



Ghita Vejlebo

Braun & Vejlebo
Consultancy



**Thomas
Braun**

Braun & Vejlebo
Consultancy



Experiencias danesas de *Jobrotation*: un estudio de caso

Este artículo está basado en las experiencias adquiridas a partir de un estudio de caso. En él se contemplan tanto los procesos relacionados con su ejecución, como los elementos significativos que contribuyeron a su éxito, y se hacen asimismo algunas consideraciones sobre la *Jobrotation* como instrumento político aplicable al mercado de trabajo y a la formación. Extrae finalmente como consecuencia que la *Jobrotation* es un modelo adecuado a la hora de enfrentarse a cambios estructurales, para ayudar a quienes se ven gravemente afectados por el desempleo y cuando se desea satisfacer necesidades formativas específicas de la empresa.

Introducción

Nuestro caso describe un ciclo de rotación destinado a los trabajadores de la empresa *Maersk Medical Business Unit Infusion Devices (MM - BUID)* de Osted / Dinamarca y a los suplentes de la agencia pública para el empleo del condado de Roskilde. El programa, que en conjunto se extendió desde octubre de 1997 hasta marzo de 2000, comprendió dos ciclos de rotación. El primer ciclo se llevó a cabo desde enero de 1998 a mayo de 1998, y el segundo desde setiembre de 1999 hasta febrero de 2000. Los programas de *Jobrotation* formaban parte del proyecto *ATTAK*⁽¹⁾ 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) el Sindicato de Mujeres Trabajadoras (*KAD*) de Roskilde
- d) la agencia pública 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 del condado de Roskilde, por *MM - BUID*, por fondos *ATTAK* y por subsidios del Estado. Más adelante se analiza el

presupuesto del proyecto, pero en primer lugar es conveniente presentar de forma breve la historia de los acontecimientos.

Reseña histórica

Maersk 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 se interesó por la formación y la *Jobrotation* tras asistir a un curso de corta duración organizado por la división local del Sindicato de Mujeres Trabajadoras (*KAD*), el cual viene organizando actividades de asesoramiento y formación desde el fin de la década de 1980. Estas actividades, cuyo principal objetivo era motivar a sus afiliadas a formarse y a trabajar, y estaban en un primer momento destinadas a las afiliadas en paro, pasaron en adelante a dirigirse también a las afiliadas en activo. El punto de apoyo de las diversas actividades de motivación lo constituía un consejo de formación en cada condado. Este esfuerzo intenso y de alta prioridad tuvo resultados muy positivos, traducidos en un aumento del número de trabajadoras no cualificadas que o bien seguían una formación o estaban empleadas. Puede decirse que, en el condado de Roskilde, la *KAD* era en 1999 la destinataria de alrededor del 70% de los fondos solicitados al Consejo Regional del Mercado de Trabajo para la rotación. La aportación de la *KAD* consistió en ofertas de asesoramiento no tradicionales y creativas,

⁽¹⁾Creación del Fondo Social Europeo (Objetivo 4), Programa 1994 - 1999



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 artículos médicos de plástico desechables, en este caso equipos para la inyección de insulina a diabéticos. La carga salarial asociada a esta producción es fuerte, y para la empresa sería una solución realista de cara al 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 y 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 dentro de la empresa. Pero por razones de orden interno y externo no pudo mantenerse esta evolución positiva en la satisfacción de los trabajadores; las partes implicadas en el proyecto se pusieron entonces de acuerdo para instaurar un proceso 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 tuvo un planteamiento más concreto: ampliar el nivel de cogestión real por parte de los trabajadores de producción de la empresa. A continuación describiremos las condiciones del ciclo de rotación en el condado de Roskilde, y seguiremos con la división del trabajo entre las partes responsables del proyecto. Después presentaremos las condiciones particulares de estos dos ciclos de rotación y terminare-

mos analizando la rentabilidad de las rotaciones empleo - formación.

Condiciones de la *Jobrotation* 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 para la admisión de un proyecto, elementos de cálculo del presupuesto del proyecto y de reparto del trabajo entre las partes implicadas en la rotación.

Procedimientos y criterios de admisión

Al contrario que otros numerosos condados, en los que un proceso de *Jobrotation* 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 una aprobación de la *Jobrotation* a escala política(?).

Previamente a que el *RAR* emita su opinión, la empresa y la institución formativa elaboran una oferta consecuente de objetivos y programas para los proyectos de *Jobrotation*. Tras la presentación de la propuesta y su discusión dentro de la comisión directiva de la rotación, el centro formativo redacta una solicitud de *Jobrotation* que envía a los miembros del grupo de gestión en forma de anteproyecto, al que pueden aportarse sugerencias de modificación o correcciones. La solicitud no se presenta al *RAR* hasta que todas las partes implicadas se muestran de acuerdo con el programa.

Los miembros de la comisión directiva presentan las solicitudes de proyectos siguiendo ciertas directrices, algunas de las cuales se mencionan a continuación:

- a) el programa cuenta con el apoyo de la dirección y de los representantes de los trabajadores;
- b) el elemento formativo del programa cumple el objetivo de consolidar las cualificaciones de los participantes (parados o activos) en tanto que trabajadores de la región;

Previamente a que el Consejo del Mercado de Trabajo emita su opinión, "(...) la empresa y la institución formativa elaboran una oferta consecuente de objetivos y programas para los proyectos de Jobrotation. (...) La solicitud no se presenta al RAR hasta que todas las partes implicadas se muestran de acuerdo con el programa."

(?) Para conocer la composición del *RAR* consúltese: www.af.dk/Region/Roskilde/information/kontoroplysininger/arbejdsmarkedsrraad.htm



“Durante el periodo de formación privada para el empleo, el parado recibe un importe global acordado, pero no adquiere el derecho a remuneración diaria. Por tanto, el sindicato está interesado en que se realice una formación para el empleo lo más corta posible, mientras que la empresa tiene el interés contrario.”

(...) “el tema del reparto entre trabajo subvencionado (formación para el empleo) y trabajo regular será de importancia clave.”

c) el programa da a grupos particularmente afectados por el paro la posibilidad de un empleo temporal;

d) se incrementan para los parados las posibilidades de obtener un empleo;

e) existe una proporción razonable entre formación para el empleo y colocación regular;

f) hay una relación correcta entre la financiación pública y la cofinanciación asumida por la empresa.

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

Financiación

Los programas de rotación se financian a partir de diversos fondos, con cofinanciación por parte estatal, regional y del empresario.⁽³⁾ Estos fondos deben financiar conjuntamente los costes correspondientes a las instituciones formativas, el salario completo de los trabajadores fijos durante el desarrollo del programa y el salario completo de los parados que sustituyen a los empleados fijos que siguen una formación. A continuación se detallan las diferentes interrelaciones:

El *RAR* aporta los fondos necesarios para el trabajo preparatorio, para el desarrollo de los programas, permiso de formación en la primera fase del proceso de suplencia y subsidios a la formación para el empleo en la segunda fase de la suplencia.

Se concede a los trabajadores fijos el *VUS* (Ayuda para la Educación de Adultos) o permiso de formación.

La empresa cofinancia complementando el *VUS*/ayuda para formación que reciben los trabajadores fijos hasta igualar el salario completo durante el periodo de formación y asegurando el empleo a los suplentes en condiciones normales (sin ningún subsidio) durante una parte del periodo de empleo (tercera fase de la suplencia).

Durante el periodo de formación privada para el empleo, el parado recibe un importe global acordado, pero no adquiere

el derecho a remuneración diaria. Por tanto, el sindicato está interesado en que se realice una formación para el empleo lo más corta posible, mientras que la empresa tiene el interés contrario. Dicha divergencia de intereses no fue significativa en este proyecto, dado que *MM - BUID* aportó una generosa cofinanciación.

En otros proyectos en los que la empresa no disponga de tantas reservas financieras o en una situación futura en la que la motivación económica para emprender un proceso de rotación se limite fuertemente, el tema del reparto entre trabajo subvencionado (formación para el empleo) y trabajo regular será de importancia clave.

Cooperación entre los asociados del proyecto

Para que un proyecto de rotación se desarrolle con éxito es indispensable definir claramente su sistema de organización, así como las funciones de 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 han propuesto numerosos modelos de comisiones directivas para proyectos de rotación y se ha obtenido mucha experiencia. El presente artículo ha sido redactado por la división de Proyectos y Desarrollo de la Asociación para la Formación de Trabajadores (*AOF*), en colaboración con la *KAD* y resume la experiencia de muchos años en este campo.

Proyectos de rotación y reparto de responsabilidades

Comisión directiva

Hay que considerar a la comisión directiva 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 de cuestiones tales como: grupos destinatarios, relaciones durante la vida labo-

⁽³⁾ 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



ral, pedagogía, contenido del elemento 'didáctico', organización del proyecto y selección de colaboradores.

La comisión directiva está siempre compuesta por representantes de la empresa o empresas, del sindicato o sindicatos, de la agencia pública para el empleo y del centro o centros formativos. La comisión directiva puede decidir si incluye a otros participantes. Se asume que el establecimiento formativo encargado del proyecto es el asociado principal

La comisión directiva se reúne según las necesidades, pero generalmente lo hace a intervalos de entre uno y tres meses.

Tareas y responsabilidades del asociado principal / la división P&D de AOF Greve

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

Las tareas y responsabilidades de P&D pueden quedar resumidas en: labores de secretaría, convocatoria de reuniones, proposición de orden del día, presidencia y actas de las sesiones.

En la **fase preliminar**, P&D se ocupaba de realizar una descripción global del proyecto y de someterla a la comisión directiva. Esto implicaba alcanzar acuerdos sobre contenido, grupos destinatarios, financiación, etc. con todas las partes comprometidas, incluidos los posibles subcontratistas. Redactaba las solicitudes de ayuda financiera necesarias acordadas, establecía un plan de trabajo, organizativo y financiero para el proyecto, así como un calendario; elaboraba la información necesaria para los grupos destinatarios del proyecto y apoyaba a la agencia pública

para el empleo y a la empresa o empresas durante las reuniones informativas.

Organizaba los cursos formativos de acuerdo a los objetivos del programa y siguiendo métodos pedagógicos adecuados para satisfacer las necesidades de formación del grupo o grupos destinatarios.

En la **fase de realización** P&D se ocupaba de:

- a) apoyar a la empresa o empresas en la administración, a fin de obtener fondos para el proyecto;
- b) garantizar la calidad de la enseñanza y de la dirección del proyecto. Esto significa entre otras cosas la contratación de director o directores del proyecto y de formadores cualificados técnicamente, y la coordinación con eventuales subcontratistas;
- c) proporcionar balances del proyecto, incluyendo una evaluación del mismo. Durante el periodo de formación previa de los suplentes, redactar un informe dirigido a la comisión directiva, sobre la situación del proyecto, así como llevar a cabo reuniones para informar sobre ausencias y abandonos de dichos suplentes y
- d) garantizar el contacto normal - acordado- entre formación y vida profesional.

En la **fase postproyecto** P&D se encargaba de:

- a) realizar una evaluación del proyecto, eventualmente, si se estima oportuno, en colaboración con un evaluador externo. Esta evaluación toma como referencia los objetivos y criterios de éxito establecidos para el programa;
- b) presentar una propuesta para el seguimiento y continuación del proyecto, de acuerdo con el o los centros de trabajo implicados. Esta propuesta debe presentarse con el tiempo suficiente para que pueda garantizarse formación continuada y trabajo progresivo, tanto para los trabajadores como para el centro de trabajo en su conjunto.

Tareas y responsabilidades del sindicato o sindicatos miembros de la comisión directiva

Aquí se incluyen:



- a) la designación para cada proyecto de una persona de contacto en la sección sindical y una persona en la caja de paro. Estas dos personas participan en las reuniones de la comisión directiva durante la fase preliminar, y posteriormente según las necesidades;
- b) la responsabilidad de realizar una búsqueda sistemática e intensa de posibles suplentes entre sus afiliados en paro;
- c) la participación en las reuniones de información con parados y trabajadores fijos;
- d) la obtención de informaciones importantes para los parados y los trabajadores fijos (salario por hora, complementos, horarios de trabajo, etc.);
- e) la responsabilidad de informar sobre las 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 empresa o empresas

Aquí se incluyen:

- a) la presentación a la comisión directiva de los objetivos a corto y largo plazo y de los criterios de éxito para el programa;
- b) el trazado del perfil o perfiles de cualificaciones para los suplentes, con la colaboración de empleados del grupo o grupos de personal a los que se asignarán dichos suplentes;
- c) la integración de delegados y, eventualmente, de otros representantes de los grupos de personal directamente afectados por el programa;
- d) la información pertinente y oportuna a todos los grupos de personal y delegados afectados directa o indirectamente por el programa;
- e) la garantía de un sólido apoyo entre la dirección, a fin de que el proyecto cuente con el respaldo de la dirección general de la empresa

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

Aquí se incluyen:

- a) la ayuda a la empresa en la elaboración de un perfil de cualificaciones para los suplentes;
- b) la colaboración con las oficinas de empleo adecuadas (municipales, etc.) para buscar a suplentes;
- c) la convocatoria de las reuniones informativas y la financiación de los gastos que éstas comportan;
- d) el anuncio del programa en los medios de comunicación apropiados;
- e) el análisis de los suplentes al comienzo de la rotación y en el caso de que la abandonen antes de terminar.

De esta descripción del reparto de tareas y responsabilidades podemos deducir que el papel crucial para el desarrollo de la *Jobrotation* corre a cargo de la institución formativa. Sin embargo, la descripción del papel correspondiente al sindicato es engañosa si consideramos la duración global del proyecto de *Jobrotation* desde su modesto comienzo hasta su terminación. La función -absolutamente central- del sindicato antecede a las medidas formales de creación de un programa de *Jobrotation*

Creación del primer ciclo de *Jobrotation*

¿Por qué una *Jobrotation*?

La *Jobrotation* que estamos analizando en relación con el caso del que nos ocupamos formaba parte de un proyecto *ATTAK* más amplio. Aunque, si bien es cierto que la formación no tenía necesariamente que realizarse en forma de una rotación, se encontraron, particularmente por parte de la empresa, tres razones para adoptar esta solución: En primer lugar *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. En segundo lugar, la empresa podía obtener una ayuda financiera (financiación de la formación para trabajadores fijos y ayuda



a la formación para el empleo de los parados) si realizaba el programa de formación continua en el ámbito de la *Jobrotation*. En tercer lugar, la empresa se encontraba en fase de expansión y estaba dispuesta a contratar a suplentes al terminar el proyecto de rotación. La empresa se aseguraba así la posibilidad de recontractar mano de obra cuya cualificación se había financiado parcialmente mediante ayudas.

Asimismo eran evidentes las ventajas derivadas para las otras partes del proyecto. Además de estar interesada por mejorar la cualificación de sus actuales o futuras afiliadas, la *KAD* compartía con la agencia pública para el empleo el interés por dar a determinados grupos de parados "en situación desfavorecida" la posibilidad de insertarse en el mercado de trabajo. La agencia pública para el empleo estaba además interesada en alcanzar ciertos objetivos cifrados para la formación privada en la empresa, mientras que por la vía del ciclo de rotación, la *AOF* podía llevar a cabo, por su parte, otra formación suplementaria: la formación de parados.

Objetivos

Existían dos objetivos fundamentales para el programa, dirigidos uno a la empresa y otro a los parados.

De conformidad con el programa *ATTAK*, el propósito consistía en captar personal para el trabajo y la cooperación futuros dentro de *MM-BUID*, con la idea de iniciar un proceso que comportaría una modificación de la organización del trabajo, con nuevos tipos más intensos de cogestión.

De conformidad a los objetivos del *RAR*, el programa se hacía con el fin de asegurar la integración de los suplentes en el mercado de trabajo.

Motivación

Los programas de *Jobrotation* que aquí describimos están dirigidos en su mayoría a personas cuyo periodo formativo se reduce a una escolaridad de entre siete y nueve años. En la mayor parte de los casos, este grupo destinatario no desea participar en actividades de formación con-

tinua. Algunos quieren simplemente un trabajo que no exija mucha actividad cerebral, otros tienen miedo de que los suplentes 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. Pero en muchos de los casos la principal razón puede achacarse a la mala experiencia vivida durante su permanencia en la escuela. Para obtener el resultado apetecido con una formación continua, es importante combatir con anterioridad la resistencia a la formación y 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 un programa que, a su juicio, beneficiará a la empresa. Pero el sindicato y la institución formativa pueden apoyar en gran medida a la dirección en la realización de esta tarea. Los propios sindicatos consideran que es misión suya contrarrestar las resistencias, a fin de incluir a los grupos desfavorecidos en el plan de formación global.

Además de las reuniones informativas, se llevan a cabo prácticas como parte de las actividades desarrolladas para motivar a los trabajadores a participar tanto en éste como en otros programas. Los formadores / asesores que están en contacto con los cursillistas durante la formación participan, a su vez, en la producción durante una o dos jornadas laborales, en calidad de practicantes. El formador, además de poder conocer mejor la cultura de la empresa, tiene así la ocasión de hablar sobre la planificación de la formación, las experiencias que ha extraído de otros cursos semejantes y sobre 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

“Existían dos objetivos fundamentales (...) uno (...) captar personal para el trabajo y la cooperación futuros dentro de MM-BUID, (y dos) asegurar la integración de los suplentes en el mercado de trabajo”

“Corresponde, en un principio, a la dirección la tarea de motivar a sus trabajadores para que participen en un programa que, a su juicio, beneficiará a la empresa”.

“Los propios sindicatos consideran que es misión suya contrarrestar las resistencias con el fin de incluir a los grupos desfavorecidos en el plan de formación global.”

“Además de las reuniones informativas, se llevan a cabo prácticas como parte de las actividades desarrolladas para motivar a los trabajadores a participar tanto en éste como en otros programas.”



“La formación de los suplentes se llevó a cabo en seis semanas consecutivas (...) La enseñanza se apoyó en tres módulos. En el primero, los suplentes se interesaron por las condiciones del mercado de trabajo y por la organización del trabajo en relación con la empresa, (...). En el segundo módulo, los suplentes realizaron un trabajo enfocado al proyecto, sobre un tema de su elección. (...) El tercer módulo se centró en la cooperación y la comunicación.”

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).

Aunque los periodos de prácticas son ya una herramienta muy conocida para la motivación de los trabajadores, se ha llevado a cabo un esfuerzo particular en este programa, debido a que era el conjunto del personal de *MM - BUID* (trabajadores de 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 dentro de los mismos. Los grupos fueron los responsables de difundir el conocimiento del programa en su respectivo entorno. 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 cuya única resistencia al programa era un sano escepticismo. Cuando, al cabo de una semana de curso, pudieron de nuevo volver a la empresa e informar positivamente sobre el programa formativo, ello aumentó notablemente la motivación entre los trabajadores.

El proceso de motivación descrito sólo estaba dirigido a los trabajadores de *MM-BUID*. La actuación sobre los temporales suplentes fue más fácil de realizar, quizá

porque los parados no plantean las mismas exigencias a las actividades en las que tienen derecho y deber de participar. La motivación se estimuló mediante tres reuniones informativas (de 40 a 50 personas por reunión) convocadas y presididas por la agencia pública para el empleo. En ellas participaron además representantes de la empresa (jefe de producción y delegado de personal afiliado a la *KAD*), de la caja de paro de la *KAD* y de la institución formativa.

De los comentarios realizados por los suplentes pudo deducirse que el factor de motivación más importante lo constituían las oportunidades de contratación al término del programa..

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⁽⁴⁾. Otro es, sin embargo, el caso de los suplentes.

La formación de los suplentes 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 en la comprensión que tuvieran los suplentes de 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 suplentes 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 escalas regional, nacional e internacional. A escala regional, le correspondió a un representante de la agencia pública para el empleo 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* responde 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, resaltándose cues-

⁽⁴⁾ Para cualquier información referente a análisis de contenido y métodos, así como resultados correspondientes a las *Jobrotation*, remitimos al informe de evaluación de Medstyr 2, que puede solicitarse a los autores del presente artículo



tiones como: “¿Cuáles son las cualificaciones requeridas?” o “¿Cuáles son los imperativos de competitividad planteados a la mano de obra en 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 imagen que tiene el movimiento sindical sobre “trabajo estimulador”, en comparación con una propuesta más orientada a los empresarios: la “organización autoformativa”).

En el segundo módulo, los suplentes realizaron un trabajo enfocado al proyecto, sobre un tema de su elección: *La situación de un parado en 1998*. Los suplentes presentaron posteriormente su trabajo a los representantes de *MM - BUID*, de la agencia pública para el empleo y de la caja de paro, en forma de pieza teatral.

El tercer módulo se centró en la cooperación y la comunicación. La enseñanza combinaba conferencias sobre procesos de psicología de grupo, formas de comunicación y herramientas para la resolución de conflictos, con ejercicios prácticos de cooperación.

Cambios entre el primer y el segundo programa de *Jobrotation*

En cuanto al procedimiento, el segundo programa de *Jobrotation* se realizó siguiendo las mismas pautas que el primero; sin embargo, hubo algunos cambios, en concreto en el procedimiento de contratación de suplentes.

Contratación de suplentes

Posteriormente al primer programa de *Jobrotation*, se produjo en el condado de Roskilde un evidente descenso del índice de paro. Al mismo tiempo, la autoridad competente en el mercado de trabajo se mostró aún más rigurosa a la hora de aceptar desviaciones, muy raras por otra parte, de la regla que obligaba a contratar a los suplentes de entre el grupo de parados en periodo de reinserción. Estos dos factores, unidos a que las reglas aplicables a las actuaciones de

reinserción eran cada vez más estrictas, tuvieron como resultado una fuerte reducción, comparativamente con el primer programa, del número de parados susceptibles de ser contratados como suplentes. AOF Greve vivió una situación tan crítica en el marco de otro proyecto de *Jobrotation*, que hubo de anular éste.

Frente a esta situación, las partes comprometidas con el programa consideraron necesario recurrir a fuentes suplementarias para la contratación de suplentes. La agencia de empleo extendió su búsqueda a otros condados y convocó un número mayor de reuniones de información más pequeñas (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 paro de la *KAD* envió la documentación junto con la solicitud de abono de cotizaciones a los afiliados desempleados. *MM-BUID* designó un grupo constituido por el jefe de producción, el delegado de personal, un trabajador fijo que había sido suplente 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 suplentes una imagen de la empresa tan amplia como fuera posible.

En las reuniones informativas la agencia para el empleo trataba el tema de los derechos y las obligaciones de los desempleados, la institución formativa exponía cada uno de los elementos del programa de *Jobrotation* (formación previa, cursillo de formación, formación para el empleo y contratación regular) y *MM - BUID* presentaba la empresa. Pero lo que atraía sobre todo la atención era la intervención del empleado fijo que había sido suplente en un programa previo.

Al término de la reunión informativa, los parados debían indicar si deseaban intervenir como suplentes en dicha rotación. Aquellos que aceptaron fueron entrevistados por una comisión (compuesta por empleados de producción), que evaluó si se debía o no convocar al parado a una entrevista en la empresa. A pesar de estos intensos esfuerzos, que se desarrollaron satisfactoriamente en opinión de ambas partes, sólo fue posible cubrir 17 de las 18 suplencias.



“La idea que sustentaba el proyecto Medstyr 2 era la de aproximar entre sí la empresa y los cursos formativos, (...) Los formadores se implicaron en la empresa; llevaron a cabo un periodo de prácticas y lograron reunir a los grupos que después realizaron el segundo ciclo del programa. Los propios trabajadores de la empresa, por su apoyo pedagógico, se comportaron como formadores.”

“Desde el punto de vista del contenido y de la pedagogía o métodos, los proyectos de Jobrotation se presentan bajo diferentes aspectos (...) El único común denominador que tienen entre sí los proyectos de rotación es su estructura básica.”

Consideraciones finales

¿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 todo el programa de formación. Los formadores se implicaron en la empresa; llevaron a cabo un periodo de prácticas y lograron reunir a los grupos que realizaron después el segundo ciclo del programa. Los propios trabajadores de la empresa, por su apoyo pedagógico, se comportaron como formadores durante el periodo formativo.

En el segundo curso de formación se logró crear con notable éxito un proceso de aprendizaje que fomentaba la transición “suave” desde el trabajo al curso formativo y de nuevo al trabajo. Esto confirmó la tesis de que el rendimiento de los cursos formativos se incrementa significativamente cuando consiguen implantarse dichos procesos.

Sin embargo, en esta rotación el análisis de resultados no se llevó a cabo en condiciones óptimas, ya que debido a la fecha límite para la entrega de la evaluación del proyecto, ésta hubo de realizarse en un momento demasiado próximo al fin de curso. En todo caso, podemos constatar que la memoria del curso se reveló plenamente conforme con lo proyectado, orientado hacia la empresa tanto en su forma como en su contenido, y que la transición “suave” fue 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 producción e incluso reflexiones personales sobre el futuro de la empresa, no tan frecuentes pero sí importantes.

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 su situación ha mejorado notablemen-

te. 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 mejores conocimientos. El interés por mantenerse informado aumentó claramente y es de destacar que actualmente se admite que la satisfacción en el trabajo depende de estar o no vinculado al desarrollo de los productos (65%). El compromiso de los trabajadores de 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, existe un potencial que el curso ha contribuido a desarrollar.

Se acepta como regla general que los formadores son siempre los principales responsables de lo que ocurre en el aula, y la dirección de la empresa de lo que sucede en ella. Esto plantea ciertas exigencias a las dos partes en lo referente a su participación y a las prioridades establecidas. El futuro nos dirá si la responsabilidad de los trabajadores por su propia formación pasará a un segundo plano frente a sus propias exigencias y las de la dirección de una mayor productividad, lo que llevaría a olvidar o abandonar las nuevas competencias (mejor conocimiento de la empresa, mayor comprensión de los problemas de cooperación y deseo creciente de discutir juntos los cambios y las mejoras en la producción).

¿Puede un programa de Jobrotation crear ofertas especiales de formación?

Desde el punto de vista del contenido y de la pedagogía / métodos, los proyectos de *Jobrotation* se presentan bajo diferentes aspectos. Pueden tener un contenido u otro, recurrir a este 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: ¿suponen los proyectos de *Jobrotation* una oportunidad para aquellos programas de formación continua que no pueden 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 *Jobrotation*. 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 comprometidas no hubieran contado 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 a la formación. Existen, por tanto, tres argumentos en favor del modelo de la *Jobrotation* como estructura para la formación continua.

Los programas de *Jobrotation* son una herramienta (entre otras) 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 *Jobrotation* 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 por parte de los empresarios, los proyectos de *Jobrotation* pueden significar una vía de reinserción en el mercado de trabajo para personas gravemente afectadas por el paro. Las rotaciones analizadas anteriormente incluían a los suplentes en el curso formativo destinado a los trabajadores fijos. Se prefería a los suplentes porque como recién llegados siempre 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 suplentes participantes en los programas de rotación recibieron una oferta de contrato permanente, y la gran mayoría de ellos continúa actualmente trabajando en la empresa.

El modelo de *Jobrotation* tiene como objetivo satisfacer necesidades específicas de formación y genera como consecuencia soluciones formativas flexibles. Los programas descritos anteriormente son un ejemplo de ellas. Difícilmente sería posible introducir estos cursos formativos en la planificación de cursos de formación para el empleo (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 prestaciones de las instituciones formativas. La *Jobrotation* supone pues una oportunidad para satisfacer las necesidades específicas de formación.

"Existen, por tanto, tres argumentos en favor del modelo de la Jobrotation como estructura para la formación continua."

"Los programas de Jobrotation son una herramienta (...) especialmente idónea para implantar cambios organizativos en una empresa"

(...) "los proyectos de Jobrotation pueden significar una vía de reinserción en el mercado de trabajo para personas gravemente afectadas por el paro."

La (...) "Jobrotation tiene como objetivo satisfacer necesidades específicas de formación y genera como consecuencia soluciones formativas flexibles."