



Jobrotation: informe sobre su práctica. El caso de sks...



Monika Kammeier

Directora comercial de la empresa sks...

Introducción

En el momento de creación de la *sks Layoutsatz GmbH* (véase el recuadro), el 1 de enero de 1981, su ámbito de actividad era la tipografía tradicional. Es decir, las tareas de edición consistían exclusivamente en la composición con máquinas tipográficas de textos y tablas según los deseos de los clientes, su maquetación y su impresión sobre película o papel. Nuestro personal, especialista o en formación, estaba compuesto por tipógrafos o compositores tradicionales.

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

Las nuevas técnica y los complejos programas de *software* obligaron a transformarse a la industria gráfica. La clásica se-

sks...

es una empresa del sector de la preimpresión ubicada en Bielefeld y que da trabajo a cerca de veinte especialistas

La empresa diseña, produce y suministra a sus clientes productos impresos -como catálogos, folletos, carteles, anuncios o calendarios- y también productos electrónicos, como catálogos en CD-ROM o páginas *web*.

paración entre agencia publicitaria, litografía, tipografía e impresión, con sus diferentes tareas individuales, se fue difuminando. La transformación de las empresas del sector de preimpresión en productoras de servicios gráficos y objetos multimedia se hizo necesaria para la supervivencia.

Requisitos para las empresas y los trabajadores

La situación de competencia abierta en un mercado en plena reestructuración provocó una caída de precios generalizada que en parte degeneró en una lucha ruinosa. Esta situación tuvo como consecuencia que a las empresas les faltase margen económico para realizar simultáneamente las inversiones necesarias en tecnología y posibilitar además a sus empleados la necesaria cualificación o recualificación profesional. La variedad de sistemas operativos y programas de *software* diferentes implicaba requisitos completamente nuevos para el conjunto de tareas de los trabajadores.

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

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

Este artículo examina los resultados de la *Jobrotation* en una pequeña empresa alemana, y concluye que la *Jobrotation* permite conservar empleos en las empresas que atraviesan cambios estructurales y reintegrar a parados en el mercado de trabajo



“Se (...) definieron específicamente para nuestra empresa las necesidades de capacitación profesional. (...) necesitábamos cursos adaptados a nuestras necesidades individuales, que hicieran posible impartir en el plazo más breve posible los conocimientos necesarios según las capacidades y el nivel de formación anterior a cada uno de los empleados participantes en los cursillos. En consecuencia, la empresa pudo limitar a un mínimo las pérdidas de producción. Un cursillo estándar no habría logrado una eficiencia y un rendimiento semejantes. Los costosos cursillos individualizados, más caros, resultaron con todo más que rentables.”

las empresas. Éstas se encontraban ante un dilema económico y operativo.

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

Al empezar el decenio del noventa, cuando preguntamos en la Oficina de Empleo si nuestro personal podría recibir un subsidio durante la necesaria recualificación profesional, se nos contestó que sólo tenían derecho a una financiación formativa aquellos que estaban registrados como parados. Pero para empleados activos no existía esta posibilidad. “Los trabajadores afectados debían pasar al paro...”. Tras la recualificación cabría entonces la posibilidad de volver a contratar de nuevo al mismo personal, ya formado.

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

Las consecuencias de esta situación eran:

- a) despidos entre los trabajadores de edad y no adaptables que carecían de los correspondientes conocimientos técnicos;
- b) aumento del paro, y a la vez situación de carestía de especialistas;

c) considerables gastos públicos en subsidios de paro, de subsistencia y en medidas de formación profesional totalmente subvencionadas y, sin embargo, de éxito muy relativo en cuanto a la reintegración laboral de mayores de 50 años;

d) quiebras y cierres para pequeñas y medianas empresas.

Las medidas de capacitación profesional

Objetivos

Las posibilidades de promoción formativa bajo el programa *Jobrotation* nos parecieron extremadamente útiles para las necesidades del sector gráfico, aunque para muchas empresas y sus empleados llegaban demasiado tarde. El plan de *Jobrotation* comenzó a considerarse el impulso inicial para incrementar el nivel de capacidad de nuestros trabajadores.

La totalidad del personal debía alcanzar el nivel correspondiente a la nueva profesión de “composición electrónica”. Los trabajadores con mayor capacidad de aprendizaje recibirían formación en producción multimedia.

Realización

Diseñamos el proyecto subdividido en tres fases (véase el Cuadro 1)

Nuestros empleados asistían por turnos a los cursillos del centro formativo. Es decir, cada uno iba dos o tres días por semana al centro y, entre sesión y sesión, podían aplicar y profundizar en la empresa los conocimientos adquiridos.

Se determinaron y definieron específicamente para nuestra empresa las necesidades de capacitación profesional. Tras las primeras ofertas de centros profesionales se evidenció rápidamente que necesitábamos cursos adaptados a nuestras necesidades individuales, que hicieran posible impartir en el plazo más breve posible los conocimientos necesarios según las capacidades y el nivel de formación anterior a cada uno de los empleados participantes en los cursillos. En consecuencia, la empresa pudo limitar a



Cuadro 1:

Realización del proyecto

Fase	1	2	3
Título de la formación	Capacitación de antiguos tipógrafos en la composición electrónica de textos e imágenes	Capacitación para la producción en internet y multimedia	Capacitación para la producción en internet y multimedia
Objetivos de la formación	Formar las capacidades correspondientes a una gama amplia de programas de tratamiento de texto e imagen para adaptar tareas y distribuir mejor la carga de trabajo – en contraste con la formación especializada actual	Adquisición de conocimientos básicos para la producción en internet. Capacitación para asesorar a clientes	Obtención de conocimientos que interconectan los departamentos especializados de la empresa. Integración y tratamiento de datos de clientes con uso de nuevos medios electrónicos. Capacitación para asesorar a clientes
Participantes	3 empleados: un antiguo fotocompositor y dos tipógrafos de texto	3 trabajadores de la producción: una antigua fotocompositora, un tipógrafo y un operario de tratamiento electrónico de imágenes (escáner). 3 trabajadores con tareas ejecutivas o de trato con clientes, cualificados como diseñadora gráfica, tipógrafo y litógrafo	3 empleados, una antigua fotocompositora, un tipógrafo y un operario de tratamiento electrónico de imágenes (escáner). 4 empleados con tareas ejecutivas o de trato con clientes, cualificados como diseñadoras gráficas (2), un tipógrafo y un litógrafo
Distribución de la formación	19 jornadas de cursillo en un centro formativo, y prácticas en la empresa	64 jornadas de cursillo en un centro formativo, y prácticas en la empresa	16 jornadas de cursillo en un centro formativo, y prácticas en la empresa
Duración total de la formación	7 semanas	11 semanas	7 semanas
Suplentes	2 parados	1 parado	1 parado
Duración de las suplencias	6 y 4 semanas, respectivamente	12 semanas	8 semanas

un mínimo las pérdidas de producción. Un cursillo estándar no habría logrado una eficiencia y un rendimiento semejantes. Los costosos cursillos individualizados, más caros, resultaron con todo más que rentables.

Financiación

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

El empleo de los suplentes estaba subvencionado como medida para parados

por la Oficina de Empleo. El pago de los subsidios de paro era posible por un plazo máximo de 8 semanas en cada caso concreto, como consecuencia de la definición de la medida. Una interina empleada doce semanas durante la segunda fase, se vio privada de los subsidios de la Oficina de Empleo durante las dos últimas semanas. No obstante, terminó la formación en nuestra empresa por su propia cuenta, pues había asumido que la capacitación práctica adquirida era de gran importancia.

Resultados

Tras concluir tres programas de *Jobrotation* durante el año 1999, hemos de agra-



“Desde la perspectiva de la empresa observamos un desarrollo positivo de la productividad, gracias al incremento de la calidad y la cantidad.”

“Como crítica hay que decir que sólo supimos del proyecto Jobrotation por azar. Ningún centro de formación profesional u Oficina de Empleo nos señaló las posibilidades de subvención existentes. Antes al contrario.”

decer al centro coordinador, la Cámara de Artesanos del distrito, su ejemplar forma de operar esta cooperación y la ausencia de trabas burocráticas inútiles. Queremos manifestar que nuestras esperanzas se han realizado completamente y que las medidas de *Jobrotation* han cumplido perfectamente sus objetivos.

Gracias a los apoyos económicos y personales, hemos podido ofrecer a casi todos nuestros trabajadores una capacitación con futuro, que sin el programa de *Jobrotation* no hubiera tenido las mismas dimensiones.

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

Cuatro suplentes trabajaron en la empresa, bajo condiciones de periodo de prácticas, cada uno por un intervalo de 4 a 12 semanas. Antes de acudir a nuestra empresa habían tomado parte en una formación de reconversión profesional. Pero el mercado busca gente “preparada” y con experiencia, de forma que con este periodo de prácticas bajo condiciones reales en una empresa aumenta considerablemente para los formados la oportunidad de lograr un nuevo empleo.

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

Desde la perspectiva de la empresa observamos un desarrollo positivo de la productividad, gracias al incremento de la calidad y la cantidad. La ocupación óptima del personal en su conjunto surte claros efectos positivos sobre la delegación interna de tareas. El gran compromiso empresarial por la formación encuentra reconocimiento expreso entre nuestros empleados y el incremento de imagen

contribuye a que la fluctuación de personal sea mínima, con la consecuencia de que el personal cualificado sigue en la empresa y constituye uno de los factores de producción esenciales.

La empresa precisaba también las correspondientes capacidades profesionales para el campo de actividades internet y de producción multimedia, que va paulatinamente desplazando a los servicios tradicionales. Sin apoyo exterior, nuestra empresa por sí sola no hubiera podido realizar la costosa formación continua o recualificación que requieren las profesiones multimedia, además de efectuar las inversiones tecnológicas necesarias.

Gracias a estas medidas de formación continua subvencionada hemos abierto la puerta que conduce a recientes profesiones en el campo de nuevos medios y multimedia para trabajadores de cualificación clásica: (diseñador gráfico-tipógrafo / compositor). Ya es sabido que este prometedor sector acusa actualmente un déficit de unos 100.000 especialistas. Nuestra empresa, especializada en productos de preimpresión y en gestión de servicios mediales, tiene ahora capacidad para responder a las demandas de los clientes en este campo, y afianza así las perspectivas de futuro tanto para su supervivencia como para los puestos de trabajo.

Como crítica hay que decir que sólo supimos del proyecto *Jobrotation* por azar. Ningún centro de formación profesional u Oficina de Empleo nos señaló las posibilidades de subvención existentes. Antes al contrario: fuimos nosotros quienes tuvimos que instruir a la Oficina de Empleo de la zona. Sólo después de apelar a la coordinadora provincial supimos de medidas de formación semejantes en otras empresas de la rama gráfica en nuestra región. Y como ya se ha indicado, para muchas PYMEs y sus empleados esta alternativa llegó demasiado tarde.

Resumen

El modelo de la *Jobrotation* es, en mi opinión, la medida ideal para prevenir la pérdida de puestos de trabajo en las empresas que atraviesan cambios tecnológi-



cos y, para la reinserción simultánea de parados con grandes dificultades de adaptación profesional.

Las subvenciones -y el proyecto *Jobrotation* se presenta como tal por las ayudas monetarias suplementarias que conlleva- no deberían convertirse en norma habitual. A pesar de ello, siempre que el empresario formador corra solo con los riesgos del proceso de formación profesional, el modelo actual de *Jobrotation* me parece una iniciativa adecuada, pues genera:

a) prevención, como garantía en el empleo para los empleados de más edad; tampoco debe olvidarse el aspecto psicológico, es decir, la sensación entre trabajadores de más de cincuenta años de "servir aún para algo";

b) mejores perspectivas de inserción para parados, gracias a la adquisición durante la suplencia de experiencia profesional adicional;

c) efecto económico positivo para los centros de formación profesional, gracias al aumento de la demanda;

d) garantías de supervivencia para PYMEs, gracias a la innovación y competitividad.

Los convenios salariales deberían tomar en cuenta la necesidad de la formación permanente durante toda la vida laboral. Las medidas de capacitación profesional

deberían institucionalizarse como obligación. En otro caso, la empresa que facilita formación permanente a sus trabajadores afronta dos gastos, si el empleado recién recualificado reivindica además una mejora salarial substancial. Las empresas competidoras que adopten otras estrategias y decidan no formar pueden adquirir además las capacidades necesarias ofreciendo simplemente los salarios adecuados. Y ello hará que sigan en pie fenómenos negativos como el aumento del paro, las medidas de recualificación profesional a cargo exclusivamente del estado y el déficit de personal cualificado para la nueva economía.

Para los campos y situaciones que enumeramos a continuación es factible imaginar efectos ejemplares sobre el empleo en el futuro gracias a la *Jobrotation*:

a) sectores en crisis estructural;

b) revoluciones tecnológicas;

c) sustitución de industrias y sistemas de producción anticuados por otros innovadores (por ejemplo cambio en la producción energética de carbón a energía solar o transformación de las artes gráficas en nuevos medios).

En estos casos, y gracias a la evolución positiva que fomenta en el mercado de trabajo, la *Jobrotation* puede contribuir a lograr buenos resultados de la inversión para todos.