

Dossier: «Personas y organizaciones ante las ¿nuevas? formas de trabajar» coordinado por Eva Rimbau Gilabert

EDITORIAL

Personas y organizaciones ante las ¿nuevas? formas de trabajar

Eva Rimbau-Gilabert

Estudios de Economía y Empresa. Universitat Oberta de Catalunya

RESUMEN El artículo describe en primer lugar los diferentes significados que se ha dado a la expresión «nuevas formas de trabajar» en las últimas décadas. Destaca su vínculo con la flexibilidad en la relación entre el empleador y la mano de obra, con un creciente énfasis en la separación respecto al empleo indefinido a tiempo completo y realizado en las instalaciones de la empresa. Seguidamente, se presentan las aportaciones incluidas en este monográfico, que ofrecen una amplia visión de las actuales nuevas formas de trabajar, prestando una atención específica al teletrabajo y presentando también una visión crítica sobre el impacto del trabajo de plataformas y el teletrabajo.

PALABRAS CLAVE nuevas formas de trabajar; flexibilidad; teletrabajo; trabajo 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*

Introducción

Este dossier trata de las llamadas «nuevas formas de trabajar». Comencemos reconociendo que calificar algo como «nuevo» no nos ayuda a saber qué incluye o excluye, ni qué es eso «viejo» que se supone que sustituye. No es la primera vez que se aplica el adjetivo «nuevo» a un fenómeno de interés para la economía y la empresa. Recordemos, por ejemplo, la expresión «nuevas tecnologías», que se usó ampliamente desde finales de los noventa hasta bien avanzada la década de 2010 y que en realidad se refería a las «tecnologías de la información y la comunicación» (TIC) que se habían difundido en aquel momento. Ahora, lo nuevo son las formas de trabajar y, en esta ocasión, no resulta tan fácil saber a qué se refieren exactamente. Porque, además de los problemas que entraña el adjetivo «nuevo», tampoco está claro qué son las «formas de trabajar». Este artículo ofrece una explicación de a qué nos referimos con la expresión «nuevas formas de trabajar» para, una vez aclarado esto, presentar los artículos incluidos en el monográfico.

1. Deconstruyendo el concepto de «nuevas formas de trabajar»

La expresión «nuevas formas de trabajar» está llena de problemas. Por un lado, la dificultad de saber qué es lo «nuevo» y, por otro, la falta de contenido claro del concepto «formas de trabajar». Esta sección realiza una breve revisión histórica de esta expresión para entender su evolución y su contenido actual.

La expresión «**nuevas formas de organización del trabajo**» comenzó a utilizarse en los **años setenta** en referencia al aumento de la participación de los trabajadores en la organización del trabajo. Una de las primeras referencias es el artículo «Research into new forms of work organisation», publicado en *The OECD Observer* en 1970, y algo después, en 1976, la científica social Lisl Klein publicaba el libro *New Forms of Work Organisation* (Klein, 1976). En esta oleada de «novedad», los cambios en el trabajo iban en el sentido de **enriquecer los puestos**, dando a las personas empleadas mayor formación, información y capacidad de decisión sobre su propio trabajo y, al mismo tiempo, proporcionando una mayor eficiencia a las empresas. Por lo tanto, esta visión de las nuevas formas de trabajo fue claramente favorable, pues se pensaba que aportaba beneficios tanto a personas como a empresas.

En la **década de los noventa** hubo una nueva oleada de interés por las nuevas formas de trabajar, que incluía una dimensión tecnológica y otra organizativa. La primera queda reflejada en el libro *Connections: New forms of working in the networked organization* («Conexiones: Nuevas formas de trabajar en la organización en red»), publicado en 1991 por Lee Sproull y Sara Kiesler y que alcanzó una amplia difusión. En esta obra, se analizaba el impacto del uso del **correo electrónico** sobre las personas, la productividad y la cultura organizacional. Los autores lo veían como una fuerza generalmente positiva, que facilitaría la comunicación y la movilización de la cultura organizativa, además de facilitar que las personas se vieran como parte de una organización mayor en vez de como miembros como un departamento particular.

En cuanto a la visión más organizativa de las nuevas formas de trabajar, un artículo de Paul Osterman (1994), ampliamente citado, las denominaba «nuevos modelos de organización del trabajo», «nuevos sistemas de trabajo» y «organización flexible del trabajo». Las definía como: «modelos que implican innovaciones en el mercado laboral interno, como las definiciones amplias de los puestos de trabajo y el uso de equipos, grupos de resolución de problemas de los empleados y círculos de calidad». Por lo tanto, el concepto de «novedad» sigue centrado, como en los años setenta, en la ampliación de la responsabilidad y la implicación de las personas empleadas en las decisiones sobre el trabajo. Un cambio significativo, no obstante, es que Osterman vinculó la novedad a la idea de **flexibilidad**, entendida como la capacidad de los individuos para ir más allá de una definición estrecha de sus responsabilidades, estando dispuestos a cambiar de tareas con relativa frecuencia y a basarse menos en procedimientos rígidos para decidir quién hacía qué.

El concepto de «flexibilidad» aplicado al trabajo había encontrado un tiempo antes su perfecta articulación en el modelo de «empresa flexible» propuesto por Atkinson en 1984, que incluía dos dimensiones principales de flexibilidad en los recursos humanos. Por un lado, la **flexibilidad funcional**, referida a la polivalencia de funciones que pueden realizar los empleados y que hace más adaptable su asignación a tareas distintas. Por otro lado, la **flexibilidad numérica** se refiere al ajuste del volumen de trabajo que puede ser realizado por los propios empleados con contrato estable (flexibilidad numérica interna), por ejemplo, mediante un horario flexible o la contratación a tiempo parcial, o por empleados con contratos inestables o externos (flexibilidad numérica externa), por ejemplo, empleados temporales o el

personal subcontratado. En consecuencia, las primeras oleadas de «nuevas formas de trabajo» se centraron, implícita o explícitamente, en la flexibilidad funcional que podían aportar unos trabajadores «empoderados» y con responsabilidades más amplias.

En la misma línea se pronunciaba la Comisión Europea en 1997, cuando publicó el *Libro Verde. Asociación para una nueva organización del trabajo*, según el cual la creación de un lugar de trabajo moderno debería constituir la piedra angular para la mejora de la competitividad de los Estados miembros. Este lugar de trabajo moderno debería superar el modo tradicional de «producción en masa» mediante la adopción de una estructura más flexible que, presumiblemente, sería más adaptable al cambiante entorno económico y tecnológico. Los focos principales de este intento serían el desarrollo de personas trabajadoras «altamente cualificadas», con «alta confianza» entre los trabajadores y la dirección, y «alta calidad» en el entorno de trabajo y en el producto final. Es decir, huyendo de la concepción tradicional del trabajo basado en una organización jerárquica de arriba hacia abajo, con un elevado nivel de especialización y tareas simples y a menudo repetitivas. Una vez más, se enfatizaba el valor de la flexibilidad funcional. Todo ello debía mejorar la innovación y la productividad y desarrollarse en un clima de cooperación entre los interlocutores sociales y los Gobiernos nacionales.

A finales de los noventa e inicios de los 2000, surgió una tercera ola de trabajos que analizaban las «nuevas formas de trabajar», en esta ocasión adoptando un **enfoque crítico** que daba un nuevo sentido a este concepto. El artículo «New Forms of Work Organization», de Vicky Smith, publicado en 1997 en la prestigiosa revista *Annual Reviews of Sociology*, puso de manifiesto que la flexibilidad funcional de Osterman generaba varios impactos no previstos. Por un lado, la mayor responsabilidad de las personas trabajadoras causaba una **intensificación** del trabajo, es decir, una creciente cantidad de esfuerzo que un empleado debía realizar durante la jornada laboral. De forma paralela, dado que las personas tomaban más decisiones y controlaban su propio trabajo, **desapareció una parte importante de la capa directiva intermedia**, que se consideró innecesaria. Finalmente, Smith explicó cómo la flexibilidad funcional se había logrado mediante la expansión y la contracción del tamaño de la mano de obra para acomodar las fluctuaciones en la producción y el ciclo del servicio. Para lograrlo, **se reemplazaron parte de los trabajadores con contratos estables por trabajos temporales y a tiempo parcial**. En consecuencia, la flexibilidad funcional había potenciado indirectamente la flexibilidad numérica.

Poco después, en 2002, Rubery y sus coautores destacaron que la proliferación de las alianzas entre organizaciones, las redes de organizaciones y otras formas de asociación organizativa habían diluido la centralidad de la figura tradicional del empleador único, aumentando la **inestabilidad** y la **incertidumbre** en el trabajo. En concreto, se referían a formas de organización como el trabajo autónomo dependiente, las contrataciones temporales, la subcontratación, los centros de trabajo multiempresariales, las empresas de trabajo temporal y las franquicias. En estos contextos, surgían nuevas **ambigüedades** sobre aspectos en el trabajo tan importantes como quién era responsable de la supervisión y el control, qué ocurre si hay contradicción entre las exigencias en materia de prevención de riesgos entre el empleador principal y un mánager de la segunda empresa, las posibles diferencias salariales y de condiciones laborales entre las empresas asociadas, o a quién se debe lealtad y confidencialidad.

En definitiva, según esta visión crítica de las nuevas formas de trabajo, estas implicaban una intensificación del trabajo para los empleados que aportan flexibilidad funcional, mientras que los empleados que aportaban flexibilidad numérica se encontraban en una situación de incertidumbre e inseguridad. La optimista visión que se había tenido hasta mediados de los noventa se desvanecía.

El término «nuevas formas de trabajar» se ha seguido utilizando **desde los años 2000 hasta la actualidad**, y recibió una atención creciente, sobre todo a partir de 2019, con una última oleada de interés a raíz de la pandemia de la COVID-19. En este periodo, el desarrollo de la **tecnología** ha jugado un papel clave en la evolución de las nuevas formas de trabajo, al facilitar que el **teletrabajo** sea realmente funcional y la aparición del **trabajo de plataforma**.

En esta reciente versión de las nuevas formas de trabajar, estas han tendido a definirse por oposición respecto a lo que no son (las «viejas» formas de trabajar). Por ejemplo, la OCDE y la Comisión Europea realizaron en 2018 una encuesta a miembros de los Ministerios de Trabajo en países de la OCDE, la UE y el G20 para conocer las respuestas políticas ante las nuevas formas de trabajo (OCDE, 2019). Entendieron esas nuevas formas como «tipos de contrato que **se apartan del “contrato de trabajo estándar”**», esto es, un contrato de trabajo dependiente a tiempo completo y de duración indefinida». Es decir: es nueva forma de trabajo todo aquello que no es un trabajo con contrato laboral indefinido que se realiza en los espacios proporcionados por el empleador y en jornada completa con un horario estable.

Anteriormente, Eurofound (2015) había dado una definición más propositiva de las nuevas formas de trabajo. Sus características definitorias son que proporcionan **trabajo de manera esporádica o intermitente**, o incluso por períodos muy limitados (en contraste con la forma continua o regular de la ocupación tradicional), y dan la posibilidad de **trabajar en red y cooperar** entre trabajadores autónomos. A ello hay que añadir la dimensión geográfica que aporta el **teletrabajo**, lo que incluye en el concepto el trabajo que se realiza fuera de las instalaciones del empleador, incluyendo el propio domicilio de los trabajadores, las instalaciones de los clientes o en medios de transporte mientras se desplacen.

En esta última oleada, las «nuevas formas de trabajar» ya no son vistas de modo genéricamente positivo, sino que se reconoce que, si bien el uso de contratos temporales u ocasionales y la aparición del trabajo de plataforma puede aportar ventajas (como la flexibilidad tanto para los empleadores como para los trabajadores), también pueden comprometer la calidad del empleo, y aparecer consecuencias negativas derivadas del uso excesivo o inadecuado de estos contratos sobre «la igualdad, la productividad y el crecimiento, la competencia leal entre empresas y la sostenibilidad de los sistemas de protección social» (OCDE, 2019). Aunque la palabra «flexibilidad» se sigue asociando a las nuevas formas de trabajo, con un tinte inicialmente positivo (ofrece libertad para los individuos y adaptabilidad para las empresas), sus consecuencias ya no se perciben tan favorables.

En síntesis, las «nuevas formas de trabajar» se han referido a diferentes prácticas desde que se comenzó a utilizar esta expresión. **Inicialmente incluían la mayor participación** de las personas en la organización del trabajo, dado que ampliaban las posibilidades de comunicación, así como el abanico de tareas que podían realizar y sobre las que podían decidir. Poco a poco, no obstante, fueron refiriéndose a formas de contratación que implicaran un **menor compromiso para el empleador** y a modos de realizar el trabajo **no vinculados a un espacio** propiedad de la empresa. Es decir, a pesar de las diferencias, las nuevas formas de trabajar siempre han implicado la flexibilidad en el trabajo, y hoy se refieren de manera preponderante a la flexibilidad numérica y la geográfica.

La clave del impacto de las actuales nuevas formas de trabajar radica, precisamente, en quién promueve y se beneficia de la flexibilidad que estas ofrecen. Cuando es la empresa quien promueve la flexibilidad, esta suele obtener beneficios en forma de mayor eficiencia y productividad. Pero el impacto suele ser menos favorable para las personas trabajadoras que, como hemos visto, necesitan realizar mayores esfuerzos, sufren mayor incertidumbre e incluso precariedad en sus condiciones laborales. En cambio, cuando las personas son las que eligen cómo trabajar, suelen obtener beneficios en forma de mayor autonomía y satisfacción laboral, así como una mejor conciliación entre vida y trabajo. Hay que destacar que también las empresas pueden obtener beneficios en este caso, en forma de mayor confianza y compromiso por parte de las personas trabajadoras.

2. Este dossier

Este dossier reúne siete contribuciones que se aproximan a las nuevas formas de trabajar y su impacto desde perspectivas diversas.

En el artículo inicial, titulado «Nuevas formas de trabajo: nuevos retos para trabajadores y empresas», **Rincón, Rivera y Pasamar** ofrecen una panorámica muy clarificadora sobre las modalidades que se incluyen en la actual visión dentro del paraguas «nuevas formas de trabajo». Además, identifican sus potenciales efectos positivos y negativos tanto para empresas como para personas empleadas, y los retos que representan para la dirección de personas. Esta visión conceptual y amplia se ve complementada con el artículo «Las (nuevas) formas de trabajar en España evidencian una flexibilidad organizativa para hacer frente a cualquier entorno», en el que **García Martínez** describe los principales resultados obtenidos en un reciente estudio sobre los cambios en la dirección de personas y las nuevas formas de trabajar, a partir de las respuestas de 527 personas en dirección general y dirección de recursos humanos.

Los siguientes artículos del monográfico reflexionan sobre ciertas formas específicas de trabajo y sus implicaciones. En particular, el teletrabajo centra la mayor parte de la atención, con cuatro artículos que adoptan enfoques diferentes sobre este mismo fenómeno. En el artículo «¿Qué necesito saber para facilitar el *smart working* en mi organización?» **Rimbau, Lladós, Meseguer y Sabadell** describen las competencias profesionales para implementar un teletrabajo eficiente y sostenible en una organización. Por su parte, **Sabadell** describe en el artículo «Teletrabajo en evolución: una aproximación narrativa» cómo ha cambiado la forma de entender el teletrabajo y sus impactos y cómo ello se ha reflejado en el discurso de la normativa. Peñarroja se acerca a cuestiones más aplicadas en su artículo «Resultados de dos

intervenciones para mejorar la colaboración en equipos virtuales a través del *feedback* y la gestión emocional», en el que describe dos intervenciones diseñadas para mejorar la colaboración en equipos virtuales y ofrece recomendaciones para organizaciones en las que haya equipos distribuidos, lo que ocurre cada vez con mayor frecuencia.

El dossier cierra con dos artículos que comparten una visión crítica sobre las nuevas formas de trabajar. **Fernández**, en «Consumo, trabajo y economía de plataformas: una reflexión crítica», se centra en el trabajo de plataforma y pone de relieve la importancia del apoyo tácito de muchos consumidores a la precariedad laboral que caracteriza a gran parte de la economía de plataformas. Finalmente, en «Teletrabajo y conciliación: ¿una trampa para las mujeres?», **Sánchez Aragón, Belzunegui, Erro y Pastor** revisan la evidencia empírica disponible para advertir sobre la amenaza que el teletrabajo puede suponer para las mujeres, por su potencial para impactar en su desempeño laboral y en la persistencia de la desigualdad en el reparto de las tareas de cuidados. Este artículo añade al que publicó sobre esta cuestión Gálvez en *Oikonomics* en 2020 la visión privilegiada ofrecida por el «experimento» del teletrabajo forzado durante el confinamiento por la pandemia.

Con este conjunto de contribuciones, esperamos que el dossier «Personas y organizaciones ante las ¿nuevas? formas de trabajar» sea de interés tanto para personas interesadas en una primera aproximación general a las «nuevas» formas de trabajar, como para aquellas con intereses específicos y con enfoques tanto favorables como críticos sobre esta cuestión.

Referencias bibliográficas

- ATKINSON, John. (1984). «Manpower management for flexible organisations». En: *Personnel Management*, vol. 16, núm. 2, pág. 28-31.
- COMISSIÓ EUROPEA. *Partnership for a new organization of work*. COM(97)0128 - C4-0187/97.
- GÁLVEZ MOZO, Ana. (2020, mayo). «Mujeres y teletrabajo: más allá de la conciliación de la vida laboral y personal». En: *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». En: *The OECD Observer*, núm. 45, pág. 37 [en línea]. Disponible en: 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?». En: *Industrial Labor Relations Review*, vol. 47, núm. 2, pág. 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». En: *Journal of Management Studies*, vol. 39, núm. 5, pág. 645-672. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00306>
- SMITH, Vicki (1997). «New forms of work Organization». En: *Annual review of sociology*, vol. 23, pág. 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.

Cita recomendada: RIMBAU-GILABERT, Eva. Personas y organizaciones ante las ¿nuevas? formas de trabajar. *Oikonomics* [en línea]. Noviembre 2022, n.19. ISSN 2330-9546. DOI. <https://doi.org/10.7238/o.n19.2226>



Eva Rimbau-Gilabert

erimbau@uoc.edu

Estudios de Economía y Empresa. Universitat Oberta de Catalunya

Profesora agregada de Recursos Humanos y Organización. Experta en formas de trabajo flexible y transformación digital de la dirección de personas. Es miembro del grupo de investigación Digital Business Research (DigiBiz), reconocido como grupo consolidado por la Agencia de Gestión de Ayudas Universitarias y de Investigación de Cataluña (AGAUR).

Los textos publicados en esta revista están sujetos –si no se indica lo contrario– a una licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos, comunicarlos públicamente, hacer obras derivadas siempre que reconozca los créditos de las obras (autoría, nombre de la revista, institución editora) de la manera especificada por los autores o por la revista. La licencia completa se puede consultar en https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es_ES.

