

Mejorando el Desarrollo profesional mediante una eficaz Anticipación*

- A - LA ANTICIPACIÓN: UN DERECHO FUNDAMENTAL DE CADA EMPLEADO ASÍ COMO LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE THALES, Y EL COMPROMISO DE LOS SINDICATOS Y REPRESENTANTES DE LOS EMPLEADOS.**
- B - ANTICIPACIÓN DE LAS TENDENCIAS A MEDIO PLAZO POR CATEGORÍA PROFESIONAL EN TÉRMINOS COLECTIVOS**
- C - COMPARTIR LA INFORMACIÓN SOBRE PUESTOS DE TRABAJO Y TRAYECTORIAS PROFESIONALES**
- D - PROPONER UNA DISCUSIÓN SOBRE DESARROLLO PROFESIONAL PARA TODOS LOS EMPLEADOS**
- E - OFRECER UNA FORMACIÓN QUE SEA CONSISTENTE CON LAS NECESIDADES DEL NEGOCIO Y LAS TRAYECTORIAS PROFESIONALES**
- F - ASEGURAR LA IGUALDAD EN EL DESARROLLO PROFESIONAL DE HOMBRES Y MUJERES**
- G - PROMOCIONAR LA DIVERSIDAD PARA CUBRIR MEJOR LOS PUESTOS DE TRABAJO DE THALES**
- H - ATRAER, ACOGER Y FORMAR A LAS NUEVAS INCORPORACIONES**
- I - IMPLEMENTACIÓN DE ANTICIPACION**
- J -CONTROL DEL PROGRESO Y SEGUIMIENTO DEL ACUERDO**

* Anticipación: Desarrollar una actividad con antelación

A - LA ANTICIPACION: UN DERECHO FUNDAMENTAL DE CADA EMPLEADO ASÍ COMO LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE THALES, Y EL COMPROMISO DE LOS SINDICATOS Y REPRESENTANTES DE LOS EMPLEADOS

Proporcionar a cada empleado una vida profesional rica y diversificada en un contexto de continua evolución constituye hoy en día uno de los retos más importante para Thales. En efecto, los grandes avances Tecnológicos, la competencia internacional, la situación económica, las cambiantes necesidades de los clientes... hacen que existan numerosos factores a los que debe enfrentarse un empleado que desee mantener o mejorar su empleabilidad y proteger su futuro. Tanto la Dirección como los Sindicatos de Thales están comprometidos a apoyar a los empleados a enfrentarse a este entorno laboral tan exigente. Thales quiere ser un Empleador Estrella y preparar a todos sus trabajadores, sea cual sea su cargo o categoría, para una auténtica aventura, mediante la mejora de sus trayectorias profesionales.

Además, y dado que también el mercado laboral está sujeto a cambios muy rápidos, podría darse muy pronto una situación de escasez creciente de ingenieros y técnicos especializados. Thales debe asumir su liderazgo para responder a esta nueva situación, desarrollando su

atractividad con el objetivo de poder responder a las necesidades, tanto en términos de negocio como de cualificación de la mano de obra, estableciendo los recursos necesarios e impulsando el crecimiento de la empresa.

Asimismo, el contexto generalizado de crisis económica mundial presiona aún más si cabe a las empresas para que sean mejores y más responsables en términos sociales.

Las partes del presente acuerdo coinciden en que el Concepto de Desarrollo Profesional es clave para el éxito de cada trabajador y el desarrollo de Thales. Tiene por objetivo proporcionar a cada empleado un entorno de aprendizaje para que sea eficiente, tanto en puestos presentes como futuros, y desarrolle todo su potencial. El Desarrollo Profesional incluye la orientación, el conocimiento sobre el puesto, el establecimiento de contactos (*networking*), la preparación para la movilidad (*mobility coaching*) y la formación propiamente dicha. Se trata de un esfuerzo continuo así como una responsabilidad compartida entre la empresa y cada empleado, sea cual sea su cargo, edad o categoría laboral.

Las partes consideran que cada empleado tiene derecho a conocer cuáles son los planes que tiene la empresa con respecto a su (job family) puesto*, categoría laboral y lugar de trabajo; el derecho a definir

con su superior qué dirección va a seguir su trayectoria profesional, y en este contexto, poder beneficiarse de un entorno de aprendizaje que le proporcione acceso a la formación necesaria para asegurar su Desarrollo Profesional.

Este derecho de constituye la principal inspiración del método de gestión de Thales denominado "People1st".

La anticipación está basada en nuestra capacidad colectiva y conjunta de:

- Identificar, con suficiente antelación, cuáles son los cambios y avances más destacados y construir planes de acción conjuntos para hacer frente a estos últimos.
- Proporcionar formación y apoyo a cada empleado con el objetivo de diversificar experiencias, permitir más oportunidades y construir mejores trayectorias profesionales.
- Animar a los empleados a aprovechar las oportunidades de formación.

Job Family (puesto):

En Thales, a Job family es un grupo de muchos puestos de trabajo que tienen características comunes en términos de proyectos y responsabilidades, habilidades y competencias. Thales tiene 62 Job Families diferentes que están organizadas en 15 (puestos) Job Families genéricas (ver presentación de job families)

El presente acuerdo, que gira en torno a la anticipación, no aborda asuntos industriales o estratégicos a corto plazo que conlleven un efecto sobre el empleo en términos cuantitativos que tenga que tratarse, llegado el caso y a nivel nacional, dentro del marco legal y diálogo social habituales. El objetivo de este acuerdo no es otro que, mediante la anticipación adecuada, hacer todo lo posible por evitar dichas situaciones.

El propósito de este primer acuerdo europeo de Thales, consiste en definir y establecer, a nivel europeo, los principios comunes y proporcionar a las empresas y empleados de Thales las herramientas y procesos más eficaces que deban implementarse a todos los niveles y de forma continua, como mínimo, al menos 1 vez en los próximos 3 años.

Este acuerdo será implementado respetando las tradiciones nacionales y locales, así como las culturas de los países implicados.

A1- Una ambición europea compartida por todos

Como grupo internacional, Thales se encuentra bien posicionado en Europa y tiene la ambición, llegado el momento, de asumir un papel líder e innovador a nivel europeo en asuntos sociales.

Este propósito, compartido por las distintas partes de este acuerdo, concuerda perfectamente con el marco general europeo en el que, por

ejemplo, el Tratado Constitutivo de la Comunidad Económica Europea, *estipula en su artículo 125 (Título VIII Empleo) que:

“Los Estados miembros y la Comunidad se esforzarán, de conformidad con el presente título, por desarrollar una estrategia coordinada para el empleo, en particular para potenciar una mano de obra cualificada, formada y adaptable y mercados laborales con capacidad de respuesta al cambio económico (...).”

En marzo de 2000, los Estados Miembros de la Unión Europea pusieron en marcha la Estrategia de Lisboa, que tiene por objetivo *“un crecimiento económico sostenible acompañado de una mejora cuantitativa y cualitativa del empleo, una mayor cohesión social y unos objetivos de empleo a largo plazo.”*

Para lograr este objetivo y dar apoyo a su estrategia común, el Consejo Europeo ha propuesto recientemente, en su decisión de 15 de julio de 2008, determinadas directrices clave concretamente para:

- *“mejorar las necesidades del mercado laboral mediante una mayor de las habilidades en materia de conocimiento y experiencia, así como los déficits y cuellos de botella del mercado laboral.”*

- *“adaptar los sistemas de formación de conformidad con los nuevos requisitos en materia de competencias.”*
- *proporcionar a los trabajadores “oportunidades de aprendizaje para toda la vida”.*

A2 – Un método europeo basado en compartir buenas prácticas y transparencia

El acuerdo europeo también es la expresión de una voluntad compartida, por la totalidad de la Dirección de Thales y los sindicatos, de fusionar distintas energías y conocimientos, y beneficiarse del hecho de pertenecer a un mismo grupo, gracias a la puesta en común de las buenas prácticas en cada país.

Por esta razón, el acuerdo está basado en la recopilación, el análisis y la divulgación de las buenas prácticas ya existentes, quedando algunas de ellas mencionadas en el presente documento. Algunas acciones se llevarán acabo después de la firma del acuerdo junto con la implementación a través de las instancias nacionales apropiadas a nivel nacional.

Las disposiciones del presente acuerdo están inspiradas en determinadas buenas prácticas ya existentes que han sido debatidas previamente por las partes.

Este acuerdo también está basado en la transparencia, principio que refleja uno de los valores más importantes de Thales, a saber “Compartir el conocimiento”.

A3 – Promoción del diálogo social

Ya existe una organización transnacional de diálogo social. Esta organización ha allanado el camino para que esta visión europea de la nueva política social de Thales sea una realidad. Con el presente acuerdo, las partes firmantes expresan su compromiso para implementar, en toda la empresa y a nivel europeo, tanto las herramientas como los procesos mencionados.

Un continuo dialogo social con la activa participación de los representantes de los empleados y sindicatos a nivel europeo y nacional es la llave que permitirá conseguir los objetivos del acuerdo europeo.

B – ANTICIPACION DE LAS TENDENCIAS A MEDIO PLAZO POR CATEGORÍA PROFESIONAL EN TÉRMINOS COLECTIVOS

Buenas prácticas:



1. Proceso de anticipación (STEP)

El proyecto STEP (Skill tactical evaluation project o proyecto de evaluación táctico de habilidades) es un proceso basado en un enfoque de abajo a arriba y una serie de discusiones abiertas, que tendrá lugar en 4 fases, o STEPS introducidos en la línea de negocio del “Surface Radar”.

Basándose en el trabajo de los “coordinadores del área de habilidades”, nombrados para cada categoría profesional, el proyecto STEP tiene por objetivo definir, en el seno de la línea de negocio,

los perfiles de habilidades que se necesitan en relación a los principales retos técnicos y del negocio que se identificarán durante los próximos dos años.

El proyecto STEP propondrá a continuación una evaluación entre la situación actual de la línea de negocio y el tipo de perfiles de habilidades necesarios desde un punto de vista tanto cualitativo como cuantitativo (sistema de smiley).

Después, se definirán tanto un plan de acción como unas prioridades de formación para cada área de habilidades con el objetivo de compensar la diferencia existente entre el objetivo de habilidades y la situación actual.

Tanto los directores como el departamento de RRHH estarán estrechamente involucrados a lo largo de todo el proceso STEP.



2. Categorías profesionales: Evolución y Anticipación en Thales Alenia Space

TAS ha desarrollado una metodología específica con el objetivo de lograr una visión estratégica de la evolución de las categorías profesionales que esté en línea con la estrategia del negocio, y las tendencias tecnológicas, así como para prever las necesidades relativas a la población perteneciente a las categorías profesionales, y definir un plan de acción a medio/largo plazo para cumplir con las necesidades evolutivas de las categorías profesionales. A nivel nacional, tiene la intención de analizar la distribución actual de los recursos por categoría profesional, así como la información existente sobre dicha población, involucrando a los Directores de Unidad en la definición de la evolución a medio/largo plazo (entre 3 y 5 años) de determinadas categorías profesionales (necesidades y aspectos más importantes).



3. Anticipación para la categoría profesional de Software

Para responder, de forma innovadora y teniendo siempre presente la importancia del rendimiento competitivo, a los principales retos a los que debe enfrentarse la categoría de Software, se ha creado un equipo de gestión para la totalidad del grupo denominado Centro de Excelencia de la "Arquitectura de Software": En virtud de la evaluación conjunta de la categoría profesional de Software 2007-2012, se han propuesto 3 posibles trayectorias profesionales para cada ingeniero de software:

- mantener su puesto en el seno de la categoría de software,
- desarrollarse y ascender dentro de la categoría de software,
- incorporarse a otras categorías profesionales.

Además, tanto las acciones de participación como de comunicación específicas se han puesto en marcha dirigidas a las 4 siguientes comunidades: Representantes, Dirección, Comunidad de RRHH y Empleados de las categorías profesionales.



4. Anticipación de las necesidades para los expertos/especialistas

DAE-UK depende de un pequeño grupo de expertos y especialistas que operan a muy alto nivel, e incluso en algunos casos a nivel internacional, y que cuentan con un conocimiento o experiencia únicos en un determinado ámbito técnico del negocio. Dado el perfil de edad de estos expertos, la empresa debe enfrentarse a la difícil tarea de contratar determinadas habilidades nicho o reemplazar ciertas habilidades por otras que sean idénticas. Con el objetivo de garantizar la renovación de un recurso tan esencial para el negocio, se ha elaborado un plan de desarrollo profesional que permite asignar tiempo libre para la formación, tanto interna como externa, de determinados individuos, para lograr su transición hacia roles de especialista/experto. A finales de año, también se realiza una revisión del proceso para así poder mejorar y evaluar la efectividad de las acciones.

Las partes coinciden en que las reuniones en torno al “desarrollo profesional” y las trayectorias profesionales, que deberían organizarse entre directores y empleados (ambas partes recibirán la correspondiente formación para garantizar la calidad de esta reunión), deberían enriquecerse con intercambios y aportaciones colectivas. Dichas reuniones deberían organizarse de la siguiente manera:

B1- Un análisis cualitativo por categorías profesionales más destacadas tanto a nivel de grupo como nacional:

A medio plazo, tanto las tendencias tecnológicas como los grandes avances o necesidades del mercado se identificarán y analizarán, cada año, por categoría profesional más destacada. Dicho análisis será llevado a cabo por los directores, por RRHH y por los mejores expertos de cada categoría profesional del grupo. Este conocimiento, que se presentará específicamente por tendencia, se compartirá con los sindicatos en la instancia nacional apropiada a nivel nacional y a nivel europeo. Estos organismos tendrán la posibilidad de plantear su propio punto de vista y debatir estas tendencias. Además, habrá un informe anual del EWC (Comité de Empresa Europeo).

Estas discusiones permitirán tanto a la Dirección como a los representantes de los trabajadores y los miembros del Comité de Empresa Europeo, compartir una perspectiva común acerca de las

consecuencias potenciales, para las categorías profesionales en términos cualitativos. Este punto de vista futuro debería aclarar cómo cambiarán los requisitos clave de los puestos de trabajo, aunque no se trata de un ejercicio de planificación dado que resulta imposible extraer de los distintos planes de negocio, cifras detalladas sobre los efectivos de la plantilla. Este marco colectivo representará un contexto importante para que cada empleado pueda labrarse su propia trayectoria profesional. No obstante, la anticipación deberá elaborarse de forma colectiva y se deberá analizar también de manera conjunta, con el objetivo de facilitar las decisiones individuales en las direcciones propuestas.

Al compartirse dicho análisis y, en caso necesario, adaptarlo a cada negocio, éste debería traducirse en potenciales orientaciones profesionales para las que se construirán distintas trayectorias formativas para cada una de ellas.

B2 – Aportaciones (inputs) locales

Las partes coinciden en que cada aportación (input) local a las job families debería ser proporcionado por la unidades y países.

Este input deberá tener en cuenta el análisis cualitativo por job family y las consecuencias en las habilidades según las evoluciones del negocio.

Dicho input se presentará a los organismos locales de representantes de

los trabajadores correspondientes (normalmente comités de empresa) para información y consulta.

Estará información se pondrá entonces a disposición, a través de los medios adecuados y de forma colectiva, de todos los empleados pertinentes, durante las semanas previas al lanzamiento de la campaña de Reuniones sobre Desarrollo Profesional.

C- COMPARTIR LA INFORMACIÓN SOBRE PUESTOS DE TRABAJO Y TRAYECTORIAS PROFESIONALES

Buenas prácticas:



5. Áreas de Información Profesional (“Career Corners”)

Estas áreas (“Career Corners”) permiten a cada empleado contar con información continua y confidencial, o bien mediante acceso libre o bien en el marco de una entrevista con un asesor interno o externo, acerca de:

- *la evolución de los puestos de trabajo y las categorías profesionales,*
- *las medidas propuestas en materia de Gestión del Empleo dentro de la empresa,*
- *las oportunidades de movilidad existentes dentro del Grupo THALES o fuera de él.*

Estas áreas de información (“Career Corners”) están compuestas de equipos de recursos humanos de la Empresa y asesores especializados que participan en el proceso de forma confidencial.



6. Transparencia y comunicación sobre puestos vacantes

Para responder al crecimiento significativo del negocio y respetar el compromiso de la Empresa hacia la transparencia, Thales España implementa diversas iniciativas con el objetivo de promocionar e informar a todos los empleados acerca de cada puesto que se queda vacante, fomentando de este modo, la movilidad y la evolución de las trayectorias profesionales.

El comité de empresa colabora con estas medidas, que dependen de los siguientes aspectos: publicación mensual de los puestos vacantes en diferentes lugares y usando distintos soportes, un folleto específico que se entrega a los empleados antes de las formaciones y eventos importantes, reuniones semanales entre RRHH y Operaciones para identificar y prever las necesidades en materia de recursos y perfiles, aplicación de e-staffing y un importante plan de comunicación (tanto interno como externo).



7. Jornadas Profesionales

Las jornadas sobre trayectoria son "herramientas de orientación" que consisten en unas jornadas abiertas durante las que la empresa presenta a todos los empleados las distintas trayectorias profesionales. Están especialmente dirigidas a los empleados jóvenes que no estén totalmente informados acerca de la organización de trabajo de la Empresa. Asimismo, su objetivo consiste en mantener informados a los empleados acerca del mercado laboral interno y las oportunidades de crecimiento de sus trayectorias. Algunos representantes clave de los puestos promocionados durante

las jornadas sobre trayectoria realizan distintas presentaciones que giran en torno al crecimiento profesional y las historias de éxito. Se reparten, además, folletos informativos y se reserva un determinado tiempo, de gran utilidad, a las preguntas y respuestas.

Estos análisis, una vez estudiados y mejorados, se compartirán con los empleados. Resulta esencial para cada empleado tener acceso a la información para que pueda labrarse, de forma óptima, su futuro profesional.

C1 – Información sobre las tendencias por categoría y trayectoria profesional

El primer derecho consiste en tener acceso al conocimiento sobre el futuro de las categorías profesionales y las posibles trayectorias laborales.

Las áreas de información profesional (“Career Corners”) se irán creando poco a poco, a lo largo de los próximos 3 años, en todos los lugares de trabajo de Thales. Esta implementación empezará inmediatamente después de la firma del acuerdo. La adaptación e implementación de las áreas de información profesional (“Career Corners”) estarán definidas como parte de los planes de implementación nacional.

Las áreas de información profesional (“Career Corners”) son lugares específicos de acceso libre para los empleados, tanto de manera periódica como varias veces al mes, según el tamaño de la planta, y

están dirigidos por una única persona encargada de su funcionamiento. Los empleados encontrarán en estos lugares datos, información, y tendrán asimismo la posibilidad de ponerse en contacto con los expertos de RRHH de cada una de las categorías profesionales (incluyendo la suya propia). En caso de que deseen tomar otro rumbo en su vida profesional y aprovechar los programas de formación relevantes a su disposición, el contacto con especialistas de otras categorías profesionales distintas a la suya les resultará de gran utilidad.

Las zonas reservadas a los espacios de información profesional (career corners) deberán estar organizados para dar la bienvenida a todos los empleados que lo deseen en buenas condiciones. La sala reservada a los espacios de trayectoria ofrecerá a los empleados un centro de información acogedor, con un acceso amplio a la información pertinente mediante la utilización de medios adaptados (internet, intranet, folletos).

C2– Información sobre puestos vacantes

Las partes coinciden en el hecho de que una estrategia exitosa de movilidad depende de una buena comunicación acerca de los puestos vacantes y un acceso fácil para los empleados a la información relevante. Un manual de uso, así como los resultados conseguidos a través de los procesos y herramientas existentes estarán disponibles

para los Sindicatos nacionales o los Representantes de los Empleados en los países, definiéndose acciones correctivas.

Las empresas incluidas en el alcance del presente acuerdo, desarrollarán e implementarán todas las herramientas que garanticen tanto la comunicación como la transparencia sobre los puestos vacantes:

- Implementación de e-Staffing, la herramienta informática de Thales que permite a los empleados, a través de distintos sitios de internet o intranet:
 - tener una visión completa de los puestos vacantes, incluidos los puestos de carácter internacional,
 - mandar su solicitud de forma directa, y confidencial, o simplemente colgar su CV en caso de que surja un proyecto de movilidad,
 - tener la posibilidad de trabajar en otra entidad.

La herramienta e-Staffing, que ya se encuentra operativa y se está utilizando en 10 países europeos, se implementará en todos los demás países antes de mediados de 2009.

- Comunicación sobre puestos vacantes, de manera periódica, a través de cualquier otro medio empleado a nivel local (Folleto, Revista, Anuncios en el lugar de trabajo....).

D – PROPONER UNA REUNION/ENTREVISTA SOBRE DESARROLLO PROFESIONAL PARA TODOS LOS EMPLEADOS

Buenas prácticas:



8. Reunión/Entrevista sobre Desarrollo Profesional para todo el mundo

Las reuniones PDD (reunión/entrevista sobre desarrollo profesional) están plenamente implementadas en Thales RSS sobre la base de un convenio colectivo con el comité de empresa. El contenido principal del acuerdo consiste en una reunión PDD anual para todos los empleados, una PDD entre directores y empleados, informes estructurados y un seguimiento por parte de RRHH y el comité de empresa. Los directores reciben una formación sobre cómo llevar a cabo la reunión así como un toolkit. En caso de conflicto, RRHH y el comité de empresa son los encargados de resolver el problema. Por último, los directores y los empleados deben asegurarse y son responsables de que la reunión PDD tenga de hecho lugar.



9. Preparación PDD

Una reunión PDD exitosa es el resultado de una adecuada preparación previa. Cada director debe considerar temas específicos tales como: el repaso de la formación realizada durante los años anteriores (relevancia, etc.), el desarrollo (formación) de cara al futuro, las aspiraciones profesionales, la posible movilidad entre categorías profesionales, el cargo y/o localización, las necesidades y requisitos del negocio en línea con SBP1 y 2.

Además, todos los nuevos directores reciben una formación completa sobre los diferentes aspectos del proceso PDD y todos los empleados tienen acceso, cada año, al sitio de intranet para consultar la información y directrices de orientación que les permitirán preparar eficazmente su PDD.



10. Jornadas de orientación

Para los empleados que cuenten con 5 años de experiencia profesional, la Universidad de Thales de Francia ofrece unas jornadas de dos días de duración denominadas "Punto de Orientación". El objetivo de estas jornadas consiste en ayudarles a llevar a cabo una reflexión en profundidad sobre el rumbo que desean darle a su incipiente trayectoria profesional. Tras asistir a estas jornadas, los empleados obtienen una visión mucho más clara tanto con respecto a sí mismos como a la empresa, gracias al análisis que realizan de sus habilidades tanto personales como técnicas, alcanzando de este modo una mayor comprensión de su conocimiento de Thales y tomando en consideración las distintas posibilidades existentes en el seno de la empresa.

Tras compartir el análisis e información de forma colectiva, el desarrollo profesional debería adaptarse a cada individuo dentro del grupo. Por esta razón, Thales desea ofrecer la oportunidad a cada uno de sus empleados para que obtenga el máximo provecho de su Reunión/Entrevista sobre Desarrollo Profesional, que tendrá lugar con

su superior, erigido en representante del Grupo. Teniendo en cuenta la importancia que cobra el intercambio sobre el futuro, las partes desean subrayar que resulta necesario preparar a los directores para dicha discusión, haciendo hincapié en el hecho de que ésta no debería combinarse con el análisis sobre Resultados Anuales.

Se diseñará y propondrá un programa de formación para los todos los directores. Dicha formación será obligatoria para todos los directores nuevos.

Esta reunión/entrevista supondrá la oportunidad de llegar a un acuerdo acerca de la trayectoria profesional de cada empleado, teniendo que tomar en consideración los deseos del mismo y las necesidades de la empresa. La puesta en marcha de estas reuniones de intercambio y formaciones constituirá uno de los aspectos prioritarios para todas las unidades de Thales durante los próximos 3 años.

La preparación de esta discusión resulta esencial para:

- la Dirección: debería llevarse a cabo mediante el intercambio colectivo con los directores pertinentes durante la People Review organizada en primavera, con el fin de crear una situación en la que el director pueda comprometerse en nombre de Thales de cara al futuro.

- los empleados, que deberán recopilar información sobre las categorías profesionales, realizando visitas a las áreas de información profesional (“Career Corners”), dedicando el tiempo necesario a su preparación y reflexionando mucho antes de expresar sus deseos para el futuro.

El resultado de esta reunión/entrevista debería consistir en acordar una trayectoria profesional y, por consiguiente, una trayectoria formativa adaptada que la haga posible. En caso de ser necesario una reorientación, se concederá tiempo suficiente para preparar o considerar alternativas.

Ambas partes tienen tanto derechos como obligaciones y deberán escuchar al otro y encontrar soluciones. Así mismo, ambas partes se comprometen a transformar sus decisiones en acciones. No obstante, en determinados casos, esta discusión no será lo suficientemente detallada como para alcanzar una conclusión. Cada vez que un empleado, que cuente con una experiencia profesional mínima de 5 años de duración, sienta que está en una encrucijada, tendrá acceso automático a una sesión de orientación profesional ofrecida por la Universidad de Thales. El objetivo de la sesión de orientación profesional consiste en ayudar a los empleados a llevar a cabo una reflexión profunda sobre el rumbo que desean dar a sus trayectorias. La sesión tendrá una duración de dos días durante los cuales los

empleados evaluarán sus fortalezas técnicas y personales, y ampliarán su conocimiento acerca de Thales.

Tomarán en consideración las distintas posibilidades dentro de Thales.

En caso de que exista un desacuerdo entre el superior directo y el empleado, acerca del plan de acción de este último, el responsable de RRHH correspondiente (HR generalist) participará en la entrevista a petición del empleado o manager directo, con el fin de encontrar una solución después de la reunión, con un compañero de trabajo o Representante de Empleados, si el empleado así lo desea.

E – OFRECER UNA FORMACIÓN QUE SEA CONSISTENTE CON LAS NECESIDADES DEL NEGOCIO Y LAS TRAYECTORIAS PROFESIONALES

Buenas prácticas:



11. Todos los empleados tienen la posibilidad de ponerse en contacto con asesores de aprendizaje

La reunión anual de desarrollo profesional entre director y empleado no solo debe realizar un inventario de las necesidades de formación relacionadas con los módulos ya existentes, sino que también puede resultar en preguntas de desarrollo individual que pueden necesitar un mayor apoyo profesional por parte de la empresa. Por medio de entrevistas individuales y un enfoque personalizado, los asesores de aprendizaje ayudan a encontrar soluciones a las preguntas de desarrollo individual.

En la mayoría de los casos, las recomendaciones del asesor de aprendizaje consisten en la presentación de determinadas alternativas (como por ejemplo, formación, preparación...), que serán discutidas a posteriori por el empleado y su superior.



12. Certificación externa de experiencia

La división naval del Reino Unido ha fomentado de forma activa y durante muchos años el patrocinio y apoyo a los empleados que deseen obtener un reconocimiento/homologación en el ámbito de su elección/en la entidad profesional (colegio de profesionales).

El empleado es la persona encargada de poner en marcha el proceso mediante un formulario específico que se discute a posteriori entre el Director de Aprendizaje y Desarrollo, el superior del empleado y éste último.

En caso de que las tres partes coincidan en las condiciones de la formación, éstas proceden a firmar a continuación un Contrato de Aprendizaje. La obtención de una certificación externa no supone de forma automática ningún ascenso ni aumento de salario.



13. Reconocimiento de la experiencia mediante certificación

La homologación de un aprendizaje previo (*accreditation of prior learning* o APL) es el proceso de reconocimiento del conocimiento y éxito individuales obtenidos por un empleado mediante el aprendizaje, tanto formal como informal, en distintos contextos. Esto supone que las competencias profesionales adquiridas mediante el aprendizaje en el puesto de trabajo son en principio comparables a aquéllas que se obtienen en situaciones formales de aprendizaje. El reconocimiento conlleva la obtención de certificados o títulos en base a un estándar de reconocimiento general, como por ejemplo, la estructura de titulación de la educación vocacional. La validez externa es el requisito clave para el reconocimiento y mejorará la empleabilidad del trabajador.



14. Certificación de gestión de programas

Se han puesto en marcha dos iniciativas en relación con la Certificación de gestión de programas: la certificación externa (PMI) y la certificación interna/paritaria (IPMA). La iniciativa de la Universidad de Thales consiste en proporcionar apoyo a los candidatos durante la fase de preparación previa a la celebración del examen oficial, mediante un proceso de formación específico (a lo largo de un periodo de 4 meses: 4 sesiones *vis à vis* y el acceso a módulos de e-learning entre cada sesión de formación *vis à vis*, con acceso ilimitado para delegados). Además de reconocer la experiencia, el objetivo de esta iniciativa también incluye una mejor preparación de los candidatos, llegando incluso, en caso de que así lo deseen, a optar a una certificación externa más formal.



15. Movilidad categoría profesional (“pasaporte”)

Con el objetivo de fomentar la movilidad entre categorías profesionales, la Universidad de Thales ha diseñado y puesto en marcha en toda Europa una oferta específica en el marco de 15 “pasaportes”. El propósito de estos “pasaportes” consiste en proporcionarle al empleado que accede a una determinada categoría profesional o que se traslada de una categoría a otra, tanto el conocimiento y las habilidades esenciales con los que deberá contar para trabajar en dicha categoría, como las políticas, herramientas y procesos propios de Thales. Todos estos “pasaportes” aparecen incluidos en la lista de programas de financiación conjunta: esto significa que constituyen una herramienta poderosa para adaptar las asignaciones presupuestarias a las prioridades del negocio.



16. Transferencia de habilidades

La transferencia de experiencia cobra mucha más importancia en un contexto de crecimiento. En el año 2007, ATMS puso en marcha un programa para transferir las habilidades técnicas más importantes, basándose en el principio de preparación y apoyo mediante una gestión adaptada. La línea de negocio tiene tres objetivos: proteger, gracias a su puesta en común, los conocimientos más destacados, reconocer las habilidades de los expertos actuales, allanar el camino para los expertos del mañana.

Los preparadores establecen con cada “empleado a formar” un plan de acción basado en los objetivos específicos validados por su director. Esta actividad queda integrada en los objetivos individuales de los expertos. Tanto el director de RRHH como el director operativo realizan un seguimiento del trabajo de los asesores así como de cada plan de acción, durante los comités ejecutivos de las unidades de negocio.



17. Normas de movilidad

La movilidad tanto geográfica como profesional representan un hito clave en nuestra política de RRHH.. El compromiso de RRHH consiste en ofrecer apoyo a los empleados y fomentar las posibilidades de movilidad. La práctica incluye los siguientes aspectos:

- *El acceso a un folleto que describe las distintas categorías profesionales y define las posibles trayectorias laborales.*
- *Una revisión laboral corporativa todos los meses.*
- *Un equipo central en el que los empleados de Thales puedan reunirse con un asesor de movilidad.*
- *Unas directrices de movilidad definidas (en Francia, por el “Guide Je Bouge” y a nivel internacional).*
- *Durante un periodo de prueba, posibilidad para el empleado de volver a su puesto/organización anterior.*
- *E-staffing: una herramienta para publicar los puestos vacantes y gestionar el proceso de contratación tanto para candidatos internos como externos (puesto en marcha en Europa, Canadá y Australia).*

Los empleados podrán mandar su solicitud de forma directa, y confidencial, o simplemente colgar su CV en caso de que surja un proyecto de movilidad.

E1 – Planes de Formación

Cada país, a nivel nacional, se asegurará de que la definición de los planes de formación colectivos de la empresa, elaborados en Otoño, tenga en cuenta el análisis futuro sobre los grandes avances y tendencias tecnológicas, la evolución del empleo y la expresión de las necesidades tanto individuales como de negocio. Cada año, se presentará este plan de formación colectiva y su correspondiente presupuesto ante el comité de empresa de cada entidad legal (en caso existir) o a un Representante de los Empleados y/o Sindicatos.

E2 – Acceso a los asesores de formación y aprendizaje

Es posible que transformar una orientación profesional en una trayectoria de aprendizaje requiera el asesoramiento de un especialista

de formación y aprendizaje. Por esta razón, Thales desarrollará por toda Europa, durante los próximos 3 años, una red de Asesores de Formación y Aprendizaje. Estos expertos en materia de formación y aprendizaje, con un amplio conocimiento de la oferta existente por parte de la Universidad de Thales y otros proveedores, y que serán capaces de mezclar la formación clásica con la formación en el puesto de trabajo, estarán a disposición, de forma confidencial, de todos los empleados que deseen contar con un asesor personal que les ayude a construir su propia trayectoria.

E3 – Acceso a la formación garantizado para todos

Dado que la meta de la empresa es el desarrollo profesional de todos y cada uno de los empleados, siguiendo las trayectorias más adecuadas a cada persona, Thales garantizará el acceso a la formación para todos; más específicamente, cada empleado se beneficiará, al menos cada 3 años, de un programa de formación personalizado de acuerdo con sus planes y las necesidades de Thales. Por “formación personalizada”, las partes se refieren a una formación estrechamente relacionada con la trayectoria profesional del empleado y con una duración pertinente. Se proporcionará formación, preferiblemente dentro del horario laboral.

Para consolidar esta garantía, se hará un control cada vez que un empleado no haya recibido ninguna formación en un periodo superior a 3 años. El Sistema de Información de Recursos Humanos (HRIS)

incorporará un aviso cada 3 años que notificará a los jefes inmediatamente superiores de cada empleado y a RRHH, de la ausencia de formación en 3 años. Tras la notificación, se realizará un control lo antes posible, a fin de decidir cuáles son las medidas adecuadas a tomar.

E4 – Reconocimiento de la experiencia:

El reconocimiento de la experiencia es importante para construir trayectorias profesionales a medida. La Universidad de Thales tendrá esto en cuenta para diseñar trayectorias de aprendizaje individualizadas, actuando como “arquitectos de futuro”. Éste es el “pasaporte” de Thales por categoría profesional, para todos los países europeos o para las nuevas formaciones.

Se registrará en e-People1st todas las participaciones y asistencias a formación.

Además, se promocionará la obtención de certificaciones externas para gestión de programas y ofertas cuando existan organismos externos (como por ejemplo bid & program management con certificaciones IPMA (*International Project Management Association* - Asociación Internacional de Gestión de Proyectos) y PMI (*Project Management Institute* - Instituto de Gestión de Proyectos). Se proporcionará formación complementaria para la obtención de dichas certificaciones.

En cualquier caso en el marco de la trayectoria profesional dual, así como en lo que respecta a expertos y especialistas, en Thales se reforzará el reconocimiento de la experiencia. Estas promociones son decididas mediante revisiones metódicas y cuidadosamente preparadas.

El reconocimiento de la experiencia es fundamental sobre todo en el caso de expertos y especialistas; se desarrollarán programas para estimular la innovación.

E5 – Movilidad como parte del desarrollo profesional

Las trayectorias profesionales ricas y diversificadas permiten a los empleados aprovechar las ventajas de la “formación continua”. Aprendizaje en el trabajo, asignaciones a corto plazo, movilidad profesional, movilidad geográfica e internacional, todo esto contribuye al enriquecimiento de los conocimientos de los empleados y refuerza su desarrollo profesional.

La movilidad es una de las prioridades de la política de Recursos Humanos de Thales y se basa en la disposición de los empleados. La evolución de la trayectoria profesional de un empleado puede implicar movilidad profesional y/o geográfica. El objetivo de este acuerdo es potenciar la evolución profesional de los empleados apoyándolos en sus deseos de cambios o en sus necesidades de evolución.

Se alentará y desarrollará la movilidad interna a través de:

- Identificación de las trayectorias laborales y su comunicación a los empleados (para facilitar la movilidad hacia nuevas categorías profesionales y hacia nuevos trabajos dentro de la misma categoría), o traslados internacionales.
- Definición de una base de principios comunes para facilitar la movilidad entre dos entidades del grupo:
 - El derecho a obtener información sobre ofertas de empleo de modo confidencial.
 - La adecuación y motivación del empleado para el puesto de trabajo debería estar determinada, y en caso de estar de acuerdo todas las partes, el empleado debería recibir el apoyo/soporte apropiado que le permita a él/ella tener éxito en el nuevo puesto de trabajo.
 - Este apoyo incluirá, sin estar limitado, un plan de formación/desarrollo que incluya un periodo de familiarización a la unidad y emplazamiento, disposición de un mentor, reuniones frecuentes con el manager para la identificación de cualquier tema/asunto durante el periodo de adaptación y disposición de soluciones apropiadas.
 - El empleado se integrará inmediatamente en su nueva entidad sin tener que pasar un periodo de prueba, pero durante los 3 primeros meses de adaptación no podrá regresar a la entidad en la que estaba anteriormente.

- Si se considera que la movilidad no es positiva, se organizará una reunión entre las dos entidades a fin de alcanzar un acuerdo sobre una solución común, ofreciéndole al empleado las mismas condiciones que tenía anteriormente.
- Se mantendrán la antigüedad y la cualificación.
- Se continuará revisando el salario, manteniendo el mínimo.
- Será un proceso transparente para la persona identificada con las observaciones y comentarios adecuados para cada paso.

- Medidas para impulsar la movilidad geográfica:

- Durante la entrevista o negociación, cada país examinará, con los sindicatos o representantes de los empleados a nivel nacional, las oportunidades y posibilidades de armonizar el impulso de medidas de movilidad geográfica.

(gastos de mudanza, viajes, reubicaciones, indemnización por doble residencia, ayuda en la búsqueda de un nuevo trabajo para el cónyuge del empleado en el nuevo lugar de residencia)

- La movilidad internacional se considera como una oportunidad para mejorar las habilidades. Debería ser una etapa lógica en la preparación de todos los ejecutivos *senior*. Resulta fundamental desarrollar el intercambio de experiencias y conocimientos.

E6 – Learning Environment (entorno de aprendizaje y formación)

La compañía continuará creando un Learning Environment (entorno adecuado de aprendizaje y formación) lo que fomentará el intercambio

de habilidades y conocimiento entre empleados dentro y fuera del trabajo.

E7 – Transferencia de conocimientos

Algunos análisis cualitativos por categorías profesionales clave ya han mostrado que deben tomarse medidas exclusivas de transferencia de conocimientos.

Esto es particularmente necesario en la categoría profesional de desarrollo de hardware, debido al alto número de jubilaciones que se prevén en los próximos años.

También puede ser necesaria la transferencia de conocimientos en unidades en las que hay un pequeño número de personas que posee habilidades y conocimientos que son de vital importancia para el negocio y, sobre todo, para programas y licitaciones.

Sobre esta base, las partes acuerdan que la experiencia desarrollada por la Asesoría de la Universidad de Thales deberá reforzarse y utilizarse de forma más sistemática.

Esta experiencia consiste en la capacidad de identificar a expertos clave, hacer que formalicen los conocimientos que poseen (y ayudarles a hacerlo) y organizar la transferencia de conocimientos a las personas que estén en condiciones de recibirlos.

F – ASEGURAR LA IGUALDAD EN EL DESARROLLO PROFESIONAL DE HOMBRES Y MUJERES

Buenas prácticas:



18. Plan de Acción para la igualdad entre hombres y mujeres por empresa

Las medidas introducidas en las empresas francesas en el año 2004, y que se seguían usando en 2008, incluyen los siguientes aspectos:

- creación de informes anuales por empresa, (análisis y comparación colectivos de trayectorias y remuneraciones para hombres y mujeres en los mismos puestos de trabajo);
- atención específica a la evolución de las mujeres durante la People Review;
- evaluación de las necesidades de formación al regresar de un permiso parental y medidas específicas dirigidas a las mujeres para ayudarles a participar en programas de formación;
- favorecimiento de la contratación de mujeres, especialmente en los sectores científico y técnico. (Contratar a un porcentaje de mujeres equivalente al porcentaje de mujeres que ostentan una titulación);
- promoción de la presencia de chicas en cursos científicos (programa de movilización de padres-empleados, kit de presentación adaptado a jóvenes, películas, testimonios, regalos);
- apertura de guarderías de empresas (en ciertas empresas);
- certificación en actividades de Thales Micro Electronics para reevaluar el nivel del trabajo.



19. Mantenimiento de un vínculo con la empresa durante la maternidad

El acuerdo colectivo negociado con el Deutsche Bank tiene por objetivo promocionar la diversidad mediante la creación de un entorno que permita combinar mejor la vida profesional y la personal, sobre todo en el caso de las mujeres. El acuerdo incluye, por ejemplo, reuniones informativas semestrales sobre evoluciones recientes y perspectivas de reintegración en la empresa, la posibilidad de recibir formación durante el permiso/baja de maternidad y la facilitación de un acceso remoto al intranet de la empresa.



20 Igualdad entre mujeres y hombres / Diversidad / Conciliación

Actualmente, un 34,75% de los empleados de Thales - España son mujeres y un 35,5% de los directivos también son mujeres. Ha habido un aumento de más del 10% cada año y el equipo de Contratación sabe que, si es posible, habrá que lograr un equilibrio entre mujeres y hombres.

Thales - España puso en marcha una Comisión de Igualdad (RRHH, representantes de los trabajadores y Comité Ejecutivo) para definir medidas, mejoras y seguimientos sobre las iniciativas en materia de igualdad y conciliación laboral.

Un programa denominado "Plan Concilia", promocionado por el Gobierno, anima a las empresas a facilitar la conciliación. Otro programa, denominado "Más Vida Red" proporciona, a través de un proveedor externo, apoyo a todos los trabajadores por cuenta ajena para hacer frente a muchas actividades personales cotidianas.

La mayoría de los países han traspuesto las Directivas del Parlamento Europeo en materia de leyes antidiscriminación. Estas leyes tratan, entre otras cuestiones, sobre la igualdad de género.

Los Gobiernos europeos implementan planes de acción; la mayor parte de los cuales destacan el equilibrio entre vida laboral y personal, tanto para los hombres como para las mujeres.

En todos los países en los que Thales está presente, existen dificultades para la contratación de mujeres en puestos científicos y técnicos. No hay un número suficiente de mujeres que elija seguir una carrera de ingeniería.

F1 - Informe anual a nivel Nacional sobre trayectorias profesionales y contratación:

El artículo 21.4 de la Directiva 2006 / 54 / CE del Parlamento Europeo anima a los empleadores *“a proporcionar, de manera regular, a los trabajadores y/o a sus representantes, información relevante sobre la igualdad de trato a hombres y mujeres dentro de la empresa”*.

Cada año se llevarán a cabo un seguimiento de los indicadores clave y un control de las acciones más destacadas, sobre los cuales se hablará con el organismo nacional pertinente con el objetivo de definir, de forma permanente, planes de acción para mejorar la igualdad.

Estos indicadores, analizados colectivamente, pueden ser,

- Distribución entre mujeres y hombres de todos los Niveles de Responsabilidad (LR) en los países donde está implementado en Thales, Categorías Profesionales, grupos de edad, contrato de trabajo (fijo / temporal), tipo de empleo (tiempo completo / tiempo parcial)
- Número de contrataciones y salidas de la empresa por género
- Promedio de tiempo transcurrido entre dos niveles de responsabilidad, para hombres y mujeres (análisis realizado entre un mínimo de 30 personas por LR)
- Número de hombres y mujeres que recibieron formación por año
- Composición de los Comités Directivos por género, por divisiones y países

F2 – Participación de las empresas del Grupo Thales en Europa en la igualdad de género de los puestos de trabajo de la industria

Las partes firmantes se comprometen a contribuir, por medio de cualquier medida que elijan, adaptada a las prácticas y posibilidades de cada país cubierto por el presente acuerdo, a la promoción de los puestos de trabajo del sector industrial y de alta tecnología de Thales para animar a las mujeres estudiantes a especializarse en carreras técnicas y científicas.

F3 - Contratación

La Compañía se compromete a garantizar el derecho al empleo en igualdad de condiciones. Esto implica, en particular, que las ofertas de empleo deben redactarse de tal modo que cualquier persona, sin diferencia de género, cuya capacidad y experiencia coincidan con los requisitos del puesto de trabajo vacante, pueda presentar una solicitud. Las partes también acuerdan que el objetivo es aumentar de manera significativa el porcentaje de mujeres en las contrataciones generales.

F4- Desarrollo profesional

En aplicación de este texto, las partes firmantes se comprometen a:

- Prestar particular atención a la situación de las mujeres en las evaluaciones de personal y cuando soliciten un puesto de trabajo nuevo
- Ayuda a través del mentoring a las mujeres que acaban de ser promocionadas.

F5 - Disposiciones sobre maternidad / paternidad

Considerando que el equilibrio entre la vida profesional y la vida laboral es una cuestión clave y con el objetivo de asegurar el regreso de los empleados a la compañía tras un permiso/baja de maternidad o paternidad, en buenas condiciones, las partes firmantes se comprometen a llevar a cabo las siguientes acciones:

- Sensibilizar a los directivos respecto a estos temas, en particular en lo referente a horario laboral.

- Asegurar que las mujeres obtengan durante un permiso/baja por maternidad y los hombres o mujeres durante un permiso/baja por adopción, al menos el aumento salarial promedio individual que obtienen los empleados de su misma categoría durante la revisión salarial.
- Derecho a mantener una reunión/entrevista con Recursos Humanos y con la Dirección, un mes antes del regreso del permiso/baja por maternidad o adopción, por teléfono si fuese necesario, para valorar las posibles necesidades de formación que le permitan reanudar su actividad con buenas perspectivas profesionales.
- Horario laboral flexible durante las 2 primeras semanas tras el permiso/baja de maternidad o adopción.
- Disponibilidad de mentoring después de cualquier permiso/baja de maternidad / paternidad.
- Acceso a información y derecho a mantener, si así se desea, conversaciones sobre los resultados anuales y el desarrollo profesional durante el permiso/baja de maternidad o adopción. Estos derechos son opcionales pero Thales se comprometerá a mantener al empleado informado sobre cualquier cambio organizacional o profesional.

- Siempre que sea posible y siguiendo las pautas y los requisitos legislativos nacionales, se deberá ofrecer el mismo trabajo o equivalente a toda persona que se incorpore después de su permiso/baja de maternidad o adopción.
- Contribución a los gastos relacionados con el cuidado de los hijos para asegurar una igualdad de acceso a la formación vocacional entre hombres y mujeres.
- Apoyo a las iniciativas locales para proporcionar a los empleados plazas de guardería.
- Armonización de los “atención infantil por enfermedad” por país.

G – PROMOCIONAR LA DIVERSIDAD PARA CUBRIR MEJOR LOS PUESTOS DE TRABAJO DE THALES



21. "Career Point", un refuerzo positivo para el último tercio de una trayectoria profesional

El "Career Point" es una sesión de desarrollo profesional y uno de los programas clave de más éxito entre los que propone la Universidad de Thales. Está concebido para empleados tras 20 a 25 años de experiencia profesional. La finalidad de esta formación no es dar consejos a los trabajadores sobre su trayectoria profesional; durante esta sesión colectiva, los trabajadores hacen un alto para analizar (por ejemplo mediante un cuestionario 360°feedback) sus experiencias pasadas, sus puntos fuertes y sus motivaciones y para estructurar sus reflexiones sobre cómo construir el último tercio de su trayectoria profesional. Después de la sesión de formación, unas sesiones de preparación personalizadas, realizadas telefónicamente, también les proporcionan la oportunidad de hablar más a fondo con un asesor externo sobre su situación y su posible desarrollo profesional.



22. Thales University Consulting

La Asesoría Thales University Consulting pretende dar respuesta a las necesidades de asesoría de la mayoría de los negocios de Thales y a la necesidad de una herramienta de desarrollo profesional. Ofrece una amplia gama de actividades de asesoría a las unidades, así como una experiencia de asesoría interna a los empleados de Thales que buscan un cambio en su trayectoria profesional. Cada año, asesores senior de la TUC (Thales University Consulting) seleccionan de 50 a 70 personas

para formar parte del Equipo TUC durante un periodo de 18 meses, en el cual realizan asignaciones de asesoría interna que les ayudan a sacar provecho y a aprender de sus experiencias.

G1 - LUCHA CONTRA LA DISCRIMINACIÓN POR RAZÓN DE EDAD

Las partes del presente acuerdo declaran firmemente que cualquier discriminación relacionada con la edad de los empleados es inaceptable.

Para evitar el riesgo de que se produzcan discriminaciones de este tipo, Thales suprimirá todas las referencias a la edad en todas sus bases de datos de People 1, tanto en las actuales como en las futuras.

Consciente del riesgo de la discriminación que pueden sufrir los empleados de mayor edad, Thales propondrá a todos los empleados, tras 25 años de experiencia, aprovechar una sesión específica para definir el último tercio de su trayectoria profesional.

La Universidad de Thales será la encargada de proponer este inicio de trayectoria profesional. El objetivo de esta sesión colectiva es proponer a los empleados que dediquen un tiempo específico a analizar sus experiencias pasadas, examinar sus puntos fuertes y sus motivaciones y estructurar sus reflexiones sobre cómo construir el último tercio de su trayectoria profesional.

Antes de la sesión, un cuestionario *360° feedback* en profundidad le ofrece a cada participante la oportunidad de comprender mejor la percepción de su director y sus compañeros “buddies” sobre su perfil profesional. Después de la sesión de formación, unas sesiones de

preparación personalizadas, realizadas telefónicamente, también les proporcionan la oportunidad de hablar más a fondo con un asesor externo sobre su situación y su posible desarrollo profesional.

G2 - Construcción de trayectorias profesionales europeas para promover la creación de equipos mixtos.

Muchos profesionales jóvenes decidirán construir su vida profesional a nivel europeo. Thales tiene por objetivo proporcionar a los jóvenes profesionales 100 puestos de trabajo fuera de su país de residencia cada año. Un programa que resume términos y condiciones, así como el Desarrollo Profesional ya existente. Esto es “Career1st” que proporciona pensión y cobertura social en el país de origen. También se utilizarán otras herramientas legales como VIE (Volontariat International en Entreprises – Voluntariado Internacional en Compañías) o PhDs.

G3 – Combinación de profesionales con distinta preparación, formación y trayectoria profesional

Hoy en día en Thales, muchos equipos están formados por personas con diferente preparación y estudios. Esta diversidad funciona bien y ha mostrado tener un valor añadido. Se construirán y discutirán planes de contratación para asegurar esta diversidad. Esto se traducirá en añadir nuevas universidades en nuestro listado de favoritas.

H – ATRAER, ACOGER Y FORMAR A QUIÉNES LLEGAN A LA EMPRESA

Buenas prácticas:



23. Compañeros “Buddies”

La Dirección de ATMS decidió involucrar a todos sus empleados en el proceso de integración, aplicando y comunicando el principio “la integración es cosa de todos”. Basado en el principio del servicio voluntario, el “programa compañero” propone a todos participar en la integración de un nuevo compañero de trabajo convirtiéndose en su interlocutor privilegiado. Dentro del marco de un programa de inducción a medida, el director de RRHH asigna un compañero “buddy” a cada persona nueva en la empresa, el compañero “buddy” es una persona que no está en el entorno próximo del nuevo empleado. El compañero “buddy” se selecciona en una categoría profesional diferente (para animar al empleado a abrir su red de contactos en la empresa) pero con un perfil común (edad, intereses, aficiones). La misión de los compañeros “buddies” es hacer más fácil la vida práctica y la integración del nuevo compañero.

Una evaluación ha confirmado que tanto los trabajadores nuevos como los compañeros “buddies” valoran mucho esta experiencia.



24. Aprendizaje

El aprendizaje y el Sistema Dual de Estudio (Berufsakademie = BA) son sistemas duales que constan de una parte práctica, que tiene lugar en la empresa, y una parte teórica, que tiene lugar en una escuela vocacional o BA. En ambos casos, la empresa paga al empleado. Thales - Alemania considera el modelo BA todo un éxito ya que los estudiantes de BA tienen conocimientos prácticos superiores y son más conscientes de las necesidades de la empresa que un estudiante universitario normal. La mayor parte de los estudiantes de BA obtienen un contrato fijo en Thales.



25. Esquemas de aprendizaje en el Reino Unido

Thales - Reino Unido ha estado utilizando durante varios años esquemas de aprendizaje en varias de sus unidades de negocio como Optoelectrónica en Land & Joint y Training & Simulation y Transport & Security en D3S.

Al existir un envejecimiento del personal cualificado y la necesidad de formar a los jóvenes para puestos específicos, Thales ha contratado su próxima generación de empleados técnicos cualificados a través de estos programas de aprendizaje. El esquema ha reforzado vínculos con escuelas próximas los centros de negocio, una vez que los estudiantes obtienen un puesto fijo dentro de la empresa como en Industria, Ingeniería de Hardware, Gestión de Programa y Atención al Cliente.



26. Foro de estudiantes en prácticas (Interns Forums)

Cada primavera, Thales Francia invita a 600 estudiantes que se encuentran haciendo su VIE, prácticas, tesis o aprendizaje dentro de la empresa. Para estrechar lazos con las universidades colaboradoras, también se invita a un grupo de estudiantes seleccionados y a personas que están a cargo de los servicios de empleo de cada universidad. El Foro permite a los estudiantes descubrir el Grupo mediante presentaciones, talleres de trabajo sobre varias categorías profesionales, debates de temas específicos en mesas redondas y política e iniciativas corporativas. La feria de contratación que se organiza es una oportunidad única para que los estudiantes puedan descubrir el Grupo, empezar a establecer su propia red Thales, permanecer en contacto con otras divisiones y hablar con el departamento de RRHH y los directivos de varios negocios e incluso presentar solicitudes directas para puestos de trabajo.



27. Programa de desarrollo para licenciados

Thales - Reino Unido recluta personas recién licenciadas y las incluye en un programa de formación intensivo conocido como Programa de Desarrollo para Licenciados (GDP por sus siglas en inglés).

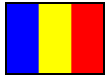
El Programa de Desarrollo para Licenciados se estableció con el objetivo de introducir a los licenciados a la empresa en su sentido más amplio, a su cultura y a sus procesos, complementando y desarrollando más a fondo sus logros académicos.

Tras la contratación, se ubica a los licenciados dentro de GDP Streams según la categoría profesional de su puesto en particular. Este stream determinará tanto la formación que reciban (dentro y fuera del trabajo) como la cualificación profesional que lograrán con su trabajo.



28. Integración de nuevos empleados

Thales propuso un proceso de integración para todos los nuevos empleados; dicho proceso consta de preparación (asignación de un compañero "buddy", el cual acompañará al nuevo empleado a lo largo del proceso de integración, notificación al equipo de la llegada del nuevo compañero y cuestiones jurídicas), llegada del nuevo empleado (su compañero "buddy" le da la bienvenida, se le presenta a su equipo y se le explica su tarea y objetivos y presentación de la empresa), tras 3 meses de integración se realizará un evaluación intermedia y al final del proceso de integración se realizará una evaluación final en la que participarán todas las personas pertinentes.



29. El Proceso de inducción local dentro del Rail Signaling de Thales - Rumanía para todos los nuevos empleados

Thales - Rumanía proporciona a cada nuevo empleado una formación introductoria para asegurar una integración en la empresa fácil y exitosa. El proceso de integración incluye el apoyo de un compañero "buddy" / mentor, la participación en una "jornada de presentación", la entrega de un manual del empleado que contiene información de utilidad y la participación en la Convención de Bienvenida de Thales.



30. Asociaciones con universidades

En Bélgica, Thales fue cofundador de "Campus", una asociación entre la industria, los sindicatos y las universidades, con el objetivo de proveer al sector metalúrgico con la mano de obra técnica más cualificada, reducir la tasa de desempleo en Charleroi e influir positivamente en el desarrollo económico de la región. Este "Campus" reúne en un mismo lugar a todos los operadores con formación técnica, con diferentes niveles de conocimiento.

En Rumanía, Thales firmó un acuerdo de cinco años con la Facultad del Transporte, Universidad Politécnica de Bucarest. Se trata de un programa de master concebido para una duración de 2 años en el campo de la señalización ferroviaria. El programa tiene como objetivos claros y bien definidos el aumento del conocimiento y la experiencia y del número de especialistas en señalización dentro del mercado laboral, así como la promoción de nuevas cualificaciones acordes con las nuevas reglamentaciones y los estándares europeos. La próxima etapa es la creación de un CENTRO DE EXCELENCIA EN SEÑALIZACIÓN, solicitando muy posiblemente una ayuda financiera adicional a la Unión Europea.

H1 - Formación y Aprendizaje

Distintas conversaciones entre las partes sobre buenas prácticas existentes sacaron a la luz el hecho de que los procesos de formación y aprendizaje ya existen en todos los países europeos, con formas diferentes y bajo diferentes reglamentaciones locales.

Las partes del presente acuerdo coinciden en la necesidad de continuar desarrollando este tipo de educación dual y se comprometen a examinar, respetando las restricciones locales, todas las medidas que pudieran conducir a un aumento del número de aprendices y mejorar la calidad de los sistemas de aprendizaje.

Se prestará una atención específica a los Mentores con:

- la posibilidad de proporcionar formación específica para dichos mentores, en particular sobre aspectos educativos y pedagógicos
- la forma de asegurar una valorización de la función de mentor durante la evaluación del empleado

H2 - Compañeros “buddies” e Inducción

Un proceso de Inducción exitoso es clave para hacer frente a importantes necesidades de recursos de Thales en los años venideros y para apoyar el crecimiento del grupo.

Las partes reconocen que la creación de los compañeros “buddies” para asegurar una bienvenida cálida y servicial al nuevo personal durante sus primeros meses de actividad es una buena experiencia que da resultados positivos.

Ésta es la razón por la cual proponen ampliar el "Programa compañero" a todos los países europeos, basándose en el principio del servicio voluntario.

Los empleados pueden presentarse como voluntarios para ser compañeros “buddies” y participar en la integración de un nuevo compañero de trabajo convirtiéndose en su interlocutor privilegiado.

La misión del compañero “buddy” es hacer más fácil la vida práctica y la integración del nuevo empleado durante sus tres primeros meses de actividad: informando sobre la vida en el lugar de trabajo, almorzando en el comedor del personal durante la primera semana, facilitando información sobre los medios de transporte y así sucesivamente.

El Compañero “Buddy” toma todas las iniciativas que considere útiles para ayudar a su homólogo en su nueva vida profesional sin sustituir al director ni al preparador técnico. En la medida de lo posible, el compañero “buddy” se seleccionará dentro de una categoría profesional diferente (para que el nuevo empleado se abra más a toda la empresa) pero con un perfil común (edad, intereses, aficiones). Los compañeros

“buddies” serán esponsorizados y apoyados por la Compañía en estas actividades.

H3 - De estudiante a profesional

Se creará un programa de transición “de estudiante a profesional” para las personas que se incorporen a Thales inmediatamente después de finalizar sus estudios. Este programa, de un año de duración y estructurado por la Universidad de Thales, apoyará a estos nuevos trabajadores más allá de la inducción en la empresa para asegurar su integración profesional. Esta integración incluirá una introducción específica a un diálogo social y conocimiento con o por los Representantes de los Empleados y/o Sindicatos.

I – IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE ANTICIPACION

I1 – Informe Anual del Comité de Empresa Europeo

- El comité de empresa europeo revisará cada año un informe sobre el Proceso de Anticipación.

I2- Anticipación Anual

En resumen, el proceso de anticipación anual quedará como sigue:

1. Elaboración a nivel de grupo, con expertos de Recursos Humanos y Directivos, de un análisis de la tendencias y las habilidades que exigirán las categorías profesionales a medio plazo.

2. Presentación - debate de este análisis, personalizado si es preciso: Primavera

- A nivel europeo, con una Comisión de Anticipación Europea, con la misma composición que el grupo de negociación europeo actual.
- A nivel estatal, con los comités de empresa en caso de existir, los organismos nacionales correspondientes o la comisión de anticipación.
- A nivel de unidad de negocio, los comités de empresa o organismos correspondientes.

3. Reunión/Entrevista sobre Desarrollo Profesional en verano

4. Presentación y debate por parte de la Comisión Europea de Anticipación sobre las prioridades de formación anual de la Universidad de Thales a nivel europeo (Otoño).

5. Plan de formación anual por empresa, elaborado y debatido por los organismos pertinentes (comités de empresa locales en caso de existir) (Otoño).

6. Presentación y debate sobre el informe anual del Comité de Empresa Europeo (final de año).

I3– Gestión Responsable de la información

Quienes formen parte de estos organismos asegurarán una gestión responsable de la información confidencial; en cada reunión deberá presentar un listado con esta información confidencial.

J - Control del progreso y seguimiento del acuerdo

J1 – PLAN DE ACCION EN 4 PASOS

Este acuerdo constituye un sólido compromiso por ambas partes y en particular para los próximos 3 años. Este acuerdo establece algunos objetivos precisos sobre muchos aspectos y propone orientaciones sobre otros. Para controlar el progreso en la implementación de dichos objetivos y experimentar nuevas ideas que se adapten a las líneas definidas, tenemos que elaborar un plan exhaustivo que será llevado a cabo de modo conjunto y en 4 pasos:

1. Comunicación detallada vis à vis entre la Dirección y cada uno de los empleado en toda Europa a través de una reunión Kick-off conjunta.
2. Creación de un Comité Europeo de Anticipación (volver/chequear punto I2)
3. Creación y control de las acciones (empezando inmediatamente) en los próximos 3 años y por países a través de Comités Nacionales de Anticipación.

4. Organización de una Convención Europea, nueve meses después de la firma del acuerdo, para recopilar nuevas buenas prácticas y controlar su implementación.

J2- Indicadores sociales para llevar a cabo un seguimiento del acuerdo

Lista de indicadores (listado ilimitado):

Habrán indicadores sociales, tanto a nivel nacional como europeo, para facilitar la implementación :

- Porcentaje de empleados que mantienen revisiones de desarrollo profesional anualmente.
- Promedio de horas de formación por empleado y por año.
- Número total de empleados que han recibido formación por año.
- Número de empleados que no se beneficiaron de una formación adecuada en un periodo de tres años.

- Número total de áreas de información profesional “career corners” creados
- Número total de asesores de formación (y descripción cualitativa de sus actividades)
- Número total de aprendices por año (porcentaje del recuento total)
- Número de cambios internos (movilidad profesional y geográfica, nacional e internacional) por año
- Número de empleados acogidos por un compañero "buddy" por año
- Número de empleados que participaron en el programa "de estudiante a profesional" por año
- Indicadores de igualdad hombres / mujeres, por trayectoria profesional y contratación (ver arriba)

J3- Alcance y validez del Acuerdo Europeo

1. El presente acuerdo se aplicará en todas las empresas de Thales en Europa incluidas en el marco del Comité de Empresa Europeo. Las disposiciones de este acuerdo europeo no pueden sustituir a las leyes locales, las provisiones legales, los acuerdos o prácticas en vigor en la entidad europea del grupo Thales que sean más favorables para los empleados. La implementación real del acuerdo requiere la coordinación entre el nivel de Grupo y las

entidades de nivel nacional. Las partes coinciden en la necesidad de lograr un buen nivel de comunicación entre los organismos nacionales y europeos.

2. Los socios de cada país en el parámetro del Comité Europeo, deberán implementar el presente acuerdo al nivel correspondiente, y con vistas a asegurar su aplicación efectiva a nivel local, siguiendo los reglamentos locales.

3. Las partes firmantes acuerdan que el texto en inglés es la versión oficial autorizada.

El texto debe traducirse a todos los idiomas de los países representados en el Comité Europeo.

4. Interpretación y controversias:

Las partes coinciden en que cualquier desacuerdo sobre su interpretación o implementación debe ser notificado al grupo de supervisión.

El EMF y la Dirección General deben intentar alcanzar una resolución amistosa de dichos desacuerdos dentro de un periodo de tiempo razonable y con un espíritu de cooperación.

5. Disposición Final

Las partes acuerdan que las disposiciones de este acuerdo entrarán en vigor desde la fecha en que sea firmado. La validez de este acuerdo no es por un tiempo limitado. Este acuerdo puede ser denunciado por cada una de las partes firmantes y mediante notificación escrita a los 3 meses. Los firmantes pueden conjuntamente proponer la revisión de cualquier parte de este acuerdo o de su totalidad. Las revisiones propuestas reemplazarán el texto previo tan pronto como reciban la aprobación de la Dirección y el EMF.

Realizado en París, el 11.de Junio de.2009

Por parte de **Thales Group**

Por parte de **EMF**

Yves Barou

Senior Vice-President, Human Resources

Bart Samyn

Deputy General Secretary