
Organització del treball i pràctiques de recursos humans

PID_00246315

Pilar Ficapal Cusí
Verònica Platas Ruiz
Joan Torrent Sellens

Material docent de la UOC



Pilar Ficapal Cusí

Doctora en Societat de la Informació i el Coneixement per la UOC. Diploma en Estudis Avançats en Recursos Humans i Organitzacions. Professora dels Estudis d'Economia i Empresa de la Universitat Oberta de Catalunya.

Verònica Platas Ruiz

Llicenciada en Pedagogia i especialista en desenvolupament de persones i organitzacions, RH 2.0, *e-recruitment* i orientació laboral. Professora col·laboradora del màster de Direcció i gestió de RH de la UOC. Experiència professional en RH, direcció i gestió empresarial i desenvolupament de persones. Sòcia-directora de l'àrea de Persones a Maurilia Knowledge, i cofundadora de The Human Business.

Joan Torrent Sellens

Doctor en Societat de la Informació i el Coneixement per la UOC. Professor dels Estudis d'Economia i Empresa de la Universitat Oberta de Catalunya. Director del grup de recerca interdisciplinari sobre les TIC (i2TIC).

L'encàrrec i la creació d'aquest material docent han estat coordinats per la professora: Pilar Ficapal (2017)

Primera edició: setembre 2017

© Pilar Ficapal Cusí, Verònica Platas Ruiz, Joan Torrent Sellens

Tots els drets reservats

© d'aquesta edició, FUOC, 2017

Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona

Disseny: Manel Andreu

Realització editorial: Oberta UOC Publishing, SL

Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars del copyright.

Introducció

Al principi del segle XXI, el treball es caracteritza per estar en un període de transició, que va des del manteniment de les estructures organitzatives i productives tradicionals cap a la consolidació d'un nou model que basa el seu funcionament en la utilització intensiva del coneixement. La irrupció de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC), els fluxos d'informació i de coneixement i els canvis que han generat en el mercat de treball s'emmarquen en el context d'emergència d'una economia i d'una societat diferents.

Des de la perspectiva de les organitzacions, s'estableixen importants canvis en els seus esquemes estratègics, organitzatius i productius. Fomentar un marc laboral flexible, però estable, afavorir l'aprenentatge i impulsar la innovació i l'eficiència constitueixen fonaments bàsics en la societat del coneixement. La globalització de les vendes i la producció, les necessitats d'innovació, la presència del treball en equip, l'increment de l'autonomia en la presa de decisions, la reducció de nivells jeràrquics, l'organització per processos, la direcció per objectius i les formes de retribució variable són alguns dels elements que busquen increments d'eficiència i millores del compromís per part dels treballadors.

L'objectiu fonamental dels canvis organitzatius de l'empresa és afrontar la incertesa causada pel ràpid ritme de canvi en l'entorn econòmic, institucional i tecnològic. De l'observació dels principals canvis organitzatius durant les dues últimes dècades del segle XX no es desprèn l'emergència d'una forma organitzativa de la producció i del treball clarament millor, sinó que es constata la crisi del model fordista i burocràtic. La reorganització de les grans empreses, i de les xarxes d'empreses orientades a la resposta a qualsevol tipus de demanda, ha qüestionat l'adaptació dels models fordistes i ha desencadenat un procés de desintegració del model organitzatiu de les burocràcies racionals i verticals.

Dins dels profunds canvis que la revolució tecnològica de l'últim terç del segle XX i els primers anys del segle XXI han provocat en les organitzacions, l'àmbit dels recursos humans ha estat un dels que ha experimentat efectes més importants. Els departaments i els responsables de persones dins de l'empresa veuen com el seu rol canvia a un ritme vertiginós, convertint-se en una funció cada vegada més polièdrica i complexa i allunyada dels tradicionals rols més administratius per a situar-se en posicions molt més estratègiques per a l'organització.

Un dels elements més importants dins d'aquestes responsabilitats serà gestionar i liderar persones que funcionen sota esquemes tecnològics i paràmetres del segle XXI. Per això, aprofundirem en molts dels elements clau que marcaran el futur (o no tan futur) dels recursos humans basats en les organitzacions 2.0 i

la tecnologia: com aquestes tecnologies marquen el funcionament de les nostres organitzacions, dels nous processos que hem d'implementar i de com tots ells formaran part de manera important dels nostres departaments de gestió i de lideratge de persones, independentment del sector i la forma que tingui la nostra organització. Es consolida, doncs, una nova manera d'organitzar el treball en l'activitat empresarial.

Exercicis d'autoavaluació

Responen les següents qüestions:

1. Quan parlem de noves formes d'organització, entenem que s'han produït canvis en les relacions entre empreses, en l'organització de l'empresa, en l'organització de la producció i en l'organització del treball. Podríeu explicar aquests canvis?

2. Expliqueu com han influït les noves tecnologies de l'era de la informació i la comunicació en el desenvolupament de les noves formes d'organització.

3. Descriviu les característiques del model d'organització emmarcat en les noves formes d'organització del treball NFOT.

4. Quins són els beneficis del teletreball per als treballadors i per a les empreses?

5. Expliqueu en què consisteixen els conceptes de rotació, ampliació o enriquiment de tasques.

6. Quines són les competències clau del teletreballador o la teletreballadora?

7. Què és el *coworking*?

8. La diferència entre informació i coneixement és que...

- a) la informació és l'entrada en el procés pel qual es genera el coneixement.
- b) el nostre coneixement és la base per a obtenir informació.
- c) informació i coneixement són fonamentalment el mateix.

9. Habitualment distingim quatre tipus de coneixement: *know-what*, *know-why*, *know-how* i *know-who*. Segons les seves diferents característiques, podem afirmar que...

- a) és fàcil transmetre *know-what* i *know-how*, mentre que en els altres dos casos és més difícil convertir aquest coneixement en informació.
- b) el *know who* té a veure amb la utilització de les xarxes de coneixement.
- c) el *know-how* i el *know-why* es produeixen majoritàriament a les universitats.

10. L'aprenentatge es divideix habitualment en quatre etapes:

- a) En la segona etapa ens adonem de tot el que no sabem.
- b) En la primera etapa som conscients que ens falta informació.
- c) En la tercera etapa automatitzem els nostres coneixements fins al punt d'oblidar que els tenim.

11. L'*e-learning*, entès com l'aprenentatge que utilitza les TIC i internet,...

- a) és una forma d'educació a distància que havia sorgit uns anys abans de l'aparició d'internet.
- b) és una evolució d'educació a distància tradicional present des de fa molts anys a partir de l'enviament de materials de formació per correu postal.
- c) és una experiència totalment nova que no té res a veure amb la formació a distància tradicional.

12. El concepte d'alfabetització digital es refereix a...

- a) les necessitats formatives que comporta el desenvolupament d'internet.
- b) l'habilitat de les persones per a trobar, analitzar informació, entendre i comunicar-se mitjançant eines digitals.
- c) les capacitats digitals que es requereixen per a exercir un lloc de feina en la societat del coneixement.

13. Entenem les TIC com...

- a) fonamentalment l'entorn d'internet i la web.
- b) l'aplicació de la informàtica en l'entorn empresarial.
- c) la combinació de tres tecnologies que ja existeixen: la informàtica, l'audiovisual i les telecomunicacions.

14. L'aprenentatge a l'era digital té entre les seves principals característiques...

- a) la importància de l'avaluació continuada per a millorar l'aprenentatge, no com a manera de mesurar-lo.
- b) una major necessitat de memorització, a causa de la gran quantitat d'informació que hem d'assimilar.
- c) una major tendència a l'autoaprenentatge, a causa de la major utilització de les eines tecnològiques i la reducció de la interacció amb altres estudiants.

15. Entre els principals avantatges de l'*e-learning* hi ha els següents:

- a) L'aprenentatge es pot realitzar de forma totalment anònima.
- b) Els professors poden corregir exàmens molt més fàcilment.
- c) Facilita l'asincronia en l'aprenentatge.

16. El desenvolupament dels anomenats MOOC...

- a) suposa un producte substitutiu de la formació tradicional, i fins i tot d'algunes formes d'*e-learning*.
- b) permet accedir de manera ràpida, i generalment gratuïta, a continguts de qualitat.
- c) facilita l'accés i l'obtenció de certificacions equiparables als títols universitaris.

17. L'*e-learning* tendeix a evolucionar cap a...

- a) les xarxes socials, que també es convertiran en un entorn d'aprenentatge (aprenentatge col·laboratiu).
- b) els telèfons mòbils, que reemplaçaran tots els altres dispositius com a entorn d'aprenentatge.
- c) la ludificació, que substituirà l'*e-learning*.

18. El concepte de *World Wide Web* va ser desenvolupat per Tim Berners-Lee el 1989, considerat el «pare» de la web perquè...

- a) va desenvolupar tres tecnologies fonamentals: l'HTML, la URL i l'HTTP.
- b) va aconseguir unificar els conceptes d'internet i de web.
- c) va desenvolupar les bases per a la creació del correu electrònic.

19. Segons els diferents especialistes, la web 2.0 és...

- a) el conjunt de les principals xarxes socials que ens permeten relacionar-nos a la web.
- b) un entorn en el qual la capacitat d'obtenir informació és extraordinàriament superior a la de fa només 5 anys.
- c) un entorn que facilita la participació de l'usuari com a contribuïdor actiu i no només com a espectador dels continguts de la web.

20. La quarta generació dels llocs web, a la qual pertanyen la majoria dels webs actualment, es caracteritzen principalment per:

- a) L'augment de l'ample de banda permet *streaming* de vídeo i àudio en temps real.
- b) Malgrat el seu llarg recorregut com a eina predominant, l'HTML es manté generalment com l'únic llenguatge de programació web.
- c) Les pàgines es limiten perquè es puguin visualitzar completament en una pantalla.

21. La popularització del terme web 2.0 s'atribueix habitualment a...

- a) Nicholas A. Christakis.
- b) Tim Berners-Lee.
- c) Tim O'Reilly.

22. Els blogs, els wikis i les xarxes socials són...

- a) eines per a compartir recursos a la web 2.0.
- b) eines per a publicar continguts, com a part de l'estratègia de màrqueting personal o empresarial.
- c) eines de comunicació mitjançant les quals ens mantenim informats en temps real.

23. Entre els principals avantatges de l'anomenat *cloud computing*, hi ha...

- a) la possibilitat d'accedir a informació en qualsevol lloc i des de qualsevol dispositiu.
- b) la possibilitat d'obtenir capacitat il·limitada d'emmagatzematge de manera gratuïta.
- c) la possibilitat d'emmagatzemar i d'accedir de manera segura a tota la nostra informació personal, fins i tot sense connexió a internet.

24. La gestió del coneixement es refereix a...

- a) la capacitat d'aprendre i de generar coneixement nou o de millorar el que hi ha.
- b) l'assignació i la distribució de coneixement a aquelles persones que han d'utilitzar-lo.
- c) la creació d'una cultura corporativa i l'establiment de sistemes d'emmagatzematge i garantia de la seguretat de la informació.

25. Quan ens referim a «curació de continguts», parlem principalment de...

- a) trobar, agrupar, organitzar i compartir el contingut més rellevant sobre un tema específic a internet.
- b) buscar, trobar i seleccionar els continguts i les informacions rellevants per a distribuir-los de forma segmentada en una organització o col·lectiu.
- c) les dues respostes anteriors són correctes.

26. L'avenç tecnològic i el desenvolupament de la web genera nous perfils professionals, de manera que...

- a) figures com el *content curator* i el *community manager* hauran de ser part de la plantilla de totes les empreses.
- b) les empreses substituiran pràcticament totes les seves activitats per les seves «versions tecnològiques»: la producció, el màrqueting i els recursos humans es gestionaran majoritàriament mitjançant eines i tecnològiques i els seus perfils específics.
- c) tota empresa ha de garantir que té una certa capacitat per a gestionar la presència i la identitat digital.

27. En un futur no gaire llunyà...

- a) internet serà una estructura tan complexa i potent com el cervell humà, i el superarà en capacitat.
- b) el creixement de la web quedarà limitat pels problemes en la capacitat d'emmagatzematge de dades.
- c) els ordinadors desapareixeran a causa de la tendència a utilitzar telèfons intel·ligents.

28. Habitualment distingim quatre tipus de coneixement: *know-what*, *know-why*, *know-how* i *know-who*. Segons les seves diferents característiques, podem afirmar que...

- a) és fàcil transmetre *know-what* i *know-how*, mentre que en els altres dos casos és més difícil convertir aquest coneixement en informació.
- b) el *know-how* té a veure amb la utilització de les xarxes de coneixement.
- c) el *know-how* i el *know-why* es produeixen majoritàriament a les universitats.

29. El professor Michael Porter va formular el concepte d'avantatge competitiu en virtut de com...

- a) les empreses han d'innovar per a aconseguir i mantenir el seu avantatge respecte a la resta en el mercat.
- b) l'avantatge competitiu d'un país no depèn de la posició geogràfica ni de la dotació d'infraestructures.
- c) per a mantenir el seu avantatge, els països han d'evitar les importacions de productes d'altres països.

30. Podem entendre la globalització com...

- a) el procés que implica el creixement dels fluxos internacionals financers, de capital i d'inversions.
- b) el procés que condueix a la creació d'un mercat mundial de bens i serveis.
- c) el procés de creixent integració mundial dels mercats de treball, bens, serveis, tecnologia i capitals.

31. En els recursos humans, la transició a noves formes d'organització estarà marcada per...

- a) la tendència a una gestió més emocional de les organitzacions, on l'anàlisi de dades i les eines tecnològiques tindrà menys importància.
- b) la tendència a l'especialització dins de l'organització, amb departaments més independents i amb major capacitat de decisió.
- c) la tendència a incorporar i aprofitar cada vegada més les eines tecnològiques.

32. Segons les teories desenvolupades pel psicòleg Abraham Maslow...

- a) les necessitats de cada individu s'estructuren a partir de les nostres condicions biològiques.
- b) tendim a voler satisfer alhora totes les nostres necessitats.
- c) actuem en funció de les necessitats que ja hem satisfet.

33. El terme *knowmad* es refereix a...

- a) el perfil professional que gestiona el coneixement dins d'una organització.
- b) les persones que gestionen les noves necessitats de creativitat i de màrqueting dins de les organitzacions.
- c) una persona l'objectiu i la funció fonamental de la qual és treballar amb el coneixement, de manera flexible i adaptant-se a entorns molt diversos.

34. Actualment, les principals tendències en tecnologia ens porten a un escenari en el qual,...

- a) progressivament, la tecnologia estarà cada vegada menys vinculada als ordinadors, i més als dispositius mòbils adaptats a les persones.
- b) cada vegada serà més difícil accedir a informació a causa de la privadesa i la protecció de les dades.
- c) cada vegada serà més difícil obtenir i tractar informació a causa del creixement exponencial de la quantitat de dades a internet.

35. La internet de les coses permetrà que...

- a) puguem obtenir connexió a internet per mitjà de qualsevol objecte.
- b) diferents objectes es connectin a internet de manera autònoma, duguin a terme accions i ens ofereixin informació en temps real.
- c) les administracions públiques puguin controlar la posició i l'activitat de tots els ciutadans.

36. Les competències digitals necessàries per a la majoria de perfils professionals inclouran...

- a) totes les competències digitals relacionades no només amb el nostre perfil tècnic, sinó també de competències transversals, relacionals i socials.
- b) les competències específiques i especialitzades exclusives per a la feina desenvolupada a cada moment.

c) que tot treballador hagi de tenir nocions de llenguatge de programació d'aplicacions informàtiques i de gestió d'entorns web.

Solucionari

Exercicis d'autoavaluació

1. No hi ha cap dubte que s'està produint un canvi radical en el mercat laboral. La seguretat laboral en un mercat de treball relativament estable, amb pocs o cap canvi de feina al llarg de la vida, ha estat superada per un món incert, canviant i, en molts casos, amb períodes de desocupació. Les noves formes d'organitzar el treball, derivades d'una descentralització productiva, impliquen canvis en l'ordenació de les activitats de treball i repercuteixen directament en la seguretat i en la salut dels treballadors.

Amb la liberalització dels mercats internacionals i l'aparició de la globalització, les competències i les rutines organitzacionals no eren compatibles amb oportunitats de mercat. Ara les formes tradicionals d'organització semblen desbordades davant de les noves demandes de flexibilitat i l'eclosió de les noves tecnologies, que obliguen a respostes immediates.

- **Canvis en el capital físic:** economies d'escala i millora de la producció de bens de consum indiferenciats, la qual cosa també permet un elevat increment de la productivitat.
- **Canvis en la maquinària i les eines:** més flexibles, i que han donat com a resultat economies d'ampli abast. Rotació laboral i varietat de tasques.
- **Canvis en les tecnologies de la informació:** les noves tecnologies han permès a les empreses processar de pressa els fluxos d'informació i fer ajustaments ràpids en la conducta de resposta.
- **Canvis en el capital humà:** la demanda de treballadors qualificats ha crescut considerablement en comparació de la demanda dels treballadors no qualificats.
- **Canvis en els mercats:** preferències d'ocupació i de consum. L'increment del nivell mitjà educatiu dels treballadors ha transformat les preferències de l'empleat, allunyant-lo dels treballs monòtons i fragmentats, en favor d'una ocupació més variada, creativa i estimulants. Pel que fa a la demanda de bens de consum, els gustos del consumidor afavoreixen cada vegada més la varietat del producte i els bens i serveis personalitzats.
- **Canvis de les relacions entre empreses:** cerca de condicions de flexibilitat mitjançant l'augment de la subcontractació per mitjà de la terciarització de les activitats. S'han reduït els costos de les transaccions i s'ha convertit la subcontractació en una estratègia cada vegada més atractiva.
- **Canvis en l'organització general de l'empresa:** es desdibuixen les divisions i les funcions clàssiques, i es torna a una organització més dirigida a resultats. Es cobreixen així les diferents àrees de negoci, es redueixen els nivells jeràrquics i es redefeixen les àrees funcionals, fent fallida els vells criteris dels compartiments estancs.
- **Canvis en l'organització de la producció:** reduir els temps morts, d'aturada i de dany, augmentar la rotació del capital i reduir els inventaris; agilitzar el termini entre el moment de rebre una comanda i el moment de lliurar-la segons les condicions previstes.
- **Canvis en l'organització del treball:** substitució total de les nocions de tasca i de lloc de treball, molt arrelades en les organitzacions. Es conjuguen ara les funcions d'operació, inspecció de qualitat i manteniment. En aquesta línia es comença a distingir el treballador multifuncional del treballador multiqualificat.

2. L'aparició i el desenvolupament de noves formes d'organització del treball és un procés en el qual intervenen una gran varietat de factors. D'entre aquests factors destaquen la competitivitat dels mercats, les transformacions en els productes, els diferents sectors de producció i de serveis, la utilització de noves tecnologies, el nivell de qualificació i competència professional de la força de treball i el model dominant de relacions industrials.

La irrupció de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) estan transformant profundament l'economia i la societat. Aquestes tecnologies s'apliquen massivament en l'esfera econòmica i s'utilitzen per a un gran nombre d'usos socials. De fet, aquest fons social de coneixement ha impregnat l'activitat econòmica i social.

Les TIC són el paradigma tecnològic sobre el qual es fonamenta l'actual dinàmica de revolució industrial, també basada en el procés de mundialització econòmica i en els canvis en els patrons de demanda de famílies i empreses. Aquest procés de canvi econòmic i de transformació social ens condueix cap a un nou tipus d'economia i de societat: l'economia i la societat del coneixement.

D'una banda, les noves tecnologies de l'era de la informació i la comunicació, i els canvis en l'organització del treball, de l'altra, estan provocant una profunda transformació de la manera de treballar. L'economia global demana aquest canvi i la tecnologia ho permet. Les empreses poden localitzar-se en qualsevol lloc del món, i les estructures organitzatives es flexibilitzen. Aquestes transformacions tenen clarament conseqüències per als mercats de treball. El nou món del treball és més insegur i menys dependent. És en aquest context en què es treballarà el

teletreball. Aquesta és una forma de treball susceptible d'adaptació a l'exigència de flexibilitat, i que la tecnologia facilita.

La incorporació de les TIC en els processos productius facilita la divisió internacional del treball i l'expansió del comerç internacional. Moltes empreses han sabut aprofitar aquesta oportunitat. Davant d'un entorn competitiu molt fort, en la seva organització les empreses han de tenir en compte la formació, l'autonomia del treball, les noves formes d'entendre la comunicació i els canvis de manera de relacionar-se amb els clients i els proveïdors.

L'ús de les TIC impulsa en les organitzacions el desenvolupament de nous models productius, organitzatius, estratègics i de gestió, que com ja hem comentat afavoreixen organitzacions més flexibles, ràpides i eficients.

En general l'ús de les TIC, i en concret l'ús d'internet, ofereix la possibilitat del desenvolupament de noves estratègies. En l'actualitat poques empreses no duen a terme activitats d'*e-business* o *e-commerce*, ja que hi ha un elevat nombre, i cada vegada més, de persones que fan les compres habituals per internet, i faciliten la cerca i l'anàlisi d'informació.

3. Les característiques del model d'organització del treball basa els seus pilars en:

- **Treball en equip o grup:** el treball en equip o grup permet el desenvolupament personal, fomenta l'intercanvi d'opinions i d'idees, i millora les relacions. El treball en grup es planteja com una forma de treballar en tots els nivells de l'organització per a garantir responsabilitats compartides i la presa de decisions conjuntes. Aquesta nova manera de fer es contraposa amb el model antic de treball individualitzat.
- **Estructura organitzacional:** la nova estructura té com a característica principal una mínima divisió del treball. Les característiques de la nova estructura poden descriure's explicant primer l'estructura de producció i després l'estructura de control.
- **L'estructura de producció:** en línies generals, l'estructura de producció hauria d'estar organitzada de manera que aquelles funcions que poguessin fer-se en els equips estiguessin descentralitzades, encara que això no vol dir que no hi hagi en el nivell central petites unitats que duguin a terme alguna d'aquestes funcions. Aquest tipus d'estructura redun- da en l'aplanament de la piràmide i per tant simplifica l'organització.
- **L'estructura de control:** comprèn totes aquestes tasques directives: distribució de tasques, planificació del treball, disciplina, gestió del material, millora del flux de treball, contactes externs (amb altres equips o departaments), desenvolupament, aplicació i control de les regles de l'organització. En aquest cas, es tracta de decidir què es pot fer i què no, o decidir-se en l'àmbit del grup de treball. Per a això cal prendre una sèrie de decisions importants relatives a les tasques assignades als grups.
- **Comunicació:** compartir i intercanviar informació és necessari, per això és clau organitzar un sistema de comunicació efectiu i eficient que permeti i faciliti els fluxos de coneixement en totes direccions. Per a facilitar la comunicació cal establir en l'organització un llenguatge comú i operatiu; comú perquè ha de ser compartit per tots els membres de l'organització, i operatiu perquè ha de permetre definir amb claredat tots els termes relatius a eines, propostes i objectius.

Les anomenades organitzacions que aprenen, model que es caracteritza per ser una nova forma d'organització del treball, es basen en dos principis:

- el coneixement existeix en tots els individus de l'organització;
- aquest coneixement pot ser socialitzat.

Els avantatges d'aquest model són, d'una banda, el coneixement com una nova forma de capital, per tant, crea riquesa i proporciona a les organitzacions l'avantatge competitiu necessari en el mercat de treball; d'altra banda, aquest tipus d'organització afavoreix l'equilibri entre les capacitats físiques i mentals de les persones. Les claus de la NFOT advoquen per un model d'organització empresarial centrat en les persones i en la innovació de l'organització del temps de treball.

4. Principals beneficis per al treballador/a:

- Millora la qualitat de vida.
- Estalvia diners i desplaçaments.
- Facilita la inserció de grups vulnerables, com ara discapacitats de mobilitat, per exemple.
- Permet disposar de més temps per a altres activitats extralaborals.
- Facilita la conciliació familiar i laboral.
- Contribueix a la cura del medi ambient, brinda una millora en l'organització, promou oficines virtuals intel·ligents i edificis amb espais flexibilitzats amplis i dinàmics que ajuden a la partició grupal.
- Millora la inversió en xarxes i en coneixements.

- Millora l'estat d'ànim: no es comença la jornada després d'hora i mitja de transport, embussos o una llarga caminada.

Els avantatges per a les empreses també són molts:

- Genera entorns multiculturals i diversos.
 - Millora l'organització i l'estructura de l'empresa.
 - Incrementa la productivitat del treballador.
 - Proporciona menys desgast laboral.
 - Fomenta la responsabilitat social empresarial.
 - Impulsa la nova cultura de treball.
- 5.
- **Rotació:** els treballadors passen d'una tasca a una altra, i la majoria de les vegades aquest moviment no implica canvi del tipus de tasca o activitat. Són tasques similars dins del lloc de treball de la mateixa família. Si canvia el lloc de treball, això pot repercutir en l'organització del treball. Encara que l'objectiu és diversificar les tasques, poc s'aconsegueix si són de la mateixa família; continuen essent repetitives, simples i sense necessitat d'una altra qualificació que l'anterior.
 - **Ampliació de tasques:** amb l'ampliació es pretén superar l'excessiva fragmentació de les activitats agrupant, o millor dit sumant, en un mateix lloc de treball diverses tasques d'una mateixa naturalesa, és a dir, de la mateixa complexitat i qualificació. Amb la introducció de les noves tecnologies i el perfeccionament de les línies i les cadenes de muntatge, és una resposta, com l'anterior, a les necessitats psicològiques de baix perfil enfront de l'agressió del ritme de treball i la monotonia de tasques repetitives. El resultat és l'acumulació de tasques simples, repetitives i poc qualificades, la qual cosa no porta a una organització del treball diferent ni a formes qualitativament superiors.
 - **Enriquiment de tasques:** mirar d'integrar tasques «verticalment», és a dir, integrar tasques de diferents famílies de llocs de treball, té, des del punt de vista tècnic, una importància qualitativament superior per a l'organització del treball. S'integren tasques simples amb altres de major exigència i responsabilitat. Es modifica la naturalesa de l'activitat, i es trenca amb les característiques de l'organització del treball tradicional.
- 6.
- **Automotivació:** ser capaços d'automotivar-se i específicament de motivar-se per la tasca en si. Les persones que necessiten molt de contacte social com a font d'estímul no són les més adequades per al teletreball.
 - **Planificació:** saber planificar-se, ser organitzat i saber administrar bé el temps, ja que no són supervisats contínuament i és l'única manera que puguin complir els objectius en els terminis.
 - **Autodisciplina:** tenir una forta autodisciplina, capacitat de concentració i capacitat de compromís, ja que el treballador a casa es pot distreure amb més facilitat.
 - **Autosuficiència:** tenir un bon grau d'autosuficiència, ja que tot i que el teletreballador pot tenir l'ajuda d'altres companys per mitjans telemàtics, aquesta ajuda no serà tan propera com quan és a l'oficina.
 - **Organització:** saber mantenir l'adequada separació entre la vida privada i la vida professional.
 - **Competència:** ser competents des dels punts de vista tècnics.

7. Es defineix *coworking* com la pràctica duta a terme per un conjunt concret de professionals dins d'un espai físic que no només està condicionat i adaptat a les seves necessitats, sinó que facilita la creació d'una atmosfera de treball i vida social basada en les relacions entre iguals, i tot això articular per la innovació, la creativitat i l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació.

Els espais de *coworking* són oficines compartides en les quals professionals autònoms, teletreballadors i empresaris es troben per a treballar, i on els gestors de l'espai intenten connectar i crear oportunitats professionals i personals entre i per als seus membres. Es tracta, majoritàriament, de professionals que només necessiten un portàtil, un telèfon i una bona connexió a internet per a poder dur a terme la seva feina: programadors, dissenyadors, gestors de comunitats en línia, periodistes, comercials, consultors, etc.

8. a

9. b

10. a

11. b

12. b

13. c

14. a

15. c

16. b

17. a

18. a

19. c

20. a

21. c

22. a

23. a

24. a

25. c

26. c

27. a

28. b

29. a

30. c

31. c

32. a

33. c

34. a

35. b

36. a

Continguts

Mòdul didàctic 1

Noves formes d'organització del treball i de gestió de recursos humans

Pilar Ficapal Cusí i Joan Torrent Sellens

1. Fonaments de l'organització en xarxa
2. Noves formes d'organització del treball
3. TIC, canvi organitzatiu i qualificació: relacions de complementarietat
4. Noves pràctiques organitzatives i nova gestió dels recursos humans: una relació simbiòtica

Mòdul didàctic 2

La gestió de persones a l'era digital

Verònica Platas Ruiz

1. Els perfils professionals en l'economia del coneixement
2. Un nou escenari tecnològic
3. El nou rol del responsable de persones
4. Organitzacions 2.0
5. RH en organitzacions 2.0

Mòdul didàctic 3

Digitalització dels RH (I). Organització flexible i TIC

Verònica Platas Ruiz

1. Noves condicions del mercat de treball
2. Formes d'organització flexible del treball
3. Teletreball
4. Aprenentatge en el context de les TIC

Mòdul didàctic 4

Digitalització dels RH (II). *Employer branding* i marca personal

Verònica Platas Ruiz

1. *Employer branding*
2. Marca personal

Glossari

aprenentatge semipresencial *m* (*blended learning* en anglès) Es fonamenta, bàsicament, en una combinació de metodologia d'aprenentatge tradicional o presencial amb l'ús d'eines tecnològiques o d'aprenentatge no presencial.

cooperació *f* Representa l'esforç conjunt que fan dues entitats o més per a la consecució dels objectius mutus i individuals.

cooperació empresarial *f* Acord entre dues o més empreses independents que unint o compartint part de les seves capacitats o recursos, sense arribar a fusionar-se, instauren un cert grau d'interrelació a fi d'incrementar els avantatges competitius.

coworking *m* Pràctica duta a terme per un conjunt concret de professionals dins d'un espai físic que no només està condicionat i adaptat a les seves necessitats, sinó que també facilita la creació d'una atmosfera de treball i vida social basada en les relacions entre iguals, i tot això articulat per la innovació, la creativitat i l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació.

cura de continguts *f* Buscar, trobar i seleccionar els continguts i les informacions rellevants per a distribuir-los de forma segmentada en una organització o col·lectiu.

decisió *f* Elecció conscient i racional; és a dir, orientada a aconseguir un objectiu que s'assoleix entre diverses possibilitats d'actuació.

descentralització *f* Repartició de la capacitat de prendre decisions i de la responsabilitat al llarg de la piràmide jeràrquica.

disseny organitzatiu *m* Procés que s'ocupa de la creació i el canvi de l'estructura d'una organització. Aquest procés inclou la constitució, l'avaluació i la modificació de l'organització formal, amb la finalitat de facilitar la realització de les activitats i de les tasques que calen per a aconseguir els objectius de l'organització.

e-learning *m* Educació a distància completament virtualitzada mitjançant canals electrònics (les noves xarxes de comunicació, especialment internet), que utilitza eines o aplicacions d'hipertext (correu electrònic, pàgines web, fòrums de discussió, missatgeria instantània i plataformes de formació, entre d'altres) com a suport dels processos d'ensenyament-aprenentatge.

employer branding *m* La marca d'ocupador és la reputació d'una organització com a ocupador.

empresa xarxa *f* Model estratègic i organitzatiu basat en la descentralització en xarxa de les línies de negoci i en l'ús intensiu de les TIC.

enriquiment del treball *m* Augment del grau de responsabilitat i control del treballador sobre les seves tasques.

flexibilitat *f* Capacitat d'adaptació al canvi o a les circumstàncies canviants.

flexibilitat de pagament *f* (financera o salarial) Capacitat de les empreses per a ajustar les estructures retributives amb la finalitat d'aconseguir una sèrie d'objectius.

flexibilitat funcional *f* (o en l'organització del treball) Capacitat de les empreses per a ajustar el desplegament del personal i el contingut dels llocs de treball per a afrontar les variacions en les tasques generades per les càrregues de treball.

flexibilitat interna *f* Flexibilitat que fa referència a la capacitat que té l'empresa per a canviar l'organització del treball, o per a assignar els treballadors a diferents tasques o llocs de treball dins de l'empresa. També es coneix com a flexibilitat funcional.

flexibilitat numèrica *f* Capacitat mostrada pels empresaris per a ajustar tant el volum de treballadors contractats com el nombre d'hores treballades, de manera que les empreses puguin adaptar-se als canvis i a les alteracions experimentats al nivell de demanda o d'activitat.

flexibilització *f* Capacitat d'adaptar el factor treball a les condicions generals del mercat i a les condicions específiques de les empreses.

formació *f* Esforç planificat i sistemàtic per a proporcionar a una o diverses persones els coneixements, les habilitats o les aptituds que calen per a poder dur a terme eficientment una feina o una tasca determinades.

freelancing *m* Modalitat de treball on es contracten professionals independents, generalment en règim d'autònoms, per al desenvolupament de projectes especialitzats que no poden dur a terme els empleats propis.

gestió de les carreres *f* Previsió dels moviments de les persones i dels criteris sota els quals s'efectuaran.

hot desking *m* Forma d'organització laboral en la qual diversos treballadors comparteixen un únic lloc de treball durant diferents períodes de temps.

innovació *f* Aplicació econòmica de tot tipus de coneixement amb l'objectiu de generar nous productes o millores del procés, o de l'organització empresarial. Les innovacions es classifiquen sovint en incrementals, millores en la gamma de productes i en els processos de producció que no impliquen una solució real de continuïtat, i radicals, que transformen d'una manera total el règim de producció.

knowmad *m* Neologisme que combina les paraules *know* (conèixer, saber) i *nomad* (nòmada) i que descriu el perfil del subjecte capaç de ser un nòmada del coneixement.

ludificació *f* Ús d'eines, dissenys i aplicacions per a desenvolupar jocs i videojocs, però aplicats a un context diferent de l'oci.

marca personal *f* Resposta emocional davant d'una imatge, una empresa o una persona. És la percepció que tenen els altres quan el subjecte no hi és.

mil·lennista *f* La generació Y, també coneguda com a generació *millennial*, del mil·lenni o mil·lènica. No hi ha precisió o consens respecte a les dates d'inici i fi d'aquesta generació. Els comentaristes utilitzen la dècada dels vuitanta i noranta com a referència.

MOOC *m* Acrònim en anglès de *massive open online course*, i traduït al català com a curs en línia obert i massiu, és una modalitat d'educació oberta que s'observa en cursos de pregrau oferts gratuïtament per plataformes educatives a internet.

món VUCA *m* VUCA (volàtil, incert *-uncertain-*, complex i ambigu) és l'acrònim anglès que reuneix les característiques del món actual.

NFOT *f* (noves formes d'organització del treball) Les noves tecnologies i les plataformes socials generen noves formes d'organitzar el treball: teletreball, *home office*, treballadors itinerants, etc.

sistema *m* Conjunt d'elements relacionats que tenen un objectiu comú.

sistema obert *m* Sistema que interactua amb el mitjà en què viu, subjecte a influències i transaccions amb aquest mitjà.

taylorisme *m* Forma d'organització del treball introduïda als Estats Units al començament del segle XX i que es basa en el cronometratge dels temps i en els moviments dels treballadors, als quals s'indica un ritme i un volum de producció a partir del qual perceben un incentiu com a complement substancial del salari base, que és molt baix.

treball en xarxa *m* Esquema organitzatiu i productiu típic (fonamental) de l'economia del coneixement. El treball en xarxa és per a l'economia del coneixement el mateix que el treball fabril per a l'economia industrial.

walking meeting *f* Estratègia empresarial que consisteix a celebrar les reunions d'oficina en espais oberts. S'ha demostrat que les trobades laborals a cel obert, mentre es passeja, incrementen la creativitat dels equips humans i ajuden a resoldre conflictes i solucionar problemes amb major facilitat que quan s'és dins d'un edifici.

