



**Jørgen Mørk**  
AOF Project &  
Development



**Thomas Braun**  
Braun & Vejlebo  
Consultancy



# Jobrotation – ¿un éxito sin parangón pero sin futuro?

## Introducción

La *Jobrotation* no es un instrumento universal que permita resolver todos los problemas del mercado de trabajo. El hecho de que haya podido con todo usársela como tal en Dinamarca se debe a factores contextuales de naturaleza difícil o imposible de encontrar en otros países. Resulta difícil aplicar el término de “mejor práctica” a la *Jobrotation*; en términos estadísticos, el mecanismo ha logrado esencialmente éxito en un pequeño país escandinavo con condiciones para ello particularmente favorables. Este será el tema que tratará la primera parte del artículo.

La *Jobrotation* aparenta ser en la actualidad un modelo danés de buen funcionamiento, que se está intentando transplantar a otros contextos nacionales. A ello ayudan sin duda las referencias estadísticas de su éxito y las numerosas experiencias danesas de aplicación. Con todo, para que la actual campaña de promoción de programas de *Jobrotation* repose sobre una base objetiva, será fundamental admitir los problemas observados en su aplicación, que se dejan sentir particularmente en el periodo en curso, con mayores índices de empleo. La segunda parte del artículo se ceñirá a esta cuestión.

La *Jobrotation* es una respuesta a la demanda de actividad formativa permanente en la sociedad de la información, y un mecanismo que - aplicado adecuadamente - puede hacer “volver a clase” a todos los adultos a intervalos convenientes. El debate político en Dinamarca aún tiene que analizar en detalle este potencial a largo plazo, junto a algunas perspectivas descuidadas hasta ahora: ¿sería posible, por

ejemplo, considerar la *Jobrotation* como un derecho del ciudadano de nuestros días? A ello dedicaremos la última parte de nuestro artículo.

## Un éxito sin parangón

El éxito en Dinamarca de la *Jobrotation* es explicable en primera instancia por una estructura administrativa relativamente tolerante, que ha permitido brotar a incontables flores. La administración pública que financia la *Jobrotation* no ha querido oponerse al enorme número de iniciativas diversas presentadas. A posteriori, es evidente que ningún responsable ha tenido siquiera posibilidades para dudar del programa, lanzado por cierto con amplio seguimiento público y cuyo éxito ha rebasado con creces todas las expectativas. Se observa un déficit enorme de datos estadísticos y documentación sobre temas centrales a la iniciativa. La consecuencia probablemente más grave es que hay que hacer estimaciones aproximadas del efecto exacto de la *Jobrotation* sobre el empleo. Se han mencionado cifras de hasta un 75% de los participantes que logran contratos temporales, pero desconocemos si estas personas contratadas volvieron al paro tras un breve periodo de trabajo. Si bien se han realizado muchas evaluaciones críticas, este control a menudo deficiente de los efectos de iniciativas de *Jobrotation* bien podría ser una pequeña explicación del éxito progresivo y arrollador de este programa.

Otra explicación parcial puede consistir en la oportunidad que ofrece el programa para que prácticamente cualquier organizador con talento pueda poner en marcha un proyecto de *Jobrotation*. Los fondos que financiaban el programa du-

**La *Jobrotation* aparenta ser en la actualidad un modelo danés de buen funcionamiento que se está intentando transplantar a otros contextos nacionales.**

**Con todo, para que la actual campaña de promoción de programas de *Jobrotation* repose sobre una base objetiva, será fundamental admitir los problemas observados en su aplicación, que se dejan sentir particularmente en el periodo en curso, con mayores índices de empleo.**

**La *Jobrotation* es una respuesta a la demanda de actividad formativa permanente en la sociedad de la información, y un mecanismo que - aplicado adecuadamente - puede hacer “volver a clase” a todos los adultos a intervalos convenientes. ¿Sería posible, por ejemplo, considerar la *Jobrotation* como un derecho del ciudadano de nuestros días?**



rante la década de 1990 constituían un cajón de sastre que ofrecía algo para todos: un fondo para parados, otro para personas con necesidades educativas, otro para formaciones suplementarias, otro para formaciones en el trabajo, otro para proyectos sociopolíticos, etc. Todo organizador que supiera cómo acceder a uno de estos fondos y estuviera preparado para hacer participar a otros interesados tenía posibilidad de crear una red de oportunidades de financiación.

Lo anterior nos conduce a otra explicación adicional del éxito danés: la naturaleza de los agentes sociales daneses, y su tradición de buscar el consenso. En términos algo simplistas, puede decirse que su colaboración está tan desarrollada que las organizaciones empresariales y los sindicatos normalmente dan su acuerdo por anticipado en principio a un proyecto concreto de *Jobrotation*. La administración política de todos los fondos de importancia destinados a la *Jobrotation* es tripartita, y el estado constituye la tercera parte. Ni que decir tiene que, si los representantes empresariales y sindicales convienen en un proyecto, no puede rechazarse éste.

Una cuarta explicación del éxito en Dinamarca es el voraz apetito de las instituciones educativas por los proyectos de *Jobrotation*. Estas instituciones precisan alumnos - y cuantos más mejor - para seguir funcionando. Las subvenciones estatales se conceden con un criterio "numeral", es decir, cuantos más alumnos atraiga una institución, más subvenciones percibirá, y a la inversa: si la cifra de alumnos se reduce mucho durante un periodo largo, la escuela cierra. El sistema educativo danés opera en la actualidad completamente conforme a la ley de la oferta y la demanda. El estado tiene perfecta razón cuando afirma que un centro educativo vacío refleja su fracaso en adaptarse a las exigencias del mercado. No es pues sorprendente que las diversas instituciones intenten crearse su propio alumnado básico compitiendo decididamente entre sí o iniciando independientemente proyectos particulares de *Jobrotation*. Dicho de forma positiva e incluso modesta, las instituciones educativas danesas han mostrado en los últimos diez años una considerable capacidad de adaptación al medio. En particular, su participación en proyectos de *Jobrotation* les ha llevado a

aproximarse mucho más a las empresas del sector privado, a sus necesidades y su forma de reaccionar a la realidad tal y como ellas la perciben.

La quinta y última de las numerosas posibles explicaciones al éxito de la *Jobrotation* en Dinamarca se deriva de la prontitud con la que los empresarios han abrazado la idea. A los empresarios no les mueven motivos idealistas particulares, ni temen demasiado que el sistema pueda dar mal resultado: fundamentalmente, la razón es que conocen la calidad de los cursos ofertados, ya que han participado ellos mismos en su diseño. Los organizadores de proyectos suelen resaltar que los empresarios sólo se interesan por mejorar las cualificaciones de sus trabajadores, ni más ni menos. Por otra parte, el estado danés ya se ha ido encargando de ello durante al menos los últimos treinta años, mediante el programa de cursos oficiales financiados mayoritariamente por la administración<sup>(1)</sup>. El único problema es que este programa se basaba en un contexto general de déficit general de mano de obra, y suponía que los empresarios no podían obtener suplentes para los trabajadores que enviaban a los cursos formativos. La formación suplementaria se reservaba por ello para periodos con escaso volumen de pedidos. En otras palabras, la invención del programa de la *Jobrotation* fue la respuesta a diversos problemas preexistentes para los empresarios: la necesidad de actualizar rápidamente las cualificaciones de sus trabajadores, la conveniencia de lograr las suplencias adecuadas, y por último el deseo de facilitar la formación en el trabajo. Además, en muchas empresas los proyectos de *Jobrotation* han sido una tarea colectiva que ha conseguido desplazar la atención desde el trabajador individual (desarrollo de su carrera profesional, etc.) hacia el puesto de trabajo, y con ello a ideas progresistas sobre el desarrollo organizativo. La *Jobrotation* ha ofrecido así un contexto para experimentar con las formaciones colectivas y los procesos de innovación.

Al reseñar las diversas aportaciones de estos cinco elementos al éxito de la *Jobrotation* en Dinamarca, es importante poner de relieve que aunque Dinamarca desearía compartir esta patente con otros países, no es posible aplicarla sin más a

***“En otras palabras, la invención del programa de la Jobrotation fue la respuesta a diversos problemas preexistentes para los empresarios: la necesidad de actualizar rápidamente las cualificaciones de sus trabajadores, la conveniencia de lograr las suplencias adecuadas, y por último el deseo de facilitar la formación en el trabajo.”***

<sup>(1)</sup> Desde el inicio del 2000, los programas se hicieron algo más complejos y en general menos favorables, particularmente para parados a largo plazo, pero el presupuesto del 2001 pareció restablecer las subvenciones hasta cierto punto.



***“(...) aunque Dinamarca desearía compartir esta patente con otros países, no es posible aplicarla sin más a otros contextos nacionales, sin suscitar problemas de envergadura. (...) Lo que sí puede trascender las fronteras nacionales son las técnicas y métodos para lograr los mejores resultados con una Jobrotation”***

***“(...) la Jobrotation (...) no ha conseguido extenderse a todos los sectores empresariales. Algunos sectores, entre ellos la industria turística, apenas han participado en el programa, y la pequeña empresa lo ha aprovechado relativamente poco. Los grandes beneficiarios del programa han sido las compañías privadas o públicas de tamaño medio o grande y con objetivos expansionistas.”***

otros contextos nacionales, sin suscitar problemas de envergadura. No basta con corroborar la existencia de un buen ejemplo; cada país deberá desarrollar sus propias condiciones para este programa, y sentir la necesidad de elaborar no una sino muchas variantes. Lo que sí puede trascender las fronteras nacionales son las técnicas y métodos que permiten lograr los mejores resultados con una *Jobrotation*. El intercambio de conocimientos y experiencias tendrá sin duda un papel esencial para ello.

## Problemas

La *Jobrotation* se ha empleado con mucha frecuencia en Dinamarca como herramienta universal de una serie de intereses en la política de empleo. Aunque haya tenido éxito, ha generado dificultades de importancia para los organizadores individuales de proyectos, que se han visto obligados a recurrir a sus mejores reservas de tozudez para sobrevivir a los trámites burocráticos. Han tenido que situarse a la vez en el plano de diferentes financiaciones, y defender sus proyectos bajo múltiples ángulos políticos: educación de adultos, integración de emigrantes, igualdad de oportunidades, mercados de trabajo flexibles, y así sucesivamente. Por si fuera poco, a veces no han tenido más remedio que pelear para sí excepciones a alguna legislación demasiado restrictiva, lo que suelen acabar consiguiendo, pero a costa de invertir recursos considerables.

La carga que implica el trabajo preliminar es bastante pesada, y en la mayoría de los casos requiere la ayuda de expertos. Parece paradójico, pero la administración responsable de las mayores presiones burocráticas sobre los iniciadores de proyectos, el servicio de colocaciones, es probablemente quien mayor apoyo moral ofrece a los proyectos de *Jobrotation*. El servicio deseaba impedir que el trabajo administrativo preliminar se convirtiera en un obstáculo insuperable, pero resulta imposible evitar todo tropiezo que despierte un punto sensible del aparato administrativo. El Ministerio de Trabajo ha suspendido aparentemente todo esfuerzo por reglamentar el programa de *Jobrotation* mediante un instrumento legislativo sencillo y global; considerando

el éxito del programa, uno se pregunta por qué éste no existe hace ya mucho tiempo. Y ahora, en situación de práctico pleno empleo, la situación ha cambiado radicalmente.

Durante los últimos años del decenio de 1990 en particular, Dinamarca ha desarrollado una cultura muy influyente de diseño de proyectos, basada fundamentalmente en la habilidad para asociar las fuentes de financiación nacionales con los programas europeos <sup>(2)</sup>. Existen múltiples agentes interesados, entre ellos los institutos comerciales y técnicos, los cursos laborales, los asesores sindicales y las asociaciones de educación de adultos. Si examinamos los éxitos cosechados, no se aprecia con todo un tema evidente y común para todos los contenidos y calidades de los cursos impartidos. La crítica menciona actualmente la falta de asesoramiento experto como causa del fracaso en aquellos cursos que no logran satisfacer las esperanzas de sus participantes. Paradójicamente, la ausencia de toda legislación general para la *Jobrotation* (que teóricamente fijase normas de calidad, etc.) parece haber servido de estímulo al programa.

A pesar de la considerable atención mediática prestada al programa de la *Jobrotation*, debida en buena parte al fuerte interés hacia ella mostrado por el servicio de empleo, ésta no ha conseguido extenderse a todos los sectores empresariales. Algunos sectores, entre ellos la industria turística, apenas han participado en el programa, y la pequeña empresa lo ha aprovechado relativamente poco. Los grandes beneficiarios del programa han sido las compañías privadas o públicas de tamaño medio o grande y con objetivos expansionistas. Éstas tenían los recursos necesarios para la carga preliminar de trabajo administrativo, eran capaces de visualizar objetivos estratégicos, y poseían el gancho necesario para tratar con la administración responsable de las subvenciones..

Pero no puede citarse ejemplo alguno de un taller de coches danés con cinco empleados que haya utilizado el programa.<sup>(3)</sup>

Puede parecer lógico que muchas empresas hayan utilizado simplemente la *Jobrotation* como posibilidad de forma-

<sup>(2)</sup> Objetivos 2,3 y 4 del Fondo Social Europeo, etc.

<sup>(3)</sup> O si existe, no aparece en la estadística.



ción suplementaria, especialmente para aquellos trabajadores con bajo nivel educativo en los sectores social y sanitario. Se ha prestado así atención a grupos antes desatendidos, y a la vez éstos dejan temporalmente sitio para parados a largo plazo, que pueden formarse como trabajadores temporales mediante cursos breves o por formación en el trabajo.

Esta práctica genera dos problemas, relativos ambos a la responsabilidad del proceso iniciado. Los trabajadores desarrollan generalmente el gusto por la formación suplementaria, y se sienten engañados si no se les ofrece un seguimiento de algún tipo. Esperan que la *Jobrotation* sea un *perpetuum mobile*, y no un placer que ocurre una sola vez en la vida. Lo mismo sucede con los parados a largo plazo. Éstos van destinados por grupos, pero cada uno de ellos precisa su tiempo particular para adaptarse al mercado de trabajo. Es preferible concederles el tiempo para la necesaria preparación y para construir un puente hacia el empleo normal sucesivo. Parece sin embargo como si el intento de activar a una cifra mayor de parados hubiera sido en vano, o como si se les hubiera activado sin la correspondiente demanda a largo plazo para ellos en el mercado de empleo. La *Jobrotation* echa a rodar determinados mecanismos que no llegan a meta alguna; la inversión personal que forma parte del proceso de *Jobrotation* reclama mucha más atención.

Para la empresa privada de tamaño grande o medio el programa *Jobrotation* supone la oportunidad de analizar su estrategia de desarrollo del personal y del rendimiento, y a fin de cuentas de los beneficios productivos. Algunas experiencias de *Jobrotation* reflejan una clara preponderancia de cursos a breve plazo, en los que el participante típico es el operario manual semicualificado, grupo sumamente vulnerable en el contexto danés. A menudo, un cambio mínimo en la organización del trabajo basta para hacer superfluo a un trabajador semicualificado, o para ponerle en situación de difícil competencia frente a la mano de obra externa. La *Jobrotation* no es la oferta que un trabajador rechazaría, pero el programa ha generado una conciencia considerable entre trabajadores de su sustituibilidad, y por tanto en ocasiones un sentimiento de inercia en el trabajo, causado

por la legítima preocupación por su futuro personal. Considerando que en el decenio de 1990 se aprecia entre los empresarios una tendencia cada vez mayor a utilizar la *Jobrotation* como mecanismo de contratación, los trabajadores siempre han dudado de si un proyecto de *Jobrotation* está motivado por el deseo de crear más empleo, o por el de seleccionar a largo plazo mano de obra para la empresa.

## La situación en 2000/2001

La implantación por fases de la *Voksen-EfterUddannelsesreform* (Reforma de la Formación Continua para Adultos, conocida como VEU), a partir de otoño de 1999, impone restricciones de calibre para futuros proyectos de *Jobrotation* a gran escala <sup>(4)</sup>. Bajo la reforma VEU, ya no es posible subvencionar permisos formativos para cursos que no sean los "oficiales de cualificación formal". En otros términos, esto significa que la gran mayoría de los proyectos que solían integrarse en el programa de *Jobrotation* no podrán acogerse ya a este mecanismo. Así pues, Dinamarca cerrará casi todas sus puertas al desarrollo de nuevos experimentos de *Jobrotation* en el futuro próximo. Si asumimos que este aparente cierre fáctico del programa de *Jobrotation* causado por la entrada en vigor de la reforma VEU refleja una estrategia deliberada del gobierno danés, será importante ante todo preguntarse el porqué, y en segundo lugar examinar las razones del favorecimiento intencional de los "cursos oficiales de cualificación formal", tradicionalmente bastante infrarrepresentados en anteriores proyectos de *Jobrotation*.

La respuesta puede consistir en advertir que se considera a la *Jobrotation* un mecanismo superior y distinto al de un mero instrumento de política educativa. La *Jobrotation* es (quizás por encima de todo) un instrumento de política económica a corto plazo con el que se pretende mantener en forma a la mano de obra en paro durante periodos de recesión y desempleo generalizado. Las empresas que participan en proyectos de *Jobrotation* han brindado excelentes oportunidades formativas a los parados, que disfrutan así de la oportunidad de sumergir-

***“Los trabajadores desarrollan generalmente el gusto por la formación suplementaria, y se sienten engañados si no se les ofrece un seguimiento de algún tipo. Esperan que la Jobrotation sea un perpetuum mobile, y no un placer que ocurre una sola vez en la vida.”***

<sup>(4)</sup> Cálculos provisionales (cf. AOF Perspective, oct. 2000) estiman un descenso del 60% en el 2000 frente a 1999 y del 90% frente a 1996.



***“(...) la gran mayoría de los proyectos que solían integrarse en el programa de Jobrotation no podrán acogerse ya a este mecanismo. (...) La eliminación fáctica de posibilidades para ofrecer proyectos de Jobrotation coincide, lógicamente, con un claro ascenso de la demanda de mano de obra en Dinamarca. (...) El paro de hoy en Dinamarca se compone de grupos de población con problemas vinculados al grupo étnico, la edad, la debilidad física, el sexo, el nivel educativo etc., y el fundamento económico de la Jobrotation ha dejado de ser políticamente sostenible.”***

se en un trabajo con sentido más pleno que el ofrecido por los diversos proyectos tradicionales de activación.

La eliminación fáctica de posibilidades para ofrecer proyectos de *Jobrotation* coincide, lógicamente, con un claro ascenso de la demanda de mano de obra en Dinamarca. Esta situación implica un cambio radical para la relevancia del programa *Jobrotation*. Mantener ocupados profesionalmente a los parados en periodos de recesión constituye una intervención activa; reconducirlos a la actual bolsa residual de paro es política de empleo retroactiva. El paro de hoy en Dinamarca se compone de grupos de población con problemas vinculados al grupo étnico, la edad, la debilidad física, el sexo, el nivel educativo etc., y la justificación económica de la *Jobrotation* ha dejado de ser políticamente sostenible.

Hablemos ahora de las capacidades que los trabajadores fijos han podido obtener. Como se ha mencionado, la gran mayoría de los cursos ofrecidos en el contexto de la *Jobrotation* no son cursos oficiales de cualificación formal. Los cursos de la *Jobrotation* solían adaptarse específicamente a las necesidades de las empresas participantes, y no siempre con igual éxito, según un artículo de evaluación elaborado por el Instituto Nacional de Tecnología (DTI, 1999) sobre los resultados de proyectos destinados a un segmento muy restringido de la población danesa. Conforme a este artículo, los cursos para trabajadores fijos de duración inferior a ocho semanas no surten en general ningún efecto apreciable. Es interesante observar en este contexto que dichos cursos se evaluaron por su capacidad para mejorar la cualificación de los asistentes individuales, y que los cursos de cualificación formal también pueden definirse

como formación individual específica. Con todo, si se trata de averiguar las perspectivas a largo plazo de las experiencias logradas con el proyecto *Jobrotation*, será esencial observar que la *Jobrotation* ha hecho algo más que facilitar la formación individual: también crea la oportunidad de una formación colectiva en empresas públicas o privadas. Los proyectos *Jobrotation* se realizaban con frecuencia en empresas particulares que enviaban o bien a toda su plantilla o bien a grupos enteros de ésta a participar. Ello hacía posible desarrollar conceptos comunes, por ejemplo para la creación de grupos autónomos de trabajo. Si incluimos en el análisis educativo la formación que tiene lugar a escala organizativa, la imagen de la *Jobrotation* será más justa.

## ¿Escepticismo?

Todo escéptico de las experiencias danesas que ambicione llevarse un punto en conocimientos de política industrial podría señalar que Dinamarca presenta una estructura basada en la pequeña y mediana empresa, una demanda de flexibilidad máxima y una política de empleo que estimula la fuerte movilidad profesional. Tan sólo directores de negociado en la administración nacional o conserjes<sup>(6)</sup> poseen empleos de por vida. El resto de la mano de obra mantiene un empleo concreto sólo hasta que encuentra otro o se le despide, un factor muy motivador de la formación suplementaria. Pero el estudio de otras experiencias europeas de *Jobrotation* revela que éstas se ciñen también precisamente a empresas de tamaño pequeño y medio, es decir, justo al área económica que más claramente manifiesta la necesidad de practicar una formación permanente.

<sup>(6)</sup> También pueden incluirse algunas otras - escasas - categorías de funcionarios públicos, por ejemplo fareros.



## Bibliografía

AOF Aalborg og Aalborg Erhvervsråd, *Dokumentation fra konferencen: Udvikling af virksomhedens menneskelige ressourcer - med fokus på Jobrotation og Det Udviklende Arbejde*, 1998.

Arbejdsmarkedsstyrelsen, *Jobrotation - en introduktion* (en danés, alemán, inglés, francés), noviembre 1997

Arbejdsmarkedsstyrelsen, *Jobrotation - afrapportering* (en danés, alemán, inglés, francés), noviembre 1997. Artículos de la Conferencia Europea coorganizada por la DG V de la Comisión Europea y por el Consejo del Mercado de Trabajo en Copenhague, noviembre de 1997.

Association Nationale pour la Formation Automobile, RENFORT - *Replacing Employees on Training Placement. Opportunity Study*.

**Behringer, F.:** *Jobrotation - eine "Patentlösung" für die Probleme auf dem europäischen Arbeitsmarkt?*. En: Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung, nº 4, año 67, 1998, pp. 326-343.

BFZ, Dänemark: *Das Jobwunder im Norden*, diciembre 1998

Bundesinstitut für Berufsbildung (publ.), *Models of Financing the Continuing Vocational Training of Employees and Unemployed* - Documentación sobre un proyecto LEONARDO de cooperación entre Dinamarca, Alemania, Países Bajos y Noruega. Bielefeld: Bertelsmann Verlag, 1998, ISBN 3-7639-0840-4

CEDEFOP Info, *EU-Jobrotation - a new approach to training and unemployment*, 1997.

DTI Industrial Analyses, *Jobrotation schemes in Denmark*. Artículo final. Comisión Europea, DG V, 1997 (Resumen existente en danés, inglés, alemán y francés).

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

**Fietz, Harald.** *Jobrotation as a model for enterprise-oriented qualification*. En: *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 Treptower Park, 1998.

**Giornale di Sicilia (artículo):** "Presentata la "Jobrotation" un sistema inventato in Danimarca che coinvolge i senzalavoro consentendo l'aggiornamento del personale. Palermo, per un mese disoccupati prenderanno il posto di lavoratori impegnati in corsi di riqualificazione". *Giornale di Sicilia*, 10.11.1996.

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

*Job-Rotation - New Opportunities*. Artículo sobre cooperación internacional para desarrollar la *job-rotation*, Northside Partnership (Irlanda), Loca Labora (Bélgica), Industrifacket (Suecia), Odense Technical College (Dinamarca), noviembre 1999 .

**Kruhoffer, J.:** *Jobrotation in Denmark. Status and Problems*. En: Schmid, G. , Schömann, K. (Eds.): *Von Dänemark Lernen. Learning from Denmark*. WZB Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, febrero 1999, pp. 17-23

Libération (artículo): "Je me suis sentie intégrée". *Libération*, 15.3.1999.

Libération (artículo): "Les doublures entrent en scène. La "Jobrotation", une méthode née au Danemark, permet de remplacer les salariés partis en formation par des chômeurs". *Libération*, 15.3.1999.

PLS consult: *Evaluation of EU Jobrotation*. Artículo final, junio 1999.

**Schmid, G. , Schömann, K. (Eds.):** *Von Dänemark lernen. Learning from Denmark*. WZB Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, febrero 1999.

**Schömann, K., Mytze, R. und Gülker, S.,** *Institutional and financial framework for Jobrotation in nine European countries*. Estudio de investigación efectuado por la Stiftung Bildung und Beschäftigung, encargado por la SPI Service-Gesellschaft y el Senado de Berlín de Trabajo, Formación profesional y de la Mujer, Berlín, 1998.

*SPI Jobrotation in the Press*, marzo 1996 - febrero 1999. Colección de artículos de prensa. SPI, 1999.

**Wittig, Gudrun:** *Jobrotation in Schweden und Dänemark. Beschäftigungsbrücken durch Bildungs- und Urlaubsoffensiven*, en: G.I.B. info 3/96.