

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

CAMBIO DE TENDENCIAS

Nuevas formas de trabajo: nuevos retos para trabajadores y empresas

Francisco Rincon-Roldan

Universidad Pablo de Olavide

Juan Carlos Rivera-Prieto

Universidad Pablo de Olavide

Susana Pasamar

Universidad Pablo de Olavide

RESUMEN Este trabajo ofrece una descripción de las nuevas formas de trabajo, haciendo hincapié en las ventajas y desventajas que implican tanto para empleados como empleadores. Desde la perspectiva de los recursos humanos, la aparición de estos nuevos modelos de trabajo y su convivencia con formas más tradicionales de empleo plantean retos para los que la gestión más tradicional de funciones clásicas, como serían la planificación, la evaluación del rendimiento, o la gestión de las carreras profesionales, pueden no ser suficientes. Siendo evidentes las ventajas que aportan estas nuevas formas de trabajo, e inevitable su expansión, solo queda minimizar algunos riesgos implícitos tanto para empleador como para los empleados.

PALABRAS CLAVE nuevas formas de trabajo; relaciones de empleo; recursos humanos

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

Introducción

Los cambios tecnológicos, sociales y económicos de las últimas décadas han dado lugar a nuevas formas de empleo en el mundo. Básicamente, estas nuevas formas de empleo implican diferencias con las tradicionales en sus patrones cambiantes, los lugares de trabajo, así como la alteración de la relación uno a uno convencional entre empleador y empleado. Académicos, legisladores y profesionales de diferentes ámbitos han manifestado ya su preocupación por la ambigüedad de la situación laboral de estos trabajadores, y sus consecuencias sobre las condiciones de trabajo, las funciones tradicionales de recursos humanos o incluso la proliferación de falsos autónomos. Si bien estas nuevas formas de empleo pueden ayudar a construir un mercado laboral más flexible e inclusivo, parece vital garantizar una protección social adecuada y condiciones de trabajo aceptables que garanticen el compromiso y la satisfacción de empleados y empleadores.

Aunque las formas estándar de empleo siguen siendo dominantes, se espera que la expansión de las nuevas formas de trabajo sea creciente. Ante ello, es importante tener en cuenta que el futuro del trabajo implica la confluencia de diferentes dimensiones, como la tecnológica, aspectos sociales y/o demográficos, la económica y aspectos políticos y/o institucionales (Anner, Pons-Vignon y Rani, 2019; Balliester y Elsheikhi, 2018). En definitiva, estudios previos han destacado cómo las nuevas formas de empleo pueden afectar al desarrollo de nuevas competencias como la resiliencia y la creatividad, y aumentar la satisfacción laboral, el *burnout*, el número de trabajadores vulnerables, los conflictos de conciliación laboral (vida frente a trabajo), el talento, la carrera profesional, los valores del líder, la responsabilidad social corporativa y el compromiso organizacional (Santana y Cobo, 2020) o, también en sentido negativo, la desigualdad salarial, debido a alteraciones en la oferta y la demanda de trabajadores de baja y alta calificación (Acemoglu y Restrepo, 2017).

Tomando como punto de partida las nuevas formas de empleo identificadas por Eurofound (2019), e incorporando el teletrabajo debido a la especial relevancia durante la pandemia mundial provocada por la COVID-19 (Eurofound, 2020), pretendemos explorar estas nuevas opciones y comprender mejor sus implicaciones para los empleadores y los empleados.

1. Nuevas formas de trabajo

Según Eurofound (2015), las nuevas formas de empleo se caracterizan por uno o varios de los siguientes elementos (ver figura 1):

- Las relaciones entre empleadores y empleados son diferentes a la tradicional relación laboral establecida uno a uno.
- Proporcionan trabajo de forma esporádica o intermitente, o incluso por períodos muy limitados, en contraste con la forma continua o regular del empleo tradicional.
- Existen posibilidades de trabajo en red y cooperación entre trabajadores autónomos.
- Los trabajadores podrán desplegar su trabajo fuera de las instalaciones del empleador, incluyendo diferentes posibilidades como su propio domicilio, las instalaciones de los clientes o en medios de transporte durante los traslados.

Figura 1. Características generales de las nuevas formas de empleo



Fuente: adaptado de Eurofound (2020)

Según esto, se identifican nuevas formas de trabajo, con novedades en el modelo de relación laboral, o bien en el propio modelo de trabajo. Las nuevas formas de empleo identificadas por (Eurofound, 2020b) son: el reparto de trabajadores, el empleo compartido, el trabajo basado en vales, el trabajo eventual, el trabajo de gestión interina, el teletrabajo, el trabajo de plataforma, el trabajo de cartera y el trabajo colaborativo. Aunque el teletrabajo no supone una novedad, su amplia extensión desde 2020 debido a la COVID-19 hace necesaria su consideración (Pasamar *et al.*, 2022).

1) El reparto de trabajadores se refiere a la contratación conjunta de un trabajador por parte de varios empleadores (Marica, 2020). Pretende equilibrar las distintas necesidades de recursos humanos de un grupo de empleadores y, al mismo tiempo, ofrecer un empleo seguro a los trabajadores. Atendiendo a la regularidad de la situación, se pueden encontrar dos formas principales de reparto de trabajadores: el reparto estratégico y el reparto *ad hoc*. El reparto estratégico de trabajadores se refiere a un grupo de empleadores que forman una red que contrata a uno o varios trabajadores. Dicha red es responsable conjuntamente de estos empleados (Eurofound, 2016). A diferencia del trabajo temporal, los trabajadores rotan regularmente entre los empleadores incluidos en la red, trabajando exclusivamente para ellos, y la propia red no tiene como objetivo obtener un beneficio. Por el contrario, el reparto de trabajadores *ad hoc* es una solución temporal, por la que un empleador que temporalmente no puede dar trabajo a su personal lo envía a trabajar a otra empresa, sin que se modifique el contrato de trabajo. Después de ese periodo, los trabajadores vuelven a la empresa de origen para retomar sus funciones anteriores.

2) El empleo compartido consiste en la contratación de varios trabajadores para cubrir conjuntamente un único puesto de trabajo a tiempo completo. Es esencialmente una forma de trabajo a tiempo parcial, y su objetivo es garantizar que el puesto de trabajo compartido esté dotado de personal permanente, extendiendo así el horario de determinados servicios. La prevalencia del trabajo compartido parece variar considerablemente según los países, los puestos y las industrias. Además, se ha utilizado ampliamente en empresas públicas y en sectores como la educación y la asistencia.

3) El trabajo basado en vales es una forma de empleo en la que un empleador adquiere un vale de un tercero para pagar el servicio de un trabajador (Eurofound, 2015). Los trabajadores tienen un estatus entre empleado y trabajador por cuenta propia (autónomo), mientras que la organización del vale suele ser una autoridad gubernamental, una empresa privada o una organización sin ánimo de lucro. Aunque su uso se ha limitado a actividades específicas, como los servicios domésticos y la agricultura, antes de la pandemia de COVID-19 se observó una creciente relevancia de estos acuerdos. Posteriormente, la difusión de esta forma de trabajo parece haber disminuido debido a las restricciones a la movilidad y las reuniones. Estos acuerdos pretenden contribuir a la legalización del trabajo no declarado proporcionando una relación laboral formal no burocrática (Eurofound, 2015).

4) El trabajo eventual hace referencia a aquellos casos en los que el empleo no es estable y continuo, y el empleador tiene la flexibilidad de llamar a los empleados a demanda, sin la obligación de regularidad (Eurofound, 2019). Implica dos tipos de acuerdo: el trabajo intermitente y el trabajo a demanda. Por un lado, el trabajo eventual intermitente se refiere a aquellos casos en los que un empleador se dirige a un trabajador para que realice una tarea específica durante un periodo de tiempo determinado, que implica el cumplimiento de una tarea o la realización de un número determinado de días de trabajo. Por otro lado, el trabajo a demanda implica llamar al empleado cuando se le necesita. En algunos casos, los contratos de trabajo indican el número mínimo y máximo de horas de trabajo. Por ejemplo, en los sectores con una demanda y una carga de trabajo fluctuantes (como la agricultura, el turismo, el comercio minorista y la industria del entretenimiento), es más probable que se utilice ampliamente el trabajo eventual. En tiempos económicamente difíciles y de alta incertidumbre es muy común que se extiendan estas formas de trabajo. Los estudiantes que combinan sus necesidades educativas con sus trabajos no estables y continuos pueden ilustrar el lado positivo de la flexibilidad del trabajo ocasional.

5) El empleo de gestión interina consiste en la cesión temporal de trabajadores altamente especializados a otras empresas. Estos trabajadores son enviados a las empresas receptoras con un propósito específico, como resolver un reto específico de gestión o técnico o ayudar en tiempos económicamente difíciles. El acuerdo es similar al de las empresas de trabajo temporal, pero estos trabajadores son expertos altamente especializados. El trabajador experto suele tener un estatus de empleado, pero en algunos países estos acuerdos se llevan a cabo sobre la base del autoempleo. Aunque la gestión interina sigue siendo marginal y solo se adapta a circunstancias específicas, su presencia en el mercado laboral actual es creciente. Las oportunidades y los riesgos derivados de la flexibilidad son bastante similares a los del trabajo eventual, e implican fluctuaciones en los ingresos y la protección social (Nergaard *et al.*, 2018). Sin embargo, el nivel de seguridad laboral tiende a ser mayor y las actividades que se van a llevar a

cabo pueden favorecer el desarrollo de las competencias del trabajador. Por otro lado, también plantea problemas similares de compromiso o encaje con la empresa.

6) El teletrabajo hace referencia al uso de tecnologías de la información y la comunicación (como teléfonos inteligentes, tabletas, ordenadores portátiles o de sobremesa) para realizar el trabajo fuera de las instalaciones del empleador, incluyendo el trabajo desde casa, el trabajo desde cualquier lugar y el trabajo móvil. Además, cualquiera de estas formas de teletrabajo puede ser ocasional o habitual, siendo el trabajo híbrido (combinación de actividad presencial y a distancia) una opción que, aun suponiendo un reto organizativo para muchas empresas, podría implicar la reducción de algunos aspectos negativos derivados del teletrabajo puro, como serían la falta de implicación y compromiso de los trabajadores, o problemas de comunicación o de pertenencia al equipo.

En la actualidad, las posibilidades tecnológicas han incrementado significativamente el uso de formas más ocasionales de teletrabajo (Messenger, 2019), al tiempo que permiten la existencia de relaciones laborales totalmente a distancia. A menudo, el teletrabajo ocasional no se acuerda formalmente entre empleador y empleado, sino que proviene de un acuerdo informal entre el empleado y su jefe, que puede quedar fuera del radar corporativo para garantizar la desconexión digital. Sin embargo, hay que destacar que, en el caso de España, según el Decreto Ley 28/2020, el teletrabajo se define como aquellas actividades laborales con relación de dependencia que se realizan durante un determinado periodo de tiempo según el tipo de contrato del trabajador, haciendo mención explícita al uso exclusivo o prevalente de medios y sistemas informáticos, telemáticos y de telecomunicación. Entre ellos, destaca el trabajo móvil basado en las TIC como una de las manifestaciones más recientes del teletrabajo. En esta forma de trabajo, los empleados o los trabajadores autónomos operan, al menos en parte, pero con cierta regularidad, desde varios lugares posibles fuera de las instalaciones de su empleador, con el apoyo de las tecnologías de la comunicación (Eurofound, 2015). Si bien dicha variante está menos «ligada al lugar» que el teletrabajo tradicional y utiliza la tecnología de forma más intensa. Además, los empleados pueden trabajar en situaciones cambiantes, incluyendo sus hogares, y en la carretera o en las instalaciones de un cliente (Eurofound, 2020b), pero normalmente hay necesidad de colaborar con otros trabajadores o clientes. Por tanto, esta forma de trabajo es más frecuente en el sector de las TIC, en las actividades profesionales y científicas, en los servicios inmobiliarios y financieros y en los autónomos (Eurofound, 2020a).

7) El trabajo de plataforma digital consiste en poner en contacto la oferta y la demanda de trabajo remunerado a través de una plataforma en línea o una aplicación que proporcionan una variedad de servicios laborales personales, como servicios de entrega de alimentos, cuidado de mascotas, industria de la salud, alojamiento o transporte (Harris, 2018). En España se estima que esta nueva forma de trabajo ha desafiado la distinción tradicional de los trabajadores como empleados o contratistas independientes, hasta el punto de que la situación laboral de los trabajadores se dirime a menudo en los tribunales. Sin embargo, en la mayoría de los casos, los trabajadores se consideran autoempleados o autónomos. Aunque no existen estadísticas oficiales que determinen el número de trabajadores en plataformas digitales en España (como actividad principal o secundaria), datos de una encuesta de la Comisión Europea elevan la cifra al 18,5 % de la población activa en 2018. Teniendo en cuenta los escasos estudios empíricos con los que contamos hasta el momento, parece que sus resultados apuntan que los trabajadores de estas plataformas son más jóvenes y tienen un mayor nivel de estudios que los del mercado de trabajo tradicional. Además, hay que tener en cuenta que el uso de estas plataformas permite la conexión con trabajadores más allá de nuestras fronteras, lo que complica también el tratamiento jurídico de estos modelos.

8) El trabajo de cartera se refiere a aquel tipo de empleo en el que los autónomos, los autoempleados o las microempresas trabajan para muchos clientes mediante contratos a pequeña escala. Los datos sobre el trabajo de cartera son escasos, aunque está claro que este se vio afectado negativamente por la pandemia de la COVID-19. Estudios anteriores han identificado ventajas para los trabajadores de cartera, como la flexibilidad, la autonomía, el contenido interesante de las tareas, el desarrollo de habilidades y una mejor empleabilidad (Eurofound, 2015; Negad *et al.*, 2018). Sin embargo, esta nueva forma de trabajo puede implicar inconvenientes, como la inseguridad del empleo y de los ingresos y la consiguiente falta de protección social, el aislamiento profesional y la prolongación del tiempo de trabajo.

9) El trabajo colaborativo implica la cooperación o la creación de redes entre los trabajadores autónomos que van más allá de las relaciones tradicionales de la cadena de suministro o de los socios comerciales. Eurofound (2015) diferencia tres tipos de acuerdos:

- Las organizaciones paraguas, que ofrecen servicios administrativos específicos a los trabajadores autónomos, que pueden no tener los conocimientos o recursos necesarios. Algunos ejemplos de los servicios prestados son la facturación a los clientes o la gestión de cuestiones fiscales.

- El *coworking*, en el que los trabajadores autónomos, los *freelancers* o las microempresas comparten espacios de trabajo y tareas de *back-office* y de apoyo.
- Las cooperativas de trabajo, el tipo más frecuente y probablemente ya no tan nuevo, en el que los trabajadores poseen conjuntamente y controlan democráticamente las organizaciones.

La expansión de estas nuevas formas de trabajo obviamente puede conllevar consecuencias positivas y negativas, tanto para empresas como para los propios trabajadores. En las tablas 1 y 2 se incluye un resumen de las principales consecuencias positivas y negativas para empleados y empleadores según la literatura especializada:

Tabla 1. Posibles efectos positivos y negativos en los empleados

| Nuevas formas de trabajo | Posibles efectos positivos en los empleados | Posibles efectos negativos en los empleados |
|--|--|--|
| Reparto de trabajadores | <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad en el empleo. • Trabajo a tiempo completo. • Experiencia y habilidades más diversas. | <ul style="list-style-type: none"> • Alta intensidad de trabajo. • Conflicto entre el trabajo y la vida privada. • Integración limitada en las organizaciones. • Posibilidades limitadas de avanzar en la carrera profesional. • Potencialmente estresante. |
| Empleo compartido | <ul style="list-style-type: none"> • Conciliación de la vida laboral y familiar. • Ingresos complementarios. | <ul style="list-style-type: none"> • Progresión limitada de la carrera profesional. • Conciliación de la vida laboral y familiar. • Posibles conflictos entre trabajadores compartidos. • Intensidad del trabajo. |
| Trabajo basado en vales | <ul style="list-style-type: none"> • La legalización del trabajo no declarado. • Conciliación de la vida laboral y familiar. • Cotizaciones para la protección social. | <ul style="list-style-type: none"> • Inseguridad laboral y de ingresos. • Progresión profesional limitada. • Falta de apoyo en materia de salud y seguridad. |
| Trabajo eventual | <ul style="list-style-type: none"> • Mejora del bienestar y la conciliación de la vida laboral y familiar. • Ingresos complementarios. • Flexibilidad horaria. | <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos más bajos e imprevisibles. • Formación y progresión profesional limitadas. • Disminución del bienestar y de la conciliación laboral y familiar. • Mayores riesgos para la salud y la seguridad. • Menor protección social. |
| Empleo de gestión interina | <ul style="list-style-type: none"> • Mejora del bienestar y la conciliación de la vida laboral y familiar. • Ingresos complementarios. • Flexibilidad horaria. | <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos más bajos e imprevisibles. • Formación y progresión profesional limitadas. • Disminución del bienestar y de la conciliación laboral y familiar. • Mayores riesgos para la salud y la seguridad. • Menor protección social. |
| Teletrabajo y trabajo móvil basado en las TIC | <ul style="list-style-type: none"> • Acceso al mercado laboral para personas con discapacidad o sin movilidad geográfica. • Mejora de la conciliación de la vida laboral y familiar. • Reducción del tiempo y los costes de los desplazamientos. • Mayor autonomía y flexibilidad. | <ul style="list-style-type: none"> • Menor conciliación de la vida laboral y familiar. • Ampliación de la jornada laboral. • Costes relacionados con el entorno y la tecnología del teletrabajo. • Soledad, debilitamiento del apoyo social, aislamiento profesional. • Problemas de salud relacionados con un estilo de vida sedentario. • Tecnoestrés. |
| Trabajo de plataforma | <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad horaria. • Ingresos complementarios. • Desarrollo de competencias transversales. • Acceso fácil y no burocrático al mercado laboral. | <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos más bajos e imprevisibles. • Progresión profesional limitada. • Alta intensidad de trabajo. • Situación laboral ambigua. • Menor protección social. • Falta de apoyo en materia de salud y seguridad. |
| Trabajo de cartera | <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad horaria. • Autonomía. • Contenido de las tareas. • Desarrollo de habilidades. • Mejor empleabilidad. | <ul style="list-style-type: none"> • Inseguridad del empleo y de los ingresos. • Falta de protección social. • Aislamiento profesional. • Prolongación del tiempo de trabajo. |

| Nuevas formas de trabajo | Posibles efectos positivos en los empleados | Posibles efectos negativos en los empleados |
|-----------------------------|---|--|
| Trabajo colaborativo | <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad horaria. • Aprendizaje. • Aumento de la productividad. | <ul style="list-style-type: none"> • Situación laboral y cobertura de protección social poco claras. • Pérdida de autonomía. |

Fuente: elaboración propia tras la revisión de la literatura

Tabla 2. Posibles efectos positivos y negativos en los empleadores

| Nuevas formas de trabajo | Posibles efectos positivos en los empleados | Posibles efectos negativos en los empleados |
|--|--|---|
| Reparto de trabajadores | <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad para equilibrar las necesidades de recursos humanos. • Racionalización del coste de los recursos humanos. • Participación en redes regionales. | <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad conjunta (en el caso de compartir estratégicamente al trabajador). • Disminución de la productividad individual. • Disminución de la calidad. • Combinación imperfecta de las necesidades entre los distintos empleadores. |
| Empleo compartido | <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo con personal permanente. | <ul style="list-style-type: none"> • Posibles conflictos. |
| Trabajo basado en vales | <ul style="list-style-type: none"> • La escasa carga administrativa para establecer y finalizar la relación laboral. • La cobertura de necesidades urgentes de mano de obra. | <ul style="list-style-type: none"> • Suele atraer a trabajadores poco cualificados. |
| Trabajo eventual | <ul style="list-style-type: none"> • Mayor productividad. • Adaptación eficiente a la carga de trabajo variable. | <ul style="list-style-type: none"> • Menor calidad del producto/servicio. • Dificil encaje con las estrategias innovadoras. • Menor compromiso y participación. |
| Empleo de gestión interina | <ul style="list-style-type: none"> • Mayor productividad. • Adaptación eficiente a la carga de trabajo variable. | <ul style="list-style-type: none"> • Menor calidad del producto/servicio. • Dificil encaje con las estrategias innovadoras. • Menor compromiso y participación. |
| Teletrabajo y trabajo móvil basado en las TIC | <ul style="list-style-type: none"> • Acceso al talento en todo el mundo. • Atracción de profesionales altamente cualificados. • Mejora del rendimiento individual. • Reducción de los costes inmobiliarios, de espacio de oficina, de suministros y de otros gastos generales. • Menor absentismo y rotación de personal. | <ul style="list-style-type: none"> • Dificultades para mantener la cultura organizativa. • Menor confianza, intercambio de conocimientos e innovación. • Dificultades para integrar a los empleados de la oficina y del teletrabajo. |
| Trabajo de plataforma | <ul style="list-style-type: none"> • Mayor productividad, en algunos casos • Adaptación eficaz a la carga de trabajo variable. • Falta de compromiso y dedicación. | <ul style="list-style-type: none"> • Menor productividad, en algunos casos • Menor calidad del producto/servicio. • Dificil encaje con las estrategias innovadoras. |
| Trabajo de cartera | <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad para equilibrar las necesidades de recursos humanos. • Adaptación eficaz a la carga de trabajo variable. | <ul style="list-style-type: none"> • Posibles conflictos. • Dificil encaje con las estrategias innovadoras. • Menor compromiso y participación. |
| Trabajo colaborativo | <ul style="list-style-type: none"> • Reducción del riesgo empresarial. • Mayor productividad. | <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad conjunta (en el caso de compartir estratégicamente el trabajo). • Posibles conflictos. |

Fuente: elaboración propia tras la revisión de la literatura

2. Implicaciones de las nuevas formas de trabajo

Las diferentes formas de trabajo descritas y detalladas en el presente capítulo presentan un ineludible reto para la gestión de los recursos humanos, y su más que probable expansión en un futuro cercano hace necesaria una reflexión de todos los agentes implicados (Rimbau y Pasamar, 2021).

Actualmente, tanto empresas como empleados se ven afectados por el cambiante panorama laboral, caracterizado por nuevos patrones de empleo que afectan inevitablemente al diseño y desarrollo de las prácticas de gestión de recursos humanos de toda organización. Prácticas clásicas de evaluación del rendimiento, retribución, o de desarrollo de carrera, dejan de tener sentido en un entorno en el que las relaciones no se establecen ya entre un modelo único empleado-empleador, o en el que se carece de estabilidad para el desarrollo de relaciones de empleo a largo plazo en las que tanto empresa como trabajador inviertan.

Por ejemplo, la planificación de recursos humanos se postula como una de las primeras y principales prácticas en torno a las personas dentro de una organización (Hamouche, 2021). Los nuevos escenarios de trabajo están afectando y seguirán afectando a la forma en la que las organizaciones planifican sus necesidades de personal. En este sentido, nuevas formas de empleo como el reparto de trabajadores o el empleo compartido pueden elevar el nivel de flexibilidad empresarial en torno al capital humano. Sin embargo, dicha flexibilidad no queda exenta de limitaciones, dado que muchas de estas prácticas pueden conllevar cierta precariedad para los trabajadores y, en sentido contrario, problemas de conciliación de la vida profesional y personal en aquellos casos en los que los trabajadores, ante la incertidumbre de futuros encargos laborales, acepten mayores cargas de las razonables o no respeten tiempos de descanso. Por otra parte, algunas de estas nuevas formas de trabajo también pueden complicar la gestión estratégica de los recursos humanos de una organización, pues parece claro que determinados puestos centrales en las organizaciones, o perfiles muy específicos, no pueden compartirse o buscarse en plataformas digitales con inmediatez. En ese sentido, autores como Vahdat (2022) destacan cómo las formas de trabajo impulsadas tras la COVID-19 presentan tanto dificultades como beneficios para empleadores y empleados.

Es necesario destacar el reto ante el que se encuentran las organizaciones a la hora de implementar prácticas de recursos humanos clave como la evaluación del rendimiento o incluso políticas de gestión de la diversidad o de conciliación de la vida familiar y laboral. Diseñar políticas de recursos humanos para un colectivo que varía según las necesidades de organizaciones y empleados entraña claras dificultades. Así, por ejemplo, el trabajo desarrollado a distancia complica el contacto y acercamiento entre empleador y empleado, lo que dificulta procesos de evaluación por parte del empleador y de participación por parte del empleado (Adikaram, Naotunna y Priyankara, 2021). Por otra parte, en trabajos colaborativos o de cartera no es desdeñable el efecto negativo que puede jugar la adaptación de los trabajadores a cada proyecto, tanto en términos de rendimiento para la organización como de sobrecarga para los trabajadores. En aquellos casos en los que la relación de empleo no se establece según el modelo tradicional empleado-empleador, queda por resolver cómo se lideran esos grupos de trabajo, y cómo se debe motivar a estos trabajadores cuya vinculación con la empresa es solo temporal.

Finalmente, es imprescindible destacar que las nuevas formas de trabajo colaborativo inciden significativamente en el grado de compromiso (Wong, Kost y Fieseler, 2021), desde un punto de vista dual. Las organizaciones encuentran dificultades para incrementar el compromiso de sus empleados, básicamente en aquellos modelos en los que la relación con los trabajadores no es constante (por ejemplo, con el trabajo de cartera) o no implica un contacto continuo (como sería el trabajo a distancia). Ese menor compromiso del trabajador podría suponer una reducción de su rendimiento o un menor comportamiento extrarrol. Del mismo modo, la dificultad de los empleados para identificarse e involucrarse con los objetivos de una organización puede suponer una menor implicación, que se puede traducir en una peor calidad del servicio a los clientes, una menor satisfacción laboral y un peor rendimiento organizativo.

Conclusiones

Parece claro que las nuevas formas de trabajo han llegado para quedarse, si bien su expansión ha sido poco uniforme, si consideramos diferentes sectores y tipos de empresas. Obviar las ventajas que ofrecen sería negar

la evidencia, pero también es evidente que su expansión implica grandes desafíos para empresas, trabajadores y administraciones públicas.

La flexibilidad que estas nuevas formas de trabajo implican es indudable, y permite a las empresas adaptarse a un entorno incierto, y hacer frente a necesidades cambiantes y difíciles de prever. Pero esa misma flexibilidad puede traducirse en problemas de adaptación, encaje estratégico, mantenimiento de cultura organizativa o incluso reducción de niveles de calidad y productividad. Más aún, la precarización del modelo de empleo es un riesgo que parece implícito en algunas de las formas de trabajo destacadas, y que preocupa a diferentes organismos en los últimos años (Eurofound, 2020b).

Siendo evidentes los beneficios y su expansión en el futuro cercano, se trata entonces de minimizar las posibles consecuencias negativas derivadas de estas nuevas formas de trabajo, y de diseñar políticas de recursos humanos que corrijan esos inconvenientes. Más aún, la dificultad radicará en dar respuesta a empresas y empleados con modelos de empleo tradicionales, y simultáneamente gestionar de forma satisfactoria a aquellos trabajadores que en la misma organización presentan modelos de relación más novedosos.

Financiación

Apoyo financiero para este capítulo recibido por el Proyecto PID2020-112599GB-I00 financiado por MCI/AEI/10.13039/501100011033

Referencias bibliográficas

- ACEMOGLU, Daron; RESTREPO, Pascual (2017). «Secular Stagnation? The Effect of Aging on Economic Growth in the Age of Automation». En: *American Economic Review*, vol. 107, núm. 5, pág. 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». En: *Employee Relations: The International Journal*, vol. 43, núm. 6, pág. 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». En: *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». En: *ILO Working Papers 994987493402676*, *International Labour Organization* [en línea]. Disponible en: <https://ideas.repec.org/p/ilo/ilowps/994987493402676.html>.
- EUROFOUND (2015). «New forms of employment». *Publications Office of the European Union*. Luxemburgo [en línea]. Disponible en: <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*. Luxemburgo [en línea]. Disponible en: <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*. Luxemburgo [en línea]. Disponible en: <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*. Luxemburgo [en línea]. Disponible en: <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*. Luxembourg [en línea]. Disponible en: <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*. Luxembourg [en línea]. Disponible en: <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». En: *Journal of Management & Organization*, pág. 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». En: *Global Law Review* [en línea]. [Fecha de consulta: 11 Julio 2022]. Disponible en: 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». En: *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, vol. 14, núm. 1, pág. 1187-1195. DOI: <https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0111>.
- MESSENGER, Jon C. (2019). «Introduction: Telework in the 21st century: an evolutionary perspective». En: 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 línea]. [Fecha de consulta: 12 Julio 2022]. Disponible en: <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». En: A. R.-S. y Y. R. A. SALAS VALLINA (eds.). *Towards Humanizing Workplaces and Organizations: Enriching Theory and Practice Through Multiple Approaches*. Valencia: Editorial Tirant Lo Blanch.
- RIMBAU-GILABERT, Eva; PASAMAR, Susana (2021). «New Forms of Work». En: Santana, Mónica; Valle-Cabrera, Ramón (eds.). *New Directions in the Future of Work*, pág. 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». En: *European Management Journal*, vol. 38, núm. 6, pág. 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». En: *Kybernetes*, vol. 51, núm. 6, pág. 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». En: *Human Resource Management Journal*, vol. 31, núm. 4, pág. 918-935. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12342>.

Cita recomendada: RINCON-ROLDAN, Francisco; RIVERA-PRIETO, Juan Carlos, PASAMAR, Susana. *Nuevas formas de trabajo: nuevos retos para trabajadores y empresas*. *Oikonomics* [en línea]. Noviembre 2022, n.19. ISSN 2330-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n19.2220>



Francisco Rincon-Roldan

fjrinrol@upo.es

Universidad Pablo de Olavide

Formador y consultor en el Área de Gestión de Recursos Humanos, imparte docencia en la Universidad Pablo de Olavide y en la Universidad de Sevilla. También es docente en el máster de la Cámara de Comercio de Sevilla y mentor del Área de Emprendimiento del programa Sevilla Emprendedora del Ayuntamiento de Sevilla. Cuenta con publicaciones en revistas internacionales de prestigio como *Employee Relations* y *Personnel Review*, entre otras, además de numerosas participaciones en diferentes congresos nacionales e internacionales en materia de recursos humanos.



Juan Carlos Rivera-Prieto

jcrivpri@upo.es

Universidad Pablo de Olavide

Investigador predoctoral que se encuentra realizando un doble doctorado internacional en la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla (España) y en la Universidad de Passau (Alemania), donde desarrolla tareas de docencia e investigación. Su experiencia profesional previa se desarrolló en el banco internacional BNP Paribas, lo que le permitió adquirir conocimientos para su investigación actual. También cuenta con numerosas participaciones en diferentes congresos internacionales y ha recibido el Premio al Investigador Novel en el XXIX Congreso Internacional de ACEDE (Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa) y el Premio a la Mejor Comunicación en el XXXI Congreso Internacional de ACEDE por su trabajo relacionado con el valor estratégico de los recursos humanos en las nuevas empresas.



Susana Pasamar

spasrey@upo.es

Universidad Pablo de Olavide

Doctora en Administración de Empresas por la Universidad Pablo de Olavide, su área de conocimiento son los recursos humanos, con especial interés en la conciliación de la vida profesional y personal, el aprendizaje organizativo, bienestar y sostenibilidad. Ha participado en numerosos proyectos de investigación, y actualmente es co-IP de dos proyectos, a nivel autonómico y nacional. Ha realizado estancias de investigación en prestigiosos centros como Middlesex University y Portsmouth Business School, donde sigue colaborando en diversos proyectos. Asimismo, participa en másteres y proyectos de investigación en centros como la Universidad de Cádiz, la Universidad de Valencia y la École Hôtelière de Lausanne.

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.

