

Dossier: «Persones i organitzacions davant de les “noves?” maneres de treballar» coordinat per Eva Rimbau Gilabert

EDITORIAL

Persones i organitzacions davant les “noves?” maneres de treballar

Eva Rimbau-Gilabert

Estudis d'Economia i Empresa. Universitat Oberta de Catalunya

RESUM L'article descriu en primer lloc els diferents significats que s'ha donat a l'expressió «noves maneres de treballar» en les últimes dècades. Destaca el seu vincle amb la flexibilitat en la relació entre l'ocupador i la mà d'obra, amb un creixent èmfasi en la separació respecte a l'ocupació indefinida a temps complet i desenvolupada a les instal·lacions de l'empresa. Seguidament, es presenten les aportacions incloses en aquest monogràfic, que ofereixen una àmplia visió de les noves maneres de treballar actuals, amb una atenció específica al teletreball i exposant també una visió crítica sobre l'impacte del treball de plataformes i el teletreball.

PALAULES CLAU noves maneres de treballar; flexibilitat; teletreball; treball de plataforma

EDITORIAL

People and organizations facing the “new?” ways of working

ABSTRACT *The article first describes the different meanings given to the expression “new ways of working” in recent decades. It highlights its link to flexibility in the relationship between the employer and the workforce, with increasing emphasis on the separation from full-time, permanent employment conducted on company premises. This is followed by an introduction to the contributions included in this monograph, which offer a broad overview of the current new ways of working, paying particular attention to telework and presenting a critical view of the impact of platform work and telework.*

KEYWORDS *new ways of working; flexibility; telework; platform work*

Introducció

Aquest dossier tracta de les anomenades «noves maneres de treballar». Comencem reconeixent que qualificar alguna cosa com a «nou» no ens ajuda a saber què inclou o exclou, ni què és això «vell» que se suposa que substitueix. No és la primera vegada que s'aplica l'adjectiu «nou» a un fenomen d'interès per a l'economia i l'empresa. Recordem, per exemple, l'expressió «noves tecnologies», que es va fer servir àmpliament des de finals dels noranta fins ben avançada la dècada del 2010 i que en realitat es referia a les «tecnologies de la informació i la comunicació» (TIC) que s'havien difós en aquell moment. Ara, el que és nou són les maneres de treballar i, en aquest cas, no resulta tan fàcil saber a què es refereixen exactament. Perquè, a banda dels problemes que comporta l'adjectiu «nou», tampoc queda clar què són les «maneres de treballar». Aquest article ofereix una explicació de què volem dir amb l'expressió «noves maneres de treballar» i, una vegada aclarit, presenta els articles inclosos en el monogràfic.

1. Desconstruint el concepte de «noves maneres de treballar»

L'expressió «noves maneres de treballar» està plena de problemes. D'una banda, la dificultat de saber què és el «nou» i, de l'altra, la falta de contingut clar del concepte «formes de treballar». Aquesta secció fa una breu revisió històrica d'aquesta expressió per entendre'n l'evolució i quin és el contingut actual.

L'expressió «**noves formes d'organització del treball**» va començar a utilitzar-se en els **anys setanta** en referència a l'augment de la **participació dels treballadors** en l'organització del treball. Una de les primeres referències és l'article «Research into new forms of work organisation», publicat a *The OECD Observer* el 1970 i, un temps després, el 1976, la científica social Lisel Klein publicava el llibre *New Forms of Work Organisation* (Klein, 1976). En aquesta onada de «novetat», els canvis en el treball s'orientaven a **enriquir els llocs de treball**, atès que es proporcionava a les persones ocupades millor formació, informació i capacitat de decisió sobre el seu propi treball i, al mateix temps, repercutia en una millor eficiència a les empreses. Per tant, aquesta visió de les noves formes de treball va ser clarament favorable, ja que es creia que aportava beneficis tant a les persones com a les empreses.

En la **dècada dels noranta** es va viure un nou període d'interès per les noves maneres de treballar, que incloïa una dimensió tecnològica i una altra d'organitzativa. La primera queda reflectida en el llibre *Connections: New forms of working in the networked organization* (Connexions: noves maneres de treballar en l'organització en xarxa), publicat el 1991 per Lee Sproull i Sara Kiesler i que va tenir una àmplia difusió. En aquesta obra, s'analitzava l'impacte de l'ús del **correu electrònic** sobre les persones, la productivitat i la cultura organitzativa. Els autors ho veien com una força generalment positiva, que facilitaria la comunicació i la mobilització de la cultura organitzativa, a banda de permetre que les persones es veiessin com a part d'una organització més gran en lloc de sentir-se membres d'un departament particular.

Quant a la visió més organitzativa de les noves maneres de treballar, un article de Paul Osterman (1994), àmpliament citat, les anomenava «nous models d'organització del treball», «nous sistemes de treball» i «organització flexible del treball». Les considerava: «... models que impliquen innovacions en el mercat laboral intern, com les definicions àmplies dels llocs de treball i l'ús d'equips, grups de resolució de problemes dels empleats i cercles de qualitat». Per tant, el concepte de «novetat» continua centrat, com en els anys setanta, en l'ampliació de la responsabilitat i la implicació de les persones ocupades en les decisions sobre el treball. Un canvi significatiu, no obstant això, és que Osterman va vincular la novetat a la idea de **flexibilitat**, entesa com la capacitat dels individus d'anar més enllà d'una definició estreta de les seves responsabilitats, que estaven disposats a canviar de tasques amb relativa freqüència i no seguir tant uns procediments rígids per decidir qui feia què.

El concepte de «flexibilitat» aplicat al treball havia trobat un temps abans l'articulació perfecta en el model de «empresa flexible» proposat per Atkinson l'any 1984, que incorporava dues dimensions principals de flexibilitat en els recursos humans. D'una banda, la **flexibilitat funcional**, referida a la polivalència de funcions que poden dur a terme els empleats i que fa més adaptable la seva assignació a tasques diferents. D'altra banda, la **flexibilitat numèrica** es refereix a l'ajust del volum de treball que poden assumir els mateixos empleats amb contracte estable (flexibilitat numèrica interna), per exemple, mitjançant un horari flexible o la contractació a temps parcial, o per treballadors amb contractes inestables o externs (flexibilitat numèrica externa), per exemple, empleats temporals o el personal subcontractat.

En conseqüència, les primeres onades de «noves formes de treball» es van centrar, implícitament o explícitament, en la flexibilitat funcional que podien aportar uns treballadors «apoderats» i amb més responsabilitats.

En la mateixa línia es pronunciava la Comissió Europea el 1997, quan va publicar el *Llibre Verd. Associació per una nova organització del treball*, segons el qual la creació d'un lloc de treball modern havia de constituir la pedra angular per a la millora de la competitivitat dels estats membres. Aquest lloc de treball modern havia de superar la manera tradicional de «producció en massa» mitjançant l'adopció d'una estructura més flexible que, presumiblement, seria més adaptable a l'entorn econòmic i tecnològic canviant. Els focus principals d'aquest intent havien de ser el desenvolupament de persones treballadores «altament qualificades», amb «gran confiança» entre els treballadors i la direcció, i «alta qualitat» a l'entorn de treball i en el producte final. És a dir, fugint de la concepció tradicional del treball basat en una organització jeràrquica de dalt cap avall, amb un elevat nivell d'especialització i tasques simples i sovint repetitives. Una vegada més, s'emfatitzava el valor de la flexibilitat funcional. Tot això havia de millorar la innovació i la productivitat, i desenvolupar-se en un clima de cooperació entre els interlocutors socials i els governs nacionals.

A finals dels noranta i inicis dels 2000, van aparèixer nous treballs que analitzaven les «noves maneres de treballar». En aquesta ocasió, adoptant un **enfocament crític** que donava un nou sentit a aquest concepte. L'article «New Forms of Work Organization», de Vicky Smith, publicat el 1997 a la prestigiosa revista *Annual Reviews of Sociology*, va posar de manifest que la flexibilitat funcional d'Osterman generava diversos impactes no previstos. D'una banda, l'augment de responsabilitat de les persones treballadores causava una **intensificació** del treball, és a dir, una creixent quantitat d'esforç que un empleat havia de fer durant la jornada laboral. De manera paral·lela, com que les persones prenen més decisions i controlaven el seu propi treball, **va desaparèixer una part important de la capa directiva intermèdia**, que es va considerar innecessària. Finalment, Smith explicava que la flexibilitat funcional s'havia aconseguit mitjançant l'expansió i la contracció del volum de la mà d'obra per acomodar les fluctuacions en la producció i el cicle del servei. Per aconseguir-ho, **es van substituir una part dels treballadors amb contractes estables per treballs temporals i a temps parcial**. En conseqüència, la flexibilitat funcional havia potenciat indirectament la flexibilitat numèrica.

Poc després, l'any 2002, Rubery i altres van destacar que la proliferació de les aliances entre organitzacions, les xarxes d'organitzacions i altres formes d'associació organitzativa havien diluït la centralitat de la figura tradicional de l'ocupador únic, fet que va augmentar la **inestabilitat** i la **incertesa** en el treball. En concret, es referien a formes d'organització com el treball autònom dependent, les contractacions temporals, la subcontractació, els centres de treball multiempresarials, les empreses de treball temporal i les franquícies. En aquests contextos, sorgien noves **ambigüitats** sobre aspectes en el treball tan importants com qui era responsable de la supervisió i el control, què passava si hi havia contradicció entre les exigències en matèria de prevenció de riscos entre l'ocupador principal i un mànager de la segona empresa, les possibles diferències salarials i de condicions laborals entre les empreses associades, o a qui es devia lleialtat i confidencialitat.

En definitiva, segons aquesta visió crítica de les noves formes de treball, aquestes formes implicaven una intensificació del treball per als empleats que aporten flexibilitat funcional, mentre que els treballadors que aportaven flexibilitat numèrica es trobaven en una situació d'incertesa i inseguretat. La visió optimista que s'havia imposat fins a mitjans dels noranta s'esvaïa.

El terme «noves maneres de treballar» s'ha continuat utilitzant **des dels anys 2000 fins a l'actualitat**, i ha rebut una atenció creixent sobretot a partir del 2019, amb una últim període d'interès arran de la pandèmia de covid-19. En aquest temps, el desenvolupament de la **tecnologia** ha tingut un paper clau en l'evolució de les noves formes de treball, en permetre que el **teletreball** sigui realment funcional i l'aparició del **treball de plataforma**.

En aquesta versió recent de les noves maneres de treballar, han tendit a definir-se per oposició respecte al que no són (les «velles» maneres de treballar). Per exemple, l'OCDE i la Comissió Europea van dur a terme el 2018 una enquesta a membres dels ministeris de Treball en països de l'OCDE, la UE i el G20 per conèixer les respostes polítiques davant les noves formes de treball (OCDE, 2019). Van entendre aquestes noves formes com un «tipus de contracte que **s'aparta del "contracte de treball estàndard"**», és a dir, un contracte de treball dependent a temps complet i de durada indefinida». És a dir: és una nova forma de treball tot allò que no és una feina amb contracte laboral indefinit que es fa dins els espais proporcionats per l'ocupador i en jornada completa amb un horari estable.

Anteriorment, Eurofound (2015) havia suggerit una definició més propositiva de les noves formes de treball. Les seves característiques definitòries són que proporcionen **treball de manera esporàdica o intermitent**, o fins i tot per a períodes molt limitats (en contrast amb la forma contínua o regular de l'ocupació tradicional), i ofereixen la possibilitat

de **treballar en xarxa i cooperar** amb altres treballadors autònoms. A això, s'hi ha d'afegir la dimensió geogràfica que aporta el **teletreball**, fet que inclou en el concepte el treball que es desenvolupa fora de les instal·lacions de l'ocupador, incloent-hi el domicili propi dels treballadors, les instal·lacions dels clients o els mitjans de transport mentre es desplacin.

En aquest última onada, les «noves maneres de treballar» ja no es veuen de manera genèricament positiva, sinó que es reconeix que, si bé l'ús de contractes temporals o ocasionals i l'aparició del treball de plataforma pot aportar avantatges (com ara la flexibilitat tant per als ocupadors com per als treballadors), també poden comprometre la qualitat de l'ocupació, i aparèixer conseqüències negatives derivades de l'ús excessiu o inadequat d'aquests contractes sobre «la igualtat, la productivitat i el creixement, la competència lleial entre empreses i la sostenibilitat dels sistemes de protecció social» (OCDE, 2019). Encara que la paraula «flexibilitat» es continua associant a les noves formes de treball, amb una connotació inicialment positiva (ofereix llibertat per als individus i adaptabilitat per a les empreses), les conseqüències ja no es consideren tan favorables.

En síntesi, les «noves maneres de treballar» s'han referit generalment a diferents pràctiques des de que es va començar a utilitzar aquesta expressió. **Inicialment, implicaven més participació** de les persones en l'organització del treball, atès que ampliaven les possibilitats de comunicació, així com el ventall de tasques que podien desenvolupar i sobre les quals podien decidir. Poc a poc, però, van anar referint-se a formes de contractació que impliquessin **menys compromís per a l'ocupador** i a maneres de fer la feina **no vinculades a un espai** propietat de l'empresa. És a dir, malgrat les diferències, les noves maneres de treballar sempre han implicat la flexibilitat en el treball, i avui dia es refereixen, de manera preponderant, a la flexibilitat numèrica i la geogràfica.

La clau de l'impacte de les actuals noves maneres de treballar rau, precisament, en qui promou i es beneficia de la flexibilitat que aquestes noves formes de treball ofereixen. Quan és l'empresa qui promou la flexibilitat, acostuma a obtenir beneficis en forma de millor eficiència i productivitat. Però l'impacte és menys favorable per a les persones treballadores que, com hem vist, necessiten fer més esforços, i viuen amb més incertesa i precarietat en les seves condicions laborals. En canvi, quan les persones són les que trien com treballar, poden obtenir beneficis en forma de més autonomia i satisfacció laboral, així com una millor conciliació entre vida i feina. Cal destacar que les empreses també poden obtenir beneficis en aquest cas, en forma de més confiança i compromís per part de les persones treballadores.

2. Aquest dossier

Aquest dossier aplega set contribucions que s'aproximen a les noves maneres de treballar i el seu impacte des de perspectives diverses.

En l'article inicial, titulat «Noves formes de treball: nous reptes per a treballadors i empreses», **Rincón, Rivera i Pasamar** ofereixen una panoràmica molt clarificadora sobre les modalitats que s'inclouen en l'actual visió del concepte «noves formes de treball». A més, n'identifiquen els potencials efectes positius i negatius tant per a empreses com per a persones ocupades, i els reptes que representen per a la direcció de persones. Aquesta visió conceptual i àmplia es complementa amb l'article «Les (noves) maneres de treballar a Espanya evidencien una flexibilitat organitzativa per fer front a qualsevol entorn», en el qual **García Martínez** descriu els principals resultats obtinguts en un nou estudi sobre els canvis en la direcció de persones i les noves maneres de treballar, a partir de les respostes de 527 persones en direcció general i direcció de recursos humans.

Els articles següents del monogràfic reflexionen sobre formes específiques de treball i les seves implicacions. En particular, el teletreball centra bona part de l'atenció, amb quatre articles que plantegen perspectives diferents sobre aquest mateix fenomen. En l'article «Què necessito saber per facilitar l'*smart working* en la meua organització?», **Rimbau, Lladós, Meseguer i Sabadell** descriuen les competències professionals per implementar un teletreball eficient i sostenibles en una organització. Per la seva banda, **Sabadell** descriu en l'article «Teletreball en evolució: una aproximació narrativa» com ha canviat la manera d'entendre el teletreball i els seus impactes, i com això s'ha reflectit en el discurs de la normativa. **Peñarroja** planteja qüestions més aplicades en l'article «Resultats de dues intervencions per millorar la col·laboració en equips virtuals a través del *feedback* i la gestió emocional», en el qual descriu dues intervencions dissenyades per millorar la col·laboració en equips virtuals i ofereix recomanacions per a organitzacions en les quals hi hagi equips distribuïts, fet que passa cada vegada més sovint.

El dossier tanca amb dos articles que comparteixen una visió crítica sobre les noves maneres de treballar. **Fernández**, a «Consum, treball i economia de plataformes: una reflexió crítica», se centra en el treball de plataforma i posa en relleu la importància del suport tàcit de molts consumidors a la precarietat laboral que caracteritza bona part de l'economia de plataformes. Finalment, a «Teletreball i conciliació: un parany per a les dones?», **Sánchez Aragó, Belzunegui, Erro i Pastor** revisen l'evidència empírica disponible per advertir sobre l'amenaça que el teletreball pot suposar per a les dones, pel seu potencial per impactar en el seu exercici laboral i en la persistència de la desigualtat en el repartiment de les tasques de cures. Aquest article afegeix al que ja va publicar sobre aquesta qüestió Gálvez a *Oikonomics* el 2020 la visió privilegiada que va proporcionar l'«experiment» del teletreball forçat durant el confinament per la pandèmia.

Amb aquest conjunt de contribucions, esperem que el dossier «Persones i organitzacions davant les "noves?" maneres de treballar» sigui d'interès tant per a persones interessades en una primera aproximació general a les «noves» maneres de treballar com per a aquelles amb interessos específics i amb plantejaments tant favorables com crítics sobre aquesta qüestió.

Referències bibliogràfiques

- ATKINSON, John. (1984). «Manpower management for flexible organisations». A: *Personnel Management*, vol. 16, núm. 2, pàg. 28-31.
- COMISSIÓ EUROPEA. *Partnership for a new organization of work*. COM(97)0128 - C4-0187/97.
- GÁLVEZ MOZO, Ana. (2020, maig). «Dones i teletreball: més enllà de la conciliació de la vida laboral i personal». A: *Oikonomics*, núm.13. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n13.2006>
- KLEIN, Lisl (1976). *New Forms of Work Organisation*. Cambridge University Press.
- OCDE (1970). «Research into new forms of work organisation». A: *The OECD Observer*, núm. 45, pàg. 37 [en línia]. Disponible a: https://read.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-observer/volume-1970/issue-2_observer-v1970-2-en#page37
- OCDE (2019). *Policy responses to new forms of work*. DOI: <https://doi.org/10.1787/0763f1b7-en>
- OSTERMAN, Paul (1994). «How common is workplace transformation and who adopts it?». A: *Industrial Labor Relations Review*, vol. 47, núm. 2, pàg. 173-88. DOI: <https://doi.org/10.1177/001979399404700202>
- RUBERY, Jill; EARNSHAW, Jill; MARCHINGTON, Mick; COOKE, Fang Lee; VINCENT, Steven (2002). «Changing organizational forms and the employment relationship». A: *Journal of Management Studies*, vol. 39, núm. 5, pàg. 645-672. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00306>
- SMITH, Vicki (1997). «New forms of work Organization». A: *Annual review of sociology*, vol. 23, pàg. 315-339. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.23.1.315>
- SPROULL, Lee; KIESLER, Sara (1992). *Connections: New Ways of working in the Networked Organization*. Cambridge: MIT Press.

Citació recomanada: RIMBAU-GILABERT, Eva. Persones i organitzacions davant les “noves?” maneres de treballar. *Oikonomics* [en línia]. Novembre 2022, n.19. ISSN 2330-9546. DOI. <https://doi.org/10.7238/o.n19.2226>



Eva Rimbau-Gilabert

erimbau@uoc.edu

Estudis d'Economia i Empresa. Universitat Oberta de Catalunya

Professora agregada de Recursos Humans i Organització. Experta en formes de treball flexible i transformació digital de la direcció de persones. És membre del grup de recerca Digital Business Research (DigiBiz), reconegut com a grup consolidat per l'Agència de Gestió d'Ajudes Universitàries i de Recerca de Catalunya (AGAUR).

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 4.0 Internacional de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obres derivades sempre que reconegueu els crèdits de les obres (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa es pot consultar a <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ca>.

