

Universitat Oberta de Catalunya

# OIKONOMICS

Revista d'economia, empresa i societat

**Núm. 19, novembre 2022**

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

# OIKONOMICS

Revista d'economia, empresa i societat

## Qui som

### Director

Joan Miquel Gomis, professor dels Estudis d'Economia i Empresa de la UOC

### Consell de Redacció

Eduard J. Álvarez-Palau, professor dels Estudis d'Economia i Empresa de la UOC

August Corrons, professor dels Estudis d'Economia i Empresa de la UOC

Irene Esteban, professora dels Estudis d'Economia i Empresa de la UOC

Àngels Fitó, vicerectora de Competitivitat i Ocupabilitat de la UOC

Joan Miquel Gomis, professor dels Estudis d'Economia i Empresa de la UOC

Joan Manzanares, product manager dels Estudis d'Humanitats de la UOC

M<sup>a</sup> Jesús Martínez, directora dels Estudis d'Economia i Empresa

Albert Puig, professor dels Estudis d'Economia i Empresa de la UOC

### Secretària de Redacció

Elisabeth Pardo, tècnica de suport a la direcció d'Estudis d'Economia i Empresa de la UOC

### Edició

Estudis d'Economia i Empresa de la UOC

### Suport a la publicació acadèmica

Walewska Duran, Gestora Editorial

Maria Boixadera, Coordinadora de Publicació Acadèmica

Biblioteca per a la Recerca. Àrea de Biblioteca i Recursos d'Aprenentatge. Universitat Oberta de Catalunya Espanya. E-mail: [publicacions@uoc.edu](mailto:publicacions@uoc.edu)

### Producció editorial

TU POTS. Pla de l'Estany, 45. 08192 St. Quirze del Vallès. Espanya

## ÍNDEX

# Núm. 19, novembre 2022

## EDITORIAL

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

*Eva Rimbau-Gilabert*

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

*Francisco Rincon-Roldan*

*Juan Carlos Rivera-Prieto*

*Susana Pasamar*

Les (noves) maneres de treballar a Espanya evidencien una flexibilitat organitzativa per fer front a qualsevol entorn

*Jesús María García Martínez*

Què necessito saber per facilitar l'*smart working* en la meua organització?

*Eva Rimbau-Gilabert*

*Josep Lladós-Masllorens*

*Antoni Meseguer-Artola*

*Mar Sabadell-Bosch*

Teletreball en evolució: una aproximació narrativa

*Mar Sabadell-Bosch*

Resultats de dues intervencions per millorar la col·laboració en equips virtuals a través del *feedback* i la gestió emocional

*Vicente Peñarroja Cabañero*

Consum, treball i economia de plataformes: una reflexió crítica

*Carlos J. Fernández Rodríguez*

Teletreball i conciliació: un parany per a les dones?

*Anna Sánchez-Aragón*

*Ángel Belzunegui-Eraso*

*Amaya Erro-Garcés*

*Inma Pastor-Gosálbez*

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

EDITORIAL

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

**Eva Rimbau-Gilabert**

Estudis d'Economia i Empresa. Universitat Oberta de Catalunya

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

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

EDITORIAL

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

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

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

## Introducció

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2. Aquest dossier

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

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

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

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

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

## Referències bibliogràfiques

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



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

---



**Eva Rimbau-Gilabert**

[erimbau@uoc.edu](mailto:erimbau@uoc.edu)

**Estudis d'Economia i Empresa. Universitat Oberta de Catalunya**

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

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



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).

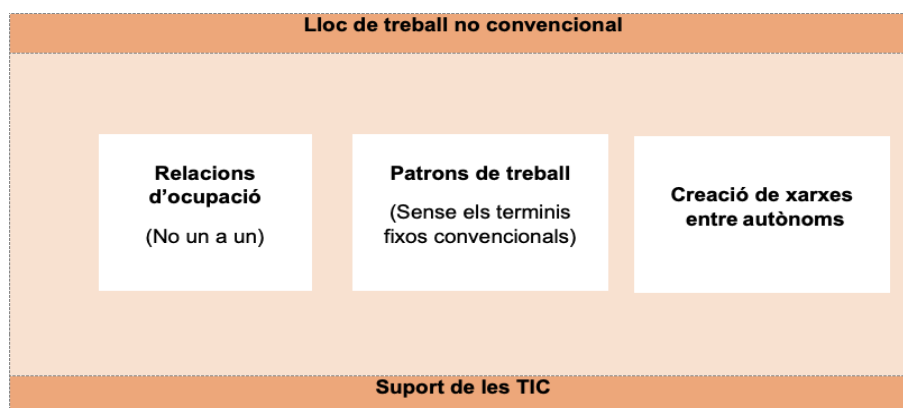
Prenent com a punt de partida les noves formes d'ocupació identificades per Eurofound (2019) i incorporant el teletreball a causa de l'especial rellevància durant la pandèmia mundial provocada per la covid-19 (Eurofound 2020), pretenem explorar aquestes noves opcions i entendre millor les implicacions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

Noves formes de treball	Possibles efectes positius en els empleats	Possibles efectes negatius en els empleats
<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>.



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

ESTUDI DE L'ASSOCIACIÓ ESPANYOLA DE DIRECCIÓ I DESENVOLUPAMENT DE PERSONES

## Les (noves) maneres de treballar a Espanya evidencien una flexibilitat organitzativa per fer front a qualsevol entorn

**Jesús María García Martínez**

Membre de la junta d'AEDIPE Catalunya. Coordinador de l'estudi

**RESUM** La tendència de les (noves) maneres de treballar a Espanya a partir de la pandèmia de la covid-19 evidencien el desplegament d'una flexibilitat organitzativa molt àmplia per fer front a qualsevol entorn. Es posa el focus en una organització per projectes, en la salut integral dels treballadors, en la implantació de sistemes per fer seguiment del rendiment i en dues tasques pendents: la innovació i la digitalització. L'article presenta un estudi elaborat per l'Associació Espanyola de Direcció i Desenvolupament de Persones (AEDIPE), durant l'últim trimestre del 2021 i el primer del 2022, que recull l'opinió de 527 persones en direcció general i direcció de recursos humans de les principals empreses espanyoles. Els resultats mostren vuit idees principals que permetran a les empreses desenvolupar la flexibilitat i la reorganització per a la seva estabilitat. **1)** Més del 35% dels treballadors consolidaran la realització de teletreball a temps parcial. **2)** Les empreses busquen eines de seguiment del rendiment que els donin suport per al control i la confiança. **3)** El benestar de les persones treballadores és el protagonista de l'era postcovid-19. **4)** La innovació i la digitalització continuen sent les assignatures pendents. **5)** Hi ha diferències significatives entre les grans i les petites empreses en l'estratègia per afrontar aquest nou context. **6)** Els espais de treball tendeixen a ser col·laboratius i sostenibles. **7)** La gestió per projectes desplaça la gestió per departaments. I, **8)** el reclutament i la selecció preocupen cada vegada més als professionals dels recursos humans.

**PALAULES CLAU** flexibilitat; organització per projectes; noves maneres de treballar; rendiment; innovació; digitalització

STUDY OF THE SPANISH ASSOCIATION OF MANAGEMENT AND PEOPLE DEVELOPMENT

*The (new) ways of working in Spain show organizational flexibility to deal with any challenge*

**ABSTRACT** *The trend toward (new) ways of working in Spain after the Covid-19 pandemic shows a deployment of extensive organizational flexibility for dealing with any environment. The focus is on project-based organization, workers' overall health, implementing systems to monitor performance and two pending tasks: innovation and digitalization. The article describes a study by the Spanish Association of People Management and Development (AEDIPE) during the last quarter of 2021 and the first of 2022, gathering the opinion of 527 CEOs and Human Resources managers of prominent Spanish companies. The results show eight main ideas that enable companies to develop flexibility and reorganization as a means for their stability. **1)** More than 35% of workers will consolidate their partial work from home. **2)** Companies are looking for performance monitoring tools that give them support for control and trust. **3)** The wellbeing of employees is central in the post-Covid-19 era. **4)** Innovation and digitalization continue to be pending issues. **5)** There are significant*

differences between the coping strategies of large and small companies. **6)** Workspaces tend to become collaborative and sustainable. **7)** Project management displaces departmental management in organizational structures. **8)** Recruitment and selection are of increasing concern to human resources professionals.

**KEYWORDS** flexibility; project-driven organization; new ways of working; performance; innovation; digitalization

## Introducció

La pandèmia per la covid-19 ha impactat per sempre en la manera com treballem i veiem que el treball encaixa en la nostra vida. En el futur que hem de construir generarem i aprofitarem oportunitats que seran possibles a partir d'aquesta gran crisi humanitària. Aquestes oportunitats seran desplegades per organitzacions que busquin la seva estabilitat i que determinin noves maneres de treballar, noves idees que donaran forma a la seva cultura. Són «noves» maneres de treballar perquè són l'evolució d'alguna cosa que ja era present i que s'ha accelerat o ha concretat una definició pròpia d'aquest context. En els propers mesos i anys hi haurà una gran quantitat de desafiaments als quals s'haurà de fer front de manera proactiva i positiva. Per això, l'Associació de Direcció i Desenvolupament de Persones (AEDIPE),<sup>1</sup> amb el suport de Salvetti&Llombart,<sup>2</sup> va decidir emprendre l'estudi més extens fet al nostre país fins aquest moment quant a l'impacte d'aquesta pandèmia global en com estàvem treballant, i que recull l'estat d'opinió i les projeccions de les persones en càrrecs de direcció general i direcció de recursos humans (RH). L'estudi es va dur a terme en l'últim trimestre del 2021 i el primer del 2022, i pretenia conèixer les variables que tindran un paper clau en la determinació de les funcions de recursos humans i la forma en què es fa el treball en una gran diversitat d'organitzacions i indústries.

Per fer-ho, en l'estudi es va incloure un qüestionari en línia a les direccions generals i els responsables de RH de les principals empreses d'Espanya, per tal de disposar d'una base àmplia i tenir una lectura per zona, sector i grandària d'empresa. La taula 1 detalla les característiques de les empreses participants.

**Taula 1. Descripció de la mostra**

Característiques de l'empresa	Categories	Nre. de respostes
<b>Activitat</b>	<b>Gran Indústria</b> (indústries de més de 50 empleats)	87
	<b>Activitats presencials</b> (construcció, comerç, hostaleria, turisme, transport, agricultura)	64
	<b>Serveis</b> (financers, telecomunicacions, consultoria, altres serveis)	219
	<b>Educació/sanitat</b>	60
	<b>Unes altres</b>	97
<b>Nombre d'empleats</b>	<b>D'1 a 19 empleats</b>	118
	<b>20 o més empleats</b>	404

1. L'Associació Espanyola de Direcció i Desenvolupament de Persones (AEDIPE) és una organització independent i sense ànim de lucre que, des de fa ja més de 50 anys, exerceix la representació col·lectiva i oficial de l'exercici de la professió de recursos humans (RH) en el territori nacional, i és membre de l'European Association for People Management (EAPM), de la World Federation of People Management Associations (WFPMA) i de la Fédération Méditerranéenne des Ressources Humaines (FMRH). El seu objectiu consisteix a promoure el desenvolupament de la funció de RH defensant els interessos professionals i socials dels seus membres i contribuint a la millora de la qualitat i solvència tècnica dels serveis que els professionals de la funció de persones presten a les seves organitzacions i a la societat. Compta amb més de 3.000 persones associades, professionals dels RH, vinculats a més de 2.400 organitzacions. Les seves deu delegacions territorials li permeten conèixer les necessitats reals dels seus associats i associades i les seves organitzacions. <http://www.aedipe.es/>

2. Salvetti&Llombart és una consultoria estratègica internacional especialitzada en recerca de mercats i orientada a la presa de decisions i creixement dels negocis. <https://salvettillombart.com/es/>

Característiques de l'empresa	Categories	Nre. de respostes
Zona	Nord	190
	Llevant	57
	Centre-Sud	39
	Barcelona	122
	Madrid	110
	<b>Total*</b>	<b>527</b>

\* La suma de respostes per nombre d'empleats i zona no totalitzen 527 perquè no s'inclouen les respostes en blanc o «altres».

Font: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

L'impacte directe de la covid-19 en els primers moments va ser diferent en els quatre sectors d'activitat identificats: indústria, activitats presencials, serveis, i educació i sanitat. Les empreses d'aquests sectors han indicat les reaccions o impactes clau següents en el moment inicial de la pandèmia:

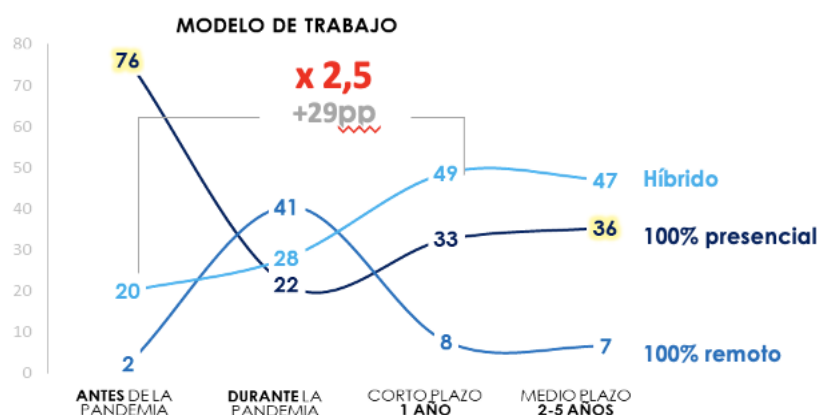
- Indústria: reorganització dels treballadors (91 %), reducció de vendes o de la facturació (49 %) i aturada de l'activitat (44 %).
- Activitats presencials: el sector que va patir més sortides de persones i redimensionament de plantilla (37 %).
- Serveis: la pandèmia va afectar amb duresa el sector serveis amb reducció de vendes o facturació (44 %), però el sector va trobar en el comerç electrònic una oportunitat (19 % inicien la venda en línia).
- Educació i sanitat: han hagut de reorganitzar els treballadors (52 %) per donar resposta a l'increment de l'activitat (48 %).

Però fou a partir dels primers mesos de la pandèmia, quan les empreses van reaccionar amb tota mena de **mesures de salut** (reduccions d'activitat, ús d'espais, equips i mitjans sanitaris...) i es van començar a establir mesures orientades al mitjà termini, i es van introduir mesures flexibles per proporcionar estabilitat a les mateixes companyies, als treballadors i als negocis. Així, van poder fer front als reptes que sorgien entorn de qüestions tan diverses com les restriccions de moviments; les incerteses sanitàries, emocionals i econòmiques que vivien els empleats; l'evolució de la pandèmia i la seva normativa sanitària; el treball dels equips en la distància i el seu lideratge; la incorporació de noves eines que, sobre la marxa, permetien treballar a distància; els horaris de treball en general i la gestió del temps en particular; la desconexió digital; la productivitat o el rendiment; els llocs físics en els quals es treballava, la regulació laboral vigent i la que ha anat sorgint; la cultura de la confiança; el sentit de pertinença a un ens «virtual»; el treball per projectes o en processos o en un departament organitzatiu; la necessària generació d'innovació a les companyies; el treball col·laboratiu dels equips, la digitalització dels processos de la companyia i l'acceleració de la incorporació dels recursos necessaris; la captació i retenció del talent a mitjà termini; la deslocalització del talent en els propers anys; i fins i tot la gestió d'uns pressupostos definits per un entorn diferent... Davant aquests reptes, la major part de les empreses han desenvolupat la flexibilitat necessària per adaptar-se i aprofitar les oportunitats que sorgeixen de moments de crisi com aquest. Les respostes de flexibilitat que s'han observat en l'estudi es presenten a continuació.

## 1. Més del 35 % dels treballadors consolidaran un teletreball parcial

El teletreball, que fins a la pandèmia era una modalitat residual, s'ha instaurat de forma generalitzada. Va ser la gran solució en els pitjors moments de la pandèmia i, encara que s'ha reduït en 17 punts des del moment de màxima implantació, es continua aplicant majoritàriament de manera híbrida. Per adaptar-se a aquesta nova situació, el model de treball híbrid s'ha multiplicat per 2,5 en el conjunt del teixit empresarial respecte als valors pre-pandèmia (figura 1).

**Figura 1. Evolució prevista del model de teletreball**



Font: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

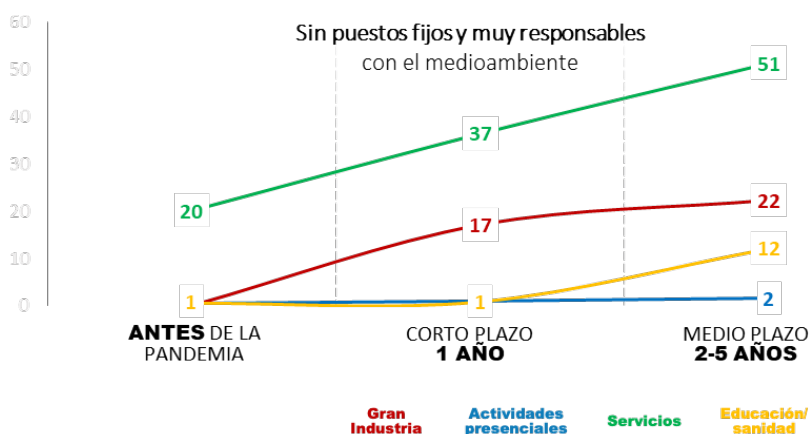
Cal destacar, no obstant això, la diversitat que hi ha entre sectors. En educació i sanitat, el teletreball ha estat un accelerador per a la implementació d'eines digitals, mentre que l'impacte del teletreball i les seves derivades en la indústria és pràcticament inexistent.

D'altra banda, pel que fa a la valoració de la Llei del treball a distància, destaca el baix nivell d'informació (per sota del 44 %) i valoració (per sota del 29 %). Tot i això, després de la segona onada, i una vegada ha estat necessari implementar aquesta llei, n'ha augmentat el nivell de coneixement.

## 2. Els espais de treball es transformen en col·laboratius i sostenibles

Els resultats mostren que els espais de treball amb llocs fixos aniran desapareixent a favor dels espais sense llocs fixos, amb pocs despatxos, nombroses àrees col·laboratives, espais de socialització i responsables amb el medi ambient. Es detecten diferències sectorials en aquesta qüestió (figura 2). D'una banda, educació i sanitat són els sectors que menys importància atorguen als espais de treball, probablement perquè en el seu cas la configuració dels espais està dictada estretament per les necessitats de la seva activitat. En contrast, s'espera que en un termini de dos a cinc anys indústria i serveis evolucionaran cap a un nou model, com afirmen el 41 i el 51 % de les respostes, respectivament. El model predominant en el sector serveis es defineix per espais de treball sense llocs fixos, amb pocs despatxos, nombroses àrees col·laboratives, espais de socialització, i molt responsables amb el medi ambient.

**Figura 2. Evolució del model d'espais de treball**

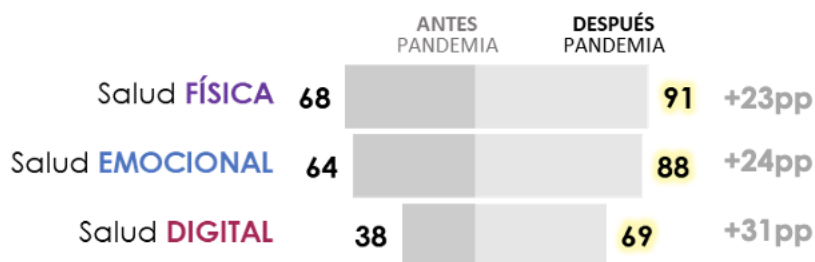


Font: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

### 3. Benestar laboral: el gran guanyador de l'era postcovid-19

Totes les dimensions de la salut han augmentat la rellevància des de la pandèmia per coronavirus, especialment les derivades de la digitalització (figura 3). Sis de cada deu empreses de Gran Indústria, Activitats Presencials i de Serveis han implementat mesures per millorar el benestar dels treballadors. Els exemples que revelen més presència són oferir ajuda psicològica en cas de necessitat (47 % de les empreses) i formació física, emocional, d'alimentació i descans (46 %). No obstant això, malgrat la importància que s'atorga a la salut digital, no s'ha incrementat de manera significativa la implementació de mesures per a la desconnexió digital, i només un 15 % de les empreses utilitzen eines de desconnexió digital.

**Figura 3. Empreses (%) que consideren fonamental la salut física, emocional i digital**

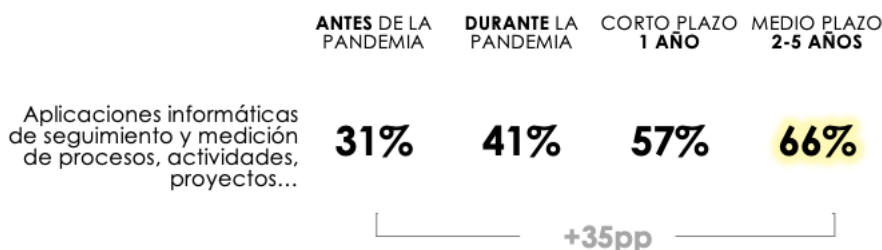


Font: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

### 4. El mesurament del rendiment es digitalitza

De manera paral·lela a les tendències cap al teletreball i les estructures flexibles, les empreses busquen eines d'organització, control i seguiment que dotin la flexibilitat de rigor i confiança. Mesurar el rendiment dels treballadors emergeix com un aspecte clau, com ha destacat més d'un 60 % de les persones enquestades (entre un 62 i un 70 %, en funció del sector), que puntuen per sobre del 7,3 sobre 10 la importància del seguiment.

**Figura 4. Empreses (%) que implantaran aplicacions per al seguiment**



Font: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

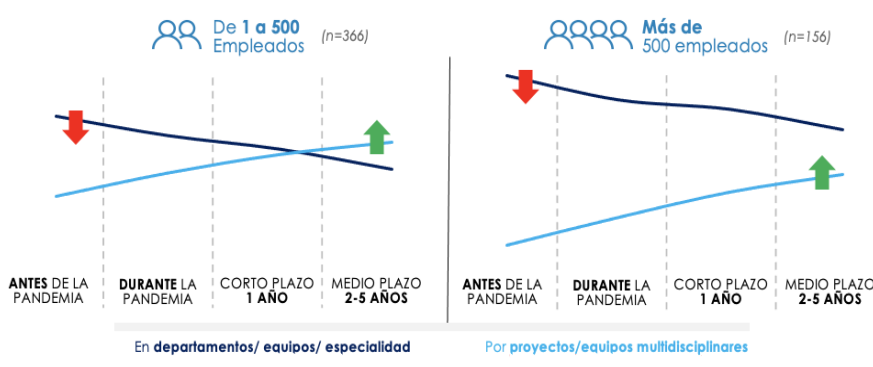
Així mateix, la planificació més detallada, el seguiment freqüent (setmanal) i l'ús d'aplicacions informàtiques de seguiment i mesurament de processos, activitats, projectes, etc., són mesures que es plantegen utilitzar a mitjà termini, de 2 a 5 anys, principalment en els sectors d'Indústria i Activitats Presencials. Per la seva banda, en el sector de l'educació i la sanitat les empreses es plantegen mesurar els serveis produïts i els recursos utilitzats, en comptes del nombre de projectes acabats, que és el que es fa en l'actualitat. Els qui més rellevància atorguen a aquesta mena de mesures són les direccions de recursos humans, en contrast amb els directius d'altres àrees.



## 5. El projecte, una nova manera de gestionar l'empresa que desplaça l'estructura organitzativa tradicional

Sembla que està començant un canvi profund en la gestió d'equips, que va cap a l'adaptabilitat i la immediatesa. La gestió de persones evoluciona de centrar-se en els departaments a fer-ho en projectes (figura 5). És en les empreses de menys de 500 empleats en les quals aquest canvi és més previsible a curt termini. En els sectors educació i sanitat i serveis, on ja hi havia aquesta tendència, s'ha vist incrementada durant la pandèmia. En la mateixa línia, en el sector Indústria ha irromput en aquesta modalitat organitzativa, des de pràcticament la inexistència fins a una previsió a mitjà termini que s'acabi implantant en el 49 % de les empreses del sector.

**Figura 5. Previsió de l'evolució del model organitzatiu segons la mida d'empresa**

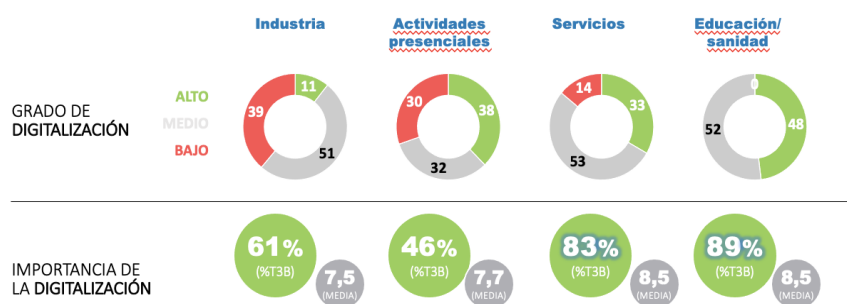


Font: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

## 6. La innovació i la digitalització continuen sent les assignatures pendents

Malgrat l'acceleració que han viscut les empreses en altres qüestions, la innovació i la digitalització encara no tenen un ritme òptim de desenvolupament. Com s'observa a la figura 6, la digitalització adquireix rellevància principalment en els sectors de serveis i d'educació i sanitat, sobretot per a les direccions de recursos humans. A més, les empreses preveuen un canvi en el curt termini, que passarà d'un 11 % de les empreses les que adquireixen eines en línia abans de la pandèmia, a fer-ho un 23 % en un any. Destaca en la Indústria la previsió d'un augment en l'ús de sistemes per fer el seguiment de l'activitat, si bé és l'eina amb menys pressupost assignat.

**Figura 6. Grau de digitalització i importància atribuïda**



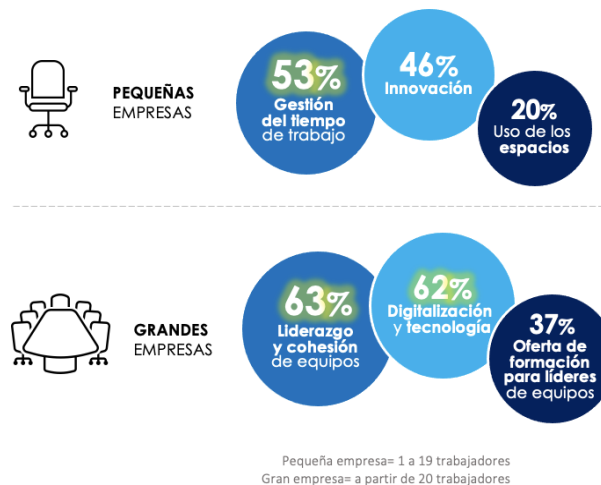
Font: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

Quant a la innovació, a pesar que les empreses entreveuen un canvi en el futur cap a una major contractació d'experts i col·laboradors o el desenvolupament de projectes d'intraemprenedoria, el pressupost assignat per fer-ho es continua mantenint en les eines usades abans de la pandèmia, així com en l'externalització o l'organització de sessions de treball específiques.

## 7. Petites i grans empreses: estratègies i prioritats diferents

L'estudi ha trobat diferències entre les estratègies i prioritats de les petites i les grans empreses. Mentre que les grans empreses identifiquen com a prioritat la millora del lideratge, la gestió d'equips i la digitalització, les pimes es focalitzen en la productivitat dels seus models de treball. D'altra banda, les iniciatives sobre el teletreball que s'empenguin en les petites empreses tindrà menys implicacions sobre la retenció del talent, mentre que en les grans la facilitació d'horaris flexibles serà l'estratègia clau que cal desenvolupar. Finalment, de cara al futur, les prioritats en les petites empreses giren entorn de la gestió del temps i l'espai, a més de la innovació, mentre que en les grans preocupen els temes de lideratge, digitalització i tecnologia (figura 7).

**Figura 7. Principals prioritats de les empreses segons la mida**

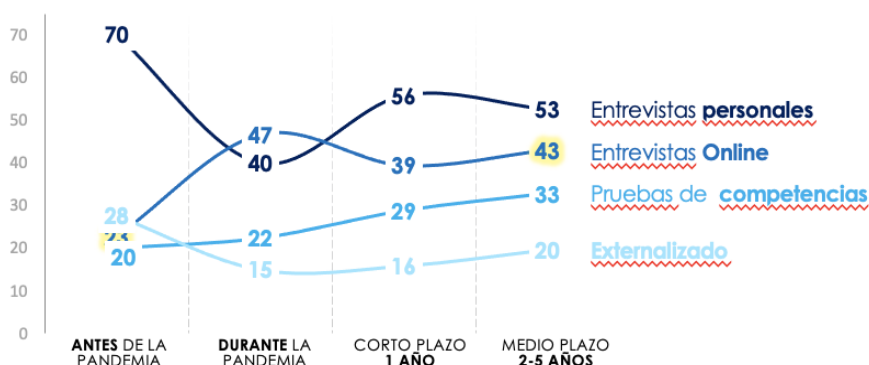


Font: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

## 8. El reclutament i la selecció preocupen cada vegada més als departaments de recursos humans

Amb la pandèmia, la digitalització també va arribar a la integració de talent. S'observa un canvi en la gestió de la selecció, de manera que les entrevistes presencials i les que es fan en línia tendeixen a utilitzar-se en percentatges més equilibrats (figura 8). D'altra banda, l'externalització dels processos de selecció disminueix, i paral·lelament augmenta l'aplicació de proves de competències.

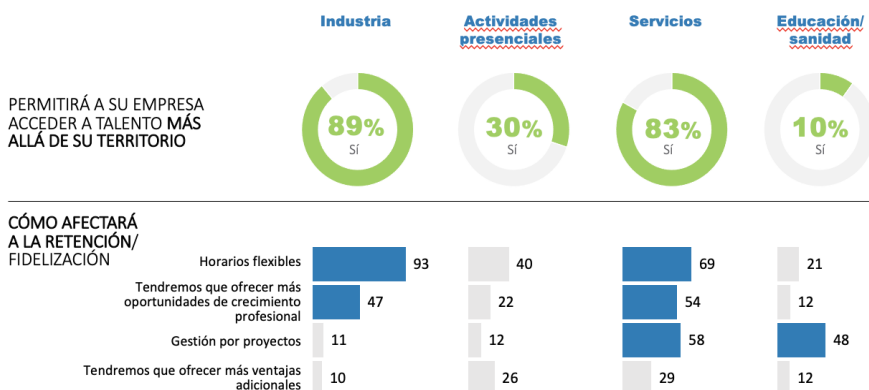
**Figura 8. Evolució prevista de les eines de selecció**



Font: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

El moment més àlgid de la pandèmia no va tenir un gran impacte en la contractació i la integració de talent en les empreses, si bé, amb la tornada a la normalitat, aquest impacte és superior segons els directors de recursos humans i els preocupa.

**Figura 9. La gestió del talent a mitjà termini**



Font: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

Com mostra la figura 9, la indústria i els serveis, a través de la digitalització dels processos de reclutament i selecció, i de les polítiques de teletreball, podran accedir cada vegada més a talent en ubicacions geogràfiques a les quals fins ara els resultava molt difícil accedir. D'altra banda, en la fidelització del talent, les oportunitats de creixement professional continuen sent prioritàries, encara que els horaris flexibles i la gestió per projectes adquireixen un protagonisme rellevant.

## Conclusions

L'àmplia flexibilitat organitzativa desenvolupada per fer front a la pandèmia per la covid-19 ha generat aprenentatges útils per enfrontar-se a nous entorns. La tendència cap a les (noves) maneres de treballar es combinarà amb una sèrie

de reptes i oportunitats que s'han evidenciat en aquest estudi. Entre altres, i sense ànim d'exhaustivitat, destaquen els següents:

- integrar que la realitat laboral ha canviat,
- incorporar la flexibilitat com una capacitat crítica organitzativa,
- redefinir les condicions de treball de manera constant,
- determinar els nivells òptims de teletreball per poder-ne aprofitar tots els avantatges,
- minimitzar els inconvenients del teletreball,
- treballar per objectius, i això requereix informació compartida i desenvolupar la confiança,
- disposar d'indicadors de contribució més enllà de la dedicació horària,
- l'oferta de valor per a l'empleat ha de recollir els programes de salut integral,
- la salut digital és la nova salut,
- les empreses han de fer ja les inversions necessàries per a la seva sostenibilitat a través de la digitalització i la innovació,
- l'*upskilling* i el *reskilling* es consoliden com a elements clau de la transformació digital,
- les petites empreses hauran d'incorporar eines que afavoreixin la innovació i la digitalització,
- les grans empreses hauran de dissenyar una estratègia ben específica i flexible d'adaptació constant a partir del que han après,
- és necessari redefinir com s'utilitza l'espai de treball, més enllà de les reflexions a les quals no segueix cap acció,
- cal crear una forma pròpia de treballar per projectes,
- és necessari fer front al repte de trobar talent específic i eliminar les barreres «locals», i accedir a talent d'altres zones geogràfiques.

Tots aquests reptes impliquen la necessitat de disposar de responsables de recursos humans i persones directives amb una visió estratègica i digital del factor humà, que facilitin tant la seva productivitat com el seu benestar a mitjà i llarg termini.

## Referències bibliogràfiques

AEDIPE; Salvetti&Llombart (2022). «Estudio (nuevas) formas de trabajar, 9 tendencias en España». *AEDIPE* [en línia]. Disponible a: <https://www.aedipe.es/index.php/news/408-estudio-nuevas-formas-de-trabajar-9-tendencias-en-espana.html>.

---

**Citació recomanada:** GARCÍA MARTÍNEZ, Jesús María. Les (noves) maneres de treballar a Espanya evidencien una flexibilitat organitzativa per fer front a qualsevol entorn. *Oikonomics* [en línia]. Novembre 2022, n.19. ISSN 2330-9546. DOI. <https://doi.org/10.7238/o.n19.2225>

---



### **Jesús María García Martínez**

jgarcia@beruns.com

**Doctor en Economia i Llicenciat en Psicologia**

Actualment dedicat a l'aplicació pràctica de l'Economia del Comportament, sobretot en el sector financer i assegurador com a fundador de BERuns. Membre de la Global Association of Applied Behavioural Scientists (GAABS), de la Societat Científica d'Economia de la Conducta, del Comitè Científic del Workshop Pensions and Insurance, de l'Observatori dels Sistemes Europeus de Previsió Social Complementària, tots dos de la Universitat de Barcelona, i de la Junta d'AEDIPE Catalunya.

Ha estat director de People Services a CaixaBank Operational Services, i ha prestat serveis de gestió de persones a les companyies del Grup CaixaBank entre 2018 i 2021. De 1999 a 2018 va ser director de Persones de VidaCaixa i responsable de Formació, Grup Assegurador de CaixaBank, líder en assegurances de vida i pensions en el mercat espanyol. Durant aquesta etapa, va ser membre de la Comissió Laboral de la patronal del sector d'assegurances UNESPA. Anteriorment, consultor en el camp dels recursos humans i organització en les firmes PWC i Accenture.

Doctor en Economia i llicenciat en Psicologia per la Universitat de València, postgrau en Expert en Estalvi i Previsió Social per la Universitat Pompeu Fabra i Programa de Direcció General a l'IESE Business School.

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>.



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

UN NOU PERFIL PROFESSIONAL

## Què necessito saber per facilitar l'*smart working* en la meva organització?

**Eva Rimbau-Gilabert**

Universitat Oberta de Catalunya

**Josep Lladós-Masllorens**

Universitat Oberta de Catalunya

**Antoni Meseguer-Artola**

Universitat Oberta de Catalunya

**Mar Sabadell-Bosch**

Universitat Oberta de Catalunya

**RESUM** Després de l'increment del teletreball per la pandèmia per covid-19, moltes organitzacions han vist les potencialitats d'aquesta manera de treballar i volen iniciar o avançar la seva implementació d'una manera planificada. Per a aquesta finalitat, els pot ser útil desenvolupar la capacitat dels seus comandaments o professionals per ser agents de *smart working* que promoguin la implantació d'una forma de teletreball flexible, amb un bon ús de les eines tecnològiques i que afavoreixi les millors condicions de treball. Després de definir l'*smart working*, aquest article presenta un marc competencial per al rol d'agent de *smart working* centrat en tres competències clau: entendre el context, facilitar-ne la implementació i liderar en un entorn digital.

**PALAULES CLAU** teletreball; *smart working*; canvi organitzatiu; implementació; competències

A NEW PROFESSIONAL PROFILE

*What do I need to know to facilitate smart working in my organization?*

**ABSTRACT** After the increase in teleworking due to the COVID-19 pandemic, many organizations have seen the potential of this way of working and wish to initiate or advance its implementation in a planned way. To this end, it may be useful to develop the capacity of their managers or professionals to be smart working agents, in order to promote the implementation of a form of flexible teleworking that makes good use of technological tools and that favours the best working conditions. After defining smart working, this article presents a competency framework for the role of a smart working agent focused on three key competencies: understanding the context, facilitating implementation, and leading in a digital environment.

**KEYWORDS** teleworking; smart working; organizational change; implementation; competencies

## Introducció

La pandèmia per la covid-19 va impulsar el teletreball en moltes organitzacions, com una mesura per mantenir l'activitat i evitar els contagis. Va ser una adopció del teletreball no planificada (com es pot planificar una cosa així?), que no va disposar del temps necessari per adequar els recursos i, sobretot, els processos i els estils directius a aquesta modalitat laboral. Moltes empreses van veure en el teletreball un «pegat» temporal davant el problema dels contagis, no una nova manera d'organitzar el treball, i quan va ser possible van demanar a les seves plantilles que tornessin a l'oficina. En canvi, altres organitzacions han vist les potencialitats del teletreball i volen iniciar o avançar la seva implementació d'una manera planificada, encara que sovint no tenen clar com fer-ho.

Contractar o desenvolupar persones expertes que promoguin i facilitin l'adopció del teletreball pot ser una solució. En aquest article, es descriuen les competències que necessiten aquestes persones. Aquesta proposta és un dels resultats del projecte *WorkingSmart Erasmus+*<sup>1</sup>, en el qual els autors participen i l'objectiu dels quals és formar «agents de *smart working*» en cinc països de la UE: França, Itàlia, Grècia, Eslovènia i Espanya. En primer lloc, es presenta el concepte de *smart working*, que és la forma específica de teletreball que aquest projecte pretén difondre. Seguidament, es descriu el perfil competencial de les persones que volen promoure i implantar l'*smart working* en les seves organitzacions.

## 1. Teletreball o *smart working*?

### 1.1. El concepte d'*smart working*

La terminologia per referir-se al teletreball és variada. Es parla de treball remot, treball a distància, fins i tot de treball híbrid. Un terme relacionat però menys utilitzat és el de *smart working*. A Itàlia, *smart working* té un significat específic establert per la llei (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2022). Més enllà d'aquest context normatiu, és un terme que val la pena analitzar i, com es veurà, que proposem com a adequat per centrar els esforços de les organitzacions.

Una revisió de la literatura sobre *smart working* duta a terme per Torre i Sarti (2019) va deixar clar que aquest terme no té una definició consensuada. No obstant això, totes les definicions existents vinculen l'*smart working* amb el teletreball, entès com el treball per mitjà de la tecnologia que es fa fora de les instal·lacions d'algun ocupador central. La pregunta, per tant, és: l'*smart working* és diferent del teletreball?

Després de revisar la literatura disponible, es conclou que l'*smart working* inclou elements positius que no formen part de la noció de teletreball. En concret, les definicions de *smart work* van més enllà de la possibilitat de treballar a qualsevol lloc afavorida per les tecnologies de la informació i la comunicació (que és la pedra angular del teletreball) i afegixen les idees de flexibilitat (de lloc, però també de temps i en la tria d'eines), condicions de treball favorables (en forma d'autonomia i col·laboració), i eficiència i eficàcia. Per contra, **el teletreball pot incloure situacions que no ofereixen flexibilitat als treballadors** (per exemple, si han de treballar sempre des d'oficines satèl·lit a determinades hores), ni els donen autonomia o oportunitats de col·laboració. Per tant, l'*smart working* és, en certa manera, la millor forma possible de teletreball: «treballar de manera intel·ligent» en contraposició a «treballar fort».

En conclusió, adaptant la definició de Raguseo, Gastaldi i Neirotti (2016), entenem l'*smart working* com una pràctica laboral que es caracteritza per la **flexibilitat espacial i temporal**, amb el suport d'**eines tecnològiques**, i que proporciona a tots els empleats d'una organització les **millors condicions de treball** per complir amb les seves tasques de manera eficient i eficaç.

Com que l'*smart working* va més enllà de la simple possibilitat de treballar des d'una ubicació remota, l'èxit de la transformació del treball digital en un context de *smart working* requereix també un desenvolupament organitzatiu adaptatiu i el reforç de les capacitats de gestió per superar les inevitables barreres i els desafiaments.

---

1. Es pot trobar més informació sobre el projecte a <https://www.workingsmartproject.eu/project>

## 1.2. Agents de *smart working*

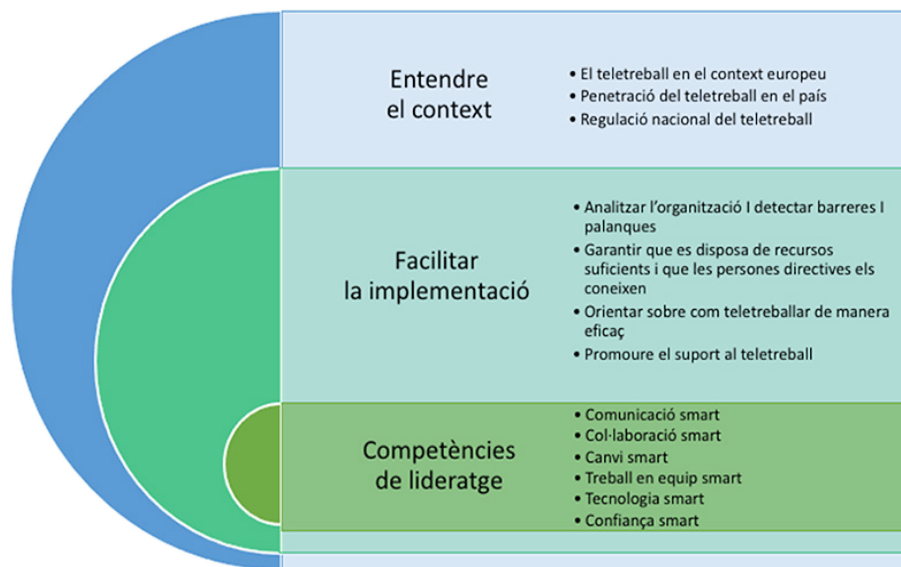
Quan les organitzacions es plantegen implantar l'*smart working*, poden veure la necessitat de comptar amb especialistes que promoguin i facilitin aquesta forma de treball. Aquests especialistes, que podem anomenar «**agents de *smart working***», són les persones que promouen l'adopció de l'*smart working* en les seves organitzacions, així com les que implementen l'*smart working* en els seus equips. Això inclou, entre altres, professionals de RH i especialistes en teletreball de la pròpia organització, així com càrrecs de direcció d'equips i direcció general i les persones propietàries d'empreses.

Els agents de *smart working* no tenen per què rebre aquesta denominació en la seva organització. Es tracta, simplement, de persones que desitgen promoure un treball més flexible en els seus propis equips o en el conjunt de la seva organització. És possible que en molts casos desenvolupin aquesta activitat promotora del *smart working* al costat d'altres funcions, que dependran del nivell jeràrquic o l'àrea de l'organització en què s'exerceixen. No obstant això, en algunes empreses s'ha designat un càrrec específic a aquest efecte, fins i tot en el nivell de l'alta direcció, la qual cosa sens dubte facilita enormement la seva labor.

## 2. Perfil competencial d'un/a agent de *smart working*

Les persones que siguin agents de *smart working* han de tenir competències destinades a facilitar l'acceptació d'aquesta modalitat per part dels càrrecs directius de la seva organització (competències de **context** i de **facilitació**). A més, també han de ser capaços de liderar el teletreball en els seus equips i actuar com a models per a un altre personal directiu amb la finalitat que el teletreball es converteixi realment en *smart working* (competències de **lideratge**). La figura 1 recull els elements principals del perfil competencial d'un/a agent de *smart working*, i al llarg d'aquest apartat se'ls descriu amb més detall.

**Figura 1. Competències per al rol d'agent de *smart working***



Font: elaboració pròpia

### 2.1. Competència 1. Comprendre el context europeu i nacional

El col·lectiu d'agents de *smart working* ha de tenir una comprensió general del context més ampli en el qual s'implementa. Això inclou els aspectes següents:



2.1.1. **Emmarcar el teletreball en el context europeu.** L'àmbit europeu constitueix un espai per a la promoció d'un marc mínim i per a l'intercanvi d'experiències d'èxit.

- Conèixer la quantitat i la tipologia del teletreball a Europa, per entendre els diferents nivells d'acceptació.
- Identificar els elements clau del marc normatiu europeu.

2.1.2. **Conèixer la penetració del teletreball al país.** La quantitat i la tipologia del teletreball al país són claus per entendre'n el nivell d'acceptació.

2.1.3. **Comprendre i promoure el compliment de la normativa nacional sobre teletreball.** La normativa laboral té una gran influència en les pràctiques de les organitzacions.

- Identificar el marc legal nacional per elaborar un diagnòstic de l'organització orientat a la implementació de l'*smart working*.
- Facilitar la integració transversal de la normativa de teletreball en l'organització.
- Promoure una verificació periòdica del compliment de la normativa nacional de teletreball en l'organització, en particular en cas de canvis organitzatius o normatius («test de compliment»).

## 2.2. Competència 2. Facilitar la implantació de l'*smart working*

El col·lectiu d'agents de *smart working* ha de saber com facilitar la seva implantació en les seves organitzacions.

2.2.1. **Elaborar un diagnòstic de l'organització** per determinar els riscos i les palanques per a la implantació de l'*smart working* en aquesta.

- Conèixer l'experiència prèvia de l'organització amb el teletreball i la valoració d'aquesta mateixa experiència per part de la direcció i, si n'hi ha, de la representació de les persones treballadores.
- Sondejar l'actitud cap al teletreball per part de la plantilla i de l'equip directiu.
- Analitzar el grau d'adequació per al teletreball dels llocs de treball de l'organització.
- Determinar si els estils directius predominants són favorables o desfavorables a l'*smart working*, en particular si es treballa per objectius i les formes de supervisió i control.
- Establir el grau de preparació tecnològica de l'organització per adoptar el teletreball: maquinari, eines, processos.

2.2.2. **Assegurar-se que es disposa de recursos suficients i que el personal directiu els coneix.**

- Facilitar el desenvolupament de suport i recursos suficients per implantar l'*smart working* en l'organització i assegurar-se que els directius els coneixen. Això inclourà una tecnologia de teletreball adequada, polítiques de *smart working* i la formació necessària per a totes les persones implicades.
- Transmetre a les persones en càrrecs directius la idea que la implantació de l'*smart working* representarà poc esforç.

2.2.3. **Orientar els membres de l'organització** sobre com treballar a distància de manera eficaç.

- Mostrar com es pot aplicar l'*smart working* al treball dels equips.
- Difondre la idea que el *smart working* reforça, o almenys no perjudica, el rendiment dels equips o de l'organització.
- Mostrar com es poden comunicar de manera clara (tangibles, observables) els objectius i els resultats del treball del col·laborador individual quan es teletreballa.
- Promoure comportaments que redueixin el risc percebut pels directius en relació amb l'*smart working*. Això inclou la seguretat de les dades i la informació, les pràctiques de gestió del rendiment que fomenten la responsabilitat, juntament amb les accions que promouen la cultura corporativa, la cohesió de l'equip, el compromís i la innovació.
- Mostrar que els canvis en les rutines de treball que hi hagi que requereix el teletreball no són difícils d'aplicar.

2.2.4. **Promoure el suport de l'*smart working* en l'organització.**

- Promoure que l'*smart working* es vegi com una opció que no requereix més esforç que el treball presencial per completar tasques específiques.
- Animar les persones rellevants de l'organització a recomanar la implantació de l'*smart working*.
- Fomentar que l'*smart working* es vegi com alguna cosa que proporciona estatus o una bona imatge.
- Animar els directius a creure que són capaços d'implantar l'*smart working*.
- Comprendre i reduir el nivell d'ansietat que provoca en els directius la implantació de l'*smart working*.
- Posar l'accent en el fet que l'*smart working* pot ser una forma de treball agradable en si mateixa, més enllà dels resultats que ofereix.

## 2.3. Competència 3. Lideratge en *smart working*

L'agent de *smart working* ha de tenir competències de lideratge específiques en aquesta manera de treballar.

- **Comunicació *smart*:** capacitat de comunicar-se a través de les eines digitals de manera clara i organitzada, evitant errors i falta de comunicació i sense que sigui excessiva o perjudicial per al rendiment.
- **Col·laboració *smart*:** capacitat de crear un entorn de treball positiu i de millorar la comunicació i la col·laboració a través de diversos mètodes de comunicació digital.
- **Gestió del canvi *smart*:** capacitat de gestionar de manera eficaç les iniciatives de canvi a través d'eines digitals.
- **Treball en equip *smart*:** capacitat de crear, motivar, reconèixer i responsabilitzar els equips en entorns virtuals.
- **Tecnologia *smart*:** tenir coneixements tecnològics i estar al dia dels desenvolupaments de les eines digitals pertinents i de les qüestions relacionades amb la seguretat de les tecnologies de la informació i la comunicació.
- **Confiança *smart*:** capacitat de crear una sensació de confiança quan fa servir les eines digitals, i ser percebuda com una persona honesta, coherent i justa.

## 3. Nota teòrica i metodològica

No entrarem, en un article de tipus divulgatiu com aquest, en els detalls sobre com es va arribar a la proposta anterior. N'hi ha prou de dir que la teoria subjacent per a la competència 2 és el Model d'Acceptació de la Tecnologia 3 (vegeu Venkatesh i Bala, 2008; Chuttur, 2009), que desenvolupa un model global i integrat dels determinants de l'adopció i l'ús de la tecnologia a escala individual. La competència 3 es basa en la proposta de Roman et al. (2019) per definir les competències de l'e-lideratge. A més, els socis del projecte WorkingSmart Erasmus+ van elaborar un informe sobre la situació del teletreball als seus respectius països, van formar un grup focal d'experts i van distribuir una enquesta per entendre les causes de l'acceptació del teletreball. Finalment, es va rebre el *feedback* d'experts de nombrosos països sobre la primera versió del perfil competencial de l'agent de *smart working* i es van incorporar les millores recollides.

## Conclusions

En aquest article s'ha definit l'*smart working* com un «teletreball ben entès» que proporciona flexibilitat espacial i temporal, té el suport d'eines tecnològiques adequades, i promou unes condicions de treball favorables per a les persones contractades. Aquesta manera de treballar significa un canvi organitzatiu de primera magnitud que necessita suport i seguiment. El rol d'agent de *smart working* pot complir aquesta missió, però per fer-ho necessita desenvolupar les competències adequades. S'ha proposat un marc competencial per facilitar la formació d'agents de *smart working*, que inclou el coneixement del context, la facilitació de la implementació en l'organització, i la capacitat de lideratge en entorns virtuals.

Esperem que aquesta proposta sigui d'utilitat, especialment, per a tres públics potencials. D'una banda, les organitzacions que pretenen implantar l'*smart working* i volen capacitar els seus comandaments i professionals especialitzats que secundin aquesta implantació. D'altra banda, a persones que volen assumir el rol d'agent de *smart working* però no saben quines competències han de desenvolupar per fer-ho. Finalment, les entitats educatives que es plantegen oferir programes específics per formar agents de *smart working* i volen que el contingut d'aquests programes es basi en una anàlisi rigorosa de les necessitats formatives.

## Finançament

Aquest article s'emmarca en el projecte Erasmus+ *Smart Working and Open Learning*, ref. 2021-1-FR01-KA220-VET-000025901, cofinançat per la Comissió Europea.

## Referències bibliogràfiques

- CHUTTUR, Mohammad Y. (2009). «Overview of the Technology Acceptance Model: Origins, developments and future directions». A: *Working Papers on Information Systems*, vol. 9, núm. 37, pàg. 1-21.
- MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI (2022). «Smart working» [en línia]. Disponible a: <https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx>. [Data de consulta: 27 de setembre de 2022].
- RAGUSEO, Elisabetta; GASTALDI, Luca; NEIROTTI, Paolo (2016). «Smart work: Supporting employees' flexibility through ICT, HR practices and office layout». A: *Evidence-based HRM*, vol. 4, núm. 3, pàg. 240-256. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2016-0004>.
- ROMAN, Alexandru V.; VAN WART, Montgomery; WANG, XiaoHu; LIU, Cheol; KIM, Soonhee; McCARTHY, Alma (2019). «Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: an exploratory assessment». A: *Public Administration Review*, vol. 79, núm. 6, pàg. 853-866. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12980>.
- TORRE, Teresina; SARTI, Daria (2019). «Themes and Trends in Smart Working Research: A Systematic Analysis of Academic Contributions». A: *HRM 4.0 For Human-Centered Organizations (Advanced Series in Management)*, vol. 23, pàg. 177-200. Bingley: Emerald Publishing Limited. DOI: <https://doi.org/10.1108/S1877-636120190000023014>.
- VENKATESH, Viswanath; BALA, Hillol (2008). «Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions». A: *Decision Sciences*, vol. 39, núm. 2, pàg. 273-315. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00192.x>.

---

**Citació recomanada:** RIMBAU-GILABERT, Eva; LLADÓS-MASLLORENS, Josep; MESEGUER-ARTOLA, Antoni; SABADELL-BOSCH, Mar. Què necessito saber per facilitar l'smart working en la meva organització *Oikonomics* [en línia]. Novembre 2022, n.19. ISSN 2330-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n19.2222>

---



**Eva Rimbau-Gilabert**

erimbau@uoc.edu

**Estudis d'Economia i Empresa. Universitat Oberta de Catalunya**

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



**Josep Lladós-Masllorens**

jlladosm@uoc.edu

**Estudis d'Economia i Empresa. Universitat Oberta de Catalunya**

Llicenciat i doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales per la Universitat de Barcelona. Professor agregat i membre del grup de recerca Digital Business Research Group (DigiBiz), reconegut com a grup consolidat per l'Agència de Gestió d'Ajuts Universitaris i de Recerca (AGAUR). Ha ocupat diversos càrrecs de responsabilitat acadèmica a la UOC i ha participat en diversos projectes de recerca relacionats amb els efectes del canvi tecnològic digital en el mercat laboral, ha publicat articles vinculats amb aquesta temàtica i ha presentat informes en institucions com el Consell de Treball, Econòmic i Social de Catalunya, CaixaBank o Barcelona Activa, entre altres.



**Antoni Meseguer-Artola**

ameseguer@uoc.edu

**Estudios de Economía y Empresa. Universitat Oberta de Catalunya**

Catedràtic de Mètodes Quantitatius per l'Economia i l'Empresa, i director del programa de doctorat en ADE a la UOC. És membre del grup de recerca Digital Business Research (DigiBiz), reconegut com a grup consolidat per l'Agència de Gestió d'Ajuts Universitaris i de Recerca (AGAUR).



**Mar Sabadell-Bosch**

msabadell@uoc.edu

**Estudis d'Economia i Empresa. Universitat Oberta de Catalunya**

Professora de Dret Laboral i Fiscal. Experta en responsabilitat empresarial en la prevenció de riscos laborals, teletreball i flexibilitat laboral. És membre del grup de recerca Digital Business Research (DigiBiz), reconegut com a grup consolidat per l'Agència de Gestió d'Ajuts Universitaris i de Recerca (AGAUR).

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



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

DRET I REALITAT

## Teletreball en evolució: una aproximació narrativa

**Mar Sabadell-Bosch**

Universitat Oberta de Catalunya

**RESUM** L'objectiu d'aquest article és oferir una informació elemental sobre el teletreball i desenvolupar, de manera paral·lela, unes reflexions entorn d'aquesta realitat econòmica i del paper de la seva regulació jurídica.

Des de fa alguns anys s'ha observat un procés de transformació de les bases nuclears sobre les quals hem construït les nostres relacions laborals. És resultat de la digitalització, que desafia la lògica de la concentració física i desvincula l'activitat d'un emplaçament únic i estàtic. En altres paraules, el teletreball ve de sèrie amb el món digital. No obstant això, només quan el seu progrés ha estat bruscat i d'abast general hem apreciat el canvi i ja podem intuir una ruptura del model d'ocupació tradicional.

Aquest article explora el progrés evolutiu del teletreball a partir de dues circumstàncies protagonistes del seu impuls: la digitalització i la pandèmia per covid-19. S'observa des d'una doble dimensió, organitzativa i normativa, i sintetitza els principals canvis en la narrativa sobre el teletreball per contribuir a la reflexió sobre l'ocupació de la societat del futur.

**PALAULES CLAU** teletreball; treball híbrid; digitalització; covid-19; transformació

LAW AND REALITY

### *Telework in evolution: a narrative approach*

**ABSTRACT** *The purpose of this article is to provide some basic information on telework and to develop, in parallel, some reflections on this economic reality and the role of its legal regulation.*

*For some years, we have been observing a process of transformation of the nuclear bases on which we have built our labour relations. It is the result of digitalization, which challenges the logic of physical concentration and detaches activity from a single, static location. In other words, telework comes as standard with digitalization. However, it is only when its advancement became so abrupt and far-reaching that we noticed the shift and can already sense a break from the traditional work model.*

*This article explores the evolutionary progress of telework, beginning with two circumstances that were its main driving factors – digitalization and the COVID-19 pandemic –; observing it from a double dimension, namely organizational and regulatory, and summarizing the main changes in the narrative on telework, in order to contribute to the reflection on the work of the future society.*

**KEYWORDS** *teleworking; hybrid work; digitalization; COVID-19; transformation*

## Introducció

La transformació digital i el seu progrés, que concorren amb la decadència gradual de la societat industrial que coneixem, deixen al descobert noves dinàmiques i processos socials. Els patrons de treball s'estan modificant visiblement i el procés de desvinculació de l'activitat del lloc de treball convencional no s'atura. La possibilitat de treballar remotament, a qualsevol lloc i en qualsevol moment, s'ha anat explorant amb múltiples noms i formes, pràcticament a tot el món, durant els últims cinquanta anys. En aquest temps, s'ha prioritzat el debat sobre el terme i el concepte, i s'ha constatat que l'extensió de l'espai i del temps de treball aconsegueix, a poc a poc, contextos abans inimaginables.

D'alguna manera, aquesta tendència s'ha vist alterada per un esdeveniment imprevisit: la pandèmia per covid-19. Per mitigar la propagació del virus, els governs van adoptar mesures de distanciament social i van promoure el teletreball, resposta preferent i prioritària davant l'aturada o reducció de l'activitat productiva. De fet, encara que la crisi sanitària i el confinament es van suavitzar en breus períodes, les empreses van mantenir el teletreball per donar continuïtat a l'activitat. Des del punt de vista pràctic, l'experiment, apuntalat en infraestructures i eines tecnològiques, ha representat per primera vegada el desplaçament generalitzat del lloc de treball al domicili de la persona treballadora. El canvi ha tingut profundes implicacions tant en l'ordenació de la vida diària de la persona com en l'experiència individual i col·lectiva de l'ocupació. I, per la seva persistència, ha deixat un llegat visible en els patrons socials d'activitat i desplaçament i en la percepció individual del risc i del benestar.

La tornada a la normalitat ens ha retornat aparentment a una situació precovid-19, però ens trobem amb una realitat diferent. La rapidesa i la radicalitat de tots aquests canvis ens interpel·len a qüestionar el paper que s'ha atribuït a les narratives que s'imposen en el teletreball. I, també, a reflexionar sobre si és la realitat social la que ha anat atorgant carta de naturalesa al fenomen o més aviat és la regulació del fenomen la que va condicionant la dinàmica del seu desenvolupament.

Prenent en consideració això, hem identificat tres etapes i, per cadascuna d'elles, oferim una visió general del teletreball com a fenomen econòmic, dialoguem amb les dades i ens aproximem a la realitat jurídica que tracta d'ordenar-ho. Per acabar, aportem una breu reflexió final.

## 1. Desplegament alentit del teletreball: recel al canvi o inseguretats jurídica?

La desvinculació del treball de les instal·lacions de l'ocupador, atenent els seus efectes sobre la mobilitat, el trànsit i la contaminació ambiental, es remunta a la dècada dels anys setanta del segle xx. No obstant això, durant algun temps, aquest despertar va ser tènue i més aviat local, com revela l'absència d'estimacions globals i fiables del fenomen. Han estat els avanços de la digitalització de l'economia i de la societat els que, principalment i de manera silenciosa, han impulsat una configuració més completa del fenomen i n'han promogut la lenta expansió.

En els primers anys, els intents de mapatge de la incidència i la intensitat del teletreball són escassos i les xifres, confuses. En aquest sentit, el primer informe que a escala europea examina el fenomen, *El teletrabajo en la UE* (Eurofound, 2010), es refereix al teletreball com «una pràctica relativament nova». És l'any 2010 i es posa de manifest que les estadístiques nacionals són escasses i que les dades disponibles no tenen una base sòlida.

Per aquest motiu aquest article utilitza en la seva anàlisi els resultats de la 4a Enquesta europea de condicions de treball (EWCS, 2005). En aquest context, l'any 2005, el teletreballador es defineix com l'empleat que treballa «amb un ordinador personal (PC) fora dels locals de l'empresari almenys una quarta part del temps». Cal fer notar que la narrativa es refereix a un teletreball que es desenvolupa des d'un lloc fix, i de baixa intensitat. Així mateix, s'estima de baixa incidència, ja que situa en un 7 % la proporció mitjana europea d'empleats que hi participen. És la primera generació del teletreball, que s'identifica amb «l'oficina a casa», tal com va predir Nilles (Nilles, 1975), i on l'ordinador personal i el telèfon fix substitueixen les llargues hores de desplaçament entre la llar i l'oficina.

Amb posterioritat, l'any 2017, la UE elabora l'informe *Working anytime, anywhere* (Eurofound, 2017). La narrativa del teletreball es construeix ara a partir de «l'oficina mòbil» i el teletreball mòbil com a forma identitària de la manifestació preferent. En aquests moments, els avenços tecnològics són evidents i els ordinadors portàtils i els telèfons mòbils han donat pas a un teletreball sense fil i portàtil. És més, la ràpida difusió d'Internet i l'impuls dels telèfons intel·ligents i les tauletes incrementen la connexió mòbil i es pot treballar, virtualment, des de qualsevol lloc i en qualsevol moment.

En definitiva, no només es pot treballar des d'altres llocs, diferents de la llar i l'oficina, sinó que el teletreball és «moviment» i fins i tot es pot teletreballar mentre ens desplaçem. L'informe disposa de les dades de la 6.<sup>a</sup> Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo (EWCS, 2015). Aquesta enquesta pregunta, en primer lloc, si el treball remunerat implica «treballar amb ordinadors, portàtils, telèfons intel·ligents, etc.» i, a continuació, sobre la freqüència amb la qual es treballa en cadascun dels emplaçaments d'una llista variada (vehicles o transports, espais exteriors, a casa, etc.).

D'aquesta manera, posant el focus en la localització, es categoritzen dues principals figures: el teletreballador mòbil i el teletreballador habitual a domicili. Però, a més, es defineixen quatre subcategories de teletreball depenent de la varietat de llocs i dels nivells d'intensitat de mobilitat. Cal esperar que les conseqüències sobre les condicions de treball siguin diverses en cadascuna d'aquestes quatre categories:

- a) Teletreball a domicili regular («almenys diverses vegades al mes»).
- b) Teletreball ocasional des de casa («només un o dos dies a la setmana»): teletreball a temps parcial.
- c) Teletreball en mobilitat amb alta freqüència de canvi (diversos llocs fora dels locals de l'ocupador, que pot incloure el domicili).
- d) Teletreball ocasionalment mòbil, és a dir, amb poca mobilitat en el canvi de lloc, que pot incloure el domicili.

**Figura 1. Localització dels treballadors que treballen amb tecnologies mòbils**



Font: EWCS (2015)

En revisar els resultats que es mostren a la figura 1, observem que el llindar d'intensitat marcat és baix en tots els casos i, malgrat això, comparativament, continua sent poc freqüent treballar de manera regular amb tecnologies de la informació i la comunicació des de fora de les instal·lacions de l'ocupador (8 %) i que, precisament, el teletreball regular a casa representa el grup més petit (3 %).

En relació amb la normativa, abans del 2020 la majoria dels països membres de la UE ja preveuen el teletreball en el seu marc normatiu, en els termes de l'Acord marc europeu (AME) sobre el teletreball del 2002,<sup>1</sup> l'aplicació del qual s'aconsegueix per la via de la negociació col·lectiva, introduint guies i codis pràctics o bé incorporant l'acord a la legislació laboral nacional. A Espanya, els termes de l'AME es recullen en alguns convenis, però més enllà d'aquests, el teletreball viu una desregulació *de facto*. En un primer moment, perquè el teletreball és conceptualment diferent del treball a domicili regulat a l'Estatut dels treballadors,<sup>2</sup> una modalitat de contracte per un treball analògic, remot i sense control empresarial. Posteriorment, perquè el teletreball, majoritàriament de baixa intensitat, no respon a la caracterització legal del treball a distància, que la nova normativa del 2012<sup>3</sup> limita a un treball prestat de manera preponderant al domicili del treballador. Com a resultat d'aquest desajust legal, la legislació sobre seguretat i salut en el treball (SST) no s'aplicarà, no tant per la seva complexa concreció en llocs remots, sinó per la incerta exigència jurídica que se'n desprèn.

1. Revisat el 2009.

2. Article 13.1 de l'Estatut dels treballadors del 1980.

3. Llei 3/2012, de 6 de juliol, de mesures urgents per la reforma del mercat laboral.

## 2. Un gir sobtat: el teletreball com a carta comodí

Acabem de veure que, fins a l'any 2019, el teletreball va tenir un recorregut expansiu lent i desigual. El món digital ha implicat incertesa i, de moment, les empreses i moltes persones en càrrecs directius recelen de la seva expansió.

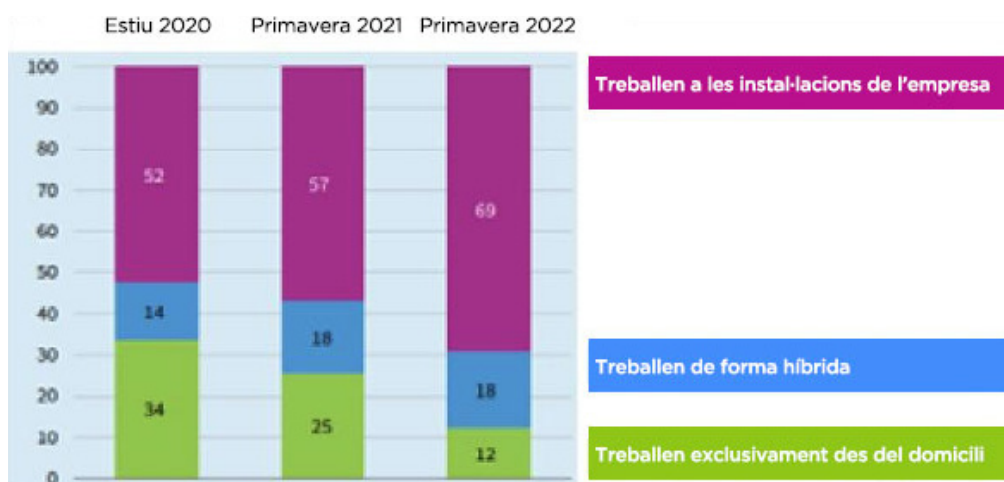
No obstant això, a principis de l'any 2020, el patró d'infiltració del teletreball ha experimentat un canvi bruscat; una inflexió del seu camí evolutiu, propiciada per la pandèmia de covid-19 i resultat d'un esforç adaptatiu d'agents productius i tecnologies, per implementar un teletreball no planificat, que persegueix alinear les necessitats econòmiques amb les exigències sanitàries.

El març del 2020, l'impacte de la propagació de la covid-19 és evident i generalitzat en els diferents països europeus. Amb el propòsit de posar fre a la crisi sanitària, els governs adopten mesures dràstiques, que comportaran el tancament forçós dels espais de treball per a molts sectors. Quatre dies més tard, per pal·liar l'impacte en la continuïtat de l'activitat, s'impulsa el teletreball. D'alguna manera, s'insta les empreses a adoptar les mesures que siguin necessàries, d'acord amb un criteri de raonabilitat, per prioritzar el teletreball a domicili com una forma de prestació del treball.

L'abril del 2020, el 39 % de les persones ocupades reconeixien haver començat a teletreballar arran de la situació de confinament. No cal dir que l'esforç d'adaptació d'empreses i treballadors va ser enorme i durant aquella primavera el teletreball a domicili va passar a substituir, de manera imprevisible, una gran part de l'activitat que abans era presencial. Les xifres confirmen de manera global que el teletreball durant la pandèmia ha implicat, per primera vegada, el desplaçament del lloc de treball al domicili.

Amb l'objectiu de traçar l'evolució del teletreball, Eurofound publica l'enquesta *Vivir, trabajar y COVID-19* (Eurofound, 2020), i es constata que, l'estiu del 2020, poc més del 33 % dels treballadors de la UE enquestats treballaven exclusivament des de casa (figura 2). L'enquesta es repetirà en diverses rondes de consulta i posarà de manifest que, a mesura que les restriccions s'aixequen, el teletreball de pandèmia es redueix, però el retorn a la presencialitat és només parcial. Una part del temps es treballa des de casa i, la resta, des del lloc de treball. D'aquesta manera, emergeix una narrativa de treball híbrid que es mantindrà fins a l'actualitat.

**Figura 2. Evolució en la localització dels teletrabajadores (2020-2022)**



Font: Eurofound (2020-2022)

Indirectament, la pandèmia també ha estat un accelerador per a la regulació del teletreball als estats membres de la UE, tant via legislació com via negociació col·lectiva. Des del començament de la pandèmia, deu països han adoptat un nou reglament sobre el teletreball. Per matèries, hi ha alguns temes que es regulen de manera comuna a escala nacional; uns altres, en canvi, només han estat regulats per uns pocs països però mantenint un enfocament similar. Va més enllà del nostre propòsit aprofundir en una anàlisi comparada, i per això ens remetem a l'informe *Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates* (Eurofound, 2022). No obstant això, és destacable que aquest inclou un reconeixement explícit del treball híbrid. I s'hi refereix com un terme «que s'utilitza cada vegada més per referir-se a



les modalitats de treball que combinen, amb certa regularitat, el treball als locals de l'empresa i el treball a domicili o en altres llocs». Advertim que la idea ja existia abans de la pandèmia, amb el terme «teletreball parcial», i per això haurem d'estar atents a la confusió terminològica que es pot generar.

Pel que fa a Espanya, l'aprovació de la Llei 10/2021, de 9 de juliol de treball a distància, cobreix la inexistència d'un marc legal específic per al teletreball. Entre altres qüestions, es pot objectar al legislador que decideixi no incloure en la norma el teletreball associat a la pandèmia, malgrat que aquesta regulació sorgeix apressada per la implantació excepcional del teletreball a casa.

Finalment, si alcem la mirada, constatem que la pandèmia no només ha representat un augment en la proporció de persones que teletreballen habitualment des de casa. De fet, ha facilitat que el teletreball esdevingui en una modalitat consolidada d'organització del treball en el segle XXI i s'apunta que aquesta explosió revolucionària del treball des de casa canviarà el futur de l'ocupació de manera permanent.

### 3. Relat postpandèmia: el teletreball híbrid

Com acabem de veure, el teletreball s'ha mantingut després de la pandèmia de covid-19, però emergeixen pràctiques híbrides que intenten combinar el millor del treball des de casa amb el millor del treball a l'oficina. Aquesta nova composició és habitual en molts contextos i pot anar augmentant, però també s'argumenta que l'enfocament híbrid actual només representa una transició.

Sigui com sigui, el fet que el treball híbrid es percebi de manera positiva en l'actualitat indica que hi ha una actitud diferent respecte al teletreball o, si es prefereix, una sensibilitat més pragmàtica. En aquest sentit, una nova recerca documenta que, en l'era postcovid-19, la inclinació empresarial cap al teletreball i l'aspiració a teletreballar de les persones contractades és superior quan les persones en càrrecs directius o treballadores, respectivament, observen una millora en les percepcions sobre el teletreball entre els coneguts (Bloom *et al.*, 2022). El propòsit d'aquest estudi ha estat, bàsicament, assajar si el teletreball pot ser adequat en un escenari postpandèmia, i recollir indirectament les percepcions de les persones contractades en una gran empresa, respecte al teletreball experimentat durant l'emergència sanitària. Per fer-ho, es va dividir un extens nombre de treballadors en dos grups. Es va mantenir el treball a l'oficina per a un d'ells i, a l'altre, se li va permetre teletreballar des de casa dos dies a la setmana. La formació de grups va ser aleatòria, i la distribució es va fer segons el caràcter parell o senar de la data de naixement dels participants. Acabat l'estudi, els resultats clau que destaquen els investigadors són: primer, una millora de la satisfacció laboral autoinformada, valoració que suposa que els empleats donen valor al teletreball; segon, un impacte petit però positiu en la productivitat autoavaluada; tercer, una alteració de l'estructura de la setmana laboral, és a dir, diferents hores de dedicació diària, i, a l'últim, un increment en l'ús de comunicacions digitals –missatgeria o videotrucada–, fins i tot estant a l'oficina. Davant aquests resultats, l'empresa va valorar el potencial del teletreball com a instrument de retenció de talent i de millora de la satisfacció laboral i la productivitat, i va decidir ampliar la modalitat de teletreball híbrid a tota l'empresa. Els resultats també suggereixen que és convenient analitzar les experiències de teletreball dutes a terme, reflexionar sobre els possibles impactes en l'organització de treball i actuar en conseqüència.

És lògic imaginar que el manteniment sostingut del «teletreball d'emergència», durant un període més o menys dilatat en el temps, ha permès incorporar processos de millora contínua, per ajustar i adaptar la tecnologia i l'organització a un entorn bàsicament telemàtic. Aquesta circumstància fa pensar que la covid-19 ha canviat les dinàmiques i la percepció del teletreball. És més, cal tenir en compte, fins i tot, que alguns estigmes associats al mateix teletreball hagin pogut disminuir. Per exemple, podem creure que hem passat de la falta de control sobre el temps de treball durant els mesos de confinament a una aparent «sobirania» de la persona que teletreballa respecte del seu temps de treball. Podríem també parlar d'un millor «apoderament» individual per trencar els compartiments estancs en la distribució del temps i optimitzar el repartiment temporal de l'activitat, personal i professional. Aquest augment de la flexibilitat individual, afavoreix la conciliació i millora la percepció de benestar.

En conclusió, les noves experiències de teletreball ens ofereixen l'oportunitat de reflexionar sobre una dificultat connexa, com són les interferències bidireccionals vida-feina, i és un moment propici per ponderar els avantatges percebuts individualment i col·lectivament. Podem aprofitar la conjuntura actual per aprendre a gestionar aquest canvi de manera no traumàtica i treballar perquè els ocupadors no facin un pas enrere en el desplegament del teletreball en els pròxims anys, vehiculin més oportunitats de teletreball híbrid i facilitin treballar a distància als treballadors que prefereixen aquesta modalitat.

## Reflexions finals

En aquestes línies hem parlat del teletreball com si fos una cosa òbvia. Amb això no suggerim que el teletreball sigui una opció indiscutible. Simplement, volem reconèixer que les circumstàncies contextuais dels anys 2020-2021 han permès superar la por al teletreball, una forma de treball pràcticament desconeguda per dur a terme l'activitat productiva, així com eliminar barreres organitzatives i disminuir recels a la seva implementació. Ha posat de manifest que el teletreball és una realitat indissociable i necessària en una economia digital, que es construeix en xarxa, sense límits d'extensió. Hem après que el treball es pot fer en una varietat de llocs gràcies a les TIC, encara que no tots els emplaçaments són igual de propicis per a tota mena de tasques. En la mesura que el teletreball híbrid permet una reconfiguració constant de l'activitat, es pot visualitzar com una fórmula atractiva, que té futur.

Es dona la circumstància, a més, que quan en referim al teletreball com a híbrid, i no com a temps parcial, alterem prou el matís terminològic per canviar cognitivament el nostre punt de referència. Queda clar que quan observem el teletreball des de l'escenari estàndard, un entorn de treball presencial, ens referim a un teletreball a temps parcial. Aquest punt de partida dificulta el debat, perquè està definit per uns paràmetres –temps i espai– que no ens ajuden a resoldre moltes situacions que la digitalització planteja a la realitat del treball. Llegir una informació des del portàtil, fora de l'horari i ubicació estàndard beneficia únicament el lector o pot aportar valor a l'empresa si aquesta informació es comparteix en el lloc de treball i contribueix a crear coneixement? Quan es respon un correu electrònic, amb el mòbil personal des d'una sala d'espera, per exemple, del metge, es beneficia l'empresa exclusivament o la flexibilitat ofereix la possibilitat de millorar la conciliació personal? Encara hi ha zones grises pel que fa a avantatges i inconvenients.

En qualsevol cas, un gran nombre de supòsits actuals susciten preguntes als quals, òbviament, una norma no pot donar una resposta particular. Des d'aquesta perspectiva, no podem obsessionar-nos amb la norma jurídica, la producció de la qual sovint està dissociada de la seva aplicació. A més, el teletreball és una realitat en construcció i les previsions legals no responen bé a les incerteses. Assumim que el «dret no resol els contratemps que s'han produït. No pot: ja han succeït» (Farnsworth, 2020) i avancem cap a una regulació que combini cultura de treball, polítiques reals i perspectiva de futur.

## Referències bibliogràfiques

- BLOOM, Nicholas; HAN, Ruobing; LIANG, James (2022, julio). «How Hybrid Working From Home Works Out». A: *Working Paper*, núm. 30292. DOI: <https://doi.org/10.3386/w30292>.
- FARNSWORTH, Ward (2020). *El analista jurídico. Una panoplia para pensar sobre el Derecho*. Aranzadi.
- FELSTEAD, Alan (2012). «Rapid change or slow evolution? Changing places of work and their consequences in the UK». A: *Journal of Transport Geography*, vol. 21, pàg. 31-38. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2011.10.002>.
- EUROFOUND (2010). *Telework in the European Union* [en línia]. Disponible a: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2010/telework-in-the-european-union>. Luxemburg: Oficina de Publicacions de la Unió Europea.
- EUROFOUND (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work* [en línia]. Disponible a: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/working-anytime-anywhere-the-effects-on-the-world-of-work>. Luxemburg: Oficina de Publicacions de la Unió Europea.
- EUROFOUND (2020). *Living, working and COVID-19*. COVID-19 Series [en línia]. Disponible a: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19>. Luxemburg: Oficina de Publicacions de la Unió Europea.
- EUROFOUND (2022a). *Fifth round of the Living, working and COVID-19 e-survey: Living in a new era of uncertainty* [en línia]. Disponible a: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2022/fifth-round-of-the-living-working-and-covid-19-e-survey-living-in-a-new-era-of-uncertainty>. Luxemburg: Oficina de Publicacions de la Unió Europea.
- EUROFOUND (2022b). *Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates* [en línia]. Disponible a: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2022/telework-in-the-eu-regulatory-frameworks-and-recent-updates>. Luxemburg: Oficina de Publicacions de la Unió Europea.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS (2005, 2013). *Fourth European Working Conditions Survey* [en línia]. Disponible a: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2007/working-conditions/fourth-european-working-conditions-survey>. Luxemburg: Oficina de Publicacions de la Unió Europea.

NILLES, Jack (1975). «Telecommunications and organizational decentralization». A: *IEEE Transactions on Communications*, vol. 23, núm. 10, pàg. 1142-1147. DOI: <https://doi.org/10.1109/TCOM.1975.1092687>.

---

**Citació recomanada:** SABADELL-BOSCH, Mar. Teletreball en evolució: una aproximació narrativa. *Oikonomics* [en línia]. Novembre 2022, n.19. ISSN 2330-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n19.2224>

---



**Mar Sabadell-Bosch**

[msabadell@uoc.edu](mailto:msabadell@uoc.edu)

**Professora dels Estudis d'Economia i Empresa. Universitat Oberta de Catalunya**

Llicenciada en Dret per la Universitat de Barcelona (UB, 1987) i membre de l'Il·lustre Col·legi d'Advocats de Barcelona. Màster en Societat de la Informació i el Coneixement (UOC, 2003)

i doctora per la mateixa universitat.

Professora dels Estudis d'Economia i Empresa de la Universitat Oberta de Catalunya, des del 1999, en matèries relacionades amb la fiscalitat empresarial, el dret del treball i la prevenció de riscos laborals. Entre els anys 2006 i 2008 ha estat adjunta del vicerector d'Ordenació Acadèmica i Professorat (2006-2008) i, amb posterioritat, del vicerector de Professorat i Política Universitària (2009).

En el marc del grup de recerca consolidat DigiBiz, Digital Business Research Group (2017-SGR-368), del qual és membre, ha participat en projectes de recerca finançats per agències espanyoles i europees. S'ha especialitzat en l'anàlisi de les transformacions que experimenta el treball, com a resultat del procés de digitalització de l'economia i la societat, i, concretament, en teletreball i les seves implicacions organitzatives i en seguretat i salut laboral. L'activitat d'R+D+i també se centra en el desenvolupament d'ambients d'aprenentatge en línia per a la pràctica professional i acreditació de competències, i ha rebut la distinció Jaume Vicens Vives (2017) de la Generalitat de Catalunya de qualitat docent.

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>.



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

FEEDBACK I GESTIÓ EMOCIONAL EN EQUIPS VIRTUALS

## Resultats de dues intervencions per millorar la col·laboració en equips virtuals a través del *feedback* i la gestió emocional

**Vicente Peñarroja Cabañero**

Universitat Oberta de Catalunya

**RESUM** Aquest article presenta una síntesi dels resultats obtinguts en la recerca fetes pel mateix autor de l'article i els seus col·legues de l'IDOCAL a la Universitat de València i el Departament de Psicologia Social a la Universitat de Sevilla sobre dues intervencions dissenyades per millorar la col·laboració quan es treballa en equip virtual. Una de les intervencions es basa a proporcionar *feedback*, mentre que l'altra consisteix en una formació en gestió emocional. Aquestes intervencions s'han posat a prova a partir d'estudis experimentals amb un grup que rep *feedback* o formació en gestió emocional segons el cas i un grup de control. Els resultats confirmen que els equips virtuals que reben *feedback* sobre els seus processos i resultats milloren la seva percepció d'aprenentatge grupal i redueixen la ganduleria social en l'equip. Això últim, a més, millora els resultats afectius de l'equip. D'altra banda, la formació en gestió emocional afavoreix la resiliència dels equips virtuals i redueix el conflicte relacional. També hi ha una millora de l'*engagement* grupal en els equips que reben formació en gestió emocional. L'article acaba amb una sèrie de recomanacions per millorar la col·laboració en equip virtual que es basen en els resultats de la recerca desenvolupada.

**PALAULES CLAU** confiança grupal; *feedback*; gestió emocional; equip virtual

FEEDBACK AND EMOTIONAL MANAGEMENT IN VIRTUAL TEAMS

### *Results of two interventions aimed at improving collaboration in virtual teams through feedback and emotional management*

**ABSTRACT** This article presents a summary of the results obtained by the research carried out by the author of the article and his colleagues from IDOCAL at the University of Valencia and the Department of Social Psychology at the University of Seville into two interventions designed to improve collaboration in virtual teams. One of these interventions is based on feedback, while the other is based on training team members in emotional management. These interventions have been examined based on experimental studies with a group that received feedback on or training in emotional management and a control group. The results confirmed that virtual teams that received process and outcome feedback experienced an improvement in their perception of group learning and reduced social loafing. The

latter also improved virtual teams' affective outcomes. On the other hand, training in emotional management improved virtual teams' resilience and reduced relational conflict. There is also an improvement in group engagement in those teams that received training in emotional management. The article concludes with a series of recommendations for improving virtual team collaboration based on the results of this research.

**KEYWORDS** group trust; feedback; emotional management; virtual team

## Introducció

Una de les transformacions més importants en la societat actual és el ràpid desenvolupament de les tecnologies de la informació i de la comunicació (TIC). Aquests avenços tecnològics, juntament amb els canvis econòmics, polítics i socials, han configurat nous tipus d'organitzacions i han transformat la naturalesa del treball que s'hi fa. El resultat són organitzacions que tenen una estructura més descentralitzada, horitzontal i en forma de xarxa, i en les quals els equips componen les unitats bàsiques de treball (Gibson *et al.*, 2014).

Les TIC proporcionen suport als processos de comunicació, col·laboració, coordinació i gestió de la informació. La seva aplicació en les organitzacions ha implicat una sèrie de transformacions en la manera d'organitzar el treball relacionades, sobretot, amb la distribució temporal i geogràfica. Algunes d'aquestes formes de col·laboració són el teletreball, les organitzacions i els equips virtuals. El teletreball fa referència a les activitats que es duen a terme a distància, fora de l'organització i a través de les TIC. El concepte d'organització virtual es refereix a la cooperació voluntària i temporal entre un nombre d'organitzacions legalment independents. Els equips virtuals són grups de persones disperses geogràficament, que treballen de manera interdependent amb objectius comuns mitjançant l'ús de les TIC per col·laborar a través del temps i l'espai. Aquests equips utilitzen el coneixement com a material bàsic i les funcions o tasques principals que desenvolupen són la creació, l'obtenció, l'organització i l'ús de coneixement, entre altres. Els equips virtuals redueixen els costos que representa reunir empleats que estan dispersos geogràfica, temporalment i funcionalment per treballar en una tasca comuna o el desenvolupament d'un determinat projecte (Geister *et al.*, 2006). Això permet a les organitzacions ser més flexibles, adaptatives i competitives.

En aquest article em centraré en els equips virtuals, ja que són la nova normalitat en les organitzacions (Raghuram *et al.*, 2019). Més concretament, presentaré una síntesi dels resultats de la recerca desenvolupada, juntament amb els col·legues de l'IDOCAL a la Universitat de València i el Departament de Psicologia Social a la Universitat de Sevilla, sobre dues intervencions per millorar la col·laboració quan es treballa en equip virtual:

**a)** Feedback

**b)** Gestió emocional

L'article conclou amb una sèrie de recomanacions que poden ajudar a millorar la col·laboració virtual.

## 1. Dues intervencions per millorar la col·laboració en equips virtuals

Els equips virtuals afronten reptes a causa de la seva dispersió, diversitat i virtualitat (Morrison-Smith i Ruiz, 2020). Un d'aquests desafiaments és que resulta més difícil verificar les contribucions de la resta de persones de l'equip, perquè els mètodes de supervisió i control presencials no són factibles quan la connexió és remota. L'altre és l'impacte negatiu que la diversitat pot tenir en el rendiment i el benestar dels equips virtuals i les persones que els componen, quan es produeix una fragmentació de l'equip en diversos subgrups. Per afrontar aquests reptes, el nostre equip de recerca ha proposat dos tipus d'intervencions diferents. D'una banda, una intervenció que consisteix a proporcionar *feedback* a l'equip i, de l'altra, una formació en línia en gestió emocional. A continuació, es descriuen els resultats obtinguts després d'investigar l'efecte de cadascuna d'aquestes intervencions en equips virtuals.

## 1.1. Feedback

En aquest cas, es va dissenyar un estudi experimental en el qual aproximadament la meitat dels equips virtuals que van participar en l'estudi van rebre *feedback* (condició experimental), mentre que l'altra meitat va ser assignada a la condició control. Els equips de la condició experimental van rebre *feedback* sobre el resultat obtingut per l'equip i sobre els processos grupals després de dur a terme una tasca grupal. La informació sobre els processos es va obtenir a partir de les valoracions fetes pel propi equip després d'haver fet la tasca. El *feedback* es va operacionalitzar a escala individual i grupal. És a dir, es va informar l'equip dels resultats obtinguts i dels processos percebuts per cada component de l'equip individualment i per l'equip en conjunt. A més, els equips van disposar d'un període de reflexió guiada sobre el *feedback* rebut. L'exercici de reflexió el va estructurar prèviament l'equip de recerca.

En un estudi publicat a la revista *Computers in Human Behavior* (Peñarroja *et al.*, 2015), els nostres resultats van mostrar que el *feedback* va tenir un efecte indirecte en l'aprenentatge de l'equip a través de l'elaboració grupal de la informació en equips virtuals amb un alt nivell de confiança entre les persones que formen l'equip, però no quan el nivell de confiança va ser baix. És a dir, el *feedback* és beneficiós per a l'equip quan les persones que el componen confien entre elles. Això fa que hi hagi una millor elaboració col·lectiva de la informació i més aprenentatge de l'equip.

En un altre estudi publicat a la revista *Journal of Applied Social Psychology* (Peñarroja *et al.*, 2017), els resultats van mostrar que proporcionar *feedback* als equips virtuals sobre els seus resultats i processos va reduir significativament la ganderia social. Aquest efecte va contribuir a incrementar la cohesió grupal i la satisfacció amb el grup i els resultats de l'equip. Aquests resultats semblen indicar que el *feedback* augmenta la visibilitat de les contribucions que les persones aporten a l'equip, i per això hi ha menys motius per sospitar que els companys i/o les companyes de l'equip puguin estar reduint el seu esforç per ocultar-se darrere de la pantalla.

## 1.2. Gestió emocional

En aquest cas, es va dissenyar una intervenció formativa en línia en gestió d'emocions per a equips virtuals.<sup>1</sup> Aquesta formació constava de quatre sessions. En dues d'aquestes sessions, l'estudi i la pràctica dels continguts de la formació, es va fer individualment mentre que les dues restants es van desenvolupar en grup. Les persones que componien cada equip virtual van col·laborar sincrònicament a través d'una plataforma en línia dissenyada per dur a terme l'estudi.

Els resultats de la nostra recerca indiquen que, en general, la formació en gestió emocional és beneficiosa per al benestar psicològic de les persones que componen l'equip virtual. Un estudi publicat pel nostre equip a la revista *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Gamero *et al.*, 2021) revela que la intel·ligència emocional de les persones que formen l'equip és un factor important per al seu benestar individual. Així, els equips compostos per persones amb un alt nivell d'intel·ligència emocional experimenten un millor nivell de satisfacció amb el seu equip, i, al mateix temps, les persones de l'equip se senten menys tenses, desanimades o nervioses. No obstant això, l'afectivitat positiva no augmenta a mesura que el nivell d'intel·ligència emocional és més gran. Això es pot deure al fet que els equips virtuals prioritzen la gestió de l'afectivitat negativa davant la positiva, perquè és més disfuncional quan han de fer una tasca en un període temporal curt. D'altra banda, la importància de la composició en intel·ligència emocional de l'equip desapareix quan els equips reben formació en gestió emocional. Aquest resultat indica que les habilitats per gestionar les emocions augmenten com a resultat de la formació i implica que la intel·ligència emocional de les persones de l'equip és menys decisiva per a la seva satisfacció amb l'equip i la seva afectivitat negativa.

En un altre treball publicat pel nostre equip a la revista *Sustainability* (González-Anta *et al.*, 2021), els resultats indiquen que la formació en gestió emocional augmenta l'*engagement* en els equips virtuals. A més, la personalitat dels qui componen l'equip és un factor condicionant, ja que la formació és més eficaç quan la majoria mostra un alt grau d'obertura a l'experiència. Aquests resultats s'han obtingut en equips fragmentats en subgrups sobre la base de la diversitat de l'equip. Encara que la diversitat aporta noves perspectives al treball i promou la innovació, quan aquesta es percep com una amenaça per a la identitat del grup de referència, el risc de fragmentar l'equip en subgrups amb diferents identitats és més acusat.

---

1. El lector pot obtenir més informació sobre els continguts de la formació a la pàgina web següent: <https://proyectovitem.es/el-proyecto-vitem/>

Finalment, els resultats publicats a la revista *Social Science Computer Review* (Peñarroja et al., 2022) indiquen que, quan els equips reben formació sobre com expressar i gestionar constructivament les seves emocions, la resiliència de l'equip augmenta amb més rapidesa. Els resultats també mostren que els equips resilents són més capaços de gestionar la tensió i les friccions personals entre les persones que formen l'equip, i això disminueix el nivell de conflicte relacional. Aquesta circumstància pot ser especialment important en equips diversos, ja que si l'equip es fragmenta en subgrups, el conflicte intern pot augmentar.

## Conclusions

Els resultats que acabem de descriure ens conviden a reflexionar sobre els aspectes clau següents per millorar la col·laboració virtual:

- Els equips virtuals solen ser equips de projecte, és a dir, es formen per a la consecució d'un determinat projecte i, una vegada s'acaba, l'equip es dissol. Per això, un dels riscos als quals s'enfronten aquest tipus d'equips és que els membres redueixin el nivell de compromís amb l'equip ja que anticipen que la col·laboració acabarà en un termini de temps breu. En aquest cas, és important mantenir alts nivells de motivació des de l'inici. Per fer-ho, els equips han de disposar d'un temps de preparació per definir els objectius i la tasca, així com per discutir quins aspectes del procés de treball no van bé des del principi.
- Quan es proporciona *feedback* a un equip, cal tenir en compte que hi ha diferents tipus de *feedback* (per exemple, de resultats i de procés). D'una banda, el *feedback* de resultats ha de reflectir les contribucions individuals a l'equip, així com l'acompliment agregat del mateix, amb la finalitat d'oferir un punt de referència que permeti a cada persona millorar la seva pròpia pràctica. En segon lloc, el *feedback* de procés ha de proporcionar informació sobre la percepció de cada component de l'equip sobre si està funcionant correctament.
- El *feedback* és més eficaç quan va acompanyat d'un període de reflexió. Aquest període ha d'incloure una guia per ajudar els equips a analitzar què està fallant i fer propostes per millorar.
- Fomentar alts nivells de confiança grupal és necessari perquè el *feedback* tingui efecte en els processos relatius a l'elaboració de la informació en grup.
- La composició de l'equip és un factor que influeix en el benestar de l'equip. Així, els equips formats per persones emocionalment intel·ligents gestionen millor la tensió emocional i estan més satisfets amb l'equip. No obstant això, no sempre és possible que un equip estigui format per persones amb aquest perfil emocional. En aquests casos, la formació en gestió emocional pot ajudar a compensar nivells en intel·ligència emocional més baixos.
- La composició de l'equip s'ha de considerar com un element clau a l'hora de dissenyar un programa de formació en gestió emocional, ja que l'eficàcia de la formació pot variar en funció de les característiques de les persones que integren l'equip. Per això, ajustar la formació a qui va dirigit pot millorar els resultats.
- La diversitat s'ha de tenir en compte a l'hora de formar equips virtuals. La diversitat és positiva per a l'efectivitat de les organitzacions, perquè la inclusió de persones amb diverses trajectòries, coneixements, cultures, nacionalitats, etc., en un equip de treball aporta noves perspectives a la feina i promou la innovació organitzacional. Per exemple, un equip divers, en el qual els membres tenen titulacions universitàries i experiència professional diferents, disposa de recursos per analitzar la tasca des de moltes perspectives, i això resulta beneficiós per a la creativitat, la innovació i l'acompliment. No obstant això, la diversitat també comporta el risc de fragmentar l'equip en subgrups amb diferents identitats socials, quan les característiques diverses dels membres es perceben com una amenaça per a la identitat del grup de referència. Això donaria lloc a una reducció de la cooperació i incrementaria el conflicte relacional entre les persones. En aquesta situació, la gestió emocional pot contribuir a reduir els efectes negatius, encara que també hi ha altres alternatives, com ara fomentar una visió positiva de la diversitat, formar en diversitat o establir objectius compartits per tots els membres.

## Referències bibliogràfiques

- GAMERO, Nuria; GONZALEZ-ANTA, Baltasar; ORENGO, Virginia; ZORNOZA, Ana; PEÑARROJA, Vicente (2021). «Is team emotional composition essential for virtual team members' well-being? The role of a team emotional management intervention». A: *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 18, núm. 9, 4544. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph18094544>.
- GEISTER, Susanne; KONRADT, Udo; HERTEL, Guido (2006). «Effects of process feedback on motivation, satisfaction, and performance in virtual teams». A: *Small Group Research*, núm. 37, pàg. 459-489. DOI: <https://doi.org/10.1177/1046496406292337>.
- GIBSON, Cristina B.; HUANG, Laura; KIRKMAN, Bradley L.; SHAPIRO, Debra L. (2014). «Where global and virtual meet: The value of examining the intersection of these elements in twenty-first-century teams». A: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, núm. 1, pàg. 217-244. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091240>.
- GONZALEZ-ANTA, Baltasar; ORENGO, Virginia; ZORNOZA, Ana; PEÑARROJA, Vicente; GAMERO, Nuria (2021). «Sustainable virtual teams: Promoting well-being through affect management training and openness to experience configurations». A: *Sustainability*, núm. 13, 3491. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13063491>.
- MORRISON-SMITH, Sarah, RUIZ, Jaime (2020). «Challenges and barriers in virtual teams: a literature review». A: *SN Applied Sciences*, núm. 2, 1096. DOI: <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>.
- PEÑARROJA, Vicente; GONZALEZ-ANTA, Baltasar; ORENGO, Virginia; ZORNOZA, Ana; GAMERO, Nuria (2022). «Reducing relationship conflict in virtual teams with diversity faultlines: The effect of an online affect management intervention on the rate of growth of team resilience». A: *Social Science Computer Review*, núm. 40, pàg. 388-404. DOI: <https://doi.org/10.1177/0894439320907575>.
- PEÑARROJA, Vicente; ORENGO, Virginia; ZORNOZA, Ana (2017). «Reducing perceived social loafing in virtual teams: The effect of team feedback with guided reflexivity». A: *Journal of Applied Social Psychology*, núm. 47, pàg. 424-435. DOI: <https://doi.org/10.1111/jasp.12449>.
- PEÑARROJA, Vicente; ORENGO, Virginia; ZORNOZA, Ana; SANCHEZ, Jesús; RIPOLL, Pilar (2015). «How team feedback and team trust influence information processing and learning in virtual teams: A moderated mediation model». A: *Computers in Human Behavior*, núm. 48, pàg. 9-16. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.01.034>.
- RAGHURAM, Sumita; HILL, N. Sharon; GIBBS, Jennifer L.; MARUPING, Likoebe M. (2019). «Virtual work: bridging research clusters». A: *ANNALS*, núm. 13, pàg. 308-341. DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0020>.

---

**Citació recomanada:** PEÑARROJA CABAÑERO, Vicente. Resultats de dues intervencions per millorar la col·laboració en equips virtuals a través del *feedback* i la gestió emocional. *Oikonomics* [en línia]. Novembre 2022, n.19. ISSN 2330-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n19.2223>

---





**Vicente Peñarroja Cabañero**

vpenarrojac@uoc.edu

**Universitat Oberta de Catalunya**

Doctor en Psicologia per la Universitat de València. Actualment, és professor agregat a la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) i membre del grup de recerca interdisciplinària sobre les TIC i2TIC de la UOC i del grup de recerca en digitalització i treball en equip de l'IDOCAL (Universitat de València). La seva recerca s'ha centrat principalment en l'estudi dels processos i els resultats en equips de treball que es comuniquen a través de les Tecnologies de la Informació i la Comunicació. No obstant això, altres línies de recerca en les quals també ha participat són la influència del conflicte intergrupals en la presa de decisions racional; la influència de les intervencions d'àmbit organitzacional en les percepcions dels empleats i usuaris sobre la qualitat del servei en les organitzacions, i l'intercanvi de coneixements en comunitats virtuals. Els resultats de la recerca s'han publicat en diferents revistes internacionals amb índex d'impacte, com ara *Computers in Human Behavior*, *PlosOne*, *Social Science Computer Review* o *Behaviour & Information Technology*, entre altres.

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>.



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

EFFECTES CONTROVERTITS

## Consum, treball i economia de plataformes: una reflexió crítica

**Carlos J. Fernández Rodríguez**

Universitat Autònoma de Madrid

**RESUM** Al llarg de l'última dècada, s'han generat grans canvis en el sector empresarial davant la irrupció de l'economia de les plataformes. Gegants del comerç electrònic i models de negoci basats en aplicacions s'han convertit en espais fonamentals de l'activitat econòmica contemporània, i han facilitat el consum en termes de conveniència, immediatesa i disponibilitat. No obstant això, aquestes noves formes d'organització dels serveis, extraordinàriament còmodes per al consumidor, tenen uns efectes controvertits sobre l'organització del treball. En aquest article, es farà una reflexió crítica entorn dels nous treballs emergents en el sector de l'economia de plataformes, en la qual s'emfatitzarà, sobretot, la importància de l'imaginari del consum com a motor decisiu d'aquests canvis en l'ocupació.

**PARAULES CLAU** consum; treball; economia de plataformes; precarietat; canvis en l'ocupació; digitalització

CONTROVERSIAL EFFECTS

### *Consumption, work, and platform economy: a critical view*

**ABSTRACT** *Over the last decade, the business world has experienced abrupt changes due to the irruption of the platform economy. E-commerce giants and application-based business models have become key spaces in the economy, facilitating consumption in terms of convenience, immediacy, and availability. However, these new ways of organizing services, while easing the consumer experience, have controversial effects on the organization of work. This article provides a critical reflection on the newly emerging jobs in the platform economy sector. It will highlight the importance of the imaginary of consumption as a key enabler of these changes in employment.*

**KEYWORDS** *consumption; work; platform economy; precariousness; employment changes; digitalization*

## Introducció

Al llarg de l'última dècada hem assistit a canvis molt significatius en el nostre sistema tecnològic i socioeconòmic, amb conseqüències significatives en les nostres formes i estils de vida.<sup>1</sup> La revolució de les noves tecnologies de la informació de finals dels noranta (Castells, 2000) ha derivat, ja en el nostre segle, en la consolidació d'una nova economia digital amb diferents denominacions (*gig economy*, economia col·laborativa, economia de plataformes), en la qual bona part de les transaccions financeres tenen lloc a l'espai digital (internet) i on la informació s'ha convertit en un element de valor econòmic fonamental. Això ha provocat que, de manera progressiva, s'hagin consolidat nous models de negoci basats en suports tecnològics que permeten connectar proveïdors de béns i serveis (empreses, autònoms, cooperatives) i consumidors a la xarxa de xarxes que és internet. Gràcies a aquesta nova arquitectura empresarial, han proliferat nous negocis i empreses que presten un servei gairebé immediat al consumidor a través de l'ús de programari específic descarregable en tota mena de terminals, i que permet la recepció del producte o el servei a casa i al moment (Alonso i Fernández Rodríguez, 2021).

L'economia de plataformes ha representat una veritable revolució en la forma en què consumim i treballem, amb efectes socials contradictoris que s'exploraran de manera breu en aquest treball. En la primera secció de l'article, la mirada se centrarà en els nous mons laborals que han emergit arran de la revolució de la informació i, en la segona, es posarà el focus en el rol del consumidor, el paper legitimador del qual és més rellevant del que sembla en el nou ordre laboral.

## 1. Les noves ocupacions de l'economia de plataformes

L'economia de plataformes basa el funcionament, com s'ha assenyalat, a proporcionar una sèrie de serveis caracteritzats per la immediatesa, la disponibilitat i la màxima adaptació als gustos i desitjos del consumidor. A fi de complir amb aquests objectius tan desafiadors, les empreses que operen en aquest espai es veuen obligades a adoptar polítiques de màxima flexibilitat tant en termes logístics com d'ús i disposició dels recursos humans. En aquest sentit, l'economia de les plataformes representa l'aprofundiment i la intensificació de les línies del *management* postfordista, que sempre han posat l'accent en la importància de la flexibilitat com a eina de les empreses davant l'enorme incertesa dels mercats en l'era de la globalització (Fernández Rodríguez, 2007). De fet en aquestes empreses digitals s'observa, de manera dramàtica, aquesta divisió entre els treballadors del coneixement amb elevada formació i competències fàcilment reconeixibles i susceptibles de rendibilització, i la gran massa de treballadors de serveis que competeixen a la baixa per ocupacions temporals i de baixa qualificació. I és que, a banda dels enginyers que dissenyen el programari, les aplicacions i els algorismes que permeten la circulació eficaç de transaccions econòmiques i de serveis, la gran majoria de les persones que treballen en aquestes noves empreses d'internet s'ocupen de tasques senzilles vinculades a la prestació d'un servei (per exemple, lliurar un paquet, empaquetar una comanda o recollir un producte dins d'un enorme magatzem) en condicions molt precàries. Les seves funcions són, de fet, en alguns casos purament físiques, i això de vegades ha portat alguns autors (Joyce i Stuart, 2021) a parlar d'un tipus de neotaylorisme, en el qual les tasques repetitives, monòtones i sotmeses a vigilància de l'obrer de la cadena de muntatge es reproduïen en un context paradoxal com és el de les companyies «llibertàries» de Silicon Valley.

La precarietat és, potser, i d'acord amb alguns experts (Crouch, 2019), la característica definidora d'algunes de les noves professions associades a l'emergent economia de plataformes. La majoria de les condicions laborals són, sens dubte, alienes al que entenem com a norma estàndard d'ocupació, com succeeix en el cas dels *riders*, conductors de transport privat i altres feines (vegeu Howcroft i Bergvall-Kåreborn, 2019). La logística d'un sistema de servei de repartiment i lliurament ràpid a domicili, gestionat a través de solucions algorítmiques i que consisteix a oferir serveis molt competitiu, implica l'ús intensiu d'una força de treball àmplia i inestable, perquè el volum de vendes està sotmès a les oscil·lacions inherents a un mercat dinàmic i competitiu. Aquesta força de treball ha de ser capaç de col·laborar en un procés que culmina amb el lliurament dels productes al domicili del consumidor en el termini de temps més breu possible, en un exigent *just-in-time* amb terminis estrictes de realització de les tasques (Srnicek, 2018). La incertesa

1. Aquest treball ha estat finançat en el context del projecte de recerca del Ministeri de Ciència, Innovació i Universitats, amb la referència PGC2018-097200-B-I00.

és l'element més destacat: la persona treballadora està disponible per a la plataforma, que fa d'intermediari amb els possibles consumidors, però aquesta relació és profundament asimètrica perquè hi ha un algorisme que s'ocupa de realitzar les connexions entre oferents i demandants de serveis. Els algorismes no són, en cap cas, tecnologies neutrals o benivolents, sinó que han estat dissenyats per satisfer els interessos dels qui els han programat. Formen part essencial dels processos d'organització del treball i la comunicació en l'espai de la web 2.0, i han sofisticat tant les estratègies de personalització del servei al consumidor com les del control del treball gràcies a les dades explotades per la tecnologia de les plataformes (crítiques, valoracions, velocitat de lliurament, historial de consulta o de consum) (Cohn, 2019). Els algorismes són un element fonamental per atorgar un poder extraordinari a la plataforma com a canal d'intermediació.

D'aquesta manera, el canal és l'organitzador i imposa unes condicions d'ús que li garantiran un màxim benefici, a través de diverses vies. Una d'aquestes és perdre el control sobre la feina dels empleats en les plataformes, que s'han de sotmetre a condicions abusives com ara objectius inassolibles per poder cobrar primes o parts variables del sou o la intensificació de les tasques mitjançant una gestió de temps controlats a través de precises aplicacions electròniques que actuen com una xarxa de vigilància electrònica (vegeu per exemple Zuboff, 2020). Això porta els empleats de la *gig economy* a experimentar situacions de temor i frustració davant la càrrega irregular de treball, que de vegades pot ser extraordinàriament intensa però que en altres moments pot ser ben escassa si l'empleat no està disponible *full time* (Crouch, 2019). Una altra via consisteix a desarticlar la competència «física», que s'erosiona mitjançant una administració de marges baixos i preus reduïts, impossibles de sostenir pel comerç tradicional de carrer els costos fixos del qual són, evidentment, molt més elevats. Aquests compromisos de rapidesa o immediatesa en el lliurament són essencials en la construcció de la imatge d'un consumidor omnipotent (Alonso, Fernández Rodríguez i Ibáñez Rojo, 2020), però també impliquen acomiadaments entre els treballadors que es beneficiaven d'uns mínims drets laborals i que deixen de ser competitius en un mercat de treball cada vegada més balcanitzat i desregulat.

Paradoxalment, el discurs empresarial sobre aquest tema emfatitza els avantatges d'aquest sistema per als treballadors. Textos representatius de la literatura del *management* (vegeu Fernández Rodríguez, 2007 sobre els textos que recullen les idees principals d'empresaris i gerents) especifiquen els avantatges que té aquest sistema per als treballadors: poden disposar de molta més flexibilitat, llibertat per triar i múltiples possibilitats d'obtenir ingressos (vegeu per exemple Mizrahi, 2018). No obstant això, malgrat aquestes justificacions, la realitat és que els treballadors es queixen dels baixos ingressos i de falta de drets, a més de denunciar alguns abusos per part de les companyies. Legalment, a més, a molts països s'han trobat en una situació marcada per la irregularitat, ja que el que predomina en les seves relacions laborals és un estatus legal borrós, gris, en el qual les plataformes els consideren treballadors autònoms malgrat que es troben en un règim de dependència total respecte a aquestes empreses (Serrano-Pascual i Jepsen, 2019). Aquesta situació de gran vulnerabilitat estructural de la mà d'obra de les plataformes, molt publicitada per investigacions periodístiques, a més d'escàndols addicionals derivats de les polítiques antisindicals d'aquestes corporacions, han generat enormes controvèrsies i han impulsat, almenys a Europa, legislacions destinades a limitar aquests abusos i a frenar la degradació de les condicions laborals.

## 2. El consum com a justificació

Malgrat això, no podem entendre aquesta metamorfosi del treball centrant-nos de manera exclusiva en l'esfera de la producció i les estratègies de gestió de les empreses (encara que, sens dubte, siguin importants), sinó que hem de fixar la mirada en altres aspectes. I és que el procés de precarització i desestabilització radical de les relacions salarials instaurades per la *gig economy* semblen vinculats directament amb l'emergència de formes de consum i estils de vida concrets, establerts per les estratègies comercials associades a aquests nous models de negoci.

No podem passar per alt la complicitat dels consumidors en la solidificació d'aquest nou model econòmic. Cal reconèixer que aquest espai és extraordinàriament atractiu per als compradors: els ofereix una adaptació total als seus desitjos i necessitats, gràcies a la capacitat de reconstruir el seu perfil de consumidor a partir de la informació amplíssima que té dels individus (que han deixat dades molt valuoses sobre els seus gustos i preferències en les diferents connexions a cercadors i portals) i de proporcionar-los una identitat virtual que permet evitar les interaccions cara a cara i esquivar situacions de possible vergonya o contenció en l'acte de comprar. Això implica una perfecta personalització de l'oferta, en la qual es pot tenir de manera immediata accés literalment a tot l'estoc existent en els mercats, i permet tancar el consumidor digital en un circuit de representacions i referències basades en la seva particular «bombolla»

(Wright, 2015). Això acota i individualitza al màxim l'experiència de compra, i provoca una fragmentació dels grups de consumidors. La fragmentació és inevitable davant aquesta màxima individualització del procés de consum. El consumidor s'acosta a la pantalla i el canal n'ordena les preferències per ell: les plataformes utilitzen el *big data* i, aprofitant unes ingents dades estadístiques resultat de les transaccions i interaccions dels consumidors de tot el món en la xarxa de xarxes, els ofereix un extens catàleg de béns i serveis adaptats a tots els perfils. Bona part d'aquest *big data* prové de l'empremta digital dels mateixos consumidors que, prèviament, s'han adherit a tota mena de xarxes i hi han abocat tot allò que defineix a seva identitat (Tolentino, 2019). La inacabable oferta i els múltiples estímuls comercials desplegats (amb ofertes de ràpida caducitat) indueixen el consumidor a prendre decisions immediates, marcades per l'absència d'un càlcul pròpiament racional i que el motiva a consumir en excés. I, malgrat això, al mateix temps el consumidor té la sensació de controlar-ho tot: les àmplies possibilitats i la facilitat de l'adquisició li serveixen per assumir una imatge de màxima personalització i domini de l'acte de consum que, malgrat que és distorsionada, li genera una sensació de domini del món i de satisfacció de la compulsió compradora.

A més, s'invisibilitzen tots els elements humans associats al procés productiu, tret potser del responsable del lliurament del producte o servei, fet que permet un distanciament significatiu respecte al treball humà i una fetitxització absoluta del procés de compra i de la sobirania del consumidor (Alonso i Fernández Rodríguez, 2021). I, alhora, està completament sotmès a condicionaments empresarials directes destinats a rendibilitzar els processos de negoci de les plataformes i que estimulen l'hiperconsum. El consumidor digital efectua, així, una pràctica econòmica en un àmbit diferent del mercat presencial, ja que es troba sol davant la pantalla sense intermediacions, en una situació d'enorme fragmentació i individualització (Lipovetsky, 2020) que, en instal·lar-se en un solipsisme total en el procés de compra, deixa de banda dubtes ètics i reflexions profundes sobre el que significa consumir de manera responsable i mesurada, i permet que el nou model de consum digital, percebut com a còmode i pràctic, es converteixi, almenys simbòlicament, en hegemònic en les nostres societats postindustrials. Els consumidors, simplement, ho prefereixen. El resultat, per descomptat, ha estat l'enorme èxit comercial i empresarial d'aquestes plataformes, que han forçat la resta de les empreses a readaptar dels seus models logístics i de servei i que, molt probablement, culminaran en el tancament de nombrosos negocis tradicionals i la creació d'ocupació en nínxols caracteritzats per condicions laborals precàries. La pandèmia per la covid-19, que durant mesos va obligar a restriccions i confinaments, ha impulsat encara més aquestes tendències.

### 3. A manera de breu conclusió

En els últims anys, s'ha consolidat una nova economia de plataformes que ha generat enormes controvèrsies ja que s'ha associat amb models laborals de gran precarietat laboral. Davant d'aquesta situació, governs i actors socials com els sindicats han impulsat mesures per combatre aquest escenari i millorar les condicions laborals d'aquests nous treballadors. No obstant això, el model té un repte important: el suport tàcit de molts consumidors que, com assenyalen per exemple Culperer i Thelen (2020), s'oposen sovint a qualsevol mena de regulació de l'activitat d'aquestes plataformes que pugui perjudicar la flexibilitat del procés de consum. Aquí aflora la paradoxa del nostre doble rol com a consumidors i treballadors. Això ens ha de fer reflexionar de manera crítica sobre la responsabilitat del consumidor, tema que habitualment queda fora de les discussions sobre l'economia digital, i que contribueix a visualitzar la relació, tan complexa, que uneix les esferes de l'ocupació i el consum contemporanis.

## Referències bibliogràfiques

- ALONSO, Luis Enrique; FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Carlos J. (2021). «El papel del consumo en la economía de plataformas: el vínculo oculto». A: *Revista Española de Sociología*, vol. 30, núm. 3, a69. DOI: <https://doi.org/10.22325/fes/res.2021.69>.
- ALONSO, Luis Enrique; FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Carlos J.; IBÁÑEZ ROJO, Rafael (2020). «Del low cost a la gig economy: el consumo en el postfordismo del siglo XXI». A: Alonso, Luis Enrique; Fernández Rodríguez, Carlos J.; Ibáñez Rojo, Rafael (eds.). *Estudios sociales sobre el consumo*, pàg. 241-260. Madrid: CIS.
- CASTELLS, Manuel (2000). *La era de la información: economía, sociedad y cultura. La sociedad red*, vol. 1. Madrid: Alianza.
- COHN, Jonathan (2019). *The Burden of Choice: Recommendations, Subversion, and Algorithmic Culture*. Nova Brunswick: Rutgers University Press. DOI: <https://doi.org/10.36019/9780813597850>.
- CROUCH, Colin (2019). *Will the Gig Economy Prevail?* Cambridge: Wiley.
- CULPERER, Pepper D.; THELEN, Kathleen (2020). «Are We All Amazon Primed? Consumers and the Politics of Platform Power». A: *Comparative Political Studies*, vol. 53, núm. 2, pàg. 288-318. DOI: <https://doi.org/10.1177/0010414019852687>.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Carlos J. (2007). *El discurso del management*. Madrid: CIS.
- HOWCROFT, Debra; BERGVALL-KÅREBORN, Birgitta (2019). «A Typology of Crowdfork Platforms». A: *Work, Employment and Society*, vol. 33, núm. 1, pàg. 21-38. DOI: <https://doi.org/10.1177/0950017018760136>.
- JOYCE, Simon; STUART, Mark (2021). «Digitalised management, control and resistance in platform work: a labour process analysis». A: HAIDAR, Julieta; KEUNE, Maarten (eds.). *Work and Labour Relations in Global Platform Capitalism*, pàg. 158-184. Cheltenham i Ginebra: Edward Elgar Publishing. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781802205138.00017>.
- LIPOVETSKY, Gilles (2020). *Gustar y emocionar. Ensayo sobre la sociedad de la seducción*. Barcelona: Anagrama.
- MIZRAHI, Olga (2018). *The Gig Is Up. Thrive in the Gig Economy, Where Old Jobs Are Obsolete and Freelancing Is the Future*. Austin: Greenleaf Book Group.
- SERRANO-PASCUAL Amparo; JEPSEN, María (eds.). (2019). *The Deconstruction of Employment as a Political Question. 'Employment' as a Floating Signifier*. Nova York: Palgrave Macmillan. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-93617-8>.
- SRNICEK, Nick (2018). *Capitalismo de plataformas*. Buenos Aires: Caja Negra.
- TOLENTINO, Jia (2019). *Trick Mirror. Reflections on Self-Delusion*. Nova York: Random House.
- WRIGHT, David (2015). *Understanding Cultural Taste: Sensation, Skill and Sensibility*. Nova York: Palgrave MacMillan. DOI: <https://doi.org/10.1057/9781137447074>.
- ZUBOFF, Shoshana (2020). *La era del capitalismo de la vigilancia*. Barcelona: Paidós.

---

**Citació recomanada:** FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Carlos Jesús. *Consum, treball i economia de plataformes: una reflexió crítica*. *Oikonomics* [en línia]. Novembre 2022, n.19. ISSN 2330-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n19.2219>

---



**Carlos Jesús Fernández Rodríguez**

carlos.fernandez@uam.es

**Universitat Autònoma de Madrid**

Professor titular del Departament de Sociologia de la Universitat Autònoma de Madrid. Està especialitzat en sociologia del treball, del consum i de les organitzacions, amb especial interès en els anomenats *Critical Management Studies*. Editor en cap de la *Revista Española de Sociología* (RES), ha estat el president del Comitè de Recerca de Sociologia del Consum de la FES des del 2009 fins al 2020. Ha publicat desenes d'articles i capítols de llibre sobre aquests temes, i és, a més, autor de diversos llibres, els últims del qual són *Estudios sociales sobre el consumo* (coordinat amb Luis Enrique Alonso i Rafael Ibáñez Rojo, CIS, 2020) i *Sociología de las Organizaciones Económicas* (amb Rafael Ibáñez Rojo i Pedro Romero Balsas, 2021).

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>.



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

LA DESIGUALTAT DE GÈNERE EN EL TELETREBALL

## Teletreball i conciliació: un parany per a les dones?

**Anna Sánchez-Aragón**

Universitat Rovira i Virgili

**Ángel Belzunegui-Eraso**

Universitat Rovira i Virgili

**Amaya Erro-Garcés**

Universitat Pública de Navarra

**Inma Pastor-Gosálbez**

Universitat Rovira i Virgili

**RESUM** La situació d'emergència sanitària provocada per la covid-19 ha reobert amb especial vigor el debat sobre l'impacte del teletreball en les condicions de treball, així com en les possibilitats que ofereix per a la conciliació. En vista de l'alt nivell d'implantació del teletreball entre les dones, es fa necessari reflexionar sobre l'impacte que l'ús d'aquesta modalitat de treball productiu pot tenir en elles i en altres aspectes de la vida quotidiana. L'extensió del treball a distància té implícita una amenaça per a les dones en la mesura que el teletreball pot impactar de manera especialment negativa en l'acompliment laboral de les dones i, al seu torn, això posaria en risc els avenços aconseguits durant les últimes dècades en matèria d'igualtat de gènere. Es fa necessària la regulació del treball a distància per no convertir el teletreball en un parany que faci recaure, encara més, sobre les dones el pes de la conciliació.

**PALAULES CLAU** conciliació; teletreball; vida quotidiana; dones; ocupació; treball

GENDER INEQUALITY IN TELEWORK

### *Telework and conciliation: a trap for women?*

**ABSTRACT** *The health emergency caused by COVID-19 has reopened, with particular vigour, the debate surrounding the impact of teleworking on working conditions, as well as on the possibilities it offers for conciliation. Given the high level of telework among women, it is necessary to reflect on the impact that the use of this mode of productive work may have on them and on other aspects of daily life. The extent of teleworking implies a threat to women in the sense that teleworking can have a particularly negative impact on women's work, and this, in turn, would put at risk the progress made during the last few years in the area of gender equality. The regulation of telework is necessary to prevent it from turning into a trap that places the burden of conciliation on women.*

**KEYWORDS** *conciliation; teleworking; daily life; women; employment; work*



## Introducció

Després de la declaració de l'estat d'alarma per part del Govern d'Espanya com a conseqüència de la situació i l'evolució de la pandèmia de covid-19 (Reial decret 463/2020), l'activitat econòmica va quedar subjecta a fortes restriccions amb la finalitat de reduir el risc de propagació del virus. Per fer-ho, es va limitar al màxim la mobilitat i les interaccions socials. També es van dictar mesures per protegir l'ocupació i facilitar l'ajust de l'economia, que incloïen des del gaudi forçós de les vacances fins a l'aplicació generalitzada dels ERTO (expedients de regulació temporal de l'ocupació) i un conjunt de mesures en matèria de flexibilització de l'horari i reducció de la jornada (Reial decret llei 8/2020). En el marc d'aquesta situació d'excepcionalitat, el treball a distància va ser objecte de regulació com un instrument de primer ordre per combinar les mesures d'aïllament i contenció i, al mateix temps, garantir la continuïtat de l'activitat econòmica, alhora que es possibilitava la conciliació del treball remunerat i les tasques sobrevingudes de cura arran del confinament i vinculades a la impossibilitat d'externalitzar el treball reproductiu.

Les dades oficials evidencien el nivell de penetració del teletreball. Abans de la pandèmia, només un 4 % de les persones treballadores a Espanya exercien la seva activitat assalariada a distància, una de les xifres més baixes de la Unió Europea (UE). Després de l'esclat de la crisi sanitària, segons l'enquesta de l'Eurofound *Living, working and COVID-19*, el 30 % va passar al teletreball (un 37 % en el conjunt de la UE). A Espanya, segons dades del CIS (2021) a partir de l'enquesta *Tendencias en la sociedad digital durante la pandemia de la COVID-19*,<sup>1</sup> aproximadament una quarta part de les persones enquestades va declarar haver fet treball a distància per via telemàtica, fonamentalment arran de la pandèmia, sense diferències significatives entre dones i homes per al total de població (26,5 % de les dones i 27,6 % dels homes), encara que amb una distància de quatre punts a favor de les dones entre les persones ocupades (48 % de les dones i 44 % dels homes). No obstant això, cal apuntar que les diferències entre ocupacions en la realització del teletreball durant la pandèmia són substancials i revelen que el teletreball ha estat més freqüent entre les dones que entre els homes. Per al conjunt dels ocupats que van teletreballar durant la pandèmia, aquells que ho feien per primera vegada representen el 50 % dels homes i el 61 % de les dones (Salido, 2021).

De la Puebla (2020) insisteix que els diferents estudis i enquestes que s'han fet sobre la prestació de treball durant la vigència de les mesures de contenció sanitària de la covid-19 han posat en relleu que el treball a distància ha tingut en les dones un impacte superior que en els homes. Segons aquesta anàlisi, el treball a distància, i en particular el teletreball, ha tingut una incidència quantitativa més gran en les treballadores per la circumstància que, en general, les dones amb feina estan més presents en sectors productius essencials amb opció de treballar des de casa –intermediació financera, activitats immobiliàries i de lloguer, serveis empresarials, educació, activitats professionals, científiques i tècniques, així com activitats administratives– davant els homes, que estan sobrerrepresentats en sectors que no admeten el teletreball –per exemple, manufactures, serveis personals i construcció–. Segons l'enquesta del CIS, citada per Salido (2021), el percentatge de persones ocupades teletreballant aconsegueix el valor màxim entre els professionals, científics i intel·lectuals (prop del 80 % per tots dos sexes). Els segueixen els directors i gerents (ocupació en la qual un 74 % de les dones i un 58 % dels homes han teletreballat), el personal de suport administratiu (68 % i 56 %, per dones i homes, respectivament) i els tècnics i professionals de nivell mitjà (tots dos sexes, prop del 60 %).

En vista d'aquestes dades, es fa necessari reflexionar sobre l'impacte que l'ús d'aquesta modalitat de treball pot tenir en la relació que les dones tenen amb l'ocupació, així com en altres aspectes de la vida quotidiana. Diversos estudis han abordat els efectes del teletreball en la vida quotidiana (Gálvez *et al.*, 2012; Pérez i Gálvez, 2009) i, segons Actis *et al.* (2021), la conclusió principal que es pot extreure és que el teletreball estaria produint la dissolució de les fronteres entre el temps i el lloc de treball, així com entre el temps i l'espai de les cures familiars, fet que podria tenir conseqüències negatives sobre la igualtat entre dones i homes (Hilbrecht *et al.*, 2008).

A Espanya i als països de l'anomenat règim mediterrani del benestar –amb un disseny productivista de les polítiques socials i una forta tradició familiarista–, s'ha observat, des de fa anys, una resistència al repartiment equitatiu entre dones i homes de la càrrega global de treball. Aquesta resistència al canvi, com destaca Teresa Torns (2011, pàg. 6), «no

1. El març de 2021, el Centre de Recerques Sociològiques (CIS) va realitzar l'enquesta *Tendencias en la sociedad digital durante la pandemia de la COVID-19*, en la qual es preguntava a la mostra representativa entrevistada (3.014 persones, de 18 o més anys i nacionalitat espanyola) per l'ús del teletreball abans de la declaració de l'estat d'alarma el 13 de març de 2020 i durant els mesos següents.

es tracta de qüestions lligades a una inclinació individual que unes suporten i uns altres eviten, sinó d'un conflicte pretesament privat que té les arrels en les bases de la mateixa organització de les societats del benestar contemporànies». Les dificultats que afronten les dones per fer compatible la seva activitat laboral amb les tasques domesticofamiliars que socialment se'ls adscriu, si bé s'han agreujat durant la pandèmia, no són cap novetat. Les dades sobre l'ús social del temps permeten posar de manifest un fet recurrent de punt a punta del continent europeu: la disparitat en el volum de la càrrega global de treball que sostenen dones i homes (Aliaga, 2006). L'impacte de gènere de la pandèmia, més enllà dels aspectes clínics i epidemiològics, ha posat de manifest, en un context de reorganització dels temps en tota la societat, la persistència de la divisió sexual del treball i les desigualtats que aquesta implica.

En aquest article es presenta una reflexió sobre la incidència del teletreball en la divisió sexual del treball domèstic i de reproducció. És, per tant, una breu anàlisi sobre la relació que existeix entre una manera de treballar com és el teletreball i les desigualtats entre dones i homes. S'ofereix una reflexió a partir d'una anàlisi documental dels estudis més recents sobre teletreball, gènere i divisió sexual del treball.

## 1. Teletreball i conciliació durant la pandèmia de covid-19: un parany per a les dones?

Durant la fase més restrictiva de la crisi sanitària per covid-19, la interrupció de serveis no essencials i de qualsevol feina que no es pogués dur a terme de manera remota en la llar va configurar un escenari inèdit per a la renegociació dels rols familiars (Seiz, 2020). El tancament dels centres escolars i de cura va causar una intensificació sense precedents de les feines domèstiques, agreujada per la impossibilitat d'externalitzar el treball reproductiu (neteja, activitats extraescolars o servei d'assistència domiciliària per a persones dependents, entre altres). Durant la situació de confinament, moltes famílies van afegir entre les seves responsabilitats les activitats de suport a l'escolarització i a l'oci dels fills i filles, retallant hores de somni i de cura personal. Segons dades de l'enquesta *online* sobre l'impacte de la covid-19, realitzada pel Centre d'Estudis d'Opinió (CEO) de la Generalitat de Catalunya, el 32,4 % de les dones va afirmar haver dormit menys hores de l'habitual, davant el 22 % dels homes. Una anotació a aquesta controvertida diferència l'afegeixen les dades que mostren com el temps va atrapar les dones, més que no pas els homes, en la tasca de proporcionar benestar quotidià als convivents del nucli familiar. Per exemple, per a un terç de les dones (30,8 %) la cura dels fills i filles va constituir una de les seves principals ocupacions, mentre que per als homes aquest percentatge cau fins al 20,9 %. Segons Eurofound (2021), les conseqüències d'aquest escenari sobre l'atenció al treball han estat molt més intenses per a les dones a causa de la seva càrrega més gran de responsabilitats de cura a la llar, de les quals es deriven nivells d'estrès i sobrecàrrega física i emocional més elevats que entre els homes.

En el context llatinoamericà, alguns estudis (per exemple, Actis *et al.*, 2021)<sup>2</sup> també han investigat la relació entre teletreball, vida quotidiana i divisió sexual del treball i els resultats confirmen amb dades les conclusions d'altres recerques dutes a terme durant la pandèmia: la introducció massiva del teletreball a causa de la crisi de la covid-19 ha tendit a accentuar les desigualtats de gènere que ja hi havia prèviament, tant en l'àmbit laboral com familiar. El teletreball representa, com ja hem apuntat, especialment per les dones, una redefinició dels límits temporals i espacials entre el laboral i el domesticofamiliar. L'estudi de Gálvez (2020) recull les estratègies més freqüents entre les dones per compatibilitzar aquests dos àmbits:

- a) superposar teletreball i família en un mateix espai;
- b) intercalar tasques laborals i domesticofamiliars en intervals de temps successius, un a continuació de l'altre, de manera intermitent i sense barrejar-se, i
- c) separar el temps de teletreball i el dedicat a altres dimensions que constitueixen la vida quotidiana de manera clara i rotunda.

---

2. En concret, aquest estudi té com a base la informació recollida en l'*Encuesta Iberoamericana sobre Rutinas Laborales y Cotidianas en tiempos de COVID-19* que va dur a terme la Xarxa Iberoamericana de Recerca sobre Treball, Gènere i Vida Quotidiana (TRAGEVIC) durant els mesos d'abril i maig de 2020. Els autors van concloure que a tots els països implicats en l'estudi, amb poques diferències significatives, la introducció massiva del teletreball a causa de la crisi de la covid-19 ha tendit a accentuar les desigualtats de gènere que ja hi havia prèviament, tant en l'àmbit laboral com en la família.

Aquesta superposició de temps i espais de les activitats diàries ha constituït una font de tensió en el desenvolupament del treball remunerat tant per als homes com per a les dones, i això està produint una deterioració general de la conciliació de la vida laboral i familiar, especialment per a les mares i pares amb menors en edat escolar (Eurofound, 2020).

A gairebé tots els països europeus, la conciliació del treball remunerat amb la cura a dependents ha recaigut en una mesura més gran sobre les dones, i especialment destacables han estat les situacions en les quals elles han assumit al mateix temps feina remunerada, cura de persones dependents i suport a l'educació dels fills i filles (Salido, 2021). Tant a Espanya com en altres països, els estudis que s'han fet durant la situació d'emergència sanitària sobre l'impacte del teletreball adverteixen d'un increment de les desigualtats de gènere (Farré *et al.*, 2020; Feng i Savani, 2020; Power, 2020). Els resultats de l'enquesta *Conciliación y usos del tiempo en España en el contexto de la pandemia COVID-19* (Seiz, 2020) demostren que durant el confinament les dones van dedicar més hores al treball no remunerat que els homes, fins i tot en llars en les quals tots dos sexes van tenir accés al teletreball o a la flexibilitat horària. Aquestes diferències van ser encara més grans respecte a les tasques de cura. En la mostra de famílies els progenitors de les quals van poder accedir a aquestes mesures, les dones van dedicar una mica més de sis hores a les cures, dues hores més que les seves parelles (Seiz, 2020). En la fase més estricta de l'estat d'alarma, les tasques com fer el menjar, netejar la casa o posar rentadores van recaure especialment sobre les dones, mentre que els homes van fer més tasques de cura fora de la llar –fer la compra de casa– (Farré *et al.*, 2020).

Si ens centrem en les dones que han fet teletreball, els estudis apunten a una intensificació de la doble jornada laboral. Aquesta sobrecàrrega diària, que pot acabar en repercussions físiques de salut (Valls-Llobet, 2009), té efectes negatius directes en la promoció professional de les dones. Per exemple, les que treballen com a científiques i investigadores –que ja patien condicions precàries i de discriminació amb anterioritat a la pandèmia (Observatori Dones, Ciència i Innovació, 2021)– van reduir el temps dedicat a investigar i, per tant, la seva producció científica (Reboiro del Río, 2022). Durant el confinament, les dones van presentar menys articles a editorials o revistes científiques que els homes a causa d'una assumpció i dedicació més gran a tasques domèstiques (Unitat de Dones i Ciència, 2020). Aquesta situació ha intensificat les desigualtats entre dones i homes de les institucions científiques i les universitats. Les mesures de flexibilitat horària i de teletreball adoptades per les universitats espanyoles –en les quals ja destacaven la reducció de la jornada laboral, els permisos retribuïts i llicències sense sou (Argüelles-Blanco, 2011)– es poden considerar un gran pas endavant. No obstant això, la divisió sexual del treball domèstic i l'ús del temps en les tasques de cura continua fent recaure sobre les dones les dificultats de gestionar l'exigència de compatibilitzar l'activitat assalariada amb la domesticofamiliar. Això ha provocat en les acadèmiques una erosió del seu benestar i qualitat de vida a favor de la cura dels altres membres de la llar durant la pandèmia (Gómez-Suárez i Vázquez-Silva, 2021).

## Conclusions

Tal com han posat de manifest diferents expertes, els efectes de les crisis i les recessions ataquen de manera més forta, de manera més complexa i de manera més duradora les dones a causa de la seva major vulnerabilitat social i econòmica (Lombardo i León, 2015), però també pel fet que, sovint, les polítiques «anticrisi» es defineixen d'esquena a elles. Com assenyalava l'ONU en una nota publicada a l'abril de 2020 (ONU, 2020), la pandèmia de la covid-19 va amenaçar d'atacar tres vegades les dones al món: en primer lloc, posant en risc els seus recursos econòmics i la seva autonomia personal a través de la destrucció d'aquelles feines on es localitzen més dones, i que solen ser els sectors més exposats i vulnerables del mercat de treball; en segon lloc, fent més difícil l'accés als recursos i serveis que garanteixen la seva salut i benestar (com l'educació o la salut sexual i reproductiva), i, finalment, amenaçant la seva integritat física i psicològica a través de la reclusió dins de les seves pròpies llars, on les tasques de cura als altres s'intensifiquen, al mateix temps que es creen situacions d'aïllament social en les quals la violència de gènere s'agreuja (Salido, 2021).

El treball a distància es presenta com un revulsiu per a la conciliació de la vida familiar i laboral en la mesura que el teletreball permet estalviar temps de desplaçament i ofereix més flexibilitat horària que el treball presencial. En principi i sobre la base d'això, ofereix millor adaptabilitat a les necessitats o exigències que requereix la cura de fills i filles o familiars dependents. No obstant això, si les dones estan més ocupades en sectors o activitats que permeten el treball a distància i aquesta modalitat es concep com una mesura de conciliació, el risc és evident: les dones acabaran optant pel teletreball i assumint el cost de la conciliació.

De la Puebla (2020) adverteix de la necessitat de regular el teletreball per evitar que aquesta modalitat laboral impliqui un retrocés en una distribució de responsabilitats i càrregues familiars que havia anat avançant progressivament. Amb aquest objectiu apunta la possibilitat de considerar algunes fórmules que poden ser controvertides: oferir incentius a l'ús per als treballadors homes del treball a distància o assegurar l'equilibri entre sexes a l'hora que les empreses assignin la prestació de treball a distància. Les conclusions recollides per Eurofound (2020) són molt significatives en afirmar que algunes de les conseqüències que la crisi del coronavirus ha generat en la igualtat de gènere poden ser temporals i revertir-se a mitjà termini, però altres poden tenir conseqüències més prolongades en el temps. Per això, és essencial que la inclusió social i econòmica de les dones estigui al centre de les mesures de recuperació.

La regulació del treball a distància hauria de ser, en aquest sentit, una oportunitat per adoptar mesures per evitar que continuïn sent les dones les que assumeixin la càrrega del treball de cures al mateix temps que teletreballen. Fer visible l'impacte de gènere de la pandèmia és imprescindible per abordar de manera correcta les seves conseqüències en les dones. Per fer-ho, és necessari disposar de dades desagregades per sexe i analitzar-les degudament tenint en compte la realitat de dones i homes en l'ocupació i també la participació diferent que assumeixen en la càrrega total de treball.

## Referències bibliogràfiques

- ALIAGA, Christel (2006). «How is the time of women and men distributed in Europe?». A: *Eurostat Statistics in focus*, núm. 4 [en línia]. Disponible a: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-statistics-in-focus/-/ks-nk-06-004>.
- ARGÜELLES-BLANCO, Ana Rosa (2011). «Conciliación y corresponsabilidad en la ordenación del tiempo de trabajo: comentario de las disposiciones normativas vigentes en las universidades públicas catalanas». A: *RIDEG: revista interdisciplinar de estudios de género*, núm. 25, pág. 15-29. [en línia]. Disponible a: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5066151>.
- ACTIS DI PASQUALE, Eugenio; IGLESIAS-ONOFRIO, Marcela; PÉREZ DE GUZMÁN, Sofía; VIEGO, Viego (2021). «Teletreball, vida cotidiana y desigualdades de género en Iberoamérica. La experiencia del confinamiento». A: *Revista de Economía Crítica*, vol. 1, núm. 31, pág. 44-61 [en línia]. Disponible a: <https://www.revistaeconomiacritica.org/index.php/rec/article/view/442>.
- CENTRE D'ESTUDIS D'OPINIÓ (2020). *Enquesta sobre l'impacte de la COVID-19*. Generalitat de Catalunya.
- EUROFOUND (2020). «Living, working and COVID-19. COVID-19 series». A: *Publications Office of the European Union*. Luxemburg [en línia]. Disponible a: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19>.
- FARRÉ, Lidia; GONZALEZ, Libertad (2020, setembre). «Las tareas domésticas y el cuidado de los hijos durante el confinamiento, una labor asumida principalmente por las mujeres». A: *Observatorio Social de la Caixa* [en línia]. Disponible a: <https://elobservatoriosocial.fundacionlacaixa.org/-/las-tareas-domesticas-y-el-cuidado-de-los-hijos-durante-el-confinamiento-una-labor-asumida-principalmente-por-las-mujeres>.
- FARRÉ, Lidia; FAWAZ, Yarine; GONZÁLEZ, Libertad; GRAVES, Jennifer (2020). «How the COVID-19 Lockdown Affected Gender Inequality in Paid and Unpaid Work in Spain». A: *IZA Discussion Paper*, núm. 13434. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3643198>.
- FENG, Zhiyu; SAVANI, Krishna (2020). «Covid-19 created a gender gap in perceived work productivity and job satisfaction: implications for dual-career parents working from home». A: *Gender in Management*, vol. 35, núm. 7/8, pág. 719-736. DOI: <https://doi.org/10.1108/GM-07-2020-0202>.
- GÁLVEZ-MOZO, Ana (2020). «Dones i teletreball: més enllà de la conciliació de la vida laboral i personal». A: *Oikonomics. Revista d'economia, empresa i societat*, núm. 13. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n13.2006>.
- GÁLVEZ-MOZO, Ana; TIRADO-SERRANO, Francisco (2020). «Dilemas ideològics y vida cotidiana: Una mirada cualitativa sobre las mujeres que teletrabajan en España». A: *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, vol. 19, núm. 3. DOI: <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol19-Issue3-fulltext-1993>.

- GÓMEZ-SUÁREZ, Águeda; VÁZQUEZ-SILVA, Iria (2021). «El 'malestar' que no tiene nombre: Investigadoras en tiempos de COVID19». A: *Acciones e investigaciones sociales*, núm. 42, pág. 133-156. DOI: [https://doi.org/10.26754/ojs\\_ais/ais.2021426232](https://doi.org/10.26754/ojs_ais/ais.2021426232).
- HILBRECHT, Margo; SHAW, Susan M.; JOHNSON, Laura C.; ANDREY, Jean (2008). «'I'm home for the kids': Contradictory implications for work-life balance of teleworking mothers». A: *Gender, Work and Organization*, vol. 15, núm. 5, pág. 454-476. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00413.x>.
- LOMBARDO, Emanuela; LEÓN, Margarita (2015). «Políticas de igualdad de género y sociales en España: origen, desarrollo y desmantelamiento en un contexto de crisis económica». A: *Investigaciones Feministas*, núm. 5, pág. 13-35. DOI: [https://doi.org/10.5209/rev\\_INFE.2014.v5.47986](https://doi.org/10.5209/rev_INFE.2014.v5.47986).
- OBSERVATORIO MUJERES, CIENCIA E INNOVACIÓN (2021). *Estudio sobre la situación de las jóvenes investigadoras en España*.
- ONU (2020). «El COVID-19 golpea tres veces a las mujeres: por la salud, por la violencia doméstica y por cuidar de los otros, 27 de marzo» [en línea]. Disponible a: <https://news.un.org/es/story/2020/03/1471872>.
- PÉREZ-SÁNCHEZ, Carmen; GÁLVEZ-MOZO, Ana María (2009). «Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar». A: *Athenea Digital*, núm. 15, pág. 57-79. DOI: <https://doi.org/10.5565/rev/athenead/v0n15.597>.
- PUEBLA PINILLA, Ana de la (2020). «Trabajo a distancia y teletrabajo: una perspectiva de género». A: *LABOS Revista De Derecho Del Trabajo Y Protección Social*, vol. 1, núm. 3, pág. 4-11. DOI: <https://doi.org/10.20318/labos.2020.5547>.
- REBOIRO DEL RÍO, Uxía (2022). «COVID-19 y desigualdades de género: los efectos de la pandemia sobre las investigadoras y científicas». A: *Revista de Investigaciones Feministas*, vol. 13, núm. 1, pág. 3-12. DOI: <https://doi.org/10.5209/infe.77887>.
- SALIDO, Olga (2021). «Los efectos de la pandemia sobre la igualdad de género: algunos análisis sobre el mercado de trabajo español». A: *PanoramaSOCIAL*, núm. 33, pág. 75-93 [en línea]. Disponible a: <https://www.funcas.es/articulos/los-efectos-de-la-pandemia-sobre-la-igualdad-de-genero-algunos-analisis-sobre-el-mercado-de-trabajo-espanol/>.
- SEIZ, Marta (2020). «Desigualdades en la división del trabajo en familias con menores durante el confinamiento por COVID-19 en España. ¿Hacia una mayor polarización socioeconómica y de género?». A: *IgualdadES*, núm. 3, pág. 403-435. DOI: <https://doi.org/10.18042/cepc/lgdES.3.05>.
- TORNS, Teresa (2011). «Conciliación de la vida laboral y familiar o corresponsabilidad: ¿el mismo discurso?». A: *RIDEG: revista interdisciplinar de estudios de género*, núm. 1, pág. 5-13 [en línea]. Disponible a: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5066150>.
- UNIDAD DE MUJERES Y CIENCIA (2020). *Resultados del cuestionario sobre el impacto del confinamiento en el personal investigador*. Madrid: Secretaría General Técnica del Ministerio de Ciencia e Innovación.
- VALLS-LLOBET, Carme (2009). *Mujeres, salud y poder*. Madrid: Ediciones Cátedra.

---

**Citació recomanada:** SÁNCHEZ-ARAGÓN, Anna; BELZUNEGUI-ERASO, Ángel; ERRO-GARCÉS, Amaya; PASTOR-GOSÁLBEZ, Inma. *Teletreball i conciliació: un parany per a les dones? Oikonomics* [en línea]. Novembre 2022, n.19. ISSN 2330-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n19.2221>

---



**Anna Sánchez-Aragón**

annamaria.sanchez@urv.cat

**Universitat Rovira i Virgili**

Doctora en Sociologia per la Universitat Rovira i Virgili amb màster en Estudis de Gènere i Gestió de Polítiques d'Igualtat per la Universitat de Lleida. Actualment és membre del grup de recerca Social & Business Research Laboratory de la Universitat Rovira i Virgili. Les seves principals línies d'investigació giren entorn de la igualtat de gènere i la mentoria social.



**Àngel Belzunegui-Eraso**

angel.belzunegui@urv.cat

**Universitat Rovira i Virgili**

Professor titular de Sociologia de la Universitat Rovira i Virgili i director de la càtedra d'Inclusió Social. Doctor en Sociologia per la Universitat Autònoma de Barcelona i postgrau en Demografia pel Centre d'Estudis Demogràfics de la mateixa universitat, s'ha especialitzat en la sociologia del canvi social i en la metodologia de la recerca. Ha coordinat projectes de recerca sobre les condicions de vida, els processos d'inclusió i exclusió social de col·lectius vulnerables i sobre pobresa. Ha participat com a investigador de l'equip que va elaborar l'Informe Foessa 2014. Ha estat coordinador del mòdul Jean Monnet de 2017 a 2020 sobre les polítiques de reducció de la pobresa de la UE i l'Agenda Social, així com de diversos projectes del Pla Nacional R+D. Forma part del consell de publicacions del Centre de Recerques Sociològiques (CIS) i és avaluador de diferents revistes indexades d'àmbit internacional.



**Amaya Erro-Garcés**

amaya.erro@unavarra.es

**Universitat Pública de Navarra**

Professora a la Universitat Pública de Navarra (UPNA) i tutora a la UNED, en el seu centre associat de Pamplona. Doctora per la UPNA i membre de l'Institute for Advanced Research in Business and Economics (INARBE). Els seus interessos de recerca s'emmarquen en els àmbits de digitalització, teletreball, incentius, i recerca-acció. És vocal de la Comissió d'Organització i Sistemes de l'Associació Espanyola de Comptabilitat i Administració d'Empreses (AEGA). És autora de llibres i articles publicats en revistes d'impacte. Va ocupar la Direcció General de la Cambra Oficial de Comerç d'Indústria de Navarra.



**Inma Pastor-Gosalbez**

inma.pastor@urv.cat

**Universitat Rovira i Virgili**

Professora titular del Departament d'Història i Història de l'Art de la Universitat Rovira i Virgili i doctora en Sociologia per la Universitat Autònoma de Barcelona (2005). Actualment és la directora del grup consolidat Social & Business Research Laboratory de la Universitat Rovira i Virgili. Ha dirigit, entre altres projectes, el mòdul Jean Monnet sobre Integració Europea i Gènere i la xarxa Jean Monnet G-NET Equality Training Network. Va obtenir el premi a millor tesi doctoral del Consell Econòmic i Social del Govern d'Espanya i el premi del Consell Social de la URV a l'Impacte Social de la Recerca de 2018.

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>.

