

PANORAMA

Ágora VIII Rotación empleo-formación

Salónica, 20 y 21 de marzo de 2000

Ágora VIII
Rotación empleo-formación

Salónica,
20 y 21 de marzo de 2000

Cedefop Panorama series; 31

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 2002

Puede obtenerse información sobre la Unión Europea a través del servidor Europa en la siguiente dirección de Internet: <http://europa.eu.int>

Al final de la obra figura una ficha bibliográfica.

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 2002

ISBN 92-896-0131-0

ISSN 1562-6180

© Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional, 2002
Reproducción autorizada, con indicación de la fuente bibliográfica.

Printed in Belgium

El Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (Cedefop) es el organismo de referencia de la UE para asuntos de formación profesional. Ofrece informaciones y análisis sobre los sistemas, las políticas, la investigación y la práctica de la FP.

El Centro fue creado en 1975 en virtud del Reglamento (CEE) n° 337/75 del Consejo.

Europe 123
GR-57001 Thessaloniki (Pylea)

Dirección Postal:
PO Box 22427
GR-55102 Thessaloniki

Tel. (30) 310 490 111
Fax (30) 310 490 020
Correo electrónico: info@cedefop.eu.int
Espacio internet informativo: www.cedefop.eu.int
Espacio internet interactivo: www.trainingvillage.gr

Editado por:

Cedefop

Éric Fries Guggenheim, responsable de proyecto

Publicado bajo la responsabilidad de:

Johan van Rens, Director

Stavros Stavrou, Subdirector

Preámbulo

***Jobrotation* – Rotación empleo-formación – Una buena práctica en la Unión Europea**

El término *Jobrotation* es una denominación registrada para designar una medida, una técnica y un instrumento sofisticado de inversión en capital humano. La *Jobrotation* establece una rotación (como el propio nombre indica) entre el empleo y la formación. La idea consiste, en primer lugar, en proporcionar al asalariado la posibilidad de abandonar temporalmente su puesto de trabajo para formarse, sin que por ello se altere de forma significativa la producción. Eso implica, en segundo lugar, sustituir al asalariado que va a seguir la formación por otro procedente del exterior, de suerte que los efectivos de la empresa se mantengan inalterables y suficientemente competentes para ser operativos de forma inmediata.

Lo que caracteriza la técnica de la *Jobrotation* con relación a otras fórmulas posibles de sustitución como por ejemplo el recurso al trabajo interino o a la subcontratación es que la inversión se hace, impulsada por los poderes públicos, en los desempleados. Pero como es poco probable que los parados sean operativos de forma inmediata, la técnica de la *Jobrotation* prevé que se forme previamente a estos últimos. Y en el caso ideal, esta puesta a nivel se hace a la vez en un centro de formación y en la empresa, donde el suplente recibe la instrucción necesaria de la persona a la que va a reemplazar. Esta hará así las veces de tutor. La rotación entre el empleo y la formación enlaza de este modo los segmentos paralelos siguientes:

Periodo	0	1	2	3	4
Activo sin empleo	desempleo	formación en organismo de formación	formación en la empresa en prácticas	empleo en la empresa como suplente	...
Activo empleado	empleo en la empresa	empleo en la empresa	empleo en la empresa y tutoría	formación en organismo de formación	empleo en la empresa

Una vez formado, un mismo suplente puede reemplazar sucesivamente a varios trabajadores que tengan que acudir a una formación. Esto rentabiliza la inversión realizada en su puesta a nivel inicial. En las experiencias europeas, un suplente realiza por término medio 4,5 sustituciones.

Pero, sin embargo, el término rotación no basta para describir el proceso. Si bien es cierto que hay rotación, no se trata de girar en redondo haciendo círculos, sino, más bien al contrario, de realizar bucles en espiral hacia arriba, hacia una recualificación global de la mano de obra en la empresa y en el mercado de trabajo en general.

Lo que tiene de particular la técnica de la *Jobrotation* es que sirve de eslabón entre el mercado de trabajo interno a la empresa y el mercado externo.

La idea en la que se basa la *Jobrotation* es por tanto a la vez simple en su principio, y muy sofisticada en sus procedimientos de puesta en marcha, mientras que por otra parte no es una idea nueva: su origen puede encontrarse en 1936, en una de las medidas del Frente Popular.

Sin embargo, no fue hasta la década de 1990 cuando de dicho principio nació una medida aplicada de manera realmente significativa, inicialmente en Dinamarca, para luego difundirse por el resto de Europa, en gran medida gracias al esfuerzo de la red comunitaria EU-JobRotation, que cuenta en la actualidad con 38 asociados en 14 países europeos.

La *Jobrotation* ha supuesto un éxito indudable, hasta el punto de ser reconocida unánimemente como ejemplo de buena práctica política en el campo de la relación formación-empleo en Europa.

Con todo, este concepto de buena práctica es él mismo ambiguo. ¿Qué es en realidad una buena práctica? Es, sin duda, un método, una técnica, una forma de actuar que se revela eficaz en un momento dado, en un espacio determinado, y de la que se espera pueda ser adaptada y aplicada en otros momentos y en otros lugares. Ahora bien, lo que trae el éxito a una práctica es mucho más que el tecnicismo de las metodologías empleadas. El medio ambiente cultural, las relaciones sociales, el grado de desarrollo de las fuerzas productivas, la situación coyuntural y las relaciones de fuerza entre los interlocutores sociales juegan asimismo un papel en el éxito o fracaso de una política de empleo-formación, al igual que en cualquier otro tipo de política.

El deseo de difundir en Europa una buena práctica corre el gran riesgo de fracasar estrepitosamente a causa de las diferencias culturales, políticas, sociales y económicas que caracterizan a los diferentes países europeos, y eso sin llegar a las diferentes regiones de Europa. Además, la voluntad de llevar a cabo a toda costa prácticas reconocidas como buenas en una cierta configuración europea, por ejemplo la Europa escandinava, la Europa germánica o la Europa anglosajona, dentro de una configuración diferente, por ejemplo la Europa latina, la Europa mediterránea, o próximamente la Europa central, tiene un resabio paternalista y condescendiente muy desagradable. Si bien es innegable que puede aprenderse de las experiencias de otros, y que por ello la diversidad de Europa constituye una riqueza, pasar a dar lecciones es otra cuestión. Esto demuestra una ceguera etnocéntrica que conduce directamente al fracaso.

No obstante, la *Jobrotation* en sí misma parece realmente echar raíces un poco por todas partes en Europa. De hecho, parece corresponder completamente al paradigma de buena

práctica tan ensalzada por la Comisión Europea. Y en efecto, la *Jobrotation* se revela extremadamente adaptable y flexible. Tiene la capacidad del camaleón: adopta fácilmente el color del medio ambiente donde se sitúa

En efecto, la *Jobrotation* es antes que nada una medida al servicio de los intereses, si bien en parte contradictorios, del conjunto de los interlocutores sociales:

- (a) sirve a los intereses de las empresas, pues permite incrementar la productividad y la adaptabilidad de las empresas a las evoluciones tecnológicas y organizativas y favorece la inversión en capital humano;
- (b) sirve a los intereses de los trabajadores:
 - (i) los trabajadores con empleo ven en ella el medio para conservar y mejorar sus cualificaciones, asegurar su empleo y conseguir ascensos;
 - (ii) los parados encuentran en ella la ocasión de recualificarse, adquiriendo nuevas cualificaciones o renovando las antiguas cualificaciones; les da la oportunidad de ocupar temporalmente un puesto de trabajo, de entrar en una empresa y adquirir en ella experiencia profesional de actualidad (en un 75 % de los casos, si nos atenemos a las estadísticas de la *Jobrotation* en la UE, terminan por ocupar un empleo en la empresa donde han realizado las suplencias).
- (c) sirve a los intereses de los poderes públicos: El Estado, las administraciones públicas y los decisores políticos ven en ella un instrumento de política social y de inserción; la *Jobrotation* es el medio para transformar un instrumento pasivo de la política de empleo, los subsidios de desempleo, en un instrumento activo, cuando estas mismas sumas sirven para subvencionar los salarios de trabajadores suplentes o los de trabajadores en formación, en lugar de indemnizar sin más a los trabajadores sin empleo.

La *Jobrotation* es además, como ya hemos dado a entender, una medida que se muestra útil tanto en favor de las personas de bajo nivel de cualificaciones como de las altamente cualificadas, ya que el aspecto ‘empleo’ de la medida viene siempre acompañado del aspecto ‘formación’, y esta última comporta normalmente una fase de preparación para el nuevo puesto en la empresa.

La *Jobrotation* se adapta, por otro lado, tanto a las pequeñas empresas, que no se podrían permitir formar a su personal sin reemplazarlo, como a las grandes empresas, que están al corriente de la gestión de recursos humanos y para las que la *Jobrotation* es una excelente manera de organizar una comunicación entre su mercado interno de trabajo y el mercado externo.

Situada así en la encrucijada existente entre la política de empleo, la política formativa y la política social, la *Jobrotation* disfruta, por tanto, de un éxito justificado y legítimo. Sin embargo, ninguna medida carece de riesgos ni de inconvenientes. La panacea universal no existe, y la *Jobrotation*, que se ha mostrado tan eficaz en periodo de crisis de empleo, parece perder algo de empuje en la fase de recuperación económica.

El Ágora VIII pretende hacer balance sobre la difusión de la *Jobrotation* en la Unión Europea. Un Ágora tiene tradicionalmente una duración de tres medias jornadas. En el curso de las tres medias jornadas de este Agora de primavera 2000 deseáramos:

- I. Presentar un panorama actual sobre aplicación de la *Jobrotation* en Europa
- II. Analizar la *Jobrotation* en su calidad de “buena práctica”.
- III. Plantearnos el futuro del instrumento *Jobrotation*.

Orden del día

Lunes 20 de marzo de 2000

09h00 Bienvenida y apertura del Ágora, por Johan van Rens, Director del Cedefop

09h15 Una perspectiva histórica por Patrick Guilloux, IUT de Rennes (Francia)

Sesión I Aplicaciones reales

09h30 Desarrollo y difusión de la *Jobrotation* en Europa, Jens Kruhøffer, EU-JobRotation (Dinamarca)

09h50 Estudios de casos

- presentación de un caso por un pequeño empresario: Monika Kammeier, SKS Die Druckvorstufe GmbH (Alemania)
- presentación de un caso por la consultora de un sindicato, Ghita Vejlebo, Arbejdernes oplysningsforbund (AOF), antigua consultora de Kvindeligt Arbejderforbund i Danmark – KAD (Dinamarca)
- presentación de un caso por un sustituto: Andreas Meyer, suplente en una empresa de telecomunicación en la región de Bremen (Alemania)

11h20 Debate general sobre diversidad y calidad de las prácticas de *Jobrotation*

12h20 Primeras conclusiones en caliente, por André Kirchberger, antiguo jefe de división de la Comisión Europea (Francia)

Sesión II La *Jobrotation* como buena práctica

14h30 Mesa redonda de los agentes sociales sobre la *Jobrotation* como buena práctica.

Introducción a la mesa redonda, por Éric Fries Guggenheim (Cedefop)

- Nikolaus Bley, DGB-Bildungswerk Nordrhein-Westfalen e.V (Alemania)
- Didier Gelibert, ANFA – Association Nationale pour la Formation Automobile (Francia)
- Bo Edlung, Asociación de industrias suecas de construcción mecánica (Suecia)

15h45 Debate general sobre la *Jobrotation* como buena práctica

16h45 Eficacia de la *Jobrotation*: comparación entre la pequeña y la gran empresa, por Lizzi Feiler, Ösb-Unternehmensberatung, Viena (Austria)

- 17h05 Una medida válida para trabajadores no cualificados, cualificados o de alta cualificación, por Emmanouela Stefani, Technopolis, Salónica (Grecia)
- 17h25 La *Jobrotation* vista por las empresas, los trabajadores y los responsables políticos – Expectativas y resultados con el ejemplo “*Jobrotation* para la región de Bremen”, por Hubertus Schick, Universität Bremen (Alemania)
- 17h45 Debate sobre las ponencias

Martes 21 de marzo de 2000

Sesión III El futuro del instrumento *Jobrotation*

- 09h00 Mesa redonda de los agentes sociales
Actualización del debate: críticas dirigidas a la *Jobrotation*
Introducción a la mesa redonda: Jørgen Mørk – AOF de Greve (Dinamarca)
- Sointu Toivonen, Hotelli- ja Ravintolahenkilökunnan Liitto HRHL – SAK (Finlandia)
 - Evaristo Guerra de Oliveira, União Geral de Trabalhadores – UGTP (Portugal)
 - Liodaki Kyriaki, Cámara de la pequeña y mediana empresa de Salónica (Grecia)
- 10h00 Debate general sobre las críticas a la *Jobrotation*.
- 11h00 Desafíos para la *Jobrotation* al inicio del siglo XXI, por Reiner Siebert, BFZ Essen, en consenso con el Ministerio de Trabajo, Desarrollo social y urbano, Cultura y Deporte del Land de Renania del Norte-Westfalia (Alemania)
- 11h30 Debate general sobre el futuro de la *Jobrotation*

Índice

Preámbulo	1
Orden del día	5
Índice	7
1. La <i>Jobrotation</i> en Francia: el procedimiento precursor <i>Patrick Guilloux</i>	9
2. Desarrollo y difusión de la <i>Jobrotation</i> en Europa <i>Jens Kruhøffer</i>	19
3. Experiencias alemanas de rotación empleo-formación: estudio de caso <i>Monika Kammeier</i>	33
4. Experiencias danesas de rotación empleo-formación: estudio de caso <i>Ghita Vejlebo</i>	43
5. Eficacia de la <i>Jobrotation</i> : comparación entre la pequeña y la gran empresa <i>Lizzi Feiler</i>	67
6. Ponencia del Sr. <i>Athanasios Papathanasiou</i> Director del centro de formación profesional Tecnópolis	77
7. La <i>Jobrotation</i> vista por las empresas, los trabajadores y los responsables políticos – Expectativas y resultados con el ejemplo “ <i>Jobrotation</i> para la región de Bremen” <i>Hubertus Schick</i>	83
8. Algunas observaciones danesas sobre el proyecto de Rotación empleo-formación (<i>Jobrotation</i>) <i>Jørgen Mørk</i>	97
9. Promoción de la innovación y del empleo a través de la <i>Jobrotation</i> (rotación empleo-formación). Un modelo para PYMEs en Renania del Norte / Westfalia (Alemania) <i>Reiner Siebert</i>	101
10. Síntesis de los trabajos <i>André Kirchberger</i>	113
11. Relación de participantes	121

1. La *Jobrotation* en Francia: el procedimiento precursor

Patrick Guilloux ⁽¹⁾

Aunque la *Jobrotation* haya encontrado en el decenio pasado una aplicación amplia en diferentes países del norte europeo, y en particular, en Dinamarca, la utilización en Francia de este “instrumento sofisticado” ⁽²⁾ ha seguido siendo muy limitada a pesar del abanico de medidas arbitradas por el Estado en los últimos quince años.

Parece ser, sin embargo, que Francia fue la primera, algunos meses antes de la Segunda Guerra Mundial, en poner en marcha un procedimiento semejante en muchos aspectos, tanto en sus objetivos como en la concepción, al diseñado en Europa en estos últimos años.

Este procedimiento había sido creado por un decreto del 6 de mayo de 1939 ⁽³⁾ que codificaba medidas diferentes referidas al paro y adaptadas a partir de los años 34-35 en un contexto al que nos referiremos ahora brevemente.

Como todas las economías occidentales, la francesa atravesaba entonces una crisis sin precedentes. El nivel de empleo laboral estaba seriamente afectado. El paro se triplicó entre 1930 y 1939 ⁽⁴⁾, en un país acostumbrado al déficit de mano de obra ⁽⁵⁾; una situación que se repetirá desde después de la Segunda Guerra mundial hasta la mitad del decenio de los sesenta. Paradójicamente, este alto nivel de desempleo se acompañaba de una falta de obreros cualificados, sobre todo, en las industrias que trabajaban para la defensa nacional. Evidentemente, Francia se estaba rearmando y dedicaba a ello los correspondientes recursos. ⁽⁶⁾

Para responder al desafío conjugado del paro y de la falta de mano de obra cualificada para este tipo de industria, la administración pública concibió en 1939 paulatinamente un procedimiento ingenioso (1.2) que se basaba, por lo menos en parte, en directrices adoptadas

⁽¹⁾ Maître de conférences en la Universidad de Bretaña-Sur, IUT de Vannes

⁽²⁾ Éric Fries Guggenheim, nota introductoria al Agora VIII, Rotación empleo – formación

⁽³⁾ J.O. (Boletín Oficial) del 7 de mayo, p. 5795 y siguientes.

⁽⁴⁾ Véase: Hesse, Philippe Jean; Le Crom, Jean-Pierre. L'indemnisation des chômeurs dans les années 30, en *Les sans-emploi et la loi*, p. 43-68.

⁽⁵⁾ De 1900 a 1930, Francia había tenido un crecimiento considerable de la producción industrial en un marco de déficit de mano de obra, relacionado sobre todo con la guerra, lo que explica el recurso masivo a la inmigración (con un crecimiento anual del 10% de la población extranjera entre 1911 y 1926). Véase: M.T. Join-Lambert y otros, *Les politiques sociales*, 2ª edición. Paris: DALLOZ-FNSP, 1997, p. 36;

⁽⁶⁾ Véase: Asselain Jean-Charles. *Histoire économique du XXème siècle: tome 1: La montée de l'État (1914-1939)*, Paris: DALLOZ-FNSP, 1995, p.134-135.

en los años precedentes que situaban ya la formación profesional en el centro de la lucha contra el paro (1.1).

1.1. El recurso a la formación para luchar contra el paro (1934-1938)

Aunque no existiera en la Francia de aquella época y en este campo una tradición de intervención estatal, el crecimiento del paro en los años treinta obligó a los poderes públicos a actuar. Para intentar limitar su aumento, la administración puso en marcha, como ya lo había hecho en el pasado, grandes obras públicas en el transporte, la infraestructura y la vivienda.

Aunque hasta la fecha ⁽⁷⁾ hubiera sido solo utilizada para la “reeducación de los mutilados de guerra” ⁽⁸⁾ o de los colectivos paulatinamente asimilados ⁽⁹⁾, los poderes públicos iban a utilizar por primera vez la formación profesional para luchar contra el paro sosteniendo con créditos específicos los centros de formación de desempleados creados en 1934 por las organizaciones patronales y destinados a los parados menores de veinte años.

Para facilitar “la reorientación profesional de los parados”, el gobierno de la época dictó el 30 de octubre de 1935 dos decretos ⁽¹⁰⁾ cuyo objetivo era “alimentar y coordinar los esfuerzos emprendidos hasta ahora, con objeto de dar a ciertos parados un nuevo oficio adecuado para aportarles los recursos suficientes” ⁽¹¹⁾.

Aquellos documentos preveían el pago de subvenciones a los “centros de formación profesional de parados” ⁽¹²⁾ reconocidos por el Ministerio de trabajo ⁽¹³⁾ después de haber consultado al Comité interministerial para la descentralización industrial ⁽¹⁴⁾. Aquellos centros de formación podían ser organizados:

- (a) Por los industriales en sus propias empresas.

⁽⁷⁾ Véase: Lietard B. La formation professionnelle continue en France entre les deux guerres mondiales, En *Education Permanente: Regards sur l'histoire de la formation des adultes*, n° 62-63, 1982, p. 115-126.

⁽⁸⁾ Ley del 2 de enero de 1918, J.O.(Boletín Oficial) del 3; Véase: Montes J. F. *La formation professionnelle des adultes invalides après la première guerre mondiale*, Formation-Emploi, n° 35, p. 14-21.

⁽⁹⁾ Viudas de guerra pensionadas (decreto del 21 de mayo de 1919); víctimas civiles de guerra (ley del 21 de julio de 1921); mutilados laborales (ley del 5 de mayo de 1924)... Véase: Montes J. F., *ibidem.*, p. 17-18

⁽¹⁰⁾ Un decreto ley y un decreto simple. J.O del 31

⁽¹¹⁾ Extractos del informe al Presidente de la República

⁽¹²⁾ Artículo 1 y 2 del decreto ley

⁽¹³⁾ Artículo 2 del decreto ley

⁽¹⁴⁾ *Ibidem.*, Art. 8. Este decreto fue modificado con un decreto del 14 de octubre de 1936 respecto a la composición del comité (interministerial) para la descentralización industrial (Art. 8) que se amplía con el secretario general de la CGT o su delegado y por un decreto del 4 de junio de 1937 que sustituye el comité por otro «comité de recualificación profesional» compuesto por el lado empresarial y sindical por un representante de la confederación general de los empresarios, por la CGT y por un miembro empresarial y obrero del Consejo superior del trabajo.

- (b) Por las administraciones públicas (departamentos, municipios, instituciones públicas, fondos de paro).
- (c) Por instituciones de enseñanza técnica.
- (d) Por las organizaciones profesionales de los patronos u obreros.
- (e) Por asociaciones que tenían por objeto la reeducación profesional.

Entre las condiciones que reunirse para recibir la autorización figuraba “la enumeración de las profesiones para las que se dará enseñanza profesional a los desempleados”. A pesar del elevado paro, la falta de mano de obra era importante en determinadas profesiones y en ciertos oficios, en particular, en las industrias que trabajaban para la Defensa nacional.

El esfuerzo público se concentrará con el paso de los años en los centros de reorientación profesional que trabajaban de esta forma y que proporcionaban una formación no ya “especializada” sino “cualificada” ⁽¹⁵⁾. De este modo autorizaba un decreto ley del 14 de junio de 1938 ⁽¹⁶⁾ “al ministerio de defensa y guerra, al ministerio de marina y al de aire... a subvencionar a cargo de los créditos abiertos para gastos de armamento los centros de reorientación profesional... que justificaran haber provisto con mano de obra cualificada las factorías que trabajan para la Defensa nacional”.

Esta orientación se hizo aún más explícita con el decreto ley del 12 de noviembre de 1938 “relativo a la recualificación profesional de los parados y a la promoción laboral” ⁽¹⁷⁾ dictado en virtud de la ley del 5 de octubre de 1938 “por la que se acordaban al gobierno los poderes necesarios para enderezar inmediatamente la situación económica y financiera del país”.

El informe al Presidente de la República que le precedía precisaba que si bien estos “organismos permiten a los parados aprender... un nuevo oficio para el que haya déficit de mano de obra”, tenían “también y ante todo... como misión proporcionar a nuestra industria y particularmente a aquella que trabaja para la defensa nacional los especialistas que reclama” ⁽¹⁸⁾

Este documento que relacionaba la finalidad del rearme con la recualificación profesional, era también importante por otras razones: introdujo por primera vez en Francia la idea del “perfeccionamiento profesional” creando así el fundamento de una pluralidad de funciones para la formación profesional y, consecuentemente, para sus receptores. De hecho enfatizaba que “a la vista de la insuficiencia cuantitativa de la mano de obra cualificada necesaria para

⁽¹⁵⁾ La distinción está claramente formulada en el artículo 1 párrafo 4 del decreto ley del 12 de noviembre de 1939 (ver más adelante): “la recualificación profesional tendrá como objetivo principal aportar a las fábricas que trabajen para la defensa nacional y, en particular, para la aeronáutica, la mano de obra cualificada o especializada que les sea necesaria para su buen funcionamiento”.

⁽¹⁶⁾ J.O del 15, p. 301, art. 1.

⁽¹⁷⁾ J.O. del 13, p. 12870

⁽¹⁸⁾ Al. 2 (ver también párr. 3 y 5). Un aumento de los créditos previstos para esta finalidad permitiendo la creación de centros nuevos estaba ya prevista (párr. 5).

las industrias de la defensa nacional, se hace indispensable promover la formación de trabajadores cualificados gracias a una formación adecuada dada a aquellos obreros que parezcan más aptos a recibirla”. El decreto daba a esa operación de perfeccionamiento profesional que se deseaba animar y desarrollar el nombre de “promoción obrera”; designación que reaparecería en la posguerra en una disposición de 1948 instaurando unos “cursos de perfeccionamiento conducentes a la promoción obrera”⁽¹⁹⁾, nombre que cedería rápidamente su lugar al de “promoción del trabajo” y “promoción superior del trabajo”⁽²⁰⁾.

La “promoción” propuesta de este modo a “obrerros” en activo formaba la condición indispensable para la puesta en marcha de un sistema de *Jobrotation* que asociaba la salida y formación de un asalariado y el empleo de un parado sustituto, lo que vería la luz un año después con el decreto de 6 de mayo de 1939.

1.2. Una nueva medida en la lucha contra el paro: la sustitución de “obrerros” en formación por parados (decreto del 6 de mayo de 1939)

Con la intención de “intensificar la vuelta al empleo de los parados”, este decreto, que se ocupaba además del régimen de las “asistencias al paro” y del “seguro de paro” además de “el empleo y la reinserción laboral de los desocupados”, dedicaba un apartado específico a diferentes “disposiciones especiales para las instituciones de promoción obrera y a los centros de recualificación profesional para obreros.”⁽²¹⁾

Nos vamos a interesar en lo siguiente exclusivamente por aquellas disposiciones relacionadas con las instituciones de promoción obrera. “Creadas sea por un establecimiento industrial que haya organizado ya de un modo racional el aprendizaje o por un centro de recualificación profesional de parados”, aquellas instituciones debían “tener como objetivo la formación paulatina de los obreros necesarios para la producción”⁽²²⁾.

El decreto del 6 de mayo de 1939 determinaba por vez primera los requisitos para la autorización por el Estado. Para obtener y beneficiarse de las subvenciones públicas, las iniciativas debían acompañar la instancia de autorización de un conjunto de documentos referidos sobre todo a “los oficios enseñados” y a los “programas de promoción obrera aplicados”⁽²³⁾. Cuando se creaban por un establecimiento industrial, “deben” –disposición que

⁽¹⁹⁾ Disposición del 15 de abril de 1948 (J.O. del 16, p. 3763).

⁽²⁰⁾ Ver sobre todo la ley nº 59-960 del 31 de julio de 1959 referente a la promoción social. Sobre este asunto, véase. Terrot, Noël. *Histoire de l'éducation des adultes: la part de l'éducation des adultes dans la formation des travailleurs: 1789-1971*. Paris: Edilig, 1983, p. 190-195

⁽²¹⁾ Título V, Art. 129 a 157

⁽²²⁾ Art. 131.

⁽²³⁾ Art. 130.

continúa siendo en Francia norma en vigor con respecto a la formación continua- “funcionar durante las horas normales de apertura del establecimiento⁽²⁴⁾ y estar instaladas en espacios claramente separados de los talleres de producción”⁽²⁵⁾.

Sin embargo, el gran mérito de este decreto era que fundamentaba las prácticas de *Jobrotation*, según la terminología utilizada hoy en día. Además ponía a disposición de las empresas incentivos financieros favorables. Estos se atribuían tanto para la liberación de un asalariado que permitiera su participación en una formación profesional como para la contratación en su lugar y empleo de un parado en caso necesario formado previamente –el documento no hace de ello una obligación- en un centro de recualificación profesional para desocupados.

Las subvenciones pagadas por el Estado a las instituciones de promoción obrera se componían por un lado, entre otras cosas⁽²⁶⁾, de pagos a las empresas afectadas por un importe “igual a la mitad del salario pagable a los obreros admitidos a seguir los cursos de las instituciones de promoción obrera.”⁽²⁷⁾ El Estado se comprometía en este caso a compensar la mitad de la remuneración que se seguía pagando al asalariado en formación.

La administración se comprometía, por otro lado, a pagar primas a los empresarios “que empleen a parados como sustitutos de los obreros admitidos a seguir los cursos de promoción obrera”⁽²⁸⁾, incitando de este modo a la sustitución temporal en el puesto de trabajo del asalariado en formación.

Hay que observar que los establecimientos industriales que habían creado centros de promoción obrera estaban obligados, a diferencia de los que no habían creado ninguno, a sustituir a los obreros autorizados a participar en los cursos y que seguían cobrando durante toda su duración un salario no inferior al fijado por los acuerdos colectivos para su especialidad, por parados enviados preferentemente por las oficinas públicas de empleo.⁽²⁹⁾ Estas primas seguían siendo pagadas tanto tiempo como los sustituidos por los parados acudieran a los cursos de la institución de promoción obrera.⁽³⁰⁾

Este es el dispositivo de *Jobrotation* tal como fue introducido en Francia la víspera de la Segunda Guerra mundial. Su creación, que culminó con el decreto de 1939, se había escalonado de hecho durante casi cinco años, desde la creación en 1935 de un aparato de

⁽²⁴⁾ Salvo exención dada por el Ministerio de trabajo tras audición del comité de recualificación profesional.

⁽²⁵⁾ Art. 132. En caso de imposibilidad, la disposición física debe hacer fácilmente posible a los inspectores cerciorarse de que los obreros que participen en los cursillos no trabajen en la producción.

⁽²⁶⁾ Costos de instalación o de alquiler de los talleres y de las salas de clase, adquisición de máquinas herramientas, de equipos y motores; amortización de los espacios, motores, máquinas y utensilios diversos; remuneración de los profesores y monitores; compra de materias primas, combustibles...

⁽²⁷⁾ Art. 133, 5°.

⁽²⁸⁾ Informe al Presidente de la República, Párr. 25; Art. 136.

⁽²⁹⁾ Art. 132, Párr. 3.

⁽³⁰⁾ Art. 139.

formación específica –los centros de recualificación profesional para los obreros- hasta la diversificación de sus funciones en 1938 gracias a la “promoción obrera”, creando así las condiciones para que surgieran en 1939 las experiencias de *Jobrotation* apoyadas energicamente por los poderes públicos.

Este procedimiento precursor, más basado en la incitación que en la coerción, surgido en un contexto de rearme masivo no experimentó, sin embargo, una aplicación real. Los sucesos que siguieron a partir del otoño de 1939 y la declaración de guerra desorganizarían de entrada el aparato de formación profesional para adultos levantado desde 1935 y, en un segundo tiempo, después del armisticio de junio de 1940, llevarían a su desaparición⁽³¹⁾, liquidando así las experiencias sobre el procedimiento de rotación que aspiraban a posibilitar los textos analizados.

Se haría necesario esperar casi medio siglo para que la administración pública volviera a descubrir su interés. Las medidas tomadas entonces -aún en vigor- se caracterizan por diferentes ambiciones. Unas han tenido como objetivo favorecer el acceso a la formación de los asalariados -cuyo alejamiento del puesto de trabajo está mal considerado especialmente en las PYMEs, siendo incluso frenado por temor a la posible desorganización de la empresa-, neutralizando o aligerando los costes de la sustitución. Este es el sentido de una de las disposiciones de la ley n° 84-130 del 24 de enero de 1984 que reforma la formación profesional⁽³²⁾ y que autoriza a los organismos gestores del permiso individual de formación profesional a reembolsar a los empresarios con menos de cincuenta empleados el subsidio de precariedad pagado al asalariado temporal para sustituir a otro ausente por permiso individual de formación⁽³³⁾. Y la ley n° 91-1 del 3 de enero de 1991 de promoción del empleo a través de la formación en la empresa⁽³⁴⁾ estipula que la administración pagará a los empresarios con menos de cincuenta empleados una ayuda global en compensación por el salario pagado a los trabajadores contratados por la empresa o cedidos por empresas de trabajo temporal o por asociaciones empresariales para sustituir a un empleado ausente por formación acogido al plan o al permiso individual de formación.⁽³⁵⁾

Esta misma ley incluye una disposición⁽³⁶⁾ que retoma el viejo procedimiento, creado por el decreto del 6 de mayo de 1939, de vincular el alejamiento por formación de un asalariado a la contratación de un parado. Esta ley amplía el objeto de los “cursillos de acceso al empleo”, designados en adelante como “cursillos de acceso a la empresa”, gestionados por el servicio

⁽³¹⁾ Bayard, A. *La formation professionnelle dans les esprits et dans la loi*. Paris: Association Nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes, 1970, p. 71 y sig.

⁽³²⁾ J.O. del 25, p. 683 y sig.

⁽³³⁾ Art. L. 950-2-2 del Código del trabajo. La tasa de esta indemnización está fijada en el 6% de la remuneración recibida por el interino durante su contratación temporal..

⁽³⁴⁾ J.O. del 8 de enero, p. 231 y sig.

⁽³⁵⁾ Art. L. 942-1. Esta ayuda condicional (cf. art. R. 942-1 y R. 942-8) se eleva a 3000 FF mensuales (458 euros) por 169 horas de formación (17,75 FF por hora = 2,70 euros).

⁽³⁶⁾ Art. 1° (art. L. 322-4-1 del Código del trabajo).

público del empleo, la ANPE ⁽³⁷⁾. Aunque su objetivo primordial sea aportar a los solicitantes de empleo las aptitudes profesionales que les permitirán encontrar un empleo entre las ofertas de la ANPE, pueden permitir además a los asalariados la adquisición de una formación complementaria que amplíe sus cualificaciones, mientras dejan sitio a un solicitante de empleo que goza, o no, de una formación complementaria al puesto de trabajo. ⁽³⁸⁾

Las dos primeras medidas citadas dan al empresario libertad completa para decidir la sustitución del asalariado: por contratación directa, o por mediación de una ETT o una asociación empresarial. Estas medidas no tienen que ver directamente con la *Jobrotation*. Todo lo contrario de la tercera medida que aspira a la reinserción laboral duradera y es de naturaleza institucional, gobernada por la administración pública del empleo.

Nuestro país no está desprovisto, como se ha visto, de instrumentos jurídicos sobre esta materia. Pero la utilización de la *Jobrotation* sigue siendo extremadamente modesta ⁽³⁹⁾, señal de que los obstáculos que encuentra son más bien de índole cultural y social que económicos y técnicos.

⁽³⁷⁾ Agence Nationale Pour l'Emploi

⁽³⁸⁾ ANPE, Archivador Referencias, 14 de abril de 1999. Centre Inffo, Fichas Prácticas 2000, p. 446-449. El Estado contribuye en todo o en parte a la financiación de la formación del asalariado y, dado el caso, del solicitante de empleo escogido para sustituirlo en el marco de un convenio firmado con la empresa beneficiaria. Si el asalariado sigue siendo retribuido por su empresa, la ANPE le paga igualmente una contribución global de à 28 FF por hora de formación (4,27 euros).

⁽³⁹⁾ Si se descartan las pocas empresas que han iniciado espontáneamente proyectos de este tipo, tan sólo dos sectores profesionales participan en serio. Se trata, por un lado, del comercio y reparación de automóviles (véase la comunicación de D. GELIBERT, de la ANFA, en este Ágora). Y, por otro lado, del sector del plástico, donde rige desde hace más de ocho años un programa amplio bautizado como «Acción de promoción de competencias» que aspira simultáneamente a recualificar a los operarios del sector y a formar a sus sustitutos (para más información, contactar con PLASTIFAF, 6 rue du Jadin, 75850 Paris Cedex 17, tel.: (33-1) 47 66 00 47).

Bibliografia

Asselain, Jean Charles. *Histoire économique du XX^e siècle: tome 1: la montée de l'État (1914-1939)*. Paris: DALLOZ-FNSP, 1995.

Aubin, Gérard; Bouveresse, Jacques. *Introduction historique au droit du travail*. (Collection Droit fondamental). Paris: PUF, 1995.

Bayard, A. *La formation professionnelle dans les esprits et dans la loi*. Paris: Association Nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes, 1970, p. 71 y sig.

Classeur Références / Agence Nationale pour l'Emploi. Paris: ANPE, 1999.

Gueslin André. *L'État, l'économie et la société française XIX^e-XX^e siècle*. Paris: Hachette, 1992.

Hesse, Philippe Jean; Le Crom, Jean Pierre. L'indemnisation des chômeurs dans les années 30, en *Les sans-emploi et la loi*.

Les fiches pratiques de la formation continue: édition 2000 / Centre Inffo. La Plaine-Saint-Denis: Centre Inffo, 2000.

Lietard, B. La formation professionnelle continue en France entre les deux guerres mondiales. En *Éducation Permanente: Regards sur l'histoire de la formation des adultes*, 1982, n° 62-63, p. 115-126.

Terrot, Noël. *Histoire de l'éducation des adultes: la part de l'éducation des adultes dans la formation des travailleurs: 1789-1971*. Paris: Edilig, 1983.

2. Desarrollo y difusión de la *Jobrotation* en Europa

Jens Kruhøffer

Breve preámbulo

Hace tan sólo unos pocos años el término *Jobrotation* era perfectamente desconocido o mal interpretado incluso entre las organizaciones y autoridades más experimentadas del mercado de trabajo.

Hoy en día, la *Jobrotation* es un elemento muy conocido de la política de empleo en todos los Estados Miembros de la UE, y aparece mencionada en el cincuenta por ciento de los Planes nacionales de acción para el empleo y en las directrices o iniciativas del FSE.

La *Jobrotation* ha hecho su entrada en la agenda política. ¿Por qué motivo? ¿Es acaso la idea de la *Jobrotation* tan decididamente nueva e innovadora por sí sola? ¿O es que conlleva ventajas ocultas o efectos secundarios que justifican el auge del modelo, aunque no dispongamos hasta la fecha de análisis detallados generalizados de costes y beneficios? ¿O bien se trata simplemente de un ejemplo de *marketing* intenso, que ha logrado imponerse en un momento en que la Comisión y los Estados Miembros buscan instrumentos innovadores para el empleo dentro de la estrategia europea común por el empleo que la Comisión revisa todos los años?

Este artículo sostiene que las tres explicaciones tienen algo de razón. Con todo, los factores más importantes podrían ser los siguientes:

- (a) La *Jobrotation* permite resolver más problemas a la vez, poner en marcha el diálogo e interconectar actividades políticas, afirmando que todas las partes ganan con la *Jobrotation*.
- (b) Es un instrumento muy flexible y adaptable a la situación local o regional de un mercado de trabajo.
- (c) Los efectos sobre el empleo de la *Jobrotation* son muy fuertes, comparados con otras medidas por el empleo.

Antes de explicar estos tres puntos clave, ofreceremos un breve panorama sobre el desarrollo y la difusión de la *Jobrotation* en la actualidad.

2.1. Origen y desarrollo cuantitativo de la *Jobrotation*

2.1.1. Origen y desarrollo en Dinamarca

El sistema de la *Jobrotation* fue promulgado hacia 1989 en Dinamarca, al integrarse en la legislación sobre permisos educativos de 1993 y pasar con ello a formar parte de la normativa danesa del empleo, la “política activa de empleo”. El trasfondo económico de implantación de la *Jobrotation* fue un índice de paro alto y mantenido y la necesidad creciente de nuevas cualificaciones, debido a la introducción de nuevas tecnologías y nuevos tipos de organización del trabajo en las empresas.

Con todo, los primeros proyectos corrieron a cargo de sindicatos, comités de empresa y organizaciones educativas de la órbita sindical, quienes plantearon claramente la necesidad de impartir más formación a los trabajadores manuales, históricamente discriminados como destinatarios de los recursos formativos en la empresa. Una nueva legislación promulgada en 1989 (Ley de subvenciones a la educación de adultos) creó, junto con las ayudas públicas a las colocaciones de empleo, la estructura financiera para llevar a cabo los primeros proyectos.

Esta conjunción de intereses empresariales (progresistas) para readaptar (sin costes excesivos) a los trabajadores a un mercado en rápida evolución y de los intereses de representantes y organizaciones de trabajadores por conseguir mejores condiciones de trabajo y vida a través de la mejora de sus competencias básicas y profesionales constituye la piedra de toque que permite intensificar mediante esta medida la formación complementaria de todo trabajador.

El elemento impulsor de la *Jobrotation* ha sido su naturaleza favorable al empleo: un parado recibe una oportunidad de “empleo real” durante una temporada, con una alta probabilidad (en Dinamarca, cerca del 75 %) de acceder a un empleo regular al término del programa.

El bajo índice de paro actual en Dinamarca ha modificado parcialmente la motivación de las empresas para participar en proyectos de *Jobrotation*. En muchos proyectos, el elemento de contratación que la medida incluye se menciona como un motivo tan importante para iniciar un programa de *Jobrotation* como el de la formación complementaria del trabajador. Las necesidades del personal cualificado en las empresas obligan a reconsiderar los beneficios derivados de la *Jobrotation*: “seguimos valorando la formación de los trabajadores... en TICs y competencias de comunicación... Pero lo más importante... es la cooperación local... para encontrar y formar a nuevas personas bien motivadas para trabajar en la empresa”.⁽⁴⁰⁾

Las cifras de participantes en los programas de *Jobrotation* de Dinamarca han sido entre 1996 y 1999 las siguientes:

⁽⁴⁰⁾ Materiales y conclusiones de la conferencia sobre *Jobrotation* del parlamento danés, 14 de febrero del 2000

Cuadro 1: Cifras de participantes en los programas de Jobrotation de Dinamarca, 1996-1999 ⁽⁴¹⁾

1996	1997	1998	1999
36,431	19,080	26,538	24,457

La relación entre trabajadores fijos y los suplentes participantes en el programa ha sido de aproximadamente 4 por 1, lo que significa que un suplente efectúa en promedio unos cinco empleos distintos (normalmente dentro de la misma empresa) ejerciendo con ello una mayor secuencia de suplencias, lo que según los diferentes estudios ⁽⁴²⁾ constituye una ventaja muy importante para sus posibilidades de empleo.

La *Jobrotation* alcanzó en 1996 la cifra máxima de 36.000 participantes, lo que equivale aproximadamente al 1,25 % de la población activa

En conjunto, desde 1996 hasta 1999, más de 150.000 daneses han tomado parte en programas de *Jobrotation*, y de estas personas 30.000 en el papel de suplentes; puede afirmarse que 22.500 parados daneses han conseguido un empleo a través de la *Jobrotation*, cifra equivalente a su vez a algo más del 0,75 % de la población activa total de Dinamarca (2.900.000 personas). Esta conclusión manipula por supuesto las cifras, pues éstas no nos delatan si el grupo respectivo de parados hubiera conseguido de todas formas un empleo, o si los contratos ofrecidos al término el programa hubieran quedado cubiertos de todas formas por el flujo normal de personas en una empresa.

¿Qué tipo de empresas y de sectores económicos utilizan la *Jobrotation*? Carecemos de información sobre ello; lo que sabemos es que el número de empresas participantes ha disminuido y parece, de repente, flojear:

Cuadro 2: Número de empresas participantes en la Jobrotation.

Número de empresas que toman parte en la Jobrotation:	1996	1997	1998	1999
Sector privado	429	238	194	160
Sector público	223	209	157	246

No existen estadísticas de alcance nacional sobre la distribución sectorial, el tipo o el tamaño de las empresas que participan en la *Jobrotation*. Las estadísticas señalan simplemente que se trata de empresas de tamaño mediano y grande, con un promedio de cien trabajadores de empresas privadas que asisten a cursos de formación continua ⁽⁴³⁾.

⁽⁴¹⁾ Estadísticas de empleo, por el Ministerio de Trabajo danés (AMS)

⁽⁴²⁾ Encuesta del Instituto Tecnológico Danés: DTI, Jobrotation- et middel til udvikling af virksomheder, beskaeftigede og ledige? Erhvervsanalyser, marzo 1999.

⁽⁴³⁾ Las estadísticas del Ministerio de Trabajo danés (AMS) presentan un cierto margen de incertidumbre, debido a que registran empresas en proyectos de colaboración y como empresas públicas.

2.1.2. Origen y desarrollo de la *Jobrotation* en los Estados Miembros de la EU

A grandes rasgos, la situación a mediados de la década de 1990 entre los Estados Miembros de la EU no era muy distinta a la de Dinamarca:

- (a) Un índice de paro elevado y mantenido (11 %)
- (b) Necesidad creciente de acelerar la recualificación de contratados y parados.
- (c) Un mercado de trabajo cuya rapidísima evolución en cuanto a nuevas tecnologías y globalización llevó a la Comisión a pronosticar en 1995 que en el 2005 el 80 % de toda la tecnología será nueva, y a su vez el 80 % de toda la educación anticuada, lo que generará un desfase de cualificaciones y una seria amenaza para la competitividad de las empresas europeas.
- (d) Un mercado de trabajo de dos velocidades, en el que las empresas de tecnología tradicional y buena parte de los trabajadores escasamente cualificados quedarán al margen del acelerado desarrollo de los sectores que usen tecnologías modernas.
- (e) Aislamiento sectorial: falta de cooperación y diálogo entre las diferentes estrategias y organizaciones para encontrar soluciones más globales a los problemas existentes.

La red UE de *Jobrotation* planteó claramente que la situación económica general era muy favorable para implantar instrumentos de fomento del empleo como la *Jobrotation*. La idea básica es muy simple, y con capacidad para resolver simultáneamente varios de los problemas que atenazan al mercado de trabajo.

Por otro lado, no existía ninguna estructura legal en la que apoyarse para crear la financiación que permitiera experimentar y desarrollar la *Jobrotation* en los diversos Estados Miembros.

Fue la oferta de subvenciones considerables con cargo a los fondos de la UE, sobre todo a través de la Iniciativa Comunitaria Adapt, la que hizo surgir finalmente este modelo en casi todos los países. Entre 1996 y 1999, la Comisión y los Estados Miembros repartieron unos 14 millones de euros entre 20-25 destinatarios para apoyar a proyectos de *Jobrotation* en gran parte de los Estados Miembros.

Simultáneamente, el ambiente político cambiaba radicalmente dentro de la UE. El Tratado de Amsterdam y la cumbre de Luxemburgo trasladaron la política de empleo al orden del día comunitario, con los cuatro principios básicos y las directrices como instrumentos concretos comunes, y los PNAs para el seguimiento y control del proceso (la *Jobrotation* es uno de los 10 proyectos seleccionados). Los Estados Miembros deben efectuar una autoevaluación permanente, y sus esfuerzos son evaluados también por la Comisión.

En una gran conferencia sobre la *Jobrotation* celebrada en Copenhague en noviembre de 1997, organizada por la Comisión y por el Ministerio de Trabajo danés, se concluyó que la *Jobrotation* responde al menos a tres de los cuatro principios básicos: la adaptabilidad, la empleabilidad y la igualdad de oportunidades.

En conjunto, la *Jobrotation* como instrumento para responder a los problemas del empleo está despertando mayor interés y atención entre los gobiernos de los Estados Miembros de la UE.

El ministro de trabajo británico, Andrew Smith, resalta la *Jobrotation* como posibilidad innovadora de buenas prácticas dentro del sector turístico y hostelero, señalando en particular su combinación con el *New Deal*:

"Como sucede con tantas buenas ideas, el principio básico de la Jobrotation es sorprendentemente simple: los trabajadores fijos asisten a una formación especializada, aportando con ello a su organización cualificaciones e ideas urgentemente necesarias; para "colmar el vacío" de su trabajo, - un problema frecuente entre PYMEs- se hace venir a parados jóvenes del programa New Deal, lo que proporciona a éstos una valiosa experiencia y, en la práctica, genera a menudo un empleo permanente dentro de la empresa anfitriona. En condiciones de buen funcionamiento, la Jobrotation es incluso mejor que una situación de "dos ganan": es un triángulo en el que "tres ganan", ya que tanto el empresario como el trabajador y el parado se beneficiarán de ella."

Walter Riester, Ministro federal de trabajo y asuntos sociales de Alemania, afirmó ante un congreso internacional de especialistas:

"Los que hemos asistido a la presentación de este proyecto (ADAPT) encontramos en él numerosas inspiraciones merecedoras de interés, como la idea de la Jobrotation, uno de los muchos ejemplos excelentes que se incluyen. (...) El gobierno alemán considera la Jobrotation un instrumento nuevo y muy prometedor para la política de empleo y mercado de trabajo, y ha tomado ya las primeras medidas para implantarla de forma permanente en su legislación social."

Llegados a este punto es necesario señalar que, aunque la sencillez de la idea y la favorable acogida política parecen conferir una base común para la *Jobrotation*, no existen dos proyectos de *Jobrotation* que hayan sido idénticos o siquiera parecidos (véase el apartado siguiente).

En todos los casos, el análisis inicial para organizar y operar un proyecto de *Jobrotation* ha partido de cero. La operación del proyecto depende de su financiación por la UE, pero la parte más dura del trabajo es siempre la creación de una red local o regional para hacerlo realidad. Desde este punto de vista, uno de las labores más importantes de la red UE de *Jobrotation* ha sido facilitar la formación de gestores para el proyecto ⁽⁴⁴⁾.

El gestor de un proyecto desempeña una función fundamental, ya que no existen infraestructuras para ayudar a proyectos que requieren el tipo de planificación y análisis necesarios para una iniciativa de *Jobrotation*. Para planificar simultáneamente el desarrollo de competencias de una empresa y la formación necesaria para una colocación de parados se

⁽⁴⁴⁾ Secretaría UE de *Jobrotation*, Project Management in Jobrotation. Summary Report. Módulo formativo internacional para gestores de proyecto, 1998

precisa una “gran mesa redonda” que reúna a todos los interesados. Además, es necesario cambiar en todos estos interesados las actitudes con respecto a reglamentaciones y costumbres. Un ejemplo: las oficinas de empleo deben permitir que la empresa desempeñe un papel mucho más importante en el proceso de inspección, formación y suplencias. Las empresas tienen que desarrollar una actitud positiva frente a los parados a largo plazo, y garantizar su integración positiva en el puesto de trabajo, por ejemplo recurriendo a tutores. Los trabajadores fijos precisan algún tipo de garantía de que el suplente no usurpará su puesto, y debe convencerse a los sindicatos de que la *Jobrotation* no es simplemente un modelo más que ofrece mano de obra barata. La planificación educativa y los análisis de cualificación han de garantizar que la formación complementaria impartida corresponda a la estrategia de mercado de la empresa. Ello requiere con frecuencia que los ofertores de formación profesional estén dispuestos y puedan adaptar individualmente sus cursos a las cualificaciones precisadas en cada caso. En algunos Estados Miembros, las cuestiones formativas dependen en buena medida de los agentes sociales, mientras en otros los agentes sociales no participan en absoluto.

Al término de su labor, y una vez solventados los últimos problemas, el gestor de un proyecto debe llevar a cabo una evaluación cuidadosa de éste que permita no sólo asegurar la calidad del próximo proyecto sino también detectar los cambios políticos y organizativos que podrían facilitar proyectos futuros, incluyendo en ello otras vías de financiación de los programas. En ese caso, el gestor de un proyecto comienza a transformarse en gestor de programa.

2.1.3. Las cifras de la *Jobrotation* en la UE

En comparación con las cifras danesas, el número de proyectos y de participantes en la *Jobrotation* en otros Estados Miembros sigue siendo pequeño. Es evidente que la *Jobrotation* tiene aún un carácter experimental en todos los países comunitarios salvo en Dinamarca, si bien algunos están terminando dicha fase, y que aún no ha presentado rasgos comunes en cuanto a su contexto económico y jurídico o su relevancia para el empleo y la formación. No existe una relación determinada entre la cifra de proyectos de *Jobrotation* y la atención política que la idea despierta. El número de proyectos de *Jobrotation* en Portugal es relativamente alto, pero llama la atención que en este país el primer reglamento sobre la *Jobrotation* se haya aprobado en febrero de 1999 ⁽⁴⁵⁾.

⁽⁴⁵⁾ Ministerio de Trabajo y Solidaridad, Portaria [Reglamento] n° 328/99 de 12 de mayo; Ministerio de Trabajo y Solidaridad, Decreto Ley n° 51/99 de 20 de febrero

Cuadro 3: *La Jobrotation en Europa 1996-99* ⁽⁴⁶⁾

País	Número de empresas	Número de trabajadores fijos	Número de suplentes
Austria	66	2677	302
Bélgica	22	42	27
Dinamarca	1802	80287	16957
Finlandia	23	400	150
Francia	38	476	166
Alemania	740	2032	968
Grecia	10	10	30
Irlanda	1	40	12
Italia	18	58	80
Países Bajos	60	600	300
Portugal	214	648	396
Suecia	46	1032	286
UK	85	537	208
TOTAL:	3125	88839	19882

- (a) El número de empresas del Cuadro 3 indica que la *Jobrotation* se practica en empresas muy pequeñas, en comparación con el caso danés. De hecho, la mayoría de los Estados Miembros de la UE – Alemania, Portugal, Escocia, Inglaterra, Italia (Sicilia), Finlandia y Grecia – han implantado la *Jobrotation* en empresas de tamaño muy pequeño, mientras que en Dinamarca, Austria y Francia, ésta se practica en empresas grandes, con algunas excepciones en casi todos los Estados Miembros.
- (b) Se observan grandes variaciones en la relación entre la cifra de suplentes y la cifra de trabajadores fijos en formación (véase el Cuadro 3).
- (c) Una encuesta sobre la *Jobrotation* efectuada en Alemania ⁽⁴⁷⁾ entre 22 centros organizadores con un total de 26 proyectos refleja claramente las diferencias entre la *Jobrotation* en Dinamarca y en Alemania:
- (i) La media de trabajadores de las empresas que participan en la *Jobrotation* en Alemania – 2.8 (740 empresas en 1997-99) - es muy inferior al promedio danés de 100 (592 empresas privadas y 612 públicas en 1996-99). La explicación básica es que las empresas que practican la *Jobrotation* en Alemania son mucho más

⁽⁴⁶⁾ Estas estadísticas incluyen únicamente los proyectos de *Jobrotation* realizados por los asociados a la red UE de *Jobrotation* (excepto en el caso de Dinamarca), es decir, no abarca todas las experiencias de *Jobrotation* en los Estados Miembros. No disponemos de todos los datos estadísticos sobre todos los programas de *Jobrotation* efectuados particularmente en Suecia, Alemania, Inglaterra y Francia, donde algunos programas de *Jobrotation* se realizan organizados por instituciones no asociadas a la red

⁽⁴⁷⁾ *Jobrotation in Deutschland. Eine bundesweite Auswertung*, enero 2000

pequeñas. Según los datos de la encuesta cerca del 45 % de las empresas tienen menos de 50 trabajadores.

- (ii) El porcentaje de operarios cualificados que participan en la *Jobrotation* en Alemania es muy superior al de Dinamarca (Alemania 77 %, Dinamarca 50 %), y sucede lo contrario con las cifras de trabajadores no cualificados (Alemania 8 %, Dinamarca 40 %) ⁽⁴⁸⁾.
- (iii) El porcentaje de directivos que participan en los programas de *Jobrotation* en Alemania supone un 14 % de la cifra total de trabajadores en formación. Se desconoce la cifra correspondiente para Dinamarca, y la escasa claridad en la definición de “directivos” no permite sacar conclusiones.
- (iv) Los programas de formación para trabajadores fijos en Alemania están mucho más personalizados (89 %) que en Dinamarca, donde es habitual asistir a cursos colectivos.
- (v) En Alemania, la mayoría de los suplentes reciben sólo una remuneración equivalente al subsidio de paro o la ayuda social. En Dinamarca, todos los suplentes reciben salarios normales, excepto un pequeño número de interinos en el sector público. Las oficinas de empleo pueden subvencionar, pero en 1998 sólo recibió subvención un 17 % de los empleos de suplentes. Las subvenciones recaen principalmente sobre el sector privado (83 %).
- (vi) Desde el punto de vista económico, los proyectos de *Jobrotation* en Alemania se financian a través de una combinación de fondos entre programas regionales y nacionales de fomento del empleo y financiaciones del FSE, mientras que en Dinamarca la *Jobrotation* se costea exclusivamente mediante una combinación de fondos nacionales y regionales para el empleo.
- (vii) En Alemania, los costes de gestión del proyecto suponen casi un 24 % del presupuesto total de los proyectos de *Jobrotation*, una inversión en parte necesaria para reunir los conocimientos y experiencia técnica necesarios, pero sobre todo para dirigir, ensayar, realizar y orientar los proyectos de *Jobrotation*, particularmente en PYMEs.

La comparación entre Alemania y Dinamarca muestra grandes diferencias en el diseño global de la *Jobrotation*, particularmente con respecto a las PYMEs: en Dinamarca son particularmente las empresas de tamaño medio quienes utilizan la *Jobrotation* para realizar cursos colectivos de desarrollo de su personal, y para su política de contratación, mientras que en Alemania se trata de empresas muy pequeñas que reciben un apoyo para que sus trabajadores individuales adquieran a través de una formación las competencias y nuevas cualificaciones necesarias.

⁽⁴⁸⁾ DTI, *Jobrotation- et middel til udvikling af virksomheder, beskæftigede og ledige?*, Erhvervsanalyser, marzo 1999

Por otro lado es necesario hacer dos observaciones:

- (a) La evolución de la idea en Alemania ofrece a Dinamarca la oportunidad de estudiar la implantación de la *Jobrotation* en microempresas. Aunque haya sido Dinamarca quien ha inventado el modelo de la *Jobrotation*, podría aprovechar la experiencia recogida en Alemania.
- (b) La *Jobrotation* es un simple instrumento, pero que permite dar prioridad a intervenciones como el desarrollo de competencias para las PYMEs, la lucha contra el déficit de cualificaciones, la formación permanente y la integración en el mercado de trabajo.

A continuación ofrecemos un breve panorama de los modelos de *Jobrotation* en los Estados Miembros de la UE.

2.2. Modelos de *Jobrotation*

Como ya hemos indicado, son ilimitadas las variaciones de los modelos de *Jobrotation* en cuanto a tipo o tamaño de empresa, tipo de formación complementaria para los fijos, grupos destinatarios para las suplencias, etc.

Si nos ceñimos a la red de *Jobrotation* de la UE, el desarrollo de ésta en las diferentes regiones presenta características antes prácticas que teóricas.

- (a) la organización miembro recibe el encargo de diseñar e iniciar un proyecto de *Jobrotation*, normalmente a partir de una financiación considerable por parte de ADAPT
- (b) se desarrolla o se comisiona una red de asociados locales
- (c) se consideran posibilidades locales o nacionales de cofinanciación
- (d) se seleccionan diferentes tipos de empresas o sectores
- (e) aún cuando no exista un plan maestro válido generalmente para proponer y comprobar sectores para la *Jobrotation*, los conocimientos y experiencias obtenidos por colaboración internacional apoyan durante el proceso la labor de los responsables locales: encontrar y consolidar la línea de trabajo y asegurar calidad a la gestión del proyecto.

La complejidad significa que la organización responsable desempeña una función esencial, que tiende a cobrar más importancia cuanto mayores son las necesidades detectadas al realizar una *Jobrotation*:

- (a) La organización responsable asociada a la red de *Jobrotation* de la UE tiene por obligación realizar la *Jobrotation* conforme al contexto legal, las directrices del FSE y la práctica y estrategias regionales de empleo. La organización responsable debe pues asumir tanto el papel de “gestora del programa” y de “centro informativo” como la función de gestora del proyecto. Además, la coordinación de los diferentes tipos de redes existentes parece cobrar cada vez más importancia conforme aumenta el grado de aceptación de la *Jobrotation*.

- (b) La organización responsable suele ser un centro que analiza la necesidad de formación e imparte ésta. Tiene con frecuencia mucha experiencia internacional, derivada de un departamento específico internacional o europeo. Si logra éxito con el ensayo o repetición de proyectos de *Jobrotation*, es frecuente que los responsables decidan crear un departamento de *Jobrotation* dentro de la organización. Otros ejemplos muestran que es difícil aplicar la *Jobrotation* a la propia organización cuando ésta es excesivamente compleja, o si sus resultados sólo se aprecian a largo plazo. Delegar la responsabilidad a personas comprometidas dentro de la organización es una estrategia a corto plazo, aunque conviene a la realidad de la primera fase larga de creación de redes internacionales y regionales.

Esto permite entender por qué el desarrollo de la *Jobrotation* en Europa no sólo responde a necesidades generales, como la formación permanente y el acceso al empleo real para parados.

Este instrumento se encuentra muy vinculado a la labor de responsables capaces, capaces de generar diálogo y cooperación entre asociados locales y nacionales de todo tipo de ámbitos: políticos y administrativos, agentes sociales, la administración laboral, organizaciones de desarrollo empresarial, organizaciones educativas y formativas, empresarios, comités de empresa, instituciones de investigación, etc. ⁽⁴⁹⁾

Pueden ilustrarse las variaciones en los modelos de *Jobrotation* con algunos ejemplos:

- (a) el de Baja Inglaterra, donde se implantó la *Jobrotation* en el sector turístico y hostelero como respuesta a la mala imagen del sector con el mayor índice de crecimiento en Gran Bretaña (probable 8 % en el 2000). Los problemas de imagen radican en empleos de escasa cualificación y remuneración, admitiéndose que la formación y las nuevas cualificaciones son el método más importante para responder a los problemas.

A pesar de haberse ensayado en algunas empresas (pequeños hoteles), la auténtica irrupción de la *Jobrotation* en la Baja Inglaterra se produjo gracias a su alianza con el nuevo programa “*New Deal*”. En la actualidad, la *Jobrotation* se extiende de una región a otra a través de una estructura por células, cuyos comités directivos locales reciben el apoyo de la organización central responsable, el Milton Keynes College.

- (b) En Francia se ha efectuado una fuerte labor para investigar y preparar la implantación de la *Jobrotation* en todo un sector, el de ventas y reparación de automóviles. La organización iniciadora ha sido la ANFA, una entidad sectorial que trabaja en la administración de fondos educativos, recursos en general e impartición de formación en este sector.
- (c) El sector se caracteriza por el predominio de empresas muy pequeñas, que tienen por un lado cada vez más necesidad de aplicar nuevas competencias tecnológicas, y por otro problemas particulares para dar permisos temporales de formación a sus trabajadores.

⁽⁴⁹⁾ Algo muy resaltado por el Ministro de trabajo danés, Ove Hygum, en el curso de la presentación del sistema en la sesión sobre *Jobrotation* celebrada por el parlamento danés el 14 de febrero del 2000.

- (d) Junto a este proyecto sectorial, la E2I, otra entidad responsable de Francia (Lille), explora una estrategia distinta para implantar la *Jobrotation*, que se está planificando y experimentando en varias regiones, p.e. actualmente en Córcega, a través de un proceso de selección y formación de nuevos responsables del proyecto, que comienzan por desarrollar redes locales.
- (e) En Alemania la *Jobrotation* ha sido particularmente intensa en 1998-99. Más de 35 proyectos han visto la vida en todos los *Länder*, destinados en su mayoría a microempresas (menos de 50 trabajadores). En Berlín se ha aplicado la *Jobrotation* en empresas artesanales, para intentar solventar el problema de la disolución de empresas cuando el antiguo titular se retira (cambio generacional). En 1998 se constituyó una asociación de organizaciones y promotores de *Jobrotation*, que ha trabajado intensamente para mejorar la estructura legal de la *Jobrotation*.
- (f) Muchas regiones utilizan la *Jobrotation* para integrar o reintegrar en el empleo a grupos desfavorecidos. En Irlanda, un proyecto piloto en el aeropuerto de Aer Rianta forma a mujeres retornadas a la vida activa como suplentes. En Escocia, la *Jobrotation* se emplea en Ayre para luchar contra la exclusión social en el mercado local de trabajo. En Copenhague la elevada proporción del 24 % de las suplencias correspondió en 1998 a inmigrantes, y en la Baja Inglaterra hasta un 70 % de los suplentes en algunos sectores son personas con antecedentes penales. En Portugal la *Jobrotation* se ha iniciado como instrumento para fomentar el empleo de emigrantes retornados, y en Sicilia se da una cierta prioridad a las mujeres en paro como suplentes. En todos los casos, el factor clave que inició el proceso fue la necesidad de las empresas de cualificar a sus propios trabajadores. El “efecto de atracción” que tiene formar a parados para sustituir a trabajadores en un empleo real –en condiciones de necesidad explícita de mano de obra– es el causante del impresionante índice de empleos generado por la *Jobrotation*: del 70 al 75 % por término medio.

En casi todos los proyectos de *Jobrotation* existe un elemento de análisis y adaptación de la oferta de formación existente, consecuencia implícita de la “rotación”. He aquí algunos ejemplos:

- (a) Cursos individuales o en grupos pequeños, si no existen cursos que correspondan al permiso exacto de formación acordado por la empresa.
- (b) Cursos individualizados, en cuanto a calendario o contenidos, para grupos de la misma empresa o de una red de empresas. La individualización es mayor cuando la empresa que participa en un proyecto efectúa el necesario análisis comparativo entre sus cualificaciones actuales y las requeridas en el futuro.
- (c) Una formación que compensa la falta de competencias generales o transversales, hecho que a menudo obstaculiza la participación en una formación técnica y en general en la formación permanente. Esto se aprecia más claramente aún cuando en el contexto de la *Jobrotation* se ofrece formación para trabajadores manuales, como ha sido el caso en Dinamarca desde 1989 hasta ahora.

- (d) Formaciones que combinan la instrucción en el trabajo y fuera del trabajo.
- (e) En Dinamarca, la *Jobrotation* ha contribuido e influido indirectamente sobre las reformas de escuelas profesionales y centros para el empleo, al centrarse fundamentalmente en las necesidades del cliente.
- (f) En Sicilia, Finlandia y la Baja Inglaterra, y posteriormente en la Baja Sajonia alemana y en Portugal, la *Jobrotation* del sector turístico y hostelero incluye actividades internacionales, consistentes en facilitar visitas de estudio a propietarios de hoteles y trabajadores, diseñar módulos comunes de formación, impartir formación y ofrecer prácticas de trabajo para trabajadores extranjeros participantes en el proyecto. Esta *Jobrotation* de carácter internacional puede adoptar dos formas:
 - (i) *Jobrotation* de doble círculo, con suplentes extranjeros que permiten a los trabajadores fijos efectuar suplencias en una empresa de otro país, que a su vez permite a los trabajadores de dicho país hacer lo mismo.
 - (ii) La *Jobrotation* trasfronteriza, por la cual dos regiones vecinas forman como suplentes en empresas a parados de la otra región, mientras imparten formación complementaria a sus trabajadores.

Se han planificado ya dos proyectos a breve plazo, uno entre Copenhague y Malmoe (sector minorista) y otro entre Flandes Occidental y la región Norte de Francia (sector textil). En ambos casos, el motivo son las necesidades sectoriales de mano de obra cualificada y las diferencias en el nivel de empleo de las correspondientes regiones o sectores.

Estos ejemplos muestran la gran flexibilidad del instrumento de la *Jobrotation* y los variadísimos contextos que van mejorando su aplicación. También revelan que la *Jobrotation* no constituye un objetivo por sí sola, sino una herramienta que ofrece una posibilidad realista de lograr otras aspiraciones, como incrementar la formación, asignar empleos reales a grupos desfavorecidos, etc.

2.3. Futuro y perspectivas

2.3.1. Virtudes y defectos principales

Las virtudes y los defectos principales de la *Jobrotation* son constantes:

La *Jobrotation* opera simultáneamente, como mínimo, en tres ámbitos políticos y sectores principales: el desarrollo empresarial, las estrategias para el empleo y la formación permanente.

En este sentido, la *Jobrotation* es un catalizador que permite innovar y apoyar nuevas estrategias “globales” para el empleo, tales como

- (a) creación de redes locales y regionales con todo tipo de asociados;
- (b) cambio en la política de contratación de las empresas: cooperación estrecha con organizaciones del mercado de trabajo, tutores para integrar a los suplentes y nuevos contratados;
- (c) estrategias de GRH: perfiles de cualificación, planificación educativa y formación personalizada;
- (d) campañas conjuntas (mercado de trabajo integrador, formación permanente, pactos regionales por el empleo, etc.).

Por otro lado, precisamente estas características dan mucha complejidad a esta sencilla idea:

¿Quién paga la *Jobrotation*, y cómo evaluar el éxito de una *Jobrotation*?

- (a) Una tendencia en la política de empleo consiste en evaluar exclusivamente el índice de empleo generado por los proyectos, cuando éstos están financiados por la administración. La mayor competitividad constituye tan sólo un objetivo secundario, y las innovaciones en las organizaciones locales del mercado de trabajo podrían incluso ser un riesgo para las oficinas de empleo, al obligar a transformar hábitos y prácticas cotidianas.
- (b) Cuando las empresas remuneran a los trabajadores que se forman y parcialmente a los suplentes, exigen a cambio un papel predominante no sólo en cuanto a contenidos del programa formativo sino también en la contratación de suplentes, lo que ya ha provocado graves problemas de relación con las oficinas de empleo.

Esto podría producir la “paradoja de la madrastra”: si los beneficios para un sector concreto (desarrollo de la empresa, empleo y formación) no compensan el tiempo invertido y las transformaciones necesarias, nadie querrá hacerse cargo del “niño”.

Ello significa que la adaptación legal necesaria para facilitar la *Jobrotation* no basta: para institucionalizar la *Jobrotation* resulta esencial la participación de los principales interesados, los agentes que puedan utilizarla como un mecanismo habitual más, es decir organizaciones empresariales, asociaciones y cámaras, entidades educativas o formativas, ministerios, consejos locales y la administración del empleo. En ocasiones, ello ya tiene lugar a escala local, regional o sectorial, pero aún sigue siendo necesaria una promoción más global.

2.3.2. Campañas conjuntas

La *Jobrotation* no puede descontextualizarse de otras tendencias surgidas en el mercado europeo de trabajo. En lo sucesivo, intentaremos enmarcar la *Jobrotation* en algunas de las situaciones o tendencias generales imperantes hoy en el mercado de trabajo europeo:

- (a) El mercado de trabajo de dos velocidades y el desfase de cualificaciones.

El objetivo principal de la *Jobrotation* es facilitar el perfeccionamiento profesional de la población activa europea. Al incidir en la “rotación” para el mercado de trabajo, la

Jobrotation genera la posibilidad de despertar la necesidad y demanda de parados en los puestos de trabajo. Con todo, la *Jobrotation* no debiera reducirse a una política de empleo, e insistir en que el “motor” de todo el proceso consiste en la necesidad de nuevas competencias y de una recualificación dentro de las empresas.

(b) El mercado de trabajo integrador.

Para integrar en un mercado de trabajo en rápida transformación a los parados a largo plazo y otros grupos desfavorecidos es necesario superar numerosos obstáculos, como algunas actitudes y los mayores requisitos de cualificación. No existen recetas fáciles, pero la *Jobrotation* es desde luego uno de los instrumentos para el empleo que genera una perspectiva positiva real entre los grupos destinatarios. Requiere un acuerdo sobre la calidad de la suplencia, que puede garantizarse mediante una planificación y coordinación cuidadosas, la formación previa idónea y personalizada y los sistemas de tutorías. Además, algunos “proyectos dominó” combinan la *Jobrotation* con sistemas de rotación interna en la empresa y aseguran con ello que los suplentes se correspondan con las funciones requeridas para el empleo.

(c) Sistemas de desarrollo territorial y regional.

Como ya puede observarse en Holanda (Brabante) y en Escocia, la *Jobrotation* se emplea como elemento de las estrategias de desarrollo regional y local.

La *Jobrotation* ha demostrado ser un instrumento muy flexible y adaptable a todo tipo de condiciones. En el futuro, se espera poder comprobar los efectos de la *Jobrotation* en campañas a gran escala, p.e. en todos los sectores económicos de Sicilia en los próximos dos años, y en el ramo de la reparación y venta de automóviles en Francia. Los resultados nos mostrarán el potencial de la *Jobrotation*.

(d) Fomentar la satisfacción en el empleo y el desarrollo.

Según una encuesta de Time Manager International, a una vasta mayoría (aprox. 80 %) de los trabajadores en empresas europeas les tiene sin cuidado la situación que ocupa en el mercado la empresa para la que trabajan. No se consideran responsables de los resultados de la empresa, y tan sólo uno de cada cinco se declara orgulloso de su puesto de trabajo. Estas cifras pueden interpretarse de diversas maneras. El grado de responsabilidad de los trabajadores depende muchas veces del control que éstos puedan ejercer sobre sus propias condiciones de trabajo, y de sus posibilidades para desarrollar el contenido del trabajo diario y evolucionar como personas. Especialmente en el caso de los sindicatos escandinavos, este elemento ha sido esencial durante toda una época⁽⁵⁰⁾ y ha trascendido la antigua función sindical de luchar exclusivamente por salarios y jornadas laborales.

⁽⁵⁰⁾ La Confederación Sindical Danesa (LO) ha llevado a cabo junto con las organizaciones asociadas de otros cinco Estados Miembros un proyecto ADAPT 1997 – 2000 muy interesante, en el que se ha ensayado el “puesto de trabajo evolutivo” en casi 200 empresas distintas.

3. Experiencias alemanas de rotación empleo-formación: estudio de caso

Monika Kammeier ⁽⁵¹⁾

3.1. La empresa

La empresa **sks...** trabaja desde hace veinte años en el sector de la preimpresión y emplea a cerca de veinte especialistas, incluyendo a tres aprendices. Gracias a su transformación consecuente e ininterrumpida de taller tipográfico en empresa de gama completa, **sks...** de Bielefeld / Westfalia oriental ha alcanzado una posición sólida en el mercado.

3.2. Los fines empresariales

Empezando por la concepción publicitaria completa, pasando por el diseño y producción hasta la ejecución de la impresión gráfica, ofrecemos a nuestros clientes la gama completa de los servicios previos a la impresión. Además completan nuestra oferta el tratamiento y elaboración electrónica de bancos de imágenes, los servicios de fotografiado y ensayos y, también, ya desde 1996, la creación de productos multimedia.

Esto significa que creamos, producimos y suministramos a nuestros clientes conforme a su pedido productos impresos (como catálogos, folletos, carteles, anuncios, calendarios) y productos electrónicos (como catálogos en CD-ROM o páginas en internet).

3.3. El mercado

Nuestros clientes son imprentas, editoriales, pequeñas agencias de publicidad y grafistas, pequeñas empresas industriales, comerciales o fabriles, de la región mayoritariamente. La proximidad geográfica al cliente nos parece, como empresa de servicios, de una importancia enorme, incluso en la época de las comunicaciones electrónicas. Caminos cortos y contacto con los clientes hacen posible su asesoramiento y un acompañamiento flexible e individualizado.

Las relaciones comerciales que resultan se basan en la colaboración, en parte llegando incluso a la reciprocidad, y presuponen una gran capacidad de asesoría y de servicio. Y en este

⁽⁵¹⁾ **sks...** die Druckvorstufe GmbH

contexto es necesario advertir que una relación continuada con el cliente presupone una capacidad innovadora, tanto técnica como personal, adaptada al continuo desarrollo del mercado.

3.4. El desarrollo tecnológico

Cuando el 1 de enero de 1981 se fundó la empresa “SKS Layoutsatz GmbH”, sus actividades estaban centradas en la tipografía convencional. Es decir, las tareas de edición consistían exclusivamente en la composición de textos y tablas según los deseos de los clientes con máquinas tipográficas, su maquetación y su impresión sobre película o papel. Nuestro personal, especialista o en formación, estaba compuesto por tipógrafos.

Con el uso de los ordenadores en el decenio de los noventa se puso en marcha una revolución tecnológica vertiginosa. Clientes nuestros se transformaron en parte en competidores. Componían personalmente textos que a continuación nos transferían para la estructuración, tratamiento y gestión de datos. Una parte importante de las tareas y trabajos anteriores en el sector de la impresión gráfica –los trabajos manuales, el montaje y la reproducción– desaparecieron gracias a los nuevos medios electrónicos.

La nueva técnica y los complejos programas de *software* obligaron a transformarse a la industria gráfica. La clásica separación entre agencia publicitaria, litografía, tipografía e impresión, con sus diferentes tareas individuales, se fue difuminando. La transformación de las empresas del sector de preimpresión en productoras de servicios gráficos y objetos multimedia se hizo necesaria para la supervivencia. La situación de competencia abierta en un mercado en plena reestructuración provocó una caída de precios generalizada que en parte degeneró en una lucha ruinosa.

3.5. Requisitos a empresas y personal

Esta situación tuvo como consecuencia que a las empresas les faltase margen económico para realizar simultáneamente las inversiones necesarias en tecnología y posibilitar además a sus empleados la necesaria cualificación o recualificación profesional. La variedad de sistemas operativos y programas de *software* diferentes implicaba requisitos completamente nuevos para el conjunto de tareas de los trabajadores.

La financiación de las medidas necesarias de recualificación profesional representaba en particular para las pequeñas empresas una carga financiera amenazante, ya que en caso de formar al trabajador no solo debían seguir pagándole los altos salarios del convenio de gráficas sino también compensar las pérdidas de producción y contribuir a los costes formativos.

La otra alternativa era suprimir puestos de trabajo, a costa de altas indemnizaciones a un personal contratado desde hacía años pero cuyas tareas profesionales manuales ahora resultaban superfluas. Esta alternativa, sin embargo, no representaba una perspectiva con futuro para las empresas.

Estas se encontraban ante un dilema económico y operativo.

No existía personal cualificado. Los nuevos perfiles profesionales estaban surgiendo en ese momento. Pero para responder a los nuevos requisitos técnicos y asegurar en consecuencia los puestos de trabajo, era necesario adaptar el viejo personal estable de las empresas (tipógrafos) en pocos años a las nuevas técnicas con ordenadores Apple-MacIntosh e IBM. Fueron muchas las empresas que no lo lograron, como mostrarían los numerosos cierres y bancarrotas en empresas de tipografía, litografía y reproducción.

Al empezar los noventa, cuando preguntamos en la Oficina de Empleo si nuestro personal podría recibir un subsidio durante la necesaria recualificación profesional, se nos contestó que solo tenían derecho a una financiación formativa, en ocasiones durante meses, aquellos que estaban registrados como parados.

Pero para empleados activos no existía esta posibilidad “los promocionados debían estar en el paro...”. Cumplida la formación existiría entonces la posibilidad de volver a contratar de nuevo al personal formado.

El mercado del trabajo reflejaba los resultados de esta situación legal: se despedía a trabajadores no productivos y de cualificación desfasada, de cincuenta años o incluso más jóvenes, al precio de altas indemnizaciones, contratándose en su lugar o “adquiriéndose” en el mercado con salarios mucho menores a otros más jóvenes, crecidos ya con las nuevas tecnologías gráficas. Las empresas que recualificaban a su personal se encontraban después con reivindicaciones salariales considerables. Y como éstas superaban las posibilidades de la empresa, el trabajador con conocimientos técnicos recién adquiridos y caros abandonaba ésta. Además, los trabajadores en paro de larga duración encontraban difícilmente un nuevo empleo, a pesar de eventuales medidas de capacitación profesional.

Este era precisamente el comportamiento irresponsable de las grandes empresas, que si podían costear las indemnizaciones. Por el contrario, numerosas empresas pequeñas, donde suelen imperar relaciones personales entre la plantilla pero no se dispone de margen financiero, hubieron de cerrar sus puertas y los trabajadores perdieron el puesto de trabajo.

Consecuencias:

- (a) Despidos entre los trabajadores de edad y no adaptables que carecían de los correspondientes conocimientos técnicos.
- (b) Aumento del paro, y a la vez situación de carestía de especialistas.

- (c) Considerables gastos públicos en subsidios de paro, de subsistencia y en medidas de formación profesional totalmente subvencionadas y, sin embargo, de éxito muy relativo en cuanto a la reintegración laboral de mayores de 50 años.
- (d) Quiebras y cierres para pequeñas y medianas empresas.

3.6. Las medidas de capacitación profesional

3.6.1. Objetivos

Ya en épocas anteriores nos habíamos esforzado siempre por garantizar a largo plazo los puestos de trabajo de nuestros trabajadores, a través de nuestra orientación empresarial y de medidas muy conocidas de formación permanente. Sin embargo, bajo las condiciones descritas, tan sólo pudimos aplicar éstas de manera muy restrictiva. La formación se destinó a los trabajadores que mostraban gran responsabilidad, flexibilidad y disposición al aprendizaje. Todos los demás recibieron los conocimientos estrictamente necesarios. Es decir, el que perdía el tren veía disminuir el valor de su fuerza de trabajo.

En consecuencia, acogimos favorablemente las medidas de promoción formativa bajo el lema *Jobrotation*. Nos parecieron extremadamente útiles y habían sido largamente esperadas por el sector gráfico para sus necesidades, aunque para muchas empresas y sus empleados llegaban demasiado tarde. El plan de *Jobrotation* o Rotación empleo / formación atrajo nuestra atención y desde aquel momento se puso en marcha la formación permanente de los empleados más allá de lo realizado hasta entonces.

La totalidad del personal debía alcanzar los conocimientos correspondientes a la nueva profesión “composición electrónica”. Los trabajadores con mayor capacidad de aprendizaje recibirían formación para la producción de bienes y servicios multimedia.

3.6.2. Realización

Diseñamos el proyecto subdividido en tres fases:

1ª fase: “Capacitación de antiguos tipógrafos en la composición electrónica de textos e imágenes”

Objetivo: Utilizar las posibilidades de una gama amplia de programas de tratamiento de texto e imagen para adaptar tareas y distribuir mejor la carga de trabajo –en contraste con la formación especializada actual.

Participantes: 3 empleados, antiguos tipógrafos de texto e imagen.

Tiempo de formación: 19 jornadas de seminario en un centro, y prácticas en la empresa.

Duración formación: 7 semanas.
Suplentes: 2 parados.
Duración suplencia: seis y cuatro semanas, respectivamente.

2ª fase: “Capacitación para la producción internet y multimedia”.

Objetivo: Adquisición de conocimientos básicos para la producción en internet.
Capacitación para asesorar a clientes.

Participantes: 3 trabajadores de la producción: una antigua fotocompositora, un tipógrafo y un operario de tratamiento de imágenes (escáner)
3 trabajadores con tareas ejecutivas o de asesoría al público, cualificados como diseñadora gráfica, tipógrafo y litógrafo

Tiempo de formación: 64 jornadas de seminario en un centro, y prácticas en la empresa.

Duración formación: 11 semanas.

Suplentes: 1 parado.

Duración suplencia: 12 semanas.

3ª fase: “Capacitación para la producción internet y multimedia”.

Objetivo: Obtención de conocimientos que interconectan los departamentos especializadas de la empresa.
Integración y tratamiento de datos de clientes en nuevos medios electrónicos.
Capacitación para las tareas de asesoramiento al público

Participantes: 3 empleados, una antigua fotocompositora, un tipógrafo y un operario de tratamiento de imágenes (escáner).
4 empleados con tareas ejecutivas o de asesoría al público, cualificados como diseñadoras gráficas (2), tipógrafo y litógrafo

Tiempo de formación: 16 jornadas de seminario en un centro, y prácticas en la empresa.

Duración formación: 7 semanas.

Suplentes: 1 parado.

Duración suplencias: 8 semanas.

Nuestros empleados acudieron por sesiones al centro formativo. Es decir, cada uno iba dos o tres días por semana al centro y, entre sesión y sesión, podía seguir aplicando y profundizando en la empresa los conocimientos adquiridos.

Las dimensiones del plan de capacitación profesional fueron determinadas y formuladas en nuestra empresa. Tras las primeras ofertas de centros profesionales se evidenció rápidamente que necesitábamos cursos adaptados a nuestras necesidades individuales, que hicieran posible impartir en el plazo más breve posible los conocimientos necesarios según las capacidades y el nivel de formación anterior a cada uno de los empleados participantes en los cursillos. Ninguno de los participantes se sintió desbordado o infravalorado. En consecuencia, la empresa pudo limitar a un mínimo el descenso en la producción. Un seminario estándar no habría logrado una eficiencia y rendimiento semejante tanto para los trabajadores como para nosotros, los empresarios. Los costosos cursillos individualizados se han amortizado a sí mismos de sobra.

3.6.3. Financiación

Nuestros empleados recibieron durante los cursillos el salario completo. Los costes externos de los cursos de formación fueron aportados por el programa de promoción EU-JobRotation al 60 % (en la 1ª fase) y 50 % (en las 2ª y 3ª fases).

El empleo de los suplentes fue calificado como medida de prácticas para parados según el artículo 48 del Código Social y subvencionada como tal por la Oficina de Empleo.

“Para la mejora de sus perspectivas de reintegración profesional como compositores de medios electrónicos” (composición de texto y de tablas, maquetación, integración de texto e imagen, elaborador de gráficos y logotipos, trabajo con los programas informáticos más corrientes, fotoimpresión, producción de multimedia).

En reconocimiento por los servicios prestados pudimos pagar adicionalmente a los suplentes 300 marcos al mes, (un plus de retribución mayor no era posible porque hubiera provocado la reducción de sus subsidios de paro en la misma cantidad añadida).

El pago de los subsidios de paro era posible por un plazo máximo de 8 semanas en cada caso concreto, como consecuencia de la definición de la medida. Una interina empleada durante la segunda fase durante doce semanas, se vio privada de los subsidios de la Oficina de empleo durante las dos últimas semanas. Terminó el cursillo en nuestra empresa pero por su propia cuenta y riesgo, porque había asumido que la capacitación práctica a través del cursillo era de gran importancia.

3.6.4. Resultados

En general: Tras concluir tres secuencias de rotación empleo / formación durante el año 1999, hemos agradecer la ejemplar realización y el apoyo antiburocrático al centro coordinador, la Cámara de artesanos del distrito.

Simultáneamente, queremos manifestar que nuestras esperanzas se han realizado completamente y que las medidas de *Jobrotation* han cumplido perfectamente sus objetivos.

Trabajadores: gracias a los apoyos económicos y personales, hemos podido ofrecer a casi todos nuestros trabajadores una capacitación con futuro, que sin el programa de EU-JobRotation no hubiera tenido las mismas dimensiones.

Pudimos observar que esta ofensiva formativa contribuyó a mejorar notablemente el ambiente de la empresa. Como resultado de l mayor confianza, el personal se encuentra más motivado. La actualización de sus competencias profesionales les garantiza en los años venideros el valor de su trabajo y, como consecuencia, la seguridad de su puesto.

Desempleados / suplentes En total trabajaron cuatro suplentes bajo condiciones de periodo de prácticas, y durante un intervalo entre 4 y 12 semanas. Antes de acudir a nuestra empresa habían tomado parte en una formación de reconversión profesional. Pero el mercado busca gente “preparada” y con experiencia, de forma que un periodo de prácticas bajo condiciones reales en una empresa aumenta para los noveles su cotización de cara a un nuevo empleo.

Así, hemos sabido que una de las anteriormente paradas, nada más terminar su experiencia en nuestra empresa, fue contratada como fija en un puesto correspondiente a su cualificación. Otra interina, que durante la segunda fase mostró una enorme motivación, ha sido finalmente contratada por nuestra empresa.

Empresa: Desde la perspectiva de la empresa observamos un desarrollo positivo de la productividad, gracias al incremento de la calidad y las mejoras cuantitativas. La ocupación óptima del personal en su conjunto surte efectos positivos sobre la ejecución interna de pedidos. El gran compromiso empresarial pro formación encuentra reconocimiento expreso entre nuestros empleados y el plus de imagen contribuye a que la fluctuación de personal sea mínima, con la consecuencia de que el personal cualificado sigue en la empresa y constituye uno de los factores de producción esenciales.

También para el campo de actividades internet y la producción multimedia, que va paulatinamente desplazando a los servicios habituales, tuvimos que incorporar el personal cualificado correspondiente. Sin apoyo exterior, nuestra empresa por sí sola no hubiera podido realizar la costosísima formación o recualificación para profesiones multimedia, además de efectuar las inversiones tecnológicas necesarias.

Gracias a estas medidas de formación continua subvencionada hemos abierto la puerta que conduce a nuevas profesiones en el campo de nuevos medios y multimedia para trabajadores de cualificación clásica: (grafistas / tipógrafos / operadores de escáner). Ya es sabido que este

sector prometedor acusa actualmente el déficit de unos 100.000 especialistas, no cualificados en su momento. Pero nuestra empresa, especializada en productos de preimpresión y en gestión de servicios mediales, sí tiene la posibilidad de responder a las demandas de los clientes, afianzando sus perspectivas tanto empresariales como en lo referente a los puestos de trabajo.

Como crítica hay que decir que sólo por azar supimos del proyecto EU-JobRotation. Ningún centro de formación profesional ni la Oficina de empleo nos señalaron las posibilidades de subvención existentes. Antes al contrario: fuimos nosotros quienes tuvimos que instruir a la Oficina de empleo de la zona. Solo después de apelar a la coordinadora provincial supimos de medidas de formación semejantes en otras empresas de la rama gráfica en nuestra región. Y como ya se ha indicado, para muchas PYMEs y sus empleados las ayudas llegaron demasiado tarde.

3.7. Resumen:

El modelo actual de Rotación empleo / formación (*Jobrotation*) me parece la medida actual ideal para prevenir la pérdida de puestos de trabajo en las empresas afectadas por cambios tecnológicos y, simultáneamente para la reinserción de parados con grandes dificultades de adaptación profesional.

Desearía insistir aquí claramente en que las subvenciones, y el proyecto EU-JobRotation se presenta como tal por las ayudas monetarias suplementarias que conlleva, no deberían transformarse en norma habitual.

Y sin embargo, siempre que el empresario formador corra solo con los riesgos del proceso de formación profesional, el modelo actual de Rotación empleo / formación me parece una iniciativa adecuada de cualificación, que genera:

- (a) Prevención, como garantía en el empleo para los empleados de más edad; tampoco debe olvidarse el aspecto psicológico, es decir, la sensación entre trabajadores de más de cincuenta años de “servir aún para algo”.
- (b) Mejores perspectivas de inserción para parados, gracias a la adquisición durante la suplencia de experiencia profesional adicional.
- (c) Positivo efecto económico para los centros de formación profesional, gracias al aumento de demanda.
- (d) Garantías de supervivencia para PYMEs, gracias a la innovación y competitividad.

En mi opinión, debería tomarse en cuenta en los convenios salariales el carácter necesario de la formación permanente durante toda la vida laboral. Las medidas de capacitación profesional deberían incluirse en el catálogo de prestaciones reglamentadas. En otro caso, la empresa que facilita formación permanente a sus trabajadores afronta dos gastos, cuando el empleado recién recualificado reivindica además una mejora salarial substancial. Las empresas

competidoras que no imparte formación permanente adquiere los conocimientos necesarios directamente a través de sus ofertas de empleo.

Y los efectos negativos de este comportamiento equivocado seguirán manteniéndose: aumento del paro, medidas de recualificación profesional a cargo exclusivamente del Estado y, simultáneamente, déficit de personal cualificado en la nueva economía.

Para los campos y situaciones que enumeraré a continuación es posible imaginar un desarrollo ejemplar del empleo futuro gracias a la *Jobrotation*:

- (a) sectores en crisis estructural
- (b) revoluciones tecnológicas como la introducción de procedimientos electrónicos, o el sector de máquinas-herramientas y su reorganización mediante sistemas CNC/CAD.
- (c) sustitución de industrias y sistemas de producción anticuados por sectores innovadores (cambio en la producción energética de carbón a energía solar o transformación de las artes gráficas en nuevos medios).

En estos casos, gracias a la *Jobrotation* y a un desarrollo positivo del mercado de trabajo, puede esperarse un auténtico “regreso de la inversión” para todos.

Así pues, no nos queda más que lanzar un “¡adelante!”. Muchas gracias

4. Experiencias danesas de rotación empleo-formación: estudio de caso

Ghita Vejlebo ⁽⁵²⁾

El presente artículo se ha redactado tomando como base la ponencia presentada por Ghita Vejlebo el 20 de marzo del 2000 durante la sesión I del Agora VIII: “*The Implementation of Job Rotation in Europe*”.

Intentaremos transmitir en este artículo las experiencias adquiridas a partir de un caso de rotación y esperamos extraer algunas consideraciones generalizables sobre la rotación empleo – formación como instrumento político aplicable al mercado de trabajo y a la formación.

El caso describe un ciclo de rotación destinado a los trabajadores de la empresa Maersk Medical Business Unit Infusion Devices (MM - BUID) de Osted / DK y a los trabajadores temporales de la agencia para el empleo del condado de Roskilde. Esta rotación, que en conjunto se extiende desde octubre de 1997 hasta marzo del 2000, comprende dos ciclos. El primer ciclo comenzó en febrero de 1998 y estaba compuesto de ocho ciclos de una semana. El segundo ciclo de rotación se llevó a cabo desde setiembre de 1999 hasta finales de febrero del 2000. Las rotaciones empleo-formación eran parte del proyecto ATTAK 98/AT/2279 Medstyr 2. Los siguientes protagonistas desempeñaron un papel esencial en la concepción y seguimiento del proceso de rotación:

- (a) la dirección de MM - BUID
- (b) los representantes del personal de MM - BUID
- (c) la Federación de trabajadores (KAD) de Roskilde
- (d) la agencia para el empleo de Roskilde (AF, *Arbejdsformidlingen*)
- (e) la división Proyectos y Desarrollo de AOF Greve.

Las rotaciones fueron financiadas por el Consejo regional del mercado de trabajo (RAR) del condado de Roskilde, por MM - BUID, por fondos ATTAK y por subsidios del Estado. Más adelante se hace un desglose detallado del presupuesto del proyecto, pero en primer lugar es conveniente presentar de forma breve la historia de los acontecimientos.

⁽⁵²⁾ Ghita Vejlebo y Thomas Braun, Braun & Vejlebo, E-mail: bv@braun-vejlebo.dk

4.1. Reseña histórica

Mærsk Medical ha emprendido en los diez últimos años diferentes iniciativas en lo referente a la formación. La delegada de personal y la dirección han realizado, en estrecha colaboración, gran número de actividades de tipo diverso. La delegada está interesada en la formación y en la rotación empleo-formación a través de un curso de corta duración organizado por la división local de la KAD.

Desde el fin de la década de 1980, la Federación de trabajadores (KAD) organiza actividades de asesoramiento y formación. Estas actividades, cuyo principal objetivo fue motivar a sus afiliados a formarse y a trabajar, y estaban en un primer momento destinadas a los afiliados en paro, pasaron en adelante a dirigirse también a los afiliados en activo. El punto de apoyo de las diversas actividades de motivación lo constituía un consejero de formación en cada condado. Este esfuerzo intenso y de alta prioridad tuvo resultados muy positivos, traducidos en un aumento del número de trabajadores sin cualificación que pasaron a una formación o una actividad. En concreto y a manera de ejemplo podemos decir que en el condado de Roskilde, la KAD en 1999 era destinataria de alrededor del 70 % de los fondos solicitados ante el Consejo regional del mercado de trabajo para la rotación.

La aportación de la KAD consistió en ofertas de asesoramiento no tradicionales y creativas, cursos de formación y diversas reuniones de información para los parados.

La empresa MM - BUID, en la que se realizaron las dos rotaciones de las que trata este artículo, forma parte del grupo MM, que produce fundamentalmente equipos médicos desechables, en este caso material de perfusión para la administración de insulina a diabéticos. La carga salarial asociada a esta producción es fuerte, y para la empresa sería una solución realista para el futuro transferir la producción a países con un nivel salarial considerablemente más bajo. El proyecto ATTAK Medstyr 2 y los ciclos de rotación que conlleva se derivan de la idea de que puestos de trabajo de este tipo sólo podrán seguir en manos danesas si se rompe con la organización clásica del trabajo basada en los principios del taylorismo y si se hace un esfuerzo por crear una producción flexible y con trabajadores cualificados y motivados.

Este cambio surgió en MM - BUID en 1991, con la introducción en la empresa de grupos de cogestión. Se organizó a los trabajadores de la producción en grupos, en torno a funciones y a tipos de producto específicos y se les asignó la responsabilidad de la contratación de compañeros, un cierto control de la calidad, una pequeña parte de la planificación de la producción, etc. Al principio, estas medidas permitieron un crecimiento económico e incrementaron el bienestar de los trabajadores, evolución que MM - BUID calificó de revitalización de la empresa. Pero por razones de orden interno y externo no pudo mantenerse esta evolución favorable a los trabajadores; las partes implicadas en el proyecto se pusieron entonces de acuerdo para instaurar un proceso de rotación tendente a *revitalizar la cogestión*. La primera rotación tuvo fines exploratorios: proporcionar datos sobre el conjunto de actitudes y deseos de los trabajadores de MM - BUID en cuanto al trabajo y la cooperación. La segunda rotación tomó un planteamiento más concreto: ampliar el nivel de cogestión real por

parte de los trabajadores productivos de la empresa. A continuación describiremos primeramente las condiciones del ciclo de rotación en el condado de Roskilde, y en segundo lugar la división del trabajo entre las partes responsables del proyecto. Después presentaremos las condiciones particulares de estos dos ciclos de rotación y terminaremos analizando la rentabilidad de las rotaciones empleo-formación.

4.2. Condiciones de la rotación empleo-formación en el condado de Roskilde

Antes de pasar a exponer el caso, conviene describir varias condiciones generales vigentes en el condado de Roskilde; se trata de los procedimientos y criterios de admisión de un proyecto, elementos de cálculo del presupuesto del proyecto y de reparto del trabajo entre las partes implicadas en la rotación.

4.2.1. Procedimientos y criterios de admisión

Al contrario que otros numerosos condados, en los que un proceso de rotación empleo-formación puede ser decidido por los funcionarios de la secretaría del Consejo, el Consejo regional del mercado de trabajo del condado de Roskilde (RAR) optó por un proceso de rotación que debe ser acordado a escala política⁽⁵³⁾. La solicitud de rotación empleo-formación (véase más adelante) presentada por las partes responsables se examina en el curso de una de las reuniones mensuales del RAR y se acuerda o se rechaza.

En lo referente a la rotación que examinaremos en el presente artículo el procedimiento seguido fue el siguiente: previamente a que el Consejo diera su opinión, la empresa y la institución formativa prepararon un programa consecuente de objetivos y cursos para los proyectos de rotación. Tras la presentación de la propuesta y su discusión dentro de la comisión directiva de la rotación, el centro formativo redactó una solicitud de rotación empleo – formación que envió a los miembros del grupo de gestión en forma de anteproyecto, al que podían aportarse sugerencias de modificación o correcciones. La solicitud no se presentó al RAR hasta que todas las partes implicadas hubieron señalado su conformidad con ella.

Es evidente que los miembros de la comisión directiva no presentan solicitudes de rotación sin más ni más. Siguen ciertas directrices, más o menos oficiales y más o menos flexibles, como las que mencionaremos a continuación:

- (a) el proceso de rotación debe contar con un gran apoyo dentro de la empresa: la dirección y los representantes de los trabajadores deben respaldarlo;

⁽⁵³⁾ Para conocer la composición del RAR, consultar:

www.af.dk/Region/Roskilde/Informacion/kontorplysninger/arbejdsmarkedsraad.htm

- (b) el elemento formativo de la rotación debe cumplir el objetivo de consolidar la cualificación de los participantes (parados o activos) en tanto que trabajadores de la región: es decir, debe ser probable mejorar realmente las cualificaciones;
- (c) el proyecto debe dar a los grupos particularmente afectados por el paro la posibilidad de un empleo temporal (parados en periodo de reactivación* -al menos un año y medio de paro-, parados de origen extranjero y parados de más de 45 años);
- (d) deben incrementarse para los desempleados las posibilidades de obtener un empleo subsiguiente a la rotación (bien con el criterio de una experiencia profesional adecuada obtenida en el lugar de trabajo durante la rotación, bien a través de una contratación en el mismo centro de trabajo);
- (e) debe existir un equilibrio razonable entre formación para el empleo y contratación regular;
- (f) debe haber una relación correcta entre la financiación pública y la cofinanciación asumida por la empresa.

Como puede observarse del recurso de solicitud de rotación adjunto, todas estas directrices se tuvieron de uno u otro modo en cuenta.

El último punto, el aspecto financiero, tiene con frecuencia una importancia decisiva y por tanto merece ser tratado con más detalle.

4.2.2. Financiación

En el aspecto financiero la rotación puede establecerse con recursos procedentes de varios fondos: cofinanciación del Estado, del condado y del empresario ⁽⁵⁴⁾. Estos fondos deberán financiar:

- (a) el curso formativo (es decir, los costes correspondientes a las instituciones formativas),
- (b) el salario completo de los parados que sustituyen a los empleados que siguen una formación ⁽⁵⁵⁾.

No es objeto del presente artículo rendir cuentas en detalle sobre las posibilidades de ayuda pública a cursos de formación continua, sino simplemente resaltar el *régimen del permiso de formación* y la VUS (ayuda a la formación de adultos) financiados por el Estado, así como los *subsidios de formación* abonados a los parados, *el subsidio de formación para el empleo* y *la formación de parados y trabajadores en activo*, que se financian a escala regional.

⁽⁵⁴⁾ Las rotaciones de las que trata este artículo recibieron una financiación indirecta de la UE , a través de los fondos ATTAK, destinada a la planificación y la coordinación del proyecto.

⁽⁵⁵⁾ De igual modo que en lo referente al presupuesto, las cargas salariales de los empleados fijos no figuran en lugar aparte de las cuentas relativas a la rotación empleo-formación. El presupuesto preve que la empresa - con la ayuda de los trabajadores temporales - podrá mantener la producción y recuperará completamente sus costes salariales de los trabajadores en formación, puesto que éstos estarían presentes si no hubiera rotación.

Para que pueda comprenderse mejor de qué manera se articula un proceso de rotación adjuntamos un resumen de las principales partidas presupuestarias correspondientes al segundo ciclo del caso estudiado:

Ejemplo de plan de financiación del proyecto (véase en el anexo la solicitud de rotación)

A.1 Costes de formación para los trabajadores fijos	
16 semanas de curso x 33.500 DKK	536.000 DKK
A.2 Subvenciones públicas	
Permiso de formación:	
100 pers. x 2 semanas de curso x 2760 DKK	552.000 DKK
VUS:	
Subvención a la formación profesional de adultos:	
30 pers. x 2 semanas de curso x 2760 DKK	165.600 DKK
30 pers. x 2 semanas de curso x 825 DKK	(49.500 DKK)
A.3 Total de gastos correspondientes a los trabajadores fijos que participan en un curso	
536.000 DKK (costes de formación de los trabajadores fijos) - 717.600 DKK (subvenciones)	-181.600 DKK
<i>NB: La ayuda VUS se destina a pagar cursos formativos de los trabajadores fijos (A.1.)</i>	
B.1 Costes de formación para los parados	
2 semanas de curso x 31.500 DKK (AOF Greve P&D)	63.000 DKK
2 semanas de curso x 43.360 DKK (AMU Vestsjælland)	86.720 DKK
B2 Salarios de los trabajadores temporales	
18 trabajadores temporales x 21 semanas x 37 horas x 145 DKK (salario bruto ⁽¹⁾)	2.153.844 DKK
- Subvención en concepto de formación para el empleo	
18 trabajadores temporales x 10 semanas x 37 horas x 48,84 DKK (subvención)	325.274 DKK
- Subvención de permisos	
18 trabajadores temporales x 8 semanas x 2760 DKK (subvención del permiso + subvención a la formación)	397.440 DKK
B.3 Total de gastos correspondientes a los parados que pasarán a ser trabajadores temporales	1.431.130 DKK
Cofinanciación por parte de la empresa	
Salarios de los trabajadores independientes	2.153.844 DKK
Deducción de:	
Subvención de la formación para el empleo	325.274 DKK
Subvención permiso de trabajadores temporales (4 semanas)	198.720 DKK
Subvenciones para trabajadores fijos	717.600 DKK
Total	912.250 DKK

⁽¹⁾ El salario bruto por hora se calcula sobre la base de la media de los gastos salariales para los cinco equipos; los equipos de fin de semana y de noche comportan gastos particularmente elevados

Según se deduce del plan de financiación del proyecto, existen diversos parámetros que permiten ajustar las cantidades, entre los que hay que destacar, en particular, el periodo de formación para el empleo de los parados. Durante este periodo, el empresario percibe una subvención correspondiente a 48,84 DKK por hora de trabajo prestado (dato de 1999). Prolongando el periodo de formación para el empleo puede reducirse la aportación de la empresa y viceversa.

En el caso de una formación para el empleo de tipo privado, el parado recibe un salario establecido por los convenios colectivos, pero no adquiere el derecho a pagos por día. Por tanto, su sindicato está interesado en que se realice una formación para el empleo tan corta como sea posible, mientras que la empresa tiene el interés contrario. En las rotaciones aquí examinadas esta divergencia de intereses no ha sido significativa, dado que MM - BUID estaba de antemano dispuesta a aportar una generosa cofinanciación, pero en otros proyectos en los que la empresa no dispone de tantas reservas financieras o en una situación futura en la que la motivación económica para emprender un proceso de rotación se limite fuertemente, ocupará un lugar central la cuestión de cómo hacer la división entre trabajo subvencionado (formación para el empleo) y trabajo regular.

4.3. Cooperación entre los asociados del proyecto

Para que la rotación se desarrollara con éxito fue indispensable definir claramente los límites de cada proyecto concreto, así como las funciones que debía cumplir cada uno de los socios. En el condado de Roskilde, el Consejo Regional del mercado de trabajo, administrado por los agentes sociales, debe dar su acuerdo a escala política a cada proyecto. A continuación, se designa una comisión directiva que será la que dirija el proyecto.

Se establecieron numerosos modelos de comisiones directivas para proyectos de rotación y se extrajeron numerosas experiencias. El presente artículo ha sido redactado por la división de Proyectos y Desarrollo de la AOF, en colaboración con la KAD y se basa en muchos años de experiencia en este campo.

4.3.1. Proyectos de rotación - división de tareas y responsabilidades

Comisión directiva

Hay que considerar que la comisión directiva es como un *Consejo de Administración* del proyecto, que representa a las partes implicadas. La comisión directiva define los *objetivos generales* y los *criterios de éxito* para el proceso de rotación. Se ocupa, entre otras, de cuestiones tales como los *grupos destinatarios*, *el transcurso coherente de la vida profesional*, *la pedagogía*, *el contenido del elemento 'enseñanza'*, *la organización del proyecto* y *la elección de participantes*.

La comisión directiva está siempre compuesta de representantes de la o las empresas, del o de los sindicatos, de la agencia para el empleo y del centro formativo. La comisión directiva puede decidir si incluye a otros responsables. En este documento, el establecimiento formativo director del proyecto es la empresa principal.

La comisión directiva se reúne según las necesidades, pero al menos cada tres meses.

Tareas y responsabilidades de la empresa principal / la división P&D d' AOF Greve

La empresa principal / la división Proyectos y Desarrollo (P&D) de AOF Greve se hace cargo de la secretaría de la comisión directiva y soluciona los asuntos corrientes del proyecto en todas sus fases (preparativa, de realización y seguimiento). De este modo P&D es *responsable de la realización de los objetivos de la rotación* y, en caso de divergencias o problemas, de la comunicación a su debido tiempo de toda información pertinente a los asociados de la comisión directiva o exteriores a ella (RAR, otros contribuyentes con fondos, representantes de los empresarios, etc., en función del tipo de proyecto)

Describimos a continuación las tareas y responsabilidades de la división P&D:

Secretaría

- (a) P&D convoca las reuniones de la comisión directiva y establece un proyecto de orden del día con una antelación de al menos tres días laborables. Se envían junto con el orden del día las descripciones del proyecto, las solicitudes, los planes y otros documentos importantes, *a menos que se haya acordado de otro modo*.
- (b) P&D asume la presidencia de las sesiones.
- (c) P&D levanta acta de las reuniones de la comisión directiva, que remite como muy tarde dos semanas después de las reuniones.

Fase preliminar

- (a) P&D se ocupa de los trabajos preparatorios que sean necesarios para realizar una descripción global del proyecto. Esto implica alcanzar acuerdos sobre contenido, grupos destinatarios, financiación, etc. con todas las partes implicadas, incluidos los posibles subcontratistas;
- (b) P&D elabora la descripción global del proyecto y la presenta a la comisión directiva;
- (c) P&D redacta las solicitudes de ayuda financiera necesarias acordadas (RAR, etc.) y las presenta a la comisión directiva;
- (d) P&D establece (de forma gráfica) un plan de trabajo, un plan estructural, un plan financiero y un calendario para el proyecto;

- (e) P&D elabora la documentación necesaria para los grupos destinatarios del proyecto y apoya a la agencia para el empleo y a la(s) empresa(s) durante las reuniones de información;
- (f) P&D organiza los cursos formativos de acuerdo a los objetivos de la rotación y siguiendo métodos pedagógicos que satisfagan las necesidades de formación del (de los) grupo(s) destinatario(s).

Fase de realización

- (a) P&D apoya a la(s) empresa(s) en la administración y la gestión de las subvenciones vinculadas al proyecto;
- (b) P&D es responsable de la calidad de la enseñanza y de la dirección del proyecto, correspondiendo a los objetivos del proyecto concreto. Esto implica particularmente la contratación de director(es) del proyecto y de profesor(es) cualificados, y la coordinación con eventuales subcontratistas;
- (c) Proporciona a la comisión directiva, de manera continua, un balance del proyecto, incluyendo una evaluación del mismo. Durante el periodo de formación de los trabajadores temporales, P&D redacta un informe, dirigido a la comisión directiva, sobre ausencias y abandonos de dichos trabajadores temporales;
- (d) P&D garantiza la relación convenida entre formación y vida profesional.

Fase postproyecto

- (a) Se realizan una evaluación intermedia y una evaluación final, eventualmente con la participación de un *evaluador externo*. Esta evaluación toma como referencia los objetivos y criterios de éxito establecidos para el proyecto;
- (b) los participantes en el proyecto deben tener la posibilidad de evaluar de manera continua el contenido de la formación;
- (c) P&D presenta una propuesta de prolongación y continuación del proyecto para el(los) centro(s) de trabajo implicado(s). Esta propuesta debe presentarse bastante pronto para que pueda garantizarse, tanto para los trabajadores como para el centro de trabajo en su conjunto, una formación continua y de perfeccionamiento.

Tareas y responsabilidades del / de los sindicato(s) miembro(s) de la comisión directiva

- (a) El sindicato que forma parte de la comisión directiva designa, para cada proyecto, al menos una persona de contacto en la sección sindical y una persona en la caja de desempleo;
- (b) estas dos personas participan en las reuniones de la comisión directiva durante la fase preliminar, según las necesidades;

- (c) los sindicatos son responsables de realizar una búsqueda sistemática e intensa de posibles trabajadores temporales entre sus afiliados en paro;
- (d) los sindicatos participan en las reuniones de información con parados y trabajadores;
- (e) los sindicatos recogen las informaciones pertinentes para los parados y los trabajadores afiliados (salario por hora, incrementos, horarios de trabajo, etc);
- (f) los sindicatos son responsables de informar sobre consecuencias que podría tener la rotación para los afiliados (nuevo cálculo de salarios, sistemas de primas, pluses por trabajo de tarde y de noche, etc.).

Tareas y responsabilidades de la o las empresas

- (a) la o las empresas presentan a la comisión directiva los objetivos a corto y largo plazo y los criterios de éxito para la rotación;
- (b) trazan el perfil (o perfiles) de cualificaciones de los trabajadores temporales, con la colaboración de empleados de los grupos de personal a los que se asignarán dichos trabajadores temporales;
- (c) integra a delegados y, eventualmente, a otros representantes de los grupos de personal directamente afectados por la rotación;
- (d) se ocupa de proporcionar, en el momento oportuno, la información pertinente a todos los grupos de personal y delegados afectados directa o indirectamente por la rotación;
- (e) garantiza la atención hacia el proyecto por parte de la dirección, a fin de que éste reciba el apoyo de la dirección general de la empresa (eventualmente a través del comité de empresa).

Tareas y responsabilidades de la agencia para el empleo (AF)

- (a) La AF asiste a la empresa en la elaboración de un perfil de cualificaciones para los trabajadores temporales;
- (b) la AF se asocia con las oficinas de empleo adecuadas (municipales, etc.) para buscar trabajadores temporales;
- (c) la AF convoca las reuniones informativas y corre con los gastos que éstas comportan;
- (d) la AF anuncia la rotación en los medios de comunicación apropiados;
- (e) la AF analiza a los trabajadores temporales al comienzo de la rotación y -en el caso de abandonarla- antes de terminar.

De esta descripción del reparto de tareas y responsabilidades podemos deducir que el papel crucial para el desarrollo de las rotaciones empleo-formación corre a cargo de la institución formativa. Esto es así para las rotaciones que examinamos en este artículo. No obstante, la descripción del papel correspondiente al sindicato es engañosa, si consideramos la duración

global del proyecto de rotación desde su modesto comienzo hasta su terminación. La función absolutamente central del sindicato se manifiesta previamente a las medidas formales correspondientes a la creación de un ciclo de rotación.

4.3.2. El particular papel del sindicato

Antes de la creación de una comisión directiva y de un verdadero proyecto de rotación, se llevó a cabo una gran campaña de motivación dirigida a crear confianza entre empresarios y trabajadores. En ella desempeñaron un papel fundamental los sindicatos.

La KAD vio en la rotación empleo-formación una herramienta que permitía matar dos pájaros de un tiro: la KAD podía hacer que sus afiliados con trabajo recibieran una formación, e insertar en el mercado de trabajo a muchos de sus afiliados en paro (o captar nuevos, si los trabajadores temporales contratados no estaban afiliados a la KAD).

Según hemos descrito, la KAD colocó numerosos asesores de formación locales que informaron a los afiliados, y la dirección se comprometió en un proceso de sensibilización que adoptaba diferentes aspectos:

- (a) la reunión informal en el comedor, donde el asesor de formación expone las posibilidades de formación a la hora del bocadillo,
- (b) actos internos, como jornadas de formación o cuestionarios, entrevistas y reuniones de tarde en las que los afiliados expresan sus necesidades,
- (c) la participación en reuniones del comité de empresa. Con frecuencia estas últimas dieron lugar a procesos que condujeron a un proyecto de rotación.

La secuencia típica es el siguiente: el delegado de personal local propone invitar al asesor de formación de la KAD a una reunión que tiene como orden del día la formación continua - propuesta que normalmente atrae la atención de la dirección. Durante la reunión el asesor puede utilizar informes de expertos para plantear cuestiones que permitan definir claramente las necesidades de formación, los posibles mecanismos de formación (incluida la rotación empleo-formación) y garantizar los contactos con los organismos de formación pertinentes.

En el momento en el que existe un acuerdo y una solicitud, la tarea del sindicato consiste en crear y mantener la coordinación política necesaria para conseguir que el RAR acepte el proyecto (contactos con otros sindicatos, con el municipio, con la empresa).

La sección sindical debe, asimismo, entrar en negociaciones sobre las condiciones bajo las que sus afiliados están interesados en realizar un curso de formación, teniendo en cuenta que el departamento de personal y la dirección de la empresa tienen intereses tanto comunes como divergentes respecto al objetivo de una secuencia formativa.

En MM - BUID esto condujo a negociar, antes del segundo ciclo de rotación, si los empleados debían obtener o no una prima (además de su salario) durante el tiempo en que realizasen la formación. La KAD obtuvo la concesión de una prima y de otras ventajas de tipo diverso

como comida, transporte y pluses por trabajo de tarde y de fin de semana. Los sindicatos deben preocuparse de que la dirección conozca los deseos y reivindicaciones de los trabajadores, y de que no se les margine ni obvie. Por último corresponde, naturalmente, al sindicato hacer que sean aceptadas las reivindicaciones de sus afiliados.

Como seguimiento a una formación, el asesor de formación puede elegir contactar con la empresa para establecer acuerdos de formación entre la dirección y los trabajadores afiliados. Estos acuerdos permiten proseguir una formación continua a más largo plazo, en beneficio tanto de los trabajadores como de la empresa.

4.4. Implantación del primer ciclo de rotación empleo-formación

4.4.1. ¿Por qué una rotación empleo-formación?

Según ya hemos mencionado, las rotaciones empleo-formación que examinamos en relación con el caso del que nos ocupamos partían de un proyecto ATTACK. Aunque, si bien es cierto que la formación llevada a cabo en el marco de este proyecto de la UE no tenía necesariamente que realizarse en forma de una rotación, la empresa encontró tres principales razones para adoptar esta solución:

- (a) MM-BUID no podía permitirse que la formación supusiera una reducción significativa de la producción. Dicho de otro modo, la empresa necesitaba contratar mano de obra para cubrir el hueco dejado por los trabajadores del área de producción que estaban siguiendo una formación.
- (b) La empresa podía obtener una ayuda financiera (financiación de la formación, para trabajadores fijos, y ayuda a la formación para el empleo, para los parados) si realizaba el programa de formación continua en el ámbito de la rotación empleo-formación.
- (c) La empresa se encontraba en fase de expansión y estaba dispuesta a contratar a trabajadores temporales al terminar el proyecto de rotación. La empresa se aseguraba así la posibilidad de recontractar mano de obra con una cualificación mejor y financiada parcialmente por las ayudas.

Asimismo eran evidentes las ventajas derivadas por las otras partes del proyecto. Además de estar interesada por mejorar la cualificación de sus actuales o futuros afiliados, la KAD compartía un interés con la AF: dar a determinados grupos de parados “en situación desfavorecida” la posibilidad de insertarse en el mercado de trabajo. La AF estaba igualmente interesada en alcanzar los objetivos cifrados mediante la formación para el empleo privada, mientras que por la vía del ciclo de rotación, AOF llevaba a cabo otra formación suplementaria: la formación de parados.

4.4.2. Objetivos

La rotación tenía dos objetivos fundamentales, dirigidos uno a la empresa y otro a los parados.

De conformidad con el proceso ATTAK, era conveniente interrogar a los trabajadores sobre su visión del trabajo y la cooperación futuros dentro de MM-BUID, a fin de lanzar un proceso que comportaría una modificación de la organización del trabajo, con mayor grado y nuevos tipos de cogestión.

De conformidad a los objetivos del RAR, la rotación debía, dentro de lo posible, asegurar la integración de los trabajadores temporales en el mercado de trabajo.

4.4.3. Motivación

Las rotaciones que aquí describimos están dirigidas en su mayoría a personas de breve permanencia en la escuela (7 a 9 años de escolaridad, en general). En la mayor parte de los casos, este grupo destinatario no desea participar en actividades de formación continua. Algunos quieren simplemente un trabajo que no exija mucha actividad cerebral, otros tienen miedo de que los trabajadores temporales estén mejor cualificados y que la empresa los prefiera a ellos; por último, son numerosos los que se creen demasiado viejos para aprender algo nuevo. Esto puede achacarse, en muchos de los casos, a la mala experiencia vivida durante la escolaridad. Para obtener el resultado apetecido con una formación continua, es importante combatir con anterioridad la reticencia a la formación, es decir, motivar a la persona para participar en dicha actividad de formación continua.

Corresponde, en un principio, a la dirección la tarea de motivar a sus trabajadores para que participen en una formación que, según cálculos propios, beneficiará a la empresa, pero el sindicato y la institución formativa pueden apoyar a la dirección en esta tarea. Los propios sindicatos consideran que es misión suya desmontar gradualmente reticencias a la formación, con el fin de incluir a los grupos desfavorecidos en el plan de formación global,

Además de las reuniones de información dirigidas a un gran número de trabajadores, en el curso de las cuales los representantes de la institución formativa y de la caja de desempleo presentan el curso o itinerario formativo, la división Proyectos & Desarrollo de AOF Greve se vale de una estancia práctica para motivar a los trabajadores, tanto para éste como para otros. Cursos. Los formadores / asesores que están en contacto con los cursillistas durante la formación participan a su vez durante una o dos jornadas laborales en calidad de practicantes en la producción. El formador, además de poder conocer mejor la cultura de la empresa, tiene así la ocasión de exponer la planificación de la formación, las experiencias extraídas de otros cursos semejantes y lo que, en su opinión, pueden obtener los trabajadores con la formación. Esto conlleva una ventaja suplementaria: el formador muestra su lado humano. Una situación (periodo de prácticas) en la que el formador es un novato que debe recurrir al conocimiento y la experiencia de los trabajadores genera un ambiente que permite a los trabajadores de la producción forjarse esperanzas de encontrar en el aula algo distinto a lo que tuvieron en los

años de escolaridad de su infancia. Es necesario remarcar que las experiencias de motivación a través de un periodo práctico de este tipo son especialmente buenas. El único punto oscuro lo constituye el hecho de que el periodo de prácticas puede crear o reforzar una tendencia a la “fusión” entre la empresa y los formadores / asesores, haciendo más difícil un distanciamiento analítico con la formación y con la empresa (problema bien conocido y descrito en detalle en los informes metodológicos sobre la investigación - intervención).

Se utilizó con frecuencia el periodo de prácticas como herramienta, especialmente para motivar a los trabajadores, llevándose a cabo un esfuerzo particular en la formación debido a que era el conjunto del personal de MM - BUID (trabajadores de la producción, la administración, técnicos y dirección) el que había de realizar la formación. Se trataba, por tanto, de un grupo destinatario demasiado grande para poder llegar a él por los métodos ya experimentados. Para cada grupo de personal se designó un grupo “de apoyo”. Hubo por tanto grupos de apoyo para los trabajadores de la producción, para los técnicos y para los administrativos. Se presentó a los grupos un proyecto de objetivos y contenido del curso, que fue sometido a discusión. Los grupos, responsables de difundir informaciones sobre la posibilidad formativa en su respectivo entorno, no sólo estaban así al corriente de los objetivos y del contenido sino que participaban en su creación. Esta forma de actuar respondía por una parte al deseo de satisfacer de la forma más precisa posible las necesidades formativas del grupo destinatario y, por otra, permitía a los grupos de personal hacer suya la actividad formativa.

El último aspecto positivo de esta forma de motivación se basaba en el efecto “bola de nieve”, producido al extenderse el rumor de que se trataba de una buena posibilidad formativa. Con la ayuda de representantes de la dirección y de los trabajadores se consiguió formar el primer equipo (de un total de ocho), con personas sin otra reticencia a la rotación que la normal de un escepticismo sano. Cuando, al cabo de una semana de curso, pudieron de nuevo volver a la empresa y contar que la formación no estaba totalmente “desencaminada”, aumentó notablemente la motivación entre los trabajadores.

El proceso de motivación descrito anteriormente sólo estaba dirigido a los trabajadores fijos de MM-BUID. La actuación con los temporales fue más fácil de realizar, quizá porque los parados no tienen la posibilidad de plantear idénticas exigencias a las actividades en las que tienen derecho y deber de participar. La motivación se generó mediante tres reuniones informativas (de 40 a 50 personas por reunión) convocadas y organizadas por la AF, en las que participaron además representantes de la empresa (jefe de producción y delegado de personal afiliado a la KAD), de la caja de desempleo de la KAD y de la institución formativa. De los comentarios realizados por los trabajadores temporales pudo deducirse que el factor de motivación más importante lo constituían las oportunidades de contratación permanente al término de la rotación empleo-formación.

4.4.4. Realización

Sería excesivo analizar en este artículo la formación concreta de los trabajadores fijos; el objetivo y el contenido de la misma eran demasiado específicos de la empresa para tener un valor general ⁽⁵⁶⁾. Otro es, sin embargo, el caso de los trabajadores temporales.

La formación de los trabajadores temporales se llevó a cabo en 6 semanas consecutivas bajo el título *Evolución de las condiciones de trabajo desde la década de 1950 hasta nuestros días*. Se eligió este curso con el fin de profundizar la comprensión que tuvieran los trabajadores temporales sobre la rapidez con la que se producen los cambios en las condiciones de trabajo y la dinámica de esta evolución.

La enseñanza se apoyó en tres módulos. En el primero, los trabajadores temporales se interesaron por las condiciones del mercado de trabajo y por la organización del trabajo en relación con la empresa, por ejemplo, las condiciones del mercado de trabajo a tres escalas: regional, nacional e internacional. A escala regional, le correspondió a un representante de la AF presentar la situación actual del empleo en el condado de Roskilde. A escala nacional fue un representante de la KAD quien dio su visión de la evolución del mercado de trabajo y de la manera en la que la KAD reacciona frente a esta evolución.

A escala internacional, se tomó como punto de partida un programa televisivo sobre la posición de Dinamarca en el mercado de trabajo internacional. El primer plano lo ocuparon cuestiones como: “¿Cuáles son las cualificaciones requeridas?” o “¿Cuáles son los imperativos de competitividad planteados a la mano de obra de Dinamarca?”

El análisis de las condiciones del mercado de trabajo tuvo como punto de partida las tendencias dominantes en cuanto al desarrollo organizativo de las empresas en Dinamarca (la idea que tenían los sindicatos del “trabajo como fuente de desarrollo”, en comparación con una acción más orientada a los empresarios: “la organización como fuente de aprendizaje”).

En el segundo módulo, los trabajadores temporales trabajaron en un proyecto de su elección: *La situación de un parado en 1998*, presentando posteriormente su trabajo a los representantes de MM - BUID, de la AF y de la caja de desempleo, en forma de pieza de teatro.

El tercer módulo se centró en la cooperación y la comunicación. La enseñanza comprendía, por una parte conferencias sobre procesos de psicología de grupo, formas de comunicación y herramientas para la resolución de conflictos y, por otra, ejercicios prácticos de cooperación.

⁽⁵⁶⁾ Para cualquier información referente a análisis de contenido y métodos, así como resultados correspondientes a las rotaciones de empleo-formación, remitimos al informe de evaluación de Medstyr 2, que puede solicitarse a los autores del presente artículo.

4.5. Cambios entre el primer y el segundo ciclo de rotación

En cuanto al procedimiento, el segundo ciclo de rotación se realizó siguiendo las mismas pautas que el primero, y para evitar repetirnos nos concentraremos en aquello que cambió, es decir en la contratación de trabajadores temporales.

Contratación de trabajadores temporales

Posteriormente al primer ciclo de rotación, en el condado de Roskilde se produjo una clara disminución en el índice de paro. Al mismo tiempo, la Dirección del Empleo se mostró aún más rigurosa a la hora de aceptar algunas derogaciones, muy raras por otra parte, de la regla que obligaba a contratar a los trabajadores temporales de entre el grupo de desempleados en periodo de reactivación. Estos dos factores, unidos a que las reglas aplicables a las actuaciones de inserción eran cada vez más estrictas, tuvieron como resultado una fuerte reducción, comparativamente con el primer ciclo de rotación, del número de desempleados susceptibles de ser contratados como trabajadores temporales. AOF Greve vivió una situación tan crítica en el marco de otro proyecto de rotación, que hubo de anularlo.

Frente a esta situación, las partes implicadas en la rotación consideraron necesario recurrir a fuentes suplementarias para la contratación de trabajadores temporales. Se actuó a varios niveles: la AF extendió su búsqueda a otros condados y convocó un número mucho mayor de pequeñas reuniones de información (máx. 25 personas). Se mejoró significativamente la forma de presentar la documentación escrita que se distribuía antes de las reuniones de información (texto y composición). La caja de desempleo de la KAD envió la documentación junto con la factura del montante de las cotizaciones a los acogidos al paro. MM-BUID designó un grupo (constituido por el jefe de producción, el delegado de personal, un trabajador fijo que había sido trabajador temporal en una formación previa, y un trabajador fijo de origen libanés) para participar en las reuniones de información. Se trataba de presentar a los posibles trabajadores temporales una imagen de la empresa tan amplia como fuera posible.

Las reuniones informativas se desarrollaron de la siguiente manera: la AF abordaba, como introducción, el tema de los derechos y las obligaciones de los desempleados, la institución formativa exponía cada uno de los elementos de la formación (antecedentes de la formación, cursillo de formación, formación en el empleo y contratación permanente) y MM - BUID presentaba a grandes rasgos la empresa, haciendo una exposición general de los productos (con muestras), del objetivo de la empresa, etc. Pero, sobre todo, lo que atraía la atención era la intervención del empleado fijo que había sido trabajador temporal en una formación previa.

Al término de la reunión informativa, los parados debían indicar si deseaban intervenir como trabajadores temporales en dicha rotación. Aquéllos que aceptaron fueron entrevistados por una comisión (compuesta por empleados de la producción), que evaluó si se debía o no convocar al desempleado en la empresa para su contratación. A pesar de esta actuación de

envergadura, satisfactoria en opinión de ambas partes, sólo fue posible cubrir 17 de los 18 puestos de trabajadores temporales.

4.6. Consideraciones finales

4.6.1. ¿Qué cualificaciones / competencias adquirieron los trabajadores?

La idea que sustentaba el proyecto Medstyr 2 era la de aproximar entre sí la empresa y los cursos formativos, con el fin de que los protagonistas de los dos ámbitos fueran responsables conjuntos de toda la formación. Los formadores se asociaron a la empresa; realizaron un periodo de prácticas y reunieron a su alrededor a los grupos del proyecto que realizaron el segundo ciclo de formación. Los trabajadores de la empresa, por su apoyo pedagógico, se comportaron como formadores durante ese periodo formativo.

El segundo curso de formación consiguió con éxito particular crear un proceso de aprendizaje que fomenta la transición progresiva entre el trabajo, el curso formativo y de nuevo el trabajo. Esto confirmó nuestra tesis de que el rendimiento de los cursos formativos aumenta significativamente cuando consiguen implantarse dichos procesos.

Sin embargo, en esta rotación no se procedió a analizar los resultados en las condiciones óptimas, ya que debido al retraso con el que se presentó el proyecto de evaluación, ésta hubo de realizarse en una fecha demasiado próxima al fin de curso. En todo caso, podemos constatar que la memoria del curso se reveló plenamente conforme con lo proyectado, tanto en su forma como en su contenido (orientados hacia la empresa), siendo la transición progresiva todo un éxito.

El tema de la cooperación fue particularmente crucial, y los participantes se dedicaron antes que nada a conocer y comprender las causas de los problemas y la forma de resolverlos. Es evidente que el curso suscitó reflexiones colectivas entre los trabajadores de la producción y en medida menor, pero no insignificante, reflexiones personales sobre el futuro de la empresa.

Uno de cada cuatro participantes ve una diferencia positiva: una mayor cooperación y más diálogo con otros grupos de la empresa. Una buena parte considera que la situación ha mejorado notablemente. El mejor nivel de información queda reflejado en las respuestas a las preguntas sobre el proceso de desarrollo: el 87 % de las personas interrogadas mostró un mejor conocimiento. El interés por mantenerse informado aumentó claramente y es de destacar que, en el futuro, la satisfacción en el trabajo depende de estar o no vinculado al desarrollo del producto (65 %). El compromiso de los trabajadores de la producción va tan lejos que alrededor de la mitad de ellos piensan que podrían contribuir aún más a la calidad de la producción. En otras palabras, un potencial que el curso ha permitido poner de manifiesto.

Como regla general, los formadores son siempre los principales responsables de lo ocurrido en el aula, y la dirección de la empresa de lo que sucede en ésta. Esto plantea ciertas exigencias a

las dos partes en lo referente a su participación y a la prioridad concedida a las tareas. El futuro nos dirá si la responsabilidad de los trabajadores por su aprendizaje pasará a un segundo plano con respecto a sus propias exigencias y las de la dirección en cuanto a crecimiento de la productividad, lo que llevaría a olvidar o abandonar las nuevas competencias, el mejor conocimiento de la empresa, la mayor comprensión de los problemas de cooperación y del deseo creciente de discutir juntos los cambios y las mejoras en la producción.

4.6.2. ¿Puede crear una rotación empleo-formación ofertas especiales de formación?

Desde el punto de vista del contenido y de la pedagogía / métodos, los proyectos de rotación empleo-formación se presentan bajo diferentes aspectos. Pueden tener un contenido u otro, recurrir a éste o aquel principio pedagógico de aprendizaje y abarcar periodos de breve o larga duración. El único común denominador que tienen entre sí los proyectos de rotación es su estructura básica. Conviene por tanto concentrarse en dicha estructura y plantear la cuestión siguiente: ¿permiten los proyectos de rotación empleo-formación realizar posibilidades de formación continua que no puedan incluirse en otras ofertas de formación continua?

Aquellos que han llevado a cabo estos proyectos podrían responder a la pregunta con un sí prudente. Prudente porque siempre es posible afirmar que una oferta de formación es realizable sin el apoyo financiero y organizativo que supone la estructura de la rotación empleo-formación. Sin embargo, estamos convencidos de que la mayoría de las numerosas formaciones que hemos impartido como responsables principales no hubieran podido realizarse si la empresa o las empresas que formaban parte de los asociados no hubieran contribuido con una importante ayuda financiera. A este respecto, es imprescindible mencionar que los grupos a los que se dirigían nuestros cursos estaban compuestos en su mayoría por mujeres no cualificadas, un grupo destinatario amenazado por definición de marginación en el mercado de trabajo y que, paradójicamente, no se beneficia más que de reducidas ayudas públicas (y privadas). Expondremos, por tanto, tres argumentos en favor del modelo de la rotación empleo-formación como estructura para la formación continua.

La rotación empleo-formación es una herramienta especialmente idónea para implantar cambios organizativos en una empresa. Hemos constatado que un mayor nivel de formación favorece los cambios hacia una estructura horizontal en la empresa y un mayor nivel de autogestión entre los trabajadores de la producción. No basta con que algunas personas reciban la formación continua pertinente, todos los trabajadores deben encontrar un nuevo equilibrio y todos se verán confrontados a reacciones contra el cambio. *El modelo de la rotación empleo-formación ofrece la posibilidad de no reservar la oferta de formación continua a unas pocas personas, sino de proponérsela al conjunto de los trabajadores.*

Si se hace un buen uso de ellos y con el apoyo necesario de parte de los empresarios, los proyectos de rotación empleo-formación pueden significar una vía de reinserción en el mercado de trabajo para personas gravemente afectadas por el paro. Las rotaciones analizadas anteriormente incluían muy especialmente a los trabajadores temporales en el curso formativo

destinado a los trabajadores fijos. Durante los cursos, los trabajadores temporales pasaron a un primer plano, dado que en su calidad de recién llegados se sorprendían de las numerosas reacciones del tipo “siempre se ha hecho así”, características de toda cultura de empresa. Ser nuevo y sin experiencia, algo que en numerosos contextos se considera un lamentable inconveniente, pasó a considerarse como un recurso desperdiciado. Todos los trabajadores temporales participantes en la rotación recibieron una oferta de contratación permanente, y la gran mayoría de ellos continúa actualmente trabajando en la empresa.

El modelo de la rotación empleo-formación tiene como objetivo satisfacer necesidades específicas de formación y, sin embargo, genera soluciones flexibles al respecto. Los cursos descritos en el artículo son ejemplo de ellas, dada difícilmente sería posible introducir estas formaciones específicas en la planificación de los centros AMU o de las escuelas técnicas. En una época en la que las empresas consideran la flexibilidad como un parámetro esencial para la competitividad, es razonable plantear esta misma exigencia a las instituciones formativas con respecto a sus prestaciones. El modelo de rotación empleo-formación permite “registrar” y satisfacer las necesidades específicas de formación de una empresa.

Solicitud de ayuda para un proyecto de rotación en la región de AF-Roskilde

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	
1.1 Solicitante: Maersk Medical A/S, Osted	1.2. Título del proyecto: <i>Rotación empleo – formación en Medstyr 2 – 2ª parte</i> Proyecto Cooperación futura
1.3 <u>Contexto y objetivo del proyecto:</u> La formación descrita en esta solicitud de ayuda es la continuación de la <i>Rotación empleo – formación en Medstyr 2 – 1ª parte</i> , admitida por el Consejo en 1997. Su objetivo general es <i>proporcionar a los trabajadores de la producción de Maersk Medical, Osted, (MMO) los conocimientos necesarios sobre el funcionamiento de la empresa para que puedan crear nuevas formas operativas más adecuadas que supongan una mayor participación de los trabajadores y una cooperación entre todos los servicios de la empresa.</i> La presente solicitud de ayuda viene a sustituir a las dos solicitudes que no llegaron a materializarse: una fue examinada y admitida por el Consejo en junio de 1998 y la otra se retiró en la reunión del Consejo de 28 de enero de 1999. <u>Balance de la rotación empleo – formación en Medstyr 2 – 1ª parte</u> Los resultados del primer proyecto de rotación respondieron plenamente a las expectativas, tanto de los trabajadores temporales como de la empresa (véase la evaluación de la rotación). En lo referente a los trabajadores temporales , <i>12 de los 13 trabajadores temporales contratados por la empresa en el marco del último proyecto de rotación han obtenido un contrato fijo.</i> La empresa ha establecido tres campos de acción – basándose en la actuación preliminar llevada a cabo durante el primer proyecto de rotación– 1. Necesidad de reforzar los grupos de producción mediante la formación de equipos y la resolución de conflictos 2. Incremento y mejora de la cooperación y comprensión interprofesionales 3. Aumentar la comprensión general por parte los operadores sobre productos, procesos y mandos de la MMO Los dos primeros campos de acción están situados en un contexto que no corresponde a un proyecto de rotación. El último es el objeto de la presente solicitud. <u>Objetivos del proyecto Rotación empleo – formación en Medstyr 2 – 2ª parte</u> El proyecto proporciona a los trabajadores de la producción la posibilidad de mejorar su conocimiento de los mecanismos de la empresa y adquirir una visión de conjunto que refuerce su cooperación con otras categorías del personal, incluida la dirección. El proyecto parte del principio fundamental de que existe una estrecha relación entre el conocimiento que tienen los trabajadores de la producción sobre los procesos, productos y estructuras de la empresa, y su posibilidad de colaborar a los cambios organizativos en el seno de una estructura más horizontal. La rotación en Maersk Medical, Osted, dio a los trabajadores temporales excelentes oportunidades para conocer una empresa que, en numerosos aspectos, está a la vanguardia de la evolución hacia una <i>estructura organizativa más horizontal, una mayor participación de los trabajadores y la cooperación interprofesional</i> , factores que caracterizan al sector industrial moderno. Al encontrarse Maersk Medical, Osted en una fase de fuerte expansión, es realista esperar que todos los trabajadores temporales que se integren en los ritmos y hábitos de la empresa puedan ser contratados de forma permanente al término del proyecto.	
1.4 Número de <u>personas</u> participantes en el proyecto de rotación: Trabajadores: 130 Parados: 18	

1.5	<u>Fechas de comienzo y fin del proyecto de rotación:</u>	
	Comienzo: 6.9.1999	Fin: 27.2.2000
1.6	<u>Empresas afectadas:</u>	
	Razón social: Maersk Medical A/S, Osted	Ramo: material médico plástico
1.7	<u>Organización de la dirección del proyecto:</u>	
	Asociados:	Personas de contacto (responsables):
	KAD Roskilde	Laila Jensen/ Morten Ledskov/Helle Reuber
	AF Roskilde	Kirsten Høyer Rasmussen/Hanne Tvede
	AOF Greve	Thomas Braun
	Maersk Medical, Osted	Sanne Hentze/Anne-Marie Krog/Lis Glennild/Vibeke Brandt
Se ha designado una comisión directiva del proyecto, integrada por las personas precedentes. La comisión se reunirá según sea necesario, y al menos cada tres meses, durante el periodo de realización del proyecto.		

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO			
2.1	<u>Trabajadores participantes:</u>	Número en total:	130
	Categorías (antecedentes de formación/funciones): operadores		
2.2	<u>Trabajadores temporales:</u>	Número en total:	18
Se incluirá a los trabajadores temporales en uno de los 4 equipos (mañana/tarde/noche/fin de semana). Se dará preferencia a las características (o experiencia profesional) siguientes :			
	a) origen no danés		
	b) danés hablado y escrito		
	c) H/M entre 45 y 59 años		
2.3	<u>Formación:</u>		
	<u>Trabajadores:</u>		
	Formación continua:	16 semanas	Comienzo: 4.10.1999 Fin: 27.2.2000
Las 16 semanas de curso consisten en 8 cursos formativos con una duración de dos semanas.			
	<u>Trabajadores temporales:</u>		
	Operadores:		
	Formación previa:	4 sem. (2 sem. form. y 2 sem. práct.)	Comienzo: 6.9.1999 Fin: 3.10.1999
	Form. en el empleo:	10 semanas	Comienzo: 4.10.1999 Fin: 9.12.1999
	Contratación regular:	11 semanas (vacaciones incluidas)	Comienzo: 20.12.1999 Fin: 27.2.2000
	<u>Planificación y coordinación del proyecto:</u>		
La selección de la mano de obra temporal se llevó a cabo en colaboración entre AF Roskilde, KAD Roskilde y Maersk Medical, Osted.			
2.4	Expectativas respecto a la <u>repercusión sobre el empleo</u> (contratación final de trabajadores temporales):		
Se preveía que todos los trabajadores que se integraran en los ritmos y hábitos de la empresa recibirían una oferta de contrato fijo.			

3. FORMACIÓN EN EL MARCO DEL PROYECTO

3.1 Formación de los trabajadores:

Módulo de formación:	Número de semanas de curso:	Institución formativa:
Comprensión de la empresa: productos, procesos y estructuras de la empresa	2 semanas	AOF Greve P&D

3.2 Formación de parados:

La formación de parados se divide en 4 tramos:

Prácticas en MMO, con formación en el puesto de trabajo	(2 semanas)
Curso sobre la situación del mercado de trabajo	(2 semanas)
Curso de comprensión de la empresa (con los trabajadores)	(2 semanas)
Curso para operadores (AMU)	(2 semanas)

Se exponen a continuación los temas de la formación, divididos por semanas

Módulo de formación:	Número de semanas de curso:	Institución formativa:
Comunicación y cultura de empresa	1 semana	AOF Greve P&D
Influencia de los trabajadores en la empresa: antecedentes y condiciones.	1 semana	AOF Greve P&D
Comprensión de la empresa: productos, procesos y estructuras	2 semanas	AOF Greve P&D
Formación del operador en la industria de transformación – Fase I	2 semanas	Centre AMU de Køge

3.3 Costes de la formación:

Trabajadores:

Precio por sem. curso/equipo:

a) 33 500 DKK

A) Total 536 000 DKK

Desempleados:

Precio por sem. curso/equipo:

a) 31 500 DKK (AOF Greve P&D)

b) 44 025 DKK (Centre AMU de Køge)

B) Total 151 050 DKK

3.4 Otros datos referentes al aspecto formativo del proyecto de rotación :

Los trabajadores temporales también participan en la formación de los trabajadores fijos. Se hace un esfuerzo por distribuirlos de manera uniforme entre los seis últimos cursos para trabajadores fijos, con el fin de que tengan la posibilidad de adquirir un conocimiento más detallado de la empresa.

4. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

4.1 Forma de evaluación del proyecto:

Se lleva a cabo una evaluación estándar de la formación, así como una evaluación externa de todo el proyecto ATTAK-Medstyr 2, que a continuación se hace llegar al Consejo.

Responsable de la evaluación:

AOF Greve, división Proyectos y Desarrollo y TI-Arbejdsliv.

4.2 Cuando se dispondrá de la evaluación:

La evaluación estándar del RAR estará terminada en Abril del 2000

La evaluación del proyecto ATTAK estará terminada en la primavera del 2000

5. SOLICITUD DE AYUDA		
Gastos/ingresos:	Total (DKK)	Contribución del Consejo:
A.1 Costes formativos para los trabajadores fijos (véase 3.3)	536 000	486 500*
A.2 Ayudas públicas (diversas):		
• Subsidio del permiso de formación	552 000	
• VUS	165 600	
• Subvención a la formación de adultos (VUS)	(49 500*)	
• (complemento) Ayuda a los trabajadores fijos (§ 88a)		
A.3 Total correspondiente a los trabajadores fijos en formación	- 181 600	486 500*
B.1 Costes formativos para los parados (véase 3.3)	149 720	63 000
B.2 Salarios a los trabajadores temporales	2 153 844	
• Subvención de la formación para el empleo y subvención de permisos formativos	722 714	325 274
B.3 Total correspondiente a los parados contratados como trabajadores temporales	1 431 130	388 247
C.1 Ayuda a la planificación del proyecto (véase 2.3)	Véase 5.2	---
C.2 Ayuda a la coordinación del proyecto (véase 2.3)	---	---
Total (A.3 + B.3 + C.1 + C.2)	1 200 030	874 774*
<p>5.1 ¿Perciben los trabajadores fijos su salario completo durante la formación continua prevista por el proyecto ? Sí</p> <p>Salarios de los trabajadores fijos en formación (total): 1 481 480,- DKK</p>		
<p>5.2 Datos complementarios relativos al presupuesto del proyecto:</p> <p>*La subvención para la formación de adultos (VUS) es de 49 500,- DKK. Este importe se ha deducido de los costes formativos para los trabajadores fijos (posición A.1) y se ha incluido en la cofinanciación de la empresa. Es necesario, no obstante, subrayar que esta cantidad se basa en un cálculo estimativo y que la cantidad real pueda ser diferente.</p> <p>Parte del total de gastos asumida por la empresa: 912 250,- DKK</p> <p>La coordinación y la planificación del proyecto (C.1 y C.2) se financian a cargo de los fondos ATTAK.</p> <p>En un principio no se solicitó al Consejo ayuda destinada a la posición B1 “Costes formativos para los parados” en concepto de gastos de formación para la formación AMU, que se elevaron a 88 050 DKK. Sin embargo, si en contra lo esperado estos gastos resultaran imposibles de financiar en el marco del sistema AMU, se presentaría al Consejo también una solicitud de ayuda para este aspecto del curso.</p>		

6. FIRMAS

Representante de la empresa – dirección:

Fecha: _____ / _____

Sanne Hentze / Jefe de producción, Maersk Medical A/S, Osted

Delegado del personal:

Fecha: _____ / _____

Anne-Marie Krog / Delegada sindical de KAD, Maersk Medical A/S, Osted

Sindicato:

Fecha: _____ / _____

Laila Jensen / KAD Roskilde

Institución formativa:

Fecha: _____ / _____

Lynn Elizabeth Hansen / Jefe de servicio, AOF Greve Division P&D

Fecha: _____ / _____

Thomas Braun / Consejero de formación, AOF Greve division P&D

5. Eficacia de la *Jobotation*: comparación entre la pequeña y la gran empresa

Lizzi Feiler ⁽⁵⁷⁾

Sumario

La *Jobrotation* se implantó en Austria en 1996 dentro de un proyecto ADAPT, integrándose a continuación como instrumento formal de la política de activación del empleo. Desde entonces, se la ha aplicado en diversos sectores industriales y regiones, para grupos destinatarios especiales del mercado de trabajo y empresas de diversas dimensiones. La ventaja principal de la pequeña empresa consiste en que el método fomenta estructuras de desarrollo del personal y los correspondientes mecanismos dentro de la empresa, y mejora la información y el conocimiento sobre métodos y ofertores formativos para la dirección y los trabajadores. Los proyectos efectuados dentro de grandes empresas muestran por su parte fuertes efectos cuantitativos y una mejor correspondencia de oferta y demanda en el mercado de trabajo. Un factor adicional es la fase de desarrollo organizativo de una empresa: los potenciales de creación de empleo son máximos en las empresas innovadoras y los sectores industriales en crecimiento. La *Jobrotation* puede convertirse en un instrumento de fomento del empleo muy eficaz si la dirección que gestiona el programa sigue un criterio estratégico en la selección de empresas participantes.

5.1. Introducción: la experiencia con la *Jobrotation* en Austria

La *Jobrotation* se implantó en Austria en 1996 dentro de un proyecto ADAPT destinado a transferir y adaptar las buenas prácticas danesas en la política de activación del empleo y a constituir una primera red internacional de 12 asociados. Desde entonces, se han efectuado programas de *Jobrotation* en diversos sectores industriales y regiones, para grupos destinatarios especiales del mercado de trabajo. Han participado en ellos un total de 66 empresas, con 2677 trabajadores en formación y 302 antiguos parados que prestan una suplencia mientras dichos trabajadores toman parte de programas de formación. Un notable porcentaje de todos estos suplentes, el 80 %, consiguió integrarse en empleos permanentes dentro de la misma empresa.

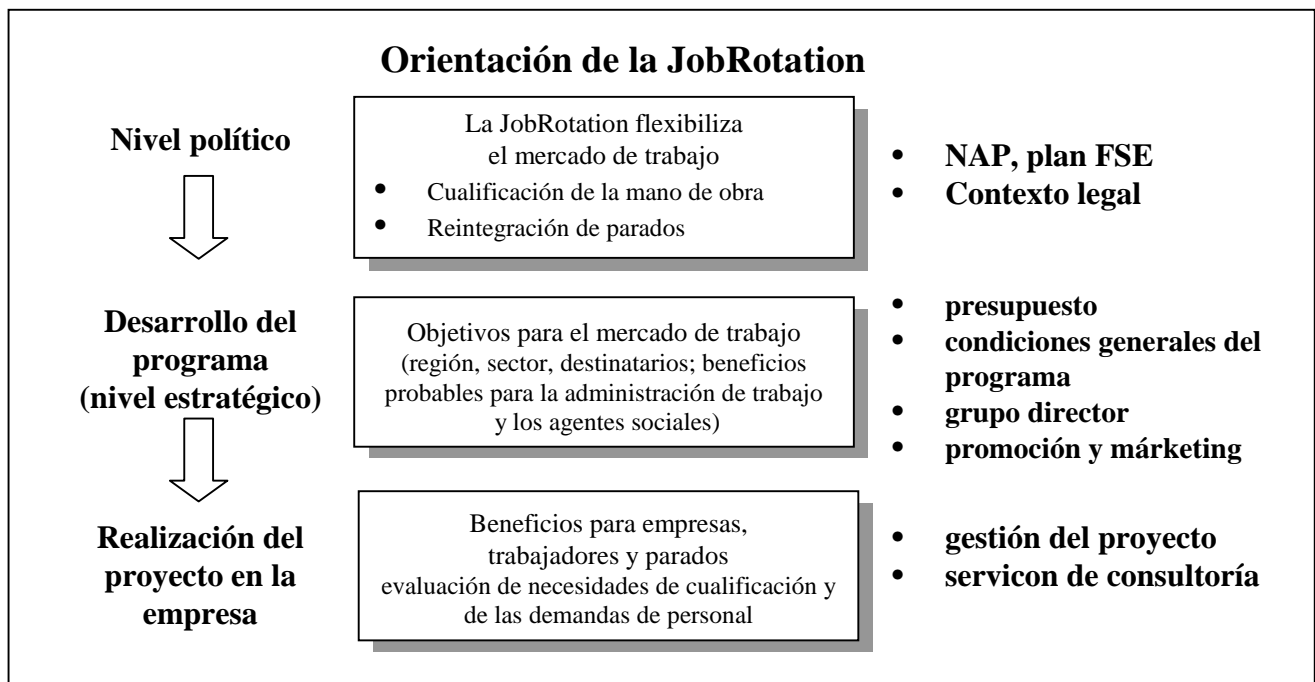
⁽⁵⁷⁾ Consultora de dirección y especialista en política activa de empleo; trabaja con la consultoría ÖSB desde 1985. Desarrollo del programa y realización de la JobRotation en Austria. Evaluación de necesidades de cualificación y demanda de mano de obra en el sector TIC de Austria. Proyecto Leonardo da Vinci: “Difusión de métodos de JobRotation en países candidatos a la adhesión”. Promotora de la red internacional de JobRotation en la UE. E-mail: l.feiler@oesb.at

La *Jobrotation* o rotación formación-empleo constituye un fin en sí misma, sino un medio para lograr un fin. Conforme al objetivo general de combatir y prevenir el paro a través de la actualización y la mejora del nivel de cualificaciones, los programas se diseñaron a sectores industriales específicos y a grupos destinatarios que gozan de prioridad para intervenciones de fomento del empleo. Ejemplos de este criterio selectivo son: un programa que concede prioridad a trabajadoras en formación; un programa destinado a crear empleos para mujeres en el sector de la sanidad y los servicios sociales, y un programa ideado para integrar a personas en situación de paro de larga duración en el mercado de trabajo.

5.1.1. Desarrollo, realización y resultados del programa

Desarrollo del programa:

La *Jobrotation* se adoptó como instrumento formal de la política de activación del empleo, financiado por el Fondo Social Europeo y el Servicio Público de Empleo (SPE) austríaco. Determinadas normativas generales de alcance nacional estipulan las condiciones básicas para su aplicación a escala regional (dos tercios de los costes de cualificación están subvencionados, y también pueden concederse subvenciones salariales para los parados a largo plazo; la empresa financia una tercera parte de los costes formativos de sus trabajadores y los costes salariales de los suplentes). Las oficinas regionales del SPE administran los fondos y definen los programas de *Jobrotation* conforme a los objetivos específicos del mercado de trabajo regional. Se constituye una unidad gestora del programa, que coordina las actividades y la labor de los participantes en éste y ofrece servicios de consultoría a las empresas. Asimismo, se realiza una campaña informativa entre las empresas.

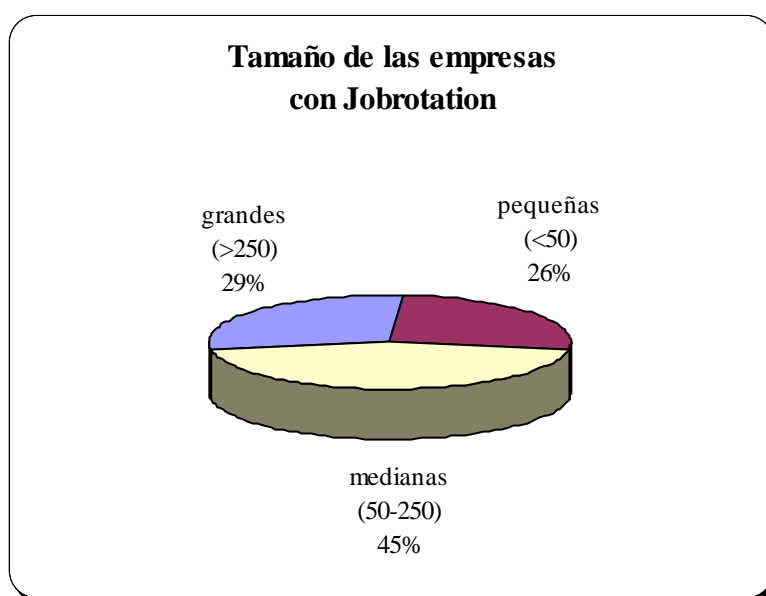


Realización del proyecto:

La realización del proyecto exige la participación de una red de asociados coordinados por la unidad gestora del programa. La función de la empresa consiste en desarrollar planes de cualificación para sus trabajadores y definir la necesidad de mano de obra adicional (perfiles de los suplentes requeridos). La oficina local del Servicio Público de Empleo es responsable de preseleccionar y asignar a los parados. Diversas instituciones formativas participan para impartir las cualificaciones necesarias a la empresa. La oficina regional del SPE subvenciona el proyecto a partir de una descripción de éste. La labor del ÖSB - la unidad gestora del programa – consiste en informar y captar empresas dispuestas a participar en él, en ofrecer servicios de consultoría a las empresas, en coordinar a los asociados y en dirigir el proceso de realización.

En la realización de la *Jobrotation* han participado empresas de diversas dimensiones: un 26 % con tenían menos de 50 trabajadores, un 45 % entre 50 y 250, y un 29 % más de 250.

Diagrama 1: Tamaño de las empresas con Jobrotation



Como era de esperar, la mayor proporción (70 %) de todos los trabajadores que tomaron parte en cursos formativos fueron empleados de empresas grandes. No obstante, mientras que la participación en programas de cualificación supuso el 9 % en las grandes empresas, dicho porcentaje alcanzó el 14 % en las medianas empresas, y el 23 % en las pequeñas. Ello nos indica que en las pequeñas empresas participó en las acciones formativas una proporción mayor de la plantilla total..

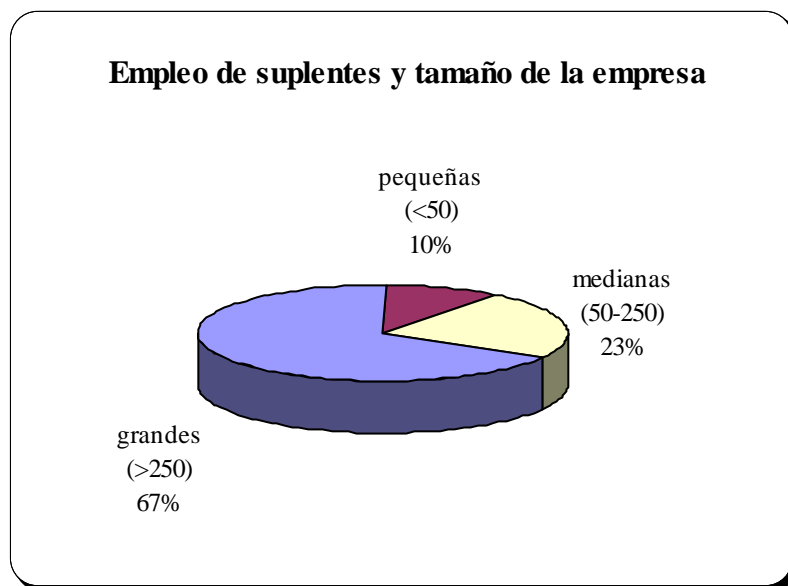
Las pequeñas empresas emplearon un número relativamente mayor de suplentes con respecto a la cifra de trabajadores en formación. La relación entre trabajadores en formación y suplentes fue de 4 : 1 en las pequeñas empresas y de 7 : 1 en las medianas y grandes. El índice de integración de suplentes no muestra diferencias significativas en función del tamaño de la

empresa: tras el periodo de suplencia de seis meses, un 80 % de los suplentes continuó trabajando dentro de todas las empresas, con contrato permanente.

Distribución de los suplentes en función del tamaño de la empresa:

Un 10 % de todos los suplentes trabajó en pequeñas empresas, un 23 % en medianas y un 67% en grandes.

Diagrama 2: Empleo de suplentes y tamaño de la empresa



5.2. La eficacia de la *Jobrotation*: comparación entre la pequeña y la gran empresa

Toda evaluación de la eficacia de un método requiere una previa definición de objetivos y metas: los objetivos de una política de activación del empleo, de un lado, y las metas de las empresas, de otro. La política de activación del empleo aspira a prevenir y reducir el paro. Las empresas aspiran a una cualificación rentable de sus trabajadores, que apoye los objetivos estratégicos del desarrollo comercial de la compañía. La mayoría de las empresas tienen el problema común de encontrar la persona correcta que cumpla los requisitos de un empleo específico.

5.2.1. ¿Pequeñas o grandes empresas?

La comparación de la eficacia entre la pequeña y la gran empresa lleva a la siguiente conclusión:

	Pequeñas empresas	Grandes empresas
Objetivos de la política de empleo (macroeconómicos)	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor participación de la pequeña empresa en la formación • Asegurar el empleo y la creación de empleo 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede destinarse una medida a grupos específicos de trabajadores • Puede encontrar empleo un número alto de parados • Relación más estrecha entre empresas y SPE <p>(es necesario controlar atentamente los efectos de lastre)</p>
Objetivos de la empresa (microeconómicos)	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden resolverse estrangulamientos recurriendo a suplentes • Se crean instrumentos y métodos de desarrollo estratégico del personal • Pueden mejorarse los métodos de contratación 	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden resolverse problemas de contratación mejorando los servicios del SPE • Son necesarias suplencias si los trabajadores de un turno asisten a medidas formativas • Buena imagen de la empresa en el mercado de trabajo

La evaluación de necesidades de cualificación, herramienta innovadora para la pequeña empresa.

Las grandes empresas, con sus directores de recursos humanos, suelen tener ya experiencia con métodos existentes de planificación de cualificaciones, mientras que la pequeña empresa por lo general no dispone de responsables específicos para el desarrollo del personal. El desarrollo de los recursos humanos es una tarea entre muchas para el director general o el propietario de una empresa. El surgimiento e implantación de nuevas herramientas para la planificación estratégica de personal favorece el desarrollo sostenible de los recursos humanos y el de toda la empresa en conjunto.

La evaluación de las necesidades de cualificación debe orientarse a la demanda y corresponderse con:

- (a) Los objetivos estratégicos y las demandas de recursos humanos en la empresa
- (b) Las necesidades de cualificación y los planes de carrera profesional del trabajador individual

La evaluación de las necesidades de cualificación a escala de la empresa viene propuesta y apoyada por agentes consultores externos a la empresa (unidad gestora del programa) y requiera tres fases principales:

(a) El compromiso de los directivos superiores

El punto de partida es una entrevista con los directivos superiores de la empresa: ¿qué experiencia han recogido de las medidas formativas anteriores?; ¿qué cambios son de esperar en el mercado, la producción y las innovaciones tecnológicas?; ¿qué personas fundamentales deben participar en el proceso de evaluación?; ¿de qué forma puede integrarse a los trabajadores en el proyecto?, y sobre todo, ¿es la *Jobrotation* la respuesta correcta?

(b) Participación de los trabajadores

La segunda fase consiste en la realización de seminarios con los directivos medios (o, en las empresas muy pequeñas, con grupos de trabajadores o con toda la plantilla). Los directivos superiores informan a los trabajadores sobre los objetivos estratégicos de la empresa.

La participación de los trabajadores puede lograrse ya sea mediante un seminario o a través de entrevistas personales entre cada trabajador y su superior, que habitualmente se ciñen a los puntos siguientes:

- (i) ¿Qué cualificaciones y competencias son necesarias para cumplir los objetivos de la empresa?
- (ii) ¿Qué elementos de cualificación complementaria permitirían lograr las competencias necesarias?
- (iii) ¿Qué métodos didácticos serán los más adecuados (evaluación de experiencias anteriores)?
- (iv) ¿Hay estrangulamientos en los recursos humanos del puesto de trabajo / sección?

Los resultados se reúnen en un informe de síntesis, junto a un plan provisional de cualificación.

(c) Plan proyectado con los directivos superiores:

Se elabora finalmente un plan estratégico definitivo de cualificación con los correspondientes cálculos de costes, plan de trabajo y enumeración de participantes (tanto trabajadores como perfiles requeridos para los suplentes).

5.2.2. Las empresas en el umbral del crecimiento sostenible

La eficacia de la *Jobrotation* o de otros instrumentos para intervenciones sobre el empleo desde la empresa no depende tan sólo del tamaño de ésta sino también de la fase de su desarrollo organizativo. El potencial de creación de empleos es superior para empresas innovadoras y sectores industriales en crecimiento. Las empresas innovadoras con potencial de crecimiento sostenible suelen encontrarse mayoritariamente entre las compañías de tamaño medio.

Pueden diferenciarse tres fases principales en el desarrollo de una empresa:

Efectos de la Jobrotation en las diversas fases de desarrollo empresarial:

	Pequeñas empresas	Grandes empresas
Empresas innovadoras y en expansión	Muy indicadas para la <i>Jobrotation</i> : Fuertes efectos cualitativos	Fuertes efectos cuantitativos (deben controlarse mucho los posibles efectos de lastre)
Empresas en el umbral del crecimiento y la innovación	Muy indicadas para la <i>Jobrotation</i> : Apoya el desarrollo de la empresa y su potencial de creación de empleo	Muy indicadas para la <i>Jobrotation</i> : Apoya el desarrollo de la empresa y su potencial de creación de empleo
Empresas tradicionales o en crisis	Otros instrumentos (reorientación estratégica, recualificación)	Otros instrumentos (centros de movilidad, fundaciones para la mano de obra)

Empresas en el umbral del crecimiento y la innovación:

Puede tratarse de empresas nuevas y en expansión, o de compañías que han conseguido superar una crisis (mediante un proceso de reestructuración y reorientación estratégica). Han conseguido adaptarse con éxito a las transformaciones del mercado o se encuentran en vías de hacerlo. Dichas transformaciones requieren nuevas cualificaciones y trabajadores mejor cualificados que sean capaces de afrontar un proceso de transición. Pueden consolidarse los empleos existentes y activarse el potencial de creación de empleo.

5.2.3. La eficacia de la *Jobrotation* en resumen

La *Jobrotation* puede constituir una herramienta sumamente eficaz para el empleo si la gestión del programa aplica un método estratégico en la selección de empresas participantes. Es necesario disponer de datos de investigaciones macroeconómicas sobre sectores industriales a escala regional (“pronósticos de cualificaciones”). Los datos microeconómicos pueden obtenerse entrevistando a directivos jefe.

Para que el método sea eficaz y sostenible en las PYMEs es necesario:

- (a) Fomentar las estructuras y mecanismos de desarrollo de personal dentro de la empresa
- (b) Mejorar la información y los conocimientos sobre métodos y ofertores formativos en el mercado
- (c) Combinar los objetivos estratégicos de la empresa con los planes de desarrollo individuales y de carrera personal
- (d) Mejorar los procedimientos de contratación e integración de nuevos trabajadores en la plantilla

Para lograr resultados positivos y sostenibles tanto en empresas grandes como en pequeñas, se requiere:

- (a) Mejorar los mecanismos de planificación de la demanda de personal (perfiles de la demanda y cualificaciones clave necesarias), que proporcionen los datos necesarios para una precualificación del parado conforme a la demanda
- (b) Mejorar la correspondencia de la demanda y la oferta en el mercado de trabajo
- (c) Una cooperación más estrecha entre las empresas y las oficinas de empleo

Bibliografia

Feiler, Lizzi. *JobRotation Austria: ADAPT 1996-99: informe final*. Viena:1999.

Schömann, Klaus; Mytzek, Ralf; Gülker, Silke. *Institutional and financial framework for Jobrotation in nine European countries*. Berlín: WZB, 1998.

Slupetzky, Walter. Ressourcenorientierte Arbeitsmarktpolitik. En: *Europa ohne Arbeit?: Beiträge zur Zukunft der Arbeitsmarktpolitik*. Stuttgart: Kohlhammer, 1997.

6. Ponencia del Sr. Athanasios Papathanasiou Director del centro de formación profesional Tecnópolis

En el epicentro de la reconstrucción económica se halla la denominada «especialización flexible». En contraposición al modelo de desarrollo económico de Henry Ford, especialmente proclive a las economías de escala (scale economics) la especialización flexible fomenta las «economías de objetivos variables» (scope economics). La producción industrial flexible se basa en el potencial de flexibilidad que ofrecen las nuevas tecnologías, y en el uso del trabajo especializado, así como en la aplicación de sistemas productivos denominados "justo a tiempo" (sistemas "just in time"). Así pues, en lugar de la ocupación masiva, fomenta la utilización selectiva de la fuerza de trabajo.

Las nuevas formas de organización del trabajo exigen trabajadores con mayor formación y mejor preparados. El trabajo se somete a una profunda reforma y el conocimiento se convierte en ingrediente y criterio básico para conseguirlo. La formación continua constituye una necesidad para los trabajadores del nuevo siglo.

Pese a todo ello, el fomento de la educación y la formación continua de los recursos humanos suscita objeciones y dudas, que en general se refieren a:

- (a) El vínculo de la formación de los parados con el proceso productivo y el empleo es limitado;
- (b) No se exploran las necesidades educativas y de diseño de la formación, lo que con frecuencia conlleva que los trabajadores participen contra su voluntad en el programa de formación interna de la empresa, no mejorando lo suficiente sus cualificaciones profesionales, y yuxtaponiéndose el tiempo dedicado a la formación con las necesidades y obligaciones cotidianas habituales de las empresas actuales.

Por ello es preciso adoptar un nuevo enfoque sobre la educación y formación continua en el que se impliquen no sólo los sistemas de educación y formación, sino también las propias empresas y los individuos.

Objetivo básico de este nuevo enfoque ha de ser la creación de un vínculo estable entre, de una parte, la economía y las empresas, y de otra el contenido y las estructuras de la formación y la educación profesionales. Este vínculo acarreará consecuencias importantes para la función de las entidades participantes y para sus relaciones mutuas. Simultanear la formación profesional con los imperativos de la época exige más que nunca la aplicación de nuevos métodos de cooperación entre los agentes comunes de la formación, que incorporen la responsabilidad específica de cada uno de ellos. Una de las principales ventajas de la cooperación consiste en que la toma de decisiones respecto a la formación profesional y su contenido estará a cargo de quienes resulten los más aptos para decidir el contenido y los métodos de la formación profesional que ha de realizarse, es decir, los más cercanos al puesto

de trabajo. Esto se refiere fundamentalmente a los agentes sociales, ya que tanto empresarios como trabajadores pueden resultar beneficiados de una formación profesional adecuada que responda a las necesidades del individuo.

Los problemas arriba indicados llevan a reclamar un modelo flexible de educación que responda con éxito a las exigencias y las necesidades de las unidades económicas actuales, de sus trabajadores y de los parados. El modelo concreto habrá de reunir las siguientes condiciones:

- (a) Ofrecerá a los trabajadores de la empresa la posibilidad de recibir formación y educación continua, sin reducir la productividad de la empresa.
- (b) Ofrecerá al personal en formación los plazos indispensables, así como los medios para formarse, sin que se perturben sus relaciones laborales ni su vida privada.
- (c) Aspirará a la supresión del paro de larga duración, fomentando la ocupación y la formación de parados en condiciones reales de trabajo.
- (d) Intentará minimizar la distancia existente entre las competencias y capacidades disponibles y las cualificaciones buscadas.
- (e) Proporcionará preparación a parados con vistas a su incorporación sin contratiempos al mercado de trabajo, combinando la adquisición de nuevas competencias y capacidades con la creación de nuevos puestos de trabajo, y con la posibilidad de abrir nuevas ocasiones de ocupación simultaneadas con acciones de especialización y formación.

6.1. El modelo que combina todas estas condiciones es el de rotación en el trabajo (*Jobrotation*)

La rotación en el trabajo es un modelo de formación y educación continuas en el que los parados reciben formación y capacitación profesional de forma sistemática para reemplazar a empleados durante el periodo en que éstos dejan temporalmente su puesto de trabajo para seguir recibiendo a su vez formación y capacitación. Los fundamentos de este modelo son, expresados de forma muy simple:

- (a) Selección de los trabajadores que van a seguir un programa de formación concreto.
- (b) Selección de los parados y formación de los mismos (teórica y práctica) en el objeto del puesto de trabajo, de forma que puedan sustituir plenamente a quienes tienen ya un puesto de trabajo concreto en la empresa.
- (c) Sustitución de los trabajadores por los parados que han sido formados al efecto.
- (d) Desarrollo del programa de capacitación y formación profesional de los trabajadores.

La aplicación del modelo de rotación en el trabajo constituye una vía adecuada y útil para la inserción con éxito de las empresas en la formación permanente y tiene resultados positivos, tanto para los empleados como para los parados.

6.1.1. Los empleados

El modelo se basa en la necesidad de establecer una relación indisoluble entre la gestión programada de la ocupación de los trabajadores y la política de formación de éstos en la empresa. Empieza a ser progresivamente lugar común la opinión de que definir las perspectivas y objetivos de las empresas y la consiguiente previsión de sus necesidades futuras constituye una condición importante para la aplicación con éxito de una política de capacitación profesional.

El uso de técnicas que permiten una proyección al futuro puede ilustrar las características básicas de la capacitación profesional que necesitan los trabajadores de una empresa concreta.

La aplicación de la rotación en el trabajo presupone definir las necesidades educativas del personal teniendo en cuenta el nivel actual de sus capacidades profesionales, y diseña el desarrollo posterior de sus cualificaciones. El sistema se inscribe así en los modelos de formación profesional que facilitan una gestión programada de la ocupación de los trabajadores.

La rotación en el trabajo garantiza el desarrollo de la formación dentro del horario de trabajo oficial de los empleados, sin que tenga consecuencias negativas sobre su vida familiar y personal, y sin suponer estrés en el conjunto de sus obligaciones laborales cotidianas. Crea de esta forma mejores condiciones para la asimilación del contenido de la formación por los trabajadores, y reduce el período necesario para la capacitación profesional. Por otra parte, la existencia de un suplente en la empresa facilita la movilidad por motivos de formación, que adquiere una mayor importancia en relación con el pasado.

La rotación en el trabajo, al crear mejores condiciones para el desarrollo de la formación y al fomentar su calidad, aumenta la estabilidad de los trabajadores en su puesto de trabajo, haciendo evolucionar sus cualificaciones y capacidades, mejorando su capacidad productiva y reforzando permanentemente su capacidad de negociación.

6.1.2. El caso de los trabajadores altamente especializados

La aplicación del modelo plantea exigencias de distinto nivel, según el nivel del empleo en el que se aplica. Cuando se aplica a trabajadores altamente especializados se plantean exigencias mayores en cuanto al diseño y la materialización de una formación especializada que ha de incorporar las necesidades formativas de carácter estratégico que surgirán del entorno futuro en el que deberá moverse la empresa. Serán precisamente estos trabajadores quienes se harán cargo, en su mayor parte, de la adaptación de la empresa a los cambios.

El vacío que se crea en la empresa es equivalente al grado de especialización en cada caso. Por ello, en los casos mencionados sólo podrá existir participación en la aplicación del modelo si existen condiciones suficientes para cubrir el vacío laboral y garantizar la continuidad normal en el flujo del cumplimiento de sus obligaciones laborales. Tales casos son:

- (a) Descripción exacta de las cualificaciones complementarias que deberá adquirir el trabajador altamente especializado y su incorporación al contenido de la formación proporcionada, que deberá reunir elementos de formación individualizada.
- (b) Carácter innovador del programa de formación del trabajador.
- (c) Periodo de sustitución relativamente breve
- (d) Garantías de que el parado que va a sustituirle reúne el nivel suficiente para llevar a cabo las funciones previstas en el empleo; en aquellos casos en los que no sea posible, se utilizará una posibilidad alternativa de sustitución, consistente en que el trabajador será sustituido por otro de un nivel inmediatamente inferior en grado de especialización, destinándose el suplente al puesto de este último trabajador.

En los casos de los trabajadores altamente cualificados la sustitución plantea exigencias mucho mayores. Para que la sustitución sea posible en la práctica deberán darse condiciones adicionales, a saber:

- (a) La selección de los suplentes deberá basarse más en los criterios de selección de personal que en los de selección de parados para seguir un programa de formación.
- (b) Los suplentes deberán contar con conocimientos básicos del puesto de trabajo y cierta experiencia profesional, aunque sea en puestos de menor especialización.
- (c) El contenido de la formación para parados deberá contar con una elevada especialización
- (d) Las prácticas en la empresa previas a la sustitución del trabajador son el período decisivo durante el cual habrá de garantizarse la profundización en el contenido de las obligaciones laborales
- (e) La duración del programa de formación para parados suplentes deberá ser bastante superior a lo acostumbrado, y no guardará relación con el periodo de formación de los trabajadores a los que sustituyen.

6.1.3. Los parados recién llegados al mercado de trabajo

Es sabida la gran dificultad a que se enfrenta la mayoría de los parados, en especial los jóvenes, para su inserción en el mercado de trabajo. Una situación habitual es el paro de larga duración y el trabajo informal, a la vez que existe el peligro de que se devalúen las cualificaciones adquiridas y se genere un alejamiento total del proceso productivo.

Al considerar el problema del desempleo como un problema social, con graves peligros para la cohesión social, el modelo de la rotación en el trabajo contribuye a solucionarlo, fomentando la incorporación de los parados a condiciones reales de trabajo de tal forma que contrarreste la devaluación de sus competencias y capacidades.

Este modelo determina con exactitud las cualificaciones que han de adquirir los parados para ser buenos sustitutos de los trabajadores, y vincula el contenido del puesto de trabajo destinado a dotarles de experiencia laboral con el contenido del programa de capacitación que

siguen. De esta forma se crean mejores condiciones para combinar con éxito la vocación personal de los parados y las oportunidades que ofrece la actividad económica, así como para adaptarlos a la reclasificación del peso específico de cada profesión, que constituye un proceso continuo, ya que la estrechez del mercado para algunas profesiones convive con la elevada demanda existente en otras.

Pese a que su estancia en la empresa sea de duración a priori limitada, y por supuesto inferior a la deseada por ellos, permite obtener una experiencia profesional. Esta experiencia genera una mayor disposición para su integración en el proceso productivo de la empresa, puesto que les familiariza con las «costumbres de la casa», y al mismo tiempo incrementa su posibilidad de encontrar trabajo en empresas similares. Los parados acceden al mercado de trabajo, por una parte al entrar en la lista de candidatos a los que dará empleo en un futuro inmediato la empresa en la que trabajaron como suplentes, por otra parte al adquirir experiencia y contacto con el mercado de trabajo.

La rotación en el trabajo permite la adquisición de experiencia laboral en condiciones reales, y precisamente con responsabilidades como suplente. El aprendizaje en el puesto de trabajo adquiere cada vez mayor importancia como generador de formación profesional para parados. Estos reciben formación sobre una base atípica, pero concreta, en el mismo ambiente en que ejercerán su actividad en el futuro.

Esta forma de aprendizaje se diferencia de las prácticas laborales. El aprendizaje en el trabajo constituye un proceso multidimensional, tras el cual el parado se inscribe en el marco de las obligaciones laborales, pero también en el entorno más general del trabajo en la empresa. La suplencia constituye un procedimiento de formación especialmente poderoso, ya que incluye la realización de determinadas acciones y saber afrontar los problemas que surgen a lo largo del flujo de producción. Al mismo tiempo, la cooperación y la coordinación necesarios para el trabajo en equipo repercute con un efecto multiplicador sobre el ritmo y el nivel de las capacidades que se adquieren.

En este punto hemos de señalar que la realización de las tareas laborales se ve influida seriamente por la identidad y las características del grupo de trabajadores, hasta tal punto que se exige a los suplentes una actitud social correcta. Es decir, el suplente está llamado a adoptar la cultura, los modelos sociales y los valores del grupo de trabajo y del grupo de colegas de trabajo. Simultáneamente, los suplentes aprenden a trabajar en una organización que incluye a diferentes grupos de trabajadores en la empresa, escalas jerárquicas y determinadas relaciones de poder. Esta experiencia social es especialmente importante para los recién llegados al mercado de trabajo.

6.2. Coordinación de las intervenciones

La aplicación de este modelo plantea mayores exigencias a los participantes. Exige un periodo relativamente largo de preparación, unidad de acción de los numerosos participantes, y un

elevado nivel de coordinación. Estas exigencias de mayor calado se corresponden con la demanda de una formación profesional más eficaz y útil a la sociedad.

La combinación de una capacitación y formación permanentes de los trabajadores y una ocupación simultánea de parados se corresponde con la política de desarrollo y aumento de la empleabilidad que se fomenta en Europa y queda garantizada mediante la aplicación del modelo de la rotación en el trabajo. El programa se concentra en aumentar el valor añadido y una reducir a la vez los costes salariales gracias a la continua adaptación de la mano de obra. Además, este modelo garantiza la flexibilidad de los trabajadores, que se adapta a la flexibilidad de la empresa, para repartir costes y resultar beneficioso a todos los participantes.

El sistema de rotación en el trabajo parece ser lo bastante poderoso como para reducir sus posibles deficiencias y mejorar las ventajas que se han ido evidenciando en su aplicación piloto. Este pronóstico se basa en un aspecto fundamental:

- (a) Desde un punto de vista educativo, conjuga el aprendizaje con el trabajo.
- (b) Desde el punto de vista de los diversos intereses, conjuga los empresariales con los de los trabajadores y los parados.

7. La *Jobrotation* vista por las empresas, los trabajadores y los responsables políticos - Expectativas y resultados con el ejemplo “*Jobrotation* para la región de Bremen”

Hubertus Schick ⁽⁵⁸⁾

Los proyectos de *Jobrotation* (rotación empleo-formación) han cosechado y siguen cosechando grandes elogios por antelación:

- (a) La *Jobrotation* – ¿logrado ejemplo de una política moderna del mercado laboral?,
- (b) La *Jobrotation* – ¿solución excelente a los problemas del mercado laboral europeo?
- (c) La *Jobrotation* – ¿modelo para Alemania?

Este tipo de planteamientos acompañó al proyecto desde su introducción en Alemania en 1996, con lo que se le puso desde un principio bajo una cierta presión expectativa. Esto rige también por completo -como expondré a continuación- para el *Land* federal de Bremen.

La Universidad de Bremen ha colaborado desde 1997 en la concepción y puesta en práctica del proyecto piloto de Bremen. Yo mismo consideré al principio el proyecto con escepticismo, por sus grandes ambiciones y la dificultad de combinar finalidades tan diversas, para a continuación hacerme cargo con interés del seguimiento científico del proyecto “*Jobrotation* para la región de Bremen”. Dentro de este contexto se han analizado hasta ahora unas 40 empresas interesadas en cooperar o que ya lo hacen.

7.1. El diseño del proyecto piloto de Bremen

Ya que los proyectos de *Jobrotation* en Alemania, y más aún los europeos, persiguen no sólo objetivos muy diferentes, sino que presentan también diseños y financiaciones muy diversas, presentamos a continuación una breve síntesis del Proyecto de Bremen: ⁽⁵⁹⁾

- (a) El proyecto se lleva a cabo en el marco de la GI ADAPT (Iniciativa Comunitaria) y está financiado por el Instituto Federal del Trabajo y por el Ministerio territorial del *Land* federal de Bremen (Ministerio de Trabajo).

⁽⁵⁸⁾ Universidad de Bremen, Cooperación Universidad/Patronal (PYME-BIWA)

⁽⁵⁹⁾ Para una exposición más detallada véase: Rehling, Heiner; Schick, Hubertus. La *JobRotation* para la región de Bremen – La unión de la política del mercado laboral con el fomento de la PYME, en *BWP: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 1999, n° 5, p. 25-30.

- (b) La entidad responsable del proyecto es alz Bremen-Nord, un centro ocupacional que desde hace muchos años atiende proyectos que relacionan el elemento esencial de la ocupación con la cualificación.
- (c) El *pool* o colectivo de interinos (suplentes) se compone de dos grupos, uno seguido cronológicamente del otro, cada uno de ellos con 15 parados de larga duración de la región Bremen-Bremen Norte, formado por la entidad responsable bajo la forma de puestos ABM (empleos subvencionados) con relaciones laborales de un año de duración y con seguro social obligatorio.
- (d) La preparación de los interinos se efectúa a través de medidas de enseñanza informales organizadas por la entidad responsable.
- (e) Los elementos clave de la cualificación de los interinos son acordados de forma individualizada con las empresas y se llevan a cabo en cooperación con entidades de formación continua.
- (f) El proyecto coopera en la actualidad sobre todo con PYMEs de las ramas de Metalurgia, Electricidad y Sanitarios/Calefacción/Climatización.
- (g) La formación continua de los trabajadores de las empresas la planifican y financian de forma autosuficiente e independiente las propias empresas. El proyecto no corre en esta parte con ningún gasto.
- (h) Las necesidades y posibilidades de cooperación de las empresas interesadas vienen expuestas permanentemente por la Universidad, a través de estudios científicos individuales. Los resultados se transmiten regularmente a la oficina de la *Jobrotation* acompañados de una valoración de la aptitud de la empresa.
- (i) La Universidad de Bremen apoya y asesora a la oficina de la *Jobrotation* con una evaluación formativa (“evaluación del proceso”).

Estos parámetros del proyecto piloto de Bremen -podemos ya anticiparlo- no se mantendrán inmutables: el diseño del proyecto, debido precisamente al óptimo desarrollo de su fase piloto, debe continuar y continuará desarrollándose.

7.2. Expectativas de los agentes participantes

7.2.1. Las empresas regionales

La Universidad de Bremen, Cooperación Universidad/Cámara Empresarial (PYME-BIWA), realiza desde hace unos diez años análisis de necesidades de cualificación en las más diversas ramas de actividad de la región económica de Bremen y dispone de una excelente visión de

conjunto, así como de un detallado conocimiento de las ramas. ⁽⁶⁰⁾ En este sentido se pudo jalonar de antemano con bastante precisión el marco de las necesidades y expectativas empresariales para un proyecto del tipo *Jobrotation*:

- (a) La mayoría de las empresas de la región de Bremen era y es consciente de la necesidad de la innovación técnica y organizativa para garantizar tanto su competitividad como los puestos de trabajo.
- (b) Los responsables de las empresas reconocieron la importancia de la formación continua para la adaptación de los trabajadores al cambio estructural en la industria y la artesanía
- (c) Con todo, fueron problemáticas, como reflejaron también las encuestas:
 - (i) la dispensa de los trabajadores para la participación en medidas de formación continua, sobre todo en empresas con personal reducido
 - (ii) la traducción de las necesidades en actividades de formación continua específicas para la empresa y en una planificación adecuada de éstas.

Esto se corresponde con el punto de partida de la mayoría de proyectos *Jobrotation* en Alemania. Los análisis de empresas que se llevaron entonces a cabo en el marco del proyecto *Jobrotation* han confirmado estos datos con respecto a la *práctica de la formación continua* dentro de las empresas. Pero éstos se han complementado en un punto fundamental, que afecta a la práctica de *contratación* de las empresas:

- (a) Cerca del 60 % de las empresas que preliminarmente habían mostrado interés por la *Jobrotation* y que analicé por ello en cuanto a sus necesidades, intereses y aptitudes específicas, tienen necesidad de contratación.
- (b) En la *Jobrotation* están interesadas en especial las pequeñas y muy pequeñas empresas de carácter artesanal. Éstas se encuentran a la búsqueda de un instrumento que les permita experimentar con los trabajadores y trabajadoras en una especie de fase de familiarización y prueba frente a un puesto en el futuro entorno laboral, a fin de clarificar las mutuas expectativas sobre el puesto de trabajo y el rendimiento del nuevo empleado.
- (c) Con ello se sitúan claramente en primer plano dos expectativas que fueron manifestadas por la gran mayoría de las empresas analizadas:
 - (i) La cooperación con proyectos *Jobrotation* no deberá suponer ningún despliegue burocrático ni financiero adicionales para la empresa, y deberá permitirle la libertad de planificación de la formación continua que precisa para el desarrollo de su programa.
 - (ii) Los interinos deberán venir en lo posible directamente de un entorno laboral en lugar de empezar inmediatamente en la empresa tras un largo periodo de desocupación. De ahí que existan los correspondientes requerimientos de

⁽⁶⁰⁾ Véase al respecto, entre otras publicaciones, p.e. el amplio estudio de U. Benedix, J. Knuth y E. Wachtveitl: *Desarrollo tecnológico y consecuencias de la cualificación en la industria y la manufactura del metal. Investigación representativa en empresas de Bremen y Bremerhaven*. Bremen: EQUIB, 1997.

organización de un *pool* de interinos que debiera estar organizado ya como relación laboral.

Es también de destacar que en la región de Bremen al comienzo del proyecto se manifestó en un principio una cierta reserva del lado de las cámaras empresariales patronales, que inicialmente consideraban escépticamente el proyecto: la delegación de los empresarios “recelaba” al principio de la correlación entre el fomento de la estructura económica, objetivo esencial del proyecto piloto, y la política de empleo, por lo que acusó en un inicio al proyecto de ser una forma de fomento económico demasiado complicada.

Estas reticencias han disminuido conforme se han ido desarrollando positivamente las colaboraciones individuales con las empresas.

7.2.2. El lado de los trabajadores

Ya que la formación continua de los empleados de la empresa, vista tanto desde las necesidades y la planificación como desde la financiación, es -según el diseño del proyecto de Bremen- responsabilidad exclusiva de la propia empresa, la opinión de los *trabajadores* no fue situada en primer plano en los análisis efectuados hasta ahora. Éstos estaban representados en principio por los jefes de las empresas y su información sobre futuras intenciones de formación continua por parte de los trabajadores. Hay que tener presente, no obstante, que precisamente dentro de las pequeñas y muy pequeñas empresas, las encuestas acerca de las necesidades de cualificación de los trabajadores plantean en muchos casos por primera vez este tema dentro de la empresa. A través de la oferta y el análisis por parte de la Universidad, los directores de empresas se ven inducidos a menudo a reconocer y tratar en un primer momento a la formación continua como un campo de acción empresarial. En lo que respecta a los trabajadores de las empresas, sólo podrán esperarse resultados, por tanto, a medida que vaya transcurriendo el proyecto.

Pero decisivas son, ante todo, las expectativas de los participantes desempleados del proyecto, que buscan la reincorporación como interinos en la vida laboral. En el transcurso de la sesión del Ágora se ha presentado y debatido ya la postura de un participante del proyecto de Bremen. Apuntaremos por ello a continuación puntos de vista generales vinculados a las expectativas del proyecto, en parte ya formulados previamente:

- (a) Las cualificaciones en el marco de medidas de reincorporación de participantes en paro de larga duración (puestos ABM) a menudo no se adaptan según la formación ordinaria a las necesidades específicas de las empresas. Las cualificaciones deberían ser mucho más adaptadas y derivarse de análisis individuales concretos de necesidades.
- (b) La proporción de prácticas empresariales dentro de este tipo de formaciones ordinarias es -por lo menos hasta hace poco- más bien baja. Las ocasiones de ofrecer trabajadores evidentemente mejores por medio de prácticas empresariales bien preparadas se aprovecharon demasiado poco. En cualquier caso, se carecía también de las correspondientes bases legales en Alemania; sólo a partir del Tercer Código de Leyes

Sociales, que anuló la anterior Ley de Fomento del Empleo (Arbeitsförderungsgesetz, AFG) se crea la posibilidad de fases extensas de prácticas, lo que constituye ahora también el marco legal para las suplencias de los proyectos de *Jobrotation*.

- (c) Los integrantes del *pool* de interinos del proyecto de Bremen eran en su totalidad parados de larga duración (en este caso, una media de unos dos años) antes de acceder a la “oportunidad” de la *Jobrotation*, tal y como lo formularon muchos de los participantes en una encuesta. De ahí que su expectativa primordial sea conseguir a través de la *Jobrotation* la incorporación a una ocupación regular en el mercado de trabajo primario, cuanto más que una parte había fracasado en sus intentos anteriores y a otra no se le ofreció siquiera esa posibilidad. Consideran por tanto la *Jobrotation* ante todo bajo el criterio de la reincorporación, una expectativa de resultados muy alta, por tanto, aunque no necesariamente equiparable a una colocación inmediata. Los participantes en paro de larga duración reconocen absolutamente el valor de una fase de trabajo ordinaria en una empresa en forma de suplencia, incluso cuando no conlleve una contratación fija.
- (d) Las primeras decepciones en la preselección se hicieron patentes en el plano de los salarios. Debido a su cualificación previa relativamente alta y -en algunos casos- a una larga experiencia laboral en un gran astillero de Bremen, algunos participantes se presentaron con unas expectativas que no pueden ser satisfechas en el marco del proyecto con financiación de puestos ABM. En este punto se presentaron incluso ciertas dificultades iniciales previas al primer intento de construir el *pool* en correspondencia al cometido del proyecto.

Los representantes de los intereses de los trabajadores están a favor del proyecto. Los representantes sindicales y los representantes de la Cámara de trabajadores de Bremen adoptaron también muy pronto una actitud positiva frente a la idea del proyecto y su realización. De hecho este proyecto piloto se ha perfilado ya, incluso en opinión interregional de los trabajadores, como un instrumento positivo para un desarrollo de personal centrado en los trabajadores.⁽⁶¹⁾ Los sindicatos en Alemania además han manifestado pronto sus expectativas sobre el diseño del proyecto y sobre todo sobre el estatus de los trabajadores y de los interinos en la rotación, abandonando completamente su postura inicialmente escéptica con respecto a la cuestión. Así, los representantes de los trabajadores de Bremen colaboran en los “diálogos de taller”, donde las instancias regionales participantes elaboran regularmente un balance provisional y extraen sus conclusiones para el trabajo posterior.

7.2.3. El Instituto Federal del Trabajo/Oficina de Empleo Bremen Norte

El director de la Oficina de Empleo competente de Bremen Norte, preguntado acerca de las expectativas de empleo del proyecto, ha señalado nuevamente de forma muy clara las perspectivas relativamente malas para acceder al mercado de trabajo primario por medio de un

⁽⁶¹⁾ Véase también: Rehling, Heiner; Schick, Hubertus. JobRotation – Pieza clave para un desarrollo de personal centrado en los trabajadores En: *Formación política sindical*, 2000, n° 1/2, p. 4 y sig.

puesto ABM *ordinario*. Los sondeos más recientes en Alemania sobre esta cuestión indican que a los 6 meses de un puesto ABM tan sólo un 11 % de los participantes consiguen establecer relaciones laborales con el mercado de trabajo primario. Con relación a estos datos, la oficina de empleo local menciona de forma muy clara sus expectativas:

- (a) El nuevo proyecto, dentro del cual el programa ABM desempeña, por lo menos hasta ahora, un importante papel para el diseño de los *pools* de interinos, acepta el compromiso de lograr un acceso mucho mejor al mercado de trabajo primario: dicho en pocas palabras, una cuota claramente mayor de colocaciones que el mencionado 11 %: “Queremos resultados positivos, es decir, la eliminación del paro”: con estas palabras formula el representante del Servicio de Colocación las expectativas depositadas en el proyecto.
- (b) La Oficina de Empleo confirmó también estas expectativas con una práctica de asignaciones algo distinta: según declaraciones del director de la Oficina “en parte no se asignó en absoluto la clientela típica de los puestos ABM”, sino mano de obra especializada con un perfil de cualificación superior a la media entre parados de larga duración, y con una motivación relativamente mejor.
- (c) La tendencia se apoyó además con una medida formativa previa (§48 SGBIII). Con ello se consigue que el proceso de selección de candidatos no se limite a un simple *test*, sino que consista en un curso de cualificación de cuatro semanas, que debe incluso refrescar o impartir cualificaciones básicas y permite así examinar la aptitud de los candidatos durante un periodo mayor.

Todos los aspectos mencionados evidencian que el Servicio de Colocación no sólo ponía y sigue poniendo muy alto el listón de las expectativas, sino que también sostiene condiciones de incentivación hasta ahora inusuales en el programa ABM, ofreciendo así por tanto condiciones relativamente buenas. El proyecto tiene también para el Servicio de Colocación un carácter modelo, a lo que se unen las expectativas para el futuro de la política del empleo, por lo que deberá incentivarse correspondientemente poniendo a disposición “condiciones de prioridad”. De ahí que no sea exagerado considerar los modelos de la *Jobrotation* como una especie de prueba para el Servicio de Colocación en vías hacia una cierta transformación de la política y el fomento del empleo.

7.2.4. Ministerio de trabajo de Bremen

La administración política regional representada por la autoridad ministerial del Ministerio de Trabajo ve su función desde hace ya tiempo predominantemente como una política activa de empleo que considera la cualificación y el fomento de la formación continua como elementos centrales para la eliminación del paro. Esto va estrechamente unido, desde esta perspectiva, a una incentivación de la estructura económica, en particular para las pequeña y mediana empresa.

- (a) La autoridad ministerial estaba por tanto abierta de principio al proyecto piloto y sus finalidades. Se planteó no obstante por su lado de forma más bien escéptica la cuestión de

si las empresas se aventurarían a aceptar la propuesta de tomar a un parado como interino en el proceso laboral.

- (b) A este respecto la autoridad ministerial ha hecho hincapié en que el modelo de Bremen pone a su vez grandes expectativas en las empresas: no está previsto -como se ha indicado anteriormente- que en Bremen las empresas financien la formación continua de su personal por medio del proyecto; esta financiación reside antes bien en manos exclusivamente de la empresa o de sus empleados.
- (c) Para confrontar las previstas dificultades, sobre todo en la fase inicial, las autoridades insistieron en el diseño de un *pool* a partir de puestos ABM que representara, con un grupo estable de interinos de un año por vez, la base para un desarrollo rápido y sin burocracia de la suplencia y el eventual logro de una plaza. Esto es tanto más importante cuanto que las suplencias se organizan exclusivamente con preparación individual de los candidatos en la empresa correspondiente.
- (d) La administración territorial ha invertido en este proyecto -principalmente en la segunda fase del proyecto piloto- considerables cantidades de los medios a su disposición. Con ello se hace cargo de los altos gastos en funciones de dirección y administración que se hacen necesarios por la compleja estructura final. Ello hace que se afronte el proyecto con una expectativa proporcional que somete al modelo de Bremen a una considerable presión frente a los resultados: de un despliegue así de medios se esperan resultados por encima de lo habitual.

7.3. Resultados preliminares

La estructura de expectativas bosquejada muestra tanto aspiraciones de tipo general, dirigidos al proyecto piloto en conjunto, como esperanzas derivadas del diseño específico de la fase piloto del proyecto de Bremen y que, a partir de ahí, adoptarán otro significado bajo condiciones modificadas o distintas.

Entre dichas expectativas y reservas destacan, en mi opinión, las siguientes problemáticas, relativas al modelo de Bremen, pero que afectan al mismo tiempo a todos los proyectos del tipo *Jobrotation*:

- (a) La postura al principio escéptica de las patronales muestra que el trabajo de concienciación sobre la unión del fomento económico y la política de empleo -parte esencial del proyecto piloto- al principio pueda transcurrir con dificultad por este lado. Una actitud así por parte de los empresarios produce naturalmente un efecto ulterior, también mucho después de haber convencido a las empresas del valor de un proyecto *Jobrotation* y de haberse iniciado numerosas y, sobre todo, buenas relaciones de cooperación.

Però también en este aspecto, -influido por la impresión de la buena acogida del proyecto piloto por parte de las empresas- se ha hecho sentir un interés creciente: así, gremios

regionales de representantes de la economía se han decidido ya por una actuación conjunta con el proyecto, correspondiendo así al hecho de que el proyecto quiere convertirse en parte integrante permanente de la política regional.

- (b) La cuestión de la remuneración de los empleados participantes se encuentra desde mi punto de vista aún lejos de estar resuelta, si bien el modelo de Bremen con su diseño de puestos ABM ofrece condiciones aún relativamente buenas al prever, como parte esencial del *pool* de interinos, condiciones de ocupación ordinarias de un año con obligaciones sociales. No solamente la problemática legal, también la expectativa de los trabajadores con respecto a una remuneración justa, puede plantear importantes dificultades en los diseños actuales Y especialmente cuando se proyectan largos periodos de suplencias en países como Alemania, donde el caso se ha dado hasta ahora en raras ocasiones, el sistema de remuneraciones debe satisfacer las reivindicaciones de un trabajo regular en la empresa y ofrecer estímulos para la participación en el sistema de la *Jobrotation*.

Para *todas* las formas de financiación será decisivo en qué medida puedan satisfacerse las expectativas de las empresas de institucionalizar la tramitación de suplencias de forma sencilla, no burocrática y a moderado coste, lo cual es prioritario especialmente para pequeñas empresas artesanales, ya que en ellas la gestión de personal supone por regla general un trabajo extra para el jefe de la empresa después del final de la jornada. En esta línea será también decisivo en el futuro, sobre todo para las PYMEs, hasta qué punto el interino proviene de un contexto laboral de la libre economía, es decir, directamente de la práctica. Es una complicada exigencia.

- (c) El criterio de éxito del Servicio de Colocación está orientado sin lugar a dudas al logro de la reinserción en el mercado de trabajo. Si bien desde esta instancia se considera el trabajo de cualificación de las empresas como ayuda indirecta contra el paro, el hecho apenas se toma en cuenta dentro de sus expectativas para el proyecto. Con ello el Servicio de Colocación reduce la *Jobrotation* a *un solo* aspecto, sin duda esencial. Si la eficacia empeora en este campo, el interés del Servicio de Colocación hacia el proyecto piloto disminuirá o se perderá por completo, aun cuando se consigan grandes resultados en el campo de las cualificaciones en la empresa.
- (d) La financiación de la formación continua del personal de la empresa por medio de la *Jobrotation* no forma parte del proyecto de Bremen. No se puede apreciar sin embargo, como podemos ya anticipar aquí, merma en el interés de las empresas. Ya que un número considerable de otros proyectos de *Jobrotation* fueron dotados justo en la fase piloto con fondos para la formación continua de las empresas, habría que realizar en el futuro estudios comparativos más detallados. Si se trata precisamente de convertir a través de una actividad permanente este instrumento en normativo, habría que reconocer la importancia que merece la cuestión de la subsistencia de esta parte de la financiación. En todo caso no se pudo observar en ninguno de los análisis a empresas ninguna aspiración por parte de las empresas de la región de Bremen en este sentido.

La administración de Bremen, como muchas otras en Alemania o Europa, ha dotado además al proyecto con fondos por encima de la media. Los planteamientos con respecto a la actividad permanente vienen por ello acompañados de la premisa de que los fondos

necesarios no aumentan de forma lineal, esto es, que los futuros objetivos ampliados del proyecto difícilmente podrán contar económicamente con una ampliación exactamente paralela de los fondos financieros.

7.4. Los resultados de la puesta en práctica y su valoración por parte de los protagonistas

Los resultados del proyecto pueden resumirse en unos pocos datos, que a continuación desarrollaré indicando su valoración por los protagonistas del mercado de trabajo.

Balance de “La *Jobrotation* para la región de Bremen” (estado 01.03.00)

Suplencias:	42
De ellas fueron interrumpidas	5
Duración media:	1–3 Meses
Actuaciones de formación continua iniciadas o posibilitadas a través de la <i>Jobrotation</i> para trabajadores de las empresas	24
Contrataciones fijas conseguidas	25
Contrataciones previstas	3

A modo aclaratorio: el número de suplencias va mucho más allá del número de participantes del pool fijo de miembros subvencionados como ABM, puesto que a los pocos meses el proyecto tomó la decisión de incluir en la tramitación de suplencias, además de a los miembros del pool establecido por la instancia responsable, a otros “candidatos” adecuados. El motivo aducido fue que la demanda de las empresas había excedido las posibilidades del pool de interinos. Por ello, se incluyeron tanto participantes en otras medidas de la instancia responsable, como participantes en medidas de formación de centros colaboradores de formación continua.

Las opiniones de los participantes frente a los resultados obtenidos hasta ahora pueden clasificarse como opiniones muy positivas hasta totalmente positivas:

Las empresas contactadas se han mostrado en su gran mayoría muy interesadas y han iniciado cooperaciones en un grado que, sobre todo dentro de tan poco espacio de tiempo, no era de esperar.

El número de suplencias interrumpidas -un indicador decisivo de la calidad de las colaboraciones- puede considerarse, con relación al alto número total de suplencias, como extremadamente bajo. Para ello fue y es fundamental que la preparación y asignación de participantes en el proyecto se elaborara para la suplencia concreta como proceso individual y no como medida de grupo, con cálculos basados en condiciones promedio. También en la valoración *a posteriori* de las empresas colaboradoras se destacó una vez más la importancia

que tiene la preparación del interino en condiciones de empleo que sean similares a las condiciones laborales de la libre economía.

Con todo esto, es natural que tuvieran que ser interrumpidas suplencias porque en la práctica no consiguieran hacerse coincidir las expectativas de la empresa con las expectativas o el rendimiento del interino y -a pesar de una clarificación previa- al no existir una base productiva que permitiera la mutua colaboración. Pero también en esos pocos casos se pudo en general, gracias a la propicia estructura del proyecto, encontrar un sustituto de forma relativamente rápida y no burocrática.

En consonancia con el eficiente número de reinserciones se plantea con frecuencia la pregunta de si la *Jobrotation* crea empleo, a lo que habría que contestar que no, por lo menos a partir de los datos directamente demostrables. Sí es notable que las empresas utilizan la *Jobrotation* como instrumento para su práctica de contratación y con ello *reactivan* a menudo puestos de trabajo que se encontraban vacantes desde hacía mucho tiempo y que, por falta de aspirantes aptos o a causa de malas experiencias en el pasado, se habían quedado sin ocupar por un largo periodo. O bien que ya se hubiera previsto con antelación la creación de un puesto nuevo, pero tan sólo con la *Jobrotation* alcanzara la decisión su madurez. De este modo se verifican contrataciones que de otro modo no se habrían realizado necesariamente.

Los trabajadores participantes, que es decir fundamentalmente los interinos, tienen una postura preponderantemente positiva frente al proyecto y sus resultados. Con ello valoran no solamente la propia suplencia y si ésta ha correspondido a sus propias aspiraciones y cualificaciones, sino también la fase de preparación y ocupación con el centro responsable del proyecto y las posibilidades de trabajo allí ofrecidas.

Con todo, hay que admitir que la valoración resulta claramente más positiva entre los entrevistados del grupo que pudo conseguir un puesto fijo gracias a la suplencia. En éste quedaron satisfechas las expectativas en la mayoría de los casos. A raíz del número relativamente alto de suplencias organizadas con éxito con las contrataciones correspondientes, los demás participantes del proyecto albergan también grandes esperanzas. Tanto en este caso como en casos particulares de participantes que consiguieron un contrato fijo, se resaltó el hecho de que algunas suplencias se apartaron justamente de las cualificaciones previas y de las expectativas de los interinos, lo cual supuso un problema en la primera fase del proyecto al tener que reaccionar con un *pool* relativamente limitado de 15 interinos candidatos a la demanda de empresas de diferentes ramas. La ampliación del *pool* permitirá sin lugar a dudas mejorar la relación de cobertura entre los interinos aptos y la demanda de las empresas.

El Servicio de Colocación, esto es, **la Oficina de Empleo local**, califica por su parte la medida de absolutamente efectiva. En ello influyen principalmente las elevadas cifras de reincorporación, superiores al 60 %, cuanto más si estas cifras se comparan las de otras medidas ordinarias de fomento del empleo. Es de esperar que en el futuro el Servicio de Colocación incentive de forma similar o reforzada el proyecto piloto en su cómputo total.

Con todo, su planteamiento prioritario consiste en que las altas proporciones de prácticas en empresas abren a los participantes una oportunidad especial de reinserción a través de una o varias suplencias. Para el Servicio de Colocación se confirma por tanto de forma positiva la decisión tomada por el tercer Código de Leyes Sociales de conceder por principio a las medidas de empleo mayores posibilidades de formación en empresas, rotaciones empleo-formación o periodos de prácticas.

La autoridad política regional competente, *el Ministerio de Trabajo de Bremen*, valora a su vez los resultados de forma absolutamente positiva: “Las empresas han acogido la oferta del proyecto sorprendentemente bien”. Al mismo tiempo destaca que los futuros interinos han tomado en un principio en la “fase de promoción” una postura titubeante que no era de esperar -un problema sin embargo compensado rápidamente mediante la buena colaboración del centro responsable con el servicio local de empleo.

En este sentido se señala que la estructura del *pool* ha dado buenos resultados justo para el año piloto, pero que a medida que vaya desarrollándose el proyecto piloto en la región habrá que buscar otra base, ya que la capacidad de un *pool* fijo de esta índole resulta ya a estas alturas insuficiente.

7.5. Las vías hacia la institucionalización –nuevas demandas al modelo de Bremen

7.5.1. Las vías hacia la expansión e institucionalización ya se han mencionado en estas reflexiones anteriores:

- (a) Ya durante el desarrollo de la primera fase piloto se optó por la ampliación a otras ramas y sectores de la economía de Bremen. En la rama técnico-industrial se piensa sobre todo en la industria elaboradora de la madera. También, aprovechando al principio contactos ya existentes y necesidades observadas, se introducirá la *Jobrotation* en sectores administrativos..

En razón de los puntos esenciales particulares que se marca la autoridad territorial, se determinó la expansión a profesiones asistenciales. Tanto esta administración como la Oficina de Empleo local consideran una carencia del proyecto de Bremen su escasa presencia femenina, ya que no representa en absoluto el porcentaje que corresponde a las mujeres en relación con la proporción de desempleadas de la región. La razón de ello radica en las profesiones elegidas como base para el año piloto, en las que los afectados por el paro de larga duración son casi exclusivamente hombres. De ahí que además de extender la medida a los sectores de servicios del mercado de trabajo se añada una resolución para ampliar la proporción de mujeres participantes.

- (b) A partir de aquí surgen lógicamente reflexiones en pro de la ampliación del *pool* pues, con la ampliación de las ramas y sectores, la forma actual no se corresponde ya con la demanda de interinos e interinas.

El futuro diseño pretende ampliar el potencial de posibles interinos a otras medidas, recabando participantes entre otros centros responsables de medidas de formación y empleo. Con ello se abren nuevas expectativas al proyecto de Bremen, formulables como demandas a sus “creadores”:

- (i) Pasar de disponer de un grupo fijo de interinos, conocido por la oficina organizadora de la *Jobrotation*, a la inclusión de nuevos participantes hasta ahora ajenos.
 - (ii) Pasar de la oferta garantizada de una relación laboral fija con un plazo señalado, a la organización de suplencias con muy diversas condiciones para los participantes.
 - (iii) Pasar del “mundo” seguro de las condiciones laborales en los propios talleres, a un sistema de situaciones laborales diversas de los participantes antes de su transición a una suplencia.
 - (iv) Pasar de una disponibilidad relativamente rápida de participantes individuales para necesidades de las empresas formuladas *ad-hoc*, a la producción permanente de una cobertura de necesidades y posibilidades que vayan surgiendo, a cuya disposición se pongan los interinos más aptos.
 - (v) Pasar de una colaboración puntual con otros centros, a una sólida y permanente cooperación y un intercambio de datos continuo.
 - (vi) Pasar de un trabajo de gestión de la *Jobrotation* vinculado a un solo proyecto, a una especie de lugar de consulta para todo tipo de necesidades y colaboraciones relacionadas con la *Jobrotation*.
 - (vii) Pasar de posibles espíritus competidores entre los centros a un estilo de trabajo cooperativo entre las instituciones participantes.
- (c) A raíz de la formulada ampliación espacial y sectorial aparecen por otro lado nuevos interrogantes: ¿cómo será el futuro diseño de este proyecto piloto en Bremen, considerando que las decisiones tomadas darán al proyecto naturaleza interregional, al convertirse para muchos agentes en un instrumento a su disposición? Al mismo tiempo se dirime la cuestión de qué tipo de vinculación deberá mantener con Bremen la futura estructura de este instrumento: espacial o sectorial, si bien en este caso la situación específica de este *Land* como ciudad-estado desempeña también su papel.

Con ello nacerán también nuevas demandas a la dirección y administración de este instrumento, que van mucho más lejos del campo de acción habitual de las finalidades del proyecto actual, relativamente limitadas espacial y sectorialmente.

- (d) Desde la perspectiva de las expectativas de los dos grupos principales: las empresas con sus trabajadores, por una parte, y los participantes desempleados, por la otra, resultan

novedades que perfeccionan los criterios de éxito utilizados hasta ahora, mencionados anteriormente:

- (i) Para las empresas la *Jobrotation* futura generará cambios en la colaboración concreta, que probablemente afecten a las ventajas hasta ahora existentes de suplencias rápidas y sin complicaciones para las empresas.
- (ii) Para los interinos hasta ahora en paro surgirán cambios de estatus que, con las posibilidades de fomento existentes hasta ahora, no supondrán una mejora, ya que como simples participantes en medidas de formación continua no tendrán derecho a una relación laboral ordinaria con seguro social obligatorio.

En próximos diseños habrá que intentar evitar la posibilidad de hacer “carreras” de *Jobrotation* entre los participantes parados. De poca ayuda les sirve a éstos que los conocidos historiales biográficos de puestos ABM y reconversiones profesionales sean ahora sustituidos por un nuevo tipo de historial profesional al margen del mercado laboral.

Para ambas partes, es de esperar que las condiciones ofrecidas continúen motivando a participar y generen una base para trabajar con este nuevo proyecto.

7.5.2. Desde el punto de vista de la investigación

paralela universitaria y en vista de que actualmente no sólo en Bremen, sino en muchos proyectos *Jobrotation* de Alemania y Europa está pendiente la transición a nuevas tareas, metas y formas de organización, es significativo que la *Jobrotation* es y sigue siendo un instrumento abierto que permite practicar diversas formas a partir de un fundamento de principios comunes. Cada variante y financiación escogidos deben garantizar el mayor grado de flexibilidad posible *para cada suplencia*. Por ello entendemos:

- (a) La posibilidad de reaccionar rápidamente a necesidades formuladas ad-hoc, lo cual tiene un peso decisivo en la cooperación con las PYMEs, que predominan en muchos proyectos.
- (b) La posibilidad para las empresas de seguir ofreciendo en adelante de forma no burocrática y sin grandes costes el cambio a la suplencia o al puesto fijo.
- (c) La posibilidad, precisamente dentro de la cooperación con las PYMEs como organizadoras de la *Jobrotation*, de influir más en la planificación de la formación continua de las empresas, sin no obstante prescribirles nada. Pues el futuro de este instrumento radica únicamente en una planificación coordinada de la formación continua de las empresas y en la asignación de interinos entre los tres agentes: empresa, instituto de formación continua y organización de la *Jobrotation*.

Con este conjunto de demandas básicas -que no detallaremos aquí más- se consigue formular desde mi punto de vista un cánón mínimo. Para preservar estos puntos esenciales existen dos cuestiones de peso que dictaminarán buena parte de la calidad del futuro trabajo en el marco de la *Jobrotation*:

- (a) ¿Cómo podemos detectar el desarrollo tecnológico y las respectivas necesidades de formación continua de las empresas de forma concreta y orientada al proyecto, esto es, dirigiéndolas a la aplicación de este nuevo instrumento?
- (b) ¿Qué procedimientos de análisis y certificación podemos elaborar para indagar las competencias de trabajadores en la empresa y de futuros interinos, a fin de evaluar y clasificar correctamente cualificaciones existentes y experiencias adquiridas?
- (c) ¿Qué criterios de calidad podemos formular, con los que puedan en el futuro trabajar y “acreditarse” proyectos o instrumentos del tipo *Jobrotation*?

En estas cuestiones, que considero esenciales, trabajará en el futuro inmediato la investigación de apoyo al proyecto “La *Jobrotation* para la región de Bremen”.

8. Algunas observaciones danesas sobre el proyecto de Rotación empleo-formación (*Jobrotation*)

Jørgen Mørk

Introducción

Es un hecho generalmente reconocido que la aplicación de la rotación empleo / formación o *Jobrotation* en Dinamarca ha sido un éxito tanto por la creación de empleos como por sus efectos positivos sobre la filosofía formadora en las empresas. Igualmente, aunque algo indirectamente, la idea ha contribuido a la cohesión social, creando un espacio de coexistencia y reciprocidad entre parados y asalariados en el seno mismo de las empresas. Lo que probablemente es menos conocida es la lógica política danesa que explica la aplicación de la rotación empresa / formación. El desconocimiento de esta lógica es una carencia que desearían resolver estas líneas. En lo siguiente intentaremos aclarar las ideas principales de esta lógica, dejando de lado las estadísticas y otros datos.

8.1. La política de empleo

Ante todo, la *Jobrotation* o rotación empleo / formación es un instrumento que depende de la política de empleo.

Esta política aspira a generar ocupación o, más técnicamente, a revitalizar el mercado de trabajo de tal modo que se genere una demanda de mano de obra suplementaria. De este modo se respeta la prioridad de los intereses de las empresas: cada puesto de trabajo nuevo responde a las necesidades formuladas de un empresario o, con la misma legitimidad, de los empleados que desean ser lo más eficaces posible en sus puestos de trabajo. Un ejemplo excelente es el que inspiró el proyecto de la *Jobrotation*: la necesidad de una flexibilización en la situación de unos empleados de tal que modo que pudieran seguir un cursillo de formación adicional sin entorpecer la marcha productiva de la empresa.

Más concretamente, la idea de la *Jobrotation* intenta responder a la demanda de las empresas que ven la necesidad de una alternancia eficaz entre la formación profesional y el empleo de sus asalariados. La administración propone entonces personal sustituto, reclutado entre los desocupados e instruido sumariamente para ocupar temporalmente los puestos de trabajo vacantes. Pero la idea de rotación va más lejos: aspira a incluir en el mismo circuito de los sustituidos a los parados, mientras adquieren paulatinamente las mismas capacitaciones que el personal fijo.

Al nivel económico nacional, los beneficios de los programas de rotación empleo / formación son visibles en la creación de numerosos empleos suplementarios, particularmente, en las grandes empresas públicas y también, más esporádicamente, en el sector privado. Además no debe subestimarse que la reinserción laboral, siquiera temporal, de un parado tiene como efecto saludable el reconocimiento por el mismo afectado de su posibilidad de empleo. Y en esta situación, la verdadera innovación de la idea de la *Jobrotation* es la presencia reconocida del parado en el circuito empleo – formación. Se trata de un progreso ciertamente defendible.

La *Jobrotation* es un instrumento que responde sin duda alguna a necesidades de las empresas pero parece que cuanto mayor es su dependencia de técnicas punteras menor es el atractivo de los suplentes, aun cuando medie una compensación económica. La generación de empleo se limita a los niveles bajos en la jerarquía técnica, allí donde la permuta de un obrero especializado y otro sin experiencia no crea problemas a priori. Es evidente que las empresas se niegan a aplicar la rotación allí donde surgen efectos negativos sobre la estabilidad del núcleo operativo esencial o personal básico cualificado. Por ello la colocación de parados de alta cualificación sigue siendo un reto para la política de empleo.

8.2. La política educativa

En un segundo nivel, la *Jobrotation* constituye un instrumento de la política educativa.

Dicha política intenta responder a las necesidades de capacitación técnica de las empresas y en general del mercado laboral, donde también deben tenerse en cuenta las formaciones para los que buscan un empleo. Pero no es suficiente atender sólo a las demandas inmediatas: la política educativa debe intentar prever necesidades venideras y apenas esbozadas en el horizonte. Por esto, los cambios estructurales constituyen un reto muy particular, ya que surgen en el sector productivo mucho antes de dar lugar a competencias reconocidas e integrables en los programas de formación profesional.

Con el relanzamiento económico de los últimos años y la aceleración de las transformaciones estructurales parece que la empresa actual ha recuperado su carácter privilegiado como lugar de formación, tal como lo era en tiempos de la producción artesanal. El que busca un empleo hoy en día, difícilmente puede capacitarse para un puesto de trabajo sin haber demostrado su capacidad de adaptación a las conversiones en el marco de una empresa moderna. El asalariado debe probar igualmente, con lógica aparentemente contraria, su capacidad para formarse mientras sigue produciendo, tal como lo hacía un artesano del siglo pasado. Por razones múltiples esto no es posible, pero una de las soluciones parciales se encuentra en la idea de rotación empleo / formación, que no sólo ha creado un cuerpo de sustitutos cualificados, sino que además genera duplicados al coste de un solo asalariado.

La idea de la *Jobrotation* influye de una manera notable en la circulación ascendente de competencias profesionales dentro de la jerarquía. Revitalizando la circulación empleo – formación entre los asalariados, se genera un movimiento ascendente que crea un vacío en el

puesto anterior. Nos referimos naturalmente a tareas sencillas, pero que pueden ser precisamente ejecutadas por parados suficientemente instruidos para ser suplentes.

La política educativa debe ocuparse en general del nivel de instrucción de la población activa, pero es crucial que asegure la empleabilidad continua para los asalariados y su movilidad en el mercado laboral. El paso de un empleo a otro es la causa del vacío mencionado, un vacío pasajero pero suficiente para producir una bocanada de aire fresco. Una de los aspectos originales de la idea de la *Jobrotation* es la disposición a asumir la necesidad de movilidad máxima dentro del colectivo de los asalariados, cuyas competencias crecen sucesivamente.

8.3. La política social

En un tercer nivel, la *Jobrotation* constituye un instrumento de la política social.

La política social intenta consolidar la estabilidad social conforme a un ideal que define su campo de intervención en función de las aspiraciones nacionales: mayor igualdad de oportunidades, solidaridad con los débiles, garantía de un nivel de vida justo, etc. Desde esta perspectiva, el paro es un efecto negativo de la economía de mercado, un efecto que rememora la mayor desestabilización social de la historia, la Segunda Guerra Mundial. La reactivación de los parados es un objetivo propio de la política social: una medida preventiva que no conduce forzosamente a la felicidad pero sí a la estabilidad deseada.

La idea de la *Jobrotation* presupone un aporte financiero de la administración, una contribución justificada fundamentalmente por su impacto social. De este modo la reactivación del parado contribuye a afirmar la idea general de que el esfuerzo personal es previo al acceso a los bienes de consumo y a los servicios que ofrece la sociedad. La reactivación por medio de la idea de la *Jobrotation* es un modelo ideal para rentabilizar una inversión en el mercado laboral, pues parece responder simultáneamente a las demandas de tres sectores políticos: el del empleo, el de la educación y el de la intervención social.

Durante los años de crisis, los responsables políticos estimaban que la población activa sin empleo carecía de formación y que necesitaba de un plan personalizado para activar sus competencias profesionales al nivel adecuado a las empresas. Hoy día debemos admitir que, como consecuencia de la imposibilidad de encontrar un empleo, alrededor de una décima parte de la población activa se ha retirado del mercado laboral, pasando a una jubilación adelantada a costa de los presupuestos sociales. Como la formación permanente adicional no bastaba, era necesario un modelo de reinserción que hiciera posible un acceso real a las empresas, es decir, a sus circuitos de formación – empleo que son el fundamento de la empleabilidad permanente. El relanzamiento económico actual ha hecho posible reformular esta cuestión.

La práctica de la rotación empleo / formación –sin duda hay que admitirlo- constituye un éxito social extraordinario porque presupone una solidaridad firme entre en conjunto de los

protagonistas del mercado laboral: los empresarios, que abren sus empresas a algo que se parece a un experimento, los trabajadores fijos, que dejan de considerarse insustituibles, los parados, que pasan por situaciones variadas, etc. En el mejor de los casos, la *Jobrotation* contribuye a la cohesión social a escala microeconómica, es decir, a nivel local, entre los sujetos activos laboralmente, con o sin empleo, y los empresarios, que disponen de un medio concreto para demostrar su compromiso social.

9. Promoción de la innovación y del empleo a través de la *Jobrotation* (rotación empleo-formación). Un modelo para PYMEs en Renania del Norte / Westfalia (Alemania)

Reiner Siebert ⁽⁶²⁾

9.1. El Modelo *Jobrotation*

La *Jobrotation* significa hacer posible formación e innovación sin interferir o interrumpir los procesos en las empresas.

En concreto:

Mientras los trabajadores fijos se forman profesionalmente, desocupados cualificados o que han recibido previamente una instrucción idónea los sustituyen interinamente en sus puestos de trabajo.

La *Jobrotation* es un modelo combinatorio que reúne instrumentos de la política de empleo y del mercado laboral con otros de promoción estructural y de la formación profesional, pues

- (a) Las empresas mejoran su competitividad, al adaptarse al progreso tecnológico y económico gracias a trabajadores/as cada vez mejor cualificados, más competentes y más motivados; lo que en consecuencia aumenta su capacidad innovadora.
- (b) Las empresas garantizan una continuidad y mantienen su productividad, al emplear sin costos en lugar del personal fijo a suplentes cualificados e instruidos.
- (c) Los trabajadores consolidan sus puestos de trabajo, al adquirir competencias adaptadas a la demanda y generadoras de innovación.
- (d) Los parados mejoran sus perspectivas de empleo, gracias a la experiencia profesional así adquirida y a la ampliación de capacidades y conocimientos demostrados en el puesto de trabajo.

⁽⁶²⁾ Berufsförderungszentrum Essen e.V.(BFZ)

9.2. Los objetivos

La rotación apunta a una clara mejora del nivel profesional de todos los trabajadores. Sobre todo en las PYMEs, debe hacer posible una formación permanente de los trabajadores orientada al desarrollo económico y tecnológico y a las necesidades empresariales.

Pero aquí surgen a menudo los problemas, pues

- (a) son sobre todo las empresas pequeñas y medianas quienes tienen que actualizar continuamente las competencias de sus trabajadores para poder afirmarse en el mercado, al no poder costearse un departamento propio de investigación, desarrollo y formación.
- (b) pero precisamente las empresas pequeñas y medianas no pueden permitirse dar permisos de formación a unos trabajadores que resultan imprescindibles en sus puestos de trabajo.

9.3. Las consecuencias

- (a) No se logra la necesaria adaptación al mercado y al progreso técnico.
- (b) Disminuye la competitividad
- (c) Peligran los puestos de trabajo.

Evitarlo es el objetivo de la *Jobrotation* en Renania del Norte / Westfalia (NRW), con 18 millones de habitantes el mayor Estado Federal de Alemania.

9.4. Mejora de la competitividad

Conocimientos técnicos y competencia profesional son factores esenciales para la competitividad de las empresas. Particularmente los rápidos progresos técnicos y a menudo las subsiguientes adaptaciones en los procesos de producción y en las estructuras empresariales hacen necesaria una adaptación profesional continua y adecuada de los trabajadores para mantener y mejorar la capacidad de innovación y la competitividad de las empresas.

Aquí interviene la rotación, apoyando a las empresas en el desarrollo y realización de estrategias de formación permanente de cara al futuro. El objetivo es la puesta a punto de programas específicos en la empresa para la capacitación de sus trabajadores de modo práctico y según sus necesidades concretas.

9.5. Política activa de empleo

La realización y mejora de actividades de formación continua en la empresa es parte de una estrategia preventiva de la política de empleo para consolidar los puestos de trabajo existentes. El procedimiento de los suplentes impide además que eche raíces el paro de larga duración.

Una creación de nuevos puestos de trabajo no es el resultado inmediato de la rotación, sólo se produce a medio plazo, cuando el empujón realizado en la cualificación e innovación mejora la competitividad de la empresa y, en consecuencia, se invierte más y se conquistan nuevos o mayores segmentos del mercado. La promoción del empleo gracias a la rotación se manifiesta más bien en la reactivación de puestos de trabajo vacantes pero sin ocupar.

Las suplencias dan la posibilidad a desocupados, a través de la capacitación preparatoria, la iniciación y la incorporación en los procesos productivos de poner a prueba, renovar y demostrar su capacitación profesional. Con ello mejoran sustancialmente su opción de acceso al mercado de trabajo primario.

Es más que probable que una empresa en la que se necesiten especialistas eche mano de suplentes ya iniciados, en lugar de poner en marcha un nuevo y laborioso procedimiento de concurso. En este sentido se puede decir que la *Jobrotation* ayuda a la gestión de personal de la empresa y también a las tareas mediadoras de la administración social y laboral.

La participación de los asistentes en medidas formativas del Instituto Federal para el Empleo tiene un efecto sinérgico, pues la relación directa con las necesidades de la empresa facilita un paso posterior al mercado de trabajo primario y permite mejorar la calidad de los cursos profesionales.

9.6. La *Jobrotation* en Renania del Norte / Westfalia

Entre el 1 de enero de 1996 y el 31 del 12 de 1999 el Berufsförderungszentrum Essen e.V., realizó junto con tres asociados locales y por encargo del Ministerio de Trabajo del Estado de NRW un proyecto de *Jobrotation*. Este ensayo, concluido con éxito, ha conducido al gobierno regional a implantar la *Jobrotation* como instrumento innovador en el marco de una política de empleo orientada a la modernización laboral y al uso de la rotación como instrumento regular de la política regional de empleo. Su próxima institucionalización a escala federal ha estado también decisivamente influida por los resultados positivos del proyecto modelo en Renania del Norte / Westfalia y en otros estados alemanes.

Los requisitos para el proyecto modelo formulados por el KMU regional (capacitar a 180 trabajadores y sustituirlos por 100 suplentes en todos los sectores y ramas económicas) se alcanzaron el 31.12.1999 cualitativamente, y se superaron claramente en número. Hasta final de diciembre de 1999 se habían iniciado proyectos de rotación en 230 empresas, formándose 883 trabajadores y habiendo trabajado 314 desocupados como suplentes.

En total se iniciaron y llevaron a término la cantidad de 17.335,5 jornadas de formación profesional para trabajadores en el marco del proyecto. lo que corresponde en dinero a un volumen de cualificación por 2.582.754,00 marcos. Los trabajadores de PYMEs de Renania del Norte / Westfalia que participaron en los cursos recibieron ayudas a la formación por una cantidad de 1.424.553,00 marcos, 1.613,31 marcos por persona por término medio. Esto significa una cuota de subvención del 55,2 %. La cofinanciación del 44,8 % fue -salvo pocas excepciones- pagada por los patronos.

Una jornada típica de cursillista costó 148,99 marcos y recibió una subvención de 82,18 marcos.

En un proyecto de rotación, se alcanzaba la cualificación, por término medio, en unas cuatro semanas (19,6 jornadas). En cada empresa participaban una media de 3,8 trabajadores y 1,4 suplentes.

9.7. Desarrollo del proyecto

El número de proyectos iniciados cada trimestre revela el creciente interés por el modelo de la rotación, incluso sino tomamos en cuenta los valores mínimos del año 1997 ni los del primer trimestre de 1999, particularmente activo. La evolución del proyecto evidencia que las cuatro delegaciones del proyecto piloto *Jobrotation* en Renania del Norte / Westfalia (Ahaus, Essen, Warendorf y Wuppertal) logran proponer y poner en marcha continuamente entre 20 y 30 proyectos trimestrales. Los dos primeros trimestres del 97 deben ser considerados como rodaje, al encontrarse la realización frenada por la lenta activación de interesados. Esto cambió más adelante, ya que por término medio se activaron y realizaron unos 25 proyectos, es decir, los costes de personal y el tiempo necesario para activación y realización se desarrollaron en sentido contrario.

En el transcurso de todo el modelo participaron una media en cada proyecto de 3,8 asalariados y de 1,4 suplentes. Mientras el número de suplentes se mantenía alrededor de 30 a pesar de oscilaciones claras, el de los asalariados creció primero y disminuyó después paulatinamente. El cuarto trimestre del año 1999 fue una excepción. Participaron muchos trabajadores pero pocos suplentes: la relación de fijos a suplentes creció hasta casi 5 a 1.

En la práctica, la tendencia durante el desarrollo de los proyectos mostró en conjunto un crecimiento en número, incrementándose además los participantes en cada uno de los proyectos aunque no fuera necesario buscar o emplear un número correspondiente de suplentes.

Tanto el número creciente de trabajadores por proyecto como la cifra en conjunto se reflejó en la evolución de las subvenciones a la formación. Prescindiendo del último trimestre del 99, influido ya por el fin del ensayo y el control presupuestario, se podían esperar unos 200.000 marcos trimestrales como fondos solicitados por las cuatro sedes, debido a un desarrollo

constante del número de proyectos y de participantes. El monto de los medios reclamados creció, sin embargo, a la vista de la reducción paulatina de la cuota de subvención hasta un 55 % por término medio, más fuertemente de lo que correspondería al número creciente de participantes.

Una mirada a la evolución de la subvención por participante muestra que el descenso inicial (no constante) hasta unos 1.000 marcos no se estabilizó, ya que la cifra volvió a subir después por término medio. Este crecimiento no estaba relacionado con la duración, sino con los contenidos de la formación. En consecuencia, las subvenciones por trabajador formado durante el último trimestre de 1999 fueron de 1.545,99 marcos, con una cuota de subvención al final claramente por debajo del 50 %.

Los costes de la formación variaron fuertemente, dependiendo fundamentalmente de los contenidos. Aunque parezca imposible efectuar pronósticos fiables sobre la evolución de los costes en semejantes medidas de capacitación, el monto de la subvención a la formación se puede estimar en un 50 % o 1.500 marcos por persona, como referencia básica para futuros programas.

La evolución de los costes totales de realización (gestión local, subsidio para el participante, es decir, el empleado y su sustituto) reflejaba una tendencia más clara: Los últimos cuatro trimestres del periodo observado mostraron una estabilización alrededor de los 3.200 marcos (inferiores a los del último trimestre) en tanto que la parte de los costes de gestión regional se equiparó a la de los fondos para la formación. Una reducción de estos costes de gestión hasta el nivel de los costes de formación parece posible en cada proyecto. Una cantidad global por participante en lugar de montantes fijos mensuales podría aumentar la rentabilidad en cuanto a costes.

9.8. Empresas participantes

La apertura prescrita a las diferentes ramas y sectores económicos puede considerarse un logro del proyecto piloto *Jobrotation* en Renania del Norte / Westfalia, a pesar de que empresas del sector productivo y de transformación, en particular del metal, formasen el grueso de las participantes y de que los sectores en boga -TICs e informática- estuvieran infrarrepresentados.

Una primera clasificación a grandes rasgos y la distribución regional muestran que las compañías del metal y la electricidad han sido las más activas en la rotación. Por otro lado, está claro que en las diferentes regiones la penetración en ramas diferentes era también diferente, y la que la realización de proyectos piloto se concentraba en tres o como máximo cuatro sectores. No hay razones objetivas para estos hechos, ni en el material estadístico ni en la teoría cualitativa. Posiblemente haya que considerar otras causas, como la proximidad de algunos organizadores a determinadas ramas de la economía y también los métodos de trabajo regionales y personales de las delegaciones.

La variación aleatoria entre los diferentes centros de gravitación dentro de las regiones piloto sugiere que la puesta en marcha de proyectos de rotación y la motivación de empresas sea realizada por un número máximo de interesados, de modo que se amplíe la variedad y diferencia de los protagonistas.

Esto rige también para la subdivisión -interesante sobre todo para la estadística- en tres categorías: industria, artesanía y servicios, cuyos límites son a menudo difíciles de definir. Particularmente llamativa es la concentración en el sector de los servicios de la gestora en la región del Rur, mientras que en otras zonas predominante agrícolas, como el Münsterland, se activaron mayoritariamente empresas industriales. La proximidad institucional de dos gestoras regionales con el sector artesanal no tuvo efectos sobre la distribución de proyectos. En total, más de la mitad de los proyectos tuvieron lugar en empresas industriales de tamaños diferentes.

Si se considera la realización de proyectos de rotación por ramas (las seis con más proyectos auestas) se ve una tendencia interesante por partida doble para el proyecto global: el número de rotaciones en realización se desarrolló en algunas ramas (eléctrica y metal) muy continuamente durante todo el curso del proyecto, mientras que en otros mostraban concentraciones estacionales (construcción) o temporales (artes gráficas, cuidados, control de materiales). Esto permite suponer que en algunas ramas la motivación a través de contactos (por ejemplo gremiales) permitió un paso más rápido a la realización práctica, mientras que otras, por su cartera de pedidos, sólo pudieron ser activadas estacionariamente. Una buena división de las tareas organizativas entre los diversos centros también permitiría a este respecto responder exactamente a las particularidades temporales y los objetivos de las diversas empresas o ramas económicas.

Las empresas que participaron en los proyectos piloto de la fase experimental eran mayoritariamente PYMEs en cuanto al número de trabajadores: casi dos terceras partes de las empresas no tenían más de 50 asalariados, una cuarta parte incluso menos de diez. En total, en diversos proyectos comunes de rotación participaron diez empresas grandes de más de quinientos asalariados. La clasificación regional de proyectos según tamaño de la empresa confirma prácticamente este hecho.

Menos del 20 % de todos los proyectos hicieron participar a más de tres personas en una misma empresa, más de la mitad incluso sólo a una. La concentración en miniproyectos aparece más clara si miramos el número de suplentes en cada uno: casi el 80 % de los proyectos se bastaron con un solo sustituto, aunque la relación entre fijos y suplentes subió – como ya ha sido mencionado antes- por término medio a lo largo de los trimestres. El número de proyectos con proporción de 1 a 1 disminuyó en el transcurso del modelo. La difícil búsqueda y selección de un desempleado adecuado y motivado para una suplencia temporal no fue un obstáculo insuperable para la participación de las empresas en el modelo de rotación, en el supuesto, sin embargo, de que se encontrara una persona por lo menos; pero esto se logró casi siempre, salvo en contadas excepciones. Por otro lado, esta evolución permite suponer que para muchas empresas los incentivos materiales a la promoción

profesional eran tan poderosos como la necesidad de suplentes. Finalmente, tampoco puede excluirse que el escaso atractivo económico de las subvenciones a las suplencias haya llevado a las empresas a no satisfacer sus necesidades potenciales con candidatos adecuados.

9.9. Los suplentes

Los desocupados jóvenes son los más dispuestos a aceptar las condiciones -no demasiada atractivas- de una suplencia. Aunque por lo menos el 42 % de los suplentes tenía más de 35 años, es cierto que la cifra de suplentes y su predisposición a aceptar el empleo decrecen continuamente con la edad. Sólo uno de cada cinco suplentes no tenía aún los 25 años.

Tres cuartas partes justas de los suplentes eran varones, sólo uno de cada diez no era ciudadano alemán. Pudo responderse a la demanda de personal cualificado para las empresas, considerando que sólo el 17 % de los contratados carecían de un título profesional, 9 % tenían un título de una escuela superior o técnica, y 5 % eran maestros o técnicos industriales. La mayor parte de los suplentes (un 44 %) estaban en el paro desde hacía menos de seis meses, pero las delegaciones regionales también lograron motivar a un 35 % que llevaba más de un año desocupados. La mayor parte (63 %) de los suplentes fue a las empresas a título de prácticas en la empresa, por lo que siguió percibiendo el subsidio de paro (50 %) o la ayuda al paro (13 %). La proporción de perceptores de la ayuda social propuestos por el servicio social para una rotación fue más bien pequeña (un 5 %). Un número creciente de parados en el transcurso del proyecto reciben ayudas de subsistencia por asistir a cursos de formación profesional, pero apenas la mitad de éstos realizan una suplencia a título de prácticas profesionales de formación. Es cada vez más frecuente utilizar los periodos de prácticas de otros proyectos para contratar a suplentes, particularmente cuando los centros formativos participan directamente en la realización de proyectos.

Una tercera parte de los suplentes recibió ayuda, bien de la propia empresa anfitriona (22 %) o bajo forma de subvención a la formación (en general, a partir de los fondos del FSE).

La presencia del suplente en una empresa supera generalmente al periodo formativo del trabajador fijo fuera de ésta, porque la iniciación y transmisión de tareas se incluyen en la suplencia. Para hacer coincidir los intereses de la empresa con los del suplente, la presencia del éste debería suponer entre un mínimo de cuatro y un máximo de doce semanas, lo que posibilitaría una fase efectiva y llena de experiencias durante la suplencia, sin extender no obstante desmesuradamente la actividad en la empresa sin retribución según convenio. Sin embargo, menos de la mitad de las suplencias se corresponden con estos márgenes: un 31 % de los suplentes trabajó menos de cuatro semanas en la respectiva empresa, y una cuarta parte incluso más de 12 semanas.

9.10. Los trabajadores fijos

La hipótesis de que los trabajadores jóvenes serían los más predispuestos a participar en medidas de formación en el marco de la *Jobrotation* no se confirmó. La predisposición a participar entre los trabajadores algo mayores no fue, en general, menor. Si que es cierto que dos tercios de los participantes tenían entre 25 y 45 años y se encontraban por tanto en la edad en la que la socialización y el progreso profesional se deciden y, además, mayoritariamente coinciden los intereses y las necesidades de formación del empleado y de la empresa. Pero uno de cada cuatro participantes en las medidas de rotación era mayor de 45 años, y sólo uno de cada diez menor de 25. Los correspondientes suplentes eran generalmente algunos años más jóvenes.

Las trabajadoras estaban (18 %) claramente subrepresentadas, lo que traduce las características del sector al que pertenecen las empresas, donde los hombres dominan claramente en ciertas profesiones. Pero la proporción más elevada de suplentes (28 %) hace pensar que para muchos de los empleos el sexo no es decisivo.

El porcentaje de trabajadores no nacionales (10 %) coincide con el de suplentes, lo que no permite deducir nada sobre la función de esta característica en el momento de seleccionar a suplentes.

La *Jobrotation* concierne entre los fijos sobre todo al grupo de los especialistas, mientras que la proporción de los no cualificados o semicualificados (13 %) resultó relativamente pequeña. A causa de la orientación a las demandas de las empresas, el objetivo esencial de la promoción de asalariados sin título mediante una formación profesional de recualificación tuvo en el proyecto de rotación un valor secundario. Los resultados muestran sin embargo que este objetivo raramente se corresponde con los intereses de la empresa. 8 % de los trabajadores tenían título de una escuela superior o técnica. 6 % eran maestros industriales o técnicos. La titulación profesional de fijos y suplentes resulta casi idéntica, lo que significa que la contratación de suplentes para los proyectos piloto se efectuó conforme a las necesidades inmediatas de las empresas.

La titulación de los trabajadores participantes refleja casi perfectamente su posición en las empresas, si bien algunos de los trabajadores cualificados con tareas directivas hacen subir la cuota de los cuadros en los proyectos de rotación al 20 %. Aquí se vuelve a evidenciar que la capacitación de trabajadores auxiliares a través de medidas precisas de cualificación no es uno de los objetivos primordiales de las empresas que participan en la rotación. No hay porqué suponer que este grupo participa más intensamente en otras medidas distintas a las que ofrece la rotación.

9.11. Contenidos de la formación.

La formación profesional para asalariados seleccionada y realizada puede clasificarse en cinco categorías: cuatro de cada diez asalariados siguieron cursos en tratamiento electrónico de datos tanto para procesos productivos como comerciales, de gestión o aplicaciones especializadas. Un quinto de los cursos trataba aplicaciones productivas de la informática, como los sistemas CNC y SPS. La segunda de las categorías se refería a capacitación técnica especializada, principalmente en el metal y en la electrotecnia, con temas como técnicas de soldadura, de control y de dirección de procesos. La tercera categoría contiene las actuaciones referidas a la gestión de la calidad y a la organización empresarial; hay que tener en cuenta sin embargo que las formaciones de esta categoría constituyen un caso especial, porque participaron pocas empresas pero aportando su personal al completo. En este sentido los datos referidos a la gestión total de la calidad (22 %) están sobrevalorados, en razón del proyecto específico. La formación administrativa (5 %) y las de servicios y prestaciones son las dos últimas categorías, relativamente menores (10 %).

La mayor parte de las medidas de formación para trabajadores fueron breves y muy ceñidas a las demandas de las empresas. Un 45 % de los cursillos duraron como máximo una semana, sobre todo los relacionados con tratamiento de datos, gestión y control de la calidad. Un tercio de las medidas tuvieron una duración media de una a cuatro semanas: sobre todo las referidas a ordenadores en procesos productivos y a temas especializados del metal y de la electrotecnia. El 5 % de todos los trabajadores participaron en medidas que duraron más de 12 semanas.

Los cursillos tuvieron lugar en diferentes centros y ofertores de formación profesional. En general, las propias empresas habían ya buscado o propuesto un centro. Una concentración de varios proyectos en un solo centro fue observada sólo en el Münsterland occidental, explicable por la importancia regional y los contactos económicos del centro de formación profesional de esta localidad.

Los asistentes a iniciativas de cualificación profesional participaron mayoritariamente en cursos específicos. Los obreros especializados se aplican mayoritariamente a temas especializados, mientras que cuadros se centran en temas de gestión. Las medidas de cualificación informática tienen lugar en todos los sectores económicos, particularmente en el sector de artes gráficas, y predominan en el sector de servicios, prestaciones y gestión. En el grupo empresarial de oficinas de ingenieros y de informática la demanda se orienta a contenidos informáticos y especializados del metal y la electricidad. La acumulación de medidas de especialización técnica en este sector se explica por la alta participación de empresas de ensayo de materiales.

Los costes medios totales según los temas de la formación muestran grandes diferencias. Las cualificaciones en informática y en gestión total de la calidad resultan particularmente caras, mientras que los precios de los cursos de ordenadores en la producción, es decir, principalmente cursillos en CNC y SPS, resultaron relativamente baratos.

La distribución de los contenidos formativos por regiones muestra fuertes acumulaciones temáticas. En ninguna de las regiones pudieron reunirse todas las categorías de formación. En cada una de las regiones se formaron especialidades ofrecidas o demandadas con frecuencia. La elevada proporción de cualificaciones en informática y en gestión total de la calidad en Warendorf y Wuppertal se debe a algunos proyectos en empresas particulares con un gran número de asistentes.

9.12. Reinserción profesional

La reinserción en un empleo es considerada como uno de los indicadores de éxito de las medidas de rotación en relación con la política de empleo. A diferencia de otros proyectos y programas de rotación dentro y fuera de Alemania, el proyecto piloto de *Jobrotation* en Renania del norte / Westfalia estaba orientado a las necesidades empresariales, es decir, a los aspectos promotores de la innovación y la actividad económica. Sin embargo, hay que considerar la colocación de suplentes en puestos de trabajo no como efecto secundario sino como criterio importante para juzgar el éxito en conjunto del modelo.

Transcurridas las suplencias se contrató al 48 % de los suplentes, y un 34 % volvió al paro. El 18 % de las suplencias fueron realizadas por practicantes en el marco de su formación profesional, por lo que estos participantes no quedaron después de la suplencia sin ocupación. Si sólo se tienen en cuenta los datos de las personas que volvían a buscar otro empleo después de una suplencia, se llega a una cuota de reinserción tras participación en una medida de rotación del 59 % en total. Ocho de cada diez suplentes contratados encontraron su empleo en la misma empresa, al integrarse en su primer contacto con el puesto de trabajo o mostrar capacidades positivas durante la suplencia. En algunos casos, las empresas se habían mostrado dispuestas a emplear a los suplentes, considerando la suplencia como una forma de probar a futuros trabajadores.

La evolución de la cuota de ocupación posterior muestra cambios sustanciales. Después de arrojar un 70 % de vuelta al empleo en la fase temprana del modelo, bajó hasta el 30 % en el último trimestre de 1998, para volver a subir al principio de 1999. Los datos obtenidos no permiten explicarse esta evolución.

No se aprecian a este respecto diferencias significativas entre las ramas de actividad. Llama únicamente la atención que las empresas informáticas presenten la cuota más baja de reinserción en el trabajo, y que su potencial de crecimiento no tuviera efectos sobre el empleo dentro de la rotación. A diferencia de la clasificación por ramas, el criterio del tamaño de las empresas sí que muestra una correlación poco marcada pero significativa: sorprendentemente, fueron las empresas grandes las menos dispuestas a contratar a suplentes. Y en las empresas más pequeñas la contratación estuvo por encima de la media.

Los datos sobre la consecución de empleo reflejan una tendencia general sobre las cualidades personales del candidato: cuanto más joven, mejor formado y más brevemente desempleado,

tanto mejor. De cualquier modo, la mitad de los suplentes en paro de larga duración (más de un año) pudieron recolocarse después.

Cuanto más larga es la suplencia tanto mayores son las posibilidades de ser contratado. Suplencias breves por debajo de las cuatro semanas no son suficientemente largas para permitir una adaptación del sustituto al puesto y además hacer valer la experiencia adquirida para obtener un empleo posterior. De todos modos, la colocación exterior al proyecto es en estos casos bastante grande.

9.13. Conclusiones

Bajo las condiciones de financiación del modelo en su fase experimental, el diseño flexible de éste y su paulatina adaptación práctica fueron generando una reducción de los costes por persona y curso y un aumento en la disposición de todos a utilizar el sistema de la rotación.

El sistema ha sido utilizado por empresas de tamaño y ramas diferentes; la motivación de nuevas empresas o sectores a participar está influida decisivamente por los contactos y las conexiones de los agentes implantados regionalmente.

La limitación a cuatro delegaciones centrales regionales y la consiguiente capacidad práctica limitada frenaron la diversificación de los sectores interesados.

La integración de nuevas ramas variadas en proyectos de rotación se produce en parte de forma cíclica y en parte de forma estacional. Se pudo apreciar una participación continua - regionalmente limitada- de PYMEs de transformación y producción, sobre todo en el sector del metal.

Las iniciativas centrales y los multiplicadores por ramas facilitan la integración de diferentes nuevas ramas y generan un aumento en el número de cursillistas.

Si se financiara la rotación por proyectos y participantes y se aumentara el número de responsables de realización, se produciría probablemente un incremento de los interesados y, por otro lado, una reducción de los costes individuales.

La base para una realización continuada son, según nuestro modelo, microproyectos con menos de cinco formados. Pero en microproyectos no se puede esperar una evolución de la rentabilidad de costes que rebase la proporción de 1:1 (formación : costes de realización).

La concentración en las demandas de las empresas condujo, en razón de la evolución de las ramas, a que las medidas de rotación fueran aprovechadas preferentemente por obreros especializados, varones, alemanes de mediana edad y asistentes a cursillos relativamente breves de tipo técnico. En caso de extensión a otros sectores permitiría una participación más activa de otros destinatarios.

Los problemas de financiación y contratación de suplentes afectaron a la actividad de las delegaciones regionales, pero no al desarrollo continuado y cuantitativo del conjunto.

Los efectos de empleo logrados en el transcurso de la fase experimental no son constantes y no han facilitado radicalmente el acceso a la ocupación de colectivos problemáticos como los parados a largo plazo, los jóvenes o los trabajadores sin cualificación.

La *Jobrotation*, actúa como un catalizador y produce una clara activación de puestos de trabajo potencialmente existentes pero no ofertados, sobre todo en la pequeña empresa.

La medida facilita el acceso a medidas de formación continua para los asalariados en general, y particularmente para los trabajadores especializados empleados en empresas pequeñas.

10. Síntesis de los trabajos

André Kirchberger

A diferencia de otras Ágoras, centradas fundamentalmente en una temática general (por ejemplo el Ágora VII sobre “Tiempo de trabajo /tiempo de formación”), el Ágora VIII se ha ceñido a un mecanismo específico en el campo de la formación y el empleo: el sistema denominado *Jobrotation* (o “rotación empleo-formación”). Este método, de origen danés y que gracias al apoyo económico de la Unión Europea al programa estructural “Adapt” se ha difundido gradualmente por diversos Estados miembros hasta el punto de generar una red de intercambio de experiencias y de prácticas, se basa en una idea muy sencilla: sustituir al trabajador de una empresa que abandona el puesto de trabajo para emprender una formación, durante la duración de ésta, con un parado formado específicamente para ello.

Corríamos por tanto el riesgo evidente, al centrar el Ágora VIII en un mecanismo específico, de “confinar” los debates a una problemática limitada, y de restringir ponencias y polémicas a “una defensa e ilustración” de este mecanismo (o a su correspondiente crítica), y de no abordar en el fondo la problemática crucial del lugar que ocupa la formación en el proceso de integración o reintegración laboral de o personas desempleadas.

Pero la realidad fue muy distinta : de hecho, si bien una gran parte de las ponencias se consagró a describir ejemplos de *Jobrotation* en los diversos Estados Miembros (Austria, España, Alemania, Francia, Dinamarca, Grecia, Finlandia, etc.), el animadísimo debate no se limitó en absoluto a los aspectos metodológicos, ni al simple análisis crítico de estas experiencias.

Una primerísima observación, recogida en la intervención preliminar de Patrick Guilloux: los principios básicos de la *Jobrotation* son de origen bastante antiguo; a finales de los años treinta, diversos textos administrativos y reglamentaciones preveían en Francia esta posibilidad. Pero ha sido realmente en el decenio de 1980 cuando, comenzando por Dinamarca, el método de la *Jobrotation* empezó a llamar la atención de los responsables del empleo y la formación. En términos básicos: ¿qué mejor forma para evitar la perpetuación del paro entre los trabajadores que la de ofrecer a éstos la posibilidad, en función de las necesidades y tras una formación previa, de sustituir provisionalmente a aquellos trabajadores fijos que emprendan un periodo formativo ? A esta simple idea deben añadirse dos elementos muy importantes: el hecho de que dicha formación se imparta con la colaboración del trabajador que abandona su puesto para formarse (que cumple así la función de “tutor”), y además que esta suplencia puede terminar dando lugar a un empleo fijo en la misma empresa.

Las cifras indicadas por los diferentes ponentes hablan por sí solas: entre 1996 y 1999, cerca de 100.000 trabajadores en paro participaron en iniciativas de *Jobrotation*, y el número de empresas que practicaron este sistema en el mismo periodo resulta asimismo impresionante: aproximadamente 1.850 compañías, de las cuales más de 1.000 pertenecían al sector privado y

800 al público. Para el conjunto de todos los Estados Miembros, los resultados registrados son igualmente importantes: más de 3.100 empresas, cerca de 90.000 trabajadores y unos 20.000 parados que llegaron a realizar una suplencia, sin olvidar que es sobre todo en Dinamarca donde el método ha conocido hasta la fecha su máxima difusión...

Esta síntesis no puede proponerse recoger todas las cifras incluidas en los diferentes textos presentados al debate, ni detallar los análisis a los que éstas conducen, pero sí detectar y exponer al lector las cuestiones de fondo (“key issues”) que aguardan respuesta y exigen aún un trabajo de reflexión.

Observemos para empezar que, tal y como Jean-Claude Quentin recalcó claramente, la implantación de este método en Dinamarca no es en absoluto resultado del azar, sino antes al contrario: una Ley promulgada en 1989 instituía para todos el “derecho a la formación” (con duración de un año formativo por cada 5 de trabajo) y que además la contribución de trabajadores y empresarios al subsidio de paro y a la formación forman parte de un “conjunto” gestionado no por la administración central sino por determinadas instancias danesas descentralizadas, las “Comisiones Regionales del Empleo” en las que participan las comunidades locales y los agentes sociales. El espíritu de consenso que impera mayoritariamente en este país en materia de relaciones industriales, junto a la preocupación por crear una “política activa de empleo” han sido el caldo de cultivo que ha hecho surgir la *Jobrotation* - tanto en interés de las empresas y sus trabajadores (que mejoran con ello su competitividad y sus competencias) como de los parados, que pueden reintegrarse más fácilmente al empleo.

Los casos de una pequeña empresa alemana del sector de artes gráficas (y de las nuevas tecnologías que transforman este sector) y de una empresa danesa especializada en equipamientos médicos, presentados respectivamente por Monika Kammeier y Ghita Vejlebo, permitieron a los participantes calibrar tanto las potencialidades que ofrece la *Jobrotation*, en particular su flexibilidad, como también los obstáculos que pueden perjudicar en ocasiones la realización práctica de la medida. Si, de hecho, un alto número de “trabajadores suplentes” quedan por último contratados a jornada completa, es obligatorio admitir que no siempre resultará fácil motivar al trabajador fijo para aceptar este sistema, inscribirse en una formación y contribuir además a formar a su propio suplente, a pesar del miedo latente a que este último ...ocupe el puesto que él (provisionalmente) deja libre. Ello se aplica sobre todo a los casos de *Jobrotation* para trabajadores de escasa o nula cualificación, que no consideran la formación como una necesidad.

Otros varios participantes (Tuija Leminen, Hubertus Schick) explicaron claramente una contrapartida de la flexibilidad que ofrece el mecanismo de la *Jobrotation*: ésta implica en revancha una planificación bastante penosa de necesidades de competencias; en otros términos, la gestión previsora de competencias y recursos humanos en la empresa. Requiere asimismo una actitud positiva de las ventajas que supone la formación para la empresa, lo que no siempre es el caso.

Es más, la diversidad de medidas emprendidas por las administraciones públicas para combatir el paro, para la integración o la reintegración de personas en el mercado de trabajo, que frecuentemente coexisten en paralelo sin coordinación que garantice su coherencia mutua, no favorece generalmente la implantación de nuevos métodos o sistemas experimentales. Es el caso en particular de varios países, en los que las medidas de fomento del empleo no se pueden aplicar conjuntamente con aquellas otras destinadas a formar a las mismas personas; el hecho de que la *Jobrotation* se encuentre obligatoriamente “a caballo” entre estos dos campos del empleo y la formación puede plantear por uno u otro lado graves problemas de carácter administrativo o legal, en particular en lo referente a la duración del periodo formativo (y por tanto de la suplencia).

Por otro lado, ¿por qué motivo ha de preferir una empresa el sistema de la *Jobrotation* en lugar de otros como las simples suplencias, cuando uno de sus trabajadores abandona su puesto para formarse? Esta pregunta, planteada repetidas veces por uno de los asistentes (Juan María Menéndez Valdez), reclama obligatoriamente una respuesta diferenciada, referida al nivel del empleo concreto, a la duración del periodo formativo (y por tanto de la suplencia) y también a los costes que se derivan (sin olvidar que, por una u otra vía, las experiencias de *Jobrotation* practicadas en diversos países de la Unión Europea se fomentan con subvenciones que reducen los costes objetivos para los empresarios). Más aún, no resulta evidente que las respectivas oficinas de empleo dispongan en el momento oportuno de parados incorporables (y voluntarios) con la experiencia y las competencias profesionales pretendidas para sustituir al trabajador que inicia un periodo formativo. La respuesta a esta cuestión será diferente para cada caso concreto, aunque los datos presentados en el Ágora por los asociados a la red europea de *Jobrotation* que ha ido surgiendo progresivamente muestran que las empresas, si se les aborda convenientemente, no tienen reticencias –bajo condiciones de igualdad con otras opciones- para marchar por este camino.

Como diversos participantes resaltaron, la *Jobrotation* no debe contentarse, por así decirlo, con cambiar “situaciones” (el trabajador que abandona un puesto por un periodo formativo, el parado que le sustituye): es necesario todo un seguimiento paralelo pedagógico, desde la fase de preparación de la rotación hasta que ésta llega a su término con el retorno del trabajador formado. Este seguimiento constituye a la vez el mecanismo de “control” de la experiencia (Louis Spaninks) e inspira en el trabajador “suplente” una actitud positiva hacia su nuevo entorno laboral, más necesaria aún cuando aquél, al término de su suplencia, no se integra directamente en la empresa en cuestión y o vuelve al paro o bien (con más frecuencia) se le transfiere a un nuevo puesto de suplente, en la misma u otra empresa.

Es decir, hasta este punto de las explicaciones y los debates, todos los asistentes a este Ágora manifestaban su acuerdo, e incluso su entusiasmo por el método. Sería incorrecto dejar de mencionar aquí las dudas expresadas en particular por los participantes suecos (Martin Hedenmo et Bo Edlund), quienes desde sus respectivos puntos de vista -los de un sindicalista y un empresario- manifestaron que este sistema será difícilmente practicable a gran escala, al combinar dos “herramientas” en una (el subsidio de paro y la integración o reintegración en el empleo), e incluso que puede generar una pérdida de productividad en la empresa.

No pueden negarse estas dificultades, aunque sí remediarse (Reiner Siebert), si se selecciona correctamente el grupo destinatario de la *Jobrotation* y se establece un equilibrio entre el mantenimiento de la competitividad de las empresas y el fomento del empleo. También es necesario precisar mejor el “estatuto” del suplente (en particular, la naturaleza de su relación laboral - por ejemplo, si se trata de un “parado en formación” que recibe el subsidio correspondiente o de un asalariado de la empresa en situación de formación alterna, con contrato eventual o no), a fin de que la formación del suplente adquiera un carácter cualificador y no se perciba como una formación secundaria. En fin, siempre en opinión de R Siebert, con la que coincidían numerosos asistentes, la *Jobrotation* no podrá funcionar de verdad si antes no se detecta una necesidad formativa en las respectivas empresas que la apliquen.

Llegados a este punto de los debates, Jean-Claude Quentin planteó otra cuestión de fondo, que trasciende el marco de la *Jobrotation* como tal: en un futuro próximo, la evolución demográfica hará obligatorio para las empresas recurrir a trabajadores de más de 45 años. Así pues, resulta muy importante desde ahora mismo crear sistemas que eviten la exclusión en el mercado de trabajo y las pérdidas de competencias. Con la misma finalidad, será necesario también redefinir la noción de jornada laboral o “tiempo de trabajo”, diferenciando el “tiempo real de producción” del “tiempo de formación”, sobre todo cuando esta formación se encuentre relativamente distanciada de los estrechos requisitos que imponen las tareas productivas.

Sobre este punto preciso, Lizzi Feiler (que ha llevado y supervisado en Austria varios proyectos de *Jobrotation*) hizo notar que la *Jobrotation*, o más exactamente la dimensión formativa de ésta, debe corresponder a su finalidad: si el elemento importante consiste en la formación del trabajador (es decir, una *Jobrotation* directamente vinculada a una tarea específica, por ejemplo operar una máquina nueva), resulta normal que la empresa pague el coste de dicha formación. A la inversa, cuando la formación se efectúa con el fin de que otra persona acceda a un empleo, en interés de la empresa pero también del trabajador respectivo, son los poderes públicos quienes deben contribuir. Por último si se trata de una formación de carácter general, será normal que su coste recaiga sobre la persona (con apoyo o no de la administración pública).

Llegados a este punto, Jean-Michel Martin y otros asistentes plantearon un dilema básico de las experiencias de *Jobrotation* actuales: ¿se trata de responder a un problema del empleo, o a uno de formación/cualificación? La tarea y objetivos abordados no serán necesariamente idénticos en un caso y en otro, más aún si se aspira a mejorar la correspondencia entre oferta y demanda de formación. Además, como ya se ha señalado, la *Jobrotation* sólo podrá realizarse auténticamente si se crean estructuras de seguimiento que acompañen a los asalariados en su destino posterior (sobre todo cuando el “suplente”, al no haber encontrado inmediatamente empleo “regular” en la empresa que le acoge, va de “suplencia” en “suplencia”).

Por este motivo (Kristina Ossvik), la *Jobrotation* -al igual que cualquier otro sistema alternativo de formación e inserción laboral- debe partir de un análisis detallado de las

necesidades de competencias y formación en la empresa, algo mucho más difícil de conseguir en la pequeña o mediana empresa que en la grande, donde ya existen estructuras internas para el desarrollo de los recursos humanos.

Pero dejando al margen estas consideraciones generales, surgieron también dos cuestiones “técnicas” referentes a la eficacia de la *Jobrotation* como sistema. Una de ellas hacía referencia al tamaño de la empresa (si la *Jobrotation* resulta más eficaz en las PYMEs o en las grandes empresas), y otra a su eficacia en lo relativo al nivel de cualificación de los trabajadores participantes.

La respuesta ofrecida por los participantes a la primera cuestión no permite decidir con claridad entre ambos términos: hasta cierto punto (Emmanouela Stefani), cuanto más pequeña sea la empresa más breve será el periodo formativo concedido y por tanto la suplencia. Es particularmente el caso de las PYMEs de alto valor añadido (en el caso citado en el Ágora, PYMEs diseñadoras de software), donde la formación continua resulta indispensable para mantenerse a la par de la evolución tecnológica, y donde la *Jobrotation* podría constituir una solución para la empresa, a condición de operar con periodos formativos cortos y con “suplentes” cualificados. En efecto, para las PYMEs resulta más difícil prescindir de un trabajador cualificado (Kiriaki Liodaki), sobre todo si utilizan métodos productivos adaptados al pedido. La tendencia se afianza por el hecho de que las PYMEs, como señaló Hubertus Schick, tienen mayor interés por suplentes “de la misma órbita” y con experiencia profesional que por parados indeterminados. Las grandes empresas, por contraste (Lizzi Feiler), pueden concentrarse con mayor facilidad en un grupo destinatario de la medida.

Una gran parte de los debates se ocupó de la importancia de las estructuras de seguimiento, y en particular del papel esencial de los “mediadores” para motivar a los trabajadores y las empresas a adoptar un sistema de *Jobrotation* (Jørgen Mørk). Éstos deben en efecto solventar las “trampas” burocráticas, suscitar un espíritu de cohesión dentro de la empresa y organizar la movilidad (tanto interna como externa a una empresa, para todo lo cual resulta necesario que el “mediador” sea una persona externa a la empresa.

Por otra parte, la implantación de sistemas innovadores como la *Jobrotation* supone o presupone un contexto institucional y administrativo adecuado, ya que en caso contrario se corre el riesgo (Petros Linardos-Rulmond), aun partiendo de un contexto favorable (el ejemplo citado de una refinería), de que la empresa, al tener que afrontar nuevas exigencias productivas y de organización del trabajo, se limite a efectuar un programa de recualificación rápida de sus trabajadores fijos.

En otros términos, como señalaron diversos participantes (sobre todo Jean-Michel Martin), es necesario resituar la *Jobrotation* dentro de la perspectiva global del acceso a la formación, que beneficiará entonces:

- (a) a los asalariados, para quienes la formación continua es premisa de su adaptabilidad al empleo en un entorno evolutivo;

- (b) a las empresas, para quienes la formación constituye un método que permite mejorar su competitividad ;
- (c) a los aspirantes a un empleo, para quienes estas “suplencias” (acompañadas, desde luego, de una formación preliminar y una tutoría) son una vía privilegiada de acceso al empleo.

Lo que no quiere decir (Bo Edlund) que sea necesario limitarse exclusivamente al sistema de la *Jobrotation*: diversos asistentes indicaron la conveniencia de combinar diversas fórmulas que asocien formación y empleo. La *Jobrotation* constituye una “herramienta”, un “método” (Jens Kruhøffer) cuya realización implica la participación activa de todos los interesados, y una de cuyas virtudes actuales consiste en la coordinación a escala europea, muy apoyada por la cofinanciación que ofrece el programa Adapt.

¿Qué futuro aguarda por tanto a la *Jobrotation*? La experiencia del Land Renania del Norte/Westfalia, presentada por Reiner Siebert, permitió a los asistentes calibrar la dimensión de la tarea, no sólo con sus potencialidades sino también con los obstáculos que afronta la propuesta, y lo que podrían llamarse sus condiciones mínimas para el éxito. Es necesario definir los desafíos que implica la *Jobrotation*, sistema que sólo podrá alcanzar un éxito significativo si cumple una serie de premisas: en primer lugar, el sistema de formación inicial y continua debe idearse de forma que responda tanto a las necesidades de los trabajadores como a las de las empresas y el mercado; su planificación e implantación deberán ser flexibles, modulares y multifuncionales, orientadas a la vez a la vez hacia la práctica y basadas en proyectos; por último, es necesario orientar hacia la calidad el sistema de integración o reintegración en el mercado de trabajo, sin desatender por ello la motivación de los interesados, e incluir en él un fuerte componente de orientación y asesoramiento; en fin, el sistema conjunto debe funcionar como mecanismo interdisciplinar que integre aspectos del empleo y los asuntos sociales, la educación y la formación, las empresas y la economía.

Los retos que afronta la *Jobrotation* conllevan pues una serie de premisas requeridas para que el sistema alcance el éxito. Debemos admitir claramente que la *Jobrotation* tan sólo será una herramienta más dentro del “cajón de sastre” de una política formativa orientada al empleo, y que resulta indispensable mantener una cierta flexibilidad en su aplicación y acompañarla de un intercambio estructurado de experiencias y buenas prácticas que adopte la forma, por ejemplo, de una red europea basada en colaboraciones muy estrechas.

Es evidente a este respecto que la *Jobrotation* tropieza por sí sola con una serie de obstáculos externos, en su mayoría de carácter jurídico y administrativo. En numerosos países, como ya hemos mencionado, las diversas medidas adoptadas por los poderes públicos en fomento del empleo, la formación y la economía suelen concebirse con frecuencia de forma excluyente entre ellas, lo que dificulta la implantación de sistemas que pretendan situarse “a caballo” sobre aquéllas (el caso de la *Jobrotation*).

Como hizo notar Jean-Michel M Martin, es preciso dar sentido a la *Jobrotation*, e insistir para ello en que este sistema favorece el acceso a la formación para una serie de trabajadores, que de otra manera quedarían excluidos; en que por otra parte la *Jobrotation* moviliza

mecanismos de solidaridad (sobre todo a favor de los parados) y en que, en condiciones de aplicación flexible, podría resultar muy beneficioso para las PYMEs. También es evidente que la *Jobrotation* no se improvisa: la realización de este mecanismo presupone diseñar un “proyecto” que haga participar simultáneamente a dos personas (el trabajador que emprende una formación y su “suplente”) y a los otros interesados, a sea la empresa o la estructura de seguimiento paralela. De hecho esta colaboración es una de las premisas para que el sistema tenga éxito. Por ello, la mencionada función de “mediadores” y “tutores” resulta fundamental. Por último, para una organización sindical también debe ser evidente que la implantación de la *Jobrotation* ha de aceptarse como tema de negociación, a fin de adaptar el método a las especificidades de la empresa, presionando llegado el caso en favor de una modificación conveniente de la respectiva legislación laboral (ya que la *Jobrotation*, como señaló André Kirchberger, no resulta verdaderamente adecuada para los trabajadores llamados “atípicos”: eventuales, jornada parcial, interinos, etc.).

La *Jobrotation* y su futuro deben concebirse por tanto vinculadas a un mecanismo conjunto de reacción en cadena contra el paro. La movilidad profesional de trabajadores deberá encontrar un apoyo funcional e incluir la reconversión laboral del trabajador a través de la formación, algo tanto más necesario cuanto que las perspectivas demográficas van a traducirse en un déficit de mano de obra cualificada. Pero esta reacción en cadena requiere para tener lugar un “combustible” (Jean-Claude Quentin): la generalización de las prácticas que permitan a los asalariados acceder periódicamente a actividades de formación continua. Este “derecho” a la formación puede adoptar diversas formas: individual, para el conjunto de los trabajadores; también, tras una negociación, implantarse en la empresa en beneficio de ella misma (pensamos sobre todo en PYMEs o agrupaciones de empresas) y de los trabajadores interesados, para consolidar su empleabilidad potencial en el mercado de trabajo. En este contexto, una estructura “mediadora” resultará indispensable.

Los participantes, ampliando con ello la intervención de Louis Spaninks, convinieron por último en que la *Jobrotation* es una idea cuyo objetivo central consiste sin duda en mejorar la cualificación de los trabajadores, por lo que constituye uno de los diversos componentes de un sistema de educación y aprendizaje permanentes (Lifelong Learning). Junto a otras posibilidades (Didier Gélibert), como la gestión y reducción del tiempo de trabajo, la dinamización del permiso individual de formación o la implantación de medidas que fomenten la movilidad profesional de los trabajadores, la *Jobrotation* puede representar (y representa ya hoy) un elemento positivo que permite desarrollar una política activa de empleo.

11. Relación de participantes

Bley Nikolaus	DGB - Deutscher Gewerkschaftsbund, Bildungswerk Nordrhein-Westfalen e.v. Düsseldorf, Alemania
Edlund Bo	Association of Swedish Engineering Industries Estocolmo, Suecia
Feiler Lizzi	ÖSB Unternehmensberatung Gesellschaft mbH Viena, Austria
Fernández Luis Miguel	Confederación Sindical de Comisiones Obreras Madrid, España
Gélibert Didier	ANFA Sèvres, Francia
Guerra De Oliveira Evaristo	UGT-União Geral de Trabalhadores Lisboa, Portugal
Guilloux Patrick	Université de Bretagne Sud - IUT de Vannes Vannes, Francia
Hedenmo Martin	LO-Sweden Estocolmo, Suecia
Kammeier Monika	SKS Die Druckvorstufe GmbH Bielefeld, Alemania
Kieffer Marc	FEDIL – Fédération des Industriels Luxembourgeois Luxemburgo
Kirchberger André	Villiers-le-Bois, Francia
Koutroukis Theodoros	KEK Technopolis Salónica, Grecia
Kruhøffer Jens	EU–JobRotation Aalborg, Dinamarca
Kyhlos Leena	Svenska Metallindustriarbetare förbundet Estocolmo, Suecia
Leminen Tuija	Työministeriö – Ministry of Labour Helsinki, Finlandia
Linardos-Rulmond Petros	Confederation of Greek Trade Union, Institute of Labour (GSEE) – Atenas, Grecia
Liodaki Kiriaki	Chamber of SMEs Salónica, Grecia

Cedefop (Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional)

Ágora VIII: Rotación empleo-formación

Salónica, 20 y 21 de marzo de 2000

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas

2002 – VI, 122 pp. – 21 x 29,7 cm

(Cedefop Panorama series ; 31 – ISSN 1562-6180)

ISBN 92-896-0131-0

Nº de cat.: TI-43-02-301-ES-C

Gratuito – 5129 ES –

El término *Jobrotation* se utiliza para designar exactamente una iniciativa, una técnica y un instrumento muy elaborado de inversión en capital humano. La *Jobrotation* crea un movimiento de convección entre el empleo y la formación. La idea consiste, en primer lugar, en ofrecer al trabajador asalariado la oportunidad de dejar temporalmente su puesto de trabajo para efectuar una formación de dedicación completa, sin alteraciones considerables de la producción. Ello hace necesario, en segundo término, sustituir al trabajador que se forma por otro trabajador externo, de suerte que la plantilla de la empresa no sufra cambios ni pierda las competencias necesarias que la mantienen inmediatamente operativa. Tercero, a su regreso de la formación el trabajador formado mejora su productividad dentro de la empresa, mientras que su sustituto ha adquirido por su parte una nueva cualificación, lo que le permite – cuarto – quedarse a trabajar en la empresa o servir de nuevo como sustituto para otro trabajador que efectúe una formación de jornada completa, etc.

Ágora VIII Rotación empleo-formación

Salónica, 20 y 21 de marzo de 2000

PANORAMA



Centro Europeo para el Desarrollo
de la Formación Profesional

Europe 123, GR-570 01 Thessaloniki (Pylea)
Dirección postal: PO Box 22427, GR-551 02 Thessaloniki
Tel. (30) 310 490 111, Fax (30) 310 490 020
Correo electrónico: info@cedefop.eu.int
Espacio internet informativo: www.cedefop.eu.int
Espacio internet interactivo: www.trainingvillage.gr

Gratuito en pedidos al Cedefop

5129 ES



OFICINA DE PUBLICACIONES OFICIALES
DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS

L-2985 Luxembourg

ISBN 92-896-0131-0



9 789289 601313