



## Athanasios Papathanassiou

Director del centro de formación profesional Tecnópolis



**La Jobrotation es un modelo de formación continua consistente en la instrucción sistemática de parados para sustituir a los trabajadores fijos que se forman temporalmente fuera de la empresa. Se trata de un modelo formativo flexible y que responde eficazmente no sólo a las necesidades y requisitos de los modernos centros productivos y sus recursos humanos, sino también a las de los parados confrontados a nuevos tipos de organización laboral que conllevan la especialización flexible característica de las tendencias actuales en centros industriales o comerciales.**

# Jobrotation

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

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

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

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

Por ello es preciso adoptar un nuevo enfoque sobre la educación y formación continua en el que se impliquen no sólo

los sistemas de educación y formación, sino también las propias empresas y los individuos.

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

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

- Ofrecerá a los trabajadores de la empresa la posibilidad de recibir formación y educación continua, sin reducir la productividad de la empresa.
- Ofrecerá al personal en formación los plazos indispensables, así como los medios para formarse, sin que se perturben sus relaciones laborales ni su vida privada.



□ Aspirará a la supresión del paro de larga duración, fomentando la ocupación y la formación de parados en condiciones reales de trabajo.

□ Intentará minimizar la distancia existente entre las competencias y capacidades disponibles y las cualificaciones buscadas.

□ Proporcionará preparación a parados con vistas a su incorporación sin contratiempos al mercado de trabajo, combinando la adquisición de nuevas competencias y capacidades con la creación de nuevos puestos de trabajo, y con la posibilidad de abrir nuevas ocasiones de ocupación simultaneadas con acciones de especialización y formación.

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

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

□ Selección de los trabajadores que van a seguir un programa de formación concreto.

□ Selección de los parados y formación de los mismos (teórica y práctica) en el puesto de trabajo, de forma que puedan sustituir plenamente a quienes tienen ya un puesto de trabajo concreto en la empresa.

□ Sustitución de los trabajadores por los parados que han sido formados al efecto.

□ Desarrollo del programa de capacitación y formación profesional de los trabajadores.

La aplicación del modelo de *Jobrotation* constituye una vía adecuada y útil para la

inserción con éxito de las empresas en la formación permanente y tiene resultados positivos, tanto para los empleados como para los parados.

## **Los empleados**

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

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

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

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

La *Jobrotation*, al crear mejores condiciones para el desarrollo de la formación y fomentar su calidad, aumenta la estabilidad de los trabajadores en su puesto de trabajo, haciendo evolucionar sus cuali-



ficaciones y capacidades, mejorando su capacidad productiva y reforzando permanentemente su capacidad de negociación.

## El caso de los trabajadores altamente especializados

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

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

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

se el suplente al puesto de este último trabajador.

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

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

## Los parados recién llegados al mercado de trabajo

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

Al considerar el problema del desempleo como un problema social, con graves peligros para la cohesión social, el modelo de la *Jobrotation* contribuye a solucionarlo, fomentando la incorporación de



los parados a condiciones reales de trabajo de tal forma que se contrarreste la devaluación de sus competencias y capacidades.

Este modelo determina con exactitud las cualificaciones que han de adquirir los parados para ser buenos sustitutos de los trabajadores, y vincula el contenido del puesto de trabajo destinado a dotarles de experiencia laboral con el contenido del programa de capacitación que siguen. De esta forma se crean mejores condiciones para combinar con éxito la vocación personal de los parados y las oportunidades que ofrece la actividad económica, así como para adaptarlos a la reclasificación del peso específico de cada profesión, que constituye un proceso continuo, ya que la estrechez del mercado para algunas profesiones convive con la elevada demanda existente en otras.

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

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

Esta forma de aprendizaje se diferencia de las prácticas laborales. El aprendizaje en el trabajo constituye un proceso multidimensional, tras el cual el parado se inscribe en el marco de las obligaciones laborales, pero también en el entor-

no más general del trabajo en la empresa. La suplencia constituye un procedimiento de formación especialmente poderoso, ya que incluye la realización de determinadas acciones y saber afrontar los problemas que surgen a lo largo del flujo de producción. Al mismo tiempo, la cooperación y la coordinación necesarios para el trabajo en equipo repercute con un efecto multiplicador sobre el ritmo y el nivel de las capacidades que se adquieren.

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

## Coordinación de las intervenciones

La aplicación de este modelo plantea mayores exigencias a los participantes. Exige un periodo relativamente largo de preparación, unidad de acción de los numerosos participantes, y un elevado nivel de coordinación. Estas exigencias de mayor calado se corresponden con la demanda de una formación profesional más eficaz y útil a la sociedad.

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



adapta a la flexibilidad de la empresa, para repartir costes y resultar beneficioso para todos los participantes.

El sistema de *Jobrotation* parece ser lo bastante poderoso como para reducir sus posibles deficiencias y mejorar las ventajas que se han ido evidenciando en su

aplicación piloto. Este pronóstico se basa en un aspecto fundamental:

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

### **Bibliografía**

Arbejdsmarkedsstyrelsen, *Jobrotation - afrapportering (Dansk-Deutsch-English-Français)*, noviembre 1997. Actas de la Conferencia Europea organizada en Copenhague por la DG V de la Comisión Europea y el Consejo de Empleo en noviembre de 1997.

Secretariado de la asociación *EU-JobRotation*: 9 Recommendations - Preliminary consideration on setting up jobrotation schemes, 1996

Secretariado de la asociación *EU-JobRotation*: Short status of Jobrotation in Europe, octubre 1999

*Jobrotation and the role of social partners in lifelong learning*, Acta de Conferencia, Glasgow 17-19 de junio de 1999.

*Jobrotation e.V.: Jobrotation in Germany. A national evaluation*, enero 2000

PLS Consult: *Evaluation of EU Jobrotation*. Informe final, junio 1999