

UNITAT DE CONEIXEMENT

Noves formes d'organitzar el treball

*"El futur ja ha arribat. Només que no està uniformement
distribuit"*

William Gibson

Sumari

Què és? _____	1
Eines _____	2
La dada _____	4
Guia de Treball _____	4
L'experiència _____	5
Materials _____	7
Bibliografia bàsica _____	7
Materials en línia _____	7

Què és?

ü Sota el terme de **noves formes d'organitzar el treball** volem reflexionar sobre els nous paradigmes de gestió organitzativa que les TIC estan fent possibles. Aquests canvis apunten a una revolució en el model d'organització tradicional: el pas de l'organització presencial a l'organització en xarxa.

ü Parlem d'un concepte que va més enllà del que s'entenia com a **teletreball**, ja que el teletreball només seria la desviació d'una part del treball cap a sistemes no presencials. L'**organització en xarxa** o virtual, en canvi, respondria als següents paràmetres que ara ens poden semblar utòpics però que en molts casos ja s'estan gestant:

- § Comptaria amb **plantilles fixes molt reduïdes** però també amb una xarxa d'experimentats col·laboradors externs que operen de forma independent.
 - § Seria **elàstica**, podent contreure's i expandir-se de forma ràpida en funció de la demanda.
 - § No disposaria d'espais fixes: el **concepte d'oficina quedaria abolit** en favor de nous conceptes: incubadores, punts de *touchdown*, sales de reunió sota demanda, oficines virtuals, etc. La seva seu podria canviar de ciutat, o fins i tot de país, amb total agilitat, sense costos de trasllat (el paper seria cosa del passat).
 - § La seva inversió en *hardware* i espai d'arxiu seria molt reduïda. Un sistema de **cloud computing** (computació en núvol) permetria centralitzar les operacions que necessitessin més càrrega computacional. L'organització només necessitaria terminals portàtils amb un navegador.
 - § S'adequaria als canvis generacionals: La **Generació X** (nascuda als setanta) encara prefereix les relacions cara a cara i presencials. Però l'anomenada **Generació Z** (nascuda a partir de 1993) ha viscut sempre en un món plenament integrat a Internet i és capaç d'establir-hi relacions interpersonals complexes.
- ü La transició entre els dos models d'organització no està exempta de **dubtes i dificultats**:
- § Cal introduir **mètriques de qualitat, de resultats i d'eficiència** en substitució de les tradicionals hores de presència a l'oficina. A més, es planteja la qüestió de la supervisió de l'acompliment.
 - § Els **canvis legislatius** són més lents que els tecnològics. La legislació encara està basada en gran mesura en la setmana laboral fixa. Sorgeixen nombroses zones d'ombra legal en relació a qüestions com les hores extres, la seguretat laboral, els caps de setmana, drets col·lectius, etc.
 - § El treball autònom i el teletreball poden **produir casos d'aïllament social**, dificultats per desconnectar i separar la vida professional de la personal o la percepció d'unes possibilitats de carrera menors que amb els professionals presencials.

Eines

- ü **Noves relacions contractuals**: sorgeixen nous perfils a la carta marcats per la fluïdesa. És el cas de la figura dels *interim managers* o gestors de transició. Es tracta d'executius amb una sòlida experiència

contractats només durant uns mesos per resoldre necessitats urgents com sortides a Borsa, compres o reestructuracions organitzatives.

ü **Auto-ocupació:** els *freelancers* estan en ascens, sobretot en sectors on els seus serveis encaixen especialment bé: publicitat, disseny, educació, comunicació, assessorament professional, etc. En ocasions, com en el món de la programació, l'auto-ocupació respon a les necessitats d'*outsourcing* de les organitzacions. Molts portals d'Internet ja els posen en contacte amb clients potencials. Alguns, com odesk.com, arriben al punt de monitoritzar la feina dels proveïdors fent captures de la pantalla dels seus ordinadors.

ü **Cloud computing:** és una forma de computació basada en Internet (el núvol és una metàfora d'Internet) en la qual el programari i la informació s'ofereixen a la carta com a serveis compartits. L'organització no precisa d'una alta inversió en manteniment tècnic perquè el gruix de la computació i el processament de la informació està allotjat als ordinadors dels proveïdors del servei als quals s'accedeix mitjançant simples terminals. Un dels seus avantatges, a més de la reducció de costos, és el seu caràcter escalable (s'adapta als pics d'activitat) i la reducció de necessitats d'espai. Un possible risc és la qüestió de la seguretat. Segons el president d'*IBM Espanya*, al nostre estat el *cloud computing* ja mou 1.870 milions d'euros anuals. La vessant de programari del *cloud computing* també és coneguda com a *Software com a Servei* (SaaS en les seves sigles angleses).

ü **Nous usos dels espais**

§ **Oficina Virtual:** serveis d'atenció personalitzada al client (telèfon, recepció, cartes) contractats a un proveïdor de serveis. Quan cal una reunió presencial, es lloguen les oficines i sales de reunió sota demanda. El líder mundial en aquest tipus de serveis és regus.com.

§ **Espais compartits i flexibles:** els escriptoris no tenen un propietari fix, el seu ús és multifuncional. La seva col·locació es reordena en funció dels projectes, per àrees de proximitat.

§ **Coworking:** lloc de treball compartit per a professionals de sectors diferents, en la majoria *freelancers*, que no pertanyen a la mateixa organització però volen gaudir de la interacció personal que un espai de treball proporciona. A casa nostra hi ha iniciatives com Garage30 o Enmedio.

ü **Nous espais:**

§ **Incubadora:** espai usat per una organització de nova creació per tal de desenvolupar-se intensivament en un curt període de temps. En ocasions, són proveïts per inversors en sectors de risc per donar la primera empenta a projectes innovadors en sectors com el tecnològic.

§ **Touchdowns:** oficines d'ús rotatiu a diversos llocs del món on un col·laborador d'una organització pot passar a treballar durant un període curt, normalment en trànsit cap algun altre lloc o per

tancar un acord urgent. Un concepte similar és entendre l'oficina com una estació de servei: es visita quan cal i per poc temps.

- § **Espais d'interacció informal (Lounge):** han adquirit preeminència darrerament, deixant de ser només una sala d'espera o de recepció per passar a ser un lloc d'interacció entre treballadors de diferents àrees que fomenta la innovació.

La dada

Segons un estudi de la consultora *Accenture*, ressenyat pel *New York Times*, fins el 43% de les organitzacions espanyoles treballen en sectors susceptibles de beneficiar-se d'una transició al *cloud computing*. Però l'adopció és lenta per les dificultats regulatòries en el maneig d'informació dels clients i per l'aversion a al canvi de moltes organitzacions.

Guia de Treball

LES NOVES FORMES D'ORGANITZAR EL TREBALL		
	ORGANITZACIÓ PRESENCIAL	ORGANITZACIÓ EN XARXA
ESPAI EMBLEMÀTIC	L'oficina	El núvol (Internet)
LLOC DE TREBALL	1 taula x treballador	Taules multiusuari
SEU FÍSICA	Edifici en propietat	Espais a la carta
EINA DE TREBALL	L'ordinador	La terminal
COMPOSICIÓ DE LA PLANTILLA	Majoritàriament presencial	Majoritàriament teletreball
RESPOSTA ALS CANVIS	Lenta	Immediata
ORGANITZACIÓ	Departaments	Àrees d'afinitat i proximitat

RELACIONS CONTRACTUALS	Contracte d'hores /setmana	Noves fórmules contractuals per rendiment, objectius
------------------------	----------------------------	--

L'experiència



- ü **Indra és una organització global de serveis i solucions tecnològiques per sectors com energia, transport, finances i defensa. Factura 2.500 milions d'euros en vendes. Té 28.000 professionals treballant amb una mitjana d'edat de 33 anys.**
- ü **La seu a Barcelona està situada al districte 22@ i és operativa des de gener de 2007. L'any 2008 s'hi va fer una ampliació. El canvi de seu i l'ampliació van ser oportunitats per canviar la manera de treballar.**
- ü **L'esquema general d'Indra es conceptualitza a partir de tres objectius per aconseguir un increment en la productivitat i la conciliació de la vida laboral i familiar: mobilitat, flexibilitat, descentralització.**
- ü **Els mitjans per assolir-los són:**
 - § **Digitalització i connectivitat:** tota la informació està a la xarxa.
 - § **Concepció de l'espai:** l'espai d'ús específic (concebut per la feina que s'hi realitza i no per la jerarquia de l'empresa) i l'ús dinàmic dels espais (no hi ha propietat de l'espai, s'utilitza en funció de les necessitats i no es personalitza el lloc de treball).
- ü **Les principals polítiques són:**
 - § **Oficina sense papers:** no hi ha armaris per guardar-los. Quan arriba un paper es llença a la paperera o, si cal guardar-lo, es digitalitza i es llença a la paperera. Només hi ha una impressora/fotocopiadora i escàner per planta.
 - § **Taules netes:** són reutilitzables per una altra persona, no hi ha propietat de l'espai. Totes les taules són iguals, sense calaixos i amb pantalla, teclat, connexions LAN i telèfon IP.

- § **Veïnatge:** per assignar espais a departaments o projectes es posa una àncora en un lloc i al seu voltant s'han d'asseure els seus membres, encara que no obligatòriament.
- § **Teletreball:** és un element més. Els professionals poden treballar des de fora de l'oficina, tot i que no sempre és possible per no perdre el contacte amb els companys.
- ü **Altres espais importants de l'organització són:**
 - § **Espais de Valor Afegit (EVA):** estan ideats per fer reunions informals amb dues o tres persones. Són oberts i amb connexió Wi-Fi.
 - § **Sala de reunions:** per a les reunions formals. Són tancades i estan equipades amb videoconferència. Són reservables per Internet.
 - § **Sales de projectes:** es poden reservar. Són tancades, amb taules configurables, pissarres, recursos audiovisuals i amb connexió Wi-Fi.
 - § **Zona polivalent:** és informal, oberta, reconfigurable i multipropòsit. S'utilitza per fer reunions, actes de presentació, *cocktails*...
- ü **Els resultats són positius. S'ha guanyat productivitat reduint:**
 - § **Costos dels espais:** 20-25%.
 - § **Material d'oficina:** 80 %.
 - § **Amortització d'equips:** 60%.
- ü **La valoració dels professionals també és molt bona. Molt més valorada a les enquestes que en la situació anterior. S'ha incrementat la productivitat personal i la capacitat productiva. El sistema està arrelat a la cultura. Hi ha dubtes de si el model és traslladable ja que és una solució feta a mida per a les singularitats d'*Indra*.**

- ü **La *Universitat Oberta de Catalunya* (UOC) ha posat en marxa un nou projecte pilot, anomenat *E-treball*, per afavorir la política de conciliació de la vida personal, familiar i laboral de la Universitat que ahora aposta per la flexibilitat de presència en el lloc de treball.**
- ü **El projecte pilot de la UOC, *E-treball*, incorpora com a novetat la possibilitat que una persona de cada àrea pugui treballar a distància quatre dies a la setmana durant un període de sis mesos.**
- ü **La UOC ha incrementat el nombre de persones que teletreballen de 163 el 2005 a 459 el 2009. En aquesta línia, la Universitat ha rebut nombrosos**

premis. El 2009 va rebre el premi de la Fundació Alares a la conciliació i l'any 2007, el premi Empresa Flexible.

- Ü Tanmateix, a diferència del teletreball, que permet durant unes hores o dies a la setmana poder treballar des de casa, l'E-treball representa un canvi de filosofia: "treballa on vulguis i de tant en tant ja vindràs a veure'ns."
- Ü Segons els seus responsables, la clau de l'èxit d'un model flexible és l'autoprogramació formal. El més important és el resultat final, per això cal que es facilitin les eines necessàries per poder organitzar la feina. També requereix molta planificació per marcar objectius i és fonamental la rendició de comptes de forma recurrent i periòdica.

Materials

Bibliografia bàsica

Carr, Nicholas G. *El gran interruptor: el mundo en red, de Edison a Google*. Barcelona: Deusto, 2009.

Fingar, Peter. *Dot Cloud: The 21st Century Business Platform Built on Cloud Computing*. Tampa: Meghan-Kiffer Press, 2009.

Materials en línia

L'impacte de les noves formes de treball en les organitzacions. *Fundació Factor Humà*, 01/06/2010.

Sessió de *benchmarking* on vam parlar del canvi, provocat en gran part per la tecnologia, cap a un treball més mòbil, complex, col·laboratiu, interdisciplinari i en equip. Vam comptar amb un expert i amb els casos pràctics d'*Indra* i del CTTI de la *Generalitat de Catalunya*.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=8732

Minder, Raphael. "Spain Is Ripe for Cloud Computing but Slow to Adopt". *The New York Times*, 19/09/2010.

Article del *New York Times* sobre la situació del *cloud computing* a Espanya.

http://www.nytimes.com/2010/09/20/technology/20iht-spaincloud20.html?_r=1&scp=7&sq=spain&st=cse

Rojo, Ángel. "Acariciar el núvol". *5 Días*, 12/07/2010.

Ángel Rojo, director general de Colt España: "Una de les tecnologies que es presenta com clau per a l'Administració electrònica és el *cloud computing*. Es tracta d'un model d'externalització dels recursos TI."

http://www.factorhumana.org/ficha.php?id_ficha=8877

Elías Beatriz. "La cara B del treball a casa". *Expansión-Empleo*, 26/03/2010.

L'aïllament social, l'estrès, les dificultats per desconnectar i separar la vida professional de la personal o les menors possibilitats de projecció professional formen part del 'costat fosc' del teletreball.

http://www.factorhumana.org/ficha.php?id_ficha=8635

The Business Innovation Consulting Group (BICG)

Consultora amb seu a Madrid especialitzada en el disseny, estratègia i estructuració de noves formes de treball. Entre els seus clients hi ha *BBVA* (disseny d'oficina flexible) i també *Indra*.

<http://www.bicg.com/>