

Anexo III

DIÁLOGO SOCIAL SOBRE LA EDUCACIÓN Y LA FORMACIÓN

Los casos que figuran en este anexo han sido presentados en el marco de los trabajos del grupo *ad hoc* “educación y formación” del diálogo social europeo. Los interlocutores sociales han considerado útil publicar una selección de los mismos que ilustran de manera particularmente interesante una o varias de las prioridades identificadas en el marco europeo:

- la identificación y la anticipación de las necesidades en competencias y en cualificaciones;
- el reconocimiento y la validación de las competencias y las cualificaciones;
- la información, el apoyo y el asesoramiento;
- los recursos.

Para una mayor claridad, todos los casos son descritos siguiendo un formato común. Se han indicado una o varias personas de contacto en cada caso, con el fin de que toda persona interesada pueda obtener información más amplia.

1. Desarrollo de las competencias en *Birds Eye Wall's*, Reino Unido
2. Formación continua en la industria química y farmacéutica, Italia
3. *Deutsche Telekom*, Alemania
4. *Gasunie*, Países Bajos
5. *Radiometer*, Dinamarca
6. Proyecto conjunto de la organización sueca de PYME *Företagarnas Riksorganisation* y de la Universidad de Uppsala, Suecia
7. Cooperación con los interlocutores sociales para identificar y anticipar las necesidades en competencias, Dinamarca
8. Diversas colaboraciones para la financiación de la educación de adultos, Dinamarca
9. Investigaciones nacionales conjuntas de los interlocutores sociales sobre las necesidades en competencias, Italia
10. Marco general para la educación y la formación a lo largo de la vida y acuerdos nacionales y regionales sobre la formación continua, España
11. *Usinor*, Francia
12. *Volkswagen*, Alemania

Desarrollo de las competencias en Birds Eye Wall's, Reino Unido

La sociedad Birds Eye Wall's desea motivar a los trabajadores e incitarles a aprender, promover el desarrollo de las competencias informando, apoyando y asesorando a los trabajadores y reconocer las competencias adquiridas

Birds Eye Wall's es una sociedad británica que produce helados y productos alimentarios congelados. En su establecimiento de Lowestoft, la política llevada a cabo consiste en permitir a todos que obtengan las cualificaciones profesionales nacionales (en inglés, *National Vocational Qualification NVQ*). Esta política es el reflejo del paso a una estructura de equipos reducidos, que exige una mano de obra altamente motivada y cualificada. Las competencias que se requieren de cada individuo se identifican bien por vía formal (el sistema individual de evaluación), bien por vía informal (a petición del trabajador). La evaluación de las NVQ consiste en medir la capacidad del trabajador para efectuar el trabajo y Birds Eye Wall's ha establecido un centro de evaluación interno. Las NVQ en "alimentación" y "bebidas" (niveles 1 y 2 de la producción alimentaria) son comprobadas y validadas internamente sobre el terreno. El tiempo que se tarda en obtener una NVQ varía de uno a tres años, según los candidatos; la evaluación se adapta a cada persona (tiempo, medios, etcétera). El plan de formación individual es un instrumento importante (cada trabajador tiene el suyo). Se ha realizado un esfuerzo particular de información y de asesoramiento, con el fin de ayudar a cada persona a que asuma una mayor responsabilidad con objeto de alcanzar el nivel más alto de competencia.

Los sindicatos se han implicado en diferentes momentos. Por ejemplo, colaboraron con la empresa en la elaboración del proyecto *Springboard* (trampolín), destinado a las personas menos cualificadas (curso de un día, encaminado a darles ganas de aprender). Además, a los representantes sindicales se les ha formado para ser representantes en formación –papel que incluye actividades tales como animar y aconsejar a sus colegas–.

La obtención de una NVQ de nivel 3 implica un reconocimiento financiero por parte de la empresa. Los niveles 1 y 2 son indispensables para una correcta ejecución de las tareas y no se refleja, por tanto, en un aumento salarial. No obstante, el hecho de que un trabajador emprenda una NVQ es reconocido en términos de progresión de carrera y favorece su capacidad de inserción profesional.

Contacto:

Ms. Anne Lindsay

CBI

Tel.: + 44 207 395 8273

E-mail: anne.lindsay@cbi.org.uk

Formación continua en la industria química y farmacéutica en Italia

Los interlocutores sociales a nivel sectorial llevan a cabo conjuntamente un proyecto experimental para desarrollar la formación en las empresas

El proyecto, experimental, se llevó a cabo desde noviembre de 2000 a junio de 2001, implicando a 1.044 trabajadores de 25 empresas, con un total de alrededor de 28.500 horas de formación impartidas. Los costes del proyecto fueron compartidos por el Estado (80%), las empresas (14%) y los trabajadores concernidos (6%).

Promovido por los interlocutores sociales sectoriales, el proyecto fue presentado por el organismo bilateral para la formación de Confindustria/Cgil-Cisl-Uil y fue realizado por un consorcio ad hoc entre las empresas implicadas.

El proyecto constaba de cuatro fases:

- la preparación del proyecto, con el análisis de las necesidades de formación de las empresas, incluida su adecuación a los objetivos generales definidos en el acuerdo nacional del sector concluido en 1998;
- la realización del proyecto. Se establecieron seis módulos de formación sobre los problemas económicos, las características del mercados y la estrategia de la empresa, la comunicación, el trabajo en equipo, la gestión de los recursos humanos y las aplicaciones informáticas;
- la certificación de las competencias. Los formadores organizaron varios tests con el fin de evaluar las competencias adquiridas. Estas se formalizaron mediante un certificado;
- la evaluación del proyecto, incluido un análisis de los cuestionarios, confirmando un buen grado de satisfacción por parte de los participantes, así como un informe final realizado por el Comité técnico del proyecto.

Contacto:

Ms. Fiorina Ludovisi

Confindustria

Viale dell'Astronomia, 30

I – 00144 Roma

Tel.: +39 06 59031

E-mail: f.ludovisi@confindustria.it

Mr. Roberto Pettenello

CGIL-CISL-UIL

Corso d'Italia n°25

I - 00198 Roma

Tel.: +39 06 8476302

E-mail: org.formazione@cgil.it

Deutsche Telekom, Alemania

Desarrollar las competencias del personal y favorecer la movilidad profesional: una necesidad para el sector alemán de las tecnologías de la información y para la sociedad Deutsche Telekom, con el fin de anticipar la falta de competencias

En colaboración con una asociación industrial (Zentralverband Elektrotechnik und Elektroindustrie), dos sindicatos (Deutsche Postgewerkschaft, IG Metall) y las autoridades públicas, la sociedad Deutsche Telekom definió una estrategia de desarrollo de las competencias con el fin de remediar la falta de competencias en el sector de las tecnologías de la información. Este régimen se está aplicando actualmente en diversas sociedades en Alemania, adaptándolo a las necesidades específicas en competencias de cada una de ellas. Los sindicatos participan en cada etapa del proyecto.

Tras algunos años de experiencia, se invita a los trabajadores a que tomen parte en actividades de aprendizaje, de forma voluntaria. El tipo y el contenido de estas actividades dependen del nivel de enseñanza de partida y del ámbito en el que desea especializarse el trabajador.

El régimen está abierto a todos (y no solo a los trabajadores que posean una cualificación formal en tecnologías de la información), ya que reforzar la movilidad es una de las soluciones al problema de la falta de competencias. En primer lugar, los llamados "proyectos de referencia" para los diferentes perfiles de especialización son elaborados conjuntamente por todas las partes implicadas, que sirven como una especie de currículum. En dichos "proyectos de referencia" se definen las aptitudes y competencias individuales que deben ser adquiridas a lo largo del trabajo del proyecto con el fin de obtener un certificado de especialización. A continuación, el individuo interesado por una especialización en el ámbito de las tecnologías de la información puede identificar con el empleador un proyecto "real" en la empresa que corresponda al proyecto de referencia y que le permita desarrollar mediante el trabajo –es decir, mediante el proyecto– las competencias requeridas para obtener el certificado de especialización. El certificado final pretende ser reconocido en Alemania y posiblemente, con posterioridad en el resto de Europa. Las actividades de formación se realizan en el lugar de trabajo, en seminarios y en casa. Se utilizan diversos instrumentos, especialmente la enseñanza a distancia, los módulos que se descargan desde *Internet*, las colaboraciones de formación, las reuniones con expertos, los foros de discusión *Internet*, etcétera. Se hace especial hincapié en las estructuras virtuales (clases virtuales, por ejemplo) y en las redes.

Se realiza un esfuerzo particular para ofrecer a los trabajadores apoyo y asesoramiento, especialmente a través de profesores y tutores.

Contacto:

Ms. Martina Westhues
Deutsche Telekom
Central Unit HR Management,
Terms of Employment, European Affairs

Avenue de Tervuren 273
B - 1150 Brussels
E-mail:
Martina.Westhues@be.telekom.de

Gasunie, Países Bajos

Crear las condiciones para un desarrollo de las competencias mediante el aporte de recursos apropiados: el desafío de Gasunie

Gasunie es una sociedad neerlandesa que compra, vende y transporta gas natural; emplea a alrededor de 1.450 personas. En 2001, los interlocutores sociales de la empresa se pusieron de acuerdo en un presupuesto de € 1.600 por trabajador para su desarrollo personal. Este presupuesto se añade a las posibilidades de estudio existentes. Está destinado a mejorar la participación de los trabajadores en la formación, así como a incitarles a asumir la responsabilidad de desarrollar sus competencias. El presupuesto de “desarrollo personal” se decidió en abril de 2001 y el acuerdo está en marcha desde octubre de 2001.

Las condiciones para gastar este presupuesto son mínimas:

- se define un plan de desarrollo para cada trabajador cubierto por los convenios de los interlocutores sociales (es decir, cerca del 99% de todos los trabajadores);
- se organiza una discusión bilateral con el director; este comprueba el plan en sus grandes líneas (especialmente en lo que se refiere al respeto del código de conducta interno);
- el presupuesto se consagra a actividades realizadas fuera del tiempo de trabajo del trabajador;
- la empresa reembolsa los gastos de formación por el monto del presupuesto.

Se ha establecido asimismo un comité con el fin de verificar si las actividades previstas por el plan de desarrollo permiten a la sociedad beneficiarse de una deducción fiscal. El criterio para la deducción fiscal es permitir “un trabajo remunerado en el futuro”.

Contacto:

Mr. Hans Uyttenboogaart

Gasunie

Tel: +31 50 5212018

E-mail: J.D.Uyttenboogaart@gasunie.nl

Radiometer, Dinamarca

Radiometer: pistas posibles e instrumentos innovadores para identificar las necesidades de competencias, anticipar las necesidades de la producción y convertirse en una organización de aprendizaje

Radiometer es una sociedad danesa, que integra la formación en la planificación de su producción. Se han llevado a cabo diversas iniciativas para que la empresa pueda seguir mejor las necesidades en producción mediante la modificación de la organización del trabajo. Estas iniciativas son consideradas en la empresa como el punto de partida de un mayor esfuerzo para integrar el desarrollo de los recursos humanos y la formación en la estrategia global de la empresa.

Los sindicatos se han implicado en el proyecto, que afecta a todos los trabajadores. La dirección participa igualmente de forma activa en el proyecto, y más en particular los ejecutivos intermedios, para los que el desarrollo de las competencias forma parte de sus funciones y representa un criterio de evaluación de sus resultados.

Se celebran reuniones una vez al año con cada trabajador individualmente, con el fin de identificar las necesidades de competencias. En esta empresa, los trabajadores son en gran parte obreros, trabajadores poco cualificados y, a menudo, inmigrantes con conocimientos escasos del danés.

Se utilizan diferentes instrumentos, por ejemplo:

- la iniciativa “segundo trabajo”, que proporciona a todos los trabajadores la posibilidad de cualificarse para otro puesto en la empresa, reforzando así la movilidad interna;
- diversos cursos, especialmente informática y lengua danesa así como otras lenguas extranjeras, son accesibles para todos los trabajadores durante las horas de trabajo;
- un “acuerdo sobre el ordenador a domicilio” que permite a los trabajadores tener un PC en casa tras haber seguido un curso de informática a distancia.

Este enfoque global, que combina la formación y el aprendizaje no formal y permite promover la participación de todos los trabajadores y ejecutivos, se ha mostrado muy motivador para los trabajadores. Su impacto sobre la organización de la sociedad y su capacidad para gestionar los cambios ha sido considerado como muy positivo.

Contacto:

Ms. Lise Skanting
DA
Vester Voldgade 113
DK - 1790 København V
Tel: + 45 3338 9388
Mobile: + 45 2920 0388
Fax: + 45 3393 0842
E-mail: lsk@da.dk

Mr. Anders Vind
LO, Kompetencesektionen
Rosenørns Allé 12
DK-1634 København V
Tel.: +45 3524 6144
Mobile: +45 2338 4203
Fax: +45 3524 6303
E-mail: avi@lo.dk

Proyecto conjunto de la organización sueca de PYME Företagarnas Riksorganisation y la Universidad de Uppsala

Identificar las competencias, anticipar las nuevas necesidades de los clientes y evaluar los resultados del aprendizaje: la estrategia establecida por la Företagarnas Riksorganisation

Los asalariados (a nivel de la secretaría) de la organización sueca de PYME han recibido la posibilidad de seguir un curso de derecho a distancia y “en línea”. El objetivo de esta formación era permitir a los asalariados mejorar sus conocimientos de derecho, de manera que pudieran, en el futuro, responder a las cuestiones básicas de los miembros. Los asalariados que siguieron esta formación provenían de horizontes pedagógicos diferentes, pero todos poseían conocimientos fundamentales de informática (el “permiso de conducir informático” ECDL).

Los cursos, preparados por profesores de la universidad, eran impartidos a través del *intranet* de la organización. Profesores y alumnos tenían la posibilidad de comunicar, individualmente o en grupos, a través de esta red –por ejemplo, a través de un foro y de un salón virtual de discusión.

La formación se impartió en el lugar de trabajo y a domicilio, pero sin conceder a los interesados permisos o ausencias particulares. Se organizó asimismo un examen final.

Los resultados fueron satisfactorios, tanto para los asalariados como para el empresario, y todos los asalariados concernidos obtuvieron un certificado especificando el contenido del curso. Los resultados del trabajo llevado a cabo tras esta formación fueron cuidadosamente evaluados. El número de cuestiones de orden jurídico planteadas por los miembros ha aumentado en un 60%, siendo el 80% de las mismas tratadas por alguno de los asalariados así formados.

Basándose en esta experiencia positiva, se organizó en 2001 un curso de derecho mercantil y está previsto otro para 2002.

Contacto:

Mr. Ulrik Ostling
Företagarnas Riksorganisation
S -106 67 Stockholm
E-mail: ulrik.ostling@fr.se

Cooperación con los interlocutores sociales para identificar y anticipar las necesidades en competencias, Dinamarca

Los interlocutores sociales y el gobierno danés trabajan conjuntamente en el complejo desafío de identificar y anticipar las necesidades en competencias

En Dinamarca, los interlocutores sociales y los poderes públicos trabajan en estrecha cooperación con el fin de promover el desarrollo de las competencias en las empresas. Esto permite asegurar una cierta coherencia entre los trabajos del diálogo social bipartito y los de las instancias tripartitas, que existen a nivel local, sectorial y nacional.

Algunas características generales están establecidas por la legislación danesa y se pueden resumir de la siguiente manera:

A nivel nacional, el marco general es determinado por las instancias tripartitas que realizan recomendaciones a los ministros.

A nivel sectorial, se pueden negociar convenios colectivos entre los interlocutores sociales; dichos convenios definen los principios generales y los elementos comunes de las estrategias de desarrollo de las competencias en las empresas. Estos convenios tratan, por ejemplo, de los siguientes temas: acceso al aprendizaje, recursos para el aprendizaje, establecimiento y papel de los órganos que representan a los asalariados.

A nivel de la empresa, diversos instrumentos contribuyen a asegurar la cooperación entre los interlocutores sociales. La identificación de las competencias actuales del trabajador y de sus necesidades futuras puede realizarse a través de una entrevista anual entre el empresario y el asalariado. Actualmente, alrededor del 75% de los asalariados daneses disfrutan de estas entrevistas. Una vez analizados los resultados de las entrevistas individuales y definidas las necesidades de competencias, se puede planificar el aprendizaje. Comités locales de formación ofrecen a la dirección y a los representantes de los trabajadores la posibilidad de discutir y planificar las actividades de aprendizaje.

Los interlocutores sociales participan igualmente en los comités tripartitos con las instituciones para la educación y la formación a diferentes niveles. Estas colaboraciones permiten a las instituciones encargadas de la educación y la formación anticipar las necesidades en competencias y definir las actividades de formación con mayor precisión. La cooperación entre estas instituciones y los interlocutores sociales contribuye igualmente a asegurar una eficaz aplicación de los planes de formación, así como un impacto positivo de las formaciones en el desarrollo de las empresas y los asalariados.

Contacto:

Ms. Lise Skanting DA
Vester Voldgade 113
DK - 1790 København V
Tel: + 45 3338 9388
Mobile: + 45 2920 0388
Fax: + 45 3393 0842
E-mail: lsk@da.dk

Mr. Anders Vind
LO, Kompetencesektionen
Rosenørns Allé 12
DK-1634 København V
Tel.: +45 3524 6144
Mobile: +45 2338 4203
Fax: +45 3524 6303
E-mail: avi@lo.dk

Diversas colaboraciones para la financiación de la educación de adultos, Dinamarca

Los interlocutores sociales y el gobierno danés trabajan juntos en el complejo desafío de la financiación de la educación de adultos

El grado de cooperación y de participación del Estado, de los interlocutores sociales, de los empleadores y/o de los asalariados varía según el tipo de educación de adultos que hay que financiar. Existen cuatro tipos de educación de adultos:

- la enseñanza básica;
- la formación profesional continua;
- la enseñanza avanzada (es decir, con el objetivo de obtener cualificaciones formales nuevas y más elevadas);
- toda la gama de formaciones no regladas y accesibles a los adultos.

Además, existen diferentes mecanismos de financiación para cubrir los diversos recursos invertidos en las actividades de aprendizaje; tiempo, coste de la formación, compensación de la reducción de ingresos durante la formación, etcétera.

Por ejemplo:

- la mayor parte de la enseñanza básica de adultos está financiada por el Estado. Un fondo público, gestionado por los interlocutores sociales, está destinado a financiar la formación profesional continua. Los interlocutores sociales deciden el objeto y el contenido de las actividades de formación así financiadas, por ejemplo, a través de acuerdos marco y de comités conjuntos;
- los convenios colectivos establecen que, si el Estado garantiza un ingreso igual a las prestaciones de paro para los asalariados durante los periodos de formación, los empleadores pagan la diferencia entre el nivel de dichas prestaciones y el salario real;
- se puede igualmente realizar una inversión en recursos financieros y/o en tiempo a la sola iniciativa de los empleadores o de los asalariados.

Además, se acaba de establecer un nuevo régimen para financiar la enseñanza avanzada, llamado SESA (apoyo del Estado a la educación de los adultos). El funcionamiento detallado de este régimen figura actualmente en el programa de los interlocutores sociales a nivel nacional.

Contacto:

Ms. Lise Skanting
DA
Vester Voldgade 113
DK - 1790 København V
Tel: + 45 3338 9388
Mobile: + 45 2920 0388
Fax: + 45 3393 0842
E-mail: lsk@da.dk

Mr. Anders Vind
LO, Kompetencesektionen
Rosenørns Allé 12
DK-1634 København V
Tel.: +45 3524 6144
Mobile: +45 2338 4203
Fax: +45 3524 6303
E-mail: avi@lo.dk

Investigaciones nacionales conjuntas de los interlocutores sociales sobre las necesidades en competencias, Italia

Los interlocutores sociales italianos han definido un proyecto encaminado a identificar y anticipar las necesidades en competencias, así como a ahondar la cooperación con los poderes públicos en dieciséis sectores

Las investigaciones conjuntas se remontan a enero de 1993, fecha en la que los interlocutores sociales, por un acuerdo nacional sobre la formación, apelaron a los poderes públicos para que introdujesen una política de formación integrada. Se estableció en 1986 un observatorio, el OBNF, para realizar estas investigaciones; está compuesto por representantes de los empleadores y de los sindicatos.

El objetivo es identificar las necesidades en competencias de las empresas, en dieciséis sectores diferentes, y ofrecer a los poderes públicos informaciones precisas sobre las tendencias a largo plazo del mercado laboral. Las competencias necesarias para las empresas fueron identificadas mediante un sondeo. Se definieron más de 80 perfiles profesionales, de los cuales el 70% se consideró "crítico" o difícil de encontrar en el mercado de trabajo. Los resultados muestran asimismo que el 40% de las necesidades en competencias identificadas son similares en todos los sectores cubiertos.

Los resultados del estudio serán tomados en consideración por los poderes públicos en la elaboración de programas de educación y/o de formación, de manera que se asegure una mayor correspondencia entre las ofertas de formación y las necesidades en competencias. Las informaciones recogidas posibilitarán igualmente que los poderes públicos anticipen las necesidades en competencias, teniendo en cuenta la evolución del mercado laboral y de los progresos tecnológicos. El éxito de la aplicación depende, en gran medida, de las colaboraciones locales con los poderes públicos. En algunas regiones, se han establecido laboratorios conjuntos entre los interlocutores sociales y los representantes del sector de la educación, con el fin de definir los programas de formación y promover los resultados del estudio.

Contacto:

Ms. Fiorina Ludovisi
Confindustria
Viale dell'Astronomia, 30
I - 00144 Roma
Tel: +39 06 59031
E-mail: f.ludovisi@confindustria.it

Mr. Roberto Pettenello
CGIL-CISL-UIL
Corso d'Italia n°25
I - 00198 Roma
Tel.: +39 06 8476302
E-mail: org.formazione@cgil.it

Marco general para la educación y la formación a lo largo de la vida y acuerdos nacionales y regionales sobre la formación continua, España

Los resultados del diálogo social sirven para construir un sistema general de educación y de formación a lo largo de la vida en España

La situación de España se caracteriza por un grado elevado de descentralización y de división de responsabilidades entre los actores nacionales y regionales de la formación profesional. Se pueden distinguir tres ámbitos principales:

- la educación y la formación profesionales iniciales, que dependen en primer lugar de las autoridades competentes de la educación;
- la formación de los desempleados, depende esencialmente de las autoridades competentes del empleo;
- la formación de los asalariados en empresa, ámbito en el que los interlocutores sociales están fuertemente implicados a través de convenios nacionales bipartitos y tripartitos.

Los III Acuerdos nacionales sobre la formación profesional continua (2001-2004) han establecido una fundación tripartita cuyos fondos son destinados a planes de formación de empresas (de más de 100 trabajadores), planes agrupados (que impliquen a dos empresas o más, normalmente en el mismo sector) y planes intersectoriales. Los planes agrupados permiten, por ejemplo, a las PYME intensificar sustancialmente sus actividades de formación. Asimismo se pueden financiar permisos individuales para la formación, a solicitud de asalariados con al menos un año de antigüedad en la empresa. Estos permisos están encaminados a la formación dirigida a cualificaciones técnicas y profesionales oficiales. Por último, la ayuda financiera puede cubrir igualmente medidas complementarias como investigaciones, encuestas, concepción de instrumentos pedagógicos, etcétera.

A pesar de esta segmentación, se ha conseguido un consenso social general en materia de educación y de formación profesionales por parte de los interlocutores sociales y las autoridades públicas. Este consenso se ha reflejado formalmente en un Programa Nacional de Formación Profesional (1998-2002). Además, se acaba de adoptar un Proyecto de Ley sobre las cualificaciones y la formación profesional, que desarrolla las medidas y objetivos definidos en el plan nacional de formación profesional. El proyecto concierne al establecimiento de un marco general que engloba no solo los diversos tipos de formación profesional, sino también la validación y certificación del aprendizaje informal, por ejemplo, las competencias adquiridas mediante la experiencia en el trabajo. También se hace hincapié en cuestiones tales como la información y la orientación, la evaluación y la calidad de la formación, y la innovación.

Sobre los resultados del acuerdo social, el nuevo sistema debería facilitar y fomentar la adquisición y la validación de competencias, independientemente del lugar, del momento y de las modalidades de su adquisición.

Contacto:

Mr. Menéndez-Valdés
CEOE
C/Diego de León, 50
E - 28006 Madrid
Tel.: + 34 91 5639641
menendez@ceoe.es

Ms. Marta del Castillo Coba
CC.OO. - FOREM
Calle Longares, 6-8
E - 28022 Madrid
Tel.: +34 91 3135915
mdelcastillo@forem.ccoo.es

Mr. Luis Galiano Rabago
UGT
Hortaleza, 88
E - 28004 Madrid
Tel.: 34/91/5897685
lgaliano@cec.ugt.org

Usinor, Francia

Usinor ha establecido una política de desarrollo y gestión de las competencias que permite a los asalariados reforzar su adaptabilidad y su capacidad de inserción profesional, y a la sociedad reforzar su capacidad de reacción ante los cambios así como mejorar su competitividad

Para Usinor, una sociedad francesa de primer rango de la industria siderúrgica, que emplea a más de 50.000 personas en el mundo, la política de desarrollo de las competencias de todo su personal se halla en el centro de la estrategia global de empresa y constituye un elemento crucial de su competitividad. Era necesaria una evolución de la estrategia global de la empresa para hacer frente a las reestructuraciones.

Un acuerdo marco a nivel de la empresa, negociado en 1990 y actualizado en 2000, define las grandes líneas de la nueva estrategia. Los principales objetivos son desarrollar la cualificación de los asalariados, permitir una progresión armoniosa de su carrera y mantenerse al día de la evolución de las tecnologías y del entorno. Debido a esta nueva estrategia, se han aportado profundos cambios a la organización del trabajo, como por ejemplo:

- introducción de una organización del trabajo basada en perfiles e itinerarios profesionales (*filières métier*), y ya no en función de puestos específicos;
- posibilidad de que cada asalariado formule propuestas para su formación;
- traducción de nuevas competencias adquiridas en términos de organización del trabajo y de salario.

La experiencia demuestra que la adopción de este nuevo enfoque era un proceso necesario, aunque largo, que exigía la implicación de todos los actores. El acompañamiento y el asesoramiento a los asalariados son cruciales para su motivación y, por tanto, para el éxito de la estrategia. Mediante el desarrollo de sus competencias, los asalariados refuerzan su capacidad de inserción profesional y su adaptabilidad, y la sociedad progresa en su capacidad para reaccionar a los cambios y mejora su competitividad.

Contacto:

Mr. Henri Cuniberti

Usinor

Tel.: +33 1 47 49 60 92

henri.cuniberti@usinor.com

Volkswagen, Alemania

Un acuerdo colectivo intenta promover el empleo y el desarrollo de las competencias mediante la inversión de diferentes tipos de recursos

Un acuerdo colectivo, titulado "5000 x 5000", fue firmado en la sociedad Volkswagen el 28 de agosto de 2001. Este acuerdo prevé que Volkswagen contrate a 5.000 asalariados, de los cuales 3.500 sean personas actualmente en paro, por un salario de DM 5.000 al mes. Tras la selección, los asalariados potenciales serán formados por establecimientos públicos de formación con el fin de adquirir los conocimientos clave. En una segunda fase, estos 5.000 nuevos asalariados serán empleados bajo contrato de seis meses de duración, periodo durante el cual se organizará una formación en la empresa (en esta fase, se pagará DM 4.000 a los asalariados). Si el trabajador obtiene buenos resultados durante este periodo, se le ofrecerá un contrato de duración indefinida.

El acuerdo colectivo prevé asimismo que los trabajadores participen en una formación continua en el lugar de trabajo, de una duración de hasta tres horas semanales, además de las 35 horas del horario normal de trabajo. El asalariado contribuye la mitad de este tiempo de formación. Se define individualmente un plan de formación para cada trabajador. Se puede otorgar asimismo a los asalariados un certificado ampliamente reconocido, el *Fachkraft für Automobilbau*.

Esta estrategia está detallada en una "carta de cualificación", considerada por la sociedad como parte integrante de la estrategia global de la empresa.

Contacto:

Mr. Stefan Küpper
Stellvertretender Abteilungsleiter Lohn- und Tarif
Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
Im Haus der Deutschen Wirtschaft
Breite Str. 29
D - 10178 Berlin
Tel: +49 30 2033 1302
Fax: +49 30 2033 1305
E-mail: s.kuepper@bda-online.de