



# Presentación del dossier *Jobrotation*



**Éric Fries  
Guggenheim**  
*Cedefop*

## Un número dedicado a la *Jobrotation* [sin volver por ello a las monografías]

En el año 2000, la Revista Europea Formación Profesional, que hasta entonces dedicaba cada uno de sus números a un tema monográfico particular, decidió cambiar de costumbre. Con seis años de experiencia en aquel momento, la Revista ya había consolidado su reputación dentro de la comunidad de la Formación Profesional inicial y continua (FPIC) y disponía de una reserva permanente de artículos de calidad propuestos e inmediatamente publicables. Al abandonar la estrategia de números monográficos y abrir cada número a una mayor variedad de artículos, el comité de redacción independiente de esta revista científica publicada por el Cedefop, deseaba acelerar el ritmo de publicación de los artículos individuales que nos remiten espontáneamente diversos autores, y animar a éstos a comunicar los resultados de sus investigaciones en el ámbito de la FPIC, a informar de sus prácticas innovadoras y a estimular el debate político para contribuir al desarrollo de la formación profesional en Europa.

La cantidad de artículos que se encontraban "en capilla", esto es, ya seleccionados por el comité de lectura de la revista y en vías de publicación o en fase de revisión a solicitud del comité de lectura, justificaba esta opción al cabo de los años.

La publicación de un número dedicado fundamentalmente a la *Jobrotation* puede resultar, por tanto, sorprendente. Este número sin embargo no pretende volver a la práctica antigua de los números monográficos; simplemente, la Revista organiza cada uno de sus números en grandes secciones y categorías de artículos: investigación, práctica, análisis de la política de FPIC y, eventualmente, cuando un grupo de artículos en torno a un tema

particular es lo suficientemente denso, decide publicar todos los artículos disponibles sobre dicho tema en el mismo número. Esto es exactamente lo que ha ocurrido con esta serie de artículos sobre la *Jobrotation*, procedentes en parte del Ágora de Salónica del Cedefop, y en parte de textos presentados espontáneamente a publicación por sus autores.

¿Qué es el proyecto Ágora de Salónica del Cedefop?

El Cedefop tiene por objetivo favorecer el debate sobre la formación profesional y contribuir a su desarrollo en Europa. Entre los instrumentos que utiliza, uno de ellos consiste precisamente en crear posibilidades de intercambio entre las diversas categorías de agentes de las FPIC en Europa, favorecer la confrontación de ideas, a veces antagónicas, y trabajar por la aproximación de conceptos y de prácticas. El proyecto Ágora de Salónica fue creado en 1997 a iniciativa de un investigador catalán, **Jordi Planas**. Desde entonces, todos los años se organizan tres reuniones del Ágora, cada una con un tema diferente inscrito en el ámbito de la FPIC, a las que asiste una treintena de participantes: investigadores académicos, profesionales de la práctica (docentes, formadores, gestores de programas formativos, diseñadores de formación, pedagogos, etc.), responsables políticos y agentes sociales tanto del entorno empresarial como sindical. Hasta la fecha, se han celebrado trece Ágoras sobre los temas más variados y también más candentes de la FPIC: desde "formación para personas de bajo nivel de cualificación" hasta "ventajas didácticas de la movilidad", "valoración de aprendizajes no formales", "orientación social y profesional" o incluso la temática de la "región autoformativa".

Cada Ágora conduce a la publicación de unas actas en la serie Panorama del Cedefop. Los resultados escritos de las di-

**Sin intentar de ninguna manera ser exhaustivos, nuestro dossier, compuesto por artículos seleccionados con criterios científicos y académicos por un comité de selección independiente de la revista, permite con todo hacerse por un lado una imagen bastante exacta de las ventajas y los logros de la *Jobrotation*, y por otro de las dificultades y pasos que esta iniciativa debe afrontar para asegurarse un futuro.**



Cuadro 1

| Periodo                  | 0                    | 1                                   | 2                                    | 3                                   | 4                    |
|--------------------------|----------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|----------------------|
| <b>Activo sin empleo</b> | desempleo            | formación en organismo de formación | formación en la empresa en prácticas | empleo en la empresa como suplente  | ...                  |
| <b>Activo empleado</b>   | empleo en la empresa | empleo en la empresa                | empleo en la empresa y tutoría       | formación en organismo de formación | empleo en la empresa |

ferentes Ágoras se presentan además dentro de la sección *Ágora* de la Villa Electrónica de la Formación, el espacio *web* del Cedefop: <http://www.trainingvillage.gr>, del que pueden descargarse las diferentes ponencias en diversos idiomas de la Unión Europea.

El Ágora VIII del Cedefop, celebrada en Salónica los días 20 y 21 de Marzo de 2000, se dedicó a la *Jobrotation* ("rotación empleo-formación"), un tema que generó numerosas ponencias de calidad, utilizadas como introducción a los debates reales del Ágora. Decidimos solicitar a los autores de estas ponencias que las reelaborasen, integrando en ellas los resultados del Ágora. Una vez disponibles bajo forma de "artículos", transmitimos éstos de forma anónima al comité de lectura de la revista. Este comité de lectura independiente de la Revista decidió seleccionar cinco de estos artículos. Otros dos artículos sobre el mismo tema, pero redactados con independencia del Ágora VIII, fueron seleccionados por el Comité de Redacción. Al disponer de siete artículos sobre la *Jobrotation*, el Comité de Redacción decidió por ello publicarlos conjuntamente en este número 24 de la Revista. Ello no implica en absoluto la vuelta a las monografías; simplemente, nos ha parecido lógico y útil para nuestros lectores agrupar en todo lo posible por sectores de interés los textos publicables.

### La *Jobrotation*

El término de *Jobrotation* designa exactamente una medida, una técnica y un ins-

trumento complejo de inversión en capital humano. La *Jobrotation* instaure, como su nombre indica, una rotación entre el empleo y la formación. La idea básica consiste ante todo, en ofrecer al trabajador asalariado la posibilidad de abandonar temporalmente su puesto de trabajo para asistir a una formación, sin que la producción sufra perjuicios. En segundo lugar, esto implica sustituir al asalariado que parte en permiso de formación por otro trabajador externo, de forma que la plantilla de la empresa mantenga la cifra y las competencias suficientes para ser inmediatamente operativa.

Lo que caracteriza a la técnica de la *Jobrotation* con respecto a otras posibles fórmulas de suplencias, como por ejemplo el recurso al trabajo temporal o a las subcontratas, es la inversión que se hace en los trabajadores pagados, a instancias de la administración pública. Pero, ya que es difícil que un parado sea inmediatamente operativo, el sistema de la *Jobrotation* prevé impartir una formación previa a éstos. En un caso ideal, este proceso de cualificación se efectúa de forma alterna tanto en un centro formativo como en la empresa, donde el suplente recibe las instrucciones necesarias de la persona que va a sustituir, quien le sirve así de tutor. La rotación entre el empleo y la rotación presenta por tanto los siguientes segmentos paralelos: (Cuadro 1)

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 formación de adaptación 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 actúa como 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 una medida legislativa francesa de 1939 que jamás llegó a aplicarse debido a la guerra mundial (véase el artículo de Patrick Guilloux en este artículo).

Sin embargo, hubo que esperar hasta la década de 1990 para que de dicho principio naciera una medida de aplicación relevante, inicialmente en Dinamarca, para luego difundirse por el resto de Europa, sobre todo gracias al esfuerzo de la Asociación Comunitaria *JobRotation*, que cuenta en la actualidad con 38 asociados en 14 países europeos [véase <http://www.eurojob.dk>]

La *Jobrotation* ha supuesto un éxito indudable, hasta el punto de ser reconocida unánimemente como **ejemplo de buena práctica** política en el ámbito 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 a otros momentos y 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 ensalzado 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**:

□ **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;

□ **sirve a los intereses de los trabajadores**:

- los trabajadores de plantilla ven en ella el medio para conservar y mejorar sus cualificaciones, asegurar su empleo y conseguir ascensos;
- los parados encuentran en ella la ocasión de recualificarse, adquiriendo nuevas cualificaciones o renovando antiguas; les da la oportunidad de ocupar temporalmente un puesto de trabajo, de entrar en una empresa y adquirir en ella experiencia profesional actual (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).

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

- **sirve a los intereses de las empresas,**
- **sirve a los intereses de los trabajadores:**
  - **los trabajadores con empleo**
  - **los parados**
- **sirve a los intereses de los poderes públicos”**



**“Una de las dificultades principales del proyecto Jobrotation es la de hacer cooperar a la enorme diversidad de agentes participantes. Pero una vez que se supera dicha dificultad, la colaboración de protagonistas muy diversificados genera realmente la fuerza del proyecto.”**

□ **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, empleando los mismos importes para subvencionar los salarios de trabajadores suplentes o los de trabajadores en formación, en lugar de indemnizar sin más a trabajadores en paro.

**La Jobrotation** es además, como ya hemos dado a entender, **una medida** que demuestra ser **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 pequeñas empresas** -que no se podrían permitir formar a su personal sin reemplazarlo- **como a grandes empresas**, que están habituadas a la gestión de recursos humanos y para las que la *Jobrotation* es una excelente forma de organizar la 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 ha mostrado su alta eficacia en periodo de crisis de empleo, parece perder algo de empuje en las fases de recuperación económica.

La selección de artículos que presentamos en este número, cinco extraídos de las ponencias del Ágora VIII y dos propuestos por la Revista Europea, intenta analizar el posible desarrollo sostenible de la *Jobrotation* en el futuro y las condiciones de dicho desarrollo.

El primer artículo, **“La rotación empleo-formación” [Η κυκλική εργασία ]** procede de la pluma de un profesional de la

práctica: **Athanasios Papathanassiou**, director de Tecnópolis, un organismo de formación continua de Salónica (Grecia Septentrional), que entre otros servicios diseña proyectos formativos. **Athanasios Papathanassiou** define de forma muy precisa la noción de *Jobrotation* (la rotación empleo-formación), como un modelo flexible de educación y formación que responde eficazmente a los requisitos y necesidades de las unidades de producción modernas y de sus recursos humanos, pero también a las de los parados, en el contexto de las nuevas formas de organización del trabajo o vinculadas a la especialización flexible que caracteriza a la evolución contemporánea de la organización industrial y comercial. Nos expone en particular las condiciones que permiten aplicar la *Jobrotation* en empresas que emplean a personal de alta cualificación.

El segundo artículo, **“La Jobrotation en Francia: un mecanismo precursor”**

está redactado por un universitario francés, Patrick Guilloux, lector en la Universidad de Bretaña-Sur. El autor nos recuerda que no hay nada nuevo bajo el sol. En efecto, en la legislación francesa anterior a la Segunda Guerra Mundial se encuentra un texto que prevé la aplicación de un sistema semejante a la *Jobrotation*, vinculando el periodo de formación de un asalariado con la contratación de un solicitante de empleo. Originado en dos artículos legales publicados en octubre de 1935 con la intención de *“unificar y coordinar los esfuerzos emprendidos para proporcionar a determinados parados recursos suficientes”*, este mecanismo precursor de la *Jobrotation* quedó plasmado en una ley promulgada el 6 de mayo de 1939. Jamás aplicada a causa de la guerra, esta ley anuncia con todo la inauguración de esta política mixta de empleo y formación tan particular, llevada a la práctica a gran escala por Dinamarca a partir del decenio de 1990, pero que también aparece en Francia cinco años más tarde en una reglamentación incluida en la ley de 3 de enero de 1991, que si bien no es muy conocida se utiliza frecuentemente en un sector particular, el de la industria elaboradora de plásticos.

A continuación presentamos un artículo del **Dr. Hubertus Schick**, de la Universidad de Bremen: **“La Jobrotation - ex-**



### pectativas y resultados: un estudio de caso en la región de Bremen

Este autor nos muestra que, a pesar de la desconfianza inicial por parte de las empresas y de las autoridades políticas de la ciudad y Estado Federado de Bremen, el conjunto de los protagonistas del proyecto de *Jobrotation* en este *Land* se declara satisfecho de los resultados conseguidos. Una de las dificultades principales del proyecto *Jobrotation* es la de hacer cooperar a la enorme diversidad de agentes participantes. Pero una vez que se supera dicha dificultad, la colaboración de protagonistas muy diversificados genera realmente la fuerza del proyecto<sup>(1)</sup>.

Los varios agentes participantes admiten sin duda la dificultad que implica el creciente desajuste entre las cualificaciones disponibles y las necesitadas, lo que hace a la *Jobrotation* más necesaria que nunca pero también más difícil de aplicar. Pero por otro lado reconocen en la *Jobrotation* una fórmula que no solamente favorece el desarrollo personal del asalariado sino que además es lo suficientemente flexible para adaptarse a las restricciones que afrontan las PYMEs para organizar y realizar una formación continua, algo que sigue siendo muy excepcional. Las PYMEs de la región de Bremen están además muy interesadas por mantener y consolidar las virtudes del modelo de *Jobrotation* desarrollado en Bremen por la estructura local de la Asociación Comunitaria *JobRotation*:

- flexibilidad de aplicación;
- rapidez de financiación;
- escasa burocracia en los procedimientos necesarios.

El cuarto artículo de nuestro pequeño dossier sobre la *Jobrotation* es la intervención de un jefe de empresa a favor de la *Jobrotation*. **Mónica Kammeier** es directora de una PYME en el sector de artes gráficas y medios del *Land* de Renania del Norte-Westfalia. La empresa SKS, creada en 1981, realizaba inicialmente catálogos, calendarios, etc. para imprentas, agencias de viajes y otras empresas, a las que entregaba pruebas iniciales sobre soporte de película o impreso. Los trabajadores eran fundamentalmente tipógrafos. A partir de 1990 la revolución tecnológica obligó a esta empresa a ascender la espiral de la informatización, y el perso-

nal contratado se encontró de repente profesionalmente en entredicho, al disponer de buenas cualificaciones pero no para las nuevas técnicas de producción. La empresa se dirigió entonces a la oficina de empleo para solicitar una ayuda que le permitiera reconvertir las cualificaciones obsoletas de sus trabajadores bien remunerados. La respuesta que recibieron fue: "Sólo podemos dar formación a parados; despídan ustedes a esos tipógrafos, y nosotros les reconvertiremos a continuación. Siempre podrán ustedes volver a contratarles, a ellos o a otros más jóvenes y más baratos". Las consecuencias de consejos de este tipo han sido catastróficas en el sector:

□ Numerosas empresas han quebrado por no encontrar la mano de obra cualificada que precisan a salarios razonables, debido al déficit de cualificaciones informáticas;

□ Muchos asalariados de más de cincuenta años se encuentran en situación de paro de larga duración, y con escasísimas esperanzas reales de reconversión profesional.

**Monika Kammeier**, en su elocuente intervención a favor de la *Jobrotation* nos revela cómo este sistema, a pesar de las escasas posibilidades de desarrollo con que cuenta en Alemania, ha permitido a su PYME realizar una reconversión profesional "suave" de su personal y la transición hacia las nuevas tecnologías.

Sólo lamenta que la falta de compromiso por parte de la administración laboral (Oficina de Empleo) para publicitar la medida haya podido provocar una serie de quiebras entre las empresas del sector, que no habrían podido seguir esta vía en el momento oportuno.

El artículo siguiente, el quinto de nuestro dossier, lleva por título "**La Jobrotation: ¿éxito sin parangón pero sin futuro?**" y se refiere a la experiencia con la *Jobrotation* en Dinamarca. El artículo se debe a la reflexión conjunta de un investigador y de un profesional de la práctica: ha sido redactado por un diseñador de formación profesional, **Jorgen Mørk**, muy comprometido con proyectos de investigación europeos [Sócrates, Leonardo, Equal, etc], que trabajó un tiempo en la AOF de Greve en la región de Sjælland y

**"Los autores insisten además en los peligros que afronta la Jobrotation en Dinamarca, donde la administración pública tiende cada vez más a emplear este mecanismo para actualizar la cualificación de trabajadores ya cualificados, olvidando que la Jobrotation es también – sobre todo, ha sido hasta ahora – un estribo para que los menos cualificados puedan subirse al tren de la formación."**

(1) Resultado perfectamente conforme con la perspectiva de la "región autoformativa".

Véase Nyhan, B., Attwell G. and Ludger D. (eds.), *Towards the Learning Region. Education and Regional Innovation in the European Union and the United States*, Luxemburgo, Referencias Cedefop, diciembre 1999.

Ver también el Ágora XI del Cedefop sobre la región autoformativa [<http://www2.training.village.gr/etv/agora/themes/agora11.asp>].



que dirige actualmente proyectos europeos en la Escuela Técnica [FagHøjskolen] de Frederiksberg, y por un profesional de la formación profesional práctica: **Thomas Braun**, cofundador de una pequeña empresa de asesoría en formación profesional inicial y continua también de la región de Sjælland. El artículo de **Jorgen Mørk** y **Thomas Braun** analiza de forma crítica y heterodoxa los motivos del éxito de la *Jobrotation* en Dinamarca, y en particular las condiciones estructurales propias de este pequeño país escandinavo que hacen a la *Jobrotation* en realidad difícilmente exportable en su estado actual.

Estos autores revelan algunos de los problemas que afligen a la *Jobrotation* en la Dinamarca actual:

- En un periodo con escaso índice de paro, resulta difícil fomentar un mecanismo que –aún cuando tenga la formación por objetivo final- se presenta como una medida de promoción del empleo;
- La colaboración que requiere la aplicación del mecanismo resulta compleja (creación de sinergias entre programas para parados, para asalariados, formativos, etc.), y choca contra la complejidad de las reglamentaciones administrativas unidimensionales;
- La evolución de la *Jobrotation* es desigual en los diversos sectores (la *Jobrotation* está muy poco desarrollada en el comercio y servicios asistenciales -si se excluyen los sanitarios-) y según el tamaño de las empresas (se utiliza principalmente en las grandes empresas, en un país cuyo empleo se concentra particularmente en las PYMEs);
- Se mantiene una desconfianza general entre trabajadores asalariados, a los que el mecanismo de la *Jobrotation* revela que nadie es insustituible en una empresa.

Los autores insisten además en los peligros que afronta la *Jobrotation* en Dinamarca, donde la administración pública tiende cada vez más a emplear este mecanismo para mantener actualizada la cualificación de trabajadores ya cualificados, olvidando que la *Jobrotation* es también -sobre todo, ha sido hasta ahora- un estribo para que los menos cualificados puedan subir al tren de la formación. Pero

en un país que ha pasado a una situación de práctico pleno empleo, esta estrategia resulta difícil de justificar económica y políticamente, si se olvida que -aparte de constituir sin duda un mecanismo de desarrollo individual y personal- la *Jobrotation* supone a la vez un instrumento formativo del *colectivo de trabajo* en empresas tanto públicas como privadas.

El sexto y penúltimo artículo de nuestra serie presenta una experiencia concreta de *Jobrotation* en Dinamarca. También se ha redactado colectivamente, pero en esta ocasión por dos profesionales de la práctica. “**Experiencias danesas de Jobrotation: un estudio de caso**” fue una ponencia presentada en el Ágora VIII del Cedefop el día 20 de marzo de 2000 por **Ghita Vejlebo**, antigua asesora del *Kvindeligt Arbejderforbund i Danmark* (KAD- Sindicato Femenino de Obreras no Cualificadas Danesas) **Ghita Vejlebo** ha reelaborado enteramente dicha ponencia para la Revista Europea, en colaboración con **Thomas Braun**. Ambos eran empleados de la AOF de Greve cuando se celebró el Ágora, y a continuación decidieron fundar una pequeña empresa de asesoría de FPIC en la región de Sjælland, tras abandonar la AOF debido a las reducciones de personal en estos organismos de formación profesional continua, que sufrieron las graves consecuencias de la reactivación económica experimentada en Dinamarca y de la reducción de gastos formativos derivada de ésta. En efecto, cuando la mano de obra falta, las empresas se muestran reticentes a enviar a sus asalariados a una formación, y la administración laboral prefiere impulsar a los parados a aceptar un empleo más que a integrarse en un proceso formativo, sobre todo cuando dicho proceso resulta aparentemente tan complejo como en el que propone el sofisticado mecanismo de la *Jobrotation*.

El artículo de **Ghita Vejlebo** y **Thomas Braun** describe en detalle la realización de una actividad de *Jobrotation* en una gran empresa danesa que fabrica productos médicos (paquetes de inyecciones de insulina para diabéticos), con dos grupos sucesivos de trabajadores fijos como destinatarios. Refleja el papel preciso que desempeña cada uno de los agentes participantes en la organización de la iniciativa: el organismo formativo, la empresa, la administración laboral, los sindicatos.



Pone de relieve la función prioritaria que desempeña el organismo formativo inspirador del proyecto. El interés del ejemplo radica en el grupo destinatario: trabajadores especializados (no cualificados), mayoritariamente femeninos, y también en los resultados conseguidos:

□ recualificación de un grupo destinatario inestable y escasamente cualificado, a pesar de su fortísima resistencia y su desconfianza inicial frente a la medida formativa;

□ las suplencias realizadas, recurriendo a personas en paro de larga duración particularmente difíciles de integrar.

El artículo refleja también cómo la evolución del mercado de trabajo ha complicado la aplicación de la *Jobrotation* para los dos grupos actuantes en la empresa concreta en momentos distintos. La mejora del mercado de trabajo para los asalariados ha dificultado de hecho particularmente la contratación de suplentes en la “segunda vuelta” de la *Jobrotation*.

Por último, nuestros dos autores analizan las particularidades pedagógicas del modelo de la *Jobrotation*. Las conclusiones son muy prudentes pero plantean cuanto menos dos ventajas propias de la *Jobrotation* en su calidad de instrumento formativo en evolución constante y que se adapta a los métodos de producción y organización del trabajo:

□ La *Jobrotation* afecta al conjunto de la empresa, ya que se inmiscuye en la organización general de la producción; constituye así una eficaz herramienta para impulsar cambios organizativos y generar soluciones flexibles y adaptadas a las necesidades específicas de cada empresa;

□ La *Jobrotation*, bien realizada, permite replantear principios de funcionamiento excesivamente inmóviles en la empresa, gracias en particular a las nuevas ideas que aportan los suplentes; incrementa de esta manera las facultades de adaptación y evaluación de la empresa.

El séptimo y último artículo que presenta este número 24 de nuestra Revista Euro-

pea “Formación Profesional” se titula “**La Jobrotation: un sistema nuevo que combina formación y trabajo**”. Al igual que los dos anteriores, es producto de un trabajo colectivo y está redactado por dos investigadores: Un profesor de la Universidad de Aalborg, **John Houman Sørensen**, y un alemán del BIBB en Bonn, **Uwe Grünewald**. Partiendo de las experiencias obtenidas en Dinamarca y Alemania, descritas con detalle en este número 24 de la Revista, **Sørensen** y **Grünewald** efectúan un análisis que sintetiza tanto las ventajas de la *Jobrotation*, como medida que permite vincular el empleo con la formación de manera organizada y sistemática, como los riesgos que comporta. Estos riesgos provienen de las incoherencias reglamentarias y legislativas, que tienden a separar las medidas de fomento a la formación y las medidas de fomento al empleo. Pero también se deben a la evolución estructural del mercado de trabajo, cada vez más desfavorable para la *Jobrotation* debido a los efectos conjuntos del descenso del paro y de la natalidad, lo que impulsa a empresas y gobiernos a utilizar la formación continua como instrumento de política de la competencia en la lucha por la competitividad, en detrimento de la política de igualdad social perseguida hasta ahora.

Considerando que las experiencias de *Jobrotation* realizadas en Dinamarca se han basado en una legislación *ad hoc* desarrollada a partir de 1994, que las experiencias alemanas han sido posibles gracias a la financiación europea (ADAPT), y que estas últimas corren el riesgo de reducirse a la mínima expresión si se interrumpe dicha financiación, **Sørensen** y **Grünewald** deducen que no puede concebirse la institucionalización de la *Jobrotation* si no se crea un arsenal legislativo nacional adecuado. De ahí concluyen los autores la necesidad de instaurar, en cada estado o región europea, una estructura organizativa que tome a su cargo la *Jobrotation*.

Por otra parte, estos dos autores plantean también la idea de crear, a una escala territorial aún por establecer, colectivos (“pools”) de suplentes.