

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

CANVI DE TENDÈNCIES

## Noves formes de treball: nous reptes per a treballadors i empreses

**Francisco Rincon-Roldan**

Universitat Pablo de Olavide

**Juan Carlos Rivera-Prieto**

Universidad Pablo de Olavide

**Susana Pasamar**

Universidad Pablo de Olavide

**RESUM** Aquest treball ofereix una descripció de les noves formes de treball, i posa l'accent principalment en els avantatges i desavantatges que impliquen tant per a empleats com per a ocupadors. Des de la perspectiva dels recursos humans, l'aparició d'aquests nous models de treball, i la seva convivència amb formes més tradicionals d'ocupació, plantegen reptes per als quals la gestió més tradicional de funcions clàssiques, com ara la planificació, l'avaluació del rendiment o la gestió de les carreres professionals, poden no ser suficients. Com que els avantatges que aporten aquestes noves formes de treball són evidents i la seva expansió és inevitable, només queda minimitzar alguns riscos implícits tant per als ocupadors com per als treballadors.

**PALAULES CLAU** noves formes de treball; relacions d'ocupació; recursos humans

CHANGING TRENDS

### *New ways of working: new challenges for workers and companies*

**ABSTRACT** *This paper offers a description of the new forms of work, with special emphasis on the advantages and disadvantages that they involve for both employees and employers. From the perspective of Human Resources, these new models, and their coexistence with more traditional forms of employment, present challenges for the conventional management of functions such as planning, performance evaluation, or managing professional careers. Since the advantages that these new forms of work provide are evident, and their expansion is inevitable, all that remains is to minimize some implicit risks for both the employer and the employees.*

**KEYWORDS** *new forms of work; employment relationships; human resources*

## Introducció

Els canvis tecnològics, socials i econòmics de les últimes dècades han donat lloc a noves formes d'ocupació a l'àmbit mundial. Bàsicament, aquestes noves formes d'ocupació impliquen diferències amb les tipologies tradicionals en els patrons canviants, els llocs de treball, així com l'alteració de la relació un a un convencional entre ocupadors i treballadors. Acadèmics, legisladors i professionals d'àmbits diversos ja han manifestat la seva preocupació per l'ambigüitat de la situació laboral d'aquests treballadors, i les seves conseqüències en les condicions de treball, les funcions tradicionals de recursos humans o fins i tot la proliferació de falsos autònoms. Tot i que aquestes noves formes d'ocupació poden ajudar a construir un mercat laboral més flexible i inclusiu, sembla vital garantir una protecció social adequada i condicions de treball acceptables que garanteixin el compromís i la satisfacció de treballadors i d'ocupadors.

Encara que les formes estàndard d'ocupació continuen sent dominants, s'espera que l'expansió de les noves formes de treball continuï creixent. Davant d'això, és clau tenir en compte que el futur de l'ocupació implica la confluència de dimensions diverses, com la tecnològica, els aspectes socials i/o demogràfics, l'econòmica i els aspectes polítics i/o institucionals (Anner, Pons-Vignon i Raní, 2019; Balliester i Elsheikhi, 2018). En definitiva, estudis anteriors han destacat que les noves formes d'ocupació poden afectar el desenvolupament de noves competències, com ara la resiliència i la creativitat, i augmentar la satisfacció laboral, el *burnout*, el nombre de treballadors vulnerables, els conflictes de conciliació laboral (vida davant feina), el talent, la carrera professional, els valors del líder, la responsabilitat social corporativa i el compromís organitzacional (Santana i Cobo, 2020); o també en sentit negatiu, la desigualtat salarial, a causa d'alteracions en l'oferta i la demanda de treballadors de baixa i alta qualificació (Acemoglu i Restrepo, 2017).

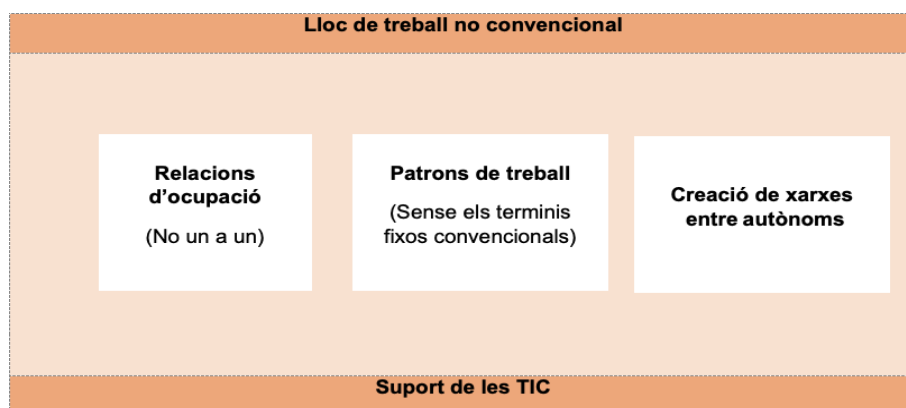
Prenent com a punt de partida les noves formes d'ocupació identificades per Eurofound (2019) i incorporant el teletreball a causa de l'especial rellevància durant la pandèmia mundial provocada per la covid-19 (Eurofound 2020), pretenem explorar aquestes noves opcions i entendre millor les implicacions que representen per als ocupadors i els empleats.

## 1. Noves formes de treball

Segons Eurofound (2015), les noves formes d'ocupació es caracteritzen per un o diversos dels elements següents (vegeu figura 1):

- Les relacions entre ocupadors i treballadors són diferents de la tradicional relació laboral establerta un a un.
- Proporcionen feina de manera esporàdica o intermitent, o fins i tot per períodes molt limitats, en contrast amb la forma contínua o regular de l'ocupació tradicional.
- Hi ha possibilitats de treballar en xarxa i cooperar entre treballadors autònoms.
- Els treballadors podran desplegar la feina fora de les instal·lacions de l'ocupador, incloent-hi diverses possibilitats, com el seu propi domicili, les instal·lacions dels clients o en mitjans de transport mentre es desplacin.

**Figura 1. Característiques generals de les noves formes d'ocupació**



Font: adaptat d'Eurofound (2020)

Segons això, s'identifiquen noves formes de treball, amb novetats en el model de relació laboral, o bé en el model mateix de treball. Les noves formes d'ocupació identificades (Eurofound, 2020b) són: el repartiment de treballadors, el treball compartit, el treball basat en vals, el treball eventual, el treball de gestió interina, el teletreball, el treball de plataforma, el treball de cartera i el treball col·laboratiu. Encara que el teletreball no representi una novetat, la seva àmplia extensió des del 2020 a causa de la covid-19 fa necessària la seva consideració (Pasamar *et al.*, 2022).

**1) El repartiment de treballadors** es refereix a la contractació conjunta d'un treballador per part de diversos ocupadors (Marica, 2020). Pretén equilibrar les diferents necessitats de recursos humans d'un grup d'ocupadors i, al mateix temps, oferir una feina segura als treballadors. D'acord amb regularitat de la situació, es poden trobar dues formes principals de repartiment de treballadors: el repartiment estratègic i el repartiment *ad hoc*. El repartiment estratègic de treballadors es refereix a un grup d'ocupadors que formen una xarxa que contracta un o diversos treballadors. Aquesta xarxa és responsable conjuntament d'aquests empleats (Eurofound, 2016). A diferència del treball temporal, els treballadors roten de manera regular entre els ocupadors que es troben a la xarxa, i treballen exclusivament per ells, de manera que la mateixa xarxa no té com a objectiu obtenir un benefici. En canvi, el repartiment de treballadors *ad hoc* és una solució temporal, en la qual un ocupador que de manera temporal no pot oferir feina al seu personal l'envia a treballar a una altra empresa, sense modificar el contracte de treball. Després d'aquest període, els treballadors tornen a l'empresa d'origen per reprendre les funcions anteriors.

**2) El treball compartit** consisteix en la contractació de diversos treballadors per cobrir conjuntament un sol lloc de treball a temps complet. És essencialment una forma de treball a temps parcial, i que té com a objectiu garantir que el lloc de treball compartit estigui dotat de personal permanent, i d'aquesta manera poder ampliar l'horari de determinats serveis. La prevalença del treball compartit varia considerablement segons els països, els llocs i les indústries. A més, s'ha utilitzat àmpliament en empreses públiques i en sectors com ara l'ensenyament i l'assistència.

**3) El treball basat en vals** és una forma d'ocupació en la qual un ocupador adquireix un val d'una tercera persona per pagar el servei d'un treballador (Eurofound, 2015). Els treballadors tenen un estatus entre empleat i treballador per compte propi (autònom), mentre que l'organització del val sovint és una autoritat governamental, una empresa privada o una organització sense ànim de lucre. Encara que l'ús s'ha limitat a activitats específiques, com els serveis domèstics i l'agricultura, abans de la pandèmia de covid-19 es va observar un augment creixent d'aquests tipus d'acords. Posteriorment, la difusió d'aquesta forma de treball sembla que ha disminuït a causa de les restriccions per desplaçar-se i reunir-se. Aquests acords pretenen contribuir a la legalització del treball no declarat i proporcionar una relació laboral formal no burocràtica (Eurofound, 2015).

**4) El treball eventual** fa referència als casos en els quals l'ocupació no és estable i contínua, i l'ocupador té la flexibilitat d'avisar els empleats a demanda, sense l'obligació de regularitat (Eurofound, 2019). Implica dos tipus d'acord: el treball intermitent i el treball a demanda. D'una banda, el treball eventual intermitent fa referència als casos en els quals un ocupador es dirigeix a un treballador perquè faci una feina específica durant un període de temps determinat, que implica l'acompliment d'una tasca o la realització d'un nombre determinat de dies de treball. D'altra banda, el treball a demanda implica contactar amb l'empleat quan hom el necessita. En alguns casos, els contractes de treball indiquen el total mínim i màxim d'hores de feina. Per exemple, en els sectors amb una demanda i una càrrega de feina fluctuants (com ara l'agricultura, el turisme, el comerç minorista i la indústria de l'entreteniment) és més probable que es faci un ús més accentuat del treball eventual. En temps econòmicament difícils i de gran incertesa és molt habitual que s'estenguin aquestes formes de treball. Els estudiants, que combinen les necessitats educatives amb els treballs no estables i continus que tenen, poden il·lustrar l'aspecte positiu de la flexibilitat del treball eventual.

**5) El treball de gestió interina** consisteix en la cessió temporal de treballadors molt especialitzats a altres empreses. Aquests treballadors s'envien a les empreses receptores amb un propòsit específic, com ara resoldre un repte específic de gestió o tècnic o ajudar en períodes econòmicament difícils. L'acord és similar al de les empreses de treball temporal, però aquests treballadors són experts altament especialitzats. El treballador expert sol tenir un estatus d'empleat, però en alguns països aquests acords es duen a terme sobre la base de l'autoocupació. Encara que la gestió interina continua sent marginal i només s'adapta a circumstàncies específiques, la presència que té en el mercat laboral actual és creixent. Les oportunitats i els riscos derivats de la flexibilitat són força similars als del treball eventual, i impliquen fluctuacions en els ingressos i la protecció social (Nergaard *et al.*, 2018). No obstant això, el nivell de seguretat laboral tendeix a ser millor i les activitats que cal dur a terme poden afavorir el desenvolupament de les competències del treballador. D'altra banda, també planteja problemes similars de compromís o encaix amb l'empresa.

**6) El teletreball** fa referència a l'ús de tecnologies de la informació i la comunicació (com ara telèfons intel·ligents, tauletes, ordinadors portàtils o de sobretaula) per fer la feina fora de les instal·lacions de l'ocupador, incloent-hi el treball des de casa, el treball des de qualsevol lloc i el treball mòbil. A més, qualsevol d'aquestes formes de teletreball pot ser esporàdica o habitual, en què el treball híbrid (combinació d'activitat presencial i a distància) és una opció que, fins i tot representant un repte organitzatiu per a moltes empreses, podria implicar la reducció de determinats aspectes negatius derivats del teletreball pur, com ara la falta d'implicació i compromís dels treballadors, o els problemes de comunicació o de sentiment de pertinença a l'equip.

En l'actualitat, les possibilitats tecnològiques han incrementat significativament l'ús de formes més ocasionals de teletreball (Messenger, 2019), al mateix temps que permeten l'existència de relacions laborals totalment a distància. Sovint el teletreball ocasional no s'acorda formalment entre l'ocupador i l'empleat, sinó que prové d'un acord informal entre l'empleat i el seu cap, que pot quedar fora del radar corporatiu per garantir la desconexió digital. No obstant això, cal destacar que, en el cas d'Espanya, segons el Decret llei 28/2020, el teletreball es defineix com aquelles activitats laborals amb relació de dependència que es duen a terme durant un determinat període de temps segons el tipus de contracte del treballador; i fa esment explícit a l'ús exclusiu o prevalent de mitjans i sistemes informàtics, telemàtics i de telecomunicació. Entre aquestes opcions, destaca el treball mòbil basat en les TIC com una de les manifestacions més recents del teletreball. En aquesta forma de treball, els empleats o els treballadors autònoms operen, almenys en una part però amb certa regularitat, des de diversos llocs possibles fora de les instal·lacions de l'ocupador, amb el suport de les tecnologies de la comunicació (Eurofound, 2015). No obstant això, aquesta variant està menys «lligada al lloc» que el teletreball tradicional i utilitza la tecnologia amb més intensitat. A més, els treballadors poden treballar en situacions canviants, incloent-hi casa seva, com ara la carretera o a les instal·lacions d'un client (Eurofound, 2020b), però normalment hi ha la necessitat de col·laborar amb altres treballadors o clients. Per tant, aquesta forma de treball és més habitual en el sector de les TIC, en les activitats professionals i científiques, en els serveis immobiliaris i financers i en els autònoms (Eurofound, 2020a).

**7) El treball de plataforma digital** consisteix a posar en contacte l'oferta i la demanda de treball remunerat a través d'una plataforma en línia o una aplicació que proporcionen una gran diversitat de serveis laborals personals, com ara els serveis d'entrega d'aliments, la cura de mascotes, la indústria de la salut, l'allotjament o el transport (Harris, 2018). A Espanya s'estima que aquesta nova forma de treball ha desafiat la distinció tradicional dels treballadors com a empleats o contractistes independents, fins al punt que la situació laboral dels treballadors es dirimeix sovint en els tribunals. No obstant això, en la majoria dels casos els treballadors es consideren autoocupats o autònoms. Encara que no disposem d'estadístiques oficials que determinin el nombre de treballadors en plataformes digitals a Espanya (com a activitat principal o secundària), dades d'una enquesta de la Comissió Europea eleven la xifra al 18,5 % de la població activa el 2018. Tenint en compte els escassos estudis empírics que tenim fins al moment, sembla que els resultats revelen que els treballadors d'aquestes plataformes són més joves i tenen un nivell d'estudis més alt que els del mercat de treball tradicional. A més, cal tenir en compte que l'ús d'aquestes plataformes permet connectar amb treballadors més enllà de les nostres fronteres, i això també complica el tractament jurídic d'aquests models.

**8) El treball de carter** es refereix a aquell tipus d'ocupació en el qual els autònoms, els autoocupats o les microempreses treballen per a molts clients mitjançant contractes a petita escala. Les dades sobre el treball de carter són escassos, però tot apunta que va quedar afectat negativament per la pandèmia de la covid-19. Estudis anteriors han identificat avantatges per als treballadors de carter, com ara la flexibilitat, l'autonomia, el contingut interessant de les tasques, el desenvolupament d'habilitats i una millor ocupabilitat (Eurofound, 2015; Negad *et al.*, 2018). No obstant això, aquesta nova forma de treball pot implicar inconvenients, com la inseguretat de la feina i dels ingressos i la consegüent falta de protecció social, l'aïllament professional i la prolongació del temps de treball.

**9) El treball col·laboratiu** implica la cooperació o la creació de xarxes entre els treballadors autònoms que van més enllà de les relacions tradicionals de la cadena de subministrament o dels socis comercials. Eurofound (2015) distingeix tres tipus d'acords:

- Les organitzacions paraigua, que ofereixen serveis administratius específics als treballadors autònoms, que poden no tenir els coneixements o recursos necessaris. Alguns exemples dels serveis prestats són la facturació als clients o la gestió de qüestions fiscals.
- El *coworking*, en el qual els treballadors autònoms o les microempreses comparteixen espais de treball i tasques de *back office* i de suport.

- Les cooperatives de treball, el tipus més freqüent i probablement ja no tan nou, en el qual els treballadors tenen conjuntament i controlen democràticament les organitzacions.

L'expansió d'aquestes noves formes de treball òbviament pot comportar conseqüències positives i negatives tant per a empreses com per als mateixos treballadors. A la taula 1 i a la taula 2 s'inclou un resum de les principals conseqüències positives i negatives per a empleats segons la literatura especialitzada:

**Taula 1. Possibles efectes positius i negatius en els empleats**

<b>Noves formes de treball</b>	<b>Possibles efectes positius en els empleats</b>	<b>Possibles efectes negatius en els empleats</b>
<b>Repartiment de treballadors</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguretat en l'ocupació.</li> <li>• Feina a temps complet.</li> <li>• Experiència i habilitats més diverses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta intensitat de feina.</li> <li>• conflicte entre la feina i la vida privada.</li> <li>• Integració limitada en les organitzacions.</li> <li>• Possibilitats limitades d'avançar en la carrera professional.</li> <li>• Potencialment estressant.</li> </ul>
<b>Treball compartit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciliació de la vida laboral i familiar.</li> <li>• Ingressos complementaris.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progressió limitada de la carrera professional.</li> <li>• Conciliació de la vida laboral i familiar.</li> <li>• Possibles conflictes entre treballadors compartits.</li> <li>• Intensitat de la feina.</li> </ul>
<b>Treball basat en vals</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La legalització de la feina no declarada.</li> <li>• Conciliació de la vida laboral i familiar.</li> <li>• Cotitzacions per a la protecció social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inseguretat laboral i d'ingressos.</li> <li>• Progressió professional limitada.</li> <li>• Falta de suport en matèria de salut i seguretat.</li> </ul>
<b>Treball eventual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Millora del benestar i la conciliació de la vida laboral i familiar.</li> <li>• Ingressos complementaris.</li> <li>• Flexibilitat horària.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingressos més baixos i imprevisibles.</li> <li>• Formació i progressió professional limitades.</li> <li>• Disminució del benestar i de la conciliació laboral i familiar.</li> <li>• Majors riscos per la salut i la seguretat.</li> <li>• Menor protecció social.</li> </ul>
<b>Treball de gestió interina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Millora del benestar i la conciliació de la vida laboral i familiar.</li> <li>• Ingressos complementaris.</li> <li>• Flexibilitat horària.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingressos més baixos i imprevisibles.</li> <li>• Formació i progressió professional limitades.</li> <li>• Disminució del benestar i de la conciliació laboral i familiar.</li> <li>• Més riscos per la salut i la seguretat.</li> <li>• Menys protecció social.</li> </ul>
<b>Teletreball i treball mòbil basat en les TIC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accés al mercat laboral per a persones amb discapacitat o sense mobilitat geogràfica.</li> <li>• Millora de la conciliació de la vida laboral i familiar.</li> <li>• Reducció del temps i els costos dels desplaçaments.</li> <li>• Més autonomia i flexibilitat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menys conciliació de la vida laboral i familiar.</li> <li>• Ampliació de la jornada laboral.</li> <li>• Costos relacionats amb l'entorn i la tecnologia del teletreball.</li> <li>• Soledat, menys suport social, aïllament professional.</li> <li>• Problemes de salut relacionats amb un estil de vida sedentari.</li> <li>• Tecnoestrès.</li> </ul>
<b>Treball de plataforma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilitat horària.</li> <li>• Ingressos complementaris.</li> <li>• Desenvolupament de competències transversals.</li> <li>• Accés fàcil i no burocràtic al mercat laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingressos més baixos i imprevisibles.</li> <li>• Progressió professional limitada.</li> <li>• Alta intensitat de feina.</li> <li>• Situació laboral ambigua.</li> <li>• Menys protecció social.</li> <li>• Falta de suport en matèria de salut i seguretat.</li> </ul>
<b>Treball de cartera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilitat horària.</li> <li>• Autonomia.</li> <li>• Contingut de les tasques.</li> <li>• Desenvolupament d'habilitats.</li> <li>• Millor ocupabilitat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inseguretat de la feina i dels ingressos.</li> <li>• Falta de protecció social.</li> <li>• Aïllament professional.</li> <li>• Prolongació del temps de treball.</li> </ul>

Noves formes de treball	Possibles efectes positius en els empleats	Possibles efectes negatius en els empleats
<b>Treball col·laboratiu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilitat horària.</li> <li>• Aprenentatge.</li> <li>• Augment de la productivitat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situació laboral i cobertura de protecció social poc clares.</li> <li>• Pèrdua d'autonomia.</li> </ul>

Font: elaboració pròpia després de revisió de la literatura

**Taula 2. Possibles efectes positius i negatius en els ocupadors**

Noves formes de treball	Possibles efectes positius en els empleats	Possibles efectes negatius en els ocupadors
<b>Repartiment de treballadors</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilitat per equilibrar les necessitats de recursos humans.</li> <li>• Racionalització del cost dels recursos humans.</li> <li>• Participació en xarxes regionals.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilitat conjunta (en el cas de compartir estratègicament el treballador).</li> <li>• Disminució de la productivitat individual.</li> <li>• Disminució de la qualitat.</li> <li>• Combinació imperfecta de les necessitats entre els diferents ocupadors.</li> </ul>
<b>Treball compartit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lloc de treball amb personal permanent.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibles conflictes.</li> </ul>
<b>Treball basat en vals</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'escassa càrrega administrativa per establir i finalitzar la relació laboral.</li> <li>• La cobertura de necessitats urgents de mà d'obra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sol atraure treballadors poc qualificats.</li> </ul>
<b>Treball eventual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Més productivitat.</li> <li>• Adaptació eficient a la càrrega de treball variable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menys qualitat del producte/servei.</li> <li>• Dificil encaix amb les estratègies innovadores.</li> <li>• Menys compromís i participació.</li> </ul>
<b>Treball de gestió interí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Més productivitat.</li> <li>• Adaptació eficient a la càrrega de feina variable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menys qualitat del producte/servei.</li> <li>• Dificil encaix amb les estratègies innovadores.</li> <li>• Menys compromís i participació.</li> </ul>
<b>Teletreball i treball mòbil basat en les TIC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accés al talent a tot el món.</li> <li>• Atracció de professionals altament qualificats.</li> <li>• Millora del rendiment individual.</li> <li>• Reducció dels costos immobiliaris, d'espai d'oficina, de subministraments i d'altres despeses generals.</li> <li>• Menys absentisme i rotació de personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultats per mantenir la cultura organitzativa.</li> <li>• Menor confiança, intercanvi de coneixements i innovació.</li> <li>• Dificultats per integrar als empleats de l'oficina i del teletreball.</li> </ul>
<b>Treball de plataforma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Més productivitat, en alguns casos.</li> <li>• Adaptació eficaç a la càrrega de treball variable.</li> <li>• Falta de compromís i dedicació.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menys productivitat, en alguns casos.</li> <li>• Menys qualitat del producte/servei.</li> <li>• Dificil encaix amb les estratègies innovadores.</li> </ul>
<b>Treball de cartera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilitat per equilibrar les necessitats de recursos humans.</li> <li>• Adaptació eficaç a la càrrega de feina variable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibles conflictes.</li> <li>• Dificil encaix amb les estratègies innovadores.</li> <li>• Menys compromís i participació.</li> </ul>
<b>Treball col·laboratiu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducció del risc empresarial.</li> <li>• Més productivitat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilitat conjunta (en el cas de compartir estratègicament la feina).</li> <li>• Possibles conflictes.</li> </ul>

Font: elaboració pròpia després de revisió de la literatura



## 2. Implicacions de les noves formes de treball

Les diferents formes de treball descrites i detallades en aquest capítol presenten un repte ineludible per a la gestió dels recursos humans, i la més que probable expansió en un futur pròxim fa necessària una reflexió de tots els agents implicats (Rimbau i Pasamar, 2021).

Actualment, tant empreses com treballadors estan sotmesos al canviant panorama laboral, caracteritzat per nous patrons d'ocupació que afecten inevitablement el disseny i el desenvolupament de les pràctiques de gestió de recursos humans de qualsevol organització. Pràctiques clàssiques d'avaluació del rendiment, de la retribució, o del desenvolupament de carrera, deixen de tenir sentit en un entorn on les relacions ja no s'estableixen entre un model únic treballador-ocupador, o en el qual no hi ha estabilitat per al desenvolupament de relacions d'ocupació a llarg termini en les quals tant empresa com treballador inverteixin.

Per exemple, la planificació de recursos humans es posiciona com una de les primeres i principals pràctiques entorn de les persones dins d'una organització (Hamouche, 2021). Els nous escenaris de treball estan afectant i continuaran afectant la manera en la qual les organitzacions planifiquen les necessitats de personal. En aquest sentit, noves formes d'ocupació com el repartiment de treballadors o el treball compartit poden fer créixer el nivell de flexibilitat empresarial en matèria de capital humà. No obstant això, aquesta flexibilitat no queda exempta de limitacions, ja que moltes d'aquestes pràctiques poden comportar certa precarietat per als treballadors i, en sentit contrari, problemes de conciliació de la vida professional i personal en els casos en els quals els treballadors, davant la incertesa de futurs encàrrecs laborals, acceptin més volum de feina del que és raonable o no respectin el temps de descans. D'altra banda, algunes d'aquestes noves formes de treball també poden complicar la gestió estratègica dels recursos humans d'una organització, perquè tot apunta que determinats llocs vitals en les organitzacions, o perfils molt específics, no es poden compartir o buscar en plataformes digitals amb immediatesa. En aquest sentit, autors com Vahdat (2022) destaquen com les formes de treball impulsades després de la covid-19 presenten tant dificultats com beneficis per a ocupadors i treballadors.

És necessari destacar el repte davant el qual es troben les organitzacions a l'hora d'implementar pràctiques de recursos humans clau, com ara l'avaluació del rendiment o fins i tot polítiques de gestió de la diversitat o de conciliació de la vida familiar i laboral. Dissenyar polítiques de recursos humans per a un col·lectiu que varia segons les necessitats d'organitzacions i treballadors implica dificultats evidents. Així, per exemple, la feina desenvolupada a distància complica el contacte i l'acostament entre ocupador i empleat, i això dificulta els processos d'avaluació per part de l'ocupador i de participació per part de l'empleat (Adikaram, Naotunna i Priyankara, 2021). D'altra banda, en treballs col·laboratius o de carter a no és menyspreable l'efecte negatiu que pot exercir l'adaptació dels treballadors a cada projecte, tant en termes de rendiment per a l'organització com de sobrecàrrega per als treballadors. En els casos en els quals la relació d'ocupació no s'estableix segons el model tradicional treballador-ocupador, queda per resoldre com es lideren els grups de treball, i com es poden motivar aquests treballadors la vinculació dels quals amb l'empresa és només temporal.

Finalment, és imprescindible destacar de quina manera les noves formes de treball col·laboratiu incideixen significativament en el grau de compromís (Wong, Kost i Fieseler, 2021), des d'un punt de vista dual. Les organitzacions troben dificultats per incrementar el compromís dels treballadors, bàsicament en els models en els quals la relació amb els treballadors no és constant (per exemple, amb el treball de carter a) o no implica un contacte continu (com ara la feina a distància). El menor compromís del treballador podria representar una reducció del rendiment o un comportament extra-rol més baix. De la mateixa manera, la dificultat dels empleats per identificar-se i involucrar-se amb els objectius d'una organització pot significar menys implicació, que es pot traduir en una pitjor qualitat del servei als clients, una inferior satisfacció laboral i un pitjor rendiment organitzatiu.

## Conclusions

Sembla clar que les noves formes de treball han arribat per quedar-se, encara que la seva expansió ha estat poc uniforme si tenim en compte diferents sectors i tipus d'empreses. Obviar els avantatges que ofereixen seria negar

l'evidència, però també és obvi que la seva expansió implica grans desafiaments per a empreses, treballadors i administracions públiques.

La flexibilitat que aquestes noves formes de treball impliquen és evident, i permet a les empreses adaptar-se a un entorn incert, i fer front a necessitats canviants i difícils de preveure. Però aquesta mateixa flexibilitat es pot materialitzar en problemes d'adaptació, encaix estratègic, manteniment de cultura organitzativa o fins i tot reducció de nivells de qualitat i productivitat. I encara més, la precarització del model d'ocupació és un risc que sembla implícit en algunes de les formes de treball destacades, i que preocupa organismes diversos en els últims anys (Eurofound, 2020b).

Com que els beneficis i la seva expansió en el futur pròxim són inevitables, es tracta de minimitzar les possibles conseqüències negatives derivades de les noves formes de treball, i de dissenyar polítiques de recursos humans que corregeixin els possibles inconvenients. I encara més, la dificultat consisteix a donar resposta a empreses i empleats amb models d'ocupació tradicionals, i simultàniament gestionar de manera satisfactòria els treballadors que presenten models de relació més nous en la mateixa organització.

## Finançament

Suport financer per aquest capítol rebut pel Projecte PID2020-112599GB-I00 finançat per MCI/AEI/10.13039/501100011033

## Referències bibliogràfiques

- ACEMOGLU, Daron; RESTREPO, Pascual (2017). «Secular Stagnation? The Effect of Aging on Economic Growth in the Age of Automation». A: *American Economic Review*, vol. 107, núm. 5, pàg. 174-179. DOI: <https://doi.org/10.1257/aer.p20171101>.
- ADIKARAM, Arosha S.; NAOTUNNA, N.P.G.S.I.; PRIYANKARA, H.P.R. (2021). «Battling COVID-19 with human resource management bundling». A: *Employee Relations: The International Journal*, vol. 43, núm. 6, pàg. 1269-1289. DOI: <https://doi.org/10.1108/ER-08-2020-0390>.
- ANNER, Mark; PONS-VIGNON, Nicolás; RANI, Uma (2019). «For a Future of Work with Dignity: A Critique of the World Bank Development Report, The Changing Nature of Work». A: *Global Labour Journal*, vol. 10. DOI: <https://doi.org/10.15173/glj.v10i1.3796>.
- BALLIESTER, Thereza; ELSHEIKHI, Adam (2018). «The future of work a literature review». A: ILO Working Papers 994987493402676, International Labour Organization [en línia]. Disponible a: <https://ideas.repec.org/p/ilo/ilowps/994987493402676.html>.
- EUROFOUND (2015). «New forms of employment». Publications Office of the European Union. Luxemburg [en línia]. Disponible a: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2015/new-forms-of-employment>.
- EUROFOUND (2016). «New forms of employment: Developing the potential of strategic employee sharing». Publications Office of the European Union. Luxemburg [en línia]. Disponible a: <https://www.eurofound.europa.eu/new-forms-of-employment-developing-the-potential-of-strategic-employee-sharing>.
- EUROFOUND (2019). «Casual work: Characteristics and implications, New forms of employment series». Publications Office of the European Union. Luxemburg [en línia]. Disponible a: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2019/casual-work-characteristics-and-implications>.
- EUROFOUND (2020a). «Living, working and COVID-19. First findings – April 2020». Publications Office of the European Union. Luxemburg [en línia]. Disponible a: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19>.
- EUROFOUND (2020b). «New forms of employment: 2020 update, New forms of employment series». Publications Office of the European Union. Luxemburg [en línia]. Disponible a: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/new-forms-of-employment-2020-update>.



- EUROFOUND (2020c). «Telework and ICT-based mobile work. Flexible working in the digital age. New forms of employment series». Publications Office of the European Union. Luxemburg [en línia]. Disponible a: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/telework-and-ict-based-mobile-work-flexible-working-in-the-digital-age>.
- HAMOUCHE, Salima (2021). «Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions». A: *Journal of Management & Organization*, pàg. 1-16. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>.
- HARRIS, Seth D. (2018, 14 de junio). «Workers, Protections, and Benefits in the U.S. Gig Economy». A: *Global Law Review* [en línia]. [Data de consulta: 11 Juliol 2022]. Disponible a: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3198170](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3198170).
- MARICA, Mihaela-Emilia (2020). «Employee sharing: a new type of employment, opportune in a globalized context». A: *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, vol. 14, núm. 1, pàg. 1187-1195. DOI: <https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0111>.
- MESSENGER, Jon C. (2019). «Introduction: Telework in the 21st century: an evolutionary perspective». A: MESSENGER, Jon C. (ed.). *Telework in the 21st century: an evolutionary perspective*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781789903751>.
- NERGAARD, Kristine; ANDERSEN, Rolf K.; ALSOS, Kristin; OLDERVOLL, Johannes (2018). *Fleksibel arbeidstid*. En analyse av ordninger i norsk arbeidsliv, Fafo-rapport, vol. 15 [en línia]. [Data de consulta: 12 Juliol 2022]. Disponible a: <https://www.fafo.no/en/publications/fafo-reports/fleksibel-arbeidstid>.
- PASAMAR, S.; S. ABDESELAM-EL-BAKKOURI; E. GARCÍA; B. GONZÁLEZ (2022). «Telework During the COVID19 Lockdown in Spain: A Bold Experiment». A: A. R.-S. y Y. R. A. SALAS VALLINA (eds.). *Towards Humanizing Workplaces and Organizations: Enriching Theory and Practice Through Multiple Approaches*. València: Editorial Tirant Lo Blanch.
- RIMBAU-GILABERT, Eva; PASAMAR, Susana (2021). «New Forms of Work». A: Santana, Mónica; Valle-Cabrera, Ramón (eds.). *New Directions in the Future of Work*, pàg. 55-76. Bingley: Emerald Publishing Limited. DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-80071-298-020211008>.
- SANTANA, Mónica; COBO, Manuel J. (2020). «What is the future of work? A science mapping analysis». A: *European Management Journal*, vol. 38, núm. 6, pàg. 846-862. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.010>.
- VAHDAT, Sahar (2022). «The role of IT-based technologies on the management of human resources in the COVID-19 era». A: *Kybernetes*, vol. 51, núm. 6, pàg. 2065-2088. DOI: <https://doi.org/10.1108/K-04-2021-0333>.
- WONG, Sut I.; KOST, Dominique; FIESELER, Christian (2021). «From crafting what you do to building resilience for career commitment in the gig economy». A: *Human Resource Management Journal*, vol. 31, núm. 4, pàg. 918-935. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12342>.

---

**Citació recomanada:** RINCON-ROLDAN, Francisco; RIVERA-PRIETO, Juan Carlos; PASAMAR, Susana. *Noves formes de treball: nous reptes per a treballadors i empreses*. *Oikonomics* [en línia]. Novembre 2022, n. 19. ISSN 2330-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n19.2220>

---



**Francisco Rincon-Roldan**

fjrinrol@upo.es

**Universitat Pablo de Olavide**

Formador i consultor en l'Àrea de Gestió de Recursos Humans, imparteix docència en la Universitat Pablo de Olavide i en la Universitat de Sevilla. També és docent en el màster de la Cambra de Comerç de Sevilla i mentor de l'Àrea d'Emprenedoria del programa Sevilla Emprenedora de l'Ajuntament de Sevilla. Compta amb publicacions en revistes internacionals de prestigi com *Employee Relations* i *Personnel Review*, entre altres, a més de nombroses participacions en diferents congressos nacionals i internacionals en matèria de recursos humans.



**Juan Carlos Rivera-Prieto**

jcrivpri@upo.es

**Universitat Pablo de Olavide**

Investigador predoctoral, està cursant un doble doctorat internacional a la Universitat Pablo de Olavide de Sevilla (Espanya) i a la Universitat de Passau (Alemanya), on exerceix tasques de docència i recerca. La seva experiència professional prèvia es va desenvolupar en el banc internacional BNP Paribas, i això li va permetre adquirir coneixements per a la seva recerca actual. També ha pres part en nombrosos congressos internacionals i ha rebut el Premi a l'Investigador Novell en el XXIX Congrés Internacional de l'ACEDE (Associació Científica d'Economia i Direcció de l'Empresa) i el Premi a la Millor Comunicació en el XXXI Congrés Internacional d'ACEDE pel seu treball relacionat amb el valor estratègic dels recursos humans a les noves empreses.



**Susana Pasamar**

spasrey@upo.es

**Universitat Pablo de Olavide**

Doctora en Administració d'Empreses per la Universitat Pablo de Olavide, la seva àrea de coneixement són els recursos humans, amb interès especial en la conciliació de la vida professional i personal, l'aprenentatge organitzatiu, el benestar i la sostenibilitat. Ha participat en nombrosos projectes de recerca, i actualment és co-IP de dos projectes, d'àmbit autonòmic i nacional. Ha dut a terme estades de recerca en centres prestigiosos com Middlesex University i Portsmouth Business School, on continua col·laborant en diversos projectes. Igualment, participa en màsters i projectes de recerca en centres com la Universitat de Cadis, la Universitat de València i l'École Hotelière de Lausanne.

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>.

