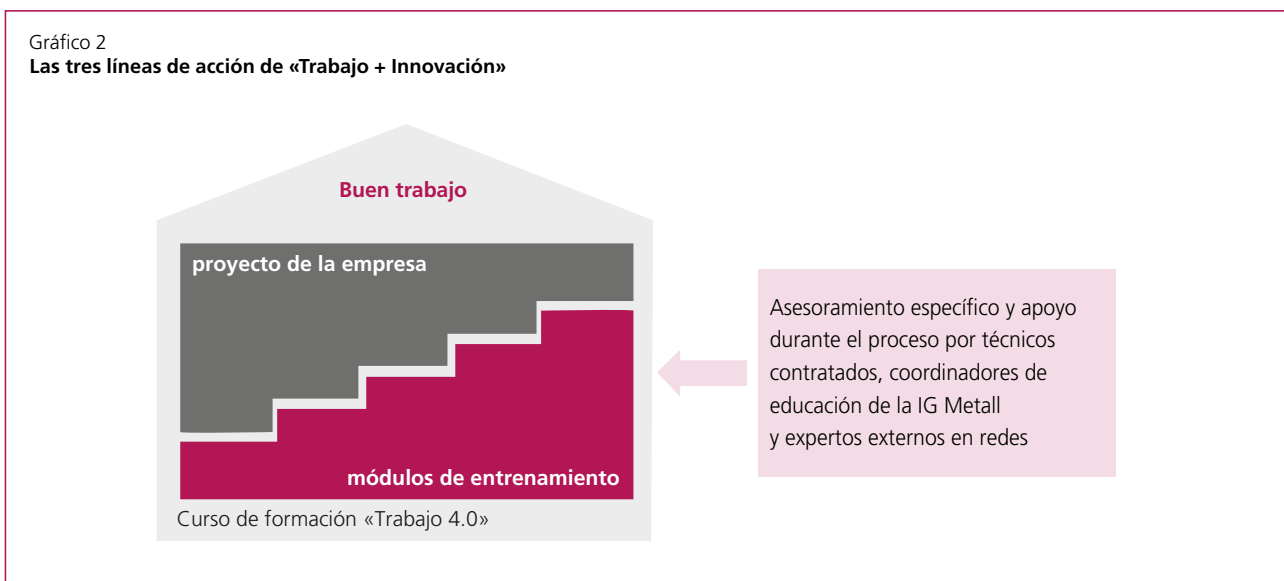


Gráfico 2
Las tres líneas de acción de «Trabajo + Innovación»



sistema se encarga de las tareas de las personas que trabajan y que se vuelven cada vez más prescindibles.

En un escenario positivo la introducción de sistemas de trabajo digitales puede tener un efecto positivo y enriquecedor a las tareas de quienes trabajan. Como fue ensayado repetidas veces en el marco de T+I, se trata aquí sobre todo de la actitud proactiva del comité de empresa. En cooperación con la junta ejecutiva inicia un proceso que apunta a interpretar el sistema de asistencia como un sistema de aprendizaje, y al mismo tiempo adopta un programa de fomento para calificar al personal específicamente para las nuevas tareas más complejas. Las y los colegas participan en la implementación de todas las medidas. Para las calificaciones rigen las reglas de los actuales convenios colectivos.

Se ve claramente que se puede influir en la transformación, si los comités de empresa utilizan sus recursos de poder. Aquí

entran las tres centrales líneas de acción de «Trabajo+Innovación»: una serie de calificaciones, la implementación en la empresa, y el apoyo paralelo. A continuación se describen con más detalles.

2.1 SERIES DE CALIFICACIÓN T+I PARA «TRABAJO EXPERTO 4.0»

Concebir y realizar una serie de cinco cursos de calificación de tres días fue una de las líneas centrales del proyecto (v. IG Metall 2017: 6).

El objetivo de este elemento del proyecto fue capacitar a las y los participantes a reconocer/comprender en general los cambios en la empresa, a planear y regularlos, a reflexionar sobre ellos e implementarlos, con la integración y la participación de toda la plantilla. Temáticamente se trataba de la

elaboración de procesos de innovación desde la perspectiva de las trabajadoras y los trabajadores, de cuestiones de organización y estructuración del trabajo, de conocimientos de los cambios tecnológicos y de las consecuencias para la acción en la empresa, igual que de la gestión del proyecto y la sostenibilidad de los resultados del mismo. Para asegurar que la serie de calificación respectiva fuera personalizada según las necesidades de las empresas participantes, al principio del proyecto se acordaron los contenidos concretos involucrando a las y los participantes. En consecuencia, no había una sucesión fija y prefabricada de cursos sino más bien flexibles elementos adaptados a la situación inicial de las empresas.

¿Quién participó?

Las empresas participantes⁵ tenían la posibilidad de calificar a personal de las diferentes divisiones técnicas: encargadas y encargados de recursos humanos, delegadas y delegados sindicales y comités de empresa. Las series de cursos de calificación no estaban entonces dirigidas exclusivamente a los representantes sindicales, sino fueron decididos en conjunto con el directorio y el comité de empresa.

¿Por qué este procedimiento?

El principio de abrir las series de calificación también para el personal técnico de la empresa sin afiliación sindical se justificaba con que ambas partes, sindicalistas tanto como directores, debían elaborar, cuanto antes, una visión común del desarrollo del empleo y concordar desde el inicio los procesos de digitalización a nivel de la empresa. De ese modo, se podía considerar cualquier duda tempranamente, aprovechar los márgenes de acción e integrar las propuestas de las trabajadoras y los trabajadores. Todo eso no cambiaba los intereses diferentes de los empleadores y el personal respecto al diseño de la digitalización. Lo que les interesa más a los empleadores es fortalecer la competitividad, ganar en el mercado o mejorar la rentabilidad, mientras que la parte sindical se empeña por conseguir un «trabajo bueno» y asegurar los puestos de trabajo (v. Janitz/Schroth 2019: 214).

Característica didáctica de la serie de calificación: el módulo en la fábrica del aprendizaje laboral

Uno de los cinco módulos tuvo lugar en una denominada fábrica de aprendizaje. Al respecto se desarrolló un concepto didáctico en estrecha cooperación con el centro de trabajo compartido de la IG Metall y la Cátedra de Sistemas Productivos de la Universidad del Ruhr, en Bochum (RUB, por sus siglas en alemán).

En una fábrica de aprendizaje es posible aprender en un ambiente real de fábrica con problemas y acciones reales (v. IG Metall 2018: 7). Allí se enseñan en la práctica las capacidades que se necesitan para realizar los trabajos del mañana. En el marco del módulo T+I las y los participantes desarrollaron opciones alternativas de acción para la implementación de sistemas de asistencia digital (tablets).

Lo especial de la fábrica de aprendizaje de Bochum fue y es que no se enfoca exclusivamente la técnica, sino sobre todo las consecuencias para las personas. Por eso, con este módulo del curso fue posible que las personas participantes comprendieran las oportunidades y riesgos de las transformaciones técnico-organizativas mediante procesos reales de producción, experimentar los efectos secundarios y, basándose en el modelo del buen trabajo digital, desarrollaran alternativas laborales⁶.

2.2 PROYECTOS DE IMPLEMENTACIÓN EN LAS EMPRESAS

El poder sindical sólo existe en la práctica donde se lo pueda activar y utilizar. Por esta razón, procesar un proyecto de implementación en una empresa significa otro elemento central del proyecto T+I. En este elemento queda demostrado cómo las y los participantes aplicaron sus conocimientos nuevos en condiciones reales en las respectivas empresas para convertirse así en diseñadoras y diseñadores proactivos de sus propias situaciones laborales.

¿Qué significa «Trabajos 4.0» en concreto para mi empresa? ¿Qué fortalezas y debilidades vemos actualmente para nuestra empresa? ¿Dónde se debe actuar con urgencia? ¿Tenemos toda la información necesaria para saber cómo se transforman los lugares de trabajo y las condiciones de trabajo en nuestro entorno? ¿Qué ideas hay para configurar un buen trabajo digital? ¿Con qué oposición tenemos que contar y cómo la enfrentamos? ¿A quién involucramos, y en qué instancia?

Al principio había muchas preguntas sobre los proyectos en las empresas. Para contestarlas, las y los participantes contaban con el apoyo de los secretarios sindicales incluidos en el presupuesto del proyecto. Les ayudaban con la creación de grupos de trabajo a nivel de la empresa o con entrevistas con el directorio de la empresa respectiva. Además aconsejaban durante los avances concretos de los proyectos, adjudicando responsabilidades y dando consejos para una estrategia exitosa de comunicación o de participación. Al comienzo de cada serie de capacitación, tal como fueron presentadas en el punto 2.1, se presentó un informe intermedio en cada fase lo que facilitó el intercambio de experiencias e ideas entre quienes participaban y facilitaba la organización de medidas de apoyo y la búsqueda de soluciones en conjunto, cuando fuera necesario.

⁵ Normalmente, antes de aceptar a una empresa piloto al proyecto, tiene que haber una solicitud de proyecto y un taller inicial, en el cual se averiguan las expectativas y los objetivos de los actores empresariales, y debe haber también una confirmación firmada del proyecto por parte del comité de empresa y del directorio. Eso implica la obligación de que las trabajadoras y los trabajadores que se seleccionen tengan permiso de asistir a los cursos de calificación T+I durante su jornada y la disposición de desarrollar un proyecto propio y concreto de trabajo para ser implementado en conjunto con las partes sociales en la empresa.

⁶ En youtube se pueden ver dos cortometrajes sobre el concepto de la fábrica de aprendizaje: <https://youtu.be/Ailhrjq3Ss> (en inglés) y <https://youtu.be/6kkOBotikaQ> (con subtítulos en inglés)

El paso decisivo: aplicar los nuevos conocimientos

El contenido de los proyectos de las más de 100 empresas participantes fue sumamente diverso. Eso se explica sobre todo por las múltiples formas en que la transformación digital se hace sentir en los diferentes contextos empresariales y de trabajo. Sin embargo, se perfilaron como áreas temáticas centrales los problemas de la calificación del personal, el desarrollo de las competencias en el lugar de trabajo y los desafíos que la digitalización conlleva para el diseño de los puestos de trabajo, las condiciones laborales y los tiempos de trabajo. En el capítulo 3 de este documento se presentan ejemplos de empresas en detalle.

2.3 OFERTAS DE APOYO PARALELO

En el marco del proyecto, a las empresas participantes se les dio la posibilidad de acceder a una red externa de expertas y expertos en asuntos laborales, cuyo costo estaba cubierto por el fondo del proyecto. Integraba a esa red una treintena de instituciones e institutos científicos así como científicas y científicos laborales, asesoras y asesores en materia de procesos y especialistas para la configuración de sistemas de producción, entre otros. Gracias a esa red, en muchos casos podían colocarse los fundamentos para los siguientes procesos de definición estratégica de los actores que intervienen en la empresa y se brindaba apoyo a las soluciones que las partes alcanzaban en las empresas.

Reuniones regionales de las y los integrantes de la red y el diálogo entre la práctica y la ciencia completaban la oferta de apoyo. Las y los participantes podían estudiar los efectos y las repercusiones sociales, económicas y socioculturales de la transformación digital y profundizar sus conocimientos de las tendencias actuales en talleres específicos, desde las formas de trabajo ágiles hasta la aplicación de sistemas de asistencia interconectados. Pero por sobre todo, los cincuenta eventos en total ofrecían el tiempo y el espacio necesario para el intercambio y relacionamiento.

3

UNA TRANSFORMACIÓN PROACTIVA: CUATRO EJEMPLOS DE LA PRÁCTICA

Para demostrar más precisamente cómo pueden lograrse los procesos de transformación proactiva en una trilogía de calificación, asesoramiento y un proyecto empresarial hecho a medida, a continuación se presentarán más en detalle a dos ejemplos de empresas con buenas prácticas.⁷ Ellos sirven también para esbozar cómo los proyectos como «Trabajo+Innovación» pueden contribuir al fortalecimiento y la ampliación de los recursos de poder sindicales.

3.1 CALIFICACIÓN Y PARTICIPACIÓN EN LA INTRODUCCIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS DIGITALES: MANN+HUMMEL

La empresa Mann+Hummel de Marklkofen en Baviera es uno de los productores líderes en filtros de aceite, combustible y aire. Alrededor de 3000 personas trabajan en la planta de filtros más grande del mundo, dos tercios de ellos en la producción. Con sus productos suministra sobre todo la industria automóvil. Ya hace tiempo el tema de la digitalización es parte de la vida diaria de las trabajadoras y los trabajadores. Prepararse para el futuro y superar los retos venideros era entonces el objetivo para los 23 miembros del grupo del comité de empresa.

Cuando comenzaron las actividades de «Trabajo+Innovación», los representantes de la parte obrera y de la empresa que componían el grupo del proyecto no tenían ideas muy claras de lo que se escondía detrás de expresiones (*buzzwords*) como «Industria 4.0» o «Digitalización». Igual de imprecisa era su evaluación de los beneficios de la digitalización para la empresa por un lado, y de la preparación del personal para enfrentar los retos de la transformación por el otro. A este último punto el comité de empresa le dio mucha importancia. Dado que exigía para su trabajo un fuerte énfasis en la participación, el grupo del proyecto primero elaboró una encuesta entre el personal. Su concepción se dio parcialmente en el marco de los módulos de calificación, o sea, en intercambio con otras empresas participantes. A través de la

red de peritos una socióloga apoyó al grupo en la estructuración de la encuesta.

El primer objetivo de la encuesta era averiguar el status quo, cómo ve el personal la situación actual en materia de digitalización y dónde le parece que hay necesidad de intervenir; al final las mismas trabajadoras y los mismos trabajadores son los expertos que mejor evalúan las medidas potencialmente necesarias para sus respectivos lugares de trabajo.

Los resultados de la encuesta dejaron varios puntos claros: con el avance de la digitalización aumentan también las exigencias al trabajo y las calificaciones, efectos que ya se sienten en la jornada diaria. En las respuestas se indicaba además que a menudo estas exigencias (ya) superan al personal. La velocidad del trabajo, cada vez más *multitasking* (cumplir con varias tareas a la vez), mayor propensión a interrupciones y tiempos insuficientes de enseñanza en el puesto, todo eso llevó a la sobrecarga del personal.

Otro resultado central de la encuesta fue que el personal administrativo y técnico fue tanto o más afectado por las transformaciones que el personal de producción.

En materia de formación continua, el grupo del proyecto identificó algunas necesidades de calificación profesional como por ejemplo en temas informáticas, conocimientos de inglés o el manejo de máquinas e instalaciones.

Algo positivo: La gran mayoría del personal señaló una muy buena predisposición hacia las medidas de calificación profesional. Se especificó la tarea del comité de empresa para el proyecto: identificar las necesidades de acción, por ejemplo el problema de las clasificaciones, evaluaciones de riesgo, formación continua estratégica y la elaboración de una matriz de calificaciones.

Aparte del intercambio directo con el personal, lo que legitimó el trabajo del comité de empresa (poder organizativo), también se consiguieron cambios duraderos respecto a la cooperación entre el empleador y el comité, más allá del contexto del proyecto (poder institucional). Desde entonces los empleadores involucraron al comité a tiempo para desarrollar los proyectos de digitalización también en el sentido del personal. Eso permitió enfocar muchas veces necesidades que por el empleador solo no hubieran sido detectadas.

⁷ Otros ejemplos empresariales T+I se describen extensamente en la publicación de la IG Metall (2019a) «Digitale Transformation gestalten» (Aduenarse de la transformación digital). Contiene más de 40 descripciones seleccionadas de proyectos (IG Metall 2019b).

Un ejemplo de la práctica fue el pilotaje de una apiladora autónoma: desde el inicio de los planes se consideraban también los cambios directos de la organización del trabajo.

Los conocimientos adquiridos durante el proyecto y las nuevas experiencias eran de utilidad sostenible para el comité de empresa: supo aprovecharlos directamente en las negociaciones de un acuerdo marco para la digitalización a nivel del comité del grupo empresarial. Así se aseguró que en el futuro los intereses de las trabajadoras y los trabajadores siempre estuvieran en el centro de los procesos de transformación (v. Schroth/Reuter/Schäfers 2020).

«Trabajo+Innovación» fortalece los recursos de poder sindicales en Mann+Hummel

El ejemplo aquí descrito demuestra cómo en Mann+Hummel «Trabajo+Innovación» contribuyó al aumento de los recursos de poder: «Cuando hay grandes proyectos de digitalización, como comité de empresa ahora siempre formamos parte del equipo. El empleador entendió eso. No pueden introducir ninguna tecnología nueva a nuestras espaldas. Desde el inicio nos involucran y podemos preguntarnos: ¿Qué es lo que queremos? ¿Y qué precisamos para conseguirlo?», dijo el subsecretario del comité de empresa Michael Nußbaumer. Con la participación del personal afiliado al sindicato, y gracias al hecho de que el comité de empresa y el empleador cooperaron a la par en el marco del proyecto, se pudo fortalecer el poder asociativo.

Ya existiendo pro forma, también el poder institucional fue utilizado y aumentado: en los procesos el comité de empresa supo aprender cómo participar con más competencia –en este caso en la introducción de tecnologías digitales– y fortalecer las iniciativas respecto a la mejor calificación de las trabajadoras y los trabajadores.

No alcanza con el hecho de que formalmente existan las posibilidades de participación para que el empleador pueda desarrollar los procesos de transformación proactivamente en el sentido de quienes trabajan en la empresa. Se precisa más bien de conocimientos sobre los objetos de regulación para poder actuar. T+I hizo justamente eso. En el marco del proyecto el comité de empresa pudo pasar por los procesos necesarios de aprendizaje.

La sostenibilidad del proceso se ve por ejemplo en el ya mencionado acuerdo marco empresarial y el mayor involucramiento del sindicato. Lo afirma el subsecretario del comité de empresa: «Ahora nos ocupamos más de la digitalización. Si el empleador compra máquinas y no tenemos un comité de empresa competente, entonces no alcanza con la obligación de informarnos para que podamos participar en las decisiones. Tenemos que estar presente junto con los ingenieros del comité y tener conocimientos técnicos. Para tener la capacidad de entender el asunto desde nuestra perspectiva.» Sin embargo queda claro: el poder institucional siempre es objeto de negociaciones y concesiones. También en el marco de la transformación digital se trata para las empresas más que nada del fomento de su competitividad, de nuevas cuotas

del mercado, o de una mayor rentabilidad. Los sindicatos, los comités de empresa y la plantilla de trabajadoras y trabajadores apuestan a un trabajo seguro, justo con co participación.

3.2 UNA JORNADA GLOBAL: DAILY REPAIR EN AIRBUS OPERATIONS

En muchos sentidos la transformación digital lleva al aumento de las exigencias de flexibilidad para el personal. Un ejemplo clásico para eso es la distribución de turnos de trabajo en la Airbus Operations GmbH (Srl). Ya que los 20.000 empleados de la empresa⁸ demandan participar en la asignación de los turnos y de sus horas de trabajo, el proyecto empresarial partió del desarrollo de modelos de jornadas innovadoras (v. Schroth/Reuter/Schäfers 2020).

En un primer paso, el grupo del proyecto realizó un análisis de la situación actual. Revisó y controló a todos los acuerdos generales ya existentes de la empresa y del grupo empresarial respecto al tema del tiempo de trabajo. Resultó que había algunas lagunas «blancas» en la coparticipación empresarial, o sea sectores para los cuales aún no había acuerdos. Entre otros, el manejo de las horas de trabajo en un viaje oficial o respecto al trabajo móvil. Otro importante campo de actuación fueron las cuentas de horas de trabajo, dado que la mayoría del personal Airbus trabajaba muy por encima del promedio, sobre todo quienes trabajaban por turnos.

Por eso, el grupo del proyecto quería encontrar la manera de mejorar las condiciones marco para el trabajo de turnos. Como base sirvió una amplia encuesta de la IG Metall del año 2017 en la que se entrevistaron 680.000 trabajadoras y trabajadores de unas 7.000 empresas. De esta encuesta se extrajeron los datos específicos de Airbus. El resultado: siguiendo la tendencia nacional, quienes trabajaban en la empresa querían más flexibilidad, confiabilidad y soberanía en el manejo del tiempo, además de la reducción opcional de las horas de trabajo en los fines de semana.

En cooperación con un técnico en jornadas laborales, solicitado en el marco de T+I, el grupo desarrolló un sistema modular de los tiempos de trabajo que debía cumplir ampliamente con los pedidos del personal. Una de las propuestas es el modelo «Daily Repair» de trabajo en turnos para el empleo flexible del personal en el sector de ingeniería que será presentado a continuación.

Veamos los antecedentes: Desde la fundación de dos Centros de Ingeniería Airbus en Estados Unidos e India, los ingenieros de la planta Airbus en Hamburgo se veían frente al desafío de asegurar la disponibilidad de su know-how con un mínimo de interrupciones y disturbios posible. Había que organizar su servicio de tal manera que los problemas de los clientes podrían ser solucionados en seguida. Dada la dife-

⁸ El número de trabajadoras y trabajadores se refiere a las plantas de la empresa en Hamburgo, Bremen, Stade y Buxtehude. En todo el mundo alrededor de 130.000 personas trabajan en 180 plantas para la empresa.

rencia de hora entre las diferentes plantas, se instaló una mezcla de atención continuada y servicio de guardia. Así se podía procesar las llamadas y los problemas a toda hora. Las consecuencias para quienes trabajaban eran obvias: Estaban sujetos a la disponibilidad por llamada las 24 horas y sufrían crecientes cargas secundarias.

En el sistema revisado la asignación de turnos en los fines de semana es voluntaria y organizada según la información del personal sobre su disponibilidad para turnos de guardia y servicio por llamada los fines de semana, y también sobre los temas personales a considerar en la asignación de turnos.

Si no se puede completar un turno, se inicia un mecanismo de escalada que le permite al encargado determinar la asignación del turno según criterios fijos como la cantidad de horas trabajadas, la edad, el estado civil etc. En este modelo, el trabajo los fines de semana se paga aparte. Los feriados se puede trabajar desde la casa (*home office*) y en casos particulares, también los fines de semana.

Luego de una fase piloto y la siguiente evaluación se elaboró un acuerdo empresarial con este modelo de tiempo laboral que permitió planear mejor y tuvo una mayor aceptación. También el empleador aprendió en el proceso que hay que pensar juntos en las condiciones de trabajo y en la satisfacción laboral.

Utilizar el poder sindical

En este ejemplo, el personal trabaja en un punto central de la empresa. La empresa depende de procesos ininterrumpidos. Si el servicio al cliente no funciona a toda hora, surgen interrupciones. En la industria aérea que casi no conoce pausas, tales interrupciones significan altos costos que las empresas deben evitar absolutamente. Entonces, tanto el empleador como las trabajadoras y los trabajadores están de acuerdo en que es necesario regular los procesos en beneficio de todos. En este aspecto los representantes del personal supieron utilizar las ventajas del poder estructural de las trabajadoras y los trabajadores.

El ejemplo de Airbus demuestra además el gran poder institucional que se instrumentó a través de T+I: Como efecto secundario del proyecto, el grupo de trabajo del proyecto fue valorizado e integrado al comité de recursos humanos de la empresa, uno de los grupos más importantes del comité de empresa. Eso asegura la compatibilidad y conectividad con otros sectores temáticos, igual que el trabajo a la par con el empleador.

3.3 CONCLUSIÓN PARCIAL

Los dos ejemplos de Airbus y Mann+Hummel muestran ambos claramente: Un proyecto como «Trabajo+Innovación» habilita a los sindicalistas de una empresa a involucrarse de manera proactiva en los procesos de transformación tanto en el sentido de los/las empleados/as como junto a ellos/as. Partiendo de la triología de calificación, asesoramiento y del proyecto por realizar, supieron activar los recursos de poder

sindical ya existentes y ampliarlos, y tener los conocimientos y competencias para trabajar a la altura del empleador.⁹ La transformación puede ser transformada. Lograr eso en el sentido de los/las empleados/as últimamente fue y es la tarea.

Un estudio reciente confirma estas conclusiones de «Trabajo+Innovación» científicamente: «Los miembros del comité de empresa que asisten a los cursos de capacitación con el tema de la digitalización/industria 4.0 participan más a menudo en los procesos de transformación tecnológica en la empresa y recurren más a menudo al apoyo técnico de colegas, sindicalistas y asesores externos, que en el caso de sus colegas sin capacitación adicional sobre la temática.» (Kuhlenkötter et al. 2019: 18)

Además, la investigación afirma que los comités de empresa calificados por proyectos como «Trabajo+Innovación» y consultados en los procesos de transformación tecnológica tienen más en cuenta la situación de las trabajadoras y los trabajos y por eso los involucran directamente (v. *ibid.*:18s.), y de esa manera aporta aún más al fomento de los recursos del poder asociativo.

Desde 2016 a 2019 más de 100 empresas y plantas piloto participaron en T+I, desde empresas medianas de construcción de maquinaria hasta múltiples plantas automotrices de ensamblaje final en Alemania. Se cumplieron unas 20 series de calificación con más de 300 participantes, y en las empresas se llevaron a cabo muchos proyectos de implementación exigentes.

Los proyectos fueron especialmente exitosos cuando se preveía la integración y la participación de quienes trabajan en la empresa desde el principio. De la participación nace la legitimación para las decisiones conjuntas, ella genera nuevas ideas y propuestas y quita el miedo a los cambios inminentes. Clave para una política empresarial enfocada en la participación del personal son los comités sindicales de la empresa y el respaldo por estructuras de personas de confianza. Si se piensa en los cambios directos en la producción el papel de los delegados de confianza es imprescindible. Si entienden que el compromiso con un buen trabajo digital es algo intrínseco suyo, los delegados representantes de la IG Metall tienen la oportunidad de añadir aun más importancia y contenido a su tarea, lo que significa un valor añadido enorme para las trabajadoras y los trabajadores. Brindarles apoyo exhaustivo es una tarea de la IG Metall.

⁹ Para completar la información hay que añadir que la IG Metall no solamente aplica sus recursos de poder sindical a nivel empresarial. Para hacer la transformación justa y social, la IG Metall apuesta también al ámbito socio-político y hace sentir su poder popular. Por ejemplo, en verano de 2019 se unió a otros actores sociales como asociaciones de protección del clima y del medio ambiente y dirigió reclamos conjuntos a la política en Berlín (poder social) en el marco de las manifestaciones masivas de #fairwandel, ambio justo. Más de 50.000 manifestantes hicieron escuchar su reclamo que la transformación debe ser justa y los empleos asegurados.

Asimismo resultó eficaz la integración temprana del empleador en las actividades del proyecto, sobre todo en cuanto a la apertura de formatos sindicales de calificación para personal técnico designado por el empleador y la instalación de grupos de trabajo paritarios para la adaptación de los proyectos empresariales. El ejemplo de Mann+Hummel demuestra cómo se pueden utilizar así los recursos de poder institucional.

Además queda comprobado que también en tiempos de transformaciones el buen trabajo es viable sobre todo en aquellas empresas donde los sindicatos tienen suficiente poder organizativo para poder protestar si fuera necesario, porque la predisposición y la capacidad de manejar conflictos en la empresa generalmente son las condiciones para encontrar buenas soluciones para el personal. Se trata de «Boxing and Dancing» (pelear y bailar) (v. Huzzard/Gregory/Scott 2004).

También para el trabajo educativo sindical¹⁰ la transformación del mundo del trabajo significa importantes exigencias. Se trata de transmitir amplios conocimientos técnicos y procesales. La diversidad de los temas y de las competencias de los actores de la coparticipación requiere ofertas exactas de calificación, educación y asesoramiento para las respectivas situaciones laborales. Aquí la trilogía aprobada de series de calificaciones, proyectos prácticos paralelos de contenidos interconectados y ofertas de apoyo asistencial dio importantes impulsos en el contexto de los proyectos T+I (Janitz/Schroth 2019: 215). Al entendimiento proactivo fundamental en el desarrollo de la transformación se suma además la oportunidad de fortalecer los asuntos político-laborales en la empresa. La continuada profundización de las cooperaciones sindicales con las fábricas de aprendizaje universitarias puede tener un papel significativo para facilitar los conocimientos necesarios. Dan la posibilidad de aprender con orientación práctica en un entorno real y permiten complejizar ciertos procesos respecto al tiempo y el espacio, volviéndolos táctiles (v. Heyer/Reuter 2019: 217ss.).

Pero las experiencias de T+I demostraron sobre todo la amplitud de las consecuencias prácticas de la digitalización en el mundo del trabajo. En algunas empresas cambia absolutamente todo. Por otro lado se ve que la transformación del mundo del trabajo está muy abierta a adaptaciones y puede cambiar en sí. Con delegados sindicales de confianza, comités de empresa y sindicatos que son todos competentes, fuertemente organizativas y capaces de resolver conflictos,

también en el futuro se podrá aprovechar las oportunidades para un buen trabajo y minimizar los riesgos para las trabajadoras y los trabajadores. Más de la mitad de las empresas del sector de la IG Metall pertenecen a consorcios y grupos de empresas multinacionales. Eso significa que las decisiones sobre el bienestar y los problemas de los puestos de trabajo ya no se toman en el lugar, sino a un nivel superior de la empresa y del consorcio donde a menudo falta una estrategia clara para superar los desafíos de la transformación laboral con éxito. Los resultados del atlas de la transformación del verano 2019 lo recalcaron rotundamente. La IG Metall había entrevistado a comités de empresa y delegados sindicales de alrededor de 2.000 empresas de todos los sectores de la producción sobre diferentes temas de la transformación. El 87% de los comités entrevistados indicó que las decisiones en sus empresas son tomadas completa o parcialmente a nivel corporativo. En más de la mitad de las empresas no hay estrategias de transformación o las mismas son incompletas.

Para los sindicatos esto significa: Solo se puede construir un efectivo contrapoder si se logra una mayor integración entre las actividades sindicales a nivel de la fábrica, la empresa y la organización transnacional. En un caso ideal las existentes posibilidades de coparticipación se complementan y se fortalecen mutuamente. Como una movilización colectiva de los recursos de poder sindical existentes puede resultar en la práctica, se verá mediante dos ejemplos más del contexto T+I.

3.4 UN CAMBIO ESTRUCTURAL ACTIVO: EL EJEMPLO DE SIEMENS TÜBINGEN

En la ciudad de Tübingen Siemens produce motores reductores que se usan por ejemplo para las cintas automáticas en los terminales de muchos aeropuertos. Por varios años los negocios carecían de todo dinamismo, y en 2017 los ejecutivos salieron con la noticia chocante para los 500 empleados de que la empresa trasladaría el montaje a República Checa. Junto con la plantilla de trabajadoras y trabajadores sindicalizados el comité de empresa emprendió una búsqueda intensa de posibilidades para mantener la planta en Tübingen. El primer paso fue reunir ideas cómo ahorrar costos y volver rentable a la empresa mediante la implementación de tecnología digital. Dentro de poco tiempo presentaron 80 propuestas concretas con un potencial ahorrrativo de varios millones de euros lo que impresionó al directorio cauteloso que, gracias a la movilización del poder organizativo, pudo ser convencido a participar en T+I.

Se seleccionaron participantes para la serie de calificación y se instaló un grupo de proyecto de la empresa. Hubo extensas negociaciones con el apoyo de la IG Metall. Finalmente se fijaron varias aplicaciones digitales, por ejemplo para el sector del transporte, la producción y el servicio. En la parte de producción, un monitor muestra ahora en tiempo real el rendimiento y la disponibilidad de las máquinas. En la división de servicios se utilizan lentes de datos (*smartglasses*). Ellos facilitan el intercambio de datos e instrucciones con clientes en todo el mundo, por ejemplo para encontrar

¹⁰ El trabajo educativo sindical es desde siempre una de las tareas centrales de la IG Metall. Casi 5% de todos los ingresos por contribuciones se invirtieron en 2019 para este fin (v. IG Metall 2020: 4). El trabajo educativo les da tanto a los representantes honorarios como a los funcionarios una orientación política y fomenta las acciones solidarias. Además «aporta a que el sindicato y cada uno sean capaces de actuar, de dialogar y de imponerse y de no achicarse en discusiones empresariales, sociales y políticas» (IG Metall 2012: 7). En vista de la transformación, los actores sindicales tienen que ocuparse de nuevos retos, impulsores y tendencias. Las exigencias son cada vez más complejas y las decisiones hay que tomarlas cada vez más rápidas. Por eso es un objetivo del trabajo educativo transmitir conocimientos y capacidades necesarios para habilitar a los actores a reaccionar competente y eficientemente (v. *ibid.*). Aquí, «Trabajo+Innovación» dio impulsos muy importantes.

errores y explicar el uso de repuestos para el motor reductor. En las oficinas se utiliza inteligencia artificial y en el montaje la robótica para eliminar los trabajos recurrentes monótonos a cambio de tareas más especializadas.

Eso fue posible con 100 millones de euros del fondo a largo plazo para la digitalización de la Siemens AG (S.A.), un fondo que había sido decidido por el comité general de la empresa junto con el consorcio empresarial para evitar los cierres de plantas y establecimientos, bajo el lema «un cambio estructural activo». Las medidas que financia este fondo tienen el objetivo de reaccionar rápidamente al cambio estructural, con medidas de capacitación profesional continuada en vez de despidos de personal. Tübingen recibió más de un millón de euros de este fondo. Una comisión paritaria de representantes ejecutivos y trabajadores decidió sobre la distribución del dinero. De esta manera, los comités de empresa en Tübingen y el comité general de Siemens, con el apoyo de la IG Metall, evitaron no solo el cierre del centro de trabajo. Siemens Tübingen se convirtió en una planta ejemplar del consorcio Siemens. Por esta cohesión exitosa de coparticipación a nivel empresarial y consorcial (poder institucional) integrando al personal (poder organizativo) los comités de empresa recibieron el premio alemán de comité de empresa en oro, durante la asamblea de los comités de empresa de Alemania 2019 en Bonn en presencia del ministro de trabajo Hubertus Heil.

3.5 DEFENDER LA JUSTICIA GLOBAL: EL EJEMPLO DE LEAR CORPORATION

La Lear Corporation con sede en Southfield, Michigan, es uno de los mayores proveedores de la industria automotriz en todo el mundo. Tiene más de 240 plantas en 37 países. Alrededor de 170.000 trabajadoras y trabajadores producen asientos, instalaciones electrónicas y componentes interiores, cerca de 6.500 de ellos en Alemania. Dos de las 17 sedes alemanas participaron de T+I. Esto se debe a que el ejecutivo planeaba la introducción de un sistema digital para regular la producción (Manufacturing Execution System) con conexión directa a los procesos productivos lo que permite un control de los mismos en tiempo real. De esa manera se optimizan los procesos y se ve cuando haya errores en las operaciones, mientras las consecuencias para el trabajo y los puestos de trabajo fueron importantes para todos. Por eso el comité de empresa decidió acompañar el proyecto junto con la comisión técnica encargada y mantener informado al personal sobre la situación actual, en cooperación con la IG Metall.

A principios de 2018 la central de Lear en Estados Unidos anunció la separación de sus centros de desarrollo y venta en todo el mundo para que formaran una sociedad autónoma (Engineering Carve-out). Solo en Alemania eso afectaba a 1.100 personas. Para facilitar el mejor intercambio y la interconectividad del personal a nivel internacional, el comité general de la empresa pidió apoyo a la división trasnacional de la central de la IG Metall. El objetivo de la iniciativa de red trasnacional de la IG Metall es posibilitar una cooperación internacional más intensa entre las y los representantes obrero,

y ahora también el comité general de Lear se beneficiaba de esa red. Fortalecer el personal y los sindicatos en el extranjero (poder organizativo) puede disminuir el potencial extorsionista en las centrales alemanas y asegurar buenas condiciones de trabajo.

A continuación, el equipo común del proyecto se decidió por un procedimiento múltiple. En una asamblea del consejo alemán de administración sobre los puntos prioritarios de las consecuencias de la transformación en la industria automovilística, las y los colegas alemanes disponían de buena información sobre las líneas de producción planeadas, que incluían por ejemplo sistemas inteligentes de asientos y temas comerciales acerca de la conducción autónoma. En un segundo paso, se les informó a los representantes de doce países del comité europeo de la empresa sobre los efectos de la industria 4.0, la digitalización para la industria automovilística y las medidas concretas ya planeadas por la junta directiva. Conjuntamente se evaluaron las consecuencias de problemas como el mantenimiento de los empleos, la protección del trabajo y de la salud, y de la necesidad de futuras capacitaciones profesionales. Se acumularon todas las preguntas abiertas para derivarlas a la alta gerencia responsable de la entidad organizativa de Europa/África, solicitando sus comentarios al respecto.

Al mismo tiempo, el comité alemán general de la empresa adaptó sus prioridades a los nuevos desafíos. Se reclamó de los gerentes retomar las negociaciones sobre nuevos reglamentos de horas laborales, la gestión de ideas y la protección de datos. Un boletín de noticias emitido en conjunto con la IG Metall y el comité general de la empresa informó a las plantillas de trabajadores/as en los respectivos centros sobre la situación actual. Eso llamó la atención. Muchos se afiliaron a la IG Metall. En cinco centros de desarrollo que hasta entonces no tenían un comité de empresa, entre otros la central consorcial de Lear con unos 5.000 empleados/as en Múnich, dentro de un año y por primera vez se organizaron elecciones al comité de empresa (estructuración de poder organizativo y poder institucional).

Simultáneamente se discutía en el comité europeo de la empresa (EBR, por sus siglas en alemán) sobre la cuestión de las modificadas cadenas de valor agregado. En los años pasados muchas plantas en Europa Central y del Sur habían cerrado y su producción fue trasladada a otros países fuera de la UE. Menos de dos tercios de las 60.000 personas empleadas en la entidad organizativa de Europa/África de Lear estaban aún representadas en el EBR. Solo en Serbia, Sudáfrica y sobre todo en Marruecos ya trabajaban más de 20.000 personas para Lear con quienes no había contacto alguno, pero que tenían la misma gerencia.

Con la ayuda de la iniciativa de la red trasnacional de la IG Metall y de la Fundación Friedrich Ebert, en 2018 y 2019 se desarrollaron los primeros talleres con trabajadoras y trabajadores de Lear y con los sindicatos respectivos en estos tres países (v. para Sudáfrica Chiwota/Ludwig/Mogane 2019: 57ss.). El objetivo declarado: construir la confianza mutua, informarse de los planes de cambio y fortalecer los derechos

laborales en los países. Después, el EBR decidió invitar también a trabajadoras y trabajadores de países no europeos a sus asambleas.

En paralelo, la IG Metall y el comité alemán general mantuvieron negociaciones con la gerencia sobre el contenido del plan del Engineering Carve-out en Alemania. Se firmó un convenio laboral colectivo que preveía entre otras cosas un consejo de administración paritario para la recientemente fundada Lear Corporation Engineering GmbH (Srl), y exenciones adicionales para mejorar el trabajo del EBR. De esa manera se consiguió contratar a un asesor para el comité europeo de la empresa (poder institucional).

Durante la asamblea del EBR en 2019 estalló un conflicto abierto con la gerencia. Por invitación del EBR estaban presentes dos representantes sindicales electos de Sudáfrica y Serbia. La gerencia exigió de los miembros del EBR excluirlos del intercambio con la gerencia. El EBR rechazó eso unánimemente, a lo que los gerentes abandonaron la asamblea sin presentar un informe. El mismo día, una de las empresas del proyecto T+I de Lear en Alemania votó en contra de una solicitud de tiempo extra. Eso causó una pérdida en la producción de más de medio millón de euros (poder estructural). Para 2020, la gerencia de Lear finalmente invitó a representantes electos de todos los países de la entidad Europa/África a un «Regional Partnership Meeting» (reunión de socios regionales) para informar sobre el desarrollo económico actual y los nuevos sectores empresariales. La señal fuerte del EBR a la gerencia –«nosotros nos encargamos»– también dio frutos durante las cuarentenas de la pandemia del Covid-19. En las instalaciones sudafricanas de Lear se supo aclarar rápidamente los problemas con el pago de los subsidios estatales de desempleo parcial, luego de una intervención del EBR a nivel de la empresa. El objetivo declarado del comité europeo de la empresa sigue siendo la implementación de estadías temporales por invitación para todos los países no europeos, y a mediano o largo plazo la firma de un acuerdo marco global para la protección de los derechos laborales en todo el mundo.

4

CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS

Los ejemplos de las empresas para la implementación del proyecto T+I demostraron cómo las trabajadoras y los trabajadores y los sindicatos fueron capaces de utilizar y ampliar los recursos de poder existentes para desarrollar la transformación digital en su sentido. En Mann+Hummel se preparó la introducción de las nuevas tecnologías digitales mediante el intercambio directo con la plantilla de personal organizada, fortaleciéndose así la legitimación y el poder organizativo de la empresa, cuyo poder institucional en proyectos de digitalización quedó establecido por un acuerdo empresarial marco para la cooperación entre los empleadores y el consejo de la empresa. En cuanto al conflicto sobre la asignación de turnos en la Airbus Operations GmbH, los representantes del personal supieron utilizar el poder estructural de las trabajadoras y los trabajadores cumplían funciones en un punto neurálgico de la empresa. En asuntos de la asignación de turnos, el poder institucional del consejo de empresa aumentó por la integración de un grupo de trabajo al comité de recursos humanos.

Ya que más de la mitad de las empresas en el área de competencia de la IG Metall pertenecen a grupos de consorcios multinacionales, solamente se puede erigir un efectivo contrapoder en el proceso de la transformación digital si se consigue una mejor cohesión entre las actividades sindicales a nivel de los centros de producción, las empresas y transnacional. Se evitó el cierre de la planta de motores reductores de Siemens en Tübingen gracias a la movilización del poder organizativo e institucional en combinación con la presentación de propuestas concretas para ahorrar. Luego de la participación en T+I, la planta es ahora un modelo digital del consorcio Siemens.

La externalización de los centros de desarrollo del proveedor global de repuestos para la industria automovilística, Lear Corporation, para formar una sociedad autónoma (Engineering Carve-out), significó un desafío enorme para la iniciativa transnacional de redes de la IG Metall. Tenía que fortalecer el poder organizativo de las plantillas de trabajadoras y trabajadores y de los sindicatos más allá de las fronteras, incluso para bajar el potencial extorsionista en los centros de producción en Alemania. Eso resultó mediante la construcción del poder organizativo e institucional con elecciones a comités de empresa en cinco de los centros de producción. La utilización del poder estructural de las trabajadoras y los trabajadores llevó a suspensiones en la producción. Finalmente, fue

posible fortalecer el poder institucional del personal, de los sindicatos y de los comités de empresa a través de un convenio salarial colectivo para la recientemente fundada Lear Corporation Engineering GmbH, que incluía la conformación de un consejo de administración paritario y permisos adicionales para mejorar el trabajo del comité de empresa.

No dejar el futuro del trabajo exclusivamente a cargo del empleador fue y es lo que reclama la IG Metall. El proyecto «Trabajo+Innovación» dio importantes impulsos a nivel de los centros de producción, las empresas y a transnacional para cumplir con ese reclamo. Se confirmó el supuesto inicial del proyecto en 2016 de que la transformación digital entraría a la industria alemana en muy diversos contextos y a diferentes velocidades, y de que los grupos de los comités de empresa y los delegados sindicales necesitarían apoyo específico para la implementación. Es entonces coherente que la IG Metall prosigue este camino e implementa desde mediados del 2020 un proyecto de dos años de transferencia y sucesión (transfA+Ir, por sus siglas en alemán).

Desde el comienzo del proyecto T+I a principios de 2016, la transformación se aceleró y se generó una nueva dinámica. La globalización, la electromovilidad y el cambio climático son los impulsores fundamentales para el cambio, aparte de la digitalización. Urgen y siguen vigentes las cuestiones de empleo, de exigencias cambiadas en las calificaciones, la externalización y los nuevos modelos comerciales para solo nombrar algunas. Nuevamente fomentado por el Fondo Europeo Social y el Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales, el proyecto transfA+Ir de la IG Metall se ajusta a estas condiciones: En el marco de transfA+Ir se desarrollan paquetes de herramientas con el fin de apoyar a los diferentes grupos destinatarios (comités de empresa, delegados de confianza, asesores de empresa contratados, entre otros) con los diversos elementos impulsores de la transformación. Expresamente se integraron aquellos temas que resultaron importantes desde el inicio del proyecto T+I (como por ejemplo la inteligencia artificial, desarrollo personal y calificación, eficiencia de los recursos, el mantenimiento de los empleos o cuestiones transnacionales). Los paquetes de herramientas incluyen listas de control, puntos claves para acuerdos empresariales, conceptos de calificación y de formación continua y herramientas de diagnóstico, entre otros. En 14 centros de producción/empresas piloto del proyecto las herramientas se

ponen a prueba y se amplían constantemente. Igual que en T+I se ofrece el apoyo por asesores externos.

Siendo el mayor sindicato independiente alemán con unos 2,2 millones de miembros, la IG Metall reconoció la importancia de la autotransformación para tener éxito. Por eso, los delegados del congreso sindical 2019 en Nuremberg aprobaron el proyecto «Pensar la IG Metall desde la empresa».¹¹ Con la empresa como lugar central de la acción se quiere determinar cómo el trabajo de la IG Metall debería cambiar en el futuro para configurar la transformación de manera competente, coparticipativa y apta para superar conflictos, en el sentido de las trabajadoras y los trabajadores. Las compañeras y los compañeros en las empresas trabajarán con las secretarías y los secretarios contratados para desarrollar propuestas de proyectos concretos que mejoren el trabajo sindical in situ, en los centros de producción, las empresas y los centros de la IG Metall. No por último dependerá de los resultados de los proyectos en 2023 si en el futuro la IG Metall siempre podrá actuar con fuerza y eficiencia, tanto a nivel de las fábricas y empresas como en lo relativo a las cuestiones transnacionales de la política sindical, porque los impulsores, las tendencias y las dinámicas de la transformación del mundo del trabajo no terminan ni en la puerta de la fábrica ni en las fronteras de los países.

¹¹ Por más información sobre el proyecto, v. <https://www.igmetall.de/gewerkschaftstag-2019/ig-metall-vom-betrieb-aus-denken-beschlossen>

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

- Bundesministerium für Arbeit und Soziales** (2015): Arbeit weiterdenken: Grünbuch Arbeiten 4.0, Berlin. [Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales: Repensar el trabajo: Libro verde Trabajar 4.0, Berlín.]
- (2019): Der Dialogprozess Arbeiten 4.0 [El proceso del diálogo Trabajar 4.0], disponible en <https://www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsmarkt/Arbeiten-vier-null/arbeiten-4-0.html>
- Chiwota, Elijah/Ludwig, Carmen/Mogane, Kenneth** (2019): Transnational Worker Solidarity: Building an African-European Network in Lear Corporation [Solidaridad obrera transnacional: construcción de una red de África y Europa en la Lear Corporation], en: *South African Labour Bulletin*, 43 (2).
- Heyer, Irene/Reuter, Melissa** (2019): Lernfabriken – neue Lernorte für Arbeiten 4.0 [Fábricas de aprendizaje: nuevas escuelas para Trabajar 4.0], en: Mit «Arbeit und Innovation» die digitale Zukunft gestalten [Transformar el futuro con «Trabajo e Innovación»], Schulz, Irene (comp.): *Industrie im Wandel – Bildungsarbeit in Bewegung* [Cambios en la industria: el trabajo educativo en movimiento], Fráncfort del Meno, p. 217–225.
- Huzzard, Tony/Gregory, Dennis/Scott, Regan** (2004): *Strategic Unionism and Partnership. Boxing or Dancing?*, Basingstoke y Nueva York.
- IG Metall** (s/a.): So bestimmen Arbeitnehmer im Betrieb über ihre Betriebsräte mit [Así participan las trabajadoras y los trabajadores en las decisiones de la empresa a través de sus comités de empresa], disponible en: <https://www.igmetall.de/im-betrieb/mitbestimmung/im-betrieb/so-bestimmen-arbeitnehmer-im-betrieb-uber-betriebsrat-mit>
- (2012): Gewerkschaftliche Bildung der IG Metall. Informationen über Grundlagen, Ziele und Methoden für internationale Partner [Educación sindical de la IG Metall. Informaciones sobre regulaciones, objetivos y métodos para socios internacionales], disponible en: <http://netkey40.igmetall.de/homepages/bildunginternational/hochgeladenedateien/Internationale%20Bildung/bildungsbroschuere/Bildungsarbeit-deutsch.pdf>
- (2015): Gute Arbeit, gutes Leben. IG Metall. Beschlüsse des 23. Ordentlichen Gewerkschaftstages der IG Metall in Frankfurt [Buen trabajo, buena vida. IG Metall. Decisiones de la XXIII Conferencia ordinaria anual de la IG Metall en Fráncfort], Fráncfort del Meno.
- (2017): Arbeit+Innovation. Wir machen Zukunft [Trabajo+Innovación. Construimos el futuro], disponible en: https://www.igmetall.de/download/20170515_IGM_Imagebrosch_re_finale_Ansichtsdatei_8e0dbbf34d34f80da69bcf1f1fc248436fbb7eab.pdf
- (2018): Arbeit+Innovation. Das Seminarkonzept der Bochumer Lernfabrik [Trabajo+Innovación. El concepto del curso de la fábrica de aprendizaje de Bochum], disponible en: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKewjEldPzztj0AhWl2a-QKHWeEBlAQFjAAegQlBxAB&url=https%3A%2F%2Fwww.igmetall.de%2Fdownload%2F20180903_Arbeit___Innovation___Das_Seminar-konzept_der_Bochumer_Ler_d9c0755393cbd3c3ad8bbd-56d8b18205a2964343.pdf&usg=AOvVaw3NTROkb_i2IFPgOWdTmj
- (2019a): Digitale Transformation gestalten. Beispiele guter Praxis [Aduerñarse de la transformación digital. Ejemplos de buena práctica], disponible en: https://www.igmetall.de/download/Abschlussbroschüre_Arbeit_und_Innovation_Teil_1___0bfedc0668a4cf97b20bff003efd5d-c664b96cdf.pdf
- (2019b): Digitale Transformation gestalten. Steckbriefe ausgewählter betrieblicher Umsetzungsprojekte [Descripciones breves de la implementación en empresas seleccionadas], disponible en: https://www.igmetall.de/download/20190130_Teil_2_Abschlussbroschüre_A_1_a149da82ae1bc514b91098cebbf1826ce2355ad1.pdf
- (2020): Hintergrundinformationen zur Jahrespressekonferenz 2020 [Información general de la conferencia de prensa anual de 2020], disponible en: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewj5tK3Wtl3qAhUF5uAKHRIKDE0QFjAAegQlARAB&url=https%3A%2F%2Fwww.igmetall.de%2Fdownload%2F20200124_2020_01_24_Hintergrund_Kerner_JPK_final_ars_510dcc74184968069e664939b33d4b92c812a926.pdf&usg=AOvVaw2BH3bVlIAxdaswl-Qhx0RBA
- IndustriAll** (2017): The Challenge of Industry 4.0 and the Demand for New Answers, Second Draft of Internal Working Paper as of 11 September 2017 [El desafío de la industria 4.0 y la demanda de nuevas respuestas, segundo borrador de un documento de trabajo interno], disponible en: http://www.industriall-union.org/sites/default/files/uploads/documents/2017/SWITZERLAND/Industry4point0Conf/draft_integrated_industry_4.0_paper_5_17.10.2017.pdf
- Janitz, Fritz/Schroth, Jochen** (2019): Mehr Betriebspolitik wagen: Mit «Arbeit und Innovation» die digitale Zukunft gestalten [Animarse a más política en las empresas: Diseñar el futuro digital con «Trabajo e Innovación»], en: Schulz, Irene (comp.): *Industrie im Wandel – Bildungsarbeit in Bewegung* [Cambios en la industria: la educación en movimiento], Fráncfort del Meno, p. 204–216.
- Kuhlenkötter, Bernd/Lins, Dominik/Niewerth, Claudia/Prinz, Christopher/Schäfer, Marvin/Wannöffel, Manfred** (2019): Mitbestimmung und Partizipation im Transformationsprozess zur Industrie 4.0 [Coparticipación y participación en el proceso de transformación de la industria 4.0], en: *Arbeit*, vol. 28(4).
- Schmalz, Stefan/Dörre, Klaus** (2014): *Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens* [El planteamiento de los recursos de poder: herramienta para el análisis de la capacidad de acción sindical], en: *Industrielle Beziehungen – Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management – The German Journal of Industrial Relations*, Rainer Hampp Verlag, vol. 21(3), p. 217–237.
- Schroth, Jochen/Reuter, Melissa/Schäfers, Kathrin** (2019): Transformation im Betrieb gestalten [Diseñar las transformaciones en la empresa], en: *Computer und Arbeit* 28 (2019), Núm. 12, p. 20–23.
- (2020): Betriebsräte gestalten Transformation [Los comités de empresa diseñan la transformación], en: *Arbeitsrecht im Betrieb* 41 (2020), Núm. 2, p. 37–39.

ACERCA DE LOS AUTORES

Kathrin Schäfers. Secretaria política del área de Producción del Comité Ejecutivo del IG Metall. Trabajó como secretaria del proyecto «Trabajo+Innovación» de 2017 a 2019.

Jochen Schroth. Jefe del departamento de Política de la globalización adjunto al Comité Ejecutivo del IG Metall. Director del proyecto «Trabajo+Innovación» de 2016 a 2019.

IMPRENTA

Friedrich-Ebert-Stiftung | Departamento de Política Global y Desarrollo | Hiroshimastr. 28 | 10785 Berlín | Alemania

Responsable:
Mirko Herberg | Política sindical internacional
Phone: +49-30-269-35-7458 | Fax: +49-30-269-35-9255

www.fes.de/gewerkschaften

Para solicitar publicaciones:

Julia.Schultz@fes.de

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

TRABAJADORAS/ES DAN FORMA A LA INDUSTRIA 4.0

El proyecto «Trabajo+Innovación» de IG Metall



La digitalización y la globalización generan transformaciones profundas en el mundo del trabajo; cambian las tareas, la cultura del lugar de trabajo y los modelos de organización de las empresas. A menudo estos procesos implican una amenaza para quienes trabajan, porque algunos puestos de trabajo pierden su función o se trasladan al exterior.



El IG Metall interviene en los procesos de transformación desde una perspectiva proactiva y muestra de esta manera que los procesos de innovación pueden estructurarse de tal manera que benefician a trabajadoras y trabajadores y empleadores por igual. Sobre la base de su fuerte poder de organización e institucional el IG Metall elaboró «Trabajo+Innovación», un proyecto innovador que vincula la formación obrera con proyectos de innovación específicos de las empresas. El personal y la dirección participan conjuntamente para desarrollar soluciones compartidas a los problemas concretos que se plantean a nivel de los puestos de trabajo y de las empresas.



En este contexto, el papel del sindicato trasciende la representación tradicional de intereses. A partir del apoyo a los procesos de innovación desde la perspectiva obrera el IG Metall contribuye a la permanencia de los puestos de trabajo, facilita la participación activa de las trabajadoras y los trabajadores en el diseño de sus puestos de trabajo e influye en la calidad de dichos puestos en los centros de producción dentro y fuera de las fronteras. Planteamientos de estas características fortalecen asimismo los recursos de poder de los sindicatos y los comités de empresa.

Más información sobre el tema se puede encontrar aquí:
<https://www.fes.de/lnk/transform>