



**Hubertus
Schick**

Universidad de
Bremen
Cooperación Univer-
sidad-Cámara del
Trabajo (KUA-BIWA)



Jobrotation – expectati- vas y resultados: un estudio de caso en la región de Bremen

Este artículo informa sobre los casos de realización de Jobrotation en la ciudad alemana de Bremen. Examina las fuertes esperanzas depositadas en ella por los diversos participantes, sus resultados y algunas de las cuestiones que habrán de resolverse en el futuro

Introducción

Los proyectos de *Jobrotation* (rotación empleo-formación) han cosechado tradicionalmente y siguen cosechando grandes elogios aún antes de ponerse en marcha:

“La *Jobrotation* – ¿ejemplo de una política de empleo moderna y con éxito?”

“La *Jobrotation* – ¿solución excelente a los problemas del mercado laboral europeo?”

“La *Jobrotation* – ¿un modelo para Alemania?”

Este tipo de planteamientos ha acompañado al proyecto desde su iniciación 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.

En 1998 comenzó su labor el denominado *Büro Jobrotation* (Servicio *Jobrotation*) dedicado al proyecto piloto *Jobrotation für die Region Bremen* (“*Jobrotation* para la región de Bremen”). La Universidad de Bremen, en cooperación con la Cámara del Trabajo *KUA*, se hace cargo en ella del seguimiento científico de este proyecto. Dentro de este contexto se han analizado 50 empresas interesadas en cooperar -o que ya lo hacen- y se ha elaborado un estudio que examina su grado de desarrollo tecnológico, sus necesidades de formación en capacidades profesionales y sus posibilidades de cooperación.

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 diversos, presentamos a continuación una breve síntesis del Proyecto de Bremen⁽¹⁾.

El proyecto se lleva a cabo en el marco de la Iniciativa Comunitaria ADAPT y está financiado por el Instituto Federal del Trabajo y por el Ministerio de Trabajo territorial del *Land* federal de Bremen (duración del proyecto: marzo 1998 - junio 2001).

La entidad responsable del proyecto es *alz Bremen-Nord*, un centro ocupacional que desde hace muchos años asiste a proyectos que relacionan el elemento esencial de la ocupación con la cualificación.

El *pool* o colectivo de interinos (suplentes) se compone de grupos consecutivos, cada uno de ellos con 15 parados de larga duración de la región Bremen Norte, ofrecidos por la entidad responsable a las empresas bajo forma de puestos ABM (empleos subvencionados), con relaciones laborales de un año de duración y con seguro social obligatorio. La preparación de los interinos se efectúa a través de cursos formativos informales organizados por la entidad responsable. 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.

(1) Para una exposición más detallada véase: H. Rehling/H. Schick, *Jobrotation für die Region Bremen – Arbeitsmarktpolitik mit der Förderung von KMU verbinden!*, en: BWP 5/1999, pp. 25-30.



El proyecto coopera en la actualidad sobre todo con PYMEs de las ramas de Metalurgia, Electricidad y Sanitarios/Calefacción/Climatización. La formación continua de los trabajadores en las empresas la planifican y financian de forma autosuficiente e independiente las propias empresas. El proyecto no corre en esta parte con ningún gasto.

Las necesidades y posibilidades de cooperación con 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. La Universidad de Bremen apoya y asesora a la oficina de la *Jobrotation* en la evaluación.

Estos parámetros del proyecto piloto de Bremen se fueron revisando en el curso del proyecto. Ya en 1999, debido precisamente al óptimo desarrollo inicial, se decidió ampliar el ámbito de actuación del Servicio *Jobrotation*, tanto en cuanto a la escala local como en cuanto a sus destinatarios: el proyecto se extendió a toda la región de Bremen y se ofrece a otras empresas del sector industrial.

Expectativas de los agentes participantes

Las empresas regionales

La Universidad de Bremen, Cooperación Universidad-Cámara del Trabajo (KUA), 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 los diversos sectores^(?), lo que hizo posible jalonar de antemano con bastante precisión el marco de las necesidades y expectativas empresariales para un proyecto del tipo *Jobrotation*.

La mayoría de las empresas de la región de Bremen era y es consciente de la necesidad de innovación técnica y organizativa para garantizar tanto su competitividad como los puestos de trabajo. 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. Con todo, como reflejaron también las encuestas fueron problemáticas:

- a) la dispensa o permiso formativo a los trabajadores para la participación en medidas de formación continua, sobre todo en empresas con personal reducido;
- b) 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 añaden además un punto fundamental, que afecta a la práctica de contratación de las empresas.

Cerca del 60% de las empresas que preliminarmente habían mostrado interés por la *Jobrotation* presenta necesidades de contratación. En la *Jobrotation* están interesadas en especial las empresas muy pequeñas de carácter artesanal. Éstas se encuentran a la búsqueda de un instrumento que les permita probar a los trabajadores y trabajadoras en una especie de fase de familiarización y prueba frente a un puesto en su futuro entorno laboral, a fin de clarificar las mutuas expectativas sobre el puesto de trabajo y el rendimiento del nuevo empleado.

Dos expectativas se sitúan claramente en primer plano, tal y como manifiestan la gran mayoría de las empresas analizadas:

- a) 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 desarrollar sus operaciones.
- b) 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 corres-

“Dos expectativas se sitúan claramente en primer plano, tal y como manifiestan (...) las empresas (...):

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 desarrollar sus operaciones;

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

^(?) Véase al respecto, entre otras publicaciones, p.e. el amplio estudio de U. Benedix, J. Knuth y el Dr. E. Wachtveitl: *Technologieentwicklung und Qualifikationsfolgen in Metallindustrie und Metallhandwerk. Repräsentativuntersuchung in Bremer und Bremerhavener Betrieben*, Bremen 1997.



“En los programas tradicionales de reintegración para trabajadores en paro de larga duración (programas de creación de empleo - ABM) la formación a menudo no se adapta a las necesidades específicas de las empresas. La formación cualificadora debería responder mucho más a dichas necesidades y derivarse de análisis individuales concretos de las cualificaciones necesarias.”

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

Es también de destacar que en la región de Bremen se manifestó, en un principio, una cierta reserva por parte de las cámaras empresariales patronales, que inicialmente consideraban escépticamente el proyecto: la delegación de empresarios “recelaba” al principio de esta combinación de fomento de la infraestructura económica con política de empleo, que constituye un objetivo esencial del proyecto piloto.

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

Los trabajadores

Ya que la formación continua de los empleados de la empresa es en el proyecto de Bremen responsabilidad exclusiva de la propia empresa, la opinión de los trabajadores fijos no fue situada en primer plano en los análisis efectuados hasta ahora. Éstos estaban representados en principio por los jefes de las empresas, que informaban sobre futuras intenciones de formación continua por parte de los trabajadores. En numerosas de las empresas muy pequeñas, las encuestas acerca de necesidades de cualificación entre los trabajadores planteaban 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 por vez primera la formación continua como un campo de acción empresarial. Los estudios de empresas efectuados por la Universidad/KUA pusieron de relieve una conciencia general de la necesidad de una formación continua de capacidades profesionales para los trabajadores. No obstante, ni las empresas ni los trabajadores llegaron a formular por regla general un proyecto concreto de desarrollo del personal⁽³⁾.

Pero decisivas son, ante todo, las expectativas de los parados participantes en el proyecto, detectadas en parte ya en la fase inicial del proyecto.

En los programas tradicionales de reintegración para trabajadores en paro de larga duración (programas de creación de empleo - ABM) la formación a menudo no se adapta a las necesidades específicas de las empresas. La formación cualificadora debería responder mucho más a dichas necesidades y derivarse de análisis individuales concretos de las cualificaciones necesarias.

La proporción de prácticas empresariales dentro de este tipo de formaciones ordinarias es -por lo menos hasta hace poco- más bien baja. El hecho de que los trabajadores mejoran evidentemente sus oportunidades de obtener un empleo por medio de prácticas empresariales bien preparadas se aprovechó demasiado poco. En cualquier caso, se carecía también de las correspondientes bases legales en Alemania; tan sólo a partir del Tercer Código de Leyes Sociales (*SGB III*), que anuló la anterior Ley de Fomento del Empleo (*Arbeitsförderungsgesetz, AFG*) se crea la posibilidad de fases extensas de prácticas en la empresa, lo que ahora constituye también el marco legal para las suplencias en los proyectos de *Jobrotation*.

Los integrantes del *pool* de interinos del proyecto de Bremen eran en su totalidad personas en paro de larga duración (en este caso, una media de unos dos años) antes de acceder a la “oportunidad” de la *Jobrotation*. 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, tanto más aún si se considera 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 reintegración y sus deseos de éxito son muy altos, aunque no necesariamente equivalen a una colocación inmediata. Los participantes anteriormente en paro de larga duración reconocen absolutamente el valor de una fase de trabajo ordinaria en una empresa en forma de suplencia, incluso cuando ésta no conlleva una contratación fija.

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

⁽³⁾ K. Büchter indica correctamente que la detección de necesidades de capacidades profesionales no sólo implica una evaluación de los contenidos de éstas, sino el debate, interpretación, negociación y por último la definición de aquellas. K. Büchter, *Reglas para detectar la necesidad de cualificaciones en empresas*, en: Formación Profesional, nº 16 - Revista Europea, p. 9.



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 de la financiación de este proyecto. En este punto se presentaron incluso ciertas dificultades iniciales para reunir un *pool* de suplentes que correspondiera 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 Trabajo de Bremen adoptaron también muy pronto una actitud positiva frente a la idea del proyecto y su realización. De hecho, los organismos interregionales de los trabajadores consideran ahora a los proyectos de este tipo un instrumento positivo para un desarrollo de personal centrado en los trabajadores⁽⁴⁾. Los sindicatos en Alemania además han manifestado pronto sus expectativas sobre el diseño del proyecto y ante todo sobre el estatus de trabajadores e interinos en la rotación, abandonando del todo su postura inicialmente escéptica al respecto. 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 futuro.

Se ha generado también un mayor grado de contacto y cooperación con los comités de empresa en empresas individuales; sus representantes se manifiestan ahora favorables a las oportunidades y posibilidades que para el desarrollo del personal ofrece la *Jobrotation*, y consideran a ésta como un instrumento que permite desarrollar la política del comité de empresa.

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 iniciales del proyecto, ha señalado nuevamente de forma muy clara las perspectivas relativamente malas para acceder al mercado de trabajo primario a través de un programa de creación de empleo (ABM) ordinario. Los sondeos más recientes en Alemania sobre esta cuestión indican que,

tras 6 meses de haber ocupado un puesto ABM (programa de creación de empleo), tan sólo un 11% de los participantes consiguen un contrato en el mercado de trabajo primario.

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, aspira a lograr un acceso mucho mejor al mercado de trabajo primario, cifrado en una cuota claramente mayor de colocaciones que el mencionado 11%. “Queremos resultados positivos, es decir, acabar con situaciones de paro”: así formula el representante de la Oficina de Empleo las expectativas depositadas en el proyecto.

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 al proyecto la clientela típica de 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.

Todo ello evidencia que la Oficina de Empleo no sólo ponía y sigue poniendo muy alto el listón de sus objetivos, sino que también apoya condiciones de incentivación hasta ahora inusuales en el programa ABM, ofreciendo así por tanto condiciones relativamente buenas. El proyecto tiene además para la Oficina de Empleo un carácter modelo, lo que añade expectativas para la política del empleo futura, por lo que debe incentivarse correspondientemente a través de “condiciones preferenciales”. De ahí que no sea exagerado considerar los modelos de la *Jobrotation* como una especie de prueba en vías hacia una cierta transformación de la política y el fomento del empleo.

En principio, la Oficina de Empleo considera que dicha prueba ha tenido éxito, lo que implica mayores demandas al Servicio *Jobrotation*. También a la escala suprarregional, se asume que la *Jobrotation* logra una tasa de contratación de aproximadamente el 60%. Pero es materia de polémica hasta qué punto estos resultados serán realizables en el futuro.

“Los sondeos más recientes en Alemania sobre esta cuestión indican que, tras 6 meses de haber ocupado un puesto ABM (programa de creación de empleo), tan sólo un 11% de los participantes consiguen un contrato en el mercado de trabajo primario.”

“(…)se asume que la Jobrotation logra una tasa de contratación de aproximadamente el 60%. Pero es materia de polémica hasta qué punto estos resultados serán realizables en el futuro.”

⁽⁴⁾ Véase también: Heiner Rehling/Hubertus Schick, *Jobrotation – Baustein für mitarbeiterorientierte Personalentwicklung*, en: Gewerkschaftliche Bildungspolitik 1/2-2000, pp. 4 y sig.



“La cuestión de la remuneración de los suplentes o interinos se encuentra (...) aún lejos de estar resuelta. (...) No solamente el problema de la legislación sobre incentivos, sino también el deseo de los trabajadores de percibir una remuneración justa, pueden plantear importantes dificultades.”

Ministerio de Trabajo de Bremen

La administración política regional, representada por la autoridad del Ministerio (“Senado”) 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, unidas estrechamente a una incentivación de la estructura económica moderna, en particular para la pequeña y mediana empresa.

La autoridad ministerial estaba por tanto abierta de principio al proyecto piloto y sus finalidades. Expresaba no obstante un cierto escepticismo sobre el hecho de que las empresas aceptasen la propuesta de integrar a un parado como interino en el proceso laboral.

A este respecto, el Ministerio ha señalado que el modelo de Bremen plantea fuertes exigencias a las empresas: el proyecto de Bremen no prevé ayuda a las empresas para financiar la formación continua de su personal, sino que deja esta financiación a cargo exclusivamente de la empresa o de sus empleados.

La administración territorial ha invertido en este proyecto -principalmente debido al éxito de la segunda fase del proyecto piloto- considerables cantidades de los medios a su disposición procedentes de la iniciativa ADAPT. Con ello se hace cargo de los altos gastos en funciones de dirección y administración que requiere la compleja estructura de objetivos, medidas que continúan en pie en la fase que sigue a la finalización del proyecto. Se ha previsto difundir estas actividades y crear posiblemente otras oficinas de *Jobrotation*.

Resultados preliminares

Las expectativas mencionadas implican las siguientes problemáticas, relativas al modelo de Bremen, pero que afectan al mismo tiempo a todo proyecto del tipo *Jobrotation*.

Se observa un cambio radical de opinión, influido por la buena acogida del proyecto piloto por parte de las empresas: así, gremios regionales de representantes empre-

sariales han decidido ya una actuación conjunta con el proyecto, que tuvo lugar durante el año 2000, confirmando de esta manera que el proyecto se ha convertido en parte integrante permanente de la política regional

Además, la Cámara de Artesanos coopera con el proyecto y detecta oportunidades para efectuar actividades conjuntas.

La cuestión de la remuneración de los suplentes o interinos 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 con contrato ordinario de un año y cotización social. No solamente el problema de la legislación sobre incentivos, sino también el deseo de los trabajadores de percibir una remuneración justa, pueden 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 poder satisfacer las expectativas de las empresas de institucionalizar la tramitación de suplencias de forma sencilla, no burocrática y a moderado coste, algo especialmente importante 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 decisiva en el futuro, sobre todo para las PYMEs, la cuestión de hasta qué punto el interino proviene de un contexto laboral de la libre economía, es decir, directamente de la práctica. Un requisito difícil de cumplir.

El criterio de éxito de la Oficina de Empleo está orientado sin lugar a dudas al logro de la reinserción en el mercado de trabajo. Si bien esta instancia considera la labor de cualificación en las empresas como ayuda indirecta contra el paro, apenas toma en cuenta esta actividad como



expectativa propia para el proyecto. Así, la Oficina de Empleo reduce la *Jobrotation* a un solo aspecto, que sin duda es esencial. Si la eficacia en este campo empeora, el interés de la Oficina de Empleo hacia el proyecto piloto disminuirá o se perderá por completo, aun cuando se consigan grandes resultados en el campo de la formación de cualificaciones en la empresa.

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 ha apreciado, sin embargo, que este hecho haya mermado el interés de las empresas. Ya que un número considerable de otros proyectos de *Jobrotation* fueron dotados justo en la fase piloto con fondos de formación continua para empresas, es necesario realizar estudios comparativos más detallados. Si se trata precisamente de convertir a través de su institucionalización este instrumento en normativo, será importante definir si esta parte de la financiación subsiste o no. En todo caso, no se pudo observar en ninguno de los análisis a empresas de la región de Bremen reivindicación alguna en este sentido.

La administración de Bremen considera este proyecto como un elemento esencial de su política activa de empleo. Es consciente de que este tipo de proyectos requieren fuertes gastos, y sopesará, sin duda, este factor a la hora de institucionalizar el programa.

Resultados

Los resultados del proyecto pueden resumirse en el Cuadro 1.

Los participantes en el proyecto consideran su experiencia en éste desde "muy positiva" hasta "absolutamente positiva".

La gran mayoría de las empresas contactadas se muestran muy interesadas y cooperan en un grado sorprendente al principio. El número de suplencias interrumpidas puede considerarse relativamente bajo, con relación al alto número total de suplencias, y cuando esto ocurre puede encontrarse generalmente otro suplente con facilidad. Ello se debe a que la preparación y asignación de participantes en

Balance provisional "Jobrotation en la región de Bremen" (estado: comienzos de 2001)

Cuadro 1

Suplentes asignados:	62
Duración media de la suplencia:	1-3 meses
Cursos de formación continua para trabajadores fijos por el sistema de <i>Jobrotation</i> :	81
De éstos, en la empresa	28
externos	27
cursos de fabricantes	26
Contratos fijos conseguidos:	41
Contratos fijos previstos:	5

el proyecto se efectúa para la suplencia concreta como proceso individual, y no como curso colectivo. También en la valoración *a posteriori* por las empresas colaboradoras se destacó una vez más la importancia que tiene la preparación del interino en condiciones de empleo similares a las condiciones laborales de la libre economía.

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. Pero sí es de observar que las empresas utilizan la *Jobrotation* como instrumento para su práctica de contratación, reactivando con ella 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 sucede que la empresa ya haya previsto anteriormente la creación de un puesto nuevo, y que la decisión tan sólo pueda hacerse realidad gracias a la *Jobrotation*. Así pues, tienen lugar contrataciones que de otro modo no se habrían realizado necesariamente.

Los trabajadores participantes, y fundamentalmente los interinos, adoptan 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

"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 ha apreciado sin embargo que este hecho haya mermado el interés de las empresas."

"Los participantes en el proyecto consideran su experiencia en éste desde "muy positiva" hasta "absolutamente positiva"."



“Tanto esta administración como la Oficina de Empleo local consideran una carencia del proyecto de Bremen su escasa presencia femenina. (...) La razón de ello radica en las profesiones elegidas como destinatarias en la fase piloto (...)”

proyecto y las posibilidades de trabajo allí ofrecidas.

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. El número relativamente alto de suplencias organizadas con éxito y que terminaron con las contrataciones correspondientes inspira además grandes esperanzas a otros participantes del proyecto.

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.

Durante 1999/2000 pudo apreciarse que la decisión adoptada en junio de 1999 en favor de ampliar el proyecto permitía mejorar los contactos con las empresas de Bremen. A este respecto, una mayor colaboración con otros organismos que ofrecen programas para parados podría generar un equilibrio más perfecto entre la oferta y la demanda.

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 con las de otras medidas ordinarias de fomento del empleo. Es de esperar que en el futuro la Oficina de Empleo incentive de forma similar o reforzada el proyecto piloto tras su cómputo total.

Su planteamiento prioritario consiste en que el fuerte volumen de prácticas en empresas abre a los participantes oportunidades especiales de reinserción a través de una o varias suplencias. Para la Oficina de Empleo se confirma por tanto

de forma positiva la decisión tomada por el tercer Código de Leyes Sociales (*SGB III*) de conceder, en principio, a las medidas de empleo mayores posibilidades de ofrecer formación en empresas, bien sea bajo la forma de *Jobrotation* o como periodos de prácticas.

La autoridad política regional competente, el Ministerio (“Senado”) de Trabajo de Bremen, valora a su vez los resultados de forma absolutamente positiva: “las empresas han dado una acogida sorprendente a la oferta de este proyecto”. Al mismo tiempo destaca que los futuros suplentes adoptaron inicialmente en la “fase de promoción” una postura titubeante que no era de esperar -un problema sin embargo compensado rápidamente gracias a la buena colaboración del centro responsable con la oficina local de empleo.

En este sentido se señala que la estructura del *pool* ha dado buenos resultados en 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.

Vías de institucionalización – nuevas demandas al modelo de Bremen

Las vías hacia la expansión e institucionalización ya se han mencionado en lo que antecede.

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 en principio contactos ya existentes y necesidades observadas, se introducirá la *Jobrotation* en sectores administrativos

En razón de los puntos esenciales particulares que marca la autoridad territorial del *Land*, se decidió 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 destinatarias en la fase piloto, pues casi todos los afectados en éstas por el paro de larga duración son hombres.

A partir de aquí surgen lógicamente reflexiones en pro de la ampliación del *pool*, pues con la ampliación a otras ramas y sectores la forma actual no se corresponde ya con la demanda de interinos e interinas. Una estructura regional eficiente de *Jobrotation* deberá recabar posibles suplentes entre otros centros responsables de medidas de formación y empleo, o entre los inscritos en la oficina de empleo, de suerte que el personal del Servicio *Jobrotation* pueda hacerse una idea exacta de las capacidades y competencias del suplente.

La ampliación del proyecto plantea por otro lado nuevos interrogantes: ¿qué ejes de referencia deberá adoptar la futura estructura de este instrumento en Bremen, espaciales o sectoriales? La situación específica de este *Land*, ciudad y a la vez estado, también desempeña un papel.

Desde la perspectiva de las expectativas que manifiestan los dos grupos principales: las empresas con sus trabajadores, por una parte, y los participantes desempleados, por la otra, surgirán novedades que modificarán los criterios de éxito utilizados hasta ahora. Para las empresas la *Jobrotation* futura implicará cambios en la colaboración concreta, que probablemente afecten a las ventajas hasta ahora existentes de suplencias rápidas y sin complicaciones para las empresas, ya que algunos participantes vendrán simplemente contactados por el Servicio *Jobrotation*, y no contratados por éste. Para los interinos o suplentes antes 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 otoño del 2000, el Ministro de Trabajo encargó a los investigadores universitarios responsables de los análisis de seguimiento la elaboración de un informe técnico sobre el tema "*La Jobrotation y*

los planteamientos regionales"⁽⁵⁾. La tarea consistía en hacer participar a tantos responsables económicos y de la política de empleo como fuera posible, junto a asociados anteriores o futuros al proyecto, y redactar colectivamente un plan destinado a institucionalizar la *Jobrotation* en el *Land* de Bremen. Este proceso hizo posible formular expectativas concretas correspondientes al mercado regional de trabajo y la finalidad de la *Jobrotation*.

Los aspectos más importantes recogidos fueron:

a) la planificación y realización del proyecto piloto recibió una valoración de positiva a muy positiva. La opinión unánime fue favorable a la ampliación;

b) una serie de participantes plantearon la cuestión de los perfiles de cualificación entre suplentes como algo fundamental para el trabajo futuro. Los agentes del mercado de trabajo regional señalaron que el desfase existente entre los perfiles de cualificación disponibles y los necesarios se está incrementando, y que la *Jobrotation* debe responder a este desafío;

c) con respecto a los requisitos de las empresas, el desarrollo del personal tiene una importancia esencial para las PYMEs. Se parte de que la *Jobrotation* puede y debe contribuir a ofrecer un paquete de servicio global a empresas, que incluya la detección de necesidades, la planificación de la formación continua, la organización de suplentes y la realización de la formación. Es decir, rasgos nuevos y muy ambiciosos para futuros programas de *Jobrotation*;

d) en lo referente a la estructura organizativa de un programa regional de *Jobrotation*, se está examinando la posibilidad de crear más servicios de *Jobrotation*, similares al que ha organizado el proyecto piloto para el sector industrial, que ofrecerían su trabajo a otros sectores de la economía. También se acepta que un criterio crucial para la calidad de la *Jobrotation* será una detección lo más exacta posible de las necesidades de las empresas.

También los investigadores que trabajaron en el proyecto piloto incluyen sus recomendaciones en este informe técni-

⁽⁵⁾ H. Schick/G. Hammer, *Jobrotation als regionaler Konsens* - Informe técnico a petición del Senator für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales, Bremen 2001.



“La Jobrotation debe continuar siendo una herramienta de uso múltiple que pueda adoptar en la práctica numerosas formas, aun cuando éstas compartan unos principios comunes. Todo tipo de programa o de financiación seleccionado debe tender a garantizar la máxima flexibilidad posible para cada suplencia individual.”

co⁽⁶⁾. A continuación ofrecemos algunas de sus conclusiones básicas, cuya relevancia rebasa las fronteras del Land de Bremen.

La *Jobrotation* debe continuar siendo una herramienta de uso múltiple que pueda adoptar en la práctica numerosas formas, aun cuando éstas compartan unos principios comunes. Todo tipo de programa o de financiación seleccionado debe tender a garantizar la máxima flexibilidad posible para cada suplencia *individual*. Ello significa garantizar:

a) una capacidad de responder rápidamente a requisitos formulados *ad hoc* (específicos), algo particularmente importante dado que en muchos proyectos predominan las PYMEs;

b) una capacidad de continuar ofreciendo a las empresas opciones de rotación que incluyan suplencias temporales o contratación permanente, de manera no burocrática y relativamente barata;

c) una capacidad para ampliar la influencia sobre la planificación de la formación continua en las empresas, cooperando específicamente como organismo para la *Jobrotation* con las PYMEs, pero sin llegar a dictarles su comportamiento. Será vital para el futuro de esta herramienta que la planificación de la formación continua y la respuesta a las necesidades de

suplentes en las empresas se coordine entre los tres protagonistas: las empresas, los centros de formación continua y los organismos de *Jobrotation*.

Para cumplir con estos requisitos básicos, debe darse respuesta a su vez a tres cuestiones, lo que permitiría asegurar la calidad del trabajo futuro en el contexto de la *Jobrotation*:

a) ¿Cómo detectar las evoluciones tecnológicas y las correspondientes necesidades de formación continua de forma específica, orientada a proyectos prácticos y al uso de este nuevo instrumento?

b) ¿Qué herramientas de análisis y procedimientos de certificación pueden usarse para detectar las capacidades de los trabajadores fijos en la empresa y de sus futuros suplentes, de suerte que pueda evaluarse y clasificarse con precisión el nivel de capacidades y experiencia disponible?

c) ¿Qué criterios de calidad son necesarios para que los proyectos o instrumentos de *Jobrotation* sean operativos en el futuro y ‘demuestren lo que son capaces de hacer’?

La Universidad de Bremen y la KUA continuarán trabajando sobre estas cuestiones en el contexto de su apoyo a esta innovadora iniciativa.

⁽⁶⁾ Ibid., pp. 37-48.