



Formación |
Sindical | Ejecutiva

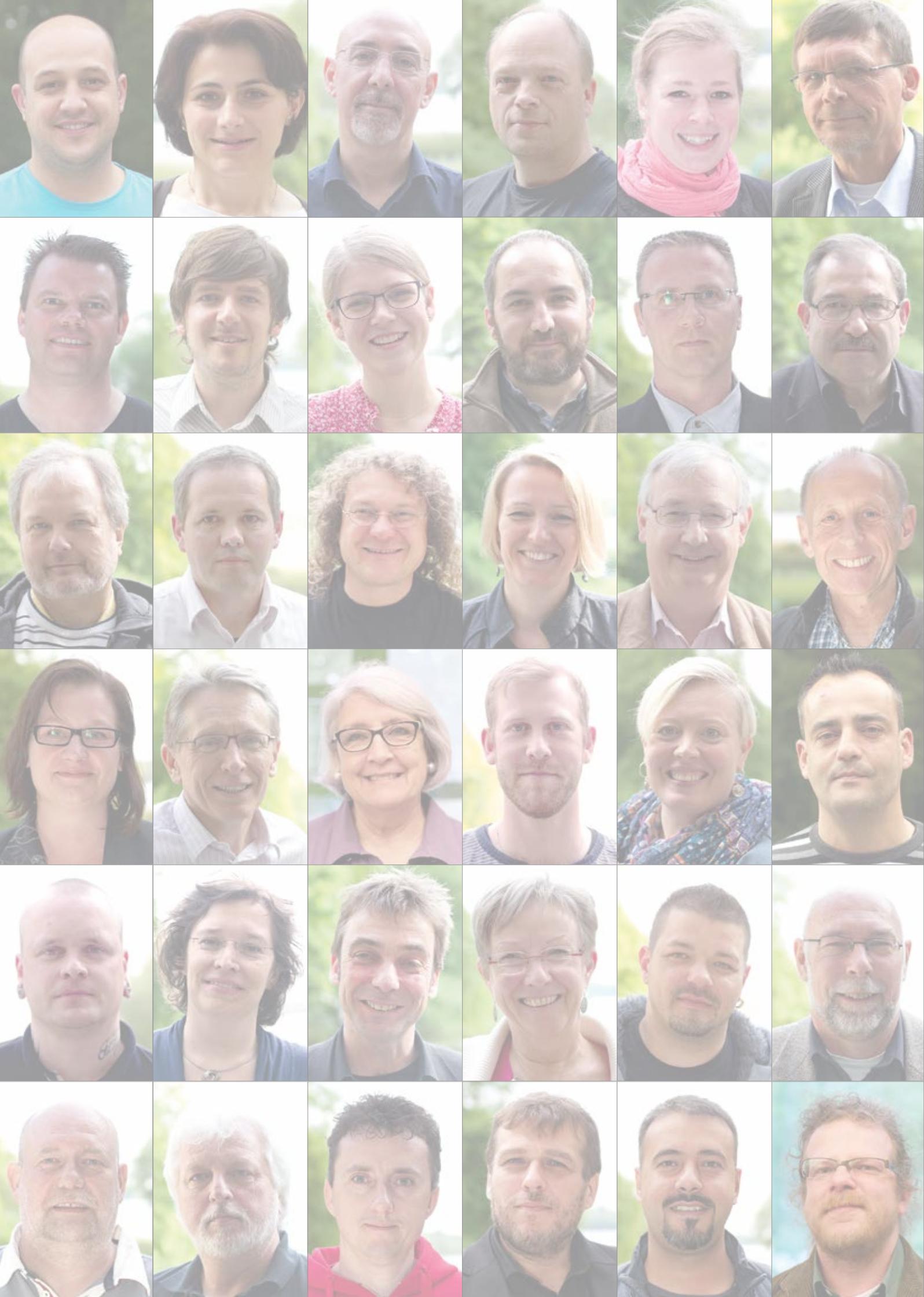
Resultados del proyecto Net2Quali-EWC



La innovación en procesos transnacionales

**La formación y participación
en empresas multinacionales**







Formación |
Sindical | Ejecutiva

Resultados del proyecto Net2Quali-EWC

La innovación en procesos transnacionales

**La formación y participación
en empresas multinacionales**

IG Metall Ejecutiva, Dpto. Formación Sindical



Créditos

Editor

IG Metall Vorstand, FB Gewerkschaftliche Bildungsarbeit
[IG Metall Ejecutiva, Dpto. Formación Sindical]
Wilhelm-Leuschner-Straße 79, 60329 Frankfurt am Main
Bertin Eichler, Ulrike Obermayr, Tom Kehrbaum

Redacción

Christopher Dreßen, Claudia Kaczmarek, Tom Kehrbaum, Martin Roggenkamp

Autores

Chaja Boebel, Michael Braungart, Christopher Dreßen, Sophie Jänicke,
Tom Kehrbaum, Georg Leutert, Martin Roggenkamp, Ferdije Rrecaj,
Karin Pries, Ludger Pries

Los contenidos del capítulo 8 fueron redactados con la participación de
Hans-Erik Andersson, Chaja Boebel, Nadja Christy, Bruno Demaitre, Jean-
Claude le Douaron, Sophie Jänicke, Undine Memmler, Holger Röber, Ferdije
Rrecaj, Martin Roggenkamp, Rosi Schneider, Concha de Sena, Marika Varga.

Composición y diseño

Visualisierung & Konzepte, Braunschweig



The project “Net2Quali-EWC“ is funded by the European Commission
Directorate General for Employment, Social Affairs and Inclusion within the
framework of Information, Consultation and Participation of representatives
of undertakings (heading 04.03.03.03).

The sole responsibility lies with the author.

The Commission is not responsible for any use that may be made of the infor-
mation contained herein.

Frankfurt/Main, septiembre de 2012

Contenido

Prefacio	5
Introducción	7
Crear Europa – también desde la crisis.	7
Formación y cualificación para que los sindicatos puedan actuar a nivel internacional.	8
El desarrollo de innovaciones sociales, económicas y ecológicas	8
La formación sindical como laboratorio para una economía ecológica y social.	9
Capítulo 1	
Las innovaciones mediante la formación transnacional.	11
El desarrollo de conceptos transnacionales de formación para la promoción de innovaciones tecnológicas y sociales	11
La creación de proyectos transnacionales de innovación para superar la crisis – tema común, modo de trabajo cooperativo, resultados innovadores	13
Capítulo 2	
La cogestión en Europa como fuerza motriz para los procesos de innovación.	17
Europa todavía dista mucho de ser una región innovadora y sociedad del conocimiento	17
Se necesitan procesos de innovación transnacionales sociales.	18
Los procesos sociales de innovación: El ejemplo de Bosch en Europa.	19
El Comité de Empresa como fuerza motriz estratégica para las innovaciones en Volkswagen.	20
El camino largo y difícil hacia los procesos transnacionales de innovación	21
Capítulo 3	
El diseño Cradle to Cradle® para la calidad y seguridad de productos y procesos	23
La idea detrás del diseño Cradle to Cradle®	23
La puesta en práctica del diseño Cradle to Cradle®	23
Capítulo 4	
Automobile 2.0 – employment · e-mobility · environment	25
Objetivos específicos	26
Plan de trabajo	28
Resultados.	31
Capítulo 5	
Planteamientos de cualificación transnacional para promover la competencia intercultural de actuación ...	35
Los desafíos en la cualificación de Comités Europeos.	35
Objetivos y procedimiento	37
Trcurso del proyecto	39
Balance	42
Capítulo 6	
Evaluación del taller y análisis de las necesidades de cualificación para los CEE.	45
Introducción	45
El planteamiento metódico de la evaluación	45
Los resultados de la evaluación.	46
Métodos de trabajo	52
Conclusiones.	56



Capítulo 7

Concepto para el taller Cambio tecnológico e innovaciones relativas a las tecnologías verdes como tema para Comités de Empresa Europeos	57
Introducción	57
Los objetivos y la estructura de la cualificación	58
Día de llegada	60
Primer día: Módulo sensibilización y activación de los miembros de CEE para la promoción de innovaciones como tarea para los CEE	61
Segundo día: Módulo Fortalecimiento de la competencia innovadora de miembros de CEE en el contexto de la empresa	62
Tercer día: Módulo Discusión sobre los requisitos temáticos con respecto a la eficacia de los recursos ...	67

Capítulo 8

Cursos de formación para CEE sobre el tema de la “innovación”	68
Módulo 1: Aproximación al tema de la innovación	68
Módulo 2: ¿De qué estamos hablando?	70
Módulo 3: Oportunidades y riesgos	71
Módulo 4: De la teoría a la práctica	72

Capítulo 9

El desarrollo de estándares de calidad para la cualificación de Comités de Empresa Europeos a nivel internacional	74
Estándares de calidad para cursos de cualificación de CEE a nivel internacional	75

Capítulo 10

Balance: La creatividad y dinámica de la cooperación intercultural	77
---	----

Apéndice

Métodos para talleres internacionales	80
Welcome Diversity	80
Cartel grande de presentación	81
Métodos de relajación	82
Peña de aficionados	82
Juego cultural	83
Puzzle de un mapa de Europa	84
Ejercicio del limón	85
Las diferencias culturales en el contexto laboral	87
BARNGA	89
Métodos relativos a la innovación	90
Sensibilización – ¿Qué es una “innovación”?	90
Definición – ¿Qué es una “innovación”?	91
Standogramm	92
Oportunidades y riesgos de la “innovación”	93
Método del escenario	95
Lista de chequeo para seminarios internacionales	97
Literatura	99



Prefacio

Apreciadas compañeras y compañeros, apreciados miembros de Comités de Empresa Europeos, apreciados ponentes en Europa:

Cooperar en lugar de competir, esto fue el concepto inicial cuando se constituyeron los primeros sindicatos en Europa hace 150 años. En aquella época, cooperar siempre también significaba aprender juntos: en común, los unos de los otros, unos para otros. Estos procesos prácticos de aprendizaje y trabajo fueron la base para la solidaridad que primero tuvo que transformarse en una experiencia real para luego poder convertirse en un valor fundamental del movimiento sindical internacional. En la actualidad, esta solidaridad tiene más importancia que nunca.

Europa todavía no ha superado la crisis. Se ha convertido en una crisis polifacética y compleja y nadie sabe como se va a desarrollar en el futuro. Lo que sí se sabe sin embargo es lo que quieren las y los sindicalistas en Europa y el mundo entero desde los orígenes históricos: una situación estable y justa desde el punto de vista social y económico cuya base siempre también es un buen trabajo y un sistema educativo y formativo que establezca la igualdad de oportunidades y dé a los jóvenes múltiples perspectivas para el futuro. Desde hace muchas décadas, muchas personas en Europa trabajan para ello junto con sus sindicatos. En la práctica, son los arquitectos de una Europa pacífica y día tras día realizan esta tarea en el entorno de su vida.

Una a otra vez, los sindicatos se ven enfrentados a nuevos desafíos. La cuestión ecológica requiere respuestas urgentes. No sólo después de Fukushima sabemos que necesitamos una reorientación fundamental y sostenible para la producción energética. En el futuro, las tecnologías verdes constituirán la base para la economía. En este ámbito habrá que promover innovaciones. Las personas en Europa y fuera de Europa saben que se necesitan cambios, pero para superar

las incertidumbres que conllevan hay que estar involucrado.

Una amplia evolución de las tecnologías que tienen en cuenta las cuestiones ecológicas y sociales y les dan la misma importancia puede ser un proyecto maravilloso de la cooperación europea y contribuir a superar la crisis. Los ingenieros tienen ideas y están dispuestos a llevarlas a la práctica junto con las trabajadoras y trabajadores. La competencia ecológica de las empresas no deberá ser un obstáculo para esta cooperación humana y orientada hacia el futuro.

Para iniciar este “cambio de rumbo europeo” necesitamos urgentemente conceptos transnacionales de formación y actuación para promover y concebir innovaciones en empresas multinacionales. El proyecto europeo Net2Quali-EWC se ha dedicado a esta tarea y se ha fijado unos objetivos ambiciosos. Se van a desarrollar conceptos innovadores de formación para promover las innovaciones tecnológicas y sociales en procesos laborales transnacionales.

Para ello, los organizadores del proyecto atribuyen un papel clave a la cogestión europea en empresas multinacionales y colocan a los Comités de Empresa Europeos en un primer plano para iniciar y concebir estos procesos. Los conceptos de formación fueron desarrollados para ellos.

En el proyecto Net2Quali-EWC – un proyecto sucesor de TransQuali-EWC (2009–2010) – participaron sindicatos y sus organizaciones de cualificación de seis países europeos. Los miembros de Comités de Empresa Europeos de seis empresas y nueve países europeos participaron en las pruebas de concepto contribuyendo con sus amplios conocimientos y experiencias prácticas.

En el presente manual se publican los amplios resultados del proyecto, las contribuciones científicas y sobre todo los conceptos formativos desarrollados en común. Estamos muy agradecidos a todos los participantes de los Comités de Empresa Europeos, las pedagogas y pedagogos, los coordina-



dores sindicales de los Comités Europeos y no en último término también a los socios del proyecto y la Comisión Europea.

Este proyecto es un buen ejemplo más para el éxito de la cooperación europea y la gran fuerza de una solidaridad europea que tiene raíces comunes en la historia y un futuro colegial. Permitirá superar muchas crisis más.



Bertin Eichler

Tesorero supremo,
Ejecutiva de IG Metall



Ulrike Obermayr

Directora Dpto. Formación
Sindical en la Ejecutiva
de IG Metall



Introducción

La crisis actual en Europa manifiesta una vez más los déficits que resultan de la orientación unilateral de la integración europea en el área económica. Mientras que para las estructuras de las empresas, las cadenas de producción y el comercio en Europa las fronteras de los Estados nacionales casi ya no tienen importancia, las posibilidades participativas en la sociedad y política para las ciudadanas y ciudadanos así como de las trabajadoras y trabajadores todavía están limitadas al contexto regional y nacional. Es por esta razón que el área económica europea carece de un fundamento social y democrático.

Crear Europa – también desde la crisis

Un aspecto muy importante es que en Europa no existe un área educativa común. Ésta sin embargo debería ir a la par con el espacio económico europeo. En su diatriba *Gesellschaftsentwurf Europa* [Un concepto para la sociedad europea, nota del traductor] (Negt 2012), Oskar Negt hace referencia a la necesidad de procesos colectivos de aprendizaje. Para la participación política de las ciudadanas y ciudadanos y la creación de una identidad europea es sumamente importante tener en cuenta también las experiencias cotidianas de las personas. Aún así no sólo la participación política requiere un trasfondo educativo común. La participación cotidiana en la sociedad y la cooperación más allá de las fronteras también requieren unos recursos e inventarios educativos comunes, en breve un concepto común para la formación de las personas involucradas. Además, una Europa común necesita unas competencias más amplias que hagan posible y promuevan el intercambio más allá de las respectivas fronteras culturales.

La promoción de un concepto común de formación en Europa

La diversidad y el profundo trasfondo histórico de las culturas educativas en Europa constituyen un importante desafío para la creación de un espacio educativo europeo. Al mismo

tiempo sin embargo ofrecen un potencial enorme para el desarrollo de un paisaje educativo dinámico que puede recurrir a las experiencias y formas de estas numerosas culturas e inventarios educativos. Por un lado, hay que integrar paso por paso estas culturas de manera que puedan poner de relieve de forma productiva sus respectivas características educativas. Esto sólo será posible en un proceso bottom-up en un elevado número de proyectos de intercambio y cooperación. Por el otro lado sin embargo, este intercambio brinda la oportunidad de que a raíz de la discusión entre las diversas culturas educativas nace un desarrollo dinámico de ideas y conceptos para la formación que puede basarse en las experiencias históricas con la formación en numerosos países europeos.

Ante este trasfondo, IG Metall ha iniciado una serie de proyectos transnacionales cofinanciados por la Comisión Europea en cuyo marco las organizaciones de formación de varios países europeos desarrollan conceptos de formación comunes para varias áreas de la formación. En el marco del proyecto Quali2move, organizaciones sindicales de cualificación de siete países europeos y Turquía así como del nivel europeo actualmente elaboran un concepto común de cualificación para la educación política que empieza por el nivel europeo.

La gestión en empresas multinacionales

La cualificación de los Comités de Empresa Europeos (CEE) constituye un desafío muy especial. La participación activa en empresas multinacionales en Europa exige a los miembros de los CEE un elevado nivel de cualificación y competencias. Además de las competencias técnicas relativas al sector, la empresa y sus emplazamientos, tienen prioridad sobre todo las competencias sociales para fomentar la cooperación intercultural de los miembros del CEE.



En este contexto es de especial importancia para los CEE crear una identidad europea común basada en la solidaridad práctica y desarrollar una consciencia social común. Una base importante para ello son unos procesos de aprendizaje común de los órganos interculturales sobre la base de conceptos educativos que integren las diferentes culturas de la educación en los diferentes países de origen de los miembros del CEE. En la mayoría de los casos sin embargo, las medidas de cualificación que se ofrecen a los CEE son de instituciones de cualificación nacionales. Es por esta razón que para los CEE existe una demanda especial por conceptos de cualificación de carácter transnacional.

Formación y cualificación para que los sindicatos puedan actuar a nivel internacional

Ante este trasfondo, en 2009 IG Metall inició el proyecto Trans-Quali-EWC para desarrollar y establecer junto con instituciones sindicales de cualificación de Gran Bretaña, Polonia y europeas (ETUI) un concepto común de cualificación para los CEE. Las partes desarrollaron un concepto provisional de talleres, lo probaron con la participación de CEE de varias empresas y lo revisaron sobre la base de una evaluación sistemática (IG Metall Ejecutiva 2010).

Este primer resultado de una cooperación transnacional en el ámbito de la cualificación para los CEE fue el fundamento para el proyecto Net2Quali-EWC que dio una base más amplia europea al concepto común de la cualificación. En la evolución de este concepto participaron instituciones sindicales de cualificación de España, Suecia, la República Checa, Dinamarca, Finlandia, Alemania y europeas (ETUI). Después de un intensivo proceso de intercambio y desarrollo el concepto fue sometido a una prueba en la cual participaron 19 miembros de CEE de seis empresas y nueve países europeos. Después de una evaluación, ahora se presenta en este manual en una versión revisada.

Con el fin de crear además de esto unas bases europeas fiables para la realización de ofertas de cualificación para los CEE, las partes del proyecto acordaron adoptar unos estándares de calidad comunes para la cualificación de miembros de CEE sobre la base de las experiencias hechas durante la realización del taller para los CEE, los resultados de la evaluación así como un análisis de la demanda de cualificación de los CEE.

El desarrollo de innovaciones sociales, económicas y ecológicas

Desde el punto de vista temático, las partes involucradas centraron el concepto de cualificación en la cuestión de la *innovación* estableciendo con ello un nuevo campo de cualificación para los CEE. En las áreas de la tecnología, los procesos, los productos y la organización, las innovaciones cobran cada vez más importancia tanto para la competencia como para la calidad del trabajo.

En principio, las innovaciones en las empresas no se limitan a los aspectos tecnológicos y/o organizativos porque se basan siempre en los contextos del trabajo y la vida de las trabajadoras y trabajadores influyendo sobre éstos. Las innovaciones se producen siempre en el marco de procesos en los que las personas interactúan entre sí. Por este motivo son un campo de actuación importante para la cogestión. El desarrollo sostenible y la puesta en práctica de las innovaciones en las empresas requieren el apoyo por parte de los trabajadores y la utilización de sus conocimientos como expertos. Además, los trabajadores y sus órganos de representación desempeñan un papel clave en el desarrollo de perspectivas sostenibles de innovación. Los factores “tiempo” e “interés” y sus manifestaciones humanas en el mundo social de la vida de los trabajadores son totalmente diferentes a “tiempo” e “interés” desde la perspectiva económica de una empresa. Ante el trasfondo de la creciente fluctuación de los ejecutivos



y las expectativas a cada vez más corto plazo con respecto a la rentabilidad debido a los cambios en la estructura de los propietarios de las empresas, es más probable que los trabajadores pueden adoptar una perspectiva a largo plazo de la empresa que va más allá de una competencia a corto plazo por el precio.¹ Esta es la clave de la fuerza innovadora de una empresa. El interés a largo plazo por la prosperidad de una empresa que se alimenta de las amplias necesidades sociales es un requisito fundamental para la capacidad innovadora. Cuanto más seguridad y perspectiva para los intereses comunes, tanto más creatividad y disposición de las personas a cooperar (véase Kehrbaum 2009).

La formación sindical como laboratorio para una economía ecológica y social

Bajo el dominio de la gestión de empresas no se pueden desarrollar las “habilidades blandas” de las que se habla tanto en el contexto de la *innovación* y que las empresas siempre solicitan. La competencia está considerada como la fuerza motriz de una evolución dinámica. La formación sindical sin embargo es un ejemplo típico para un proceso de aprendizaje favorable para la innovación porque además de transmitir conocimientos técnicos permite sobre todo desarrollar las competencias sociales. Gracias a la percepción y el acuerdo sobre los intereses comunes, en este contexto la lucha por la competencia en gran medida es empujada a un segundo plano. La formación sindical como consecuencia allana el camino a un proceso de aprendizaje conjunto en el cual cada uno aprende del otro y para el otro. Sólo así se pueden desarrollar empatía y confianza en los prójimos y compañeros. Especialmente por el proceso práctico de ponerse de acuerdo sobre intereses comunes y las respectivas opciones de actuación, la formación sindical se convierte

en un modelo para aprender de forma europea. Y con ello también se transforma en un laboratorio para la economía ecológica y social.

El desarrollo de tecnologías sostenibles como un interés y tema comunes

Bajo la impresión de la catástrofe nuclear en Fukushima, las partes del proyecto decidieron convertir el tema de la innovación sostenible en la cuestión prioritaria del concepto de formación transnacional. La reacción de los CEE participantes ha confirmado que con ello el proyecto ha abierto un campo de cualificación importante e innovador. Ante este trasfondo, en el marco del proyecto se han desarrollado otros módulos de cualificación para transmitir competencias básicas para la innovación.

El objetivo del manual

El presente manual presenta los resultados y experiencias del proyecto de desarrollo Net2Quali-EWC. De esta manera contribuye a sentar las bases transnacionales para la formación internacional. El manual se orienta por tres objetivos:

1. La presentación del concepto del seminario, los demás módulos de cualificación, los estándares comunes de calidad así como una recopilación de métodos servirán a otras organizaciones de cualificación de orientación y propuesta para la realización de sus propias medidas de formación.
2. La presentación de trasfondos teóricos y experiencias prácticas en vista del desarrollo y la realización de innovaciones en empresas por parte de los órganos de representación de los trabajadores contribuirá a establecer este campo de cualificación para los CEE.
3. La presentación del transcurso del proyecto servirá de orientación a otros actores con el fin de ayudarles a realizar otros proyectos para el desarrollo de un área educativa en Europa.

¹ Con el fin de reforzar esta perspectiva orientada por la innovación frente a una competencia a corto plazo por los precios, en el año 2004, IG Metall ya inició la campaña “Besser statt billiger” [mejor en vez de más barato].



Resultados y experiencias

El manual está dividido en tres partes. En la primera parte se presentan trasfondos teóricos, ejemplos para mejores prácticas y posibles áreas temáticas para la configuración de la innovación como campo de cualificación para la cualificación de un CEE. En el capítulo 1, Tom Kehrbaum describe los contextos fundamentales entre la promoción de la innovación por órganos internacionales de representación de los trabajadores y el trabajo educativo transnacional. En el capítulo 2, Ludger Pries analiza la importancia que tienen los órganos de representación en empresas multinacionales para la puesta en práctica de innovaciones en la empresa desde el punto de vista teórico y práctico. Michael Braungart presenta con Cradle to Cradle© un posible campo de actuación para las innovaciones en el ámbito de unos procesos de producción de bajo consumo de recursos (capítulo 3). Al final, en el capítulo 4, Georg Leutert presenta un proyecto del CEE de Ford que representa un ejemplo de como un CEE puede iniciar innovaciones.

En la segunda parte del manual se presentan el transcurso y los resultados del proyecto. Primero, *Martin Roggenkamp* describe en el capítulo 5 el planteamiento y el proceso del proyecto. El artículo explica también el programa provisional de taller que fue probado en el marco del proyecto. Los resultados de la evaluación de la prueba así como del análisis de las necesidades son presentados por *Karin Pries* en el capítulo 6. Sobre esta base, en el capítulo 7 *Chaja Boebel*, *Martin Roggenkamp*, *Ferdije Rrecaj* y *Sophie Jänicke* presentan el programa para el seminario que fue revisado por las partes. Los demás módulos de cualificación desarrollados en el marco del proyecto son resumidos por *Christopher Dreßen* en el capítulo 8. La segunda parte finaliza en el capítulo 9 con los estándares de calidad desarrollados por las partes del proyecto.

La tercera parte del manual facilita materiales prácticos para la realización de seminarios de cualificación. Se presentan métodos para la organización de talleres interculturales que fueron utilizados y/o recopilados en el marco del proyecto por los socios internacionales (capítulo 9). El manual finaliza con una lista de chequeo para la organización y realización de proyectos transnacionales para CEE (capítulo 10).

Literatura

Negt, Oskar (2012): *Gesellschaftsentwurf Europa. Plädoyer für ein gerechtes Gemeinwesen* [Un concepto para la sociedad europea. Declaración a favor de una comunidad justa]. Steidl/ifa, Gotinga.

Kehrbaum, Tom (2009): *Innovation als sozialer Prozess* [La innovación como proceso social]. VS-Verlag, Wiesbaden.

Kehrbaum, Tom/Memmler, Undine/Neiß, Alexander/ Rößer, Holger/Roggenkamp, Martin/Varga, Marika/Zitzelsberger, Olga (2010): *Grundlagen transnationaler Solidarität: Bildung für Europäische Betriebsräte. Bedarf, Ziele und Methoden* [Las bases de la solidaridad transnacional: Formación para Comités de Empresa Europeos. Necesidad, objetivos y métodos]. Frankfurt/Main. Editor.: IG Metall Vorstand/FB Gewerkschaftliche Bildungsarbeit. (<http://netkey40.igmetall.de/homepages/bildunginternational/projekte/trans-qualiewc/publikationen.html>)

Capítulo 1

Las innovaciones mediante la formación transnacional

Tom Kehrbaum



Tom Kehrbaum

El desarrollo de conceptos transnacionales de formación para la promoción de innovaciones tecnológicas y sociales

El proyecto europeo *Net2Quali-EWC* se ha fijado un objetivo ambicioso. En el marco de procesos transnacionales se desarrollan conceptos innovadores de formación con el fin de promover las innovaciones tecnológicas y sociales en procesos laborales transnacionales.

Las innovaciones tecnológicas siempre tienen una dimensión social porque la base para una innovación sostenible es una combinación de formación, empresa y trabajadores (véase el artículo de Ludger Pries en el presente manual). Los investigadores, ingenieros, trabajadores especializados así como los empleados desarrollan innovaciones y las ponen en práctica en un proceso común. En medida creciente, esta cooperación se lleva a cabo en un marco global o europeo. Esto requiere una interacción de pedagogos, miembros de

Comités de Empresa Europeos así como representantes de empresas y trabajadores.

Ante este trasfondo, el proyecto se basa en una interacción compleja de los siguientes colectivos de personas y sus respectivos trabajos de innovación:

Comités de Empresa Europeos

Los Comités de Empresa Europeos actúan en las interfaces entre los aspectos sociales, económicos y ecológicos de las innovaciones y con ello desempeñan un papel clave para la promoción de innovaciones sostenibles. Por este motivo el proyecto se centra en los miembros de Comités de Empresa Europeos como “grupo de aprendizaje” transnacional que como participantes en un taller internacional prueban estos conceptos, métodos y medios de trabajo nuevos en una “situación real” pedagógica. Los contenidos del taller convierten las innovaciones en el sector de la energía y las tecnologías verdes en una cuestión a tratar en el Comité de Empresa





Europeo. Por un lado, los temas se analizan desde la perspectiva técnica, por el otro, se trata el papel del Comité de Empresa Europeo como actor político y estratégico que toma iniciativas y actúa con creatividad en procesos de innovación transnacionales. Los CEE están predestinados para ello porque debido a su función actúan de forma transnacional, solucionan problemas y al mismo tiempo pueden iniciar desarrollos innovadores orientados por la cogestión.

Pedagogas y pedagogos

Iniciar y poner en práctica innovaciones en cadenas de creación de valor transnacionales y complejas requiere un elevado nivel de conocimientos y competencias. En la medida en que aumenta la importancia de los Comités Europeos como promotores para innovaciones sostenibles surge la necesidad de un nuevo tipo formación y cualificación en un contexto transnacional. Esto exige a las pedagogas y pedagogos desarrollar enfoques innovadores para la formación. Es por esta razón que entre los destinatarios del proyecto también figuran pedagogas y pedagogos o ponentes extraescolares y sindicales en Europa que se dedican a la realización de medidas de formación técnica específica en un contexto internacional e intercultural. Como grupo de proyecto europeo – transnacional¹ – éstos desarrollan conceptos innovadores de formación mediante nuevas formas de un procedimiento pedagógico común (planificar, concebir, realizar y evaluar medidas pedagógicas). El resultado son innovaciones pedagógicas como por ejemplo conceptos didácticos, métodos, materiales de

trabajo, medios, métodos de evaluación y estándares de calidad que se pueden utilizar en un contexto transnacional.

Coordinadores sindicales de los CEE

Los coordinadores de los respectivos sindicatos para los CEE son tanto miembros del grupo de proyecto como también participantes del taller internacional. Son los asesores sindicales de los CEE en los ámbitos jurídicos y económicos de la empresa. Debido a estas experiencias prácticas han sido capaces de averiguar las formas de aprendizaje transnacionales innovadores necesarias y han podido participar en la creación de los conceptos correspondientes. Desde la perspectiva de la política económica de la empresa para este grupo cada uno de los ámbitos innovadores arriba mencionados es relevante (los aspectos pedagógicos, tecnológicos, sociales y los de la organización laboral). Los coordinadores de los CEE desempeñan un papel importante en la combinación de nuevos contenidos técnicos con nuevos métodos didácticos orientándose por la práctica y actuación.

Trabajadoras y trabajadores

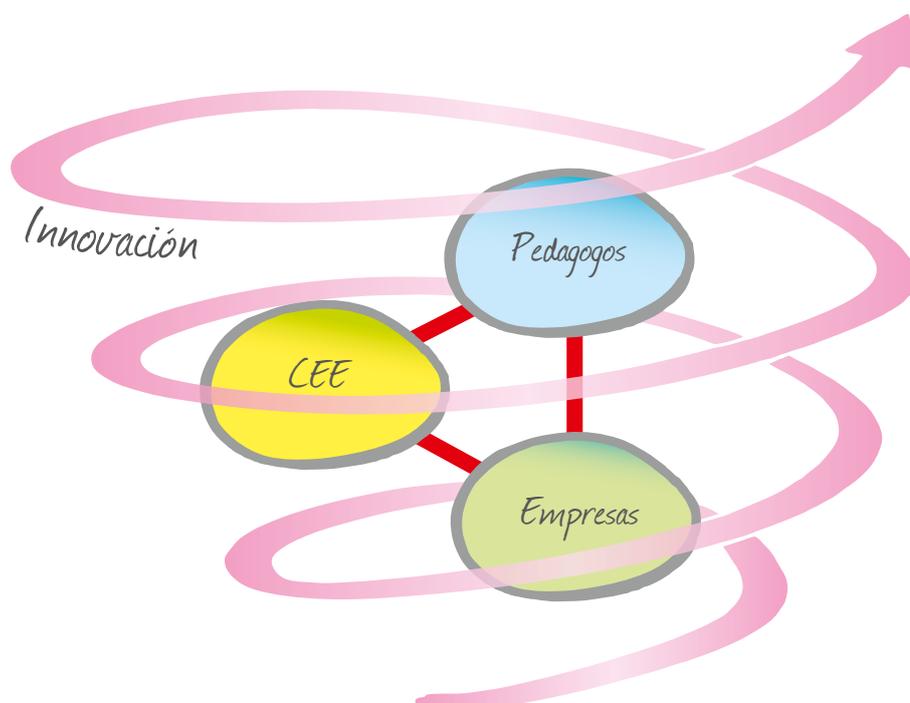
De forma indirecta, los resultados del proyecto también se refieren a los trabajadores respectivamente los ingenieros en los departamentos de investigación y desarrollo de las empresas porque el CEE necesita su colaboración para poder llevar a cabo procesos de innovación tecnológica y social.

Debido al enfoque común en la *innovación* y en el marco de unos procesos sistemáticos, de forma interactiva se establecen contactos entre los diferentes grupos de personas que actúan en los tres campos de formación, política de la empresa y economía (pedagogos, CEE y trabajadores). Esto permite analizar el tema de la *innovación* desde múltiples perspectivas y tratarlo en la práctica con tres objetivos:

- Pedagogas y pedagogos europeos desarrollan conceptos innovadores para la formación con el fin de

¹ Con respecto a la teoría de la transnacionalidad y el término “transnacional” véase: Ludger Pries (2008): Die Transnationalisierung der sozialen Welt [La transnacionalización del mundo social]. Para la aplicación de este concepto teórico y los principios empíricos en el contexto de la representación sindical de los trabajadores véase: Tom Kehrbaum (2010): Entwicklung transnationaler Kompetenzen in Europäischen Betriebsräten – Theoretische, politische und inhaltliche Grundlagen. In: Grundlagen transnationaler Solidarität: Bildung für Europäische Betriebsräte – Bedarf, Ziele und Methoden, Ergebnisse des Projekts Trans-Quali-EWC [El desarrollo de competencias transnacionales en Comités de Empresa Europeos – Las bases teóricas, políticas y temáticas. En: Las bases de la solidaridad transnacional: Formación para Comités de Empresa Europeos. Necesidad, objetivos y métodos, resultados del proyecto Trans-Quali-EWC], Editor: IG Metall Ejecutiva / Dpto. Formación Sindical.

La creación de una red permanente de los actores europeos en procesos de innovación



- crear procesos de una formación innovadora transnacional para Comités de Empresa Europeos cuyo objetivo consiste en
- iniciar de forma proactiva proyectos innovadores transnacionales y sostenibles para el conjunto de las empresas y de concebirlos haciendo partícipe a trabajadores y directivos.

La creación de proyectos transnacionales de innovación para superar la crisis – tema común, modo de trabajo cooperativo, resultados innovadores

Desde 2009 no se realiza ningún proyecto europeo sin que la “crisis” desempeñe un papel directo o indirecto. En los últimos cuatro años, la “crisis europea” se ha hecho polifacética y se requieren más de un par de cambios para superarla o para dar a Europa más resistencia para situaciones parecidas. ¿Las innovaciones pueden ser una salida?

“¡Es cierto que no puedo decir si las cosas van a mejorar si cambian, pero sí puedo decir que las cosas tienen que cambiar para mejorar!”

Esta observación la hizo Georg Christoph Lichtenberg² (1742–1799) a finales del siglo XVIII en una “época de transición” anterior caracterizada por muchas crisis. Muchos son conscientes de que tenemos que cambiar muchas cosas. Sea poner límites a nivel global a los negocios financieros que pueden amenazar a economías nacionales enteras, sea dar a Europa un nuevo fundamento ideológico para que el éxito económico sea un medio para el fin de crear una Europa pacífica y justa y no un fin en sí mismo o sea un cambio profundo en la política ecológica y unos proyectos correspondientes que aseguren la supervivencia de las futuras generaciones no sólo en Europa sino en el mundo entero.

² Lichtenbergs Sudelbücher, K 293; G. C. Lichtenberg (2005): Sudelbücher 1 und 2, Editor: Wolfgang Promies, dtv, Múnich.



El tema principal del proyecto *Net2Quali-EWC* era la cuestión ecológica. *Net2Quali-EWC*.³ En el marco de este proyecto, en los años 2010 a 2011 se analizaron y desarrollaron principios, objetivos y métodos para el desarrollo de competencias transnacionales en Comités de Empresa Europeos.⁴ Ahora se trataba de probar éstos con pedagogas y pedagogos de siete países europeos y sobre todo de perfeccionarlos en base a temas concretos. Como consecuencia, primero había que elegir un tema adecuado común.

El tema *innovaciones sostenibles* no sólo fue elegido a raíz de los problemas ecológicos urgentes arriba mencionados, sino también debido a un acontecimiento trágico que tenía en vilo al mundo entero. La catástrofe natural que se produjo en marzo de 2011 en Japón y que en una combinación nefasta con la tecnología nuclear desarrollada por el hombre se convirtió en una tragedia para la humanidad ha demostrado cuan importante es el desarrollo de tecnologías energéticas alternativas.

Como en el caso de la “fusión nuclear” global del mercado financiero, en la fusión nuclear real de Fukushima muchas personas en seguida comprendieron que se requieren unos procesos de aprendizaje y esfuerzos comunes. Actualmente, ningún Estado nacional es capaz de solucionar por sí solo problemas de esta índole. Se necesita una reflexión transnacional y una actuación cooperativa.

Desde esta catástrofe nuclear muchas personas en el mundo reflexionan en voz alta sobre las energías alternativas. Los políticos y los empresarios saben que tienen que actuar. Los

primeros desde la perspectiva social de la sostenibilidad, los segundos también desde la ecológica. ¿Cómo se podría llevar a cabo este cambio enorme en concreto?

En la práctica del desarrollo tecnológico se requiere un procedimiento común en el marco de unos procesos de innovación multisectoriales. Las tecnologías de las energías renovables dependen de la interacción entre los operarios de las centrales eléctricas, empresas de energía solar y eólica así como sus proveedores, empresas constructoras de redes de alimentación, tecnologías para almacenar energía así como tecnologías de movilidad y edificios. Una producción con bajo consumo de recursos en unas cadenas globalizadas de creación de valor requiere una cooperación entre países y empresas. La creación en común de estas innovaciones por un lado puede crear nuevos empleos, por el otro es una oportunidad para mejorar de forma sustancial y sostenible las condiciones de vida y del medio ambiente.

La cuestión que se nos plantea es ¿cómo crear estas innovaciones necesarias? En estos procesos están involucrados muchos actores. Tiene que haber una buena interacción entre los “sistemas” de la economía y política para poder crear para los trabajadores un fundamento favorable a la innovación con el fin de sentar las bases para que las personas sean capaces de “crear” novedades. En todos los campos de la política y del trabajo existen condiciones específicas del sistema y estructurales que pueden promover las innovaciones pero que también las pueden obstaculizar. A continuación se mencionan a título de ejemplo algunas innovaciones en el área de la economía.

Un objetivo de la actividad económica consiste en establecer la competitividad internacional con el fin de “dominar” los mercados, es decir la competitividad asegura los beneficios. Una economía que únicamente se orienta por la competencia económica sin embargo es hostil a la innovación. El comportamiento competitivo de las empresas obstaculiza los pro-

³ Título: Etablierung eines dauerhaften Austausches zwischen gewerkschaftlichen Qualifizierungsträgern von Angeboten für Europäische Betriebsräte auf europäischer Ebene [Establecer un intercambio permanente entre las organizaciones sindicales de cualificación con ofertas para Comités de Empresa Europeos a nivel europeo].

⁴ Kehrbaum/Memmler/Neiß y otros (2010): Grundlagen transnationaler Solidarität: Bildung für Europäische Betriebsräte – Bedarf, Ziele und Methoden [Las bases de la solidaridad transnacional: Formación para Comités de Empresa Europeos – Necesidad, objetivos y métodos], Editor: IG Metall Ejecutiva / Dpto. Formación Sindical.



cesos necesarios de la cooperación tecnológica. En nuestro caso, cooperación tecnológica significa que personas polifacéticas colaboran persiguiendo el mismo objetivo. Europa y las empresas europeas tienen que aprender la lección de la catástrofe en Japón.

Este proceso de aprendizaje no sólo se refiere a la producción de energía. El modo productivo de la economía en su totalidad no debe poner en peligro la supervivencia de las sociedades. La actividad económica tiene que transformarse como aspecto integrativo en una parte importante de la vida cooperativa, humana y sostenible. Por este motivo, las personas en Europa deben – y quieren – cambiar su forma de pensar y actuar en el sentido de esta “buena vida”.

Cuando se trata de novedades fundamentales – o sea innovaciones radicales – en la economía y sociedad, lo más razonable es que todos juntos anticipen el cambio en sus reflexiones y que después lo pongan en práctica. De esta manera, la finalidad económica de los procesos innovadores conscientemente se amplía por una finalidad deseada por la sociedad respectivamente necesaria para ella. Es por esta razón que los procesos de innovación tienen que ser el resultado de procesos de gestión deliberativos (consultativos).

Los actores con experiencia de los órganos sindicales de representación – es decir los expertos prácticos en el trabajo relativo a la política de las empresas – continúan reflexionando en este sentido y con respecto a las consecuencias prácticas preguntan:

- ¿Qué significa esto para las diferentes empresas?
- ¿Cómo se pueden concebir procesos de innovación para varias empresas en diferentes países?
- ¿Cómo realizar el intercambio tanto con los científicos como los políticos?

- ¿Cómo combinar de forma previsoramente la evolución tecnológica con las exigencias modificadas a la cualificación y el desarrollo del personal?
- ¿Cómo se puede involucrar tanto al órgano de representación como también las experiencias y necesidades de los trabajadores en un proceso cooperativo de innovación?
- ¿Qué influencia tienen los clientes y consumidores?

Son preguntas que toman en serio e implican a gran parte de las partes interesadas (stakeholder) directa e indirectamente.

El tema quedaba esbozado. A continuación, en el proyecto Net2Quali-EWC se trataba de analizar junto con las partes interesadas arriba mencionadas este tema desde sus respectivas perspectivas y de dar los primeros pasos polifacéticos en la práctica. Las pedagogas y pedagogos de siete países europeos salieron de sus “áreas educativas” nacionales y desarrollaron conceptos transnacionales de formación entendiendo la diversidad cultural como fuente para la creatividad e innovación. Los miembros de CEE de nueve países debatieron las posibilidades de actuar desde el punto de vista de la política de empresa para poder iniciar e idear procesos transnacionales de innovación junto con ingenieros y otros trabajadores. Las cuestiones centrales del proyecto eran y siguen siendo: ¿Cuáles son las innovaciones que necesitamos y queremos? ¿Cómo podemos iniciar estos proyectos de innovación? ¿Qué tipo de formación promueve la creación de innovaciones?

Este grupo de actores trató explícitamente el tema de las condiciones para la colaboración transnacional como la sensibilidad cultural y el entendimiento intercultural. La evaluación correspondiente y el análisis de las actividades del proyecto constituyen una importante recopilación de datos, aspectos y exigencias prácticas que son la base para el desarrollo conceptual de múltiples procesos transnacionales de innovación de carácter pedagógico, tecnológico y social.



Los resultados pueden ser una aportación muy buena para superar la situación de crisis en Europa. En varias ocasiones ya se ha manifestado. La idea de un fondo europeo de inversión para superar la crisis ya fue abordada y propuesta en los debates políticos en varias ocasiones (p. ej. Berthold Huber, Handelsblatt [diario de economía] 2011). El capital puesto a disposición en las empresas tendrá que ser utilizado de forma sensata. Para ello son imprescindibles unas amplias posibilidades de cogestión y una “democracia de la innovación” que tendrá que ser creada en común a escala europea.

En el marco del proyecto Net2Quali-EWC se han desarrollado los primeros conceptos, métodos y herramientas importantes que están disponibles para ser aplicados de forma concreta. Se publican en el presente manual. Ahora mismo, los sindicatos europeos pueden dar el primer paso y en una iniciativa acordada y basada en una amplia cogestión junto con las empresas y la política pueden establecer un fondo sectorial de innovación para las tecnologías verdes y sostenibles. ¿A qué esperamos?

Literatura

- Huber, Berthold**/Handelsblatt (10.08.2011): Euro-Krise: IG Metall-Chef Huber plädiert für europäische Wirtschaftsregierung [La crisis del euro: El jefe de IG Metall Berthold Huber exige un Gobierno económico para Europa]. (<http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/euro-krise-ig-metallchef-huber-plaediert-fuer-europaeische-wirtschaftsregierung/4486490.html>)
- Kehrbaum, Tom** (2009): Innovation als sozialer Prozess. Die Grounded Theory als Methodologie und Praxis der Innovationsforschung [La innovación como proceso social. La Grounded Theory como metodología y práctica de la investigación relativa a la innovación]. VS Verlag Research, Wiesbaden.
- Kehrbaum, Tom** (2010): Entwicklung transnationaler Kompetenzen in Europäischen Betriebsräten – Theoretische, politische und inhaltliche Grundlagen. In: Grundlagen transnationaler Solidarität: Bildung für Europäische Betriebsräte – Bedarf, Ziele und Methoden, Ergebnisse des Projekts Trans-Quali-EWC [El desarrollo de competencias transnacionales en Comités de Empresa Europeos – Las bases teóricas, políticas y temáticas. En: Las bases de la solidaridad transnacional: Formación para Comités de Empresa Europeos. Necesidad, objetivos y métodos, resultados del proyecto Trans-Quali-EWC]. Editor: IG Metall Vorstand/FB Gewerkschaftliche Bildungsarbeit. (http://www.praxinno.de/mediapool/58/584093/data/Kap3_Entwicklung_transnationaler_Komp_Tom.pdf)
- Kehrbaum, Tom/Memmler, Undine/Neiß, Alexander/ Rößler, Holger/Roggenkamp, Martin/Varga, Marika/Zitzelsberger, Olga** (2010): Grundlagen transnationaler Solidarität: Bildung für Europäische Betriebsräte – Bedarf, Ziele und Methoden [Las bases de la solidaridad transnacional: Formación para Comités de Empresa Europeos. Necesidad, objetivos y métodos]. Editor: Hrsg.: IG Metall Vorstand/FB Gewerkschaftliche Bildungsarbeit. (<http://netkey40.igmetall.de/homepages/bildunginternational/projekte/trans-qualiewc/publikationen.html>)
- Lichtenberg, G. C.** (2005): Lichtenbergs Sudelbücher 1 und 2. Hrsg.: Wolfgang Promies, dtv, München.
- Parpan-Blaser, Anne** (2011): Innovation in der Sozialen Arbeit – Zur theoretischen und empirischen Grundlegung eines Konzepts Konzepts [La innovación en el trabajo social – Acerca de los fundamentos teóricos y empíricos de un concepto]. VS Verlag Research, Wiesbaden.
- Pries, Ludger** (2008): Die Transnationalisierung der sozialen Welt [La transnacionalización del mundo social]. Suhrkamp, Frankfurt/Main.
- Sennett, Richard** (2012): Zusammenarbeit – Was unsere Gesellschaft zusammenhält [La cooperación – Los lazos que unen nuestra sociedad]. Hanser, Berlin.
- Ipsos** (2012): Die Deutschen definieren Wohlstand neu. Ipsos und Zukunftsforscher Opaschowski entwickeln den Nationalen Wohlstands-Index [Los alemanes redefinen el bienestar. Ipsos y el científico de futuro Opaschowski desarrollan el índice nacional del bienestar]. (http://knowledgecenter.ipsos.de/downloads/KnowledgeCenter/67F6B1C4-CC4A-4636-A948-1860CB7A00B1/NAWI-D_Presseinformation.pdf)

Capítulo 2

La cogestión en Europa como fuerza motriz para los procesos de innovación

Los procesos transnacionales y sociales de innovación como oportunidad para la Unión Europea y los CEE

Ludger Pries



Ludger Pries

Es cierto que con la estrategia de Lisboa, la UE se fijó como objetivo convertirse en la región más innovadora del mundo, pero todavía dista mucho de haber realizado este objetivo tan ambicioso. Es muy poco probable que se pueda alcanzar un nivel tan elevado de innovación hacia la creación de una sociedad de la innovación y del conocimiento en Europa con nuevas organizaciones grandes, un par de institutos de tecnología o agencias burocráticas. En primer lugar habrá que recurrir a los conocimientos acumulados existentes, las organizaciones y la sociedad civil. En este contexto, no se debe menospreciar la importancia de la participación de los trabajadores y sus organizaciones de representación a nivel europeo, o sea especialmente también la participación de los Comités de Empresa Europeos, para impulsar procesos transnacionales sociales de innovación. Existen ya algunos ejemplos que demuestran como la participación de los trabajadores puede promover estos procesos transnacionales sociales de innovación. A pesar de estos ejemplos positivos y las posibilidades que existen en principio, hay muchas resistencias y dificultades. Las estructuras de cooperación transnacional, las competencias transnacionales e interculturales así como las redes de cooperación, que por un lado utilizan las tecnologías de comunicación basadas en Internet y por el otro organizan encuentros, pueden contribuir a hacer frente a los desafíos existentes.

Europa todavía dista mucho de ser una región innovadora y sociedad del conocimiento

Cuando uno consulta la literatura científica internacional sobre la cuestión de los procesos de innovación, muy rápidamente se da cuenta de que en la época de las tecnologías de Internet y la globalización ya no son suficientes los conceptos tradicionales de unos sistemas nacionales de innovación estimulados por agencias y programas de ayuda del Estado. Actualmente, las innovaciones relevantes se crean en clusteres transnacionales de centros de conocimientos y

producción que pueden estar repartidos por el mundo entero. En muchos aspectos, la estrategia europea de innovación – en la medida en que existe y se procesa como programática elaborada realmente – sin embargo sigue todavía a un modelo de sistemas de innovación sectoriales, reactivos y limitados de manera regional. El programa EGF (European Globalization Adjustment Fund) es un ejemplo para estos esfuerzos más bien reactivos. Fue adoptado por la UE a finales de 2006 con el objetivo de apoyar a los trabajadores que debido a las liberalizaciones del comercio han perdido su empleo o corren el riesgo de perderlo. El programa pretende ayudarles a mantener su empleo o encontrar un puesto de trabajo nuevo. El mecanismo prevé que los Estados miembros de la UE presentan solicitudes al respecto para solicitar ayudas financieras de un fondo común de la UE y de la Comunidad Económica Europea. A lo largo del período de enero de 2007 a mayo de 2011, los 19 Estados miembros presentaron nada menos que 77 solicitudes. En total se gastaron más de 350 millones de euros para ayudar a un total de 77.000 personas afectadas a mantener su empleo o buscar un puesto de trabajo alternativo.

No cabe duda que un programa de adaptación de este tipo es muy ventajoso para las personas afectadas. Aún así, en varios sentidos refleja un modo de pensar antiguo: Las solicitudes se presentan a las instituciones europeas a través de los Gobiernos nacionales de modo que apenas se puede decir que se trata de un modo de pensar y actuar verdaderamente europeo o transnacional. Al final, el fondo mantiene una estrategia reactiva que se orienta por trabajadores que están afectados ya porque corren el riesgo de perder su puesto de trabajo. Esto significa que solamente se actúa cuando (casi) ya es tarde. Esto no tiene que ver mucho con una estrategia de innovación previsor y ofensiva. Teniendo en cuenta el coste total de este programa de 2007 a 2011, los gastos medios por cada persona afectada fueron inferior a los 5.000 euros.



El trabajo administrativo de un programa europeo de este tipo, es decir enviar las solicitudes a través de las respectivas instituciones regionales y nacionales a Bruselas y después pagar las ayudas por los mismos canales a los afectados, es totalmente desproporcionado al importe de las ayudas mismas. Éstas, como ya se ha dicho, sólo se pagan cuando los procesos de innovación no han sido impulsados con la debida antelación.

Se necesitan procesos de innovación transnacionales sociales

En vista de las experiencias internacionales, para los procesos de innovación en el siglo XXI se tienen que cumplir como mínimo tres condiciones que lamentablemente no se reúnen en el ejemplo arriba indicado. Primero, los procesos de innovación ya no se pueden idear de forma lineal sino que se tienen que organizar como procedimientos circulares en redes de cooperación. En el pasado, la secuencia típica de los procesos de innovación suponía que primero se ha encontrado una novedad en un departamento de investigación y desarrollo. Después se ha desarrollado hasta tener la madurez suficiente para la producción. A continuación, los departamentos de desarrollo transformaron estas novedades en productos aptos para los mercados y los correspondientes procesos de producción. Finalmente, fueron producidos y comercializados. En el siglo XXI este modo de pensar lineal ya no es suficiente. Los procesos de innovación pueden ser impulsados por una cooperación intensa por ejemplo con productores, asociaciones de clientes y consumidores, universidades u otras instituciones que se dedican intensamente a la investigación y el desarrollo. También pueden ser inducidos por normas, programas e iniciativas del Estado. Cada uno de estos grupos de actores es una parte integrante de unas relaciones altamente complejas en redes de cooperación en las que la producción, los clientes, las posibilidades de desarrollo técnico, las normas de la sociedad y los conoci-

mientos científicos básicos confluyen en unas relaciones que no son lineales sino que tienen formas de bucles y redes de cooperación.

Una segunda característica de los procesos de innovación en el siglo XXI es que no están unidos directamente ni con determinadas organizaciones (empresa, universidad, instituto privado de investigación) ni con unidades territoriales determinadas (región, Estado nacional, UE). Los procesos de innovación se realizan más bien mediante procesos complejos de aprendizaje a un nivel transnacional. En la actualidad, el desarrollo de los conocimientos y productos está tan diferenciado y complejo que un verdadero progreso sólo es posible en grupos altamente especializados que trabajan en diferentes lugares del mundo y que están interconectados en una red de cooperación o se observan mutuamente. En el siglo XXI, las innovaciones se ven obstaculizadas o frenadas por cualquier limitación geográfica u organizativa.

Finalmente, la tercera novedad para las innovaciones en el siglo XXI es la creciente desaparición de las fronteras entre la producción y el consumo. En la economía tradicional industrial y capitalista, el proceso de producción (p. ej. carbón, acero, automóviles, ordenadores etc.) estaba separado estrictamente del proceso de distribución y de la utilización respectivamente el consumo de las mercancías fabricadas. La palabra clave Prosumer (un término nuevo creado de las palabras productos y consumidor) p. ej. actualmente indica que los consumidores se están integrando cada vez más en los procesos de producción y que las fronteras están desapareciendo. En juegos complejos de ordenador basados en Internet p. ej. los consumidores mismos contribuyen al desarrollo de los juegos. Después además, en muchos casos son también la vía de distribución más eficaz. La producción gestionada por Internet de una camiseta con un diseño hecho por el consumidor mismo es un ejemplo para la creciente desaparición de las fronteras entre la producción y el consumo. En este



caso, el consumidor mismo organiza tanto el diseño exacto de la camiseta como la expedición, en los casos más extremos sin cualquier otra intervención del productor tradicional. La estrategia de distribución de cadenas exitosas como IKEA también va en esta dirección. Un productor fabrica determinados elementos modulares que después son montados por el consumidor final de manera que se adaptan a sus necesidades. Desde la perspectiva del trabajo y la participación, estos cambios fundamentales en el carácter de los procesos de innovación en el siglo XXI nos enseñan que los procesos de innovación pueden ser considerados cada vez más como *innovaciones sociales en la sociedad* especialmente porque en medida creciente tienen un carácter de red de cooperación, circular y transnacional que supera las fronteras entre producción y consumo.

En un reciente estudio sobre los conceptos de la innovación social¹ se indican tres criterios para ello que los procesos de innovación tienen que satisfacer para poder ser calificados de innovaciones sociales. En primer lugar, las innovaciones realmente tienen que satisfacer las necesidades humanas que se consideran como importantes para toda la sociedad pero que los “procesos de descubrimiento” orientados únicamente por el mercado ya no o todavía no tienen en cuenta. Segundo, las innovaciones deben ampliar las posibilidades participativas de las personas, especialmente de los grupos más bien marginalizados y no deben ser excluyentes. Por último, solo pueden considerarse como innovaciones sociales aquellas novedades que amplían las posibilidades de la política social para la protección y el acceso a los recursos de forma sostenible en el sentido de los procesos participativos y la satisfacción de necesidades humanas.

1 Véase Moulaert et al. (2005), p. 1976, citado en: Howaldt, Jürgen / Schwarz, Michael (2010): Social Innovation: Concepts, research fields and international trends. Dortmund: sfs, p. 24, download: <http://www.sfs-dortmund.de/v2/rubriken/publikationen/datenbanksuche/index.php?id=1289t>.

Cuando se analizan los conceptos que han sido presentados hasta ahora para el desarrollo de las estrategias para la innovación social, llama la atención que ya se está extendiendo el principio básico de unas perspectivas en forma de red de cooperación e integrativas para la implicación de muchos grupos de actores. Christian Ketels p. ej. de la Harvard Business School hace referencia con énfasis a los diferentes grupos de actores que tendrán que ser implicados en procesos de innovación abiertos.² No obstante, es muy significativo que en la referencia concreta a la Unión Europea – y esto era el contexto temático de su ponencia – faltan por completo los grupos de actores de sindicatos y comités europeos. El hecho de que el autor no los tenga en cuenta es perdonable porque la institución de los comités europeos a lo mejor no está conocida adecuadamente en todas partes del mundo y porque también en EE.UU, los sindicatos tienen otra actitud con respecto a los procesos de innovación que la mayoría de los sindicatos en Europa. Los procesos sociales de innovación sin embargo sin la participación de los sindicatos y comités europeos son difíciles de imaginar.

Los procesos sociales de innovación: El ejemplo de Bosch en Europa

El trabajo del Comité de Empresa del Grupo Bosch constituye un buen ejemplo para la innovación transnacional bajo los aspectos de la cuestión social y de los intereses de los trabajadores afectados con respecto a su empleo. En total, el Comité Europeo de Bosch cuenta con 36 miembros de nada menos que 21 países diferentes (incluidas Suiza y Turquía como países invitados, datos de 2010). Esto refleja la estructura extremadamente compleja del Grupo Bosch que tiene numerosas divisiones diferentes. El Grupo Bosch está dividido en los siguientes tres sectores: bienes de consumo/

2 Véase Christian Ketels (Harvard Business School): Innovation Infrastructure, Competitiveness, and Clusters: How to Translate Knowledge into Prosperity? <http://www.wire2011.eu/presentation/list>.



tecnología de edificios, tecnología industrial y tecnología de la automoción. En el año 2010, Bosch tiene en Europa en total 177 centros de producción. En nuestro contexto es interesante que en el emplazamiento de Bosch en Cardiff/Gran Bretaña desde 1991 se han fabricado alternadores y que en un complejo proceso de negociaciones este emplazamiento fue cerrado a mediados de 2011 a causa de problemas económicos masivos. El sindicato competente (UNITE) y el 87 % de los trabajadores afectados calificaron las indemnizaciones de “solución muy buena”. De forma muy parecida al ejemplo del fondo europeo de empleo EGF mencionado arriba, en este caso los responsables también se limitaron a una estrategia defensiva sin traumatismos sociales que, aunque corresponde al aspecto de las ayudas sociales, apenas cumple los criterios de innovación social.

Ante el trasfondo de las experiencias relativas al cierre de la fábrica de Cardiff, en el Comité Europeo se ha producido una reorientación. Cuando casi al mismo tiempo en una fábrica francesa (Vénissieux) estaba en discusión el cierre de la producción de bombas de inyección para motores diesel y 620 trabajadores iban a perder su empleo, el Comité Europeo abandonó la estrategia únicamente reactiva y defensiva y se reorientó para abogar enérgicamente por otra. Primero se buscaron productos alternativos en el área comercial de los motores diesel, después en la división de la tecnología de la automoción y finalmente también en las otras dos divisiones de Bosch. El Presidente del Comité Europeo que tiene su domicilio en Alemania, Alfred Löckle, dejó claro: *“No podemos ni queremos aceptar el cierre de Vénissieux.”* Después de unas actividades intensas transnacionales del CEE, muchas reuniones con la dirección y grupos de trabajadores, en el año 2010 todavía se encontró una solución: *En el mismo emplazamiento, los trabajadores que en caso contrario hubieran sido despedidos podían producir paneles fotovoltaicos para la división de la tecnología industrial. Todos los implicados*

opinan que sin la participación del CEE, esta solución hubiera sido impensable. En este caso, los procesos transnacionales de innovación social han requerido directamente la actuación del CEE: “Si no hubiese existido el Comité Europeo, el emplazamiento de Vénissieux habría sido cerrado ya. (...) Vénissieux es el mayor éxito del Comité de Empresa del Grupo Bosch.” Con estas palabras un miembro francés de este órgano resumió los acontecimientos.

El Comité de Empresa como fuerza motriz estratégica para las innovaciones en Volkswagen

El Comité de Empresa y el sistema de cogestión en Volkswagen en Alemania y Europa constituyen otro ejemplo. En una encuesta representativa también se preguntó por la función básica que debería asumir el Comité de Empresa. Se han dado las siguientes respuestas, entre otras: “órgano de representación de los trabajadores”, “garantías de empleo”, “órgano de representación para la empresa en su totalidad”, “mediador entre la dirección de la empresa y los trabajadores”, “representante sindical” y “vigilante de leyes y reglamentos”. Después de una encuesta anterior, también se propuso como opción que el Comité de Empresa debería ser “innovador para productos y procesos comerciales”. Más de la mitad de los más de 32.000 trabajadores de Volkswagen que rellenaron el formulario de la encuesta contestaron que en el momento de la encuesta en el año 2011 el Comité de Empresa de Volkswagen ya estaba desempeñando el papel de ser una “fuerza motriz para las innovaciones”. En casi dos terceras partes de las respuestas válidas se manifestó que en el futuro habría que reforzar aún más esta función innovadora. En la totalidad de la plantilla por lo tanto la participación organizada de los trabajadores a través del Comité de Empresa se considera como un método importante para iniciar procesos sostenibles y sociales de innovación.



Un buen ejemplo para ello es el así denominado convenio colectivo de futuro que fue acordado entre IG Metall y Volkswagen AG. Este convenio prevé que la empresa ponga a disposición medios financieros en un fondo de innovación destinado a proyectos innovadores desarrollados y propuestos por los trabajadores mismos. Estos proyectos tendrán que estar relacionados con el desarrollo estratégico de los emplazamientos y la consolidación de las competencias ya existentes. Desde la perspectiva de los trabajadores y la empresa, este convenio, que se firmó en 2006 y que está dotado de 20 millones de euros al año, es un éxito porque se presentaron muchos proyectos maduros para ser realizados. Por este motivo, en el año 2011 se lanzó el Fondo de Innovación 2 que también está dotado de 20 millones de euros al año y cuyo objetivo es ayudar a desarrollar nuevas áreas de actuación e ideas comerciales para Volkswagen especialmente en el ámbito del medio ambiente y la energía en el sentido de la diversificación. A diferencia del primer fondo de innovación, el segundo pretende fomentar proyectos que están fuera de áreas que hasta ahora fueron competencias básicas de la empresa.

Uno de los proyectos innovadores desarrollados de este fondo de innovación se refiere a la promoción respectivamente el desarrollo de unas plantas de cogeneración integradas descentralizadas. En estas plantas se utiliza un motor de 2 litros de Volkswagen alimentado con gas natural para accionar un generador de corriente eléctrica. El calor de escape se aprovecha para la calefacción. En escuelas, restaurantes y bloques de vivienda pequeños y medianos esta solución ya ha probado su eficacia. El proyecto fue anunciado en agosto de 2009 y desde 2010 se hacían pruebas en Salzgitter. La planta de cogeneración se lanzó al mercado en 2011 y en la primavera de 2012 ya fueron vendidas 450 plantas de cogeneración en el norte de Alemania. Es cierto que el ejemplo del fondo de innovación hasta ahora se limita a Alemania y

por esto no es un ejemplo para procesos transnacionales sociales de innovación, aún así ha manifestado muy claramente como se puede implicar a los trabajadores mismos en unos procesos sostenibles de innovación que realmente merecen ser denominados procesos sociales de innovación.

El camino largo y difícil hacia los procesos transnacionales de innovación

A pesar de que ya existen algunos ejemplos positivos y las posibilidades básicas para unos procesos transnacionales sociales de innovación, no se deben subestimar las dificultades reales actuales. El reparto de los recursos productivos en la sociedad se orienta de manera extrema por los flujos de capital financiero mientras que sólo una parte mínima o nula de los beneficios de la empresa o sociedad están destinados a los procesos sociales de innovación. Para la organización de procesos sociales transnacionales de innovación también hay que tener en cuenta las condiciones previas institucionales que pueden variar de forma extrema de un país a otro. El número de sindicatos y federaciones sindicales por ejemplo, sus orientaciones políticas, el grado de centralización y la densidad de representación de sindicatos y organizaciones empresariales en los diferentes países europeos (y mucho más aún en el mundo entero) son extremadamente diferentes. Los derechos formales e informales y las posibilidades de la negociación colectiva así como las demás formas de participación de los trabajadores también varían mucho de un país a otro. En algunos países, la representación de los trabajadores se centra en el emplazamiento, en otros en la empresa y también hay países en los que se centra en unidades de referencia a nivel regional.

En la UE, las estructuras de las ayudas estatales varían como también las regulaciones relativas al Estado de bienestar. A ello se añaden las diferencias culturales locales, regionales, nacionales, profesionales y en las empresas que dificultan la



cooperación transnacional en el sentido de los procesos sociales de innovación. No en último término también varían las situaciones objetivas de la vida y los intereses de los grupos sociales y las correspondientes unidades locales: Es posible que un trabajador español o griego en 2012 tenga otros temas principales con respecto al trabajo de representación que un trabajador en Alemania. Los conocimientos de otros idiomas y las competencias interculturales al final también son indispensables para poder organizar los procesos sociales transnacionales de innovación. En más de una ocasión hay malentendidos en la comunicación directa o indirecta porque las informaciones se tienen que intercambiar por medio de traductores o porque las personas afectadas no conocen o no respetan de manera suficiente los contextos culturales específicos de sus interlocutores.



Aún así existe una alternativa para reforzar las estructuras transnacionales de cooperación, las competencias interculturales y el desarrollo de redes de cooperación. Los Comités de Empresa Europeos y Mundiales, las reuniones de innovación regional y sectorial u otras formas de reunión pueden ayudar a reforzar el concepto de los procesos sociales de innovación también en el ámbito de los trabajadores. Para ello, la confianza y la fiabilidad son factores clave. Para que se puedan desarrollar, los encuentros personales son indispensables. Es cierto que los representantes de los trabajadores muchas veces tienen una agenda muy apretada: Es imprescindible tener conocimientos de idiomas extranjeros, sobre todo del inglés como lingua franca.

En nuestros tiempos, las competencias interculturales tienen la misma importancia que muchas otras formas de competencia. Por muy buenas que sean las capacidades funcionales y técnicas así como los conocimientos adquiridos y las competencias relativas a la política organizativa, no sirven de mucho si las personas involucradas no disponen de competencias interculturales. Finalmente, por un lado habrá que desarrollar redes de cooperación bilateral en forma de encuentros directos personales periódicos y, por el otro, tendrá que continuar la comunicación entre estas reuniones cara a cara por medio de las tecnologías basadas en Internet. Las tecnologías modernas de información y comunicación no pueden sustituir los encuentros y el intercambio en relaciones directas, sólo los pueden complementar. Las reuniones personales por sí solas sin embargo tampoco son suficientes para los procesos sociales transnacionales de innovación. El camino es todavía muy largo y difícil hasta que los procesos sociales transnacionales de innovación realmente tengan peso y relevancia en la sociedad. No obstante nos tenemos que preguntar si hay otro camino o incluso un camino más corto hacia un futuro sostenible que se oriente por el bienestar de las personas y su participación activa.

Capítulo 3

El diseño *Cradle to Cradle*® para la calidad y seguridad de productos y procesos

Michael Braungart



Michael Braungart

La idea detrás del diseño *Cradle to Cradle*®

El diseño *Cradle to Cradle*® [de la cuna a la cuna] permite fabricar productos que cierran completamente el ciclo de materiales, son favorables para el medio ambiente y sanos para el consumidor. Su diseño innovador va más allá de la forma y funcionalidad: Los productos *Cradle to Cradle*® se desarrollan haciendo hincapié en los ingredientes y con ello ofrecen una nueva dimensión de calidad de producto y seguridad. Gracias a esto, son superiores a los productos convencionales desde el punto de vista económico, ecológico y social.

Existen dos categorías de productos *Cradle to Cradle*®: Como bienes de consumo pueden ser llevados a ciclos biológicos y como artículos de uso se pueden reciclar en ciclos técnicos.

Bienes de consumo son fibras naturales, productos cosméticos, detergentes o productos similares. Se conciben de manera que pueden ser reutilizados una y otra vez en un ciclo biológico. Se descomponen en nutrientes biológicos y fomentan sistemas biológicos como por ejemplo el crecimiento de plantas. Con las materias primas regenerables después se pueden fabricar nuevos productos.

Artículos de uso como televisores, automóviles, fibras sintéticas etc. después de cumplir su función pueden ser desarmado transformándose en los así denominados nutrientes técnicos. Éstos permiten luego fabricar nuevos bienes de consumo. Al final, sólo se pone a disposición del usuario el servicio correspondiente, por ejemplo la recepción del programa de TV. Los materiales siguen siendo propiedad del fabricante que los mantiene en el ciclo técnico mediante sistemas de retorno y reciclaje.

EPEA¹ Internationale Umweltforschung GmbH es un instituto independiente de gestión empresarial que desarrolla soluciones de diseño *Cradle to Cradle*® bajo la dirección del

Prof. Michael Braungart. El equipo interdisciplinario de los científicos de EPEA orienta productos por el diseño *Cradle to Cradle*® con unas herramientas desarrolladas especialmente para ello y de esta manera consigue efectos positivos para

- el usuario porque los productos son respetuosos con la salud,
- el medio ambiente porque los productos son llevados por ciclos biológicos y técnicos y
- las futuras generaciones porque los recursos utilizados para los productos *Cradle to Cradle*® se mantienen o siguen siendo utilizados de forma eficaz.

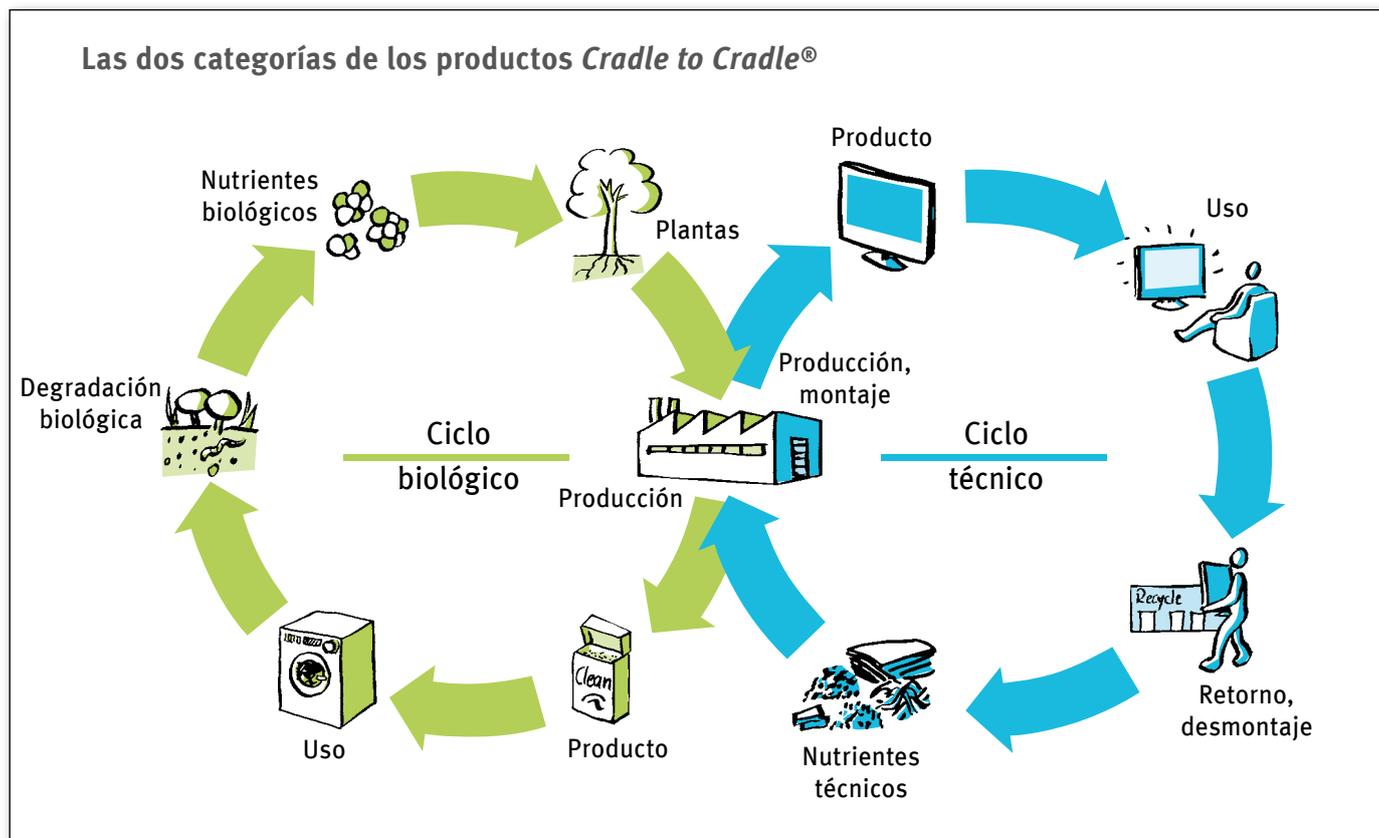
El diseño *Cradle to Cradle*® prescinde del concepto actual de residuos: Todos los objetos que se utilizan en el día a día pueden servir de nutrientes para ciclos biológicos o técnicos. El objetivo de este concepto de diseño es allanar el camino hacia un nuevo sistema económico en el cual los productos y procesos no necesitan reglamentación para causar menos daños medioambientales, sino todo lo contrario. Gracias a su efecto positivo para las personas y el medio ambiente, es deseable que los productos *Cradle to Cradle*® incluso dejen una “huella ecológica” lo más grande posible.

La puesta en práctica del diseño *Cradle to Cradle*®

EPEA ha desarrollado diferentes herramientas y conceptos para realizar el diseño de *Cradle to Cradle*® en el producto y para utilizarlo con éxito económico:

- Bases de datos detalladas con informaciones sobre sustancias químicas y su impacto sobre el medio ambiente, la salud y la disponibilidad de los recursos.
- Desarrollo de listas de preferencias: El uso de las sustancias químicas, las materias primas y los materiales auxiliares se califica de recomendable, tolerable o inaceptable.
- Análisis y diseño de flujos de sustancias.

¹ EPEA = Environmental Protection Encouragement Agency.



Según un gráfico de Michael Braungart

- Base de datos de proveedores para una gestión eficaz de la red de cooperación.
- “Los residuos se transforman en nutrientes”: Para los próximos procesos, los productos son trasladados a ciclos biológicos o técnicos. De esta manera, los residuos se transforman en nutrientes de alta calidad para otros ciclos (“Up-Cycling”).
- Definición y desarrollo de mensajes de marketing para los nuevos productos de diseño *Cradle to Cradle*®.

El diseño *Cradle to Cradle*® no sólo se limita al producto mismo, sino que tiene en cuenta toda la cadena de creación de valor de la materia prima hasta el destino final del producto. EPEA analiza todo el insumo de materiales y elabora recomendaciones con respecto a su capacidad de entrar en ciclos biológicos o técnicos. La comunicación con todos los actores a lo largo de la cadena de la mercancía, los procesos de producción pueden ser optimizados desde el punto de vista económico. Al final se consiguen productos seguros de calidad. EPEA ayuda a las empresas a comunicar estas ventajas al cliente final con mensajes de marketing.

La aplicación del diseño *Cradle to Cradle*® también constituye una ventaja muy importante para la dirección de la empresa. Debido a este concepto, la gestión de riesgos, compras y procesos es más transparente. Además, optimiza los costes medioambientales y de los “residuos” y al mismo tiempo permite evaluar mejor los aspectos sociales a lo largo de la cadena productiva. Así, el diseño *Cradle to Cradle*® aumenta la rentabilidad en todo el ciclo de creación de valor.

El diseño *Cradle to Cradle*® permite la creación de una sociedad industrial que configura sus procesos de producción siguiendo el modelo de la naturaleza. Este modelo funciona sin residuos, renuncias y limitaciones, sino que simplemente utiliza el material adecuado en el momento adecuado y en el lugar adecuado.

La naturaleza permanentemente trabaja según este principio: A primera vista, un árbol en flor en la primavera parece ser un derroche porque solamente muy pocas flores dan vida a nuevos árboles. Pero todas las flores que no sirven a la reproducción caen al suelo y se transforman en nutrientes para otros organismos – un derroche casi beneficioso.

Capítulo 4

Automobile 2.0 – employment · e-mobility · environment

Una medida conjunta del Comité de Empresa Europeo de Ford y Ford of Europe cofinanciada por la Unión Europea

Georg Leutert



Georg Leutert

Desde hace muchos años, la cooperación entre el Comité de Empresa Europeo de Ford (CEE) y Ford of Europe (FoE) es un buen ejemplo para la amplia participación de los trabajadores en la empresa a nivel europeo. Esta se caracteriza no sólo por procesos de información y consulta periódicos e intensos, sino también por un elevado número de acuerdos transnacionales modélicos para casos de reestructuración en la empresa. Los análisis propios, numerosos estudios científicos externos así como investigaciones de la Dirección General Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades dan como resultado que el éxito de la cooperación transnacional de Ford en Europa se debe especialmente al hecho de que las partes hayan elegido un planteamiento de trabajo muy pragmático que se centra en los hechos y se orienta por solucionar problemas concretos, definir exactamente la dimensión europea del tema tratado y de ponerla en el centro de la atención.

Desde hace muchos años, un área prioritaria especial del CEE es la anticipación de los cambios en la industria de la automoción. Estos cambios, que están caracterizados por temas como el cambio climatológico, la globalización, la finitud de los recursos naturales y el cambio técnico y económico que resultan de ello, influyen directamente sobre las estructuras de producción, el empleo y las cualificaciones requeridas y por esto una y otra vez tienen como consecuencia medidas pequeñas o medianas de reestructuración en las empresas. Con el fin de no tener que hacer frente a esta evolución de forma pasiva y para no entrar en acción sólo cuando casi ya es imposible anular o modificar una decisión, el CEE decidió actuar de manera proactiva. Es por esta razón que ya en el año 2005, el CEE llevó a cabo una medida que llevaba como título “La anticipación de los cambios en la industria de la automoción como base para las futuras estrategias de actuación en Comités de Empresa Europeos”. Desde entonces el CEE – no en último término también como consecuencia de las reflexiones hechas en el marco de la medida – negoció

y firmó con la dirección de FoE tres convenios de empresa pioneros transnacionales que se refieren a medidas previas de reestructuración en los centros de desarrollo de productos de Ford en Europa y que permitieron acordar y asegurar de acuerdo mutuo el futuro a largo plazo de estas unidades de la empresa.

Mientras que en el año 2005 ningún experto podía decir con exactitud que consecuencias iba a tener la introducción de conceptos de tracción alternativos para las estructuras productivas y los puestos de trabajo en este área y para cuando habrá que contar exactamente con la utilización de estas tecnologías nuevas en grandes dimensiones, actualmente es cierto que la época de la electromovilidad ha empezado ya. Como consecuencia, en los próximos diez a veinte años, las estructuras de producción en la industria del automóvil experimentarán un cambio drástico que conllevará importantes medidas de reestructuración. Los expertos incluso declaran que en el marco de esta evolución el automóvil casi será reinventado. Por esta motivo, en el título de esta medida hablamos de Automobile 2.0. Ante el trasfondo de la presión de la competencia global que al mismo tiempo está aumentando y que fue desencadenada sobre todo por los nuevos competidores en Asia y las sobrecapacidades en la industria, este proceso de cambios constituye un desafío enorme especialmente para los centros de producción en Europa. En caso de que la industria europea de la automoción pierda el tren de esta evolución, si reacciona tarde o realiza las inversiones necesarias fuera de Europa, este sector central de la industria europea corre el riesgo de perder un número muy elevado de puestos de trabajo y la importancia que tiene todavía.

Es por esta razón que tanto el CEE como también la dirección de la empresa FoE opinaban que era indispensable iniciar a tiempo conversaciones sobre el cambio pronosticado para realizarlo sin traumatismos sociales. Ambas partes coinciden en que para hacer frente a estos cambios es necesario



mejorar aún más la participación de los trabajadores a nivel transnacional así como una cooperación más intensa a nivel de la empresa. Para poder mantener estas conversaciones además era necesario cualificarse intensamente en el área de la electromovilidad y todos los demás temas secundarios correspondientes en el marco de un seminario, especialmente los miembros del CEEF y los directivos responsables en el ámbito de RR.HH. Solamente en base a esta cualificación era posible sacar las primeras conclusiones prudentes con respecto a las consecuencias para los emplazamientos de la empresa en Europa. Sólo así fue posible ponerse de acuerdo sobre la forma de la futura cooperación para poder seguir persiguiendo el objetivo de asegurar el futuro a largo plazo de los emplazamientos y puestos de trabajo.

Objetivos específicos

Para poder realizar el objetivo arriba mencionado de mejorar los procesos de información, consulta y participación para poder superar de forma previsoramente los cambios en común, se persiguieron tres objetivos secundarios:

La implicación de los trabajadores y las formas de cooperación entre los Comités de Empresa Europeos y las direcciones de empresa con respecto a importantes procesos estratégicos de reestructuración

Por un lado, el objetivo consistía en mejorar la eficacia de la información, consulta y cooperación entre la dirección de la empresa y el CEEF sobre la base de las experiencias propias y con respecto al propio modo de trabajo y desarrollar los puntos fundamentales para las futuras estrategias de actuación (y con ello también los procesos modélicos en vista de la reestructuración pronosticada en la empresa y la industria del automóvil en Europa en su totalidad) sobre la base de las experiencias de otros Comités de Empresa Europeos teniendo en cuenta las valoraciones de los interlocutores sociales europeos relativas a la estrategia de actuación.

La cualificación de los participantes con respecto al cambio pronosticado

Por otra parte, era necesario facilitar a todas las personas implicadas informaciones detalladas para explicarles por qué, cuándo y en qué cantidades los vehículos eléctricos tendrán suficiente madurez como para ser comercializados, qué tipos de vehículos serán y cuáles serán los cambios necesarios y posibles en la infraestructura. Por este motivo, un objetivo secundario de la medida consistía en cualificar explícitamente a los participantes en estos temas con la ayuda de expertos tanto externos como de la empresa. Ocuparse de este tema complejo y todos los aspectos secundarios que tiene no fue un fin en sí mismo. Se hizo con el enfoque claro de analizar las posibles consecuencias sobre las estructuras de producción existentes y sacar las respectivas conclusiones relativas a la implicación de los trabajadores y las estrategias comunes para diseñar los cambios sin traumatismos sociales.

La elaboración de un concepto transnacional común

Con el fin de realizar el objetivo principal de la medida era necesario llegar a unos acuerdos vinculantes entre el CEEF y la dirección de la empresa con respecto a la configuración del cambio. Es por esta razón que al final de la medida, el objetivo primordial era entablar conversaciones concretas sobre un concepto común que contribuya a asegurar el futuro de los emplazamientos de Ford en Europa.

La implementación de la medida

Medida común

El factor decisivo para el planteamiento y la realización del objetivo fue el hecho de que el proyecto global haya sido concebido como medida común de la dirección de la empresa FoE y el CEEF. Esto se refería a todos los ámbitos de la medida, es decir la concepción del proyecto, la presentación de la solicitud, la preparación, la realización, las evaluaciones intermedias, la elaboración de una visión/declaración de

intenciones común, el seguimiento y la evaluación, la comunicación de los resultados y conclusiones.

La dirección de la empresa contribuyó a preparar y realizar el proyecto con todos los expertos necesarios asegurando de esta manera que por un lado todos los datos necesarios estaban disponibles y que, por el otro, se facilitó el acceso a las futuras planificaciones de la empresa.

Se hizo hincapié sobre todo en la participación del equipo de los directivos europeos y nacionales de RR.HH. Dado que son los interlocutores principales y las partes negociadoras para el CEEF y los órganos de representación de los trabajadores a nivel nacional – especialmente en caso de reestructuración – fue muy beneficioso y útil que durante la fase principal de la medidas asistieran personal y permanentemente y que – al igual que los miembros del CEEF – fueran implicadas directamente en la medida.

Finalmente, en el marco de la tercera parte de la medida principal, el CEEF y la dirección de la empresa tuvieron una reunión conjunta. Sobre la base de los resultados de las primeras dos partes del seminario principal y sus respectivas conclusiones estratégicas, en esta reunión se trataba de ponerse de acuerdo sobre un concepto común para la futura participación de los trabajadores y la evolución de Ford en Europa que evite conflictos laborales en el Grupo con relación a las futuras estrategias de desarrollo y competencia

así como cierres o deslocalizaciones de emplazamientos y la supresión de puestos de trabajo.

Medida innovadora

Los participantes opinaron que la medida incluía una serie de elementos que, por lo menos en el ámbito de empresa, pueden ser calificados de nuevos e innovadores.

Entre ellos figuran primero el hecho de que CEEF y FoE acordaran dedicarse muy temprano al tema de la medida en un momento en el cual todavía no estaba pendiente ninguna decisión o medida de reestructuración concreta.

Por el otro lado era innovador constituir un equipo principal de participantes que se componía de un grupo equilibrado numéricamente de representantes del CEEF y de ejecutivos del departamento de RR.HH. de FoE y darles la oportunidad de ampliar en común sus conocimientos relativos al tema de la





medida, sacar conclusiones en común y acordar un convenio final común incluyendo un proceso de seguimiento.

Un punto especialmente innovador era el Memorandum of Understanding final con el cual ambas partes acordaron un proceso de aclaración para un tema central de futuro.

Planteamiento pragmático

La lista de estudios sobre la capacidad de cooperar a nivel transnacional entre Comités de Empresa Europeos y direcciones de empresa es larga. Recientemente, sobre todo las actividades del European Employee Forum de Opel han llamado mucho la atención. Las experiencias de la cooperación entre el CEEF y la dirección de empresa de FoE también son múltiples y amplias, no en último término a causa del hecho de que Ford en Europa ya muy temprano utilizara la herramienta de convenios transnacionales para solucionar de acuerdo mutuo y sin traumatismos sociales asuntos o reestructuraciones transnacionales. Los análisis de esta cooperación demuestran que siempre era exitosa cuando se cumplían las siguientes condiciones:

- respeto mutuo, un elevado nivel de reconocimiento mutuo y la voluntad de cooperar;
- filosofía fundamental común según la cual la cooperación tendrá que servir de igual modo para el bien de la empresa y de los trabajadores y que la paz social es un bien de un valor incalculable;
- disposición de ambas partes a la información y consulta abierta e intensa;
- objeto bien definido y limitado de las negociaciones;
- grupo bien definido y limitado de participantes;
- identificación inequívoca de la dimensión europea del objeto de las negociaciones y con ello
- exclusión en gran parte de temas secundarios nacionales o locales;

- evitar la intervención en la autonomía en las negociaciones colectivas nacionales o locales;
- creación de una situación en la cual gana tanto el CEEF como la dirección de la empresa;
- poner el enfoque en hechos económicos y desarrollos técnicos como temas principales para las negociaciones con el objetivo primordial de asegurar el futuro del emplazamiento y de las estructuras.

Este planteamiento pragmático también fue elegido para esta medida y por esto especialmente en la segunda parte de la medida principal se puso el enfoque claramente en un debate sobre temas tecnológicos y económicos y sus consecuencias para las estructuras productivas y los puestos de trabajo. El hecho de que se eligiera este planteamiento brindó la oportunidad de iniciar un procedimiento entendible y beneficioso para ambas partes. El éxito de la medida dependía también de que ambas partes por un lado estaban dispuestas a aprender y reconsiderar sus puntos de vista en el marco de la medida. Por el otro, requería destacar y poner en primer plano la dimensión social que resultaba de la preocupación de los aspectos económicos y tecnológicos.

Plan de trabajo

La implicación de los trabajadores y las formas de cooperación entre los Comités de Empresa Europeos y las direcciones de empresa con respecto a importantes procesos estratégicos de reestructuración

En el marco de la primera parte de la medida principal se trataba, por un lado, de dar al CEEF la posibilidad de examinar críticamente en un marco interno las experiencias y procesos que se hicieron y recorrieron en el pasado en la cooperación conjunta y de manifestar expectativas y desarrollar procedimientos relativos a la medida actual que constituyen una mejora. Al respecto, primero se dio al CEEF además la posibilidad de aprovecharse de los numerosos esfuerzos



y proyectos intensos en el área del control transnacional y la realización de procesos de reestructuración en otras empresas. Especialmente en los últimos dos o tres años, éstos fueron organizados por la Dirección General Empleo, Asuntos Sociales y Igualdad de Oportunidades de la Comisión Europea o con el apoyo de esta última.

La cualificación de los participantes con respecto al cambio pronosticado

La investigación de futuro/tendencias

Para hacer una evaluación sólida del futuro de la industria del automóvil, no es suficiente analizar solamente los aspectos tecnológicos. También tiene una importancia fundamental el comportamiento de los clientes esperado que se ve influenciado por la cuestión de la protección del medio ambiente, los nuevos medios de comunicación y las tecnologías informáticas, el crecimiento demográfico y la creciente urbanización, la orientación social de una empresa y muchos otros factores más.

Los conceptos de movilidad del futuro

Durante mucho tiempo, la industria del automóvil ha depreciado o marginalizado el debate sobre los conceptos de movilidad del futuro que existe ya desde hace mucho tiempo y que está caracterizado por factores como los problemas medioambientales globales, las condiciones del tráfico en megaciudades, las características de vehículos eléctricos, las interfaces entre el transporte individual y público, los coches compartidos etc. Esto cambiará a causa de la creciente relevancia de los factores arriba mencionados y especialmente el lanzamiento al mercado de coches eléctricos.

El medio ambiente y la finitud de las materias primas

El calentamiento de la tierra y la finitud de las materias primas son las fuerzas motrices principales para intensificar la electromovilidad. En un estudio de McKinsey encargado por el Gobierno alemán se ha calculado que sólo será posible limitar el calentamiento global a un máximo de 2°C hasta 2050 si en

Alemania por ejemplo las emisiones de CO₂ de los coches se reducen a un valor de 13 a 43 g por km hasta mediados del siglo. El estudio dice además que esto no será posible sólo por una optimización de los motores de combustión sino que el porcentaje de los vehículos eléctricos en el tráfico total tendrá que aumentar al 68 % como mínimo.

La globalización y los mercados de crecimiento

Asia

La industria de la automoción ha seguido la tendencia de la así denominada globalización y especialmente en los últimos veinte años ha intensificado la división del trabajo global. La creación de nuevos mercados de crecimiento en Asia, Sudamérica y Europa ha modificado profundamente el mapa de la producción de automóviles y el reparto regional de las inversiones. Las fuerzas del mercado y el ánimo de lucro de las empresas además han tenido como consecuencia una elevada presión sobre los costes en los emplazamientos europeos que con toda razón puede ser calificada de amenazante para su existencia a largo plazo. Además, en Asia se han establecido nuevos fabricantes y proveedores que tienen una dimensión cada vez más global y que (como también los fabricantes que están establecidos desde hace más tiempo en la región) además disponen de buenos conocimientos relativos a las nuevas tecnologías para vehículos eléctricos. Estos conocimientos están tan desarrollados que, según las valoraciones de unos estudios correspondientes, se puede partir del supuesto de que se replanteará la cuestión de quien va a ser el número uno en la tecnología de la electromovilidad.

Europa Central y del Este

Otro aspecto importante en este contexto son las perspectivas para la industria del automóvil que ha sido creada en Europa Central y del Este. ¿Las inversiones en esta región constituyen solamente un fenómeno transitorio (como se puede afirmar en cierto modo para Portugal y España) o se han creado en esta región unas estructuras industriales



duraderas? Con miras al tema de la movilidad eléctrica hay que plantearse la cuestión concreta de que si este cambio es una primera prueba seria para la sostenibilidad de las inversiones en esta región. Especialmente para la dirección de la empresa Ford y el CEEF esta cuestión tiene mucha importancia porque desde el año 2008 Ford tiene un centro de producción en Rumanía y desde entonces dos compañeros rumanos son miembros del CEEF.

El automóvil del futuro

Aunque casi ya no hay duda de que los vehículos eléctricos desempeñarán un papel clave en el transporte del futuro, todavía existen muchas cuestiones pendientes relativas al lanzamiento masivo al mercado de estos vehículos. A este respecto, los siguientes aspectos se consideran como especialmente relevantes:

Conceptos de vehículos y tracción y componentes necesarios
Existen importantes diferencias de opinión entre los expertos con respecto a los conceptos de vehículo en cuanto a la cuestión de que si se impondrán más bien los conceptos actuales de vehículo con tracción eléctrica o los así denominados Purpose-Built-Vehicles (PBV), es decir conceptos de vehículo que sólo se pueden utilizar para determinados fines y cuyas características y equipamientos están adoptados a las condiciones específicas de la tracción eléctrica. En muchas ocasiones, esto conlleva la pregunta de que si los clientes van a considerar y adquirir un automóvil eléctrico como primer o segundo vehículo. Existe toda una serie de conceptos de tracción que han sido probados ya o que están a punto de ser lanzados al mercado. Las variedades van de vehículos completamente eléctricos, pasando por varias formas de modelos híbridos que combinan un motor eléctrico con un motor de combustión de forma diferente hasta varios conceptos de tracción eléctrica que utilizan hidrógeno como combustible. En este contexto tiene especial importancia la tecnología para almacenar energía (sistemas de batería) y

nuevos materiales que contribuyen a reducir el peso de los vehículos. Las respuestas y opiniones relativas a este bloque temático son de máxima importancia para esta medida y las futuras reflexiones sobre las estructuras de producción y sus consecuencias para el empleo.

Profundidad de producción y relaciones entre OEM y proveedores

A vista de hoy, las competencias tecnológicas de los fabricantes europeos de automóviles en el área de componentes centrales para vehículos eléctricos – motor, baterías, tracción – parecen estar limitadas. Si no cambia esta situación, podemos partir del supuesto de que la profundidad de producción de los fabricantes finales se reducirá claramente y que la cuota de creación de valor se desplazará hacia los proveedores. La relación actual de poder entre los fabricantes finales y los proveedores se podría invertir. Es de suponer que esto tendrá como consecuencia importantes cambios en las grandes plantas de los fabricantes (y más allá de éstas) que en la actualidad están caracterizadas no en último término por los siguientes factores: buena remuneración, alto grado de seguridad de los puestos de trabajo, diálogo social muy desarrollado, elevada afiliación sindical, condiciones estables en los convenios colectivos.

Nuevas estructuras de producción y cualificación

En la competencia internacional, los costes laborales actuales en la industria del automóvil en Europa (sobre todo en Europa Occidental) ya son un factor negativo para la toma de decisiones relativas a emplazamientos e inversiones. El hecho de que hasta ahora no se hayan suprimido numerosos puestos de trabajo en la industria europea del automóvil se debe a muchos factores, pero especialmente tienen que ver con la elevada productividad, flexibilidad y cualificación de la mano de obra. Para que se tenga en cuenta a la industria europea del automóvil también en las decisiones sobre futuras inversiones en el marco del cambio hacia la movilidad



eléctrica, es necesario ya hoy desarrollar nuevos requisitos y perfiles de cualificación.

Suministro de energía e infraestructura

El vehículo eléctrico tiene madurez suficiente para ser lanzado al mercado por dos motivos principales: los esfuerzos por reducir la dependencia del petróleo y la reducción de la contaminación medioambiental. Con respecto al segundo motivo no cabe duda de que los vehículos eléctricos solamente protegerán el medio ambiente y reducirán de manera sostenible las emisiones de CO₂ si la electricidad necesaria viene de fuentes de energía renovable. Para conseguir este objetivo, es necesario un aumento importante de la producción alternativa de electricidad.

Con respecto a la infraestructura necesaria para la carga y el control de baterías también existe un elevado número de alternativas y desafíos. Los aspectos principales en este contexto son la instalación de estaciones de carga y las correspondientes inversiones, toda la tecnología de baterías (incluida la producción de litio), el intercambio de baterías y muchos otros más.

Public Private Partnership para el lanzamiento al mercado de la movilidad eléctrica

Hay muchas dudas de que si la industria del automóvil en Europa y los proveedores de energía podrán realizar por sí solos el cambio tecnológico y especialmente el lanzamiento masivo al mercado de vehículos eléctricos. Especialmente ante el trasfondo de la competencia global y la ventaja tecnológica que tienen los productores asiáticos en la actualidad parece ser necesaria una estrecha cooperación entre la industria y la política para crear y asegurar perspectivas duraderas para la industria europea del automóvil. Los estudios recomiendan que ya no se debe perder más tiempo.

Al final de la medida principal, esta cuestión fue debatida con representantes de la política, industria y de los interlocutores sociales.

Resultados

El futuro de la industria del automóvil

El aumento del comercio y del tráfico, la creciente urbanización, la escasez de los recursos y los problemas medioambientales urgentes nos están llevando a una situación en la cual es simplemente imposible seguir con los conceptos actuales de movilidad sin cambiarlos.

Las estadísticas y los cálculos (no en último término de la Comisión Europea) además dejan claro que el sector del transporte no sólo desempeña un papel clave para la reducción de las sustancias nocivas para el clima sino que en este área también será especialmente difícil y costoso conseguir una reducción sustancial.

Por este motivo no cabe duda de que ha empezado una nueva era con respecto a las nuevas tecnologías de tracción y los conceptos de movilidad. Al mismo tiempo sin embargo no se puede pronosticar con exactitud todavía cuando y en que dimensiones estos nuevos conceptos se abrirán camino. Además, también se ha puesto de manifiesto que estos nuevos conceptos pueden provocar importantes cambios en la cartera de productos de un fabricante de automóviles. Es de suponer también que la profundidad de producción se reducirá aún más y que las estructuras de producción cambiarán. Todo ello tendrá influencias importantes sobre los puestos de trabajo, nadie sin embargo puede pronosticarlas en detalle.

Finalmente, en combinación con las nuevas tecnologías de tracción hay conceptos de vehículos que compiten los unos con los otros. Algunos expertos afirman que la nueva tecnología requiere también una arquitectura totalmente nueva para los vehículos y al mismo tiempo además concesiones con respecto al equipamiento. Otros afirman que la aceptación de la nueva tecnología por parte de los clientes en gran medida dependerá de que los vehículos del futuro sólo se diferencien poco de los vehículos actuales. Añaden que tampoco es aceptable hacer concesiones con respecto al equipamiento de los vehículos.



La industria europea del automóvil dispone de cada vez menos ventajas tecnológicas comparativas con respecto a los fabricantes en otras regiones del mundo. Esto vale sobre todo cuando se comparan con los fabricantes asiáticos que en un futuro muy próximo se convertirán en competidores serios, especialmente para los fabricantes europeos de vehículos de masas. En el marco de la medida se ha puesto de manifiesto que esto no sólo se debe a los costes más competitivos a causa de unos salarios más bajos sino que depende también de las estrategias, tanto empresariales como estatales, cuyo objetivo es desarrollar y producir automóviles modernos y al mismo tiempo sencillos. Éstos pueden ofrecerse a precios relativamente bajos. En el marco de la medida y con respecto a esta cuestión se ha utilizado mucho el lema del “Modelo T del siglo XXI”, o sea un vehículo con un concepto que permite a muchas personas comprar y utilizarlo, como en su día el primer vehículo de masas de la empresa Ford. En este contexto, el ejemplo de China además ha demostrado que las medidas de la política industrial pueden ser un factor clave para el desarrollo y la introducción en el mercado de nuevos conceptos de tracción y movilidad. Por esto, todos los participantes reclamaron seriamente también para Europa medidas de política industrial y condiciones justas en la competencia.

Además, en el marco de la medida se ha vuelto a manifestar la enorme aceleración de los procesos de globalización en la industria del automóvil. Como ya se ha indicado antes, también hay que partir del supuesto de que el grado de globalización aumentará aún más. Algunos de los expertos por esto opinan que la división geográfica actual entre las actividades de desarrollo y la producción a la larga no es un modelo comercial sostenible. Si esta tesis fuera acertada, sería una amenaza más para la supervivencia de la industria de la automoción en Europa. De esto, los participantes dedujeron que había que intensificar aún más la cualificación (véase más abajo). Además, habrá que centrarse en el diálogo social tal como existe ya desde hace un par de años en Ford entre el CEEF y la dirección de empresa de FoE.

Finalmente, en el marco de la medida se ha manifestado muy claramente que un efecto de la globalización es que los consumidores disponen de cada vez más informaciones sobre los métodos de producción, los estándares sociales adoptados, el tratamiento de trabajadoras y trabajadores, las cuestiones medioambientales etc. Esta transparencia tiene como consecuencia que la cultura corporativa está cada vez más en el punto de mira de los clientes y que influye también en las decisiones de compra. A este aspecto que durante la medida fue analizado y debatido bajo el lema de “consumo ético” se le atribuye mucha importancia y los participantes coincidieron en que la cooperación al respecto entre el CEEF y FoE debería ser intensificada.

Todos los participantes y expertos que participaron en la medida acordaron que la cualificación de las trabajadoras y trabajadores desempeña un papel clave. Además coincidían en que las capacidades técnicas de las trabajadoras y trabajadores y su productividad probablemente constituyan la única ventaja con respecto a la competencia que tiene todavía la industria europea del automóvil. Esta consciencia que se vio reforzada por la medida, de ahora en adelante deberá tener como consecuencia que las actividades en el área de la capacitación y formación (especialmente para trabajadores especializados e ingenieros) sean intensificadas aún más. Esto significa, entre otros, hacer un análisis de la necesidad y revisar las planificaciones relativas al personal por parte de la empresa. A nivel sectorial significa que hay que ejercer presión sobre la política y otras instituciones relevantes a través de las respectivas asociaciones para garantizar que existan las condiciones marco y los recursos adecuados con respecto a estos cambios importantes para el futuro.

Para los fabricantes de automóviles, nuevos conceptos de movilidad significan un nuevo posicionamiento en el mercado. Por un lado, es de suponer que se va a debilitar su posición actual frente a los proveedores y empresas de servicios que



es dominante como se puede ver en muchos casos. Por el otro, es muy probable que entrará en una nueva situación de competencia con nuevos competidores que vienen tanto del sector de la tecnología de la información como también de los nuevos medios así como del sector de las empresas suministradoras de energía. Según las apariencias, el futuro éxito económico de los fabricantes depende en medida creciente de la oferta de servicios (nuevos). Debido a las elevadas inversiones necesarias al final también depende de su situación económica en los próximos años hasta que punto los fabricantes logran expandir en estas áreas comerciales que en partes para ellos son nuevas. Si su situación empeora aún más a causa de la crisis en Europa, es posible que no se puedan aprovechar las oportunidades de futuro.

Los participantes al final han sacado la conclusión de que por varios motivos es muy probable que las ventas anuales de automóviles en Europa se reduzcan. Por un lado se debe al presunto aumento de costes en el área de la movilidad individual. En caso de que aumenten mucho, la consecuencia podría ser que un grupo importante de consumidores ya no se puede permitir el lujo de comprar y mantener un automóvil. Por el otro se debe al hecho de que las preferencias relativas a los hábitos de consumo de los jóvenes (a no ser que vivan en zonas rurales) cambian y que en este contexto es cada vez menos importante comprarse un coche propio. Si estos factores y otros más realmente tuvieran como consecuencia una reducción clara de las ventas, habría que poner en tela de juicio los modelos comerciales. Además, perjudicaría las relaciones entre empresarios y trabajadores que están bien configuradas y cuya funcionalidad en muchos casos se basa en el modelo comercial actual.

El diálogo social

A pesar del importante cambio que es de esperar y a pesar de que ni la empresa ni los órganos de representación de los trabajadores vayan a poder influir sobre todos los factores

de esta evolución nunca se ha cuestionado la intención de realizar el cambio esperado sin traumatismos sociales. Todo lo contrario, incluso se ha acordado un proceso que asegure que continúe el análisis del cambio de forma periódica y continua y que se pretenda proceder sin traumatismos sociales. Se supone que la continuación del trabajo constituye un elemento fundamental para poder realizar el proceso del cambio en común y sin traumatismos sociales. Esto por sí sólo ya se debe al hecho de que la dimensión del cambio y las consecuencias concretas para las estructuras productivas y los puestos de trabajo todavía no sean previsibles. Las experiencias del CEEF y la dirección de empresa de FoE en la cooperación de los últimos 15 años demuestran sin embargo que la cooperación siempre ha sido exitosa cuando se había definido claramente el objeto de las consultaciones. Para poder aplicar un procedimiento tan pragmático con respecto a los temas mencionados también en el futuro primero se tendrá que conocer con más claridad el tema exacto. En el Memorandum of Understanding firmado ambas partes manifestaron de forma vinculante su voluntad de aclarar primero este punto.

Además, ambas partes acordaron continuar con otros los debates mantenidos en el marco de la medida. El CEEF por ejemplo propuso a la Federación Europeo del Metal celebrar una conferencia del automóvil que tendrá lugar en el año 2012/2013. El CEEF también sugirió reunir en esta conferencia a los Presidentes de todos los Comités de Empresa Europeos de la industria de la automoción para orientar de la forma más concreta posible el intercambio por la práctica. El CEEF ha declarado que está dispuesto también a poner a disposición sus propios recursos para poder ayudar a preparar, realizar y evaluar la conferencia. Los miembros del CEEF además han declarado que están dispuestos a abordar y debatir el tema de la medida en sus sindicatos nacionales. La dirección de la empresa FoE a su vez ha iniciado un debate en la Asociación



Europea de Fabricantes de Automóviles (ACEA) y ante esta institución hizo propaganda para una cooperación entre las diferentes empresas. El éxito de las iniciativas del CEEF y FoE dependerá de hasta que punto será posible mantener este debate más allá de la situación de competencia normal entre las empresas. A este respecto, se ha creado el concepto del “Precompetitive Approach” que tendrá que evolucionar.

En cuanto a los temas del consumo ético, de los estándares sociales y la globalización, ambas partes acordaron continuar el diálogo a nivel de las empresas. En 2012 se firmó un correspondiente Convenio Marco Internacional. Otros de los temas mencionados como por ejemplo el desarrollo de nuevos modelos comerciales, la gestión de una posible reducción duradera de la demanda etc. son temas que ya de por sí se tratan periódicamente en las reuniones del CEEF. Por lo tanto también después de finalizar la medida seguirán ocupando el centro de atención de los implicados.

Conclusiones políticas

El CEEF y FoE coinciden en que el cambio esperado y el futuro de gran parte de la industria del automóvil en Europa dependerá de una cooperación más intensa con instituciones políticas a nivel europeo y nacional, especialmente en las áreas de la política industrial y competitiva. Es por esta razón que ambas partes acordaron elaborar un concepto común para hacer posible este diálogo con la política junto con otras partes interesadas. Los primeros borradores ya fueron elaborados.

Capítulo 5

Planteamientos de cualificación transnacional para promover la competencia intercultural de actuación

Planteamiento, objetivos y procedimiento en el marco del proyecto Net2Quali-EWC

Martin Roggenkamp



Martin Roggenkamp

El desarrollo y la realización transnacional de medidas de cualificación para Comités Europeos y Comités de SE abre un nuevo campo y al trabajo de formación sindical que es de importancia fundamental para la capacidad de actuar de los órganos europeos de representación de los trabajadores y la evolución de este instrumento transnacional de la representación de los trabajadores.

Los desafíos en la cualificación de Comités Europeos

La Comisión Europea adjudica a los Comités de Empresa Europeos (CEE) y a los Comités en Sociedades Anónimas Europeas (Comités de SE) nada menos que la función de anticipar y configurar la dimensión social de los cambios en empresas multinacionales (Dirección General, Empleo, Asuntos Sociales y Igualdad de Oportunidades 2008, Comisión Europea 2005: 12, Comisión Europea 2002: 12). Esto significa que los órganos europeos tienen una tarea exigente en las interfaces transnacionales e interculturales de las decisiones empresariales: Por un lado, tienen que integrar los diferentes intereses y perspectivas de los trabajadores y sus órganos de representación en los diferentes emplazamientos de una empresa en Europa en el contexto de gran variedad de estructuras y culturas para la representación de los trabajadores (*cohesión interna*) y, por el otro, se ven obligados a desarrollar objetivos comunes y la capacidad de actuar en común en vista de decisiones objetivas a nivel de la empresa (Hauser-Ditz y otros 2010: 11, Pries/Pries/Wannöffel 2011: 36). Los CEE pueden considerarse como plataformas de varias dimensiones y niveles cuyos integrantes son representantes que están repartidos entre diferentes áreas sociales de varios países. Actúan sobre la base de diferentes sistemas institucionales de cultura nacional y tradiciones y tienen que coordinar hacia fuera un comportamiento sistemático y común (Hauser-Ditz y otros 2010: 11). Tienen que asegurar su trabajo tanto hacia dentro (frente a los diferentes representantes nacionales)

como hacia fuera (como organización integral) (Pries/Pries/Wannöffel 2011: 37).

Estos desafíos para la capacidad de actuar de los CEE se ven agravados aún más por la creciente diversidad de emplazamientos de las empresas multinacionales en diferentes países europeos así como sobre todo por la integración de representantes de los trabajadores de los nuevos Estados miembros que tienen que garantizar dos de cada tres de los CEE existentes aproximadamente y que conlleva desafíos nuevos y ampliados en relación con la diversidad cultural, las diferentes tradiciones en la representación de los trabajadores y barreras lingüísticas (véase European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2008: 6.

Por estos motivos, las exigencias relativas a la cualificación de Comités Europeos y de Comité de SE son muy elevadas. Deben disponer tanto de *competencias técnicas* con respecto a las bases jurídicas de su trabajo así como los contextos transnacionales a nivel de la empresa y más allá de la empresa como también de competencias sociales e individuales para promover la cohesión interna e intercultural de los órganos (Roggenkamp 2010; European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2008: 5; Müller/Hoffmann 2001: 68 siguientes; Jagodzinski/Kluge/Waddington (editor) 2008; Lecher et al. 1999; Biehler/Hahn 2007).

Para las asociaciones europeas de los interlocutores sociales por lo tanto la ampliación de las ofertas de cualificación y formación es una base importante para mejorar la capacidad de actuar de los Comités Europeos (véase ETUC / UNICE / UEAPME / CEEP 2005). Finalmente, esto también se refleja en la revisión de la Directiva sobre los CEE que actualmente da a los miembros de CEE el derecho a participar en medidas de cualificación financiadas por la empresa (véase Diario Oficial de la Unión Europea [editor] 2009), lo que incrementa mucho la demanda por las ofertas correspondientes.



Un requisito especial para las ofertas de formación y cualificación consiste en la promoción del desarrollo de una competencia de actuación intercultural independiente de los órganos que por un lado conscientemente se diferencian de la lógica de la respectiva empresa en cuanto a la comunicación y actuación y que por el otro lado esté en condiciones de desarrollar una propia identidad cultural y transnacional (Pries/Pries/Wannöffel 2011: 34, 49; Klemm/Kraetsch/Weyand 2011: 180 siguientes). Unos estudios recientes demuestran que solamente muy pocos CEE desarrollan esta identidad cultural independiente (Hauser-Ditz y otros 2010:

380; Klemm/Kraetsch/Weyand 2011). Los motivos principales identificados para ello son por una parte que los CEE están marcados por la cultura de las relaciones laborales y las regulaciones sobre la remuneración en sus respectivos países de origen (Hauser-Ditz y otros 2010), por otra parte que los diferentes miembros del CEE están ligados a los conocimientos arraigados a nivel nacional así como a las prácticas de asignación, entendimientos y evaluación (Klemm/Kraetsch/Weyand 2011).

La oferta actual de cualificación para Comités Europeos y de SE sin embargo sólo permite superar de forma muy limitada





los conocimientos y lógicas de actuación arraigadas a nivel nacional. En la actualidad, la oferta de cualificación para CEE tiene raíces nacionales. Las instituciones más importantes en el ámbito de las medidas de cualificación son los sindicatos. Los recursos de las federaciones sindicales europeas sin embargo están limitados y por esto tienen mucho menos importancia que las organizaciones sindicales nacionales. También es menos importante el papel de las organizaciones privadas de cualificación. Según una encuesta a los CEE, a mediados de la década, el 56,7 % de los 409 CEE encuestados han participado en medidas de cualificación de las organizaciones sindicales nacionales, el 16,9 % en medidas de organizaciones privadas y el 12,5 % en medidas de cualificación de organizaciones sindicales europeas (Waddington 2006). En general, en el área de la cualificación de los CEE falta un concepto sindical sistemático transnacional – no en último término porque las ofertas están arraigadas a nivel nacional – una *pedagogy of transnationality* (Miller 1999: 356), un concepto que tenga en cuenta y pueda relativizar los diferentes modelos de interpretación nacionales y que esté basado en las diferentes culturas educativas en Europa para representar por esta vía un marco europeo para transmitir competencias de actuación intercultural y promover una identidad europea para los CEE.

En los años 2009 y 2010, IG Metall dio un primer paso en el desarrollo de una correspondiente *pedagogy of transnationality* con el proyecto cofinanciado por la Comisión Europea Desarrollo transnacional de la cualificación de Comités de Empresa Europeos para mejorar la representación de los trabajadores a nivel europeo – Trans-Quali-EWC. Junto con ponentes del European Trade Union Institute (ETUI), de los sindicatos polacos *Niezależny Samorządny Związek Zawodowy "Solidarność"* und *Federacja Związków Zawodowych "Metalowcy"* así como el sindicato británico Unite the Union el IG Metall desarrolló y probó un concepto de cualificación para

CEE transferible a nivel transnacional que tenía en cuenta las diferentes culturas educativas y modelos de interpretación de los países involucrados (Kehrbaum y más, 2010).

En este concepto de cualificación sin embargo solamente influyeron las culturas de cualificación de muy pocos países, excepto de la perspectiva superior de ETUI. Además, el desarrollo de ofertas de cualificación es un proceso duradero y dinámico. Es por esta razón que un concepto europeo de cualificación para Comités Europeos y Comités de SE requieren comunicación y cooperación así como la creación de redes de cooperación entre los ponentes en el área de la formación en los diferentes países.

Objetivos y procedimiento

Ante el trasfondo de estas necesidades crecientes, IG Metall junto con organizaciones sindicales de formación de otros cinco países europeos como también europeas, entre octubre de 2011 y octubre de 2012 realizó otro proyecto que tenía como título *Creación de un intercambio duradero entre organizaciones sindicales de formación de ofertas para los Comités de Empresa Europeos a nivel europeo – Net2Quali-EWC*: Fue cofinanciado por la Comisión Europea en el marco del programa de información, consulta e implicación de los representantes de empresa. El objetivo superior del proyecto consistía en (a base de un intercambio sistemático sobre los planteamientos para la cualificación de los CEE así como los resultados del proyecto anterior) desarrollar un concepto de cualificación para Comités Europeos y de SE, de probar y difundirlo. Este concepto tendrá que basarse en los modelos de interpretación y culturas educativas de un grupo de organizaciones sindicales de formación lo más grande posible. Otro objetivo era establecer una red de cooperación duradera para el desarrollo dinámico del planteamiento de cualificación.



El proceso de desarrollo debería cumplir las siguientes condiciones:

- *Una participación lo más amplia posible para garantizar que el planteamiento de cualificación tenga una dimensión europea y sea transferible ampliamente a nivel transnacional:* El objetivo era incorporar en el concepto de cualificación una gama lo más amplia posible de conocimientos, experiencias y planteamientos de cualificación de las organizaciones sindicales de cualificación de diferentes países con el fin de garantizar que el concepto de cualificación tenga una dimensión europea y que sea transferible al número más elevado posible de otros países. El proyecto se basaba en el concepto de cualificación que había sido desarrollado en el proyecto *Trans-Quali-EWC* con la participación de sindicatos y organizaciones sindicales de cualificación de Polonia, Alemania y Gran Bretaña así

como el nivel europeo (ETUI). Con la participación de organizaciones sindicales de cualificación de otros cinco países europeos el proyecto fue perfeccionado y probado incluyendo también en el concepto especialmente las perspectivas de los países escandinavos así como las de la República Checa y España.

- *Orientación por la necesidad*
Con el fin de asegurar que corresponda a las necesidades de los destinatarios y que sea realizable en la práctica, el concepto de cualificación fue probado y evaluado con la participación de 19 miembros de CEE de nueve países europeos y seis empresas. Sobre la base de los resultados de esta evaluación además se hizo una encuesta por escrito a los CEE participantes para analizar las necesidades de cualificación.
- *Desarrollo de requisitos marco para las medidas de cualificación para los CEE*

Además de desarrollar el concepto de cualificación concreto, las partes también acordaron unos estándares comunes de calidad para la realización de medidas de cualificación para los CEE. Así contribuyen a la europeización de la cualificación para los CEE estableciendo la fiabilidad de la calidad de las medidas de cualificación más allá de las fronteras nacionales. Esto ayuda a mejorar la calidad de las ofertas en su totalidad. Los estándares de calidad fueron desarrollados sobre la base de los resultados de la evaluación y de la encuesta sobre la necesidad.

- *La transferencia de la teoría a la práctica*
Con el fin de garantizar un elevado nivel de calidad en el modelo de cualificación así como la posibilidad de transferirlo, el desarrollo debería basarse en un intercambio sistemático entre la ciencia y la práctica. La calidad del concepto metódico debería cumplir los requisitos científicos y en el sentido de la sostenibilidad y de la innovación debería tener en cuenta planteamientos ci-

Organizaciones sindicales de cualificación que participaron en el proyecto:



bfw (Alemania)



CO-Industri (Dinamarca)



ETUI (Unión Europea)



IFES (España)



IF Metall (Suecia)



IG Metall (Alemania)



Metallili (Finlandia)



OS Kovo (República Checa)



entíficos. Además, el requisito teórico sistemático del planteamiento requiere un acceso teórico al campo de actuación. El desarrollo del concepto de cualificación por este motivo fue acompañado por científicas y científicos de la Ruhr-Universität de Bochum. Éstos informaron sobre las competencias interculturales en contextos laborales transnacionales y realizaron la evaluación y la encuesta relativa a las necesidades.

- *La creación de redes de cooperación permanentes*
Con el fin de garantizar que se establezca un proceso continuo y duradero para la evolución dinámica del concepto de cualificación y para promover la colaboración europea de las organizaciones de cualificación se tuvieron que cumplir dos condiciones: Por una parte, se tuvo que crear un instrumento para el intercambio transnacional entre las organizaciones de cualificación, por otra parte una base terminológica para el intercambio multilingüe sobre los planteamientos de la formación. Por este motivo, en el marco del proyecto se ha creado una plataforma en Internet para un intercambio duradero así como una recopilación conjunta de métodos. Al mismo tiempo, la plataforma sirve para la definición conjunta de términos fundamentales para el área de la formación.

El concepto del proyecto se divide en seis pasos:

1. *Creación de una plataforma en Internet y establecimiento de un intercambio duradero por medio de esta plataforma*
2. *Perfeccionamiento del concepto de cualificación existente sobre la base*
 - de informaciones científicas sobre las competencias interculturales en contextos laborales transnacionales así como
 - un intercambio sistemático y estructurado sobre los planteamientos para la cualificación de CEE entre las partes del proyecto

3. *Prueba y evaluación del concepto de cualificación perfeccionado en el marco de un taller para CEE*
 - realizado en común por las partes del proyecto y
 - evaluado por los colaboradoras y colaboradores de la Ruhr-Universität de Bochum
4. *Identificación de las necesidades de los miembros de CEE participantes con respecto a la formación*
 - por colaboradoras y colaboradores de la Ruhr-Universität de Bochum
 - sobre la base de los resultados de la evaluación
5. *Revisión del concepto de evaluación perfeccionado*
 - sobre la base de los resultados de la evaluación
 - y la encuesta sobre las necesidades
6. *Desarrollo, aprobación y difusión de los estándares comunes de calidad*
 - sobre la base de los resultados de la evaluación
 - y la encuesta sobre las necesidades

Transcurso del proyecto

El proyecto empezó con una reunión inicial en octubre de 2011 en Praga en cuyo marco los socios del proyecto se pusieron de acuerdo sobre los objetivos y el procedimiento así como los resultados previstos del proyecto.

1^{er} paso:

Creación de una plataforma en Internet para el intercambio entre las organizaciones sindicales de formación sobre la configuración y realización de medidas de cualificación para CEE

En el primer paso, al principio se creó una plataforma en Internet para el intercambio mutuo y duradero entre las organizaciones de cualificación participantes que permitía reco-



pilar métodos, definir términos fundamentales del área de la formación e intercambiar informaciones en diferentes foros.

2º paso:

Perfeccionamiento del concepto de cualificación

El segundo paso del proyecto se realizó en el marco de un taller de tres días que las partes del proyecto celebraron en febrero de 2012 en Valencia. El objetivo y el resultado fundamental del taller fue el perfeccionamiento del concepto de cualificación y el desarrollo de un programa de taller para probar el concepto. Además de la presentación del concepto desarrollado y probado en el marco de Trans-Quali-EWC, el intercambio sistemático sobre los diferentes planteamientos para la cualificación de los CEE de los socios fue la base para el perfeccionamiento. El intercambio permitió a las partes del proyecto hacerse una idea general estructurada sobre los diferentes objetivos de cualificación, los formatos y contenidos de las ofertas así como los métodos pedagógicos en los que las diferentes organizaciones de cualificación se basan cuando conciben y realizan sus ofertas así como sobre las interfaces identificados y las diferencias. Este cuadro sinóptico fue documentado.

Con el fin de ampliar la perspectiva más allá de la práctica concreta, un colaborador de la Universidad de Bochum transmitió los resultados de un estudio sobre los requisitos relativos a las competencias interculturales en relaciones laborales transnacionales.

Sobre esta base, los socios del proyecto juntos desarrollaron un programa de taller de tres días en el cual se definieron los objetivos, el formato, el contenido y los métodos. Bajo la impresión de la catástrofe nuclear en Japón, las partes del proyecto acordaron tratar el tema de la innovación para abrir y probar un nuevo campo educativo para CEE (para este tema véase el capítulo 2). Para los métodos se resumió una combinación de informaciones de expertos sobre la importancia

del tema para los CEE así como sobre áreas específicas de innovación, las posiciones sindicales relativas al tema, una entrevista con facilitador para dos CEE que sacaron adelante innovaciones en sus empresas así como varias formas de trabajo en grupo para reflexionar sobre los contenidos y la elaboración de pasos concretos de actuación en las empresas (para los detalles véase el cuadro sinóptico en la página derecha).

Además, se inició a las partes del proyecto en el uso de la plataforma en Internet. Se pusieron de acuerdo sobre un programa común para la utilización de la plataforma. Al final del taller de perfeccionamiento en Valencia los socios del proyecto coordinaron el procedimiento y los criterios de la evaluación con colaboradoras y colaboradores de la Ruhr-Universität de Bochum.

3er paso:

Prueba y evaluación del programa de taller

El programa de taller fue probado en mayo de 2012 en el marco de un taller de tres días con la participación de 19 miembros de CEE de las empresas Alstom, Bosch, Ford, Siemens, TRW y Vestas de nueve países europeos diferentes. Además, fueron invitados ocho instructores para CEE de ETUI, CC.OO. e IG Metall para poder tener en cuenta su aportación competente para la evaluación del concepto de cualificación. El taller fue preparado y presentado en común por los socios del proyecto. Durante el taller, las colaboradoras y colaboradores de la Ruhr-Universität Bochum hicieron una evaluación en cooperación con las partes del proyecto que estaba basada en una retroalimentación por escrito y oral así como sus observaciones como participantes (véase a este respecto el capítulo 6).


Programa provisional del taller para CEE

Día de llegada		1 ^{er} día		2 ^o día		3 ^{er} día	
		08:30 – 09:00	Bienvenida oficial y presentación de la agenda	09:00 – 09:30	<i>Calentamiento</i>	09:00 – 09:30	<i>Iniciando el día</i>
		09:00 – 11:00	Presentación de los participantes por medio de carteles grandes	09:30 – 11:00	<i>Entrevista con facilitador</i> Examples for best practice of EWC in innovation processes Georg Leutert (EWC Ford), Marc Soubitez (EWC Bosch)	09:30 – 11:30	Grupos de trabajo mixtos de las diferentes empresas: Reflexión de los conocimientos transmitidos y desarrollo de los primeros pasos de un plan de acción para la puesta en práctica de los nuevos conocimientos en las empresas <i>Presentación de los resultados en el pleno</i>
		11:00 – 12:30	European participation as a driving force for innovation Input by Prof. Dr. Ludger Pries (RUB)	11:00 – 12:30	<i>Grupos de trabajo internos de las diferentes empresas:</i> Reflexión de la entrevista; Desarrollo de pasos concretos de acción para la propia empresa que resultan de la entrevista	11:30 – 11:45	Presentación de la página web así como de otras documentaciones del proyecto de la UE y de los talleres realizados en el marco del proyecto
		12:30 – 14:00	<i>Almuerzo</i>	12:30 – 14:00	<i>Almuerzo</i>	11:45 – 12:30	Evaluación del taller
		14:00 – 15:00	<i>Grupos de trabajo internos de las diferentes empresas:</i> La importancia de las innovaciones para el trabajo de los CEE	14:00 – 14:30	Presentación de los resultados del trabajo en grupos en el pleno	12:30	<i>Almuerzo y salida</i>
		15:00 – 15:30	Presentación de los resultados del trabajo en grupos en el pleno	14:30 – 16:00	Input on intercultural competencies American Field Service		
bis 19:00	<i>Llegada y cena</i>	15:30 – 17:00	European crisis and impact on competition between locations Input by Ralf Götz (EMF)	15:30 – 17:00	The approach of Cradle to Cradle as an example for innovative strategies and practice in the field of green technologies Input by Prof. Dr. Michael Braungart (EPEA)		
20:00 – 22:00	Conocerse mutuamente: - Bienvenida por los facilitadores - Juego de salir del círculo para presentarse - Puzzle de Europa - Juego cultural - Final abierto	18:00 – 22:00	Tiempo libre y barba-coa colectiva	18:00 – 22:00	Visita a la ciudad y cena		



4º paso:

Análisis de las necesidades relativas a la cualificación de los miembros participantes de los CEE

Dos meses después del taller, la Ruhr-Universität Bochum realizó una encuesta online a los miembros de los CEE desarrollada en base a los resultados de la evaluación, por una parte con el fin de poder registrar también las impresiones y evaluaciones de los miembros de los CEE que asistieron al taller con un desfase temporal y de profundizar los resultados de la evaluación directa y, por otra parte, para registrar las necesidades de cualificación que se pueden generalizar y que van más allá del taller concreto (para el diseño y los resultados de la encuesta online véase el artículo de Karin Pries).

5º paso:

Revisión del concepto de cualificación perfeccionado

Sobre la base tanto de los resultados de la evaluación como también del análisis de las necesidades, el concepto inicial para la cualificación fue revisado y documentado detalladamente por el equipo de facilitadores (véase capítulo 7). En el marco de una conferencia final celebrada en agosto en Heidelberg, el concepto revisado fue presentado a las partes del proyecto, fue debatido con ellas y aprobado.

Paso adicional:

Desarrollo de otros módulos de cualificación relativos al tema de la innovación

A causa del gran interés que los miembros de los CEE manifestaron por el tema de la innovación en el marco del taller que se reflejó también en la evaluación y la encuesta, los formadores que participaron en el proyecto decidieron dar más peso a este tema en sus programas de cualificación y desarrollar los correspondientes módulos de cualificación en el marco de otro taller de un día y medio (véase capítulo 8).

6º paso:

Aprobación de estándares comunes de calidad

En base a los resultados de la evaluación así como el análisis de las necesidades, en el marco de una conferencia final, los socios del proyecto desarrollaron estándares comunes para la configuración y la realización de medidas de cualificación para CEE y los aprobaron en el marco de la conferencia final en Heidelberg (véase capítulo 9).

Balance

Gracias a un trabajo muy concentrado, en el marco del proyecto se ha logrado elaborar una serie de resultados en un período de tiempo corto de tan sólo 12 meses. En base a los resultados del proyecto antecesor se pudo desarrollar y probar un concepto de seminario para CEE y se elaboraron otros módulos de cualificación en los que se tomaron en cuenta las experiencias y culturas educativas de organizaciones de cualificación de varios países europeos. En base a un análisis de las necesidades de cualificación de los CEE como la evaluación del taller realizado para CEE, las partes del proyecto se pusieron de acuerdo sobre estándares generales de calidad para programas de cualificación para CEE. Así se crearon unos principios muy importantes para una europeización de la cualificación para CEE que – teniendo en cuenta también el proyecto Trans-Quali-EWC – están basados en la cooperación de organizaciones de cualificación de ocho países europeos así como del nivel de la UE. Además, con el tema de la innovación por los órganos de representación se ha establecido un nuevo campo de cualificación para los CEE para el cual al mismo tiempo se elaboraron numerosos materiales y módulos de cualificación.

Literatura

Biehler, Herrmann/Hahn, Elke (2007): Ergebnisse einer EBR-Befragung im Finanzdienstleistungssektor der Europäischen Union [Resultados de una encuesta a CEE en el sector de los servicios financieros en la Unión Europea]. München. www.net2quali-ewc.de



imu-institut.de/muenchen/research/research...03.../Befragung (28.08.2009).

Comisión Europea (2002): El diálogo social europeo, Fuerza de modernización y cambio. Propuesta para una decisión del Consejo para la constitución de la cumbre social tripartita para crecimiento y empleo. COM (2002) 341 final.

Comisión Europea (2005): Reestructuraciones y empleo, Anticipar y acompañar las reestructuraciones para desarrollar el empleo: el papel de la Unión Europea. COM (2005) 120 final.

Comisión Europea/Dirección General Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades (2008): Commission invites social partners to negotiate about European works councils. Comunicado de prensa del 20.02.2008. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=329&langId=de&newsId=236&furtherNews=yes> (15.10.2010).

Diario Oficial de la Unión Europea (editor) (2009): Directiva 2009/38/EG del Parlamento Europeo y del Consejo del 6 de mayo de 2009 sobre la constitución de un comité de empresa europeo o de un procedimiento de información y consulta a los





trabajadores en empresas y grupos de empresas de dimensión comunitaria (versión refundida). L 122/28 del 16.05.2009.

ETUC/UNICE/UEAPME/CEEP (2005): Lessons Learned on European Works Councils. http://www.etuc.org/IMG/pdf/7c-EWCs_lessons_learned_010305-EN.pdf (16.08.2009).

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2008): European Works Councils in practice: Key research findings. Background Paper. Dublin. <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/28/en/1/ef0828en.pdf> (01.09.2009).

Hauser-Ditz, Axel/Hertwig, Markus/Pries, Ludger/Rampeltshammer, Luitpold (2010): Transnationale Mitbestimmung? Zur Praxis Europäischer Betriebsräte in der Automobilindustrie [¿La co-gestión transnacional? Sobre la práctica de los Comités de Empresa Europeos en la industria del automóvil]. Frankfurt a. M./ Nueva York.

Jagodzinski, Romuald/Kluge, Norbert/Waddington, Jeremy (editor) (2008): Memorandum European Works Councils. Recommendations for policy-making based on current experiences. Bruselas. <http://www.etui.org/content/download/2497/27379/file/ETUI-doc+EWC+memorandum+%28ok-web%29.pdf>.

Kehrbaum, Tom/Memmler, Undine/Neiß, Alexander/ Rößler, Holger/Roggenkamp, Martin/Varga, Marika/Zitzelsberger, Olga (2010): Grundlagen transnationaler Solidarität: Bildung für Europäische Betriebsräte – Bedarf, Ziele und Methoden [Las bases de la solidaridad transnacional: Formación para Comités de Empresa Europeos. Necesidad, objetivos, métodos]. Hrsg.: IG Metall Vorstand/FB Gewerkschaftliche Bildungsarbeit. (<http://netkey40.igmetall.de/homepages/bildunginternational/projekte/trans-qualiewc/publikationen.html>).

Klemm, Matthias/Kraetsch, Clemens/Weyand, Jan (2011): “Das Umfeld ist bei ihnen völlig anders.“ Kulturelle Grundlagen der europäischen betrieblichen Mitbestimmung [“Su entorno es totalmente diferente.” Las bases culturales de la co-gestión en las empresas en Europa]. Berlín.

Lecher, W./Platzer, H.-W./Rüb, S./Weiner, K.-P. (1999): Europäische Betriebsräte – Perspektiven ihrer Entwicklung und Vernetzung [Los Comités de Empresa Europeos – Perspectivas de su desarrollo y redes de cooperación]. Nomos, Baden-Baden.

Miller, D. (1999): Towards a “European“ Works Council, *Transfer* 5(3): 344-365.

Müller, Torsten/Hoffmann, Aline (2001): EWC Research: A Review of the Literature. *Warwick Papers in Industrial Relations*, No. 65. <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/research/irru/wpir/wpir65.pdf> (26.08.2009).

Pries, Karin/Pries, Ludger/Wannöffel, Manfred (2011): Interkulturelle Kompetenz in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen. Eine konzeptionelle Literaturstudie [La competencia intercultural en contextos laborales transnacionales. Un estudio conceptual de literatura.]. HBS-Arbeitspapier Nr. 235. http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_235.pdf (23.09.2012).

Roggenkamp, Martin (2010): Integration von Theorie und Praxis der EBR-Qualifizierung. Herausforderungen und Vorgehen im Rahmen des Projektes Trans-Quali-EWC [La integración de la teoría y práctica de la cualificación de CEE. Desafíos y procedimiento en el marco del proyecto Trans-Quali-EWC]. En: IG Metall Ejecutiva/Dpto. Formación Sindical (editor): *Grundlage transnationaler Solidarität: Bildung für Europäische Betriebsräte. Bedarf, Ziele, Methoden* [Las bases de la solidaridad transnacional: Formación para Comités de Empresa Europeos. Necesidad, objetivos, métodos]. Frankfurt/Main: 34–45.

Waddington, Jeremy (2006): The views of European Works Council representatives. Data prepared for a conference entitled “Codetermination in a Modern Europe: Democratic Workers’ Participation or Convergence at Minimal Standards” organized by the Otto Brenner Stiftung, held at Bratislava, Slovakia, May 30 – June 1, 2006.

Capítulo 6

Evaluación del taller y análisis de las necesidades de cualificación para los CEE

Karin Pries



Karin Pries

Introducción

El siguiente informe fue redactado por Karin Pries (INCCAS) por encargo de Gemeinsame Arbeitsstelle [grupo de trabajo común] RUB-IG Metall (GAS) en la Ruhr-Universität Bochum. En primer lugar, se basa en la evaluación del taller *Cambio tecnológico e innovaciones relativas a la energía y las tecnologías verdes como tema para Comités de Empresa Europeos* celebrado en el Centro de Formación de IG Metall Pichelsee en Berlín del 9 al 11 de mayo de 2012. Esta evaluación fue concebida y realizada por Karin Pries y Martin Roggenkamp (connecting europe). El informe además tiene en cuenta los resultados de otro análisis en el cual después del taller los participantes fueron encuestados sobre sus necesidades de cualificación.

El informe se divide de la forma siguiente:

- Primero se presenta el planteamiento metodico de la evaluación.
- Los resultados de la evaluación y del análisis de las necesidades se reúnen en bloques temáticos.
- Al final, se formulan como conclusiones las recomendaciones para la realización de futuros talleres y seminarios para Comités de Empresa Europeos (CEE).

El planteamiento metodico de la evaluación

El análisis se basaba en dos pilares. Por una parte, el objetivo consistía en analizar la prueba del concepto de taller desarrollado y realizado en el marco del proyecto de la UE mediante una evaluación inmediatamente después con el fin de mejorar el concepto transnacional de taller en base a los resultados. Por otra parte, tres meses después se realizó otra encuesta online sobre las necesidades de cualificación de los miembros de los CEE para poder sacar conclusiones relativas al concepto de cualificación e identificar las necesidades generales de cualificación de los miembros de CEE.

La intención de la evaluación inmediata fue comprobar la calidad del taller en relación con los siguientes aspectos:

- ¿Se han cumplido las expectativas de los participantes?
- ¿Los temas tratados han sido relevantes para el trabajo de los CEE?
- ¿Los métodos aplicados están adecuados para su trabajo?
- ¿El taller ha promovido el intercambio de experiencias con otros miembros de CEE?
- ¿Estaba adecuado el marco temporal?
- ¿Estaba adecuada la organización?
- ¿Qué consecuencias tiene el taller para la creación de redes de cooperación en un Comité Europeo o entre varios Comités Europeos?

Estos criterios eran decisivos para la *configuración de los instrumentos de evaluación*:

- a) Karin Pries y Martin Roggenkamp observaron el desarrollo de todo el taller como participantes.
- b) Al final del taller, los participantes hicieron una evaluación común oral en el pleno así como
- c) Una evaluación escrita individual en base a un formulario que estaba disponible en tres idiomas y que fue rellenado por todos los participantes el último día del taller. Los cuatro formadores que participaron fueron tratados de forma especial.

Sobre la base de los resultados de la evaluación, tres meses después del taller se hizo otra encuesta a los CEE participantes para determinar sus necesidades temáticas pero también los métodos preferidos y la duración de la cualificación. Dado que esta encuesta se realizó en el contexto del taller, por un lado permitió sacar conclusiones profundas en cuanto a la evaluación del taller desde la perspectiva de los



participantes después de un determinado período de tiempo. Por el otro lado, gracias a este análisis de las necesidades fue posible sacar conclusiones para el diseño de futuros talleres de CEE que se pueden generalizar. Esta encuesta se hizo únicamente online con preguntas de opción múltiple y la posibilidad de añadir texto libre.

El objetivo de esta evaluación de diseño complejo era poder sacar conclusiones generales sobre si y como estas medidas de cualificación pueden mejorar en el futuro para poder adoptar mejor las ofertas y las necesidades de los miembros de CEE.

Los resultados de la evaluación

23 participantes del taller *Cambio tecnológico e innovaciones relativas a la energía y las tecnologías verdes como tema para Comités de Empresa Europeos* contestaron los cuestionarios individuales. Estaban disponibles en tres idiomas para minimizar los problemas de comprensión ya desde el principio. La encuesta online ofrecida inmediatamente después del taller fue contestada por completo por 11 participantes (de los 26 que habían sido avisados), es decir un 42%. Esto demuestra que hay un elevado grado de participación.

Datos personales y motivación

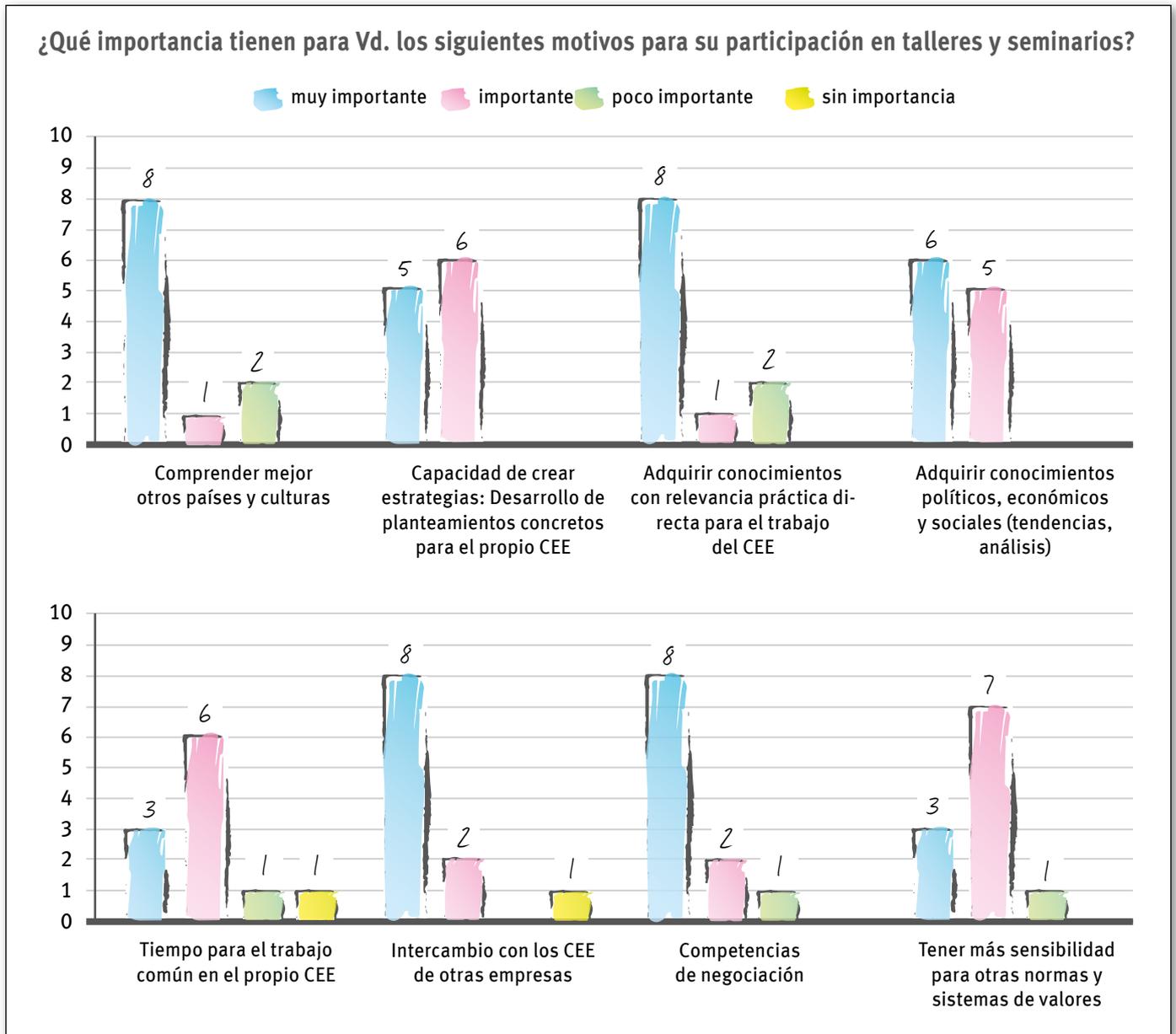
El perfil de los participantes del taller demuestra que algunos de ellos ya disponen de muchos años de experiencia como miembros de CEE.

En los últimos dos años, once de los encuestados asistieron a uno o dos talleres, siete incluso a cuatro o más talleres. Sólo cuatro de los encuestados sin embargo no participaron en ningún taller en los últimos dos años. La mayoría de los participantes por lo tanto tiene bastante experiencia con seminarios de este tipo. Además, los resultados demuestran que los miembros de CEE necesitan mucha cualificación y que están dispuestos a cualificarse.



Esto se refleja también en las expectativas que tienen en cuanto a este taller: Para la mayoría de los participantes, el taller fue una oportunidad para mejorar sus conocimientos y capacidades para el CEE, es decir el motivo más importante para ello fue ampliar sus capacidades y posibilidades profesionales. Otro aspecto fundamental de la motivación es el intercambio de experiencias con otros CEE. Algunos de los encuestados justificaron su motivación más bien de forma temática manifestando su deseo de que el bloque temático de la “innovación social” dé nuevos impulsos y sobre todo también aspectos para la solución de problemas.

Las respuestas relativas a la motivación general para participar en seminarios y talleres son muy parecidas. En la encuesta online, la comprensión de otros países y culturas, conocimientos relevantes para la práctica, el intercambio con otros CEE y las competencias de negociación ocupan los primeros puestos. Los encuestados contestaron a la pregunta

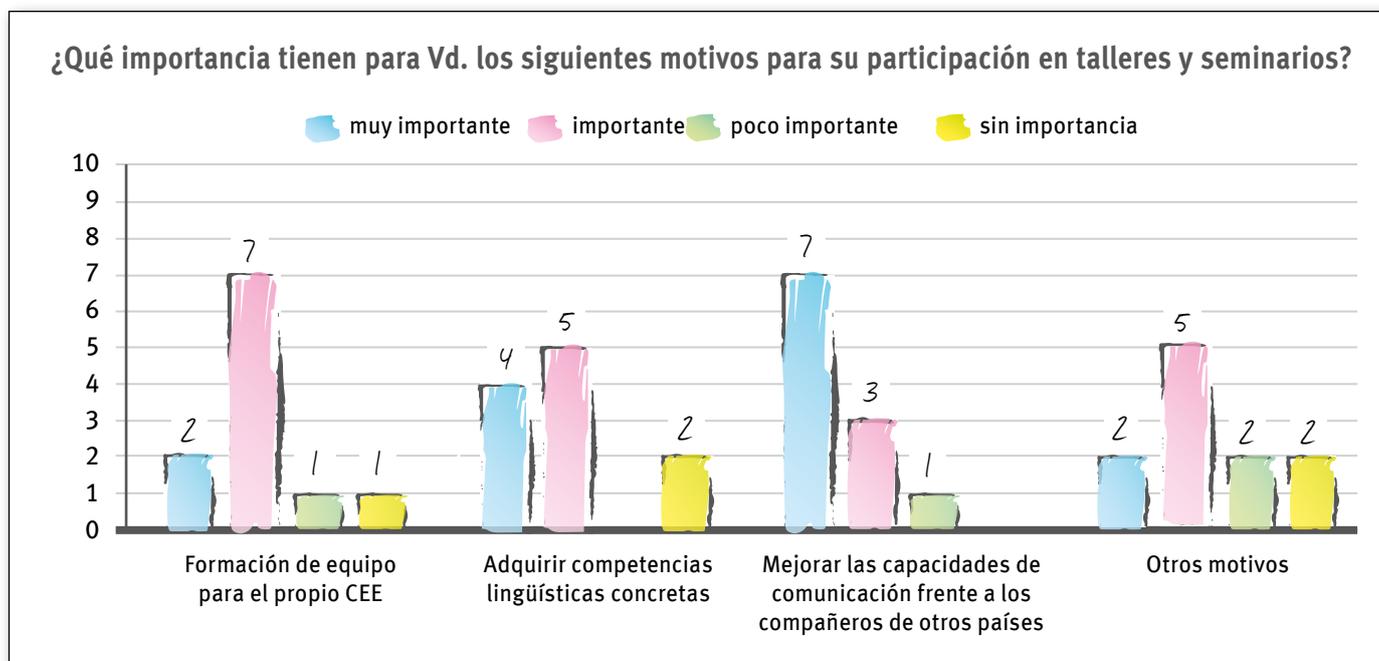


(véase los siguientes gráficos): ¿Qué importancia tienen para Vd. los siguientes motivos para su participación en talleres y seminarios?

Relevancia de los contenidos y competencias

En las dos encuestas, las deseadas competencias y los contenidos relevantes para los CEE desempeñaron un papel im-

portante. Aquí se presentan primero los resultados de la evaluación del taller. El tema del taller *Cambio tecnológico e innovaciones relativas a la energía y las tecnologías verdes como tema para Comités de Empresa Europeos* en general despertó mucho interés lo que se demuestra en la transparencia de abajo: De 12 a 13 de los 23 encuestados evaluaron



positivamente estos aspectos, la retroalimentación de 4 a 5 participantes fue más bien negativa, de 3 a 6 hicieron una evaluación media.

De la evaluación en grupo final y las conversaciones en las pausas se pudo deducir que también los participantes que al principio estaban más bien escépticos en cuanto al tema del taller, recibieron impulsos importantes para dedicarse de forma más sistemática a este tema. Esto manifiesta que el taller probado permitió identificar un nuevo tema para la cualificación de los CEE que despierta mucho interés, tiene un eco muy positivo entre los destinatarios y que además se puso en práctica muy bien en el marco del taller.

Contestando la pregunta de que temas no estaban cubiertos por el taller a pesar de que hubieran sido importantes para el trabajo de los CEE, se mencionaron las *estrategias para las relaciones con la dirección, informaciones más profundas sobre cuestiones jurídicas relativas el trabajo de un CEE* así como *informaciones técnicas concretas*. Esto demuestra que

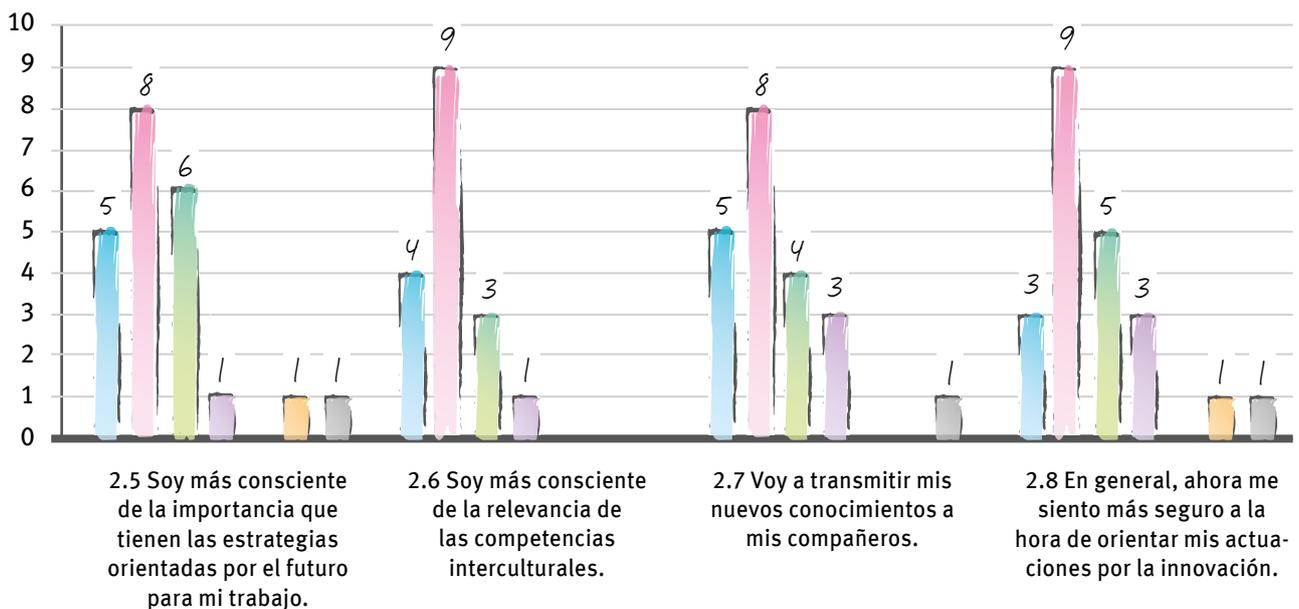
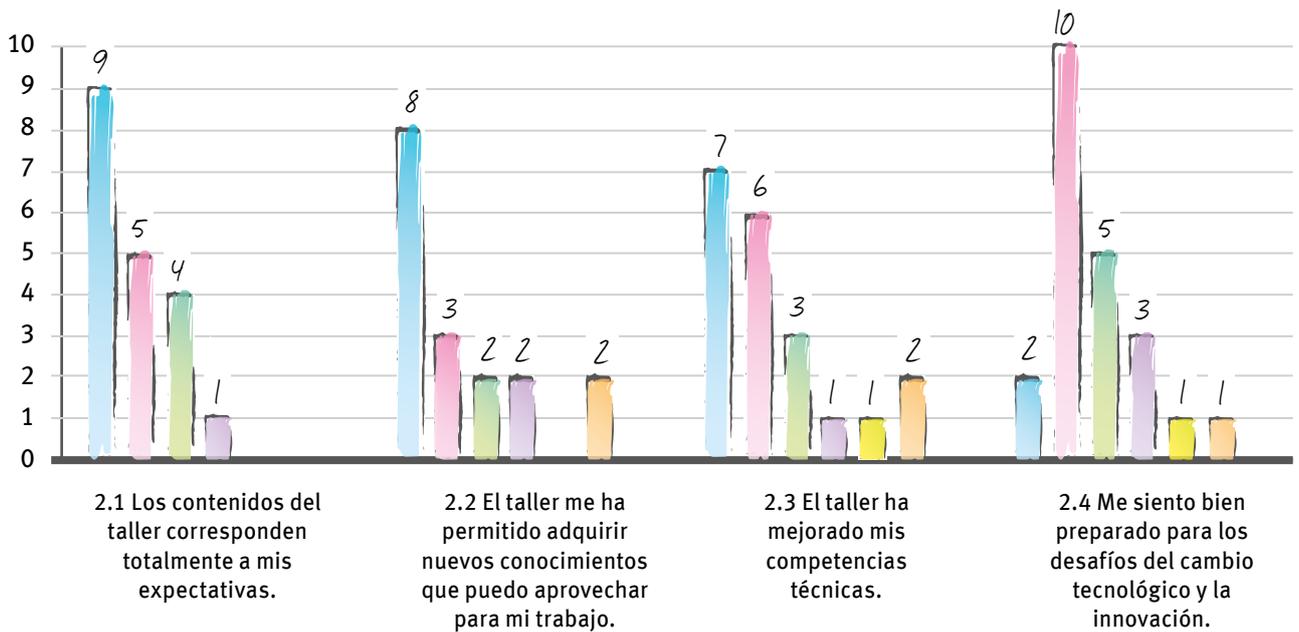
a la sensibilización de los miembros de CEE para el tema de la *innovación* necesariamente tendrá que seguir un segundo paso que establezca competencias de actuación orientadas por la práctica para incorporar este tema en el contexto de la empresa.

Los encuestados también fueron preguntados por la *posibilidad de aplicar* concretamente estas nuevas informaciones en su día a día. Las respuestas al respecto formuladas en forma de textos libres no dejaron lugar a dudas: Para la mayoría de los representantes de los CEE, una mejor comunicación con la dirección tiene prioridad para mejorar las posibilidades de los órganos de representación de los trabajadores para ampliar y reforzar la confianza mutua.

Por regla general, la evaluación de los *diferentes puntos del programa* del taller también fue positiva. Los temas fundamentales seleccionados fueron adecuados, la gran mayoría de los encuestados calificó las presentaciones de relevantes para su trabajo en el CEE. La presentación de Georg Leutert

Relevancia de los contenidos y competencias

■ estoy totalmente de acuerdo
 ■ estoy de acuerdo
 ■ estoy bastante de acuerdo
 ■ no estoy muy de acuerdo
 ■ no estoy de acuerdo
 ■ no estoy de acuerdo en absoluto
 ■ sin respuesta





und Marc Soubitez sobre el tema de *Examples for best practice of EWC innovation* obtuvo la mejor evaluación, un poco mejor que las evaluaciones positivas de las demás presentaciones. Las capacidades de presentar de los ponentes también fueron evaluadas muy positivamente en casi todos los casos. El punto de la *competencia intercultural* fue una excepción en el programa: Es cierto que el tema en sí tiene importancia para los encuestados, pero en opinión del grupo de los participantes de representantes de CEE con experiencia, la forma de tratar y presentarlo no estaba adecuada y no correspondía a su propia situación. Esto fue calificado explícitamente de problema metodico, pero demuestra también que las bases interculturales del trabajo de CEE debían transmitirse con una relación directa con la realidad práctica del día a día.

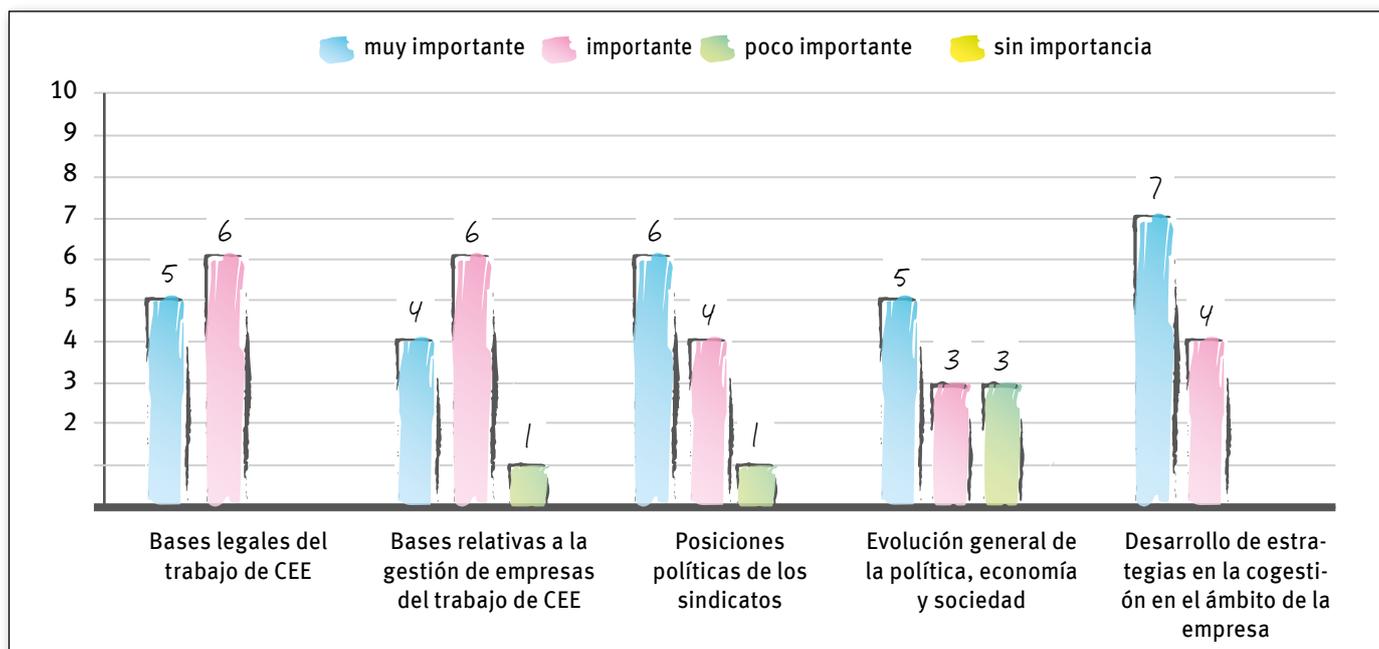
La encuesta online también dio resultados interesantes sobre las áreas temáticas relevantes para los CEE: Sin excepciones, las áreas temáticas propuestas en la encuesta fueron calificadas de importantes y muy importantes, lo que se demuestra en los siguientes gráficos.

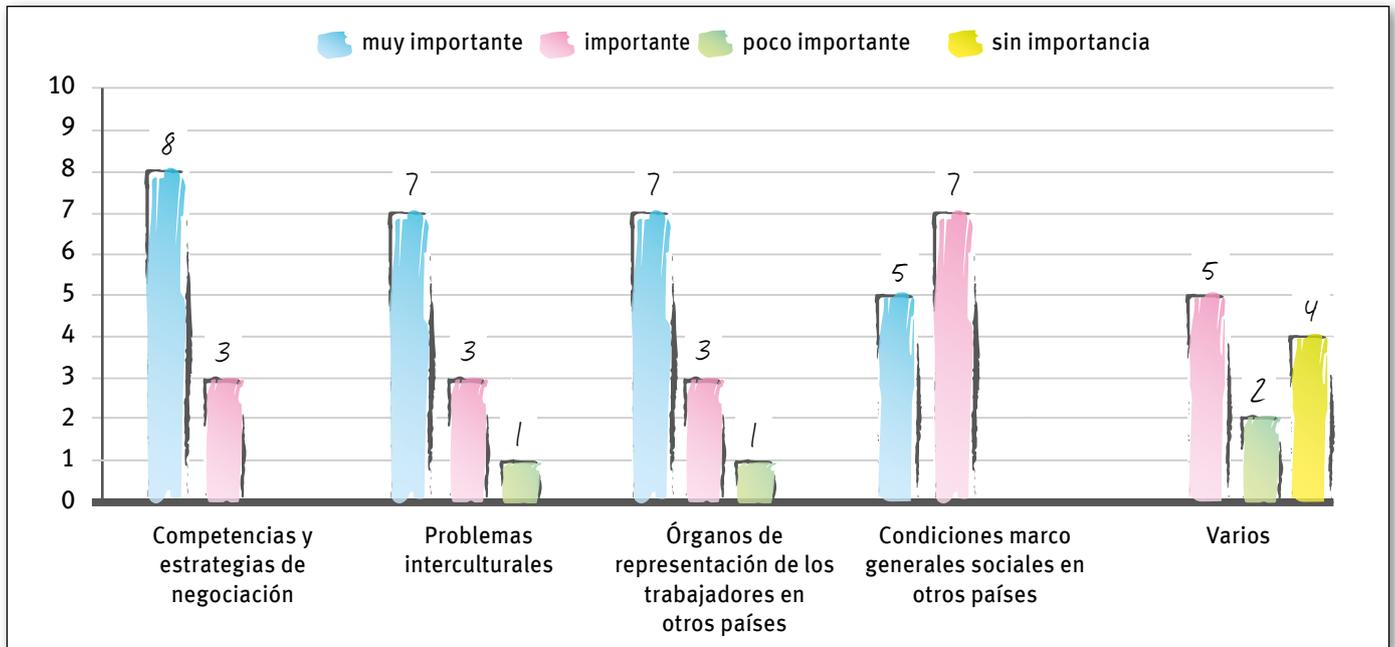
Como “otras” áreas temáticas se mencionaron de forma adicional:

- Posibilidades jurídicas de un CEE e intercambio sobre las posibilidades de aprovechar estos derechos para la participación y las negociaciones.
- Intercambio mutuo sobre prácticas exitosas de los órganos de representación de los trabajadores con vistas a la evolución desde la primera directiva de 1994.

Otra pregunta se refería a los contenidos para talleres y seminarios después de una clasificación predeterminada. La pregunta *¿Qué importancia tienen para Vd. los siguientes contenidos en seminarios y talleres?* fue contestada de la siguiente manera:

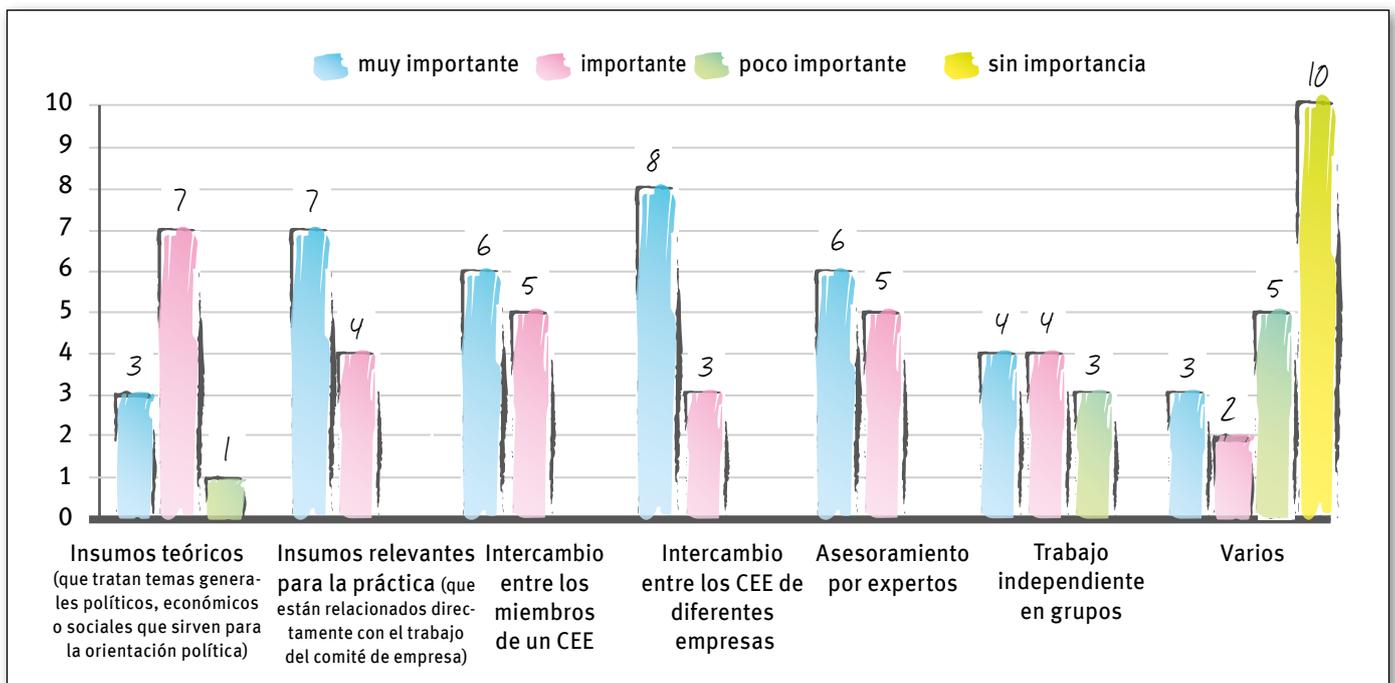
Para todos los expertos el intercambio entre los miembros de CEE y el asesoramiento por expertos tiene la máxima prioridad. Aún así, también consideran importante el intercambio entre los CEE de empresas diferentes. Con respecto a los insumos prefieren un poco más los temas relevantes para





la práctica, pero para la gran mayoría los insumos teóricos sobre temas generales políticos, económicos o sociales para

la orientación política son importantes o muy importantes. Solamente la cuestión del trabajo independiente en grupos





en general está considerada como menos importante. Tres encuestados lo califican explícitamente de poco importante.

Cuando se preguntó a los representantes de CEE qué importancia tiene para ellos la diversidad temática, las respuestas fueron muy diferentes. Cinco declararon que los seminarios o talleres deberían centrarse en un tema para poder tratarlo de forma exhaustiva, cuatro dijeron que prefieren tratar temas diversos. Para tres de estos participantes dos temas por día son adecuados, un encuestado prefiere tratar solamente un tema por día.

Métodos de trabajo

Métodos de trabajo durante el taller de Berlín

Para diez de los encuestados, la relación entre las presentaciones y los debates estaba equilibrada, pero al menos doce la consideraron como menos o poco equilibrada. El resultado con respecto a la adecuación de los métodos utilizados durante el taller fue muy parecido, con una evaluación negativa más.

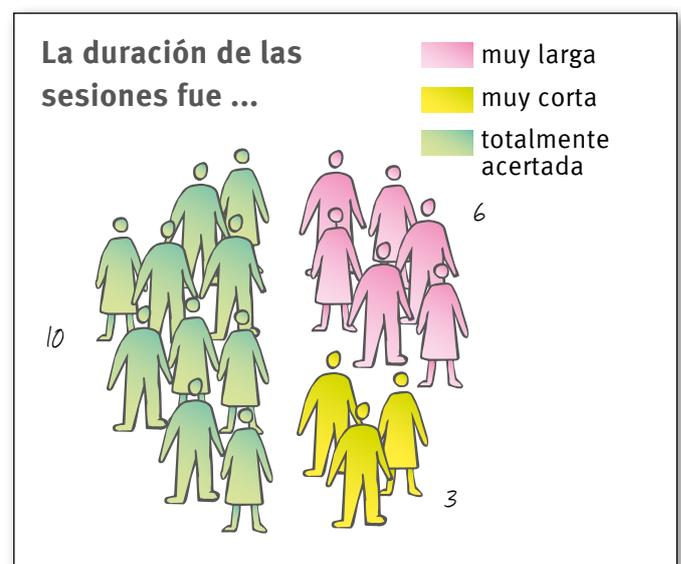
Las posibilidades de aportar las propias experiencias fueron calificadas de bastante críticas (véase 4.2 en el gráfico de la pagina derecha). Sólo seis de los encuestados pudieron aportar bien sus experiencias al taller, ocho dijeron que pudieron hacerlo de forma satisfactoria y siete evaluaron negativamente este aspecto. La tercera afirmación en el gráfico de abajo demuestra que este resultado no se debe a problemas de idioma o contacto: Para 13 encuestados fue fácil entrar en contacto con otros miembros de CEE. Esto subraya que en el taller había un déficit claro en relación con la posibilidad que tenían los participantes de adoptar independientemente los contenidos transmitidos y de reflexionar sobre ellos.

Es cierto que en la afirmación 4.4 el aspecto del intercambio de experiencias tiene una evaluación más positiva que en la afirmación 4.2, pero bajo este punto también predominan

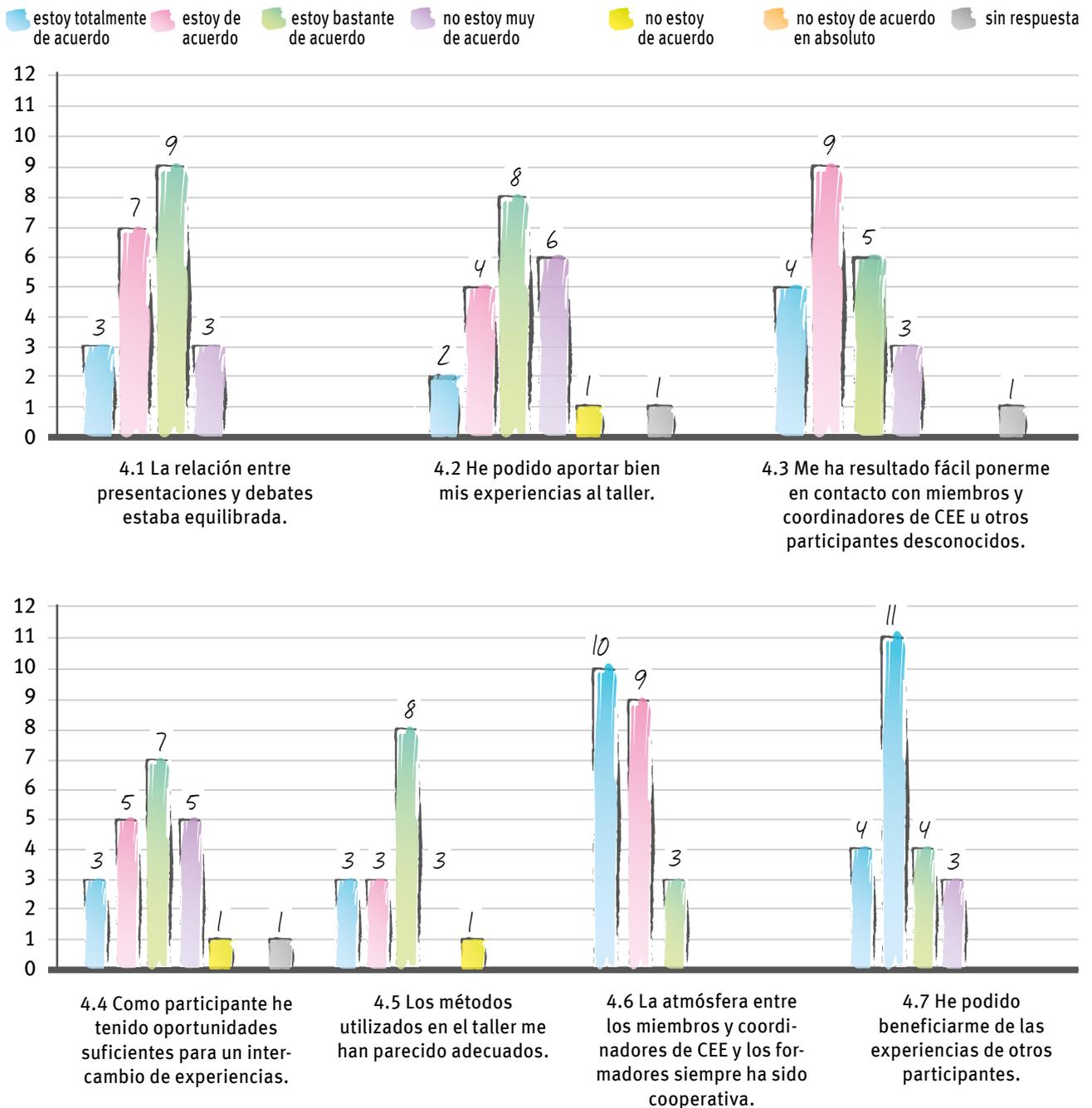
las opiniones más bien escépticas o negativas. La atmósfera entre los encuestados y los formadores sin embargo se ha percibido como sumamente cooperativa. También es muy positivo que a pesar de los déficits criticados en el intercambio de experiencias la gran mayoría de 15 encuestados declare que se han beneficiado de las experiencias de los otros participantes.

Los trabajos en grupo son descritos como estimulantes, no obstante se criticó la forma de organizarlos. Desde la perspectiva de los participantes, y los resultados de la evaluación oral y los observadores participantes lo demuestran, el trabajo independiente de los miembros de CEE carecía del tiempo suficiente y de la ayuda por parte de un facilitador. En relación con el diseño general del programa, los encuestados opinaron que se necesita más tiempo para los debates y que se debería reducir el número de temas del programa (presentaciones) para poder debatir y profundizar las áreas temáticas con más intensidad y detalles.

El grupo estaba dividido con respecto a la estructura temporal del taller:



La utilización de métodos de trabajo durante el taller de Berlín





También se criticó que no se haya cumplido el plan con respecto a la gestión del tiempo. Varios participantes propusieron hacer pequeños descansos entre los diferentes puntos del programa. Se debería dar más tiempo a los trabajos en grupo. Los encuestados dijeron claramente como se debería mejorar la gestión del tiempo: Las presentaciones no deberían durar más de 40 minutos cada una y la duración total del seminario debería ser de dos a tres días. Esta evaluación se ve confirmada por los resultados de la encuesta online (véase más abajo).

Las respuestas no permitieron hacer "50/50) y el tiempo que se dedica al trabajo en grupos debería ser una cuarta parte aproximadamente de la duración total del taller. No hubo un resultado claro relativo a la cuestión de que si el trabajo en grupo debería contar con la ayuda de un facilitador: Seis participantes se declararon a favor de que haya un facilitador activo, cinco estaban a favor de un facilitador pasivo. Estas cuestiones se plantearon de nuevo en la encuesta online.

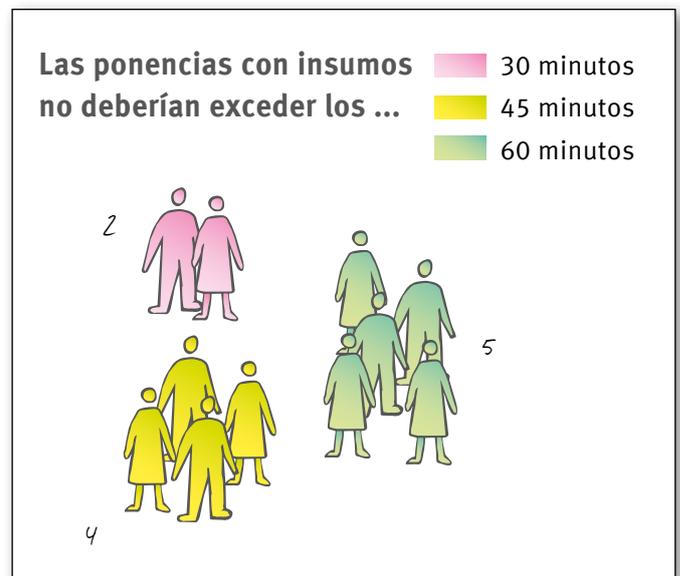
Los resultados de la encuesta online

En cuanto a la configuración metódica de los seminarios y talleres, la encuesta online dio toda una serie de resultados interesantes que se deberían tener en cuenta en futuros seminarios para los CEE. Se presentan a continuación:

Con respecto a la gestión del tiempo

A la pregunta de "¿Cuánto tiempo debería estar disponible para la reflexión y el debate después de las ponencias con insumos?" la mayoría dice de 30 (cuatro respuestas) a 60 minutos (tres respuestas), un participante incluso propone que sean 120 minutos. Sólo tres personas se contentan con 20 (1) ó 10 (2) minutos.

El siguiente diagrama demuestra que con respecto a la duración deseada de las ponencias con insumos, las opiniones están muy divididas:



La gran mayoría sin embargo (8 participantes) se declara a favor de dar a los turnos de preguntas y debates el mismo tiempo que a las ponencias con insumos. Solamente dos están a favor de reservar más tiempo para preguntas y debates y uno opina que se debería dedicar menos tiempo a preguntas y debates que a las ponencias con insumos.

La duración total del taller o seminario debería ser de dos días (cinco respuestas) a dos días y medio (3 repuestas), solo dos declaran que debería durar cuatro días y un participante está a favor de que sea más largo aún.

Con respecto a al *composición del grupo de participantes* para un taller o seminario, los encuestados se declaran claramente a favor de que la composición garantice un intercambio entre los CEE de diferentes empresas (7 respuestas). Solamente tres encuestados prefieren que todos los participantes sean miembros del CEE de una sola empresa para poder trabajar intensamente en las estrategias de actuación para el CEE.

Para el trabajo en grupo, el número preferido de participantes es de aproximadamente 20 personas (para cinco encuestados el número preferido es de 15 a 20 participantes, para tres es

de 20 a 25 personas). En relación con el porcentaje del tiempo que se debería dedicar al trabajo independiente (preparar y tratar de forma independiente temas en grupos de trabajo a diferencia de los insumos de los expertos), la mayoría de los participantes encuestados (seis) está a favor de que como mucho sea la cuarta parte, otros cuatro encuestados sin embargo opinan que se debería dedicar el mismo tiempo al trabajo en grupos como a las ponencias con insumos. Solamente una de las personas encuestadas quiere renunciar por completo al trabajo independiente.

Al final, también se preguntó a los miembros de los CEE qué grado de actividad del facilitador prefieren para los trabajos en grupo. Como en el caso de la evaluación del taller de Berlín, las respuestas a esta pregunta tampoco eran muy homogéneas. Aún así, ninguno de los participantes encuestados quiere que el trabajo en grupo sea confiado únicamente a los encuestados: 6 de ellos declararon que *debería haber*

un facilitador activo que gestiona el proceso y 5 optaron por un facilitador más bien pasivo (...) que solo interviene cuando el intercambio en el grupo llega a un punto muerto.

La organización del taller

En todos los puntos concretos, la retroalimentación para la organización del taller en Berlín es muy buena, especialmente con respecto al alojamiento, las comidas y el programa cultural.¹ En dos casos sin embargo también hubo tendencias negativas: con respecto a la organización en su conjunto (5 respuestas más bien negativas) y en cuanto a las informaciones previas que se pusieron a disposición de los participantes antes del taller (3 respuestas más bien negativas). Se criticó que el equipo de organización fuera muy grande y algunos de los participantes se quejaron de la falta de estructuras y marcos fijos.

¹ Se preguntó por 1) la organización en su conjunto, 2) el alojamiento, 3) las comidas, 4) el programa cultural.





Conclusiones

En resumidas cuentas y con vistas a futuros seminarios se pueden constatar los siguientes aspectos:

Hay mucha demanda por seminarios y talleres en los que los representantes de los CEE de diferentes países europeos se pueden cualificar e intercambiar puntos de vista relativos a temas que son importantes para su propia práctica.

El intercambio entre miembros de CEE de una empresa y diferentes empresas y el asesoramiento por expertos se consideran como importantes. Los insumos técnicos deberían tener relevancia para la práctica, pero la gran mayoría de los encuestados también declara que las informaciones teóricas sobre temas generales políticos, económicos o sociales para la orientación política son importantes.

El tema de la *innovación en empresas transnacionales* permitió abrir una nueva área de cualificación que encontró un eco muy positivo entre los miembros de los CEE. Con respecto a las competencias de actuación se ha detectado sobre todo que se necesitan competencias para las negociaciones con la dirección.

Los encuestados hicieron propuestas importantes para los métodos de trabajo y la organización de los talleres que en el futuro se deberían tener más en cuenta. No serán repetidas aquí por completo.

De las propuestas se puede deducir que para los participantes es muy importante que haya un equilibrio en la relación entre las informaciones específicas desde fuera y el espacio para un intercambio intenso de experiencias. El tiempo tendrá que ser gestionado de manera que no se abuse de la atención de los participantes y para que haya tiempo suficiente para los debates. Piden un amplio espacio de tiempo para poder familiarizarse de forma independiente con los contenidos así como para reflexionar sobre ellos en

grupos de trabajo. Los grupos sin embargo necesitan un facilitador y su composición tiene que garantizar que haya un intercambio interesante.

Una conclusión general de la evaluación del taller de Berlín y de la encuesta online es que es necesario tener más en cuenta las experiencias propias de los representantes de los CEE y de convertirlas en el objeto de procesos de aprendizaje. Es por esta razón que, independientemente del tema, para la planificación de futuros talleres y seminarios siempre habrá que plantearse la siguiente cuestión importante: *¿Qué conocimientos técnicos pueden aportar los miembros de los CEE?*

El elevado grado de participación en las encuestas demuestra que los participantes están muy dispuestos a realizar una aportación.

Capítulo 7

Concepto para el taller Cambio tecnológico e innovaciones relativas a las tecnologías verdes como tema para Comités de Empresa Europeos

Chaja Boebel, Martin Roggenkamp, Ferdije Rrecaj, Sophie Jänicke

Introducción

En medida creciente, las actividades innovadoras de las empresas se convierten en un factor decisivo para la competitividad y el empleo cualificado en las sociedades industriales avanzadas en Europa que se basan en los conocimientos. Mientras que las estrategias corporativas que se orientan por los costes resultan ser poco sostenibles en un área económica globalizada y dinámica, van a la par con deslocalizaciones de emplazamientos a corto plazo y tienen un efecto negativo para la calidad del trabajo y la cualificación de los trabajadores, las estrategias corporativas que se orientan por la innovación sin embargo hacen posible una ventaja sostenible frente a la competencia, perspectivas de desarrollo a más largo plazo así como la creación de empleos duraderos y cualificados. Especialmente ante el trasfondo de la creciente escasez de los recursos energéticos y del cambio climático, las empresas están obligadas a intensificar cada vez más sus capacidades innovadoras.

- En este contexto, la cogestión y la participación activa de los representantes de los trabajadores en el desarrollo de las innovaciones constituyen un factor decisivo para la capacidad innovadora de empresas: Por regla general, las innovaciones sostenibles no se limitan a productos innovadores o innovaciones para la tecnología de producción, sino que incluyen también aspectos de la organización, aspectos de la cooperación entre diferentes departamentos respectivamente trabajadoras y trabajadores y muchos otros más. Por este motivo, la puesta en práctica sostenible de innovaciones requiere tener en cuenta los conocimientos de experto que tienen los trabajadores para el desarrollo, diseño y la puesta en práctica de los procesos de innovación.
- Desde la perspectiva de los trabajadores, los procesos de innovación están relacionados tanto con oportuni-

dades como también con riesgos. Es por esta razón que las empresas que se orientan por la innovación a largo plazo deberían implicar a los trabajadores en el diseño de los procesos de innovación para garantizar su aceptación a largo plazo.

- Por regla general, los trabajadores tienen vínculos más largos con sus respectivas empresas que la dirección. Por lo tanto tienen más capacidad para aportar perspectivas de innovación duraderas y sostenibles al contexto de la empresa.

Ante este trasfondo, el objetivo del presente concepto de taller es contribuir a establecer el desarrollo activo y la realización de innovaciones en la empresa como nueva área de actuación de Comités de Empresa Europeos (CEE) sobre la base de una amplia cualificación.

El desarrollo común de un programa de seminario por organizaciones sindicales de cualificación de siete países europeos así como el nivel europeo servía de fundamento para el presente concepto. Éste fue probado y evaluado sistemáticamente en el marco de un seminario de tres días en el cual participaron 19 miembros de CEE de nueve países y seis empresas (para los resultados de la evaluación véase capítulo 6). En la revisión del programa por las organizaciones de cualificación participantes en base a los resultados de la evaluación, además de la evaluación de diferentes puntos del programa se tenían en cuenta sobre todo los siguientes aspectos generales:

- En general, los participantes del taller acogieron con satisfacción los insumos teóricos de los que algunos tenían



Chaja Boebel



Martin Roggenkamp



Ferdije Rrecaj



Sophie Jänicke



un nivel universitario. Aún así criticaron la falta de posibilidades para reflexionar adecuadamente sobre estos insumos. Por esta razón, el concepto revisado sólo prevé un insumo por día.

- En algunos casos, reflexionar de forma independiente sobre los insumos en grupos de trabajo superaba las capacidades de los participantes. Por esto se proponen conceptos y métodos para promover la reflexión orientada por sujetos en grupos de trabajo.
- Desde la perspectiva de los participantes, la agenda del programa fue demasiado apretada y la duración de los diferentes bloques de tiempo fue demasiado larga. Como consecuencia, la agenda fue corregida y dividida en unidades de tiempo más cortas.
- Aparentemente, los participantes disponen de competencias interculturales fundamentales. Por esto, la introducción general a las competencias interculturales estaba por debajo de sus capacidades. Por este motivo se propone un curso de cualificación intercultural que se oriente mucho por la práctica en el día a día de la empresa y profundice las competencias interculturales en el contexto de la empresa.
- La composición del grupo de participantes – dos CEE estaban representados por más de cinco miembros de cada uno, los demás solamente con uno o dos representantes – resultó ser poco favorable. Solamente dos CEE pudieron hacer reflexiones internas sobre el propio CEE. El intercambio entre los miembros de CEE de diferentes empresas no estaba equilibrado.

Los objetivos y la estructura de la cualificación

El objetivo superior de la cualificación es cimentar la promoción de innovaciones en empresas como área de actuación para CEE mediante la activación de éstos para el desarrollo y

la puesta en práctica de innovaciones. Para conseguir esto, el concepto de taller persigue los siguientes objetivos parciales:

- Transmitir competencias para poder evaluar las perspectivas de innovación y las actividades reales de innovación de la empresa en el contexto del entorno del mercado así como, en base a esto, transmitir competencias para el desarrollo de estrategias de innovación e innovaciones individuales,
- crear una consciencia crítica para las oportunidades y riesgos de las innovaciones para los trabajadores,
- promover la autoestima frente a la dirección en vista de las perspectivas de innovación – a largo plazo – de los trabajadores y sus representantes y
- transmitir competencias concretas de actuación en la realización de innovaciones en empresas.

La estructura del programa de taller se divide en tres módulos. Cada uno de ellos requiere un día de seminario. El primer módulo se orienta por la *sensibilización y activación* de los miembros de los CEE para la promoción de innovaciones como función de los CEE. Esto incluye la transmisión de un concepto integral para innovaciones que abarca las perspectivas e intereses de los trabajadores, la transmisión de una posible aportación para (y la importancia) de la participación del órgano de representación de los trabajadores en las estrategias empresariales de innovación así como la reflexión sobre oportunidades y riesgos de innovaciones desde la perspectiva de los trabajadores.

El segundo módulo se orienta por la *transmisión respectivamente* el fortalecimiento de la competencia innovadora de miembros de los CEE en el contexto de la empresa e incluye el intercambio, las experiencias, los ejemplos de las mejores prácticas así como el desarrollo de estrategias de innovación relacionadas con la empresa. El tercer módulo finalmente abarca la discusión de los requisitos temáticos para las innovaciones en vista de la eficacia de los recursos.

Cuadro sinóptico del programa del seminario*

Día de llegada		1 ^{er} día		2 ^o día		3 ^{er} día	
		08:30 – 09:00	Bienvenida y presentación de la agenda	09:00 – 09:30	<i>Calentamiento:</i> Juego del limón	09:00 – 10:30	<i>Calentamiento:</i> Peña de aficionados: Áreas de actuación para la innovación en empresas: Tecnologías verdes/uso eficaz de los recursos A continuación debate en el pleno
		09:00 – 10:30	Presentación de los CEE por medio de carteles grandes	09:30 – 11:30	Entrevista con facilitador: Ejemplos para la realización de procesos de innovación en empresas por los CEE (2 CEE)	10:30 – 11:00	<i>Descanso café</i>
		10:30 – 11:00	<i>Descanso café</i>	11:30 – 11:45	<i>Descanso café</i>	11:00 – 12:30	Formación intercultural ante el trasfondo del contexto en la empresa Expertos externos como facilitadores
		11:00 – 12:30	<i>Insumo:</i> La importancia del órgano de representación de los trabajadores para la realización y el desarrollo de innovaciones en las empresas Experto externo A continuación debate de media hora en el pleno	11:45 – 12:45	<i>Grupos de trabajo mixtos de las diferentes empresas:</i> El manejo de procesos de innovación en la empresa propia	12:30 – 13:00	Evaluación del taller
		12.30-14.00	<i>Almuerzo y descanso</i>	12.45-14.00	<i>Almuerzo y descanso</i>	13:00	<i>Final del taller</i>
		14:00 – 15:45	<i>Grupos de trabajo internos de las diferentes empresas:</i> Reflexión sobre los procesos de innovación en el día a día de los CEE	14:00 – 15:00	Presentación de los resultados del trabajo en grupos en el pleno		
		15:45 – 16:00	<i>Descanso café</i>	15:00 – 15:15	<i>Descanso café</i>		
		16:00 – 17:30	Presentación y debate de los resultados en el pleno	15:15 – 17:15	<i>Grupos de trabajo internos de las diferentes empresas:</i> Desarrollo de estrategias de innovación y pasos concretos de acción para las respectivas empresas		
hasta las 20:00	Llegada, bienvenida individual y cena colectiva	a partir 18:00	Actividades colectivas	17:15 – 18:15	Presentación de los resultados del trabajo en grupos en el pleno		
20:00 – final abierto	Conocerse mutuamente: - Puzzle de Europa - “Juego cultural“ - Final abierto - “Welcome Diversity”			a partir de 19:00	Actividades colectivas		

* Véase al respecto también la descripción de los métodos en el anexo



Preparación y organización

A lo largo del taller que fue realizado a título de ejemplo se puso de manifiesto cuan importante es una composición equilibrada del grupo de participantes para realizar un trabajo orientado por el resultado. Tanto el intercambio entre diferentes empresas como también la cooperación interna en un solo CEE permiten por lo tanto transferir los resultados al trabajo cotidiano.

Con el fin de lograr esto, hay que dirigirse e invitar a los participantes lo antes posible para que puedan reservar la fecha en sus agendas con la debida antelación.

Lo ideal sería tener un equipo de preparación no demasiado numeroso, al mismo tiempo sin embargo debería reflejar en su composición las exigencias al carácter intercultural del seminario y estar formado por un máximo de las organizaciones europeas de cualificación que participan.

Cuando en el transcurso del taller se presentan experiencias concretas del propio trabajo o cuando se tiene que recurrir a éstas, habrá que informar a los participantes a tiempo en la fase preliminar para que puedan prepararse.



En principio, hay que preguntar a los participantes del taller por sus expectativas en la fase previa al seminario, a más tardar sin embargo al principio del seminario para poder informar, si fuera necesario, a los ponentes y facilitadores para que ellos a su vez tengan la posibilidad de prepararse.

En la invitación también hay que indicar que en la planificación del viaje se debe tener en cuenta que las actividades previstas por la tarde del día de llegada son una parte obligatoria del seminario. Además, en la invitación también hay que pedir a los participantes que traigan algo típico de su país (comida, bebida, música etc.) para el “juego cultural” previsto para la primer tarde (véase abajo).

Día de llegada

El día de llegada no debería dedicarse todavía al trabajo temático, sino exclusivamente a conocerse personalmente.

Por motivos de costes y también para promover el contacto intercultural personal, se renuncia a intérpretes. Es por esta razón que por un lado se eligen métodos que no se basan tanto en el idioma. Por el otro lado, se confía en que la comunicación será posible por medio del inglés y la ayuda mutua.

Los participantes, de los que algunos han tenido un viaje muy largo, empiezan la tarde en el lugar del seminario con una cena colectiva y después van a una sala decorada con mapas de Europa e imágenes que corresponden al tema del seminario.

Después de unas breves palabras de bienvenida y la presentación del equipo que ha preparado el seminario y que lo va a dirigir durante los tres días, se divide a los participantes en varios grupos. Se da a cada uno de ellos un puzzle con el mapa de Europa. Los participantes tienen que colocar todos juntos las piezas del puzzle en su sitio sin comunicación verbal. El grupo que termine primero ganará.

El objetivo de este primero juego es “romper el hielo”, establecer un contacto entre los participantes y demostrar que



un concurso puede ser divertido. Mediante esta experiencia, los participantes se dan cuenta de que se puede trabajar en un proyecto común y terminarlo con éxito incluso sin tener conocimientos de otros idiomas. El puzzle con el mapa de Europea constituye además un punto visual de referencia a los orígenes geográficos de los participantes que vienen de muchas regiones diferentes.

En el “juego cultural” que sigue, los participantes presentan los objetos típicos que han traído de sus países, si fuera necesario con la ayuda de los compañeros. En esta ronda, por primera vez están visibles como personas, pero ante un grupo bastante desconocido todavía no tienen que hablar de sí mismos sino que hablan de forma más bien general sobre su país o su región. La presentación de objetos culturales típicos del país o de la región da a los participantes la posibilidad de presentar con humor también algunas características culturales. La experiencia ha demostrado que esto se puede aprovechar para presentarse a sí mismo con un poco de ironía. El humor es una buena base para el primer entendimiento intercultural.

Por experiencia se sabe que se suelen traer muchas especialidades culinarias. Por esto habría que preparar platos y cubiertos y dar a los participantes la oportunidad de pasar el resto de la velada juntos comiendo, bebiendo y escuchando música.

Primer día:

Módulo sensibilización y activación de los miembros de CEE para la promoción de innovaciones como tarea para los CEE

El primer día del taller empieza por la presentación de los participantes en grupos que se componen de miembros del mismo CEE. Se les pide presentar en un cartel grande a su empresa, el CEE y la composición del CEE. Para ello, el día de la llegada habrá que sacar fotos de cada uno de los participantes que se pueden utilizar para la presentación en el

cartel. Para la ilustración además se pueden utilizar mapas de Europa en el cartel para demostrar los múltiples lugares de origen de los participantes trazando líneas. El objetivo de este cartel consiste en presentar a las personas participantes y sus respectivos contextos laborales así como iniciar el intercambio sobre la práctica cotidiana en los diferentes CEE.

Como consecuencia, se podrían tratar los siguientes temas, cuestiones y tareas:

- Señalar los emplazamientos de la empresa en un mapa de Europa
- Estructura, productos y trabajadores de la empresa
- Composición del CEE
- Historia del CEE
- ¿Qué tema fue el más importante para el CEE en los últimos tiempos? ¿Qué temas fueron los más importantes para los diferentes miembros del CEE?

Después de este trabajo en grupos, los carteles se presentan en común en el pleno. Se abre un turno de preguntas para iniciar un primer intercambio entre los miembros de los CEE presentes.

Este tipo de presentación se centra en los CEE, su trabajo y las empresas y permite que se perfilan ya temas que pueden ser importantes a lo largo del taller.

Después de esta presentación de una hora y media y después de un descanso café, continúa el primer módulo temático con la ponencia de un experto.

El objetivo de esto es demostrar cuan importante es la implicación de los trabajadores en el desarrollo y la introducción de innovaciones, sensibilizar y también activar en gran medida a los miembros de CEE para ello, reconocer que la promoción de las innovaciones es una tarea de los CEE y realizar esta tarea así como promover un concepto de innovación que pone los intereses y perspectivas de los trabajadores en el centro



de atención. Por esta razón, la ponencia debería centrarse en una definición del término innovación que vaya más allá de los aspectos tecnológicos y económicos.

Además, se debería sensibilizar a los participantes para las oportunidades y riesgos de las innovaciones y destacar hasta que punto los intereses de las empresas y los trabajadores en cuestiones y perspectivas importantes pueden divergir.

Antes de la pausa del almuerzo, a la ponencia del experto sigue un breve turno de preguntas que no debe convertirse en un debate demasiado intenso para no adelantarse al trabajo en grupos que se realiza por la tarde.

Grupos de trabajo: Intercambio sobre la base de experiencias propias con procesos de innovación en la propia empresa

En grupos de trabajo que se componen en función de las empresas y que tienen un facilitador, por la tarde los participantes tienen la posibilidad de intercambiar puntos de vista sobre los contenidos de la ponencia de la mañana y darse cuenta hasta que punto ya están implicados en los procesos de innovación en su empresa y de que dificultades tienen que ser conscientes. El objetivo de este trabajo en grupos consiste en reflexionar sobre el acercamiento teórico a una definición ampliada de la innovación en el contexto de la empresa y de profundizarlo.

El debate con facilitador debería orientarse por las siguientes preguntas:

- La definición de la innovación que ha sido presentada se refleja en nuestra vida laboral cotidiana?
- ¿Estamos implicados en los procesos de innovación en nuestra empresa?
- ¿A qué dificultades nos tenemos que enfrentar cuando queremos empezar a poner en práctica o realizar procesos de innovación?

- ¿La dirección está dispuesta a aceptar y poner en práctica las propuestas de innovación del CEE?

En total, la fase de los grupos de trabajo dura una hora y 45 minutos. El respectivo grupo mismo decide cuando se hacen descansos de cinco minutos. Los facilitadores documentan los resultados del debate en rotafolios. A continuación, los resultados son presentados por los participantes y debatidos en el pleno.

Segundo día:

Módulo Fortalecimiento de la competencia innovadora de miembros de CEE en el contexto de la empresa

Después de que el primer módulo haya fortalecido las competencias innovadoras de CEE a un nivel más general, el segundo módulo está orientado por el fortalecimiento de las competencias de actuación con respecto a la innovación en el contexto de la empresa que deben capacitar a los miembros de CEE de desarrollar perspectivas de innovación relacionadas con la empresa y de realizarlas en la empresa. Por un lado, el módulo se basa en un intercambio sobre problemas y ejemplos de buena práctica para la realización de innovaciones en las empresas, por el otro, está basado en el desarrollo de estrategias concretas de innovación para la empresa y de pasos de actuación en la puesta en práctica de estas estrategias.

El segundo día del taller empieza por un juego para la relajación y sensibilización con respecto a las diferencias interculturales. El juego del limón es un ejercicio que mejora la percepción y la expresión verbal y que permite tomar consciencia y experimentar la diferencia entre prejuicios y generalizaciones en el idioma por un lado así como la observación exacta y la percepción de particularidades por el otro. Al principio del juego se pregunta a los participantes que les pasa por la cabeza con respecto al tema del “limón”. Después de que cada uno haya expresado sus asociaciones, se da a cada persona

un limón y se pide a cada uno observar, palpar y olfatearlo con toda tranquilidad. Después, los limones se mezclan en una bolsa y se vierten en una mesa. Después, se pide a los participantes volver a encontrar “su” limón.

Después de los momentos de relajación durante el juego del limón, se da un insumo con el fin de alimentar con ejemplos de la práctica concreta el debate teórico sobre las innovaciones como área de actuación para CEE.

Ejemplos de buena práctica en la promoción de innovaciones por CEE – entrevista con facilitador: *¿Cómo puede un CEE incluir el tema de la innovación en la agenda?*

Para poder realizar la presentación de los ejemplos prácticos con la máxima apertura y orientación por la práctica, el insumo se hizo en forma de un debate con facilitador entre, si fuera posible, dos representantes de CEE que ya han realizado con éxito innovaciones en sus respectivas empresas.

El objetivo de este método consiste en vincular a los insumos teóricos anteriores con la práctica. Se hace sugerencias a los participantes como un CEE puede incluir procesos de innovación y tecnología verde en la agenda. En base a los ejemplos presentados es más fácil para ellos transferir los planteamientos teóricos presentados a su propio día a día en la empresa y encontrar puntos de partida para la propia actuación.

Los ejemplos de buena práctica tratados en el taller fueron:

- El caso de Vénissieux: En la fábrica francesa del Grupo Bosch, el CEE pudo evitar el cierre mediante la transformación de la fábrica de componentes para la industria del automóvil en una planta productora de paneles solares.

- El caso de Ford: El CEE pudo ser activado con el tema de la innovación de la electromovilidad y mantener un diálogo con la dirección sobre el futuro desarrollo de las áreas de negocio y puestos de trabajo.

Cada uno de los dos casos fue presentado por un invitado que estaba implicado en el proceso (Bosch: Mark Soubitier, órgano de representación de los trabajadores en Vénissieux, miembro del CEE de Bosch; Ford: Georg Leutert, coordinador del Comité Intercentros de Ford Alemania).

La entrevista con facilitador se desarrolla en tres fases: En la primera fase, los dos representantes resumen brevemente el transcurso del proceso de innovación, dado el caso mediante medios de visualización. Después empieza una fase con una entrevista cerrada en la cual el facilitador dirige un intercambio entre los dos representantes en el podio. En la tercera fase finalmente el debate se abre a todos los asistentes.





En la segunda fase de la entrevista cerrada, el facilitador podría hacer las siguientes preguntas:

- ¿A qué factores se debe el éxito de vuestro proyecto?
- ¿Qué obstáculos o barreras había? ¿Qué harías tú la próxima vez para esquivarlas?
- ¿Había conflictos de intereses en el CEE? ¿Cómo los has manejado tú personalmente? ¿Cómo los habéis manejado en el órgano?
- ¿Cómo habéis logrado dar el primer paso en el CEE hacia un debate ofensivo sobre la innovación?
- ¿Cómo habéis logrado mantener un diálogo en igualdad de condiciones con la dirección sobre el tema de la innovación? ¿Cómo se ha desarrollado la relación con la dirección a lo largo de este proceso?
- ¿Qué papel desempeña para vosotros la cultura específica de la empresa para un debate exitoso sobre la innovación?
- ¿Qué recomendarías a otros CEE que quieren promover el tema de la innovación?
- Recomendación: Replantear las tesis de los insumos anteriores y pedir a los invitados manifestar su opinión al respecto ante el trasfondo de sus experiencias.

Después de presentar los casos y de debatir un par de preguntas en el podio, es posible abrir el debate para todos los participantes.

Durante el debate abierto, el facilitador podría hacer las siguientes preguntas:

- ¿Hay preguntas a los dos invitados?
- ¿Hay algo que os haya emocionado especialmente en sus presentaciones? ¿Os sirven de sugerencia?
- ¿Las experiencias presentadas corresponden a las vuestras?
- ¿Os podéis imaginar unos procesos similares en vuestra empresa o vuestro CEE?

Conviene hacer preguntas específicas sobre el respectivo caso para tener un debate vivo. El debate también es interesante cuando se hacen preguntas concretas sobre los diferentes casos.

Para finalizar, los invitados hacen una declaración final o el facilitador hace un resumen presentando una perspectiva positiva para otros proyectos de CEE exitosos en relación con el mismo tema.

Después de un descanso de 15 minutos, el debate es profundizado en grupos de trabajo.

Grupos de trabajo: *Manejo de innovaciones en las diferentes empresas*

El segundo módulo del taller se basa en los resultados de la entrevista con el facilitador y los profundiza en los respectivos contextos de las empresas de los participantes. Después de que hayan sido sensibilizados para los aspectos relevantes de la promoción para innovaciones mediante los ejemplos presentados de las mejores prácticas, intercambian puntos de vista en grupos de trabajo con participantes de varias empresas sobre la implicación de los trabajadores o de sus órganos de representación en la política de innovación de las diferentes empresas.

El objetivo de esta unidad didáctica es sensibilizar para la respectiva gestión de las innovaciones en las propias empresas así como el intercambio con otras empresas sobre la participación en el desarrollo y la realización de innovaciones.

Los grupos se componían de seis a diez participantes y cada grupo tenía que contar con representantes de al menos tres de las empresas de las que venían los participantes del taller.

El intercambio entre los participantes se realiza por medio de un facilitador y se orienta por las siguientes *preguntas guía*:

- ¿Se implica a los trabajadores y sus órganos de representación en el desarrollo y la realización de innovaciones?



- ¿Cómo gestionan las diferentes empresas las ideas de los trabajadores? ¿Existe un buzón de sugerencias u otro tipo de sistema para la gestión de ideas? ¿Cuáles son? ¿Cómo pueden participar en este sistema el CEE u otros órganos de representación de los trabajadores?
- ¿En qué forma se tienen en cuenta los intereses y las necesidades de los trabajadores en el desarrollo y la puesta en práctica de las innovaciones?
- ¿Se implica al órgano de representación de los trabajadores en
 - el desarrollo de las innovaciones,
 - el desarrollo de los procesos de realización,
 - la realización en sí misma?
- ¿Cómo gestiona la dirección las propuestas de innovación presentadas por los miembros del CEE, otros órganos de representación de los trabajadores o trabajadores por sí solos?
- ¿El CEE ha intentado ya alguna vez sugerir un proceso de innovación?

El intercambio informativo entre los grupos de trabajo duró 60 minutos. Los aspectos más importantes del debate fueron documentados en un rotafolio.

Después de una pausa de una hora y media para almorzar, los resultados fueron presentados y debatidos en el pleno.

Grupo de trabajo: *Desarrollo de estrategias para la innovación y pasos concretos de actuación para las empresas participantes*

Sobre la base del intercambio de experiencias con las demás empresas, en la tercera unidad didáctica en grupos de trabajo de una sola empresa los miembros de CEE desarrollaron estrategias de innovación y pasos concretos de actuación para poner en práctica las innovaciones en sus respectivas empresas propias.

Se persiguen los siguientes objetivos:

- promover competencias para la actuación para realizar innovaciones en la empresa;
- transmitir los conocimientos adquiridos al contexto concreto de la empresa propia;
- desarrollar estrategias de innovación para la empresa propia;
- transmitir métodos para la evaluación de la capacidad innovadora de la empresa propia;
- promover una consciencia crítica frente a las perspectivas de la dirección propia;
- desarrollar pasos concretos de actuación para realizar innovaciones.

Los debates en los grupos de trabajo son dirigidos de forma sistemática por un facilitador que tiene que prepararse muy bien para conocer la situación en el mercado de la respectiva empresa. Si fuera necesario, es recomendable mantener conversaciones previas con el CEE o el coordinador sindical para la empresa.

Los resultados del trabajo se desarrollan en tres fases:

1º El desarrollo de escenarios para el desarrollo de la empresa

En la primera fase, los miembros de CEE desarrollan escenarios a corto (5 años), medio (5 a 15 años) y largo plazo para el desarrollo del entorno de la empresa. En este proceso, los participantes manifiestan sus expectativas relativas al desarrollo

- del entorno de mercado (situación con respecto a la competencia y demanda);
- de las condiciones marco (políticas) (mercado de las materias primas, legislación medioambiental, otras leyes y mucho más);



- de las innovaciones tecnológicas;
- del mercado laboral, la situación para los trabajadores especializados, la estructura de la cualificación.

Es muy importante tener en cuenta en qué escenarios y perspectivas están basadas las decisiones de la dirección para poder evaluar críticamente su calendario e identificar, si fuera necesario, un conflicto de intereses con respecto a las perspectivas temporales para el desarrollo de la empresa.

2. Desarrollo de estrategias de innovación

Sobre la base de los escenarios, los participantes desar-

rollan estrategias para la innovación en su empresa que corresponden al respectivo escenario del entorno de la empresa y las diferencian en función de los horizontes temporales. Dado el caso, esto permite identificar contradicciones en las estrategias adoptadas. Una estrategia de reducción de costes a corto plazo por ejemplo obstaculiza la estrategia a medio plazo de un amplio empujón tecnológico.

3. Desarrollo de pasos concretos de actuación para realizar las estrategias desarrolladas de innovación en la empresa

A continuación, los miembros del CEE juntos desarrollan





pasos de actuación para llevar a cabo la estrategia de innovación en su empresa.

La fase del trabajo en grupos dura aproximadamente dos horas. Después de cada unidad, se hace un descanso de cinco minutos.

Al final, los grupos de trabajo presentan sus resultados en el pleno.

Tercer día:

Módulo Discusión sobre los requisitos temáticos con respecto a la eficacia de los recursos

Mientras que en los dos módulos anteriores se trataron los aspectos relativos a la innovación en cuanto al trabajo de un CEE al nivel general de las experiencias en la empresa, para el tercer día está previsto centrarse temáticamente en la cuestión de las innovaciones en el área de la sostenibilidad ecológica en base a la ponencia de un experto.

Para este fin, en el taller de Berlín se invitó al Profesor Dr. Michael Braungart, técnico de procesos y químico. En su ponencia trató el tema del cambio sostenible de la mentalidad con respecto a la producción y el reciclaje de productos según el principio de la eficacia ecológica (*Cradle to Cradle*®).

Es posible invitar a otros ponentes para tratar otras cuestiones.

El objetivo de esta fase de trabajo es desarrollar una perspectiva que vaya más allá del negocio cotidiano y ofrezca la posibilidad de poner en tela de juicio aspectos que parecen totalmente normales y colocar la innovación en un contexto más amplio.

A la hora de seleccionar e invitar a los expertos hay que asegurar que éstos dispongan de conocimientos fundamentales en el ámbito de los sindicatos, la cogestión y los CEE y que estén abiertos a la función de los sindicatos y sus áreas de actuación.

Para este módulo en total se dispone de una hora y media para la ponencia y el posterior debate plenario.

Formación intercultural

Lo ideal sería terminar la parte temática del taller por una breve formación intercultural. Ésta brinda la oportunidad de intensificar la cooperación intercultural entre los miembros de CEE, reanudar las experiencias con la cooperación de los miembros de CEE a nivel de la empresa y de superar de forma constructiva las dificultades a causa de eventuales diferencias culturales.

Un buen método para ello son juegos de rol basados en experiencias y acontecimientos reales.

Los formadores tienen que estar muy familiarizados con los sindicatos y disponer de experiencias múltiples con el trabajo de comités de empresa y CEE. Esta breve unidad formativa, para la cual sólo se dispone de una hora, sólo se puede centrar en las relaciones esbozadas.

El taller finaliza con una evaluación por escrito que dura aproximadamente una hora así como una ronda de retroalimentación.

Capítulo 8

Cursos de formación para CEE sobre el tema de la “innovación”

Christopher Dreßen



Christopher Dreßen

Este artículo resume los resultados del trabajo de un taller internacional que fue planificado de forma espontánea durante el taller para CEE celebrado en Berlín. Participaron: Chaja Boebel (IG Metall), Nadja Christy (CO-Industri), Bruno Demaitre (ETUI), Sophie Jänicke (IG Metall), Undine Memmler (ETUI), Martin Roggenkamp (connecting europe), Rosi Schneider (IG Metall), Concha de Sena (CCOO).

El taller internacional para Comités de Empresa Europeos (CEE) celebrado en el marco del proyecto en Berlín por una parte manifestó que el tema de la innovación en las empresas despierta mucho interés entre los CEE participantes. Por otra parte, dejó claro que los CEE pueden desempeñar un papel importante a nivel transnacional para el desarrollo y la realización de innovaciones que en cada caso también incluyen aspectos organizativos laborales y sociales.

El concepto de seminario que se presenta a continuación y los módulos fueron desarrollados con esta ocasión para ponentes europeos en el área de la formación. Ayudarán a apoyar estos procesos, dar a los CEE participantes una orientación en el área compleja de las innovaciones y promover las correspondientes competencias de actuación.

El concepto del seminario fue desarrollado en base a la cooperación de varios pedagogos de sindicatos o organizaciones cercanas a los sindicatos que son expertos en el área de la formación a nivel nacional e internacional. Participaron compañeras y compañeros de ETUI, de CO-Industri y de IG Metall así como formadoras y formadores de España, Alemania y Suecia.

En todo momento, un punto central que se tiene que tener en cuenta fueron las necesidades específicas que conlleva un seminario de formación para CEE. Dado que los miembros de un órgano como un Comité Europeo muchas veces sólo pueden asistir a breves unidades de seminario, se ha desarrollado un concepto modular de formación cuyo fin es

garantizar que se pueda adaptar a las diferentes necesidades relativas al tiempo. Aún así, se parte del supuesto de que el proceso para la identificación de temas ha concluido ya, o sea que el CEE ya ha decidido tratar el tema de la innovación.

El objetivo de este concepto de formación consiste en promover las competencias estratégicas y analíticas de actuación de CEE en vista de las innovaciones en el contexto de la empresa fortaleciendo de esta manera sus posiciones de actuar. Los CEE deberían ser capacitados para adoptar una perspectiva de empresa a largo plazo a desarrollar sobre esta base estrategias de innovaciones e innovaciones. Esto refuerza sus competencias de actuación cuando tienen que llevar a cabo de forma proactiva procesos de innovación en la empresa y para sacarlos adelante así como cuando se ven obligados a reaccionar a planes de innovación de las empresas.

El concepto de formación tiene como objetivo ayudar a los formadores para CEE a promover las correspondientes competencias para la actuación. En este contexto, vienen muy a propósito cambios del concepto por parte de los formadores de CEE sobre la base de sus experiencias y estilos individuales en la formación así como teniendo en cuenta las condiciones marco específicas de las empresas participantes.

Módulo 1: Aproximación al tema de la innovación

Objetivos

Las innovaciones son una parte integrante natural tanto de la vida privada como de la profesional. A pesar de este carácter natural sin embargo sí puede ocurrir que las innovaciones no se reconocen de forma consciente o que no se investiga su impacto para la vida propia.

En el primer paso se trató de arraigar el término de innovación en el horizonte de las experiencias personales de los participantes a nivel privado y de la empresa concienciando de esta manera a los participantes de la importancia del tema.



Al mismo tiempo se realizó un intercambio sobre puntos en común y las diferencias en la percepción individual y relativa al emplazamiento. Se tendrá que establecer una referencia personal que facilite el acceso y abra el camino para seguir tratando el tema de la innovación.

Debido a su carácter de introducción, este módulo también es apto para (volver a) establecer una relación personal entre los participantes del seminario y de reducir las barreras (lingüísticas) porque incluso cuando los miembros de un CEE bien configurado ya se conocen bien, muchas veces transcurre mucho tiempo entre los pocos encuentros personales.

Procedimiento y método

Los participantes están sentados en un semicírculo en cuyo lado abierto se ha instalado una superficie de presentación. El equipo de facilitadores explica el ejercicio pendiente.

Por medio de un proyector, un rotafolio o un cartel grande primero se presentan cuatro preguntas que se refieren a la importancia para los participantes en su vida privada:

- ¿Qué ha sido en los últimos cinco años la innovación más importante de mi vida?
- ¿Por qué lo califico de innovación?
- ¿Qué consecuencias ha tenido esta innovación?
- ¿Por qué motivos he dudado?

Las preguntas han sido seleccionadas de forma que resulta fácil a cada uno de los participantes encontrar una respuesta y establecer una referencia personal con el tema. Las respuestas no se quedan en un nivel superficial porque las preguntas piden que la innovación mencionada sea analizada de forma crítica.

Después de esta presentación se reparten *hojas de ejercicios* con las preguntas hechas a los participantes en sus respectivos idiomas. Ahora disponen de unos cinco minutos para reflexionar sobre las preguntas y apuntar sus reflexiones. Si fuera posible por el idioma y el tiempo, también puede haber un intercambio con el respectivo vecino (*grupos de*



murmullo). En este caso, los participantes deberían disponer de 10 a 15 minutos.

Después se presentan las respuestas individuales.

A continuación, se repite todo el proceso. En esta ronda sin embargo las preguntas se refieren al nivel de la empresa:

- ¿Qué experiencias con innovaciones he tenido en mi empresa?
- ¿Qué papel desempeñan las innovaciones en mi empresa?

Ahora los participantes pueden transmitir conscientemente las experiencias acumuladas en la ronda anterior al contexto de la empresa en *grupos de trabajo*. La presentación final de los resultados desemboca en una ronda de conversación en la cual se aborda también la cuestión de los puntos en común y las diferencias en la percepción.

Módulo 2: ¿De qué estamos hablando?

Objetivos

Se ha escrito ya mucho sobre el tema de la innovación y cada uno tiene una idea de lo que significa. Pero también se podría decir que cada uno tiene su idea de la innovación y ésta puede tener diferentes enfoques temáticos (véase módulo 1).

Con el fin de poder tratar un tema tan complejo, especialmente en un grupo de carácter intercultural como un CEE, sin embargo es importante ponerse de acuerdo sobre una definición común del objeto que se pretende debatir.

Además, especialmente un órgano como un CEE tiene que desarrollar una posición propia sobre el tema de la innovación que sí puede variar de los conceptos que tienen los sindicatos o la dirección de la empresa.

Procedimiento y método

Para que los participantes del seminario puedan darse cuenta mejor de que existen diferentes intereses y opiniones en cuanto al tema de la innovación, primero se les enfrenta a definiciones acentuadas de manera diferente sobre las que tienen que opinar sin conocer su origen. En el debate posterior que finaliza por la revelación de las diferentes fuentes, se da la posibilidad de desarrollar una definición común.

Al entrar, los participantes encuentran una sala con tableros de anuncios, rotafolios etc. numerados en los que se presentan definiciones. En la sala, no hay sillas o si las hay se ponen al lado. El equipo de formadores hace una introducción a esta unidad y pide a los participantes elegir la definición que más corresponda a su idea de la innovación. Mientras tanto se reparten las traducciones de las definiciones en los respectivos idiomas de los participantes. El equipo de facilitadores dice a los participantes que disponen de 15 minutos y después les pide colocarse al lado de la definición que hayan elegido.

Después, cada participante explica su decisión (al máximo 5 minutos por persona). A continuación empieza un debate facilitado y apoyado por el equipo de formadores en el cual se debaten las diferencias en las definiciones y a lo largo del cual se revelan las fuentes de las diferentes definiciones (de 60 a 90 minutos aproximadamente). Después de una pausa, se pide a los participantes encontrar una definición común que se documenta por el equipo de formadores en un rotafolio (aprox. 30 minutos). La definición común que resulta de este debate puede colocarse bien visiblemente en la sala del seminario para el resto del seminario.



Módulo 3: Oportunidades y riesgos

Objetivos

Cuando en un emplazamiento o en una empresa se modernizan procesos o se introducen innovaciones, esto puede conllevar varias consecuencias para diferentes grupos de trabajadores afectados. En función del punto de vista, estas consecuencias pueden ser positivas o negativas y se tienen que tener en cuenta cuando se trata de evaluar la innovación prevista para la empresa. Para explicar a los participantes del seminario estas circunstancias en este módulo, se recurre a una técnica de análisis de riesgos que se suele utilizar en la gestión moderna de proyectos. Así se facilita a los participantes una herramienta de la cual pueden hacer uso también en el futuro para poder encontrar su propia posición relativa a determinadas innovaciones en el emplazamiento.

Este módulo por lo tanto tiene dos objetivos: Por un lado, los participantes tienen que tomar más consciencia de las diferentes consecuencias de las innovaciones y, por el otro, se facilita a los participantes una herramienta adecuada para la práctica que permite evaluar estas consecuencias.

Procedimiento y método

Para que este módulo en su realización se adopte al máximo a la práctica, merece la pena que en la fase preparatoria el equipo de facilitadores se informe sobre las innovaciones pendientes o posibles en las empresas del CEE. Para ello, pueden buscar informaciones por cuenta propia o informarse de acuerdo mutuo con un interlocutor del CEE en la fase preliminar. No obstante tam-

bién puede ser que los ejemplos de innovación necesarios ya fueran mencionados en un módulo anterior. En cualquier caso, el equipo de formadores tiene que retomar las correspondientes observaciones y poner a disposición la utilización de los ejemplos antes de que empiece el módulo. En caso de que ni se han buscado informaciones antes ni se ha hecho referencia a ejemplos de innovación en la empresa, hay que anteponer a este módulo una breve ronda de debate (unos 30 minutos) en la cual se determinan conjuntamente los temas a tratar. Esto se puede hacer por ejemplo al final del módulo anterior.

Después, la próxima tarea para los participantes consiste en realizar una evaluación propia de las innovaciones determinadas que a continuación es debatida en el pleno. El resultado es una evaluación común que se documenta en un cartel grande.

Los participantes están sentados en forma de “u” en una sala, al final de la cual está colgado un cartel grande que representa un esquema de evaluación.

Oportunidades y riesgos: *(innovación pendiente de evaluación)*

<i>Partes interesadas</i>	<i>Oportunidades</i>	<i>Riesgos</i>
<i>Medio ambiente</i>		
<i>Plantilla</i>		
<i>Sociedad</i>		
<i>Empresa</i>		
<i>Clientes</i>		
<i>Yo mismo</i>		



Después de determinar las innovaciones pendientes de evaluación, primero se dan a cada uno de los participantes unas hojas con el esquema de evaluación del cartel grande – para varios temas habrá que preparar varias hojas y carteles grandes. Luego, el equipo de formadores explica la tarea por medio del cartel grande (aprox. 15 minutos). A continuación, los participantes disponen de unos 30 minutos para reflexionar sobre las respectivas oportunidades y riesgos y apuntarlas en estilo telegráfico sobre las hojas repartidas. Después se presentan todas las reflexiones en el pleno, se debaten y los resultados son documentados en el cartel grande que hasta este momento estaba blanco (aprox. 90 minutos). El equipo de formadores dirige el debate. A título de ejemplo, el cartel grande puede colocarse bien visiblemente en la sala para el resto del seminario.

Módulo 4: De la teoría a la práctica

Objetivos

Debido a la aparición de las tecnologías modernas de comunicación, especialmente del Internet, la globalización se ha acelerado mucho. A causa de ella el mundo (laboral) cambia a una velocidad vertiginosa. En el contexto de estos cambios tan rápidos, en muchas ocasiones sólo hay tiempo para reaccionar a acontecimientos actuales, pero no hay tiempo para participar en la configuración del futuro. Este módulo ayuda a los CEE reforzar su poder de configuración.

Se facilitan técnicas que ayudan a los participantes a reflexionar más allá del horizonte de los requisitos del trabajo cotidiano y actuar de forma proactiva. Para ello hay que encontrar un lenguaje común y un concepto común para las oportunidades y riesgos a los que la empresa y su plantilla se tendrán que enfrentar en el futuro. El método del escenario da a los participantes la capacidad de hacerse una idea general de los posibles cambios futuros del mercado y del entorno de la empresa. Aprenden por ejemplo anticipar los cambios

que se avecinan y prepararse para ellos. Esto permite al CEE hacer a la dirección propuestas propias para los procesos específicos de innovación.

Procedimiento y método

El método del escenario fue desarrollado por el Instituto de análisis prospectivos. Se trata de un método que desarrolla planes flexibles a largo plazo estableciendo un número limitado (casi siempre cuatro) de escenarios diferentes a los que hay que reaccionar. Dado que se proponen varios escenarios, el método ayuda a poner en marcha un diálogo sobre el futuro. El diálogo se dedica a concebir alternativas, prepararse para diferentes formas de futuro y abordar los riesgos y oportunidades a las que uno tiene que hacer frente.

Además, el trabajo con escenarios pone de manifiesto: ¡El futuro no ha sido escrito todavía y se puede influir activamente sobre él!

En este módulo, además de los miembros de CEE y los formadores también habrá que consultar también a funcionarios sindicales, asesores y/o expertos con conocimientos específicos sobre el entorno de la empresa para poder realizar un trabajo lo más relevante posible para la práctica.

El método del escenario puede dividirse en cinco pasos.

1. Los participantes alistan las variables, las fuerzas motrices y los acontecimientos que afectarán a las empresas y sus plantillas en los próximos 20 años o en cualquier otro período de tiempo que se considere como oportuno.
2. Las fuerzas motrices más importantes se representan en dos ejes. En las escalas se califica cada fuerza de “inseguro/(relativamente) seguro” e “importante/no importante”. Todas las fuerzas clasificadas como “no importantes” se borran. Después, se clasifican los demás factores en función de su importancia y probabilidad.



3. Las dos fuerzas motrices más importantes son seleccionadas para ser representadas en una cuadrícula. Cada cuadrante de la cuadrícula representa un posible futuro. Los escenarios de futuro resultante son definidos y señalizados con nombres.
4. Sigue una lluvia de ideas sobre las consecuencias y medidas para los cuatro escenarios. Se alistan las consecuencias para cada escenario y se describen las medidas

prometedoras de éxito para la empresa y la plantilla. Este método tiene como objetivo desarrollar estrategias para el manejo de diferentes escenarios de futuro.

5. Los participantes desarrollan un plan de acción y se adjudican a las personas relevantes sus funciones.

Los cinco pasos se pueden realizar en grupos pequeños. Los resultados de cada paso son presentados y debatidos en el pleno.

Para seminarios con una duración de menos de tres días conviene acortar el proceso. Un tema específico – o directamente los cuatro escenarios – pueden ser definidos previamente por un grupo pequeño (compuesto p. ej. por los formadores, el comité restringido del CEE o un experto). Se puede definir ya el marco del tiempo relevante para los escenarios y los respectivos datos requeridos pueden ser recopilados en la fase preliminar. Esto permite ahorrar tiempo durante el seminario. Otra consecuencia sin embargo podría ser que se quita una parte del trabajo al resto del CEE.

Capítulo 9

El desarrollo de estándares de calidad para la cualificación de Comités de Empresa Europeos a nivel internacional

La realización de unas medidas de formación continua eficaces y transnacionales para los miembros de los Comités de Empresa Europeos (CEE) por los sindicatos presupone un concepto común de requisitos mínimos de calidad en los que se basa.

Ante el trasfondo de la creciente competencia de las organizaciones de cualificación privadas no sindicales, por un lado es cada vez más importante que los seminarios y talleres ofrecidos por sindicatos sean de máxima calidad. Por el otro, un concepto común para los estándares de calidad exigidos facilita la cooperación y comunicación entre los socios que colaboran en la organización de seminarios internacionales. Esto es de especial relevancia cuando socios de diferentes países se enfrentan a esta tarea en común.

Un sello común de calidad que garantiza un elevado nivel de calidad así como una orientación especial fortalecen la posición de las organizaciones sindicales de cualificación en el mercado. Al mismo tiempo sirve de herramienta auxiliar para la optimización continua de las ofertas de formación para los CEE.

En el entorno transnacional, una amplia gama de aspectos de calidad ayuda a mantener juntos un debate que se ve influenciado por los trasfondos culturales diferentes.

Los factores de calidad se orientan por las siguientes categorías: comunicación con los participantes, infraestructura, organización, contenido, forma y métodos, planteamientos teóricos, objetivos prácticos de los seminarios, evaluación.

Los estándares propuestos de calidad sólo sirven de base para el debate y pueden iniciar un proceso a lo largo del cual se establecen unos estándares uniformes de calidad para la cualificación de CEE a nivel europeo. Fueron desarrollados por socios de siete países europeos en cooperación con el nivel europeo y a largo plazo tienen que ser diferenciados

más, ampliados y posiblemente también “agravados”. El objetivo es que un mayor número de organizaciones sindicales de cualificación para CEE tomen en cuenta y adopten estos estándares.

La introducción de estándares de calidad no debe limitar el margen de libertad para la configuración de las medidas de cualificación. La diversidad tiene un efecto inspirador y promueve la creatividad. En el área de seminarios internacionales, la creatividad a su vez constituye la base para la renovación. Al mismo tiempo desde la perspectiva del destinatario tiene que existir un marco fiable que garantice la orientación y seguridad. Exactamente esto tiene que ser el objetivo de los estándares de calidad.

Ante este trasfondo es importante debatir detalladamente los estándares propuestos de calidad porque los estándares de calidad tienen que ser compatibles con las numerosas prácticas en la cualificación para los CEE y no deben limitar el margen de libertad para la configuración.

Es por esta razón que los estándares de calidad que se proponen sólo deberían servir de orientación. Además, debería ser posible dividirlos en “estándares obligatorios” que se centran en los requisitos mínimos y se deben cumplir en cada medida de cualificación, “estándares deseados” que predefinen condiciones previas importantes para un seminario de cualificación exitoso y “estándares opcionales que sirven de orientación para medidas de cualificación diseñadas de forma óptima.

Los estándares propuestos de calidad fueron desarrollados en base a una encuesta realizada entre los miembros de CEE sobre sus necesidades así como la evaluación del taller organizado en el marco del proyecto.



Estándares de calidad para cursos de cualificación de CEE a nivel internacional

1. El objetivo y el contenido de las medidas de formación tienen que estar definidos claramente. Antes del seminario, habrá que informar a los participantes sobre ellos.
2. Las modalidades para el viaje y el alojamiento se tienen que planificar de forma fiable. Los participantes tendrán que ser informados sobre ellas a más tardar cuatro semanas antes de la respectiva medida de cualificación.
3. El lugar y las salas de seminario tienen que ser adecuadas para la realización de medidas de cualificación. Se garantizará que los materiales didácticos y medios adecuados estén disponibles.
4. En la fase preparatoria del seminario de cualificación o al principio del seminario, los participantes tendrán que ser consultados con respecto a sus expectativas para el seminario. Los resultados de esta consulta tendrán que tomarse en cuenta de manera adecuada en la realización concreta de la medida de formación.
5. En la preparación y realización de medidas de cualificación habrá que tener en cuenta las barreras lingüísticas.
6. En cada seminario se tiene que respetar una agenda fiable. Hay que respetar estrictamente los horarios previstos para los diferentes puntos del orden del día y los descansos. La duración de cada unidad individual sin descanso no debería exceder los 45 minutos.
7. La duración ideal de un seminario de cualificación para los miembros de un CEE es de 2 días y medio.
8. Con el fin de garantizar un intercambio eficaz entre los participantes es necesario que la estructura de los participantes sea equilibrada. En caso de talleres con miembros de CEE de diferentes empresas cada empresa individual debería estar representada por al mínimo dos participantes.
9. El número óptimo de participantes es de 15 a 25. Este número asegura un intercambio intensivo en el marco de talleres.
10. Siempre que sea posible, las medidas de formación para un CEE deberían promover el intercambio de informaciones y experiencias entre los CEE de empresas diferentes. En caso de que un seminario de formación se refiera a un CEE concreto, se puede invitar a miembros de otros CEE como personas imparciales.
11. Las medidas de formación para un CEE se basan en un planteamiento de orientación temática: Los cursos se orientan a participantes que participan activamente en el proceso de aprendizaje. El objetivo principal tiene que ser impulsar y promover procesos independientes de aprendizaje.
12. La formación de los profesores esta sometida a determinados requisitos mínimos relativos a su competencia profesional y metódica. Las correspondientes capacidades tienen que ser comprobables y se tienen que adquirir por seminarios, formación continua o muchos años de experiencia en el área práctica y pedagógica. Los profesores deberían disponer de conocimientos y experiencias en el ámbito del trabajo de Comités de Empresa Europeos.
13. Un marco fiable y una presentación activa y bien preparada son condiciones previas para unos procesos individuales de aprendizaje. Los cursillos orientados por temas específicos exigen a los profesores un elevado grado de responsabilidad y competencia metódica.
14. Los miembros de los CEE tienen mucho interés por la transferencia de conocimientos. Es por esta razón que desde el punto de vista temático y temporal se tiene que asegurar una relación equilibrada entre los insumos de expertos de alto nivel y los procesos individuales de aprendizaje de los participantes.



15. Las ponencias individuales no deberían durar más de 45 minutos. Se tiene que garantizar que después de cada ponencia los trabajadores dispongan de tiempo suficiente para reflejar los contenidos de forma sistemática y procesarlos individualmente.
16. Todos los contenidos de los cursos de cualificación tienen que estar relacionados directamente con el trabajo cotidiano de los Comités de Empresa Europeos. Los profesores tienen que transmitir esta relación de forma clara y entendible. Este requisito se tiene que tener en cuenta en la elaboración del concepto de taller.
17. El trabajo de los Comités de Empresa Europeos requiere un elevado grado de competencia intercultural. Es por esta razón que transmitir capacidades interculturales es una parte importante de los cursos de cualificación para los CEE cuyos contenidos siempre deberían ser exigentes y relacionados directamente con el trabajo cotidiano en los Comités de Empresa Europeos.
18. Cada medida de formación tiene que ser evaluada por los participantes de forma oral y escrita. Los participantes tienen que ser informados sobre los resultados de la evaluación. Además, los resultados tienen que ser analizados y reflejados por los formadores. En la medida en que sea necesario, el concepto de formación debería ser optimizado en base a los resultados de la evaluación.





Capítulo 10

Balance: La creatividad y dinámica de la cooperación intercultural

El presente manual es el resultado de un intercambio que ha superado las fronteras entre Estados y diferentes áreas. Presenta un concepto de formación así como materiales didácticos y metódicos que fueron desarrollados en el marco de una cooperación entre organizaciones de cualificación y pedagogos, destinatarios en empresas, sindicatos y la ciencia (véase capítulo 1).

En el marco del proyecto *Net2Quali-EWC* luego participaron científicos, sindicalistas y pedagogos de seis países europeos (Alemania, Dinamarca, España, Finlandia, República Checa y Suecia) y el nivel europeo (ETUI) así como miembros de CEE de ocho países europeos (Alemania, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Países Bajos, República Checa, Suecia) y Turquía. Los resultados se basan en el proyecto *Trans-Quali-EWC* por lo cual también participaron organizaciones de cualificación de Polonia y Gran Bretaña. Los resultados del proyecto tienen el mérito de ser una expresión productiva de la diversidad europea que es tan favorable para la creatividad. Son el fruto de una cooperación dinámica, específica, interdisciplinaria y al mismo tiempo transnacional, cuyo potencial innovador recíproco estaba basado de forma sistemática en la concepción del proyecto.

El punto de partida del proceso del proyecto fue un amplio intercambio entre organizaciones sindicales de formación de varios países sobre los planteamientos y conceptos para la cualificación de CEE que fue sugerido y enriquecido por insumos científicos sobre procesos de aprendizaje intercultural en contextos laborales transnacionales. A lo largo de las reuniones de las partes del proyecto, el tema de la innovación fue integrado con orientación por los procesos y referencia al objeto lo que permitió un intercambio terminológico basado en la práctica con respecto a la importancia y diferenciación de innovaciones tecnológicas, ecológicas y sociales. Los aspectos relevantes para la formación de la innovación fueron extraídos y preparados para ser utilizados en los con-

ceptos de formación. Al final, las experiencias y conceptos de formación de las organizaciones de cualificación de los diferentes países fueron integradas en un concepto de taller que fue presentado a los miembros participantes de CEE como destinatarios y que fue evaluado de forma sistemática por éstos – con ayuda científica. Además, los científicos de la Ruhr-Universität de Bochum realizaron un análisis de las necesidades de formación de los CEE que participaron que permitió a las organizaciones de cualificación acordar unos estándares comunes para la cualificación de CEE.

La interacción entre las organizaciones de cualificación, los CEE y los científicos resultó ser de mucha utilidad para establecer el área de la cualificación como tema para la *innovación* en las empresas. Bajo la impresión directa de la catástrofe nuclear en Fukushima, las organizaciones de cualificación eligieron este tema como enfoque temático del concepto provisional de taller. Pudieron recurrir a la ayuda y los insumos de los científicos Ludger Pries (véase capítulo 2) sobre la importancia del trabajo del CEE para el desarrollo de las innovaciones en empresas europeas y Michael Braungart que presentó el concepto de *Cradle to Cradle*®, un área importante de innovación para la producción de bajo consumo de recursos (véase capítulo 3) así como por los miembros de los CEE de Ford y Bosch, Georg Leutert y Marc Soubitez que pudieron contribuir con unos ejemplos de mejores prácticas indispensables para la cualificación de los CEE. Gracias al enorme compromiso de los CEE participantes en el marco del taller para los CEE por el tratamiento del tema y su eco positivo, las organizaciones de cualificación y los pedregosos participantes decidieron modificar el programa inicial de trabajo y desarrollar otros módulos de cualificación para poder tratar este tema junto con los CEE (véase art. 8). De esta manera, desde un proyecto a bastante corto plazo en tan sólo doce meses se ha abierto una nueva área de cualificación y se han desarrollado amplios materiales didácticos.



Es por esta razón que el proyecto sirve de modelo para la dinámica que se puede desarrollar en base a la cooperación intercultural e interdisciplinaria. Es una expresión de la diversidad cultural en Europa y al mismo tiempo ha realizado una aportación importante para poder utilizar esta diversidad para conceptos de formación comunes y para contribuir a la europeización del área formativa en el ámbito de la cualificación para los CEE.

¡Ahora hay que aprovechar los resultados del proyecto para superar la actual crisis polifacética! Se trata de utilizar los resultados que han probado ser eficaces en la práctica en una iniciativa europea común para superar la crisis en Europa.

Un fondo europeo de inversión puede sentar las bases para la realización de numerosos proyectos en los que los europeos solucionan problemas y de esta manera sacan adelante el gran proyecto de Europa. Como la idea europea que se hizo realidad con la creación de la Comunidad Europea del Carbón

y del Acero, la economía deberá ser medio para el fin de crear una Europa pacífica cuyas ciudadanas y ciudadanos siguen desarrollando cada vez más innovaciones sociales, ecológicas y económicas sacando adelante de esta manera la integración intercultural.

La política, las empresas y los sindicatos pueden crear el marco para que las europeas y los europeos entiendan el futuro de Europa como una tarea y obra común que realizan de manera correspondiente en su práctica cotidiana variada. El proyecto *Net2Quali-EWC* ha servido de ejemplo demostrando cuán valiosa puede ser esta cooperación.





Apéndice

En el proyecto europeo Trans-Quali-EWC (www.transquali-ewc.eu) se desarrollaron numerosos métodos para talleres transnacionales e interculturales. En el proyecto sucesor Net2Quali-EWC (www.net2quali.eu), se trataba de relacionarlos con temas y contenidos específicos y aplicarse para ellos. A continuación, primero se alistan los métodos de Trans-Quali-EWC que fueron aplicados en el proyecto Net2Quali-EWC. En la segunda parte del anexo con los métodos se encuentran los métodos que fueron aplicados en el marco de Net2Quali-EWC respectivamente los métodos que fueron perfeccionados o desarrollados también con respecto al tema de la innovación.



Métodos para talleres internacionales

Welcome Diversity



Objetivos

Hacer visibles a los asistentes y sus diferentes funciones.



Procedimiento

Se pide a los participantes formar un círculo. Se presentan diferentes criterios y cuando uno de ellos corresponda a uno de los participantes, éste tiene que dirigirse al centro del círculo y los demás aplauden. El participante en el centro mira a los otros que también están en el centro y los que se han quedado en el círculo exterior.

- Pedimos a todos los que sean miembro de un CEE dirigirse al centro.
- Pedimos a todos los que sean coordinadores de CEE dirigirse al centro.
- Pedimos a todos los que conozcan a su coordinador de CEE ...¿?
- Pedimos a todos los que ...¿?



Número de participantes del grupo

Hasta 50 personas



Situaciones en las que se puede utilizar

Ronda de presentaciones o parte de una ronda de presentaciones



Tiempo requerido

En función del número de preguntas de 5 a 10 min.



Observaciones adicionales

La explicación se tiene que interpretar. Se pueden aprovechar los conocimientos de idiomas de los ponentes. Se puede hacer sin interpretación simultánea.





Cartel grande de presentación



Objetivos

El objetivo de un cartel grande es, por un lado, presentar a las personas participantes y sus respectivos contextos laborales y, por el otro, introducir al intercambio sobre la práctica cotidiana de los diferentes CEE.



Procedimiento

Presentación de los participantes en grupos que se componen de miembros del mismo CEE. El ejercicio que se les da es representar en un cartel grande la empresa, el CEE y la cooperación en el CEE. Para ello, el día de la llegada se deberían sacar fotos de los diferentes miembros que pueden ser utilizadas para la representación en el cartel grande. Para la ilustración además se pueden utilizar mapas de Europa en el cartel grande para demostrar los múltiples lugares de origen de los participantes trazando líneas.

Como consecuencia, las posibles preguntas y ejercicios pueden ser:

- Señalar los emplazamientos en un mapa de Europa
- Estructura, productos y trabajadores de la empresa
- Composición del CEE
- Historia del CEE
- ¿Qué fue el tema más importante para el CEE en los últimos tiempos? ¿Qué fueron los temas más importantes para los diferentes miembros del CEE?

Después del trabajo en grupos, los participantes presentan los carteles grandes en común en el pleno. Un turno de preguntas permite tener el primer intercambio entre los miembros de CEE presentes.

En este tipo de presentación, los miembros del CEE, su trabajo y las empresas ocupan el centro de atención. En esta fase ya se pueden perfilar temas que son importantes para el transcurso del resto del taller.



Tiempo requerido

10 minutos por grupo de trabajo



Número de grupos

Hasta 8 grupos de trabajo



Situaciones en las que se puede utilizar

En la fase del seminario o taller en la cual los participantes empiezan a conocerse



Métodos de relajación

Peña de aficionados



Objetivo

El objetivo de este juego de calentamiento es activar y divertir a los participantes.



Procedimiento

El juego de suerte “Piedra, papel, tijera” constituye la base de este juego y normalmente las reglas son conocidas. Se juega únicamente con las manos que representan simbólicamente piedra, papel y tijera (el puño cerrado representa la piedra, la mano abierta el papel y los dedos índice y medio estirados la tijera). Dos jugadores se pondrán uno frente al otro, dirán en voz alta “piedra, papel, tijera” y al mismo moverán el puño cerrado arriba y abajo. Justo después de decir “tijera” al final del movimiento hacia abajo, enseñarán con su mano uno de los tres símbolos. Los respectivos símbolos tienen diferentes valores: Las tijeras ganan al papel (porque lo cortan), el papel gana a la piedra (porque lo envuelve) y la piedra gana a las tijeras (porque las desfilan). En caso de que ambos jugadores enseñen el mismo símbolo, el juego se repetirá.

En esta variante, el ganador de cada ronda de “Piedra, papel, tijera” se juntará al ganador como aficionado suyo colocándose detrás de él y animándolo enérgicamente durante el resto del juego. En el próximo enfrentamiento de dos rivales, el respectivo perdedor se transformará en aficionado del ganador junto con toda su peña de aficionados. El juego terminará cuando sólo quede un ganador y todos los demás sean aficionados suyos.



Grupo destinatario/número de participantes del grupo

Grupos de al menos 16 personas hasta grupos grandes de 100 personas (¡con más participantes es muy difícil orientarse!)



Tiempo

En función del número de participantes 3 – 15 minutos (incluidas las explicaciones)



Juego cultural



Objetivos

Una pequeña fiesta organizada por la tarde para todos los participantes que sirve de punto de partida y orientación e impide la formación de grupos pequeños. Todos los participantes se hacen visibles y hablan de sus países. Se establecen contactos y se entablan conversaciones entre participantes de diferentes países.



Procedimiento

Cuando se envían las invitaciones o el programa detallado del seminario ya se pide a los participantes traer algo típico de sus países. Se puede indicar que no necesariamente tiene que ser algo para comer o beber y que realmente sólo debe ser un detalle (que no sea caro).

Por la tarde, se acuerda el momento en el cual los objetos traídos van a ser presentados. Se pide a un participante tras otro presentar el objeto que han traído y comentarlo con un par de palabras. (¿Por qué se ha elegido? ¿Qué tiene de especial?)

La experiencia ha demostrado que a pesar del aviso muchos traen algo para comer o beber. Después se consumen en común y empiezan las primeras conversaciones en un ambiente relajado.



Número de participantes del grupo

Hasta 60



Situaciones en las que se puede utilizar

La primera tarde de un seminario o taller



Tiempo requerido

1 – 2 horas



Material

Una mesa para los objetos traídos, copas, platos, tablas de madera, cuchillos, reproductor de CD para música etc.



Observaciones adicionales

Sin interpretación. Se requieren los conocimientos lingüísticos de los ponentes. Aprovechar también los conocimientos lingüísticos de los participantes. El resto de la comunicación con “manos y pies”.



Puzzle de un mapa de Europa



Objetivos

Practicar la comunicación no verbal. Solucionar en común un ejercicio sin hablar el mismo idioma.



Procedimiento

Los ponentes forman grupos de trabajo de hasta ocho participantes. Se da a cada grupo de trabajo un puzzle con un mapa de Europa. El ejercicio para los grupos es finalizar el puzzle sin hablar entre sí. El grupo ganador o todos reciben un pequeño premio (chocolate, pins etc.). Al final del ejercicio se hace referencia a los objetivos del ejercicio y se anima a los participantes solucionar problemas en el CEE también de forma transnacional cuando existen barreras lingüísticas.



Número de participantes del grupo

Hasta 60



Situaciones en las que se puede utilizar

Antes de la ronda de participación o como una parte de ésta.



Tiempo requerido

15 minutos.



Material

Puzzle con un mapa de Europa



Observaciones adicionales

La explicación se tiene que interpretar.





Ejercicio del limón

 Unidad de formación intercultural AFS



Objetivos

- un ejercicio que mejora la percepción y la expresión verbal
- permite tomar consciencia y experimentar la diferencia entre prejuicios y generalizaciones en el idioma por un lado así como la observación exacta y la percepción de particularidades por el otro



Procedimiento

- Al principio una lluvia de ideas: ¿Qué os pasa por la cabeza con respecto al tema del “limón”?
- Apuntar de 3 a 5 asociaciones expresadas en un rotafolio (por regla general se dice: amarillo, óvalo, agrio ...).
- Cada participante debe elegir un limón y conocerlo bien palpando, olfateando y observándolo.
- Cada participante da un nombre a su limón.
- Después de tres minutos, los limones se mezclan en una bolsa y se vierten por delante de los participantes.
- Se pide a los participantes volver a encontrar su limón.
- En caso de discusiones, los limones objetos de la discusión primero se colocan aparte y al final se verifica de nuevo. Sorprendentemente, por regla general todos los participantes (también en grupos de 25 participantes) vuelven a encontrar “su” limón sin problemas.



Grupo destinatario/ número de participantes del grupo

7 – 25 participantes



Situaciones en las que se puede utilizar

Este ejercicio permite “romper el hielo” cuando se trata el tema de las diferencias individuales y culturales. Conviene utilizarlo al principio de una unidad sobre estereotipos, diferencias etc.

La evaluación del proceso puede utilizarse muy bien para iniciar debates sobre temas como “estereotipos – particularidades”, ‘prejuicios – percepción más exacta’, ‘algo típico – algo individual’ ...



Tiempo requerido

Aprox. 20 minutos



Evaluación

Pregunta de evaluación:

- “¿Estáis seguros de que realmente es “vuestro” limón? ¿Cómo lo habéis reconocido?”
- Reflexión sobre los estereotipos mencionados al principio sobre el limón (amarillo, agrio...).



Transferencia

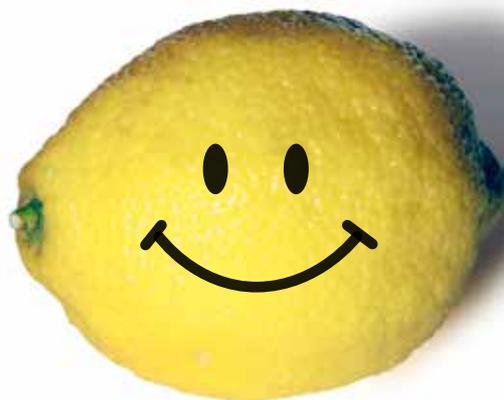
Pregunta de evaluación:

- “*Qué paralelismos hay entre este ejercicio y las diferencias entre personas?*”
- “*Qué estereotipos existen con respecto a personas de otro color etc.? ¿Hasta qué punto las personas de piel negra o de origen asiático nos parecen ‘iguales’?*”
- “*Qué significan estos estereotipos para ti/para vosotros?*”



Preparación y material

- rotafolio
- un limón por participante
- una bolsa para mezclarlos



Las diferencias culturales en el contexto laboral

 Unidad de formación intercultural AFS



Objetivos

Crear una consciencia para las dimensiones de las diferencias culturales en la cooperación en contextos interculturales. Desarrollar estrategias para la cooperación intercultural.



Procedimiento

1. Presentación del triángulo situación-persona-cultura. Estos tres elementos tienen importancia en cualquier situación intercultural. Explicación de que esta unidad está enfocada en el componente cultural.
2. Reflexión sobre los desafíos interculturales a los que los participantes se tuvieron que enfrentar. En este caso, antes había trabajos en grupo a los que se recurre ahora para ponerlos como ejemplos. En principio sin embargo también se puede basar en situaciones generales. Pregunta guía: ¿Qué diferencias interculturales habéis encontrado? El formador las recopila y clasifica.

Después presentación de los temas que se tratan a continuación: estilos de comunicación y conflicto, orientación por tareas y personas, percepción del tiempo, individualismo y colectivismo.

- Estilos de comunicación y conflicto: Presentación del modelo de estilos de conflicto intercultural (de Mitch Hammer) con las dimensiones comunicación (directa e indirecta) y compromiso emocional (emocional expresivo o emocional reservado). Después de la presentación se contestan preguntas pendientes y se pide a los participantes asignar lo que las personas en el respectivo estilo de conflicto necesitan sobre todo para solucionar con éxito un conflicto.



- Orientación por tareas y personas: Presentación de las dos dimensiones en un rotafolio. Después, se pide a los participantes debatir en grupos pequeños. Esto se puede hacer en grupos mixtos para dar lugar a las dos dimensiones en situaciones laborales. Recopilar las propuestas en un rotafolio, si fuera necesario comentarios y observaciones complementarias por parte de los participantes.



- **Percepción del tiempo:** Junto con los participantes se rellena un quiz relativo a la percepción del tiempo en diferentes situaciones privadas y laborales. Se va a demostrar - especialmente en grupos multiculturales - que la percepción del tiempo varía mucho de un participante a otro. Después, se explican las percepciones del tiempo de carácter policrona y monocrona.
- **Individualismo y colectivismo:** Presentación de las dimensiones. En grupos pequeños, los grupos tienen que recopilar aspectos que les permite reconocer la tendencia que tiene un miembro del grupo.

A continuación se explica que las dimensiones debatidas con anterioridad en culturas diferentes pueden tener expresiones diferentes y que al mismo tiempo no todos los miembros de una cultura tienen la misma actitud: En base a dos curvas de distribución normal se demuestra que dentro de diferentes culturas siempre existen preferencias de grupos grandes de una cultura, pero también personas que “se desvían”.



Número de participantes del grupo

Como presentación con pequeños elementos de grupo es adecuado para grupos con cualquier número de participantes, para grupos más pequeños se recomienda un diseño interactivo.



Situaciones en las que se puede utilizar

Se recomienda para grupos que ya han trabajado en un contexto intercultural y que por lo tanto son conscientes de las barreras.



Tiempo requerido

Aproximadamente dos horas.



Material

Pizarra metaplan, rotafolio, rotuladores fluorescentes y proyector.



Observaciones adicionales

Cuando los grupos son más pequeños o cuando se dispone de más tiempo, algunos de los elementos se pueden diseñar de forma más interactiva.



Variación

En caso de que parezca oportuno para el grupo, algunas dimensiones culturales pueden ser sustituidas muy bien por otras (que tengan más relevancia para el grupo).

.

BARNGA



Objetivo

Sensibilizar para manejar diferencias interculturales



Procedimiento

Los participantes se dividirán en grupos de tres a cinco miembros cada uno. Los diferentes grupos se sentarán en mesas en las que hay un juego de cartas y se les invitará a jugar una ronda sin hablar. Los juegos de cartas en las diferentes mesas se harán según reglas diferentes. Después de jugar una ronda, los participantes cambiarán de mesa y jugarán con otros participantes sin conocer las respectivas reglas y sin poder comunicar sobre ellas.



Evaluación

Después de la ronda, los participantes explicarán en el pleno como se han sentido al tener que jugar un juego sin conocer las reglas y que técnicas han aplicado para manejar esta situación.



Número de participantes

15 a 30 personas



Tiempo

15 a 30 minutos



Material

Juegos de cartas y mesas





Métodos relativos a la innovación

En el capítulo 8 los métodos están marcados en cursiva y allí se describe con más detalles su aplicación.

Sensibilización – ¿Qué es una “innovación”?



Objetivos

Establecer una relación personal con el tema de la innovación. Sensibilización para la importancia de la innovación en diferentes contextos.



Procedimiento

En dos rondas se hacen preguntas sobre el tema de la innovación. Primero, cada participante contesta por sí sólo y después de cada ronda, las respuestas se comentan en el grupo.

Las preguntas de la primera ronda se refieren a la vida privada:

- ¿Qué ha sido en los últimos cinco años la innovación más importante de mi vida?
- ¿Por qué lo califico de innovación?
- ¿Qué consecuencias ha tenido esta innovación?
- ¿Por qué motivos he dudado?

Las preguntas de la segunda ronda se refieren a la empresa:

- ¿Qué experiencias con innovaciones he tenido en mi empresa?
- ¿Qué papel desempeñan las innovaciones en mi empresa?



Número de participantes del grupo

Cualquier número



Situaciones en las que se puede utilizar

Al principio de un seminario: preparar a los participantes para el tema de la innovación



Tiempo requerido

En función del número de participantes del grupo 30 minutos – 1 hora



Material

Hojas preparadas para la presentación del ejercicio por proyector, rotafolio o cartel grande. Rotuladores y hojas preparadas con las preguntas para los participantes.



Observaciones adicionales

Preparar hojas de trabajo en los respectivos idiomas de los participantes y ponerlos a disposición de los intérpretes con antelación.



Variación

También se puede utilizar para presentar a los miembros de CEE el tema de innovación como posible tema para el seminario. Cuando no hay mucho tiempo para el seminario también se puede utilizar a título de introducción para establecer relaciones personales entre los participantes.

Definición – ¿Qué es una “innovación”?



Objetivos

Encontrar una definición común para el término “innovación” o aclarar los diferentes significados de “innovación”. Sensibilizar con respecto a la cuestión de que el sindicato y la dirección pueden tener diferentes puntos de vista relativos al tema de la innovación. Destacar los propios puntos de vista.



Procedimiento

Se presentan a los participantes cuatro o cinco definiciones para el término “innovación” sin revelar las fuentes (Business Europe, sindicato, Comisión Europea etc.). Después, cada uno de los participantes elige la definición que desde su punto de vista sea la más correcta.

Después de un pequeño descanso se debaten las definiciones y se revelan las fuentes. Se determina y anota una definición común.



Número de participantes del grupo

Cualquier número



Situaciones en las que se puede utilizar

En la fase inicial de un seminario para ilustrar las diferencias de intereses.

Puede utilizarse para temas diversos.



Tiempo requerido

En función del número de participantes del grupo 1 – 2 horas



Material

Tablones numerados con definiciones, hojas preparadas con definiciones para los participantes, rotafolio para anotar la propia definición.



Observaciones adicionales

Las definiciones utilizadas se reparten a los participantes en sus respectivos idiomas y se ponen a disposición de los intérpretes con antelación.



Variación

En caso de tener poco tiempo, el descanso se puede suprimir. Con respecto al método, esta unidad del seminario también puede realizarse como standogramm [técnica grupal parecida al sociograma] (véase la próxima página).

Standogramm



Objetivos

Como en este caso, este método puede ser utilizado para conocerse, pero también para visualizar diferentes experiencias, opiniones y posiciones relativas a un tema o cuestiones específicas. La ventaja de este método es que permite ver de una mirada agrupaciones, relaciones entre mayorías y minorías y evaluaciones en sus asignaciones personales. Además, después es posible dividir a los participantes del pleno rápidamente en grupos de trabajo u otras formas sociales para seguir trabajando con gran fluidez desde el punto de vista metódico.



Procedimiento

Existen diferentes procedimientos de colocación:

- Los participante se colocan **uno tras otro en forma circular o linear** (sobre todo con respecto a cuestiones temporales o cuantitativas – como p.ej. en función de la edad – o también en escalas de evaluación marcadas de cintas de crepé (+/-, gusta/no gusta).
- **Grupos en diferentes lugares en la salsa.** En un primer paso, el equipo de facilitadores hace **preguntas** que se pueden contestar con dos o más respuestas y asigna a las respuestas posibles diferentes **lugares** (por ejemplo rincones) en la sala. Los participantes se reparten en la sala en función de sus experiencias, posiciones etc. El método más limpio todavía sería uno en el cual el equipo coloca primero las preguntas (o afirmaciones, imágenes etc.) sobre **carteles o rotafolios en la sala** para que los participantes puedan colocarse en un sitio en función de estas especificaciones.



Evaluación

Cuando los participantes hayan encontrado su sitio en la sala, el equipo podrá hacerles preguntas adicionales debatiendo los motivos para sus respectivos posicionamientos, pero también afirmaciones, tesis o cuestiones e intereses más profundos. El equipo documenta las afirmaciones de los participantes en un cartel grande. Cuando en el sitio correspondiente a una característica solamente hay una persona, uno de los facilitadores se pone a lado de ella señalando así que la persona está sola. En la entrevista hay que decirle que se aprecia el valor y al mismo tiempo que es algo muy especial posicionarse de forma tan individual.



Grupo destinatario/Número de participantes del grupo – Cualquier número, también se puede aplicar en conferencias y congresos, el número de participantes está limitado por las dimensiones de la sala.



Tiempo

En función de las preguntas 10 – 45 minutos



Material

A lo mejor papel de rotafolio, cinta de crepé y rotuladores así como una sala con sillas en forma circular (o sea sin mesas) para que el grupo se pueda mover libremente.

Oportunidades y riesgos de la “innovación”



Objetivo

Transmitir una herramienta de análisis para las oportunidades y riesgos de una innovación. Crear la consciencia de que una innovación puede afectar a diferentes personas y que las consecuencias que tiene para estas personas afectadas son diferentes.



Procedimiento

Se presenta a los participantes un esquema en un cartel grande para la evaluación de innovaciones (véase el ejemplo de abajo) que aplican para las innovaciones pendientes o posibles en su empresa que han seleccionado con anterioridad. Se recopilan los diferentes resultados y se debaten en el pleno. A continuación, en un debate común se hace una evaluación que se anota en el cartel grande.

Oportunidades y riesgos: (innovación pendiente de evaluación)

<i>Partes interesadas</i>	<i>Oportunidades</i>	<i>Riesgos</i>
<i>Medio ambiente</i>		
<i>Plantilla</i>		
<i>Sociedad</i>		
<i>Empresa</i>		
<i>Clientes</i>		
<i>Yo mismo</i>		



Número de participantes del grupo

Cualquier número



Situaciones en las que se puede utilizar

En cada seminario que trata las futuras evoluciones en las empresas.



Tiempo requerido

2 – 3 horas



Material

Cartel grande preparado, rotuladores, hojas de trabajo preparados



Observaciones adicionales

Para que este módulo en su realización se adopte al máximo a la práctica, merece la pena que en la fase preparatoria el equipo de facilitadores se informe sobre las innovaciones pendientes o posibles en las empresas del CEE. Para ello, pueden buscar informaciones por cuenta propia o informarse de acuerdo mutuo con un interlocutor del CEE en la fase preliminar. No obstante también puede ser que los ejemplos de innovación necesarios ya fueran mencionados en un módulo anterior.

Las hojas de trabajo se reparten a los participantes en sus respectivos idiomas y se ponen a disposición de los intérpretes con antelación.



Variaciones

En caso de que ni se hayan buscado informaciones con anterioridad ni se haya hecho referencia a ejemplos de innovación en la empresa, hay que anteponer a este módulo una breve ronda de debate en la cual se determinan conjuntamente los temas a tratar. Esto se puede hacer por ejemplo al final del módulo anterior.



Método del escenario



Objetivos

Dar a los participantes la posibilidad de

- reflexionar más allá del horizonte de los requisitos del trabajo cotidiano y de actuar de forma proactiva.
- encontrar un lenguaje común y un concepto común para los desafíos y oportunidades a las que la empresa y sus plantillas se tendrán que enfrentar en el futuro. Por ello, no solamente es decisivo el resultado, sino también el proceso en su totalidad.
- hacer propuestas propias a la dirección sobre procesos específicos de innovación.
- adelantarse a cambios que se avecinan y estar preparados para ello poniendo a disposición los medios adecuados.
- hacerse una idea de como se podrían desarrollar el mercado y el entorno de la empresa en el futuro.



Procedimiento

Los participantes se centran en la evolución actual, la incertidumbre crítica y los actores clave para la empresa. Sobre esta base se desarrollan cuatro escenarios para los que se elaboran los correspondientes planes de acción.

El método del escenario puede dividirse en cinco pasos:

1. Los participantes alistan las variables, las fuerzas motrices y los acontecimientos que afectarán a las empresas y sus plantillas en los próximos 20 años o en cualquier otro período de tiempo que se considere como oportuno.
2. Las fuerzas motrices más importantes se representan en dos ejes. En las escalas se califica cada fuerza de “inseguro/(relativamente) seguro” e “importante/no importante”. Todas las fuerzas clasificadas como “no importantes” se borran. Después, se clasifican los demás factores en función de su importancia y probabilidad.
3. Las dos fuerzas motrices más importantes son seleccionadas para ser representadas en una cuadrícula. Cada cuadrante de la cuadrícula representa un posible futuro. Los escenarios de futuro resultantes son definidos y señalizados con nombres.
4. Sigue una lluvia de ideas sobre las consecuencias y medidas para los cuatro escenarios. Se alistan las consecuencias para cada escenario y se describen las medidas prometedoras de éxito para la empresa y plantilla. Este método tiene como objetivo desarrollar estrategias para el manejo de diferentes escenarios de futuro.

5. Los participantes desarrollan un plan de acción y se adjudican a las personas relevantes sus funciones.

Estos cinco pasos se pueden realizar en grupos pequeños, los resultados de cada paso son presentados y debatidos en el pleno.



Número de participantes del grupo

Cualquier número



Situaciones en las que se puede utilizar

Cualquier seminario que trata futuras evoluciones en la empresa.



Tiempo requerido

1 – 3 días



Material

Cartel grande preparado o tablón, rotafolio, hojas de trabajo



Observaciones adicionales

En este módulo, además de los miembros de los CEE y a los formadores también habrá que implicar a funcionarios sindicales, asesores y/o expertos con conocimientos específicos sobre el entorno de la empresa para poder adoptar el trabajo al máximo a la práctica. Las hojas de trabajo se reparten a los participantes en sus respectivos idiomas y se ponen a disposición de los intérpretes con antelación.



Variaciones

Para seminarios con una duración de menos de tres días conviene acortar el proceso. Un tema específico – o directamente los cuatro escenarios – pueden ser definidos previamente por un grupo pequeño (compuesto p. ej. por los formadores, el comité restringido del CEE o un experto). Se puede definir ya el marco del tiempo relevante para los escenarios y los respectivos datos requeridos pueden ser recopilados en la fase preliminar. Esto permite ahorrar tiempo durante el seminario. Otra consecuencia sin embargo podría ser que se quita una parte del trabajo al resto del CEE.



Lista de chequeo para seminarios internacionales

Ejemplo: Seminario internacional para CEE del 9 al 11 de mayo de 2012

¿Qué?	¿Hasta cuándo?	Realizado
Traducir la invitación, el programa provisional y las informaciones relativas al lugar del seminario y el alojamiento a todos los idiomas y enviarlo.	8 semanas antes	<input type="checkbox"/>
Organizar la técnica: equipo de interpretación (también móvil cuando está prevista una excursión); cabinas (tener en cuenta el espacio necesario); otros equipos técnicos, p.ej. organizar proyector, ordenador portátil, acceso a Internet (si fuera necesario), maletín con material para exposición, tabloneros; reservar las salas para grupos de trabajo (si fuera necesario).	8 semanas antes	<input type="checkbox"/>
Organización del tema de los diferentes idiomas: interpretación simultánea a los respectivos idiomas; entregar con antelación todas las presentaciones y documentos para la traducción. Lo mejor es encargar la interpretación y las traducciones a la misma agencia (efectos de sinergia), contratar a intérpretes con experiencias sindicales.	8 semanas antes	<input type="checkbox"/>
<p>Enviar el formulario de preguntas a los participantes pidiendo que se devuelva en los plazos previstos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horarios de llegada y salida • ¿Conocimientos lingüísticos? • Pedir que traigan algo típico del país • Traer convenios actuales del propio CEE en todos los idiomas disponibles • Número del teléfono móvil • Formulario con los datos bancarios internacionales para el reembolso de los costes • Otros avisos de organización. 	6 semanas antes	<input type="checkbox"/>
Programa del taller: planificación detallada, aclarar las responsabilidades para la facilitación y los insumos	4 semanas antes	<input type="checkbox"/>
Acabar y traducir a todos los idiomas los materiales y los ejercicios para los grupos de trabajo	4 semanas antes	<input type="checkbox"/>
Organizar regalos de despedida y obsequios para los ponentes	4 semanas antes	<input type="checkbox"/>
Fecha final para la entrega de presentaciones y ponencias para la traducción	4 semanas antes	<input type="checkbox"/>
Planificar un programa marco cultural (si fuera necesario)	4 semanas antes	<input type="checkbox"/>
Informaciones sobre el lugar del seminario en diferentes idiomas	2-1 semana(s) antes	<input type="checkbox"/>

¿Qué?	¿Hasta cuándo?	Realizado
Planificar las comidas y bebidas: ofrecer café y un tentempié antes del comienzo del seminario; desayuno (si fuera necesario), almuerzo, cena	2-1 semana(s) antes	<input type="checkbox"/>
Enviar el programa actualizado	2-1 semana(s) antes	<input type="checkbox"/>
Informaciones sobre el traslado del aeropuerto, de la estación etc.	2-1 semana(s) antes	<input type="checkbox"/>
Enviar los documentos traducidos y las presentaciones a los intérpretes	2-1 semana(s) antes	<input type="checkbox"/>
Hacer etiquetas con nombres e informaciones sobre los conocimientos lingüísticos de los participantes	1 semana antes	<input type="checkbox"/>
Preparar la lista de firmas (para el informe financiero de la UE respectivamente la propia documentación)	1 semana antes	<input type="checkbox"/>
Preparar los formularios para el reembolso de los costes de viaje	1 semana antes	<input type="checkbox"/>
Organizar el viaje de vuelta de los participantes, p.ej. taxi/minibus para la estación o el aeropuerto	1 semana antes	<input type="checkbox"/>
Imprimir las presentaciones y los documentos en el número necesario, dotarlos del logotipo y colocarlos en carpetas en las sillas de los participantes; prepararlos también en formato digital	1 semana antes	<input type="checkbox"/>
Colocar las bolsas para los participantes junto con las carpetas con los materiales que se entregan en sus sillas	1 día antes	<input type="checkbox"/>
Preparación de la sala, mesa con libros, material informativo de los sindicatos	1 día antes	<input type="checkbox"/>

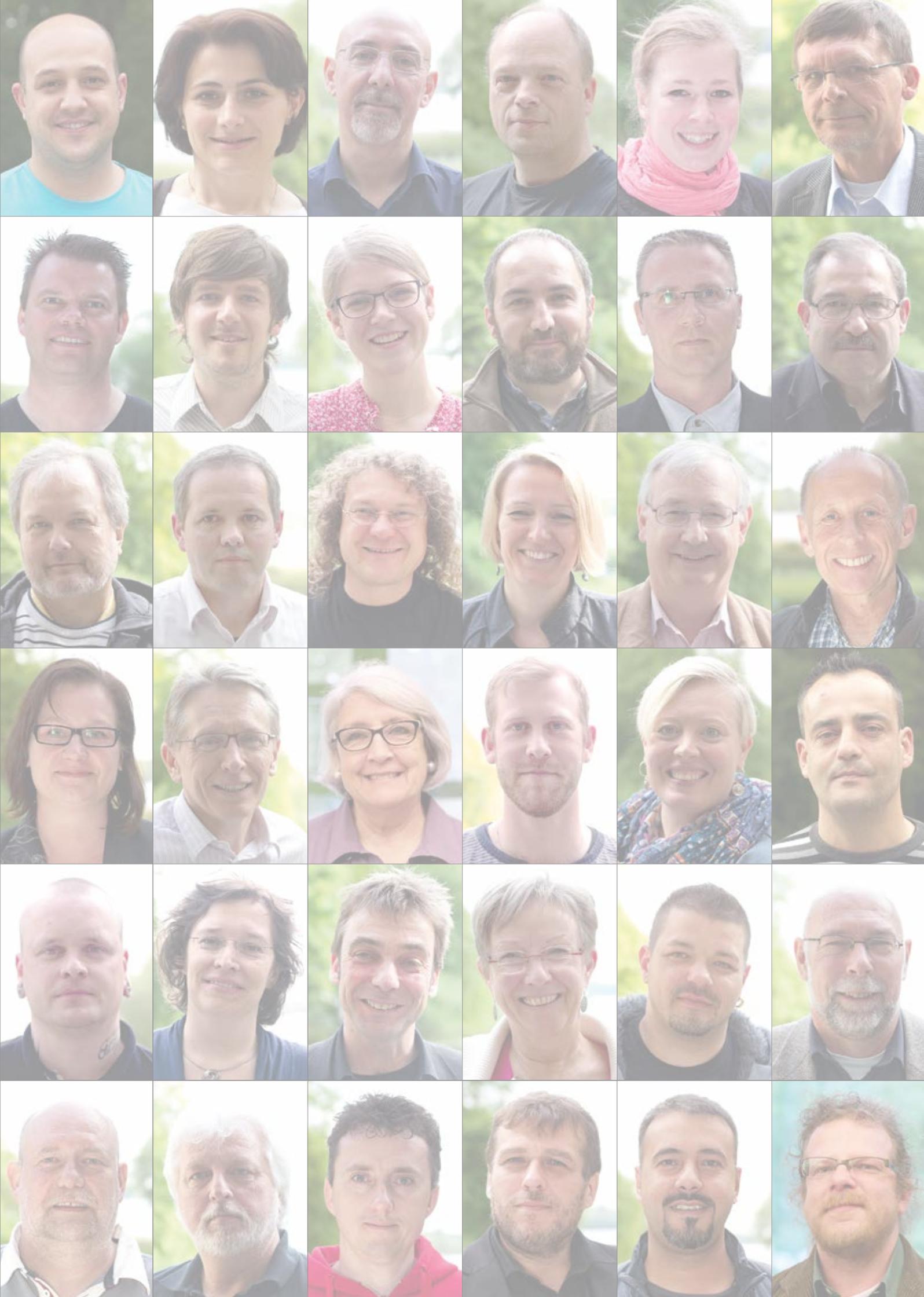


Literatura

- Amtsblatt der Europäischen Union** (Hrsg.) (2009): Richtlinie 2009/38/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 6. Mai 2009 über die Einsetzung eines Europäischen Betriebsrats oder die Schaffung eines Verfahrens zur Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer in gemeinschaftsweit operierenden Unternehmen und Unternehmensgruppen (Neufassung). L 122/28 vom 16.05.2009.
- Biehler, Herrmann/Hahn, Elke** (2007): Ergebnisse einer EBR-Befragung im Finanzdienstleistungssektor der Europäischen Union. München. (www.imu-institut.de/muenchen/research/research...03.../Befragung - 28.08.2009).
- ETUC/UNICE/UEAPME/CEEP** (2005): Lessons Learned on European Works Councils. (http://www.etuc.org/IMG/pdf/7c-EWCs_lessons_learned_010305-EN.pdf - 16.08.2009).
- Europäische Kommission** (2002): Der europäische soziale Dialog, Determinante für Modernisierung und Wandel. Vorschlag für einen Beschluss des Rates zur Einrichtung eines Tripartiten Sozialgipfels für Wachstum und Beschäftigung. KOM (2002) 341 endgültig.
- Europäische Kommission** (2005): Umstrukturierung und Beschäftigung. Umstrukturierungen antizipieren und begleiten und die Beschäftigung fördern: die Rolle der Europäischen Union. KOM (2005) 120 endgültig.
- Europäische Kommission/Generaldirektion Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit** (2008): Commission invites social partners to negotiate about European works councils. Pressemitteilung vom 20.02.2008. (<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=329&langId=de&newsId=236&furtherNews=yes> - 15.10.2010).
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions** (2008): European Works Councils in practice: Key research findings. Background Paper. Dublin. (<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/28/en/1/ef0828en.pdf> - 01.09.2009).
- Hauser-Ditz, Axel/Hertwig, Markus/Pries, Ludger/ Rampeltshammer, Luitpold** (2010): Transnationale Mitbestimmung? Zur Praxis Europäischer Betriebsräte in der Automobilindustrie. Frankfurt a. M./ New York.
- Huber, Berthold** (2011): Euro-Krise: IG Metall-Chef Huber plädiert für europäische Wirtschaftsregierung. In: Handelsblatt 10.08.2011 (<http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/eurokrise-ig-metallchef-huber-plaediert-fuer-europaeische-wirtschaftsregierung/4486490.html> - 6.12.2012).
- Ipsos** (2012): Die Deutschen definieren Wohlstand neu. Ipsos und Zukunftsforscher Opaschowski entwickeln den Nationalen Wohlstands-Index. (http://knowledgecenter.ipsos.de/downloads/KnowledgeCenter/67F6B1C4-CC4A-4636-948-1860CB7A00B1/NAWI-D_Presseinformation.pdf - 6.9.2012).
- Jagodzinski, Romuald/Kluge, Norbert/Waddington, Jeremy** (Hrsg.) (2008): Memorandum European Works Councils. Recommendations for policy-making based on current experiences. Brussels. (<http://www.etui.org/content/download/2497/27379/file/ETUI-doc+EWC+memorandum+%28okweb%29.pdf> – 6.12.2012).
- Kehrbaum, Tom** (2009): Innovation als sozialer Prozess. Die Grounded Theory als Theorie und Praxis der Innovationsforschung. Wiesbaden.
- Kehrbaum, Tom** (2010): Entwicklung transnationaler Kompetenzen in Europäischen Betriebsräten – Theoretische, politische und inhaltliche Grundlagen. In: Kehrbaum, Tom/ Memmler, Undine/ Neiß, Alexander/ Rößer, Holger/ Roggenkamp, Martin/ Varga, Marika/ Zitzelsberger Olga (2010): Grundlagen transnationaler Solidarität: Bildung für Europäische Betriebsräte – Bedarf, Ziele und Methoden. Frankfurt/ M.: 24-33.



- Kehrbaum, Tom/Memmler, Undine/Neiß, Alexander/ Rößler, Holger/Roggenkamp, Martin/Varga, Marika/Zitzelsberger, Olga** (2010): Grundlagen transnationaler Solidarität: Bildung für Europäische Betriebsräte – Bedarf, Ziele und Methoden. Hrsg.: IG Metall Vorstand/FB Gewerkschaftliche Bildungsarbeit. (www.bildunginternational/projekte/trans-qualiewc/publikationen.html).
- Gewerkschaftliche Bildungsarbeit.** Frankfurt/M. (<http://netkey40.igmetall.de/homepages/bildunginternational/projekte/trans-qualiewc/publikationen.html>).
- Ketels, Christian** (2011): Innovation Infrastructure, Competitiveness, and Clusters: How to Translate Knowledge into Prosperity? (<http://www.wire2011.eu/presentation/list-6.12.2012>).
- Klemm, Matthias/Kraetsch, Clemens/Weyand, Jan** (2011): “Das Umfeld ist bei ihnen völlig anders.“ Kulturelle Grundlagen der europäischen betrieblichen Mitbestimmung. Berlin.
- Lecher, W./Platzer, H.-W./Rüb, S./Weiner, K.-P.** (1999): Europäische Betriebsräte – Perspektiven ihrer Entwicklung und Vernetzung. Baden-Baden.
- Lichtenberg, Georg Christoph** (2005): Lichtenbergs Sudelbücher 1 und 2; herausgegeben von Wolfgang Promies. München.
- Miller, D.** (1999): Towards a “European“ Works Council, *Transfer* 5(3): 344-365.
- Moulaert et al.** (2005), S. 1976, zitiert in: Howaldt, Jürgen / Schwarz, Michael (2010): *Social Innovation: Concepts, research fields and international trends*. Dortmund: sfs, p. 24, (<http://www.sfs-dortmund.de/v2/rubriken/publikationen/datenbanksuche/index.php?id=1289t> – 6.9.2012).
- Müller, Torsten/ Hoffmann, Aline** (2001): EWC Research: A Review of the Literature. *Warwick Papers in Industrial Relations*, No. 65. (<http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/research/irru/wpir/wpir65.pdf> - 26.08.2009).
- Negt, Oskar** (2012): *Gesellschaftsentwurf Europa. Plädoyer für ein gerechtes Gemeinwesen*. Göttingen.
- Parpan-Blaser, Anne** (2011): *Innovation in der Sozialen Arbeit – Zur theoretischen und empirischen Grundlegung eines Konzepts*. Wiesbaden.
- Pries, Karin/Pries, Ludger/Wannöffel, Manfred** (2011): *Interkulturelle Kompetenz in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen. Eine konzeptionelle Literaturstudie*. HBS-Arbeitspapier Nr. 235 (http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_235.pdf - 23.09.2012).
- Pries, Ludger** (2008): *Die Transnationalisierung der sozialen Welt. Sozialräume jenseits von Nationalgesellschaften*. Frankfurt/ M.
- Roggenkamp, Martin** (2010): *Integration von Theorie und Praxis der EBR-Qualifizierung. Herausforderungen und Vorgehen im Rahmen des Projektes Trans-Quali-EWC*. In: Kehrbaum, Tom/Memmler, Undine/Neiß, Alexander/Rößler, Holger/Roggenkamp, Martin/Varga, Marika/Zitzelsberger Olga (2010): *Grundlagen transnationaler Solidarität: Bildung für Europäische Betriebsräte – Bedarf, Ziele und Methoden*. Frankfurt/ M.: 34-45.
- Sennet, Richard** (2012): *Zusammenarbeit – Was unsere Gesellschaft zusammenhält*. Berlin.
- Waddington, Jeremy** (2006): *The views of European Works Council representatives*. Data prepared for a conference entitled “Codetermination in a Modern Europe: Democratic Workers’ Participation or Convergence at Minimal Standards” organized by the Otto Brenner Stiftung, held at Bratislava, Slovakia, May 30 – June 1, 2006.



IG Metall Vorstand

Funktionsbereich Gewerkschaftliche Bildungsarbeit

Wilhelm-Leuschner-Straße 79

60329 Frankfurt am Main

Teléfono: ++49 69 6693 2510

Fax: ++49 69 6693 2467

E-Mail: tom.kehrbaum@igmetall.de

www.igmetall.de

www.bildung-international.de