

“Job Rotation e-service enhancing life long learning for the Agriculture Sector”



MANUAL DE APLICACIÓN DE LA ROTACIÓN LABORAL



Con el apoyo del Programa Lifelong Learning de la Unión Europea.
Este proyecto ha sido financiado por la Comisión Europea. Esta publicación presenta el punto de vista del autor y la Comisión no se hace responsable del uso que se le dé a la información contenida.

**Lifelong Learning Programme 2007-
2013**

Leonardo da Vinci

TRANSFERENCIA DE INNOVACIÓN

Proyecto No: 2009-1-GR1-LEO 05-01839

**Título: "Job Rotation e-service
enhancing life long learning for the
Agriculture Sector"**

"AGROTATE"

**ENTREGABLE 2. MANUAL DE
APLICACIÓN DE LA ROTACIÓN LABORAL**

Concepto

Beneficios

Modelos

Diseño e Implementación

Pasos y recomendaciones

Buenas prácticas

E-Servicio

*Identificación de las necesidades de
capacitación*

El manual ha sido desarrollado en el marco del proyecto 'AGROTATE'.

La formación permanente y el desempleo no tienen fronteras. Las personas que trabajan en el sector agrícola, sin importar su país de procedencia, tienen necesidades similares a la hora de actualizar sus conocimientos y muy poco tiempo para poder seguir cursos de formación de tipo presencial. Por otra parte, demandantes de empleo de toda Europa buscan formación acorde a las actuales necesidades del mercado, poder conseguir un puesto de trabajo estable y así superar la incertidumbre generada por la actual situación de crisis económica.

En estos momentos, el desempleo es la principal preocupación de los países de la Unión Europea. Los gobiernos deben ayudar a las personas desempleadas a encontrar un hueco en el mercado de trabajo, involucrando en este proceso, de una forma más activa, a las empresas.

La rotación en el empleo es un modelo de aprendizaje en el cual las personas desempleadas son formadas para poder reemplazar a otras personas trabajadoras, durante el tiempo en que estas dejan temporalmente sus trabajos por situaciones personales, de reciclaje u otro tipo de incidencias o necesidades propias del mismo.

El sistema de Agrotate, integra en una aplicación web, el modelo de rotación de trabajo teniendo como objetivo principal: integrar en él las necesidades de formación y empleo de las personas trabajadoras y empresas del sector agrícola. Es un instrumento online que conecta las cualificaciones de las personas desempleadas con los requisitos de los puestos de trabajo que son ofertados por las empresas agrícolas, y con una plataforma de formación virtual

que facilita el reciclaje formativo requerido por las empresas, accesible través de Internet.

El manual pretende familiarizar a agricultores, compañías y otras partes interesadas en la agricultura y el empleo con el concepto y los beneficios de la rotación laboral. Además, el manual dará apoyo y guiará a todos los usuarios interesados en desarrollar e implementar un proyecto de rotación laboral adaptado a sus necesidades mediante el establecimiento de los pasos y la metodología a seguir.

CAPÍTULO 1. LA ROTACIÓN LABORAL: CONCEPTO Y APLICACIÓN	8
1.1 INTRODUCCIÓN	8
1.2 QUÉ ES LA ROTACIÓN LABORAL.....	9
1.2.1 Resultados y modelos diferentes de rotación laboral: ...	11
1.2.2 Beneficios para todos los participantes (ganar-ganar): .	14
1.3 EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS.....	16
1.3.1. La rotación laboral en las pequeñas, medianas y micro empresas	17
1.3.2. Planes sectoriales de la rotación laboral.....	25
1.3.3. Rotación laboral focalizada en grupos especiales.....	29
1.4. RECOMENDACIONES GENERALES PARA LA ROTACION LABORAL BASADA EN LAS EXPERIENCIAS Y POLÍTICAS EUROPEAS	34
1.5. RECOMENDACIONES: CÓMO ORGANIZAR E IMPLEMENTAR LA ROTACIÓN LABORAL.....	38
CAPÍTULO 2. JOBROTATIONSERVICE COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR EL DESARROLLO, GESTIONAR Y PROMOCIONAR LOS PROYECTOS DE ROTACION LABORAL	
2.1. JOBROTATION E-SERVICE	51
2.2. RECOMENDACIONES.....	59
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LOS PLANES DE ROTACION LABORAL.....	61
3.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN.....	61
3.2. EQUILIBRAR LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS Y LOS DESEMPLEADOS Y EL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS DE ROTACIÓN LABORAL	80
3.3. APLICACIÓN DE LA METODOLGÍA EN LA E-PLATAFORMA ROTACION LABORAL	81

1. LA ROTACIÓN LABORAL: CONCEPTO Y APLICACIÓN

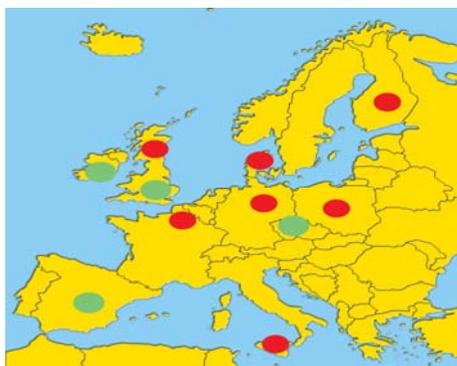
1.1 INTRODUCCIÓN

Crecimiento y ocupación son algunos de los desafíos clave del S.XXI en Europa, en cuyo centro se encuentra el desarrollo de los recursos humanos.

Los crecientes desafíos derivados de la competitividad global y del desarrollo tecnológico se han concretado en la necesidad, por parte de las empresas, de aumentar la competitividad como consecuencia de la demanda de reforzar la competencia y aumentar la representatividad.

Al mismo tiempo, la lucha contra el paro se mantiene como el mayor desafío del nuevo milenio.

La rotación laboral es un instrumento de la política laboral que tiene como objetivo satisfacer las crecientes demandas



derivadas los desafíos a los que han de hacer frente las empresas. Desde los años noventa, la rotación laboral ha sido uno de los mejores medios para incrementar la ocupación y, al mismo tiempo, mejorar las habilidades de los trabajadores indefinidos. El concepto de rotación laboral fue uno de los 1º

Mejores modelos de Prácticas” de la Comisión Europea en la cumbre del Luxemburgo sobre el empleo en noviembre de 1997. La rotación laboral forma parte de las políticas laborales en varios estados de la UE y ha sido integrada en la legislación

laboral y en las directrices de las políticas de ocupación regional y nacional.

Círculos rojos:

Lugares donde la rotación laboral ha sido altamente definida, promocionada y, en cierto grado, sistematizada.

Círculos verdes:

Estados, regiones o comunidades locales en los que la rotación laboral ha sido potencialmente definida, promovida y sistematizada.

La rotación laboral fue introducida por primera vez en los años 80 en Dinamarca y fue posteriormente desarrollada e implementada por otros estados. A finales de 1995, se estableció el partenariado transnacional "Rotación laboral – Un Nuevo método en Europa" con la finalidad de probar este sistema en todos los Estados miembros de la UE. Inicialmente el partenariado estuvo integrado por 30 organizaciones provenientes de 14 estados.

1.2 QUÉ ES LA ROTACIÓN LABORAL

La rotación laboral es una forma especial de aprendizaje avanzado para trabajadores de empresas y parados, mediante el cual los lugares de trabajo vacantes son ocupados por sustitutos en paro durante un periodo de aprendizaje avanzado.

La rotación laboral ha de ser vista como una combinación innovadora de las políticas laborales. Como medida de política estructural, por un aparte, los déficits de cualificación del personal de la compañía se aumentan, mientras que por otro lado, gracias al aprendizaje y a los trabajos temporales para parados, las cualificaciones y las posibilidades ven aumentadas. Estos dos aspectos se ven reflejados en las condiciones establecidas a nivel del marco institucional y financiero de la rotación laboral.

El punto de inicio para la rotación laboral se encuentra dentro del negocio y en sus necesidades de formación como resultado de la introducción de nuevas tecnologías, de los cambios organizacionales o de los procesos de internacionalización. Los proyectos de rotación laboral pretenden, de esta manera, facilitar la provisión de trabajadores individuales o de grupos de trabajadores en los departamentos de la compañía, o ramas de la industria, con nuevas habilidades y cualificaciones.

El principio del esquema de la rotación labora es simple; el trabajador participa en un aprendizaje suplementario, mientras que una persona en paro es preparada para el trabajo temporal, asumiendo el trabajo vacante como sustituto.

Desde comienzo de los 90, el modelo de rotación laboral ha sido implementado principalmente en los estados escandinavos, con Dinamarca como pionero con más de 36,000 participantes en proyectos de rotación laboral desde 1996, los cuales equivalen al 1.5 por ciento del total de la fuerza laboral del Estado.

Tanto las empresas privadas como las públicas, participan en el proyecto de rotación laboral, dentro de una gran variedad de sectores. Una encuesta realizada en 2001 muestra que las categorías dominantes son las compañías de producción primaria y secundaria, la sanidad, el sector social y sanitario así como el sector del turismo.

1.2.1 Resultados y modelos diferentes de rotación laboral:

Finalizado el periodo de sustitución, los resultados de todas las regiones europeas indican que, aproximadamente, el 75% de los sustitutos obtienen trabajo después de completar el periodo de sustitución, ya sea en la misma empresa de la rotación laboral o en otra compañía.

El primer modelo de rotación laboral, en su forma clásica, se expresa de la siguiente forma:



Los empleados adquieren, así, una mayor formación y aprendizaje mientras que son substituidos por personas desocupadas. Esta formación y aprendizaje es, en la mayoría de casos, seleccionada cuidadosamente de acuerdo con la estrategia para el desarrollo de la competencia en la compañía (concretada en un plan de formación).

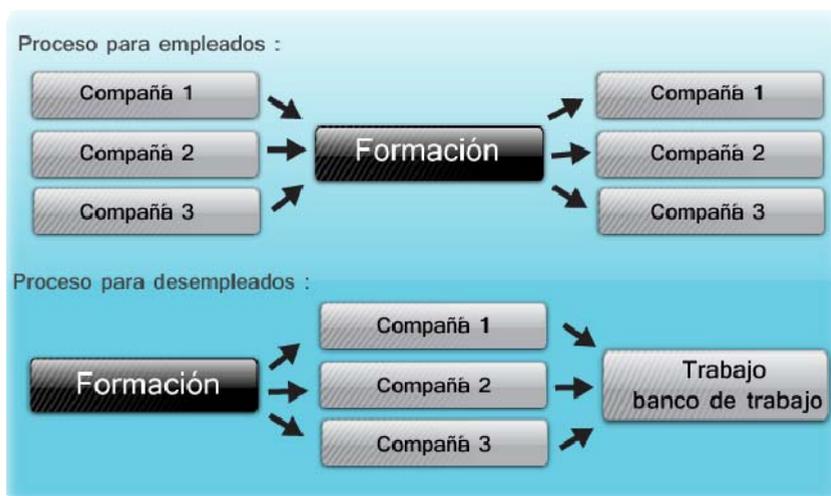
El concepto de rotación laboral fue posteriormente desarrollado en un número de proyectos individuales variables tanto en ámbitos como en formas. Una de las modificaciones generales respecto el modelo clásico, es la pre-formación de los substitutos y/o asegurar un proceso incremental para los substitutos, quienes podrían no acceder al trabajo de forma inmediata hasta no haber finalizado el esquema de rotación laboral.



La preformación puede ser corta (unas cuantas semanas), o más larga, dependiendo de los requerimientos de los perfiles. Frecuentemente, la preformación es una combinación de cursos con tutorías para la posterior incorporación laboral. La eficiencia de la rotación laboral también ha sido desarrollada en base a la combinación de los siguientes elementos:

- cambio de trabajo interno, de esta manera, la organización del trabajo ha de ajustarse para optimizar la producción, mientras que la rotación laboral es implementada.
- rotación transnacional, por ejemplo, empleados de un hotel de Sicilia han realizado la formación en Gran Bretaña, mientras que han sido substituidos por desempleados locales.

En el caso de las grandes empresas, varios empleados pueden participar en la rotación laboral al mismo tiempo, por ejemplo siguiendo cursos hechos a medida mientras son substituidos por desempleados. En el caso de las empresas pequeñas, es más probable que uno solo o unos cuantos empleados sigan la formación mientras son substituidos por personas desocupadas que ya están formadas. Asimismo, varias empresas pequeñas pueden establecer contactos entre ellas con el objetivo de asegurar un cierto volumen de actividad de rotación laboral, por ejemplo, desarrollando cursos para los empleados de diferentes compañías.



Los substitutos hacen posible que varios empleados puedan seguir ampliando su formación y aprendizaje durante periodos cortos de tiempo. En el siguiente esquema, son contratados, por ejemplo, por un año, durante el cual substituyen a diferentes empleados que están llevando a cabo formaciones.

Es el caso, especialmente, de grandes empresas y redes de compañías que dan la oportunidad, a todo su personal, de realizar el mismo tipo de cursos (por ejemplo, cursos de seguridad obligatorios) sin tener que interrumpir la producción.



1.2.2 Beneficios para todos los participantes (ganar-ganar):

El esquema de la rotación laboral combina los intereses de varios actores del mercado laboral. De esta manera, los trabajadores pueden mejorar sus cualificaciones mediante una formación suplementaria y general, contribuyendo, así, a incrementar su seguridad laboral, mientras que los desempleados pueden mejorar sus cualificaciones a la vez que tienen la oportunidad de obtener un trabajo como resultado

del proyecto de rotación laboral. De esta manera, la persona substituta pasa a ser conocida en la empresa, aumentando la posibilidad de ser contratada en el caso que en un futuro la empresa necesite contratar nuevos empleados.

Las compañías pueden dar respuesta a sus necesidades proveyendo empleados con formación suplementaria, mientras que el reemplazo laboral asegura la continuidad de la producción, en tanto que la disponibilidad de un personal mejor formado permite incrementar la productividad, la flexibilidad y la productividad, las cuales a su vez contribuyen a incrementar la competitividad de la empresa. Asimismo, las compañías se aseguran una base amplia de reclutamiento.

Las ventajas del modelo para la comunidad, y el mercado laboral en general, están obviamente conectadas con la reducción del desempleo. Adicionalmente, la fuerza laboral adquiere mejor formación y mayores habilidades, en tanto que la flexibilidad del mercado laboral se ve aumentada. Finalmente, la rotación laboral puede ser también utilizada para promocionar la adaptabilidad de las empresas y de los empleados en el proceso de globalización, el uso creciente de nuevas tecnologías y el incremento de las demandas de profesionales así como de personal con amplias cualificaciones, ofreciendo, a su vez, una especial atención hacia la situación especial de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs).

1.3 EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

En los últimos 10 años, un gran número de regiones y sectores económicos han desarrollado una elevada variedad de iniciativas de rotación laboral y proyectos. Algunos de ellos han sido una respuesta a las necesidades del sector económico de afrontar los cambios y continuar aumentando los estándares técnicos y de calidad o para afrontar los retos a los que han de hacer frente las pequeñas y medianas empresas. En otros casos han sido el resultado de implementar la nueva estrategia de la compañía o un plan de desarrollo local.

En otros casos, los proyectos se han focalizado en determinados grupos especiales o en acciones específicas, también han sido tipos de acción, o han sido el resultado de nuevas oportunidades derivadas del mercado como consecuencia del incrementando de las demandas de aumentar las competencias y habilidades.

Es importante estudiar la variación del proyecto de rotación laboral en diferentes áreas de Europa así como en diferentes sectores económicos, para entender cómo adaptar la rotación laboral entendida como un mecanismo para facilitar el desarrollo de las competencias en las compañías. A continuación, se realiza un recorrido por algunos ejemplos específicos, divididos en función del sector:

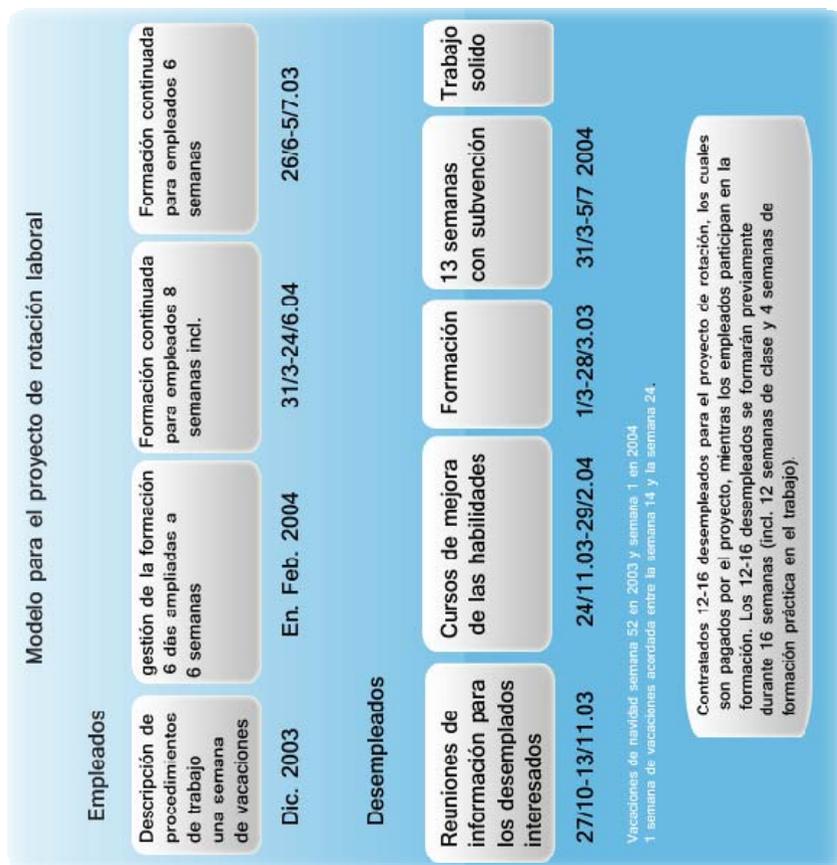
1.3.1. La rotación laboral en las pequeñas, medianas y micro empresas.

DINAMARCA – Sector agrícola

Entre febrero del 2003 y octubre del 2004 se desarrolló un proyecto piloto en el Sur de Jutlandia, en Dinamarca, en el que participaron doce pequeñas empresas de reproducción de cerdos. El proyecto fue muy innovador, dado que fue el primer (y aún el único) proyecto en este sector en intentar conectar las necesidades de las empresas con la ausencia mano de obra con las habilidades adecuadas.

Seis objetivos del proyecto fueron desarrollados y descritos:

- Incrementar la motivación entre los desempleado y los graduados para trabajar en el sector agrícola
- Desarrollar nuevos mecanismos para dar apoyo a la inserción laboral y el aprendizaje en el trabajo.
- Desarrollar y ofrecer mecanismos de gestión, para apoyar el proceso de mantenimiento de los empleados.
- Desarrollar y ofrecer formación profesional (elementos) para empleados para asegurar tanto las competencias formales como informales.
- Implementar el uso de las nuevas tecnologías (TIC) en los procedimientos del trabajo diario, por ejemplo, la combinación de texto y visualización en el desarrollo de 15 procedimientos más importantes en las granjas de cerdos. de (TIC).
- Establecer y mantener la cooperación local a través del sector, organizado alrededor de un comité de dirección que incluya el partenariado más relevante para identificar barreras y experiencias, así como dar apoyo a la implementación de los resultados.



ALEMANIA –Negocios de artesanía

En Berlín, más de 100 PIMES se han visto beneficiadas por el proyecto de rotación laboral como resultado de la cooperación entre el SPI ServiceGesellschaft, instituciones de formación como la Cámara de Artesanía y las oficinas de trabajo. El proyecto de Berlín, basado en la rotación laboral, fue originalmente definido como un modelo basado, entre otros, en los siguientes aspectos:

- Formación del personal clave en agencias u oficinas pequeñas de viajes que están intentando encontrar un hueco en el mercado, debido a la elevada concentración que éste presenta como consecuencia de la presencia de grandes empresas de viajes.
- Formación de módulos en la industria hotelera, en el área de recepción (sujeto a elevados estándares de comunicación) nuevas tecnologías y temas organizacionales.
- Formación de obreros especializados para convertirse en artesanos en el lado comercial del negocio. En Berlín, la demanda en este área es particularmente importante, el 43% de los propietarios de 5000 negocios artesanales, son mayores de 50 años y no disponen de personas con la cualificación necesaria para continuar con el negocio. De esta manera, el proyecto da una oportunidad a los empleados de llegar a ser potenciales nuevos propietarios mediante la adquisición de conocimiento y de los certificados necesarios para continuar con el negocio (problema de cambio generacional).

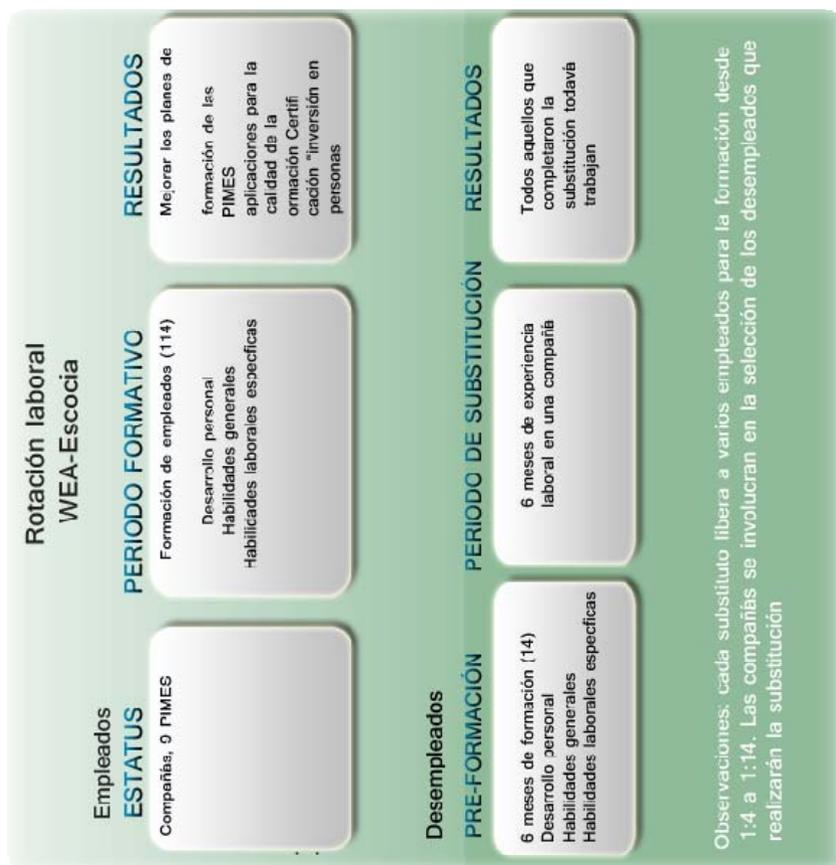
Todos las rotaciones laborales en Berlín han formado a 120 trabajadores, distribuidos en 10 grupos y tres cursos individuales, 103 empresas liberaron 137 personas de sus obligaciones regulares para participar en la formación, en tanto que 103 personas en paro fueron incorporados en estas compañías como substitutos.

ESCOCIA – Micro empresas de artesanía y al por menor

El proyecto escocés se desarrolló en Glasgow por la Asociación de Trabajadores (Escocia) y fue co-fundado por la Agencia de Desarrollo de Glasgow. La principal característica distintiva del proyecto escocés fue la participación de pequeñas firmas que emplean menos de 50 trabajadores.

La estructura básica del proyecto consistió en un grupo de 10 personas desempleadas que recibieron formación, durante seis meses, en una serie de habilidades profesionales y centrales con el objetivo de reemplazar temporalmente 40 empleados de varias pequeñas empresas de Glasgow. Los sustitutos fueron incorporados en la compañía por un periodo de seis meses durante el cual recibieron un sueldo por el trabajo así como el apoyo de tutores.

Tanto el tipo de negocio como los puestos de trabajo fueron relativamente amplios: compañías de limpieza (administrador de inserción de empleo y operario general), teatro (inserción de empleo: administrador), organizaciones de voluntariado (formador y asesor de marketing/supervisión), manufacturas de pintura (ventas telefónicas), centro de alpinismo (repcionistas), proveedor de equipos de catering (administrador, trabajador de servicios a clientes y trabajadores de almacén), firmas de instalaciones de seguridad (oficinas de trabajo e ingenieros de instalación).

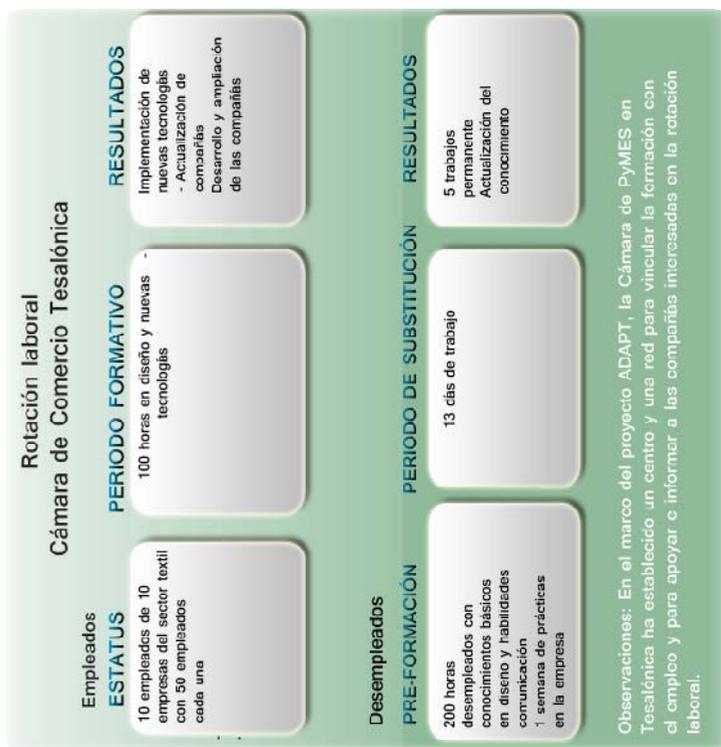


El proyecto de Glasgow orientado hacia compañías muy pequeñas también ha sido combinado con la rotación laboral con trabajo interno. En las pequeñas empresas de Glasgow (menos de 5 empleados) los propietarios han estado haciendo trabajos de gestión y administración, a pesar que sus habilidades de negocio no se encuentran completamente al día. Para substituirlos, mientras estaban realizando la formación, se requerían 3 o más empleados experimentados

para llevar a cabo estas tareas mientras los sustitutos se centran en el trabajo de carácter manual.

GRECIA– pequeñas compañías textiles

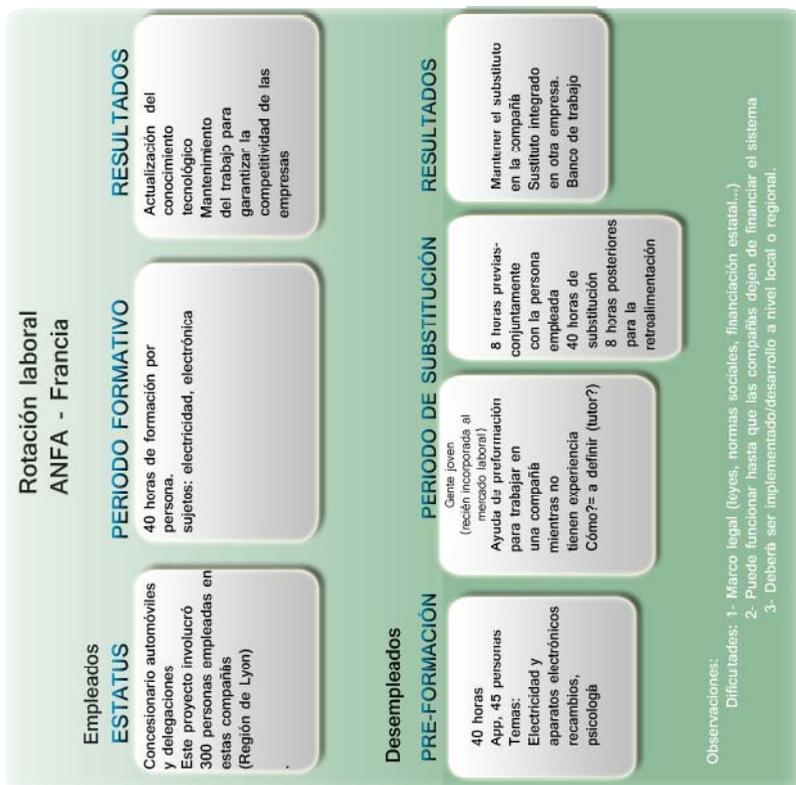
En Tesalónica 10 PIMES de la industria textil han ofrecido a diseñadores ser formados en nuevas tecnologías, mientras realizan esta formación se han contratado sustitutos. Éstos han de tener una combinación de perfiles técnicos y centrales. Un comité de dirección ha sido responsable de la cooperación de los participantes, así como de planificar la estrategia en lo que concierne a la información a las partes involucradas y a la ciudadanía.



La formación de los desempleados que son contratados como sustitutos se fundamenta en dos cursos de formación de diseño: 217 trabajadores aumentaron su formación mediante los cursos de aprendizaje, mientras que 26 sustitutos ocupaban temporalmente sus puestos de trabajo. Los sustitutos han participado en la formación durante un periodo de 3 meses y medio (1era ronda) y 10 semanas (2nda ronda). Su periodo de trabajo fue de 6-12 meses. La primera parte del proyecto ha finalizado en diciembre de 1998 y el 81% de los participantes obtuvieron un trabajo permanente en la misma compañía para el proyecto de cooperación de la Cámara de PIMES en Tesalónica, Centro de Formación Vocacional Technopolis, Municipalidades de Ampelokipi y Eleftherio Korthelio y los sindicatos de empresarios y trabajadores.

FRANCIA – ventas de automóviles y talleres de reparación

La red de partenariat ANFA, Asociación Nacional para la Formación Automovilística, llevó a cabo la iniciativa de desarrollar un proyecto de rotación laboral en la industria de reparación de vehículos francesa. El objetivo del programa de formación fue conectar las necesidades de los trabajadores de compra-venta de coches y delegaciones de la región de Lyon para actualizar su conocimiento sobre nuevas tecnologías. En la formación participó un total 30 empleados.



El curso preparatorio para el empleo (aproximadamente 45 desocupados, la mayoría personas jóvenes recién incorporadas al mercado laboral) se centró en una preformación de 40 horas en temas profesionales y de psicología. Los sustitutos han sido apoyados por trabajadores que han realizado una función de tutores durante 8 horas, tanto antes como después del periodo de sustitución.

PAÍSES BAJOS – compañías del sector electro-metalúrgico

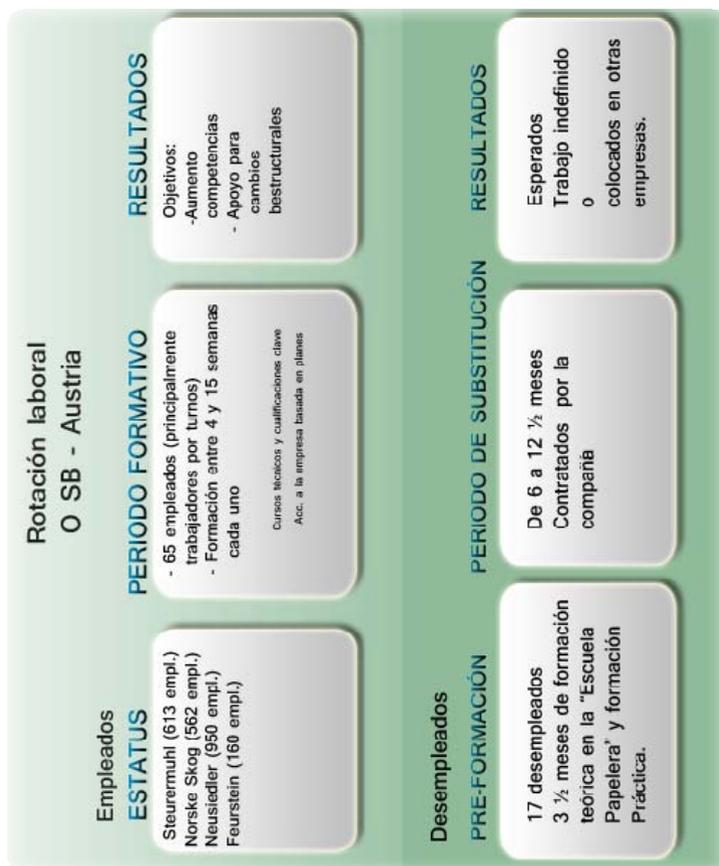
La Fundación Regional de Compañías Electro-metalúrgicas (SSM) en el sur de los Países Bajos (región Sureste de Brabante) fue establecida para combatir el problema de la formación y de la comunicación en las compañías del sector del trabajo metalúrgico. Con el objetivo de alinear las necesidades del sector de preparar a los trabajadores, adaptar el desarrollo tecnológico y reforzar la formación teórica y la práctica laboral (trabajar conjuntamente con los trabajadores substituidos) antes de la substitución. El proyecto fue financiado por la iniciativa Adapt y concluyó con un estudio sobre la necesidad de cambiar la legislación del mercado laboral. Los proyectos pilotos se centraron en las posibilidades de exportación de vehículos y la competitividad de la división SSM mediante el proyecto REGIOMET (Regional Innovative Training Approach Metaelectro) basado en el concepto de rotación laboral. El proyecto, coordinado por el partner de la red CINop, funcionó desde marzo de 1996 hasta marzo de 1998 y concluyó con la formación de 300 personas desocupadas y el ascenso de 600 empleados. Los desempleados fueron formados en técnicas básicas y habilidades sociales durante el periodo de preformación que tuvo una durada de 4 meses.

1.3.2. Planes sectoriales de la rotación laboral

AUSTRIA – Industria papelera

La rotación laboral ofrece a la industria papelera la posibilidad de hacer frente a los cambios en la dinámica de la competencia internacional así como desarrollar nuevas tecnologías como una solución viable para involucrar a los trabajadores en la formación de una manera más fácil y sin pérdida de producción. La rotación laboral fue ofrecida por el partner de la red ÖSB a todos los miembros de la Asociación profesional de la industria papelera a nivel estatal. Se

desarrolló en dos fases con la participación de 4 y 3 compañías, respectivamente, des de septiembre de 1997 hasta diciembre 1998 (1era ronda) y septiembre 1998 hasta septiembre de 1999 (2nda ronda). El proyecto de rotación laboral fue desarrollado como un proyecto de red en cooperación entre varios actores del mercado laboral:

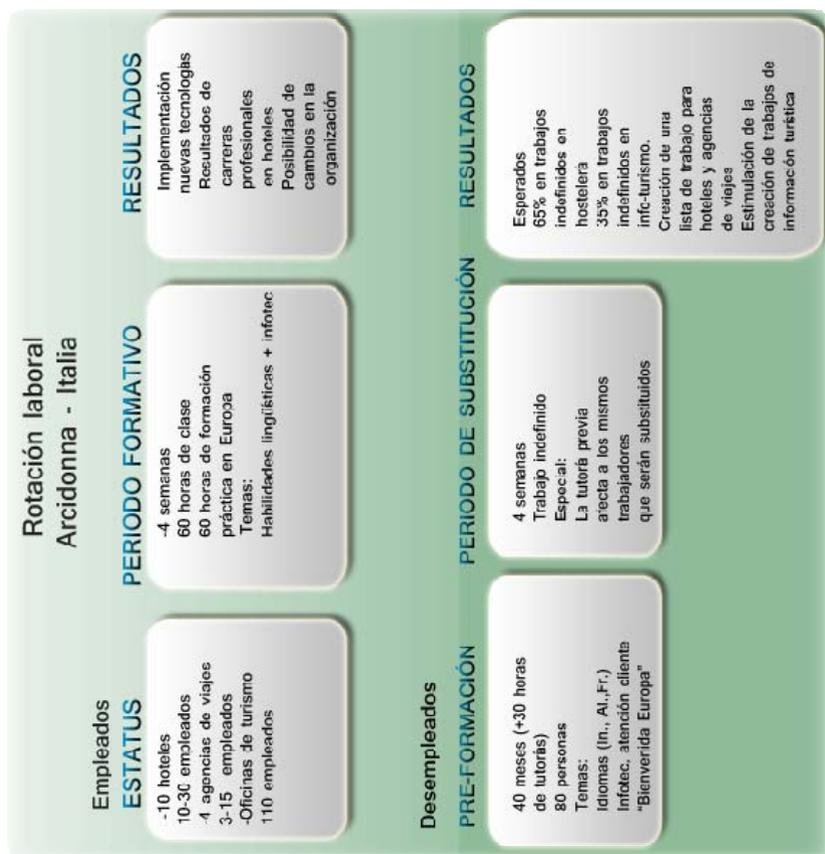


La asociación profesional de la Industria papelera, los sindicatos, compañías de representación, los centros de formación para la industria papelera en Steyrmühl y el Servicio de Empleo Público de Austria, Alta y Baja Austria y Estiria como financieros, se involucraron en el desarrollo del marco conceptual. ÖSB ha sido responsable de la coordinación entre los participantes, así como de la planificación de la estrategia de información a las partes involucradas y hacia la ciudadanía.

ITALIA, SICILIA – Industria del turismo

La rotación laboral se ha erigido como un mecanismo muy eficiente para resolver el aumento de la necesidad de reforzar la formación y desarrollar la industria turística en Sicilia. Los grupos objetivos de la aproximación siciliana han sido:

- Empleados en hoteles, agencias de viaje y dirección turística
- Substitutos que han sido trabajadores estacionales en hoteles, desocupados en la actualidad, personas desempleadas que han trabajado en el sector del turismo (agencias de viaje, museos, ferias, centros recreativos, etc.) o que viven en áreas rurales en el Alto Belice. En total, 80 desempleados han sido formados reemplazando, durante 4 semanas, a casi 58 trabajadores que estaban realizando cursos de formación.



Los 4 proyectos pilotos han sido desarrollados durante el periodo comprendido entre diciembre de 1996 y junio de 1998. Los trabajadores han realizado, durante dos semanas, cursos de formación, entre otros, de mejora lingüística, y dos semanas de formación práctica en organizaciones partners en Inglaterra y Alemania. Una de las experiencias más importantes del proyecto ha sido el hecho que los empleados

han sido reemplazados pero se han mantenido activos como tutores de los sustitutos.

1.3.3. Rotación laboral focalizada en grupos especiales

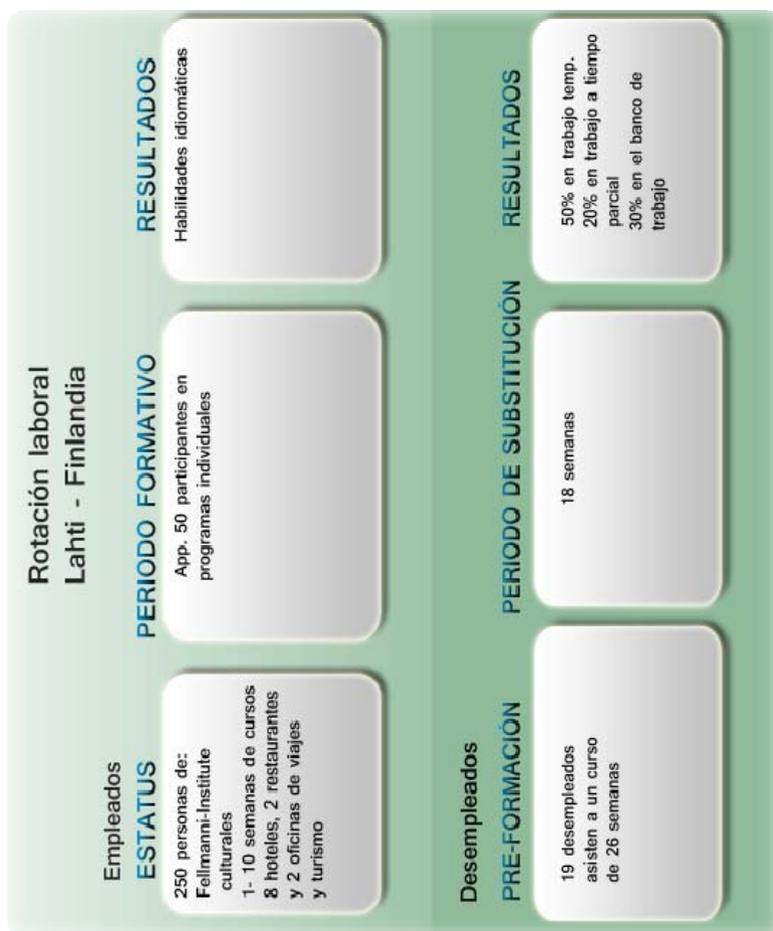
PORTUGAL

En Portugal, el esquema de la rotación laboral implementado por el DGACCP – Departamento del Ministerio de Asuntos Exteriores, y SOPROFOR como contratador general, está orientado hacia los emigrantes portugueses que, recientemente, han regresado a su Estado de origen, con el objetivo de integrarlos en el mercado laboral. Los contenidos de los cursos de formación se centraron en el análisis de las competencias en las compañías para equilibrar la formación con los objetivos de gestión de las compañías y consistía en una puesta al día de las habilidades técnicas (nuevas tecnologías e innovación) y habilidades de mandos medios (habilidades sociales). El proyecto se desarrolló desde diciembre de 1996 hasta junio de 1997, en los sectores de la construcción naval y de la hostelería/catering. El proyecto en ambos sectores involucró, aproximadamente, a 10 empleados y 13 trabajadores desocupados, con un total de 600 horas de formación. El proyecto de construcción naval involucró a 8 trabajadores y 10 desempleados con un total de 600 horas de formación. El balance final de proyecto fue extremadamente positivo – todos los sustitutos (23 personas desempleadas) fueron integrados de forma exitosa en varias compañías-presentando, así, una tasa de ocupación del 100%.

FINLANDIA

La necesidad de nuevas tecnologías y de la internacionalización de la industria turística fue la razón de fondo del proyecto de rotación laboral finlandesa. 18 personas desocupadas, después de 26 semanas de curso, fueron seleccionadas como sustitutos de 250 empleadas que

estaban recibiendo formación en organización y gestión de conferencias. 16 substitutos obtuvieron un trabajo permanente después del periodo de substitución.



REINO UNIDO, INGLATERRA – El sector turístico

En Inglaterra la rotación laboral ha sido un éxito en el sector turístico. Este sector, a pesar del elevado índice de crecimiento económico en Reino Unido, presenta una imagen negativa como consecuencia de la percepción general de que para trabajar en este sector no es necesario disponer de conocimientos y habilidades específicas. Algunos sectores de la industria turística disponen del 94% del personal sin formación. La rotación laboral ha ayudado a solucionar este problema. Milton Keynes College inició un partenariado nacional con el Consejo de Turismo Inglés, las oficinas de turismo del sur y oeste del Estado, y la oficina de empleo que desarrolló los proyectos de rotación laboral en Milton Keynes, Southampton, Portsmouth, Torquay, Weymouth, Oxford, Bristol y la Isla de Wight. El proyecto se desarrolló en conjunción con el programa del gobierno “Welfare to Welfare” New Deal. Milton Keynes College conjuntamente con el partner finlandés (Universidad de Helsinki, Lahti Instituto para la Formación y la Investigación) y el partner italiano en Sicilia (Arcidonna) definieron un modelo de doble circuito, donde los empleados del hotel y del restaurante siciliano, con el objetivo de reforzar el esquema de formación en la rotación laboral, fueron substituidos por sus homólogos ingleses, mientras que ellos realizaban un viaje de estudios en el hotel finlandés y el sector hotelero (rotación laboral transnacional).

IRLANDA – Reincorporación en el mercado laboral de la mujer

El partner de rotación laboral de la UE- el Northside Partnership justo ha finalizado el desarrollo del primer proyecto piloto de rotación laboral irlandés centrado en la reincorporación de las mujeres que, por varias razones dejaron el mercado laboral hace tiempo y ahora desean reincorporarse, pero que necesitan realizar una preformación

para auto-prepararse para acceder de nuevo al mercado laboral. El proyecto fue desarrollado en la compañía que provee servicios en los aeropuertos irlandeses - Aer Rianta. Se formó un equipo de rotación laboral sobre este proyecto y ha estado integrado por personal del Northside Partnership; de las secciones de participación de trabajadores, personal, formación y comercio de Aer Rianta y representantes de los sindicatos.

Dados los cambios en los impuestos y en las ventas libres de IVA, así como la creciente necesidad de los empleados para explorar y aprender nuevas habilidades de venta, la rotación laboral ha sido vista por la compañía como un instrumento útil para proveer formación para el personal sin necesidad de modificar las provisiones del servicio. Asimismo, actualmente en Irlanda se ha fomentado el trabajo parcial y Aer Rianta se ha visto afectada por esta reducción. La rotación laboral fue vista como un posible mecanismo mediante el cual, la compañía podría crear un banco de personal.

Alrededor de 40 empleados de Aer Rianta han recibido formación durante la rotación y 12 mujeres han trabajado y obtenido formación de alta calidad. El 50% de estas mujeres, actualmente, trabajan para la compañía y el 25% están esperando tener sus hijos para volver a la escuela dado que podrán acceder a una jornada parcial en la compañía. Algunas trabajan en otras empresas y el futuro profesional de una o dos todavía es incierto. Las desempleadas han participado en una formación de 13 semanas recibiendo formación acreditada en ventas y manejo de efectivo, y en formación de desarrollo personal y técnicas de motivación para reincorporarse al mercado laboral.

AUSTRIA – Educación superior de las mujeres

A comienzos de 1999, un programa orientado a un nuevo grupo objetivo, la educación superior de la mujer a través de proyectos de rotación laboral, pudo ser desarrollado como resultado de la cooperación entre los partners de la red ÖSB y el servicio público de empleo de la Baja Austria. En total se formaron 258 empleados que fueron substituidos temporalmente por 27 desempleados. El proyecto fue desarrollado en los siguientes ámbitos: en la industria textil (15 empleados en formación a distancia, 1 substituto), en carpintería (13 empleados, 2 substitutos), manufacturas de lámparas (100 empleados, 4 substitutos), personal subcontratado (50 empleados, 13-20 substitutos), industria de servicios/spa (70 empleados, 2-3 substitutos, metalúrgica (10 empleados, 1 substituto).

El esquema de rotación laboral en el sector de la asistencia al domicilio con la mujer como grupo objetivo, fue lanzado en septiembre de 1998 como un proyecto de red entre el servicio del mercado laboral, la administración pública de Viena y varias organizaciones sin ánimo de lucro con la como partner coordinador. Este proyecto presenta un carácter transempresarial que involucra a 10 organizaciones con, aproximadamente, 285 empleados que participan en los cursos de formación y 86 substitutos.

1.4. RECOMENDACIONES GENERALES PARA LA ROTACION LABORAL BASADA EN LAS EXPERIENCIAS Y POLÍTICAS EUROPEAS

1. Asegurar el presupuesto.

- La rotación laboral ha sido, principalmente, financiada por una combinación de fondos nacionales y regionales, fondos de la UE y de la propia compañía.
- El principal objetivo ha sido influenciado por la legislación nacional y los fondos regionales para asegurar el marco de trabajo para la rotación laboral, aunque en la práctica, únicamente ha tenido éxito en algunos casos (p.ej. Dinamarca y Alemania (en un determinado periodo)).
- Por esta razón, el esfuerzo ha de concentrarse en el desarrollo de una financiación que permita gestionar la rotación laboral.
- En un presupuesto de un proyecto de rotación laboral, cinco de las diferentes categorías de costes existentes han de ser, siempre, consideradas como corrientes al proyecto. La vía para financiar estos costes es, tal como se observa a continuación, muy diferente en función de un estado u otro, de una región a otra e incluso de un proyecto a otro.

	Empleados	Desempleados
Salarios		
Formación		
	Gestión del proyecto ----- Normalización	

2. Consideraciones sobre cómo superar las barreras

La rotación laboral depende, fuertemente, de la cooperación trans-sectorial, dado que las políticas estructurales (negocios) actúan conjuntamente con el mercado laboral y las estrategias para la formación continua. Esta es la razón por la cual la rotación laboral es tan innovadora, no obstante, también origina problemas y obstáculos. A continuación se consideran algunos de los principales obstáculos:

- Las empresas y los partners sociales desconocen el concepto de rotación laboral.
- La formación es percibida como un coste para las empresas y no como una inversión.
- La formación durante las horas de trabajo no es habitual en la mayoría de empresas.
- En algunas regiones, puede ser difícil encontrar substitutos cualificados y/o encontrar los recursos necesarios para preparar a los desempleados.
- Los desempleados de larga duración necesitan un periodo largo de preformación e introducción a las compañías, antes de realizar la substitución.
- Algunas empresas no quieren incorporar desempleados de larga duración.
- Parte de las autoridades del mercado laboral y de la administración consideran la rotación laboral complicada y/o no acostumbran a tratar directamente con las empresas.
- Los servicios de empleo locales no están convencidos de las ventajas del proyecto.
- Los empresarios son reticentes a pagar los salarios durante el periodo de capacitación.

- Los empleados son reticentes a entrar en este tipo de proyecto por temor a perder su trabajo en el caso que su sustituto sea mejor.
- Las instituciones de formación y/o educativas no acostumbran a adaptar sus cursos a las necesidades de las empresas.
- Los sindicatos pueden ser escépticos si no se garantiza el trabajo para los sustitutos y/o si no hay garantías escritas que los empleados volverán al mismo trabajo que realizaban antes.
- Dificultad para encontrar financiación y algunos fondos, por ej. los programas de la UE, pueden reducir la flexibilidad del programa.

3. Promocionar el marco legal para la rotación laboral.

Los acuerdos de regulación de gran alcance legal, o colectivos, en lo que concierne a la formación avanzada y orientada a la realización de prácticas para los desempleados y para las diferentes secciones de la población en paro son una precondition necesaria para garantizar un amplio despliegue de la rotación laboral.

4. Incentivos para los sustitutos.

Los incentivos recibidos por la sustitución de los empleados deberían ser claramente positivos y garantizar un reembolso adecuado por el trabajo de sustitución realizado. En este sentido, es necesario asegurar un incremento suficiente de estos incentivos respecto la prestación por desempleo.

5. Distribución equitativa de los costes de la rotación laboral.

Los costes derivados de los proyectos de rotación laboral deberían ser “equitativamente” distribuidos a través de una adecuada estructura de cofinanciación, con el objetivo de mantener el denominado efecto del “peso muerto” lo más bajo posible.

6. Incentivos para los empleados.

Ha de garantizarse una serie de incentivos para los empleados para facilitar su participación en los cursos de formación mediante el establecimiento de regulaciones apropiadas que aseguren una legislación de protección del despido.

7. Políticas regionales correspondientes.

Las redes funcionales de política regional son necesarias con el objetivo de implementar los proyectos sobre la interrelación entre la política del mercado laboral y la política estructural.

8. El refuerzo de los fondos para la capacitación avanzada basados en acuerdos colectivos.

La rotación laboral podría adquirir un nuevo ímpetu a través de un amplio despliegue de los fondos destinados a la formación avanzada, basados en acuerdos colectivos a los que se incluirían elementos de rotación laboral. Estos fondos serían complementados por una serie de fondos adicionales provenientes de la política de mercado laboral o de las reducciones de impuestos a las empresas participantes. Bajo este marco de rotación laboral se podría contribuir a la reducción del desempleo al mismo tiempo que se alcanzaría una elevada productividad.

1.5. RECOMENDACIONES: CÓMO ORGANIZAR E IMPLEMENTAR LA ROTACIÓN LABORAL.

A nivel práctico, la EU-Jobrotation, asociación internacional, describe después de 7 años de gestión intensiva de la rotación laboral, los siguientes 9 pasos (“9 recomendaciones de la rotación laboral”, todas las referencias utilizadas se han extraído de este trabajo):

1. La importancia de los objetivos claros

Cuando una compañía decide iniciar un proyecto de rotación laboral, debería tener claros los objetivos concernientes a la clase de desarrollo que ha de ser mejorado en la compañía. La rotación laboral no es un objetivo por sí mismo, sino un medio para el desarrollo de la competencia y del negocio.

“Los objetivos globales de la compañía pueden relacionarse con cambios, por ejemplo, en la organización del trabajo, o con la introducción de nuevas tecnologías, que contribuyen a cambiar las habilidades del personal. Con el objetivo de identificar estos cambios, la rotación laboral puede ser utilizada como una herramienta o un instrumento. Los objetivos generales son enfatizados aquí, porque la rotación laboral con frecuencia afecta tanto a la compañía como a sus partners. La rotación laboral, en particular la capacitación y la formación de los trabajadores, lidera los cambios- por ejemplo, relaciona las funciones de los trabajadores y las funciones de los supervisores y de los mandos medios de la compañía. Estos cambios deberían hacerse explícitos para la compañía”.

El proyecto de rotación laboral ha de iniciarse con la finalidad de motivar al personal para que amplíe su formación. Con frecuencia, adoptan la forma de programas pequeños. Así, es importante seguir este tipo de programas, para informar sobre el desarrollo o motivar a los trabajadores. Los programas o cursos que no se integran en los objetivos generales no deberían permanecer aislados ya que esto podría generar

frustración y hacer que los trabajadores se muestren reacios a los proyectos de rotación laboral. El nivel de información en la compañía, en general y durante el proyecto de rotación laboral, en particular, deben también tomarse en consideración, así como la responsabilidad social de la compañía en relación a los desempleados.

“El proyecto de rotación laboral por sí mismo no crea trabajo para los desempleados substitutos, y el desempleado podría ser visto tanto como una ventaja como un problema. Independientemente de cómo se valore, esta idea ha de quedar explícita para todos los partners involucrados.

La persona que defina los objetivos ha de estar familiarizada con el equipo definidor de la visión. La formulación de los objetivos debe, por ejemplo, realizarse en un seminario conjunto entre gestores y representantes sindicales. La experiencia muestra que se obtendrá mejores resultados, y más claros, si se dedica un tiempo a construir el equipo dentro del grupo que toma la decisiones”.

En general, los esquemas de rotación laboral deberían iniciarse cuando la compañía sabe qué quiere y porqué lo quiere. En el mejor de los casos, los objetivos del proyecto están basados no únicamente en las demandas actuales, si no también en las futuras demandas, competencias, y perfiles del personal.

2. Objetivos de formación y capacitación.

El análisis y la descripción de los objetivos de la compañía ha de ser realizarse en el inicio. Para asegurar la implementación es, en la mayoría de los casos, una buena idea, si la compañía realiza un presupuesto e identifica los métodos para utilizarlos. Para la sostenibilidad del proyecto, es importante involucrar a los trabajadores y a los representantes de los trabajadores activamente en el proceso y/o incluir o establecer un comité

de formación en la compañía – en función del tamaño de la compañía.

La formulación de la capacitación y de la formación ha de detallarse:

- El presupuesto. Cuánto puede esperarse de la financiación pública, acuerdos sociales, etc. y cuál será la contribución de la propia compañía. Ha de aclararse quién es el responsable de detallar las propuestas presupuestarias, puede ser, por ejemplo, un gestor del programa de la organización local de formación.
- Qué clase de métodos han de utilizarse para analizar las necesidades de formación y los objetivos de la compañía. En algunos Estados ya existe una variedad de herramientas analíticas para estos objetivos.
- El nivel requerido de las competencias personales, generales y técnicas del personal. La mayoría de compañías identifican competencias como la flexibilidad, la eficiencia y la calidad.

Una vez más, es importante para el desarrollo de los objetivos de formación y capacitación que los acuerdos involucren a los representantes de los trabajadores (representantes sindicales) y a los gestores.

3. Motivación del personal antes de establecer la rotación laboral

“No todas las compañías y trabajadores están familiarizados con la formación continuada, y no es extraño encontrar personas reacias hacia los planes de rotación laboral. Una estrategia de éxito para la rotación laboral ha de incluir respuestas a estas cuestiones como: “no necesito ningún tipo de formación y “mi trabajo ya funciona correctamente”, así como eliminar las barreras derivadas de la falta de información sobre qué implican realmente los proyectos de rotación laboral”.

Un elevado nivel de información es sumamente importante para iniciar con éxito un proyecto de rotación laboral. Todos los actores clave han de estar bien informados sobre las decisiones tomadas en el proyecto. La información ha de estar por escrito, y debería también incluir referencia a reuniones importantes. Un dialogo fluido y debates es también necesario para asegurar la influencia de los trabajadores y motivación sobre la forma y el contenido de la formación, el nuevo rol de los substitución, las condiciones salariales, y la seguridad laboral de los trabajadores “Es importante anticiparse a las actitudes reacias respecto los proyectos de rotación laboral. Una de las vías para superar estas dificultades, y al mismo tiempo motivar los trabajadores, es asegurar un alto nivel información y de dialogo. Aclarar la involucración de los trabajadores puede aumentar la confianza en dos hechos, el primero, en que se mantendrá el trabajo y el segundo, que los substitutos tendrán las mismas condiciones de trabajo y salario”. Es bueno que, conjuntamente, se discuta y decida sobre la estrategia informativa a desarrollar desde el inicio del proyecto. Esto podría incluir todos los tipos de actividades, incluyendo newsletters, líneas directas, reuniones de personal, casos prácticos (mirar ver el capítulo 2 sobre la JobrotationEService) y otros medios adaptados a la situación local.

4. Métodos para analizar las necesidades de capacitación general de la compañía.

Con la finalidad de planificar un proyecto de rotación laboral más específico, han de analizarse las necesidades de capacitación de la compañía. Las cuestiones son sencillas:

1. ¿Cuál es el actual perfil del personal?
2. ¿Cuál es el perfil que se desea para el personal?
3. ¿Cuáles son las necesidades de formación del personal?

Las respuestas pueden ser más complicadas. Las experiencias de las compañías, especialmente las PIMES, llegan a la siguiente recomendación: "...el análisis no debería eclipsar las actividades. Es importante que las compañías que intentan establecer el esquema de la rotación laboral por primera vez realicen un proyecto piloto mediante el cual la compañía pueda aprender y ganar experiencia".

Otro punto es la recomendación de utilizar las herramientas existentes para analizar las necesidades, si ya ha habido casos de éxito pleno en la compañía o a nivel local o regional. Un típico ejemplo sobre cómo trabajar podría ser:

"El **actual perfil** puede ser subdividido en

Funciones: Ej: electricista

Tarea: Ej: reparar conexiones eléctricas

Habilidades asociadas: Ej: Profundo conocimiento de las funciones, habilidades para explicarlas

La recopilación de datos puede tener lugar a través de entrevistas (desarrollo de grupos de discusión, grupo de discusión de trabajadores), cuestionarios, y registro sistemático de antecedentes: Escuelas, cursos, etc. "

En el caso de tratar los futuros perfiles laborales de la compañía, se relacionan con las competencias necesarias del personal a corto, medio y largo plazo.

"La recopilación de datos puede realizarse adianto cuestionarios y entrevista. Algunas veces trabajadores individuales pueden aportar luz sobre su perfil futuro y de ese modo prever necesidades no identificadas por el análisis externo.

La necesidad de capacitación del personal puede alcanzarse mediante diferentes formas. El aprendizaje no es, necesariamente, el mismo que la formación y la educación que se realiza en las clases tradicionales. El análisis llevado a cabo

en la compañía puede reflejar necesidades específicas de (por ejemplo) trabajadores con problemas de lectura y ortografía". Para asegurar la motivación y la relevancia, la planificación de cursos específicos para el personal debería realizarse mediante un diálogo en el que participen de forma activa los trabajadores. La compañía puede, en algunos casos, realizar una combinación de habilidades centrales, específicas y profesionales. También el programa de aprendizaje final puede integrar elementos de aprendizaje laboral mediante la participación de un tutor.

5. Establecimiento de una red local

El desarrollo de un plan de rotación laboral implica la cooperación entre varias organizaciones e instituciones – compañías (gestores y representantes de los trabajadores, sindicatos, organizaciones de negocios, autoridades del mercado laboral, e instituciones educativas y de aprendizaje "En la mayoría de casos, la red ya existe. No obstante, lo más importante para el pleno éxito de la rotación laboral es que todas estas organizaciones definan su trabajo en relación con el proyecto específico – y no desde el punto de vista general de su propia organización – en otras palabras, que cooperen dentro del marco del proyecto específico. La experiencia muestra que el éxito del plan de rotación laboral implica elevadas demandas de cooperación entre los diferentes partners – compañía (gestores y representantes sindicales), sindicatos, autoridades del mercado laboral e instituciones educativas y de capacitación."

Esta cooperación puede establecerse en un grupo de referencia, un comité de dirección o incluso un consorcio, si el proyecto de rotación laboral es excesivamente grande o forma parte de un elevado número de proyectos. Como se ha indicado anteriormente (ejemplos desde la práctica), la rotación laboral en un sector económico específico (rotación laboral sectorial) con la participación de un elevado número de compañías, implica la necesidad de desarrollar un centro de coordinación más fuerte.

6. Selección de los sustitutos

Una de las principales actividades en la rotación laboral, es la selección de los sustitutos. Los desempleados son invitados, seleccionados y sistemáticamente preparados para substituir a los trabajadores mientras éstos ampliación formación.

“... la función de los sustitutos desempleados es crucial en los planes de rotación laboral, de ese modo los sustitutos seleccionados son importantes para el éxito del esquema de la rotación laboral.....

No importa donde se realice la selección, por ejemplo, a través de oficinas de trabajo regionales o locales, si no que lo esencial es que la selección lleve a cabo mediante la cooperación con los gestores de la compañía y de las instituciones de capacitación. Es importante ser muy explícito y claro sobre qué se espera de los desempleados sustitutos y cuáles son los objetivos del proyecto de rotación laboral en la compañía Si la compañía no garantiza a los sustitutos un trabajo una vez finalizado el proyecto, se ha de indicar de forma clara”.

La planificación del tiempo se ha de realizar de forma cuidadosa. El periodo de la substitución ha de coincidir con la capacitación de los trabajadores. La experiencia muestra que – por diferentes razones – algunos sustitutos se dan de baja. Es necesario, pues, seleccionar más personas de las que realmente se necesitan. Si se necesitan 8 desempleados, al menos deberían seleccionarse 10 personas.

La preparación necesaria de los sustitutos incluye formación, prácticas laborales y, en caso necesario, tutorías. El programa de preparación específica depende del perfil laboral de la compañía, la cualificación de los desempleados y del apoyo ofrecido, por ejemplo, mediante tutorías.

“Las autoridades del mercado laboral pueden estar preocupados por el hecho que la capacitación y la formación estén estrechamente relacionadas con, únicamente, un

determinado tipo de trabajo y quizá, únicamente con una única compañía. La capacitación y la formación han de estar relacionados con otros trabajos y compañías cuando sea necesario". De esta manera, hay un equilibrio. Si la compañía no garantiza un puesto de trabajo una vez finalizada la sustitución, se debería asegurar que el desempleado tenga otras oportunidades para obtener otro trabajo. "La experiencia muestra que la capacitación y formación de los desempleados debe relacionarse con las competencias personales, generales y técnicas. La pérdida del trabajo con frecuencia implica una pérdida de autoconfianza – que ha de fortalecerse antes de la iniciar el periodo de sustitución en la compañía. Así, debería adaptarse una formación que combine este conjunto de competencias. De esta manera, se podría involucrar a instituciones educativas externas, pero también a tutores que participaran en la capacitación y formación de los sustitutos. Así, la combinación de clases teóricas y prácticas en el propio lugar de trabajo ha de dar buenos resultados. Es importante que la duración de la formación permita a los empleados familiarizarse con las técnicas así como con los aspectos "culturales" relacionados con la forma de trabajar de la compañía."

7. Plan global de acción – y fechas

"El plan de acción global fija las fechas y secuencias de la mayoría de los elementos del plan de rotación laboral. Es de suma importancia que el plan de acción establezca los posibles cambios que puedan sucederse, así, en caso que la selección de los desempleados se retrase, no ha de influir negativamente en las actividades que siguen. La decisión del plan de acción general ha de respetar la planificación de la compañía, la cual puede ser diferente de las instituciones de capacitación. Las instituciones involucradas han de ser flexibles en relación a la compañía. Es responsabilidad de los

gestores del programa, fijar los horizontes de planificación de los partners involucrados”.

El plan de acción debe, por una parte, estar en términos generales aceptado: por el comité de capacitación u otro órgano conjunto en la compañía – y por los partners externos (comité de dirección de la red local incluyendo todos los partners relevantes). Por otra parte debe ser suficientemente flexible para hacer frente a los problemas que se presenten. Por supuesto, es mejor, si los problemas son previstos con anterioridad, de forma que puedan tomarse acciones a tiempo. Es importante que todos los acuerdos adoptados estén por escrito, de forma que, los desacuerdos potenciales y las malas interpretaciones, puedan solventarse en el proceso de planificación –de forma que no afecten cuando el proyecto ya está en funcionamiento”

El plan de acción general debe, de acuerdo con estas recomendaciones, centrarse también en las siguientes acciones:

- “Formación de formadores”. Es importante involucrar formadores y profesores familiarizados con la compañía y con el lugar de trabajo en cuestión.
- Función de los tutores. Los tutores integran a los trabajadores así como a los desempleados en las funciones del trabajo y de la cultura de la compañía.

“Los tutores deben tener un trabajo relevante relacionado con las habilidades y experiencias, así como tener desarrolladas ciertas habilidades interpersonales y habilidades relacionadas con el aprendizaje (empatía). Asimismo, han de tener, también, una mentalidad abierta, una actitud flexible, un reconocimiento de las propias necesidades y, finalmente, una buena disposición para desarrollar relaciones de trabajo con los estudiantes”. Para apoyar el esquema de tutorías, es importante ofrecer al truco cursos de capacitación dentro y fuera de la compañía. Los cursos deberían incrementar las

competencias técnicas así como las habilidades pedagógicas y personales de los tutores.

8. La capacitación y la formación

Los elementos centrales de la rotación laboral son el aumento de las capacidades y el desarrollo de las competencias de los empleados, pero también la capacitación de los substitutos y de los tutores ha de ser importante. La capacitación y la formación en el proyecto de rotación laboral han de ser planificadas, cuidadosamente, en el calendario del proyecto:

- Personas desempleadas
- Trabajadores
- Tutores

Para asegurar la calidad de la capacitación ofrecida, se recomienda altamente, desarrollar una cooperación estrecha con diferentes proveedores de capacitación y formación. " a nivel de la capacitación y aprendizaje del día a día, la capacitación y la formación deben relacionarse con la experiencia en el lugar del trabajo. Los ejemplos y los estudios aportados durante la formación deben provenir de la propia experiencia laboral y no se abstractos. Se requiere una estrecha cooperación entre los profesores, tutores, etc. involucrados. De esta manera, el rol del gestor del programa en relación con la planificación de esta cooperación es crucial". La capacitación y formación de los empleados, substitutos y tutores debe incluir una evaluación, la cual ha de ajustarse al programa. Esto puede ser percibido como un condicionante en términos de tiempo y de recursos pero, también puede constituir una inversión positiva como resultado de la percepción de satisfacción de los empleados y de la mejora de la formación.

9. Resultados de la implementación de la rotación laboral.

Una vez finalizado el proyecto de rotación laboral, han de presentarse informes y evaluaciones para las autoridades públicas (en función de los fondos). Pero también ha de tenerse en cuenta la implementación de la formación y capacitación. "...la implementación en este contexto se refiere a la transferencia de conocimiento de la capacitación y formación al entorno de trabajo de la compañía. En otras palabras, qué sucede después del proyecto de rotación laboral".

Finalizada la capacitación y la formación es importante implementar los resultados. Cómo las nuevas competencias de los trabajadores se concretan en el trabajo diario de la compañía y cómo se implementan la capacitación y formación.

Por esta razón, es importante que los objetivos globales de la compañía se identifiquen de forma clara, tal como se ha mencionado en este documento. "La continuación del proceso puede tener lugar en diferentes formas, todas ellas son importantes. La colocación de la formación en la agenda de la compañía, automáticamente, refuerza la cuestión de la implementación de los resultados de la formación. Mediante la utilización de nuevas medidas (nueva capacitación, etc.) se contribuye también a la implementación de los resultados de la formación".

Algunos de los procesos mencionados para incrementar los beneficios de la formación son:

- a. Conciencia de las actividades de la compañía: Facilitar salas, espacios y herramientas para utilizar el nuevo conocimiento en la compañía.
- b. El buen círculo de aprendizaje constante e implementación: El plan de formación ya trata la relación existente entre el aprendizaje y cómo debe usarse a nivel práctico en el lugar de

trabajo. Como esto se refleja en la formación, y el proceso de implementación de nuevos conocimientos se repite a nivel del puesto de trabajo, el buen círculo se establece y la compañía, gradualmente, obtiene el potencial para convertirse en organización de aprendizaje donde la educación continuada y el aprendizaje es la situación normal.

c. El rol de los mandos medios y supervisores: “La implementación de la capacitación y formación de los trabajadores depende también de los mandos medios y de los supervisores de la compañía. Los mandos medio y supervisores deberían también desarrollar sus funciones de gestión y estrategias organizativas para utilizar las nuevas competencias de los trabajadores. Los programas de formación especial para los mandos medios y supervisores deberían estar integrados en la estrategia para la implementación de los resultados del proyecto de rotación laboral”.

d. Los desempleados sustitutos: en la mayoría de los esquemas de rotación laboral no hay garantías laborales para los desempleados- La figura general, no obstante, es que entre el 60 y el 85% de los sustitutos desempleados obtienen un trabajo en el mes después de finalizar el esquema de rotación laboral. Muchos sustitutos permanecen en la compañía, donde son considerados muy valorados como formados y con experiencia, como bien parte de la red interna y la cultura de la compañía. En este sentido, la compañía implementa una nueva fuerza laboral lejos de los costes capacitación e integración.

e. Sin embargo, entre el 15% y el 40% continúan desempleados. Estos casos deberían ser considerados como una responsabilidad para la compañía y el comité de dirección de la red local de rotación laboral. En este sentido, se podría cooperar con agencias de trabajo temporal, que podrían estar interesadas en contratar los sustitutos con experiencia. Así, podría establecerse un fondo común, a gran escala, de trabajo

local y sectorial mediante la participación de otras compañías para identificar las necesidades del personal.

CAPÍTULO 2. JOBROTATION E-SERVICE COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR EL DESARROLLO, GESTIONAR Y PROMOCIONAR LOS PROYECTOS DE ROTACION LABORAL

2.1. JOBROTATION E-SERVICE

El *JobrotationEService* es una herramienta única, desarrollada para integrar diferentes procesos de rotación laboral, ej. empresas y empleados que buscan una adecuada oferta de FPC (Formación Profesional Continuada) y desempleados que buscan oportunidades laborales.

El *JobrotationEService* está descrito de forma detallada en el enlace. Lo más importante es cómo este servicio contribuye potencialmente al esquema de la rotación laboral tradicional. Para profundizar en este análisis, es necesario cierto procedimiento sistemático. Se ha seleccionado la siguiente guía paso a paso, denominada, "la 10 fases de la rotación laboral", desarrollada por la Asociación Internacional UE-rotación laboral (I.A.) y publicada en 2001. Para cada fase se considera, como el *JobrotationEService* podría trabajar conjuntamente con la intención de desarrollar, promover y asegurar la calidad de los proyectos de rotación laboral local y sectorial. Finalmente, se intenta concluir y dar algunas recomendaciones para el trabajo futuro.

1. La compañía y los partners.

El centro de cualquier proyecto de rotación laboral es la identificación e invitación de otras compañías, las cuales necesitan aumentar las habilidades de su personal y que entienden y están motivadas en utilizar el concepto de rotación laboral.

Se ha de indicar que la mayoría de compañías, especialmente las PyMES, no dan prioridad al desarrollo de proyectos

complicados que no estén directamente relacionados con el desarrollo del mercado y del negocio. La rotación laboral se construye sobre la idea de facilitar el desarrollo de las competencias, puede ser percibido por las PIMEs como un concepto relativamente sofisticado.

El E-servicio de la rotación laboral puede dar apoyo al desarrollo de la rotación laboral en más de un sentido.

- Las empresas que utilizan la plataforma *JobrotationEService*, se convencen de la visión general y de la simplicidad de la página web, que ofrece diferentes posibilidades para aumentar la formación y los desempleados como substitutos.
- Para la mayoría de las compañías, es necesario establecer un contacto con personas u organizaciones locales para determinar, de forma clara, cómo puede ser organizada la rotación laboral. Este es el primer paso para formar parte de la red local de rotación laboral.
- Para liberar el potencial de este proceso, es esencial una buena cooperación entre las organizaciones de negocio y los servicios locales y regionales. Las compañías tienen muchas ofertas, de esta manera, llevar la rotación laboral y el Eservice a la Agenda necesita del apoyo de partners que entiendan y sean cercanas a las empresas locales. Estos partnes han de autorizar y promover el *JobrotationEService* mediante su propio servicio y asegurar un enlace atractivo con su propia página web. Para un impacto más general, el *JobrotationEService* ha de añadirse en las redes sociales facebook, twitter, linked-in, etc. Esto puede contribuir a una historia interactiva de las herramientas modernas y dinámica para el desarrollo de la competencia, y hacer más transparente el pensamiento “ganar-ganar-ganar” de esta herramienta.

2. Red local y objetivos claros.

El proceso de identificar un número de partners locales motivados (compañías, partners sociales, servicios de negocio, instituciones educativas y autoridades locales), se concreta, finalmente, en la creación de una red local y en la decisión de establecer un proyecto de rotación laboral. El primer paso será la selección de un director de proyecto que lidere las siguientes fases del proceso. Las experiencias muestran que el trabajo de definición, financiación, gestión del tiempo y ejecución del proceso del proyecto de rotación laboral es bastante vulnerable, y ha de emprenderse con bastantes precauciones. Una de las razones de esto es el doble proceso de asegurar la calidad interna ante la obertura del proyecto a participantes alternativos y suplementarios. Por un lado, es importante asegurar la calidad del proyecto en términos de elaboración de los objetivos claros, involucración de la gestión de la compañía y de los representantes sindicales, acuerdos formales entre los partners del proyecto y la transformación del grupo de trabajo en un comité de dirección del proyecto. Por otro lado, la situación de las compañías involucradas y del mercado es muy dinámica y cambiante. Así, la motivación de las compañías puede ser únicamente a corto plazo, y en consecuencia el proyecto puede peligrar si las compañías deciden dejar el proyecto.

Por esta razón, la promoción continuada y el flujo de compañías motivadas e interesadas en la rotación laboral debería ser salvaguardada para avanzar. Esto indica que el *JobrotationEService* podría jugar un rol importante para avanzar en la promoción de las actividades existentes y de la red. Para desarrollar plenamente este rol, ha de realizarse un acuerdo y cooperación entre las redes de rotación laboral locales y el *JobrotationEService* sobre la política de puertas abiertas, así se llevarán a cabo las actividades y se identificarán e invitarán más compañías (y otros partners de cooperación) para cooperar.

3. Modelo financiero, presupuesto y aplicaciones.

El mismo doble proceso puede llevar a consideraciones similares cuando se establece el esquema financiero de uno o más proyectos de rotación laboral. Dado que los recursos financieros de los proyectos son muy diferentes, en los distintos estados europeos y regiones, no es posible ser más específicos sobre este punto.

Por una parte, generalmente hablando, existe la necesidad de ser muy claro con los partners que participan sobre el flujo financiero de los proyectos de la rotación laboral. En relación con esto, los fondos y la administración de los patrocinadores con frecuencia requieren de un estricto cronograma y de un plan de actividad. Por otra parte, como ya se ha demostrado anteriormente, existe la necesidad de asegurar una agenda dinámica y abierta, e.j. permitiendo que nuevas compañías y partners se añadan a las actividades de la rotación laboral. De esta manera, se presiona sobre la flexibilidad de la administración del proyecto y sobre la habilidad de recibir e integrar nuevos partners en el proyecto.

Sin embargo, una agenda abierta, pone en perspectiva un entorno más atractivo par a las compañías, especialmente si significa que los proyectos tienen un elevado grado de flexibilidad, reflejando las condiciones de la mayoría de las compañías con posiciones cambiantes en el mercado. En este sentido, podría ser fácil acordar poner un cierto nivel de financiación propia (compañías) del plan, mejorando así el presupuesto y las aplicaciones del proyecto.

4. Información y motivación.

Una de las principales lecciones de la rotación laboral es el elevado nivel de formación necesaria cuando el proyecto está en marcha. Una de las razones es el elevado número de partners involucrados así como el elevado riesgo puesto en juego: los empleados que dejan la compañía para la capacitación se preocupan sobre que pasa durante ese tiempo

en la compañía, los sindicatos quieren asegurar los salarios y las condiciones laborales tanto a los empleados como a los desempleados, la compañía se preocupa sobre el tiempo y el trabajo diario de la organización. Este contexto constituye una oportunidad para el *JobrotationEService* para hacer transparente el proceso y los resultados de los proyectos desarrollados. De esta manera, se incrementará la motivación, no únicamente de los actuales partners, si no también de los futuros, de participar en actividades de la rotación laboral. Por supuesto, esto no cubre la necesidad de información específica y detallada dentro del proyecto individual, pero contribuye a entender la evolución de los proyectos de la rotación laboral. Cuando esto sucede en las compañías del sector agrícola, la estrategia de información puede ser incluso más importante, dado que las compañías agrícolas, de acuerdo con los fondos de la UE, están menos conectadas con las estructuras de negocio establecidas, que otros sectores económicos.

5. Análisis e identificación de las necesidades de capacitación.

El *JobrotationEService* invita a las compañías a identificar y a registrar sus necesidades en términos del Desarrollo de Competencias Profesionales (DCP) y Formación Vocacional Continuada (FVC). La idea es igualar las ofertas existentes, en este ámbito, de las instituciones de formación nacional y local. De esta manera, se podría liderar el dialogo entre las compañías y la red de rotación laboral local. La razón para esto es que, en la mayoría de casos, los empleados no pueden participar en los cursos ya existentes, dado que hay cierto desequilibrio de plazos, de contenido, de precio y de accesibilidad geográfica.

La red local, incluyendo las instituciones de formación, puede apoyar la flexibilización de la formación ofertada, diseñando a medida los cursos, en función de las compañías locales. Este hecho es particularmente importante, cuando los substitutos

acceden a las compañías por un determinado periodo de tiempo, subrayando la importancia de garantizar una estrecha cooperación entre la red de rotación laboral local y el *JobrotationEService*. La red local puede, también, iniciar un análisis más específico de las necesidades futuras sobre calificaciones y competencias. De esta manera, se cambia el foco, de las necesidades de los perfiles laborales, del hoy al mañana. Esto, puede, una vez más, atraer a nuevas compañías, que estén considerando acceder a nuevas áreas de mercado; así, las compañías, especialmente cuando comprenden, que no únicamente tienen la oportunidad de mejorar las habilidades del personal existente, sino también de formar e integrar futuros empleados, los substitutos, pueden percibir, como una oportunidad de negocio, el proyecto en su conjunto.

6. Selección de los substitutos.

El *JobrotationEService* presenta un elevado potencial para apoyar la selección de substitutos motivados, si la plataforma es reconocida, al mismo tiempo, como un medio eficiente para lograr el acceso al mercado laboral de los desempleados. El servicio es fácil de comprender y de utilizar. Requiere una especial consideración cómo el *JobrotationEService* puede conectarse a la base de datos ya existente del mercado laboral ofrecido por las autorizaciones del Mercado laboral local y/o de los partners sociales.

Visto desde el lado de los desempleados, dicha base de datos, cuando es accesible, necesita ser apoyada por una interacción rápida y profesional. Esto incluye información sobre, qué esquemas de rotación laboral están funcionando o se han planificado, pero también aporta una información sólida sobre las condiciones bajo las cuales los desempleados podrán participar, o dónde estará disponible toda esta información.

Si estas condiciones están presentes, el *JobrotationEService* ofrece una elevada oportunidad para acceder o reincorporarse en el mercado laboral. Una vez demostrado el potencial del *JobrotationEService*, se desarrolla una estrecha cooperación entre la red local de rotación laboral, incluidos todos los partners relevantes.

7. Funcionamiento del proyecto e identificación y resolución de problemas.

Por las mismas razones mencionadas previamente, hay una elevada y creciente necesidad de localizar y resolver los problemas en la rotación laboral. Si un sustituto deja el trabajo o si un empleado deja la formación, causa inmediatamente una crisis en el proyecto. Está claro que el concepto de la rotación laboral que integra empleados y sustitutos en una dependencia mutua en un proyecto temporalmente corto, también introduce ciertas vulnerabilidades en el proyecto.

El *JobrotationEService* no facilita ningún proceso de localización y resolución de problemas para los proyectos individuales. Contiene, no obstante, una serie de cuestiones frecuentes, y puede contribuir a desarrollar una línea directa local en cooperación con la red local de rotación laboral.

También se considerará ofrecer un curso de gestión de proyectos de rotación laboral vía el *JobrotationEService*. Los cursos serán realizados por personas clave en la red regional y local para dar a conocer la metodología de la rotación laboral europea. La mejor vía para resolver los problemas es prevenirlos y estar preparados para ellos, tal como se ha mencionado varias veces.

8 – 10. Implementación de los resultados. Evaluación y mantenimiento.

El *JobrotationEService* ofrece una oportunidad especial en términos de continuidad del proceso, desde las compañías, empleados, y desempleados, que ya utilizan el servicio y/o ya tienen, a través del proyecto de rotación laboral, la experiencia para poder centrarse más en los objetivos en un segundo uso de la plataforma. Esto significa, por ejemplo, que la proyección de las posibilidades (ej. selección de proveedores de formación) se basará en la experiencia adquirida y será más cualificada. Este tipo de implementación individual es valorada, pero ¿qué sucede en casos de implementación organizada comuna y diseminación de actividades?

La estrategia de elaboración de una fuerte cooperación entre el *JobrotationEService* y las redes locales de rotación laboral incrementará, finalmente, la introducción de una nueva mentalidad, cuando se inicie la implementación y la diseminación de los resultados de la rotación laboral. La vía tradicional de evaluar la rotación laboral se basa en la evaluación de un informe, basado en fundamentos cuantitativos y cualitativos de las experiencias de los proyectos. Las conclusiones de este informe se presentarán en un seminario o conferencia, así como mediante la publicación de una edición de lectura sencilla para asegurar una amplia distribución.

No obstante, ha de tenerse en cuenta que los informes (masivos) no serán leídos por los partners, especialmente por las compañías y los partners sociales. El *JobrotationEService* ha de ser una plataforma que lidere la puesta en marcha y el proceso interactivo de evaluación de los resultados del proyecto. Estas tareas pueden organizarse desde diferentes perspectivas, la más importante es que las compañías y los partners sociales también han de contribuir al proceso y a la cobertura de la valoración y de las experiencias del proyecto.

Por este motivo, es recomendable que la evaluación y la diseminación, organizada en cooperación con la red local de rotación laboral y el *JobrotationEService*, fuera un proceso interactivo y no el resultado suplementario para elaborar un amplio informe de evaluación.

2.2. RECOMENDACIONES

Los beneficios del *JobrotationEService* son, tal como se ha indicado en este capítulo, una fuerte, lógica e intensa cooperación con una o más redes locales o regionales de rotación laboral.

Se ha de indicar también que los beneficios del *JobrotationEService* como una herramienta del sistema operativo web es mucho más difícil de evaluar, si no es respaldada, utilizada y promocionada por partners de la rotación laboral relevantes. Por esta razón las siguientes recomendaciones están basadas en la existencia de una estrategia (y una alianza) entre el *JobrotationEService* y las redes de rotación laboral locales y regionales.

a. JobrotationEService utiliza la cooperación con las autoridades del mercado laboral y los partners sociales para asegurar que la plataforma web tenga un amplio y fácil acceso por parte de los partners. Es importante, especialmente durante la fase de selección de las personas substitutas. La constitución de grupos y de noticias en los medios de comunicación también es importante para incrementar la dinámica y comprender el servicio basado en la web.

b. JobrotationEService da apoyo a la promoción de la rotación laboral mediante la actualización de los proyectos de rotación laboral local y regional. Esta transparencia puede incrementarse mediante la incorporación de nuevas compañías y más partners sociales en los proyectos de rotación laboral.

c. JobrotationEService da apoyo a la estrategia, que en la rotación laboral es muy beneficiosa para las empresas, y es necesario cierta autofinanciación de la empresa, que contribuye a mejorar el presupuesto de la rotación laboral y también incrementa las oportunidades de financiación pública (basada en la cofinanciación).

d. Para la empresas del sector agrícola, es necesaria una estrategia informativa segmentada, que será diferente en función de la región. Asimismo, se ha de combinar la estrategia de campo (encontrando empresas que lo visiten) con la constitución de la plataforma web del *JobrotationEService*.

e. JobrotationEService es capaz de equilibrar las necesidades de la compañía en términos de formación profesional continuada (fpc) con cursos específicos ofrecidos por instituciones educativas y formativas. Esta capacidad puede incrementarse, si se incentivara a las empresas a describir de forma general sus necesidades específicas de desarrollo competencial.

f. Substitutos y empresas reflejan que el servicio del *JobrotationEService* debería disponer de una retroalimentación rápida y profesional.

g. JobrotationEService puede escoger organizar cursos de gestión del proyecto de rotación laboral, combinando las clases presenciales y telemáticas (web).

h. Informes adicionales de evaluación tradicional, el JobrotationEService, conjuntamente con los partners locales pueden iniciar un proceso de evaluación con el objetivo de implementar los resultados y la nueva metodología de forma rápida y eficiente.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LOS PLANES DE ROTACION LABORAL

Un importante elemento a tener en cuenta en la implementación de los esquemas de la rotación laboral, es que la formación que los empleados y desempleados recibirán ha de basarse en las necesidades específicas y en las particularidades de la compañía que participa. Más específicamente, el proceso de formación y el contenido deberían estar estrechamente relacionados con el modelo organizacional, la estrategia, los objetivos, las características especiales y las necesidades de las compañías. La formación debería apoyar y contribuir a la implementación de la estrategia y de los objetivos de la empresa, a través de la previsión del conocimiento apropiado y de las habilidades del personal. La metodología desarrollada en el marco del **Proyecto Agrotate**, que puede ser aplicada a varias compañías, incluye los siguientes ejes principales:

3.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN

Un elemento importante a tener en cuenta, es que la identificación de los objetivos de formación deberá corresponder a las necesidades de las empresas. Esta identificación se fundamenta en el modelo de identificación de necesidades que dibuja las necesidades y los objetivos de la compañía y desarrolla cursos a medida para los empleados/desempleados para dar respuesta a estas necesidades. El modelo de identificación incluye los siguientes niveles centrales:

I. Análisis de la dirección estratégica y objetivos de la compañía

En este contexto, los objetivos de la compañía son examinados, en base a los cuales la formación y las

necesidades de formación de los desempleados y empleados son fijadas. La estrategia y los objetivos de la compañía deberían tomarse en cuenta con la finalidad de asegurar que la capacitación de los empleados de la empresa se encuentre en conexión con la dirección estratégica global de la compañía. Los objetivos de la compañía están asociados con las necesidades de formación de los empleados de la compañía, los cuales participarán en el proceso de capacitación de la rotación laboral asistiendo a la formación que proveerá las habilidades y conocimientos requeridos por la compañía (ej. aquellos empleados de la compañía que tengan como objetivo la expansión a nuevos mercados deberían ser formados en comercio internacional y marketing). Además, los objetivos de la compañía indican el curriculum de formación potencial que un desempleado debería seguir con la finalidad de reemplazar al empleado y alcanzar el conocimiento que corresponderá a los objetivos de la compañía (ej. un desempleado reemplaza a un empleado en el departamento de contabilidad de una compañía la cual pretende expandirse a nuevos mercados, deberá ser formado en principios de contabilidad, estándares de contabilidad internacional, procedimientos contables para el comercio internacional, etc.).

Ejemplo de aplicación en una empresa agrícola

Se utiliza como ejemplo una empresa agrícola que cultiva y comercializa uva. La aplicación de este nivel de análisis describirá los objetivos estratégicos básicos que la compañía pretende lograr en el futuro, mediante los efectos que estos objetivos han tenido en los recursos humanos de la empresa. En el ejemplo específico de esta compañía, los objetivos estratégicos y específicos de la compañía están representados en la Tabla 1. Además, los efectos de cada objetivo en la operativa de la compañía y departamentos específicos son analizados en términos de recursos humanos y presentados en la Tabla 2.

Tabla 1. Objetivos estratégicos de la compañía

Objetivo	Objetivos específicos
Incremento de las ventas de los productos (ej. uvas)	En los 2 próximos años la compañía pretende alcanzar un incremento de las ventas, consistentes en: Incremento 10% en el total de ventas de uvas Incremento 15% en ventas de uvas en la región X Incremento 5% en ventas totales de uvas
Mejora de la calidad de los productos	En los próximos 2 años la compañía pretende mejorar la calidad de sus productos, consistentes en: Establecimiento de un sistema y un departamento que asegure la calidad en la compañía Implementación de HACCP en el embalaje y almacenamiento de las uvas Clasificación de las uvas como de calidad EXTRA
Cultivo orgánico de nuevos productos	En los próximo 2 años la compañía pretende iniciar el cultivo orgánico de cerezas , que incluye: Técnicas de preparación del suelo-implementación de rotaciones de cultivos Adquisición de herramientas adecuadas y materiales sin refinar. Desarrollo de un plan de cultivo Desarrollo de enlaces con canales de marketing y distribución
Exportación de productos a otros Estados	En los próximos 2 años la compañía pretende iniciar la exportación de sus productos a otros estados, que incluye: Análisis del Nuevo Mercado y perfil de los consumidores Desarrollo de canales de distribución y canales/técnicas de marketing

Tabla 2. Objetivos y efectos sobre la operativa de la compañía

	Incremento de las ventas de productos	Mejora de la calidad de los productos	Cultivo orgánico de nuevos productos	Exportación de productos a otros Estados
Operación global de la compañía	El objetivo de incrementar las ventas significa que la empresa ha de centrarse en la focalización de un marketing efectivo y de técnicas de ventas, la efectividad de los mecanismos de distribución, y de los recursos humanos asociados con las operaciones de ventas.	Para mejorar la calidad de los productos la compañía debería desarrollar una estrategia concreta a largo plazo y un plan de calidad, y tener conocimiento del desarrollo de regulaciones y tendencias en frutas y estándares de calidad de productos agrícolas.	El cultivo de nuevos cosechas afecta a las operaciones globales de la en el sentido que el nuevo producto debe ser integrado en todos las operaciones de los departamentos y los recursos humanos han de familiarizarse con las técnicas, requerimientos y particularidades de la producción global.	El objetivo de exportar el producto crea nuevos requerimientos para los recursos humanos. Así, la compañía debería focalizarse en la distribución y en el marketing del producto en el nuevo mercado.

MANUAL DE APLICACIÓN DE LA ROTACIÓN LABORAL

<p align="center">Operaciones compañía/de- partamentos</p> <hr/> <p align="center">Ventas/ Marketing</p>	<p>El departamento de ventas/marketing es el principal afectado por este. La compañía debería focalizar la formación en los empleados del departamento de ventas,</p>	<p>El departamento de marketing puede dar apoyo al objetivo mediante la promoción de la calidad de los productos como una ventaja competitiva. Los empleados del departamento de ventas deberían familiarizarse con los componentes de calidad y características de los productos y ser capaces de dar apoyo a la promoción de las ventas.</p>	<p>El departamento de ventas se verá afectado por la introducción de un nuevo producto que conllevará un incremento de las operaciones de ventas, nuevas ventas y canales de distribución, incremento de clientes. Los empleados del departamento de ventas deben ser formados en ventas y distribución del nuevo producto.</p>	<p>El departamento de ventas debe ser formado en regulaciones de exportación, en el marco legal y en las particularidades existentes en el mercado de los específicos Estados.</p>
<p align="center">Producción</p>	<p>El incremento en las ventas significa que debería incrementarse también la producción. El departamento de producción debería aumentar la producción.</p>	<p>El proceso de producción debe ser adaptado a los requerimientos de calidad y al sistema que la compañía pretende desarrollar.</p>	<p>El nuevo producto requerirá nueva maquinaria, nuevas técnicas de producción y nuevos procedimientos.</p>	<p>La exportación del producto requerirá una adaptación del proceso de producción a los requerimientos del nuevo Mercado.</p>

II. Análisis del entorno

Con frecuencia, la información del entorno está estrechamente vinculada con la dirección y los objetivos de la empresa. Una variedad de temas externos (sociales, tecnológicos, económicos) pueden tener un impacto significativo en la existencia de la empresa o/y en las futuras operaciones. El objetivo del análisis del entorno se es el de identificar toda la información, tendencias, asunciones y condiciones que afectan las operaciones y actividades de la organización. En el marco del sector de la empresa, se analizan las principales características, posibilidades y desarrollo actual así como la competitividad. Estas también están conectadas con las necesidades de formación, tal como revelan las debilidades, fortalezas y necesidades de las empresas y el consecuente requerimiento de conocimiento y habilidades para la viabilidad y el desarrollo de la compañía.

Ejemplo de aplicación en una empresa agrícola

El análisis del entorno identifica los principales factores que afectan a los recursos humanos y ofrece a la compañía, la oportunidad de responder y dirigir los cambios y tendencias previstas. En la empresa agrícola del ejemplo, las tendencias y los factores del entorno que afectan a la compañía son presentados en la Tabla 3. Además, los efectos de cada factor sobre las operaciones globales de la empresa y los departamentos específicos son analizados en términos de personal y presentados en la Tabla 4.

Tabla 3. Factores de entorno

Factores del entorno	Description
Economía	Los niveles de la demanda de productos se espera que decrezcan a causa de la crisis económica.
Legislación	Las regulaciones de la nueva CAP afectan a las operaciones de la compañía, dado que el apoyo financiero a los productos será eliminado. Asimismo, están pendientes de entrar en vigor nuevas regulaciones gubernamentales.

Table 4. Factores de entorno y efectos en las operaciones de la compañía.

Factores de entorno	Economía	Legislación
	Operación global de la compañía	Los factores económicos y especialmente la disminución de la demanda y la crisis económica general afectaran las operaciones de las empresas, como las ventas no serán favorables, los productos de la empresa así como los costes de producción deberían ser reorientados con la finalidad de evitar a la empresa grandes pérdidas.

MANUAL DE APLICACIÓN DE LA ROTACIÓN LABORAL

Operaciones compañía/de- partamentos Ventas / Marketing	Como la demanda y el consumo de productos se espera que decrezca, las operaciones de marketing deberían reforzar la promoción de los productos a través de técnicas alternativas, acercarse a nuevos grupos de consumidores potenciales y adoptar nuevos enfoques.	El departamento de marketing debería focalizar en la promoción de los productos y en el incremento de las ventas, con el objetivo de compensar las pérdidas de la compañía como consecuencia de la disminución de la financiación.
Producción	Como los costes de la producción son elevados y se espera que las ventas/ingresos decrezcan en la compañía, se debería focalizar más en un proceso de producción efectivo, disminuyendo los costes de producción y mejorando el sistema logístico y la productividad.	El proceso de producción debería ser revisado y adaptado a la nueva legislación.

III. Identificación de las competencias necesarias a nivel organizacional.

Este factor está también asociado a las necesidades de formación de los empleados de la compañía con el objetivo de poder corresponder a las operaciones de la compañía y objetivos así como a las necesidades de formación de los desempleados que serán colocados en un departamento organizacional específico. En este contexto, la compañía desarrolla un perfil de habilidades y competencias que los recursos humanos deberían poseer con la finalidad de responder a las tendencias del entorno y apoyar a la compañía en el proceso de implementación de su estrategia y objetivos.

Ejemplo de aplicación en una compañía agrícola

En el ejemplo específico de la compañía agrícola, las habilidades y las competencias requeridas a nivel departamental y organizacional son presentadas en la Tabla 5.

Tabla 5. Competencias requeridas a nivel organizacional

Factores ambientales	Economía	Legislación
Objetivo	Habilidades y competencias requeridas de los recursos humanos	
<u>Habilidades Generales</u>	Para dar respuestas globales a las posibilidades y tendencias de los recursos humanos de la compañía se debería poseer un conocimiento general del sector agrícola, las implicaciones de las regulaciones europeas sobre sus productos y el mercado general, la nueva producción y la técnicas de procesamiento de uvas, las tendencias en la estandarización y la calidad de los frutas y productos agrícolas.	
<u>Habilidades para el logro de objetivos</u> ▪ Incremento de ventas	El personal debería tener un conocimiento especializado y habilidades en ventas y operaciones de marketing, focalizando en relación con el producto específico (uvas), orientado a grupos de consumidores especializados y explotando las nuevas tecnologías (TIC) y el e-comercio, etc. Así como un conocimiento sobre reducción de costos y técnicas de producción eficiente.	
▪ Aumento de la calidad	El personal debe especializarse y ser capaz de diseñar e implementar un sistema de gestión de la calidad en la compañía, realizar controles de calidad de los productos, seguir el procedimiento de estandarización de un producto, etc. Además, es necesario un conocimiento especializado en regulaciones nacionales y de la UE en relación a los requerimientos de calidad de los productos (frutas).	

<ul style="list-style-type: none">▪ Cultivo de nuevos productos	El personal debe especializarse en la producción global del nuevo producto, alcanzando un conocimiento especializado y habilidades relacionadas con la agricultura orgánica.
<ul style="list-style-type: none">▪ Etc.

IV. Determinación de las necesidades de habilidades del personal

En este contexto, las habilidades especializadas requeridas por los recursos humanos viene determinada por el nivel del puesto de trabajo, con la finalidad que la empresa logre sus objetivos y responde a los cambios del entorno y a las oportunidades. Así, la empresa desarrolla un perfil de personal deseado y sus competencias, las cuales determinará el contenido de la capacitación que los empleados deberán realizar.

Ejemplo de aplicación en una empresa agrícola

En el ejemplo específico de la compañía agrícola, las habilidades y las competencias requeridas en los puestos laborales indicados son presentadas en la Tabla 6.

Tabla 6. Habilidades requeridas (nivel 1 bajo-5: alto)

Puesto de trabajo	Habilidades de producción				Habilidades de márketing			Calidad			Embalaje			Habilidades generales y conocimientos			
	Técnicas de cultivo	Certificación orgánica de	Granja organica de	Uso de pesticidas y fertilizantes	Ventas y exportaciones	Técnicas de marketing y e-comercio	Canales de distribución	Sistema HACCP	Gestión de la calidad total	Controles de calidad	Materiales de embalaje	Embalaje y estandarización de <small>UVAS-CEREZAS</small>	Embalaje y etiquetaje	Regulaciones de la UE relacionadas con las	Apoyo nacional y financiación de la producción de frutas	Gestión integrada de la producción agrícola	Producción coste-económico de <small>producción</small>
Trabajador del campo	5	3	5	5	-	-	1	3	2	3	2	1	1	1	1	2	-
Trabajador embalaje - almacenaje	2	5	3	3	-	-	2	2	1	2	5	5	5	2	2	2	-
Gestor de producción	5	5	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Gestor de márketing	2	5	2	-	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	3	3

V. Determinación de las habilidades existentes que el personal posee.

En este contexto, las habilidades existentes en los empleados de la compañía son grabados y evaluados con la finalidad que la compañía identifique las debilidades y las necesidades de la plantilla, determinando, en consecuencia, las necesidades de habilidades y conocimiento. La identificación de las habilidades existentes es comparada con las necesidades identificadas durante la fase previa para trazar las distancias existentes con las actuales necesidades.

Ejemplo de aplicación en una empresa agrícola

En el ejemplo específico de la compañía agrícola, las habilidades y las competencias requeridas en los puestos laborales indicados son presentadas en la Tabla 7.

Tabla 7. Habilidades existentes (nivel 1: bajo-5: alto)

Puesto de trabajo	Habilidades de producción				Habilidades de marketing			Calidad		Embalaje			Habilidades generales y conocimientos				
	Técnicas de cultivo	Certificación orgánica de	Granja orgánica de cerezas	Uso de pesticidas y fertilizantes	Ventas y exportaciones	Técnicas de marketing y e-comercio	Canales de distribución	Sistema HACCP	Gestión de la calidad total	Controles de calidad	Materiales de embalaje	Embalaje y estandarización de uvas-cerezas	Embalaje y etiquetaje	Regulaciones de la UE relacionadas con las uvas	Apoyo nacional y financiación de la producción de frutas	Gestión integrada de la producción agrícola	Producción coste-económico de producción
Trabajador del campo	4	0	0	4	-	-	1	0	0	2	1	1	1	0	0	1	-
Trabajador embalaje - almacenaje	1	0	0	1	-	-	1	0	1	1	4	3	3	0	1	1	-
Gestor de producción	5	3	2	4	2	2	4	3	2	4	5	4	4	3	4	2	3
Gestor de marketing	2	4	0	-	4	4	3	2	3	2	2	3	2	4	4	3	3

VI. Análisis de la distancia

En el siguiente escenario las habilidades existentes del personal son comparadas con las habilidades necesarias identificadas y la distancia y las actuales habilidades necesarias son definidas, las cuales determinan la formación que los empleados de la compañía deberían tener en el proceso de la rotación laboral y también el principal conocimiento que los desempleados deberían tener dentro del mismo proceso.

Ejemplo de aplicación en una empresa agrícola

En el ejemplo de la empresa agrícola específica, las habilidades y competencias en las que existe una distancia y en las que los empleados deberían ser formados son presentadas en la Tabla 8. Un análisis más amplio, en relación a los niveles de las habilidades que los empleados deberían tener, se realiza a través de la comparación del nivel de habilidades existentes y el nivel de las habilidades requeridas, priorizando, de esta manera, las habilidades y las consecuentes necesidades de formación (ej. Para un trabajador del campo las habilidades en granja orgánica son requeridas a un nivel 5 y las habilidades reales del trabajador en este tema específico están al nivel 1. Esto significa que la diferencia es de 4 niveles y que es necesaria una formación intensiva y especializada. Para el mismo trabajador las habilidades requeridas en la utilización de pesticidas se ubican en el nivel 5 y las habilidades reales están a un nivel 4. Esto significa que la diferencia es de 1 nivel y que con una corta formación, en este tema específico, es suficiente para que el trabajador alcance los niveles requeridos. Es obvio que la formación en granja orgánica es más importante para la implementación de los objetivos de la compañía que la formación en el uso de los pesticidas.)

Tabla 8. Análisis de distancia – habilidades requeridas (nivel 1: bajo-5: alto)

Puesto de trabajo	Habilidades de producción				Habilidades de márketing			Calidad			Embalaje			Habilidades generales y conocimientos			
	Técnicas de cultivo	Certificación orgánica de cerezas	Granja orgánica de cerezas	Uso de pesticidas y fertilizantes	Ventas y exportaciones	Técnicas de marketing y e-comercio	Canales de distribución	Sistema HACCP	Gestión de la calidad total	Controles de calidad	Materiales de embalaje	Embalaje y estandarización de uvas-cerezas	Embalaje y etiquetaje	Regulaciones de la UE relacionadas con las uvas	Apoyo nacional y financiación de la producción de frutas	Gestión integrada de la producción agrícola	Producción coste-económico de producción
Trabajador del campo	1	3	5	1	-	-	0	3	2	1	1	0	0	1	1	1	-
Trabajador embalaje - almacenaje	1	5	3	2	-	-	1	2	0	1	1	2	2	2	1	1	-
Gestor de producción	0	2	3	1	1	1	0	2	3	1	0	1	1	2	1	3	2
Gestor de márketing	0	1	2	-	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	0	0

VII. Desarrollo de la formación apropiada para los empleados

En base al análisis de las distancias y de las necesidades identificadas para la implementación de los objetivos de la empresa, la formación que los empleados tendrán será determinada. En este marco, la capacitación requerida para los desocupados es también identificada. De esta manera, se proveerán, tanto para los desocupados como para los empleados, conocimientos y habilidades en correspondencia a las necesidades y objetivos de la empresa y en base a la posición específica que ocupan.

Ejemplo de aplicación en una empresa agrícola

En la empresa agrícola del ejemplo, ocurre que cada posición laboral tiene diferentes necesidades de conocimientos y habilidades. A continuación se presenta la capacitación propuesta para la posición laboral en el campo laboral:

MANUAL DE APLICACIÓN DE LA ROTACIÓN LABORAL

	Técnicas de cultivo	Certificación orgánica de las cerezas	Granja orgánica de cerezas	Uso de pesticidas	HACCP	TQM	Control de calidad	Materiales de embalaje	Regulaciones de la UE	Gestión integrada
Distancia	1	3	5	1	3	2	1	1	1	1

El análisis de las distancias pone de relieve que el trabajador del campo debería ser formado en las siguientes temes (en orden de priorización)

1. **Granja orgánica de cerezas**
2. **Proceso de certificación de las cerezas orgánicas**
3. Sistema HACCP
4. Temas de gestión de la calidad
5. Técnicas de cultivo, uso de pesticida, materiales de embalaje, etc.

VIII. Determinación de la capacitación apropiada para los substitutos (desempleados)

En base a los temas de capacitación que un empleado ha de seguir, se identifican los requerimientos de formación para los desempleados, asegurando su el conocimiento y las habilidades corresponda a las necesidades y objetivos de la compañía respecto la posición específica que ocuparán. En el ejemplo de la empresa agrícola, el desempleado que substituirá al empleado, en el marco de la rotación laboral, deberá ser formado en actividades específicas que los empelados asumían hasta ese momento (cultivo de uvas, recolección, etc.) y también en temas adicionales que pueden ayudar a la operatividad de la compañía (ej. principios de agricultura orgánica, temas especializados sobre cultivo de uvas y cerezas, etc.).

3.2. EQUILIBRAR LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS Y LOS DESEMPLEADOS Y EL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS DE ROTACIÓN LABORAL

Después de identificar los conocimientos y habilidades requeridas por las empresas y que sus empleados deberían tener con la finalidad de dar apoyo a los objetivos generales de la compañía, el sistema de rotación laboral puede ofrecer a la empresa los siguientes elementos:

- a. Posibilidades de una adecuada formación que puede apoyar a los empleados en el alcance del conocimiento requerido y de las habilidades necesarias con la finalidad de corresponder al perfil requerido por su puesto de trabajo, desarrollar su carrera y contribuir a los objetivos generales de la compañía (ej. Un empleado en el departamento de marketing de una empresa comercial que tiene como principal objetivo crear y desarrollar las posibilidades del e-comercio e incrementar las ventas, a través del sistema de rotación laboral asistirá a una formación especializada en e-comercio).
- b. La selección de los desempleados apropiados que sustituirán a los empleados de la compañía. El desempleado será seleccionado en base a su perfil, preferencias laborales y necesidades de formación, y a través de la rotación laboral será formado en temas de marketing especializado asociado con el puesto de trabajo que ocupará.

Respecto al proyecto específico, la implementación del proyecto de rotación laboral se basó, también, parcialmente en la metodología mencionada a continuación. A pesar que en el proyecto específico, el principal material de formación ha sido ya desarrollado durante el proyecto previo, se examinaron

algunos elementos específicos con la finalidad de conseguir una identificación eficiente de las necesidades de formación de las compañías agrícolas y de los desempleados (y una consecuente adaptación/selección del material de formación) así como un efectivo equilibrio entre ellos.

3.3. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA EN LA PLATAFORMA ROTACION LABORAL

La metodología aplicada, ha sido adaptada en la plataforma de rotación laboral electrónica de **Agrotate** y ha sido utilizada como herramienta de apoyo. A pesar del detallado análisis descriptivo presentado, no puede ser implementado a través de un e-sistema de forma tan efectiva como lo haría la propia compañía mediante las pautas establecidas en el manual. No obstante, ciertos elementos de la metodología pueden ser introducidos en el e-sistema y apoyar una personalización automática del procesos de formación y selección de los temas de formación para cada compañía participante.

Así, cuando la compañía suscribe el sistema, identifica (estado del sistema) ciertas características que afectan y determinan la formación requerida por una compañía en concreto.

Más específicamente:

- La compañía plantea el sector en el cual es active y la posición que los empleados han de mantenerse formados.
- La compañía plantea/selecciona sus objetivos, desde una variedad de opciones, las cuales serán enriquecidas a través de la aplicación del sistema (ej., incremento de ventas, cultivo de un nuevo producto, expansión en un nuevo mercado, etc.).
- La compañía plantea/selecciona factores ambientales que ya afectan o esperan afectar su operatividad,

desde una variedad de opciones que serán enriquecidas a través de la aplicación del sistema (ej. Crisis económica, nueva legislación para los productos agrícolas, nueva regulación de la UE, etc.)

- El sistema identifica una variedad de competencias requeridas que la compañía debería poseer para alcanzar sus objetivos y adaptarse a las posibilidades del entorno, basadas en la información facilitada por la compañía. Además, el sistema puede determinar el nivel/peso de importancia que ha de tener cada una de las competencias.
- La compañía verifica las competencias y los niveles requeridos mediante el análisis del gap existente (comparación de la competencias y del peso sugerido por el sistema y el existente en la compañía) confirma / adapta las competencias.
- El sistema enlaza las competencias finales identificadas con los temas de formación/material que los desempleados deberían prestar atención para alcanzar las competencias requeridas.
- El sistema enlaza las competencias con los cursos de formación requeridos/material que los desempleados deberían prestar atención para alcanzar las competencias requeridas relacionada con las actividades laborales de los empleados substituidos y las actividades y objetivos promovidos por la compañía

Los desempleados o empleados que se seleccionen para la rotación laboral de una compañía serán automáticamente suscritos para realizar cursos de formación en la plataforma de e-learning. Esta plataforma tendrá el conocimiento de la compañía en la que el desempleado haya sido formado para, a través de las habilidades identificadas en base a las necesidades de esta compañía, ser normalizadas para alcanzar estos objetivos durante el proceso de formación. Este Esto es

posible mediante la conexión del sistema de test con los objetivos de formación a través de la plataforma. Cada ejercicio de la plataforma esta conectado a un objetivo de formación específica y cuando el usuario realiza los autotest con la finalidad de proceder al siguiente capítulo, el sistema construye un test focalizando en las competencias necesarias. De esta manera, el sistema asegura que los formadores adquirirán las habilidades requeridas por las compañías. La conexión de los objetivos de formación con el sistema de test es asumida por los autores de contenido y los formadores.

Fuentes y referencias:

PUBLICACIONES SOBRE ROTACIÓN LABORAL - JOB ROTATION EN EUROPA:

Dr. Klaus Schömann, Ralf Mytze and Silke Gülker: (WZB Social Science Research Center, Berlin), Institutional and Financial Framework for Job Rotation in Nine European Countries. Research Study of the Education and Employment Foundation commissioned by SPI Jobrotation and the Senate Administration for Labour, Vocational training and Women's Affairs, Berlin 1998 (English, German)

Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Roteren Doetje Ieren! Jobrotatie als inschakelingsinstrument: een handleiding, December 1999

Fietz, Harald, Job rotation as a model for enterprise-oriented qualification. In: European Academy of the Urban Environment, New institutional arrangements in the labour market - Transitional labour market as a new full employment concept. Berlin: Druckhaus am Treower Park, 1998

Arbejdsmarkedsstyrelsen, Denmark, Jobrotation - an introduction (Dansk-Deutsch-English-Français), November 1997

Arbejdsmarkedsstyrelsen, Jobrotation - afrapportering (Dansk-Deutsch-English-Français), November 1997. Reports of the European conference arranged by DGV of the European Commission and the Labour Market Council in Copenhagen in November 1997.

DTI Industrial Analyses, Jobrotation schemes in Denmark. Final Report. The European Commission, GD V 1997 (Summary in Danish, English, Deutsch, Français)

Käselau, M., Evaluierung und Entwicklung von Modulkonzepten für Jobrotation-Maßnahmen - Abschlußbericht zur wissenschaftlichen Begleitstudie des SPI Projekts Jobrotation. Studie im Auftrag der SPI ServiceGessellschaft und der Senatsverwaltung für Arbeit, Berufliche Bildung und Frauen, Berlin 1998

Uhrig, B., Das SPI-ADAPT- Projekt Stellvertretung/Jobrotation. In: Arbeit und Arbeitsrecht, Berlin: AuA Verlag, nr.12, 1996

Uhrig, B., Das SPI-ADAPT- Projekt Stellvertretung/Jobrotation. In: Arbeit und Arbeitsrecht, Berlin: AuA Verlag, nr.12, 1997

Vorbildliche Verfahren - Beispiel Nr. 7: Programme für den systematischen Arbeitsplatzwechsel. In: Entwurf der Europäischen Kommission, Gemeinsamer Bericht zur Beschäftigung 1997.

Dokumentation fra konferencen: Udvikling af virksomhedens menneskelige ressourcer - med fokus på Jobrotation og Det Udviklende Arbejde. 4. december 1997, Aalborg Kongres & Kultur Center, Arrangør: AOF Aalborg og Aalborg Erhvervsråd
Kruhøffer, J.: Jobrotation in Denmark. Status and Problems. In: Schemed, G. , Schömann, K. (Eds.): Von Dänemark lernen. Learning from Denmark. WZB Wissenschaftszentrum Berlin für Socialforschung, Februar 1999, pp. 17-23

Uhrig, B.: Jobrotation in Berlin. In: Schmid, G. , Schömann, K. (Eds.): Von Dänemark lernen. Learning from Denmark. WZB Wissenschaftszentrum Berlin für Socialforschung, Februar 1999, pp. 24-26

Mytzek, R., Schömann, K.: Institutionelle und finanzielle Rahmenbedingungen für Jobrotation in neun europäischen Ländern. In: Schmid, G. , Schömann, K. (Eds.): Von Dänemark lernen. Learning from Denmark. WZB Wissenschaftszentrum Berlin für Socialforschung, Februar 1999, pp. 27-30

Schmid, G.: Jobrotation - Ein Modell für Investive Arbeitszeitverkürzung. In: Schmid, G. , Schömann, K. (Eds.): Von Dänemark lernen. Learning from Denmark. WZB Wissenschaftszentrum Berlin für Socialforschung, Februar 1999, pp. 31-36.

Behringer, F.: Jobrotation - eine "Patentlösung" für die Probleme auf dem europäischen Arbeitsmarkt?. In: Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung, Heft 4, 67. Jahrgang, 1998, pp. 326-343.

PLS consult: Evaluation of EU Jobrotation. Final report., June 1999

Vaz, A., Graça, I.S.: Jobrotation - For Macao Professional em Rotatividade. Estudo. Guia de Implementação, INOFOR - Instituto para a Inovação na Formação, Ministério do Trabalho e da Solidariedade, Lisboa, Abril de 1999, ISBN 972-97579-3-3

DTI Erhvervsanalyser, Jobrotation - et middel til udvikling af virksomheder, beskæftigede og ledige?, Marts 1999

Höcker, H., Arbeitsumverteilung, Qualifizierung und Jobrotation in Dänemark, Berlin, Juni 1999

Job-Rotation - New Opportunities. Transnational report on a transnational cooperation with the goal to develop job-rotation, Northside Partnership (Ireland), Loca Labora (Belgium), Industrifacket (Sweden), Odense Technical College (Denmark), November 1999

Schick, H.: JobRotation für die Region Bremen - Resultate der Begleitforschung, Universität Bremen (commissioned by alz Bremen), November 1999

Publications by EU-Jobrotation, International Association, 1996 – 2000

ADAPT Conference on Jobrotation. March 27th-28th 1996, Vienna. Working Papers

EU-Jobrotation Opening Conference: A new track in Europe, 1996

9 Recommendations - Preliminary Considerations on setting up Jobrotation Schemes, 1996

Søren Mandrup Petersen, Metaphors: Having Europe in Mind, 1997

European Partnership, 1997. Presenting the Partners in EU-Jobrotation

Window of opportunity - Jobrotation possibilities in Europe, 1998

Jobrotation in Europe. 1998 Leaflet

EU Jobrotation 1996-1998. A new track in Europe. Leaflet (English, German, French, Greek)

J. Kruhøffer, Jobrotation in Denmark. Status and problems. Presentation made at the conference in Berlin (Forumreihe "Berlin Sweater Zukunft"), February 1999 (manuscript)

PLS Consult: Evaluation of EU Jobrotation. Final report, June 1999 (commissioned by the Secretariat)

Jens Kruhøffer, Jobrotation - an active labour market tool. A short report from the European jobrotation network - EU Jobrotation, June 1999 (manuscript)

Hot rotation, Music CD with the following Best practices of Job

Rotation in Europe, September 1999 Short status of Job Rotation in Europe (working papers), October 1999

Job Rotation and the Role of Social Partners in Lifelong Learning. Conference Report, Glasgow 17-19 June 1999 (commissioned by the Secretariat)

Newsletters 1-26, 1998 – 2005 Project Management in Jobrotation. Summary Report.

Transnational Module on Training of Project Managers, 1998 (EU Jobrotation Secretariat)

Financial Structures and Program Development. Report of the Transnational Module. November 1998 (Ösb Job Rotation & SPI Job Rotation)

Jobrotation - Service Skills. Training material. (co-ordinated by Milton Keynes College) Country Presentation Finland, August 26-28, 1996/Lahti (Jobrotation Lahti, University of Helsinki, Lahti Research and Training Centre)

Dokumentation der Länderpräsentation von SPI Jobrotation, Berlin, 7.-10. Oktober 1996 (SPI Jobrotation)

Jobrotation in Denmark: Action now! Speeches and materials from the Danish Country Presentation, December 1996 (EU Jobrotation Secretariat)

Country Presentation Austria, Vienna, February 10th-13th. 1997 (ÖSB- Unternehmensberatung Ges.m.b.H).