



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

La plataformización del trabajo y la proyectificación de las empresas

Presentado por:

Paula Guerra de la Cuesta

Tutelado por:

Héctor Pérez Fernández

Valladolid, 23 de Junio de 2022

RESUMEN

En este TFG se revisa el concepto de plataformización de las relaciones laborales dada su importancia para la configuración de un nuevo sistema laboral, estudiando sus características. Se presenta una aplicación práctica de las relaciones laborales en plataforma para un caso concreto como son proyectos de la empresa. Además, se resalta la proyectificación de las empresas como una forma de crear capacidades dinámicas para las organizaciones que cada vez son más importantes en el campo de la dirección estratégica, debido a su relevancia para generar ventajas competitivas, tanto temporales como en periodos de largo plazo.

Finalmente, este estudio defiende que la plataformización del trabajo puede impulsar la proyectificación de las empresas, por ello se hace un planteamiento de como los proyectos se pueden adecuar a las plataformas y una proposición teórica de medición, que consiste en la confrontación en términos de tiempo, coste y resultados que obtienen las que usan las plataformas en sus proyectos respecto de las que no las usan, basándose en una metodología cualitativa.

PALABRAS CLAVE:

plataformización, proyectificación, capacidades dinámicas, economía de las plataformas.

CÓDIGO JEL: M15, M55, 022

ABSTRACT:

In this TFG, the concept of platformization of labor relations is reviewed given its importance for the configuration of a new labor system, by studying its characteristics. A practical application of platform labor relations is presented in a specific case that are company projects. Furthermore, the projection of companies is highlighted as a way to create dynamic capabilities for organizations which are increasingly important in the field of strategic direction, due to their relevance to generate both temporary and long-term competitive advantages.

Finally, this study defends that the platformization of work can promote the projection of companies, thus, an approach is made on how the projects can

be adapted to the platforms and a theoretical measurement proposal, which consists of the confrontation in terms of time, cost and results obtained by those who use the platforms in their projects compared to those who do not use them, all of this using a qualitative methodology.

KEY WORDS:

Platformization, projection, dynamic capabilities, platform economy.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	5
2.	REVISIÓN DE LA LITERATURA	6
2.1	Plataformización del trabajo	6
2.1.1	Concepto y clasificación	6
2.1.2	Economía de plataformas.....	10
2.2.	Proyectificación de las empresas.....	23
2.2.1	Concepto y características	23
2.2.2	El proyecto dentro de la organización y capacidades dinámicas	28
3.	CONTEXTO EMPRESARIAL DE LAS PLATAFORMAS	30
3.1	Plataformas laborales digitales en las empresas.....	30
3.2	Plataformas laborales digitales para trabajos por proyectos	32
4.	PROPUESTA DE MEDICIÓN	39
4.1.	Tiempo	40
4.2.	Coste	40
4.3.	Calidad o resultado	41
5.	CONCLUSIONES Y LIMITACIONES	43
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Taxonomía de las plataformas	9
Figura 2:	Cualificación en las plataformas.....	10
Figura 3:	Administración general vs Administración de proyectos	24
Figura 4:	Restricciones del proyecto	25
Figura 5:	Ciclo de vida del proyecto	26

1. INTRODUCCIÓN

La afirmación de Robin Chase: “Mi padre tuvo un solo trabajo toda su vida, yo tendré 6 trabajos diferentes a lo largo de mi vida, mis hijos tendrán 6 trabajos a la vez” (Adams, 2015), pone de manifiesto el cambio que se está produciendo en la concepción del empleo, pasando de un modelo tradicional que es el trabajo de por vida, que nos da la certeza de poder realizar un proyecto de vida a un nuevo modelo más fugaz del empleo.

La proliferación de las nuevas tecnologías y nuevas formas de comunicación electrónica están afectando al papel que tienen las empresas en mercado laboral ya que el nuevo contexto las obliga a reconfigurar sus estructuras para que sean flexibles. Lo que a su vez provoca cambios en las formas de consumo y estilos de vida. El objetivo de este trabajo es entender mejor las nuevas realidades empresariales que tienen este efecto sobre el empleo. En concreto, se pretende valorar el efecto de la plataformización del trabajo y la proyectificación de las empresas sobre el mercado de trabajo y la forma en que las empresas no sólo se adaptan a éste sino además le ayudan a evolucionar.

En primer lugar, la plataformización del trabajo es la consecuencia de mediar las relaciones laborales con el uso de plataformas digitales. Lo que traerá una serie de efectos sobre la configuración de un nuevo sistema laboral y una nueva economía denominada “economía de plataformas laborales”. Para intentar comprenderlo mejor se observa este fenómeno desde dos puntos de vista: oferentes y demandantes de trabajo.

En segundo lugar, se trata la proyectificación de las empresas, una forma de organización que responde a esos cambios en los modelos de negocio para aprovechar el potencial que tiene esta economía de la plataforma. Se intenta distinguir las razones por las que las empresas optan por los proyectos como forma de organización, cómo es su modo de operar y cómo son capaces de generar capacidades dinámicas que les ayudan a convertirse en empresas innovadoras y flexibles.

Una vez explicados los dos pilares sobre los que se sustenta este trabajo, se explicita el objetivo principal del TFG, que no es otro que relacionar ambos

fenómenos empresariales. Explicando como la plataformización del trabajo puede impulsar que las empresas funcionen por proyectos.

Se sigue, en el cuarto epígrafe, con una proposición teórica de cómo se podrían medir y comparar los resultados que obtendrían las empresas que han desempeñado un proyecto apoyándose en las plataformas laborales con otras que no lo hagan.

Finalmente, se explican las principales conclusiones y limitaciones de este escrito; que pueden ser útiles para hacernos conscientes de estos temas abordados, para empresas que trabajen por proyecto o para directivos de empresas, de cara a poder generar ventajas competitivas usando la proyectificación y apoyándose en las plataformas.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 Plataformización del trabajo

2.1.1 Concepto y clasificación

Para comprender en qué consiste la plataformización del trabajo, primero se define el concepto de plataforma digital y cómo ha evolucionado, para posteriormente llevarlo al mercado laboral.

Una de las aportaciones más relevantes es el “análisis sobre capacidades dinámicas y ciclos de vida de la plataforma (digital)” (Teece D. , 2017). Este autor explica que las empresas dejan de verse como industrias (grupos de empresas que realizan actividades similares y compiten o cooperan entre sí) y ven que su papel se encuentra en ecosistemas empresariales formados por organizaciones y clientes que trabajan juntos para crear y mantener mercados y productos. Preocupándose por posicionarse como un centro dentro del ecosistema. Este nuevo ecosistema depende del liderazgo tecnológico de una o varias empresas que brindan una plataforma en la cual otros miembros operan. Cabe puntualizar que en ciertos ecosistemas se involucran múltiples plataformas en los distintos niveles de la cadena de valor.

Las plataformas digitales han evolucionado hasta llegar a verse hoy en día como una infraestructura de mercado que conecta a compradores y vendedores (Iansiti & Levien, 2004), convirtiéndose en un modelo de negocio

capaz de agregar valor a las empresas al facilitar el intercambio de información, bienes o servicios entre dos o más grupos, normalmente consumidores o productores (Pérez Colín, 2021). Por tanto, las plataformas se han vuelto imprescindibles para operar en los mercados, y tienen dos vertientes relacionadas para quien introduce inputs y para quien los demanda.

Si el intercambio que se produce es de mano de obra por dinero ente individuos o empresas a través de plataformas digitales que facilitan activamente el emparejamiento entre proveedores y trabajadores podemos hablar de lo que se ha denominado “plataformización” de las relaciones laborales. Las plataformas laborales digitales pueden definirse como “mercados digitales que facilitan las transacciones” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020, pág. 15) entre clientes que necesitan un servicio y los trabajadores dispuestos a proporcionarlo.

Se ha ofrecido una amplia definición, ya que este tema no debe ser tratado como un monolito, debido a la diversidad de la fuerza laboral que se puede encontrar en el conjunto de plataformas (Schor, Dependence and precarity in the platform economy (Reshaping Work 2018), 2019) .Por ello se procede a clasificarlas.

No obstante, no supone una tarea sencilla, pues existen diversas clasificaciones que ponen el foco del análisis en distintas variables. Las taxonomías publicadas hasta la fecha ponen la atención en:

- Nivel de capacitación de los participantes: cuello blanco, cuello azul, etc.
- Ejecución: on-line o of-line; remoto o físico; basado en web o basado en ubicación
- Tareas asignadas a personas seleccionadas (bien por sus habilidades, su curriculum, su reputación, etc.) o asignadas al conjunto de personas de forma indiferenciada
- Tipo de trabajo: repetitivo, creativo, manual...
- Sistema de pago, basado en resultados o en tiempo
- Dimensión: global o local
- En base a la experiencia con el trabajo y seguridad económica

Sabiendo esto, Cañigüeral, A. (2019) agrupa estudios que han usado esas variables y postula que disponer de buenas taxonomías es importante para agrupar a personas con necesidades similares, para el desarrollo de políticas públicas o instrumentos de protección y para acceder con facilidad a todo tipo de talento y necesidades. (Plataforma PIA de Cotec y Ouishare, 2019). El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en 2020, propone una interesante clasificación en base a lo anterior. Lo primero que hace es dividir las plataformas laborales digitales en dos dimensiones “trabajo en la nube y trabajo en una ubicación específica” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020).

Los primeros usan plataformas de teletrabajo y se pueden diferenciar en tres niveles según la especialización. “Expertos”, son los que requieren de habilidades avanzadas en áreas específicas [ejemplo de plataformas: TopTal, Up Counsel o GLG]. El segundo nivel es ocupado por “profesionales independientes” (*freelance*), con un nivel intermedio de habilidades [UpWork, Freelancer o Malt]. A ambos niveles se les puede englobar en *trabajadores de cuello blanco*, los trabajos más recurrentes son de diseñadores, traductores, programadores, directores de proyectos, expertos en ciberseguridad, finanzas, desarrollo de software etc. El tercer nivel se compone de trabajadores que no requieren capacitación específica, se encargan de “microtareas”, conocidos como microtrabajadores (*microworkers*) y trabajan en plataformas como Amazon Mechanical Turk que oferta tareas básicas que se pueden realizar con el móvil, por ejemplo, el trabajador que realiza una tarea rápida en la que categoriza ciertas palabras o imágenes en distintos grupos.

La segunda dimensión hace referencia al trabajo que ofrecen plataformas que requieren de una presencia física en una ubicación concreta. Se pueden dividir en dos. Por un lado, los trabajadores que desarrollan tareas manuales, (“trabajadores de cuello azul”), que emplean plataformas como CornerJob o JobToday que ofrecen una alternativa digital a las empresas de trabajo temporal. Por otro lado, los trabajadores bajo demanda (*gig workers*) con plataformas como Glovo, Uber, MyPopping o TechBuddy (Plataforma PIA de Cotec y Ouishare, 2019).

Un resumen de taxonomía basado en las características comentadas se representa en la Figura 1 a continuación.

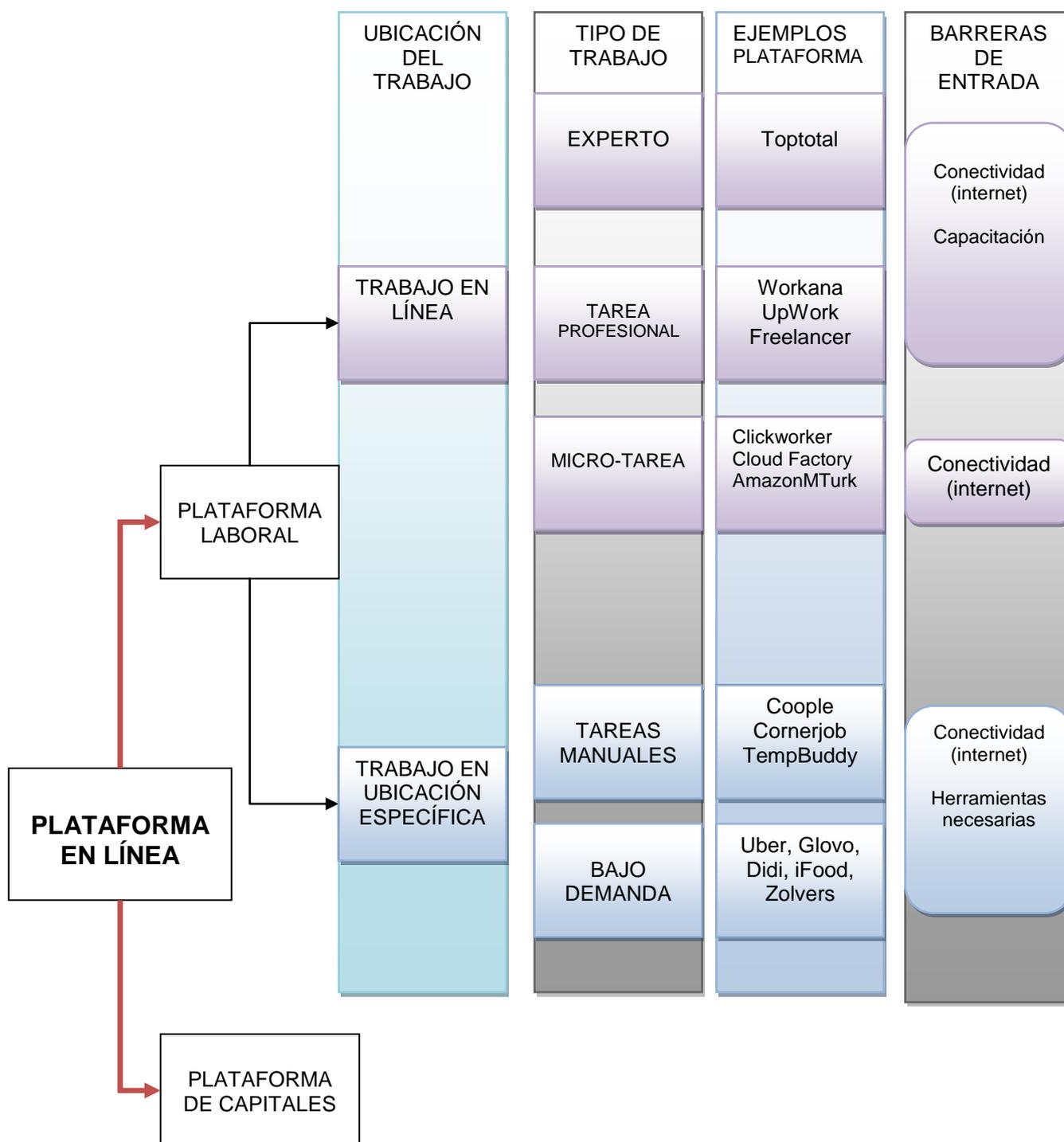


Figura 1: Taxonomía de las plataformas

Fuente: BID, 2020

Por último, otro estudio a 200 plataformas activas en la Unión Europea según la cualificación que requiere cada una concluye que el 54% de las plataformas es de baja cualificación, 20% de baja-media, 4% de media, 6% media-alta y un 16% de alta cualificación (Fabo, Beblavý, Kilhoffer, & Lenaerts, 2017). De lo que podemos extraer que el 22% de estas plataformas es alta o media-alta cualificación, como se aprecia en la Figura 2.

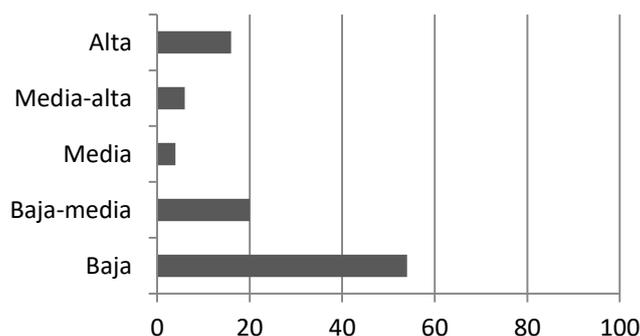


Figura 2: Cualificación en las plataformas

Fuente: (Fabo, Beblavý, Kilhoffer, & Lenaerts, 2017)

2.1.2 Economía de plataformas

Como se ha comentado previamente, el agregado de las plataformas laborales digitales crea la denominada economía de plataformas. La Organización Internacional del Trabajo caracteriza este tipo de economía que se basa en plataformas en línea, por terciarizar el trabajo, como ya se ha dicho, “mediante convocatorias abiertas a una audiencia geográficamente dispersa (una modalidad también conocida como crowdwork) y las aplicaciones (o apps) móviles con geolocalización, en las que el trabajo se asigna a individuos situados en zonas geográficas específicas” (OIT, 2021).

Centrándonos en los efectos que tiene esta economía en la transformación del mundo del trabajo se pasa a analizar las características del nuevo sistema laboral y las numerosas implicaciones para empleadores y trabajadores.

2.1.2.1. La plataforma es un negocio

Al hacer uso de las plataformas para demandar un servicio o ofrecerlo, se olvida en demasiadas ocasiones *la mano invisible de las plataformas*. Y al unírnos a ellas el contacto y el contrato entre partes pasa a estar regido por los términos y condiciones aceptados al darse de alta en una plataforma laboral.

El negocio de las plataformas generalmente se basa en dos partes. Por un lado, en las comisiones que pagan los que trabajan en ella para que les ponga en contacto con los clientes, que pueden ser empresas o clientes, que a su vez también pagan una comisión o una suscripción a la plataforma por recibir el servicio (Pérez Ortiz, 2021). Y por otro lado, en los datos que se generan dentro de ellas.

El funcionamiento interno de las plataformas usa algoritmos, que unen a los proveedores del servicio y a los clientes en base a distintas cuestiones como pueden ser: la geolocalización, los precios, las calificaciones obtenidas por dichos proveedores en el historial de la plataforma, etc. Estas calificaciones, son decisivas y se obtienen por las tasas de aceptación y rechazo y por las opiniones de los usuarios en relación con su satisfacción con el rendimiento, la rapidez y calidad del servicio recibido. Los clientes a la hora de elegir un proveedor pueden introducir condiciones y se fijan en dichas recomendaciones o ránquines hechos por el resto de los clientes.

Sin embargo, el funcionamiento no es autónomo ya que la plataforma establece unas reglas para participar en ella. Las reglas generalmente beneficiarán a la plataforma de alguna manera, como garantizar un flujo de pago, pero a la vez, estas reglas deben permitir que se genere un equilibrio entre el autoenriquecimiento y el atractivo y vitalidad del ecosistema que forman. (Teece D. , 2017)

Entendiendo las plataformas como modelos de negocio, podemos observar que poseen un ciclo de vida y un espíritu empresarial que “implica no solo diseñar un producto o servicio y el modelo comercial para que sea rentable, sino también construir una organización adaptable para entregar y crecer con la plataforma” (Teece D. , 2017, pág. 7). Teece adopta un modelo

de cuatro etapas para las plataformas (nacimiento, expansión, liderazgo y autorrenovación).

“Las plataformas están en constante cambio, pues al ser un modelo de negocio peculiar, lo primero que hacen es detectar una necesidad futura, planificar la plataforma, pasando a una fase de captación y transformaciones menores a medida que la plataforma crece y se estabiliza. Y cuando se requiere la renovación de la plataforma, el énfasis de la plataforma se sitúa en volver a detectar las posibilidades futuras y se comienzan a generar nuevas ideas para la plataforma y un modelo comercial, desarrollándolos junto con el negocio existente y, finalmente, emprender una transformación importante para reiniciar el ciclo de vida de la plataforma” (Teece D. , 2017, pág. 11).

Los oferentes de empleo se ven obligados a ceder ante los cambios de las plataformas, ya que tienen mucha influencia sobre ellos. Por tanto el perfil de los usuarios debe ser flexible y permitir la adaptación a las frecuentes novedades introducidas por estas plataformas.

Además, es un hecho que las capacidades, habilidades y formación pueden quedar obsoletas debido a la automatización de empleos, nuevas necesidades o las alteraciones del mercado. Esto constituye en parte la idiosincrasia del nuevo panorama laboral donde los tiempos para reinventarse y adecuarse a las nuevas tecnologías se están acortando, y no hay tiempo suficiente para renovarse” (Oppenheimer, 2019).

Para la demanda de trabajo también es imprescindible adaptarse a la plataforma y estar presente en ella. Para las empresas es vital ser conscientes de los ciclos de vida de las plataformas que usen para reclutar a su personal, ya que conocerlo “puede ayudar a los gerentes a adoptar una perspectiva más a largo plazo sobre los requisitos competitivos de su negocio basado en plataforma.” (Teece D. , 2017).

2.1.2.2. Nuevas relaciones laborales

Las relaciones laborales que surgen en las plataformas laborales digitales pueden ser de dos tipos, dependiendo de si la plataforma contrata directamente al trabajador, en cuyo caso sería un empleado de la plataforma o si median

entre el trabajador y el cliente, donde se consideran trabajadores por cuenta propia o autónomos. Los primeros que trabajan en el marco de una relación laboral suelen ser responsables del funcionamiento de la plataforma y constituyen una fracción relativamente pequeña de su fuerza de trabajo. Por ejemplo, la plataforma de trabajadores autónomos PeoplePerHour cuenta con unos 50 asalariados, pero media en el empleo de 2,4 millones de trabajadores calificados (Organización Internacional del Trabajo, 2021).

En el segundo caso lo constituyen trabajadores que prestan sus servicios para las empresas que operan a través de estas plataformas y “asumen los costes del servicio, empleando infraestructuras y medios de producción propios, y percibiendo una prestación económica en función del número de servicios realizados” (Dueñas Herrero, 2021).

Las características para este nuevo tipo de empleo son principalmente: 1) la contratación y prestación del servicio conlleva la participación de tres partes diferenciadas: el usuario, la plataforma y el profesional o proveedor; 2) el uso de internet; 3) la globalidad; 4) el carácter intersectorial; 5) la configuración de un sistema de “reputación online”; 6) el difícil encaje jurídico dentro de los parámetros clásicos de tiempo, lugar y modo de realización del trabajo (Martínez Escribano, 2018, pág. 49). Debido a este último punto y la proliferación de las plataformas, desde múltiples esferas se plantean preocupaciones sobre la protección de derechos laborales y su regulación.

El número de relaciones laborales que se crean va en aumento, por ejemplo en 2018, el 17% de las personas en edad de trabajar en España han realizado actividades en estas plataformas (Rodríguez, 2019). Estos datos se obtienen de un informe elaborado por la Universidad de Hertfordshire (Reino Unido) sobre España. Que también concluye que el número de personas que intentan encontrar trabajo mediante las plataformas, es de un 48,1% de la población trabajadora, encontrándolo un 27,5% del total, lo que significa más de 8,4 millones de personas en edad de trabajar.

Otro de los aspectos que se tratan es el peso del trabajo en función de los ingresos. Únicamente para el 9,4% (más de 600.000 personas) es su única fuente de ingresos. Por tanto es claramente mayoritario el número de

trabajadores para los que esta actividad representa menos de la mitad de sus ingresos, configurándose como una actividad que permite complementar las rentas de otros trabajos o actividades. De hecho el 11,5% de ellos tiene más de un empleo remunerado, y el 10,3% combina las plataformas con la percepción de prestaciones, y una buena parte las utiliza para realizar otras actividades como el alojamiento en domicilio (Rodríguez, 2019).

Finalmente, un 48,3% trabajan a tiempo completo, lo que es contraintuitivo dado que el trabajo en plataformas se configura mayoritariamente como complementario de otras rentas. Esto puede suponer prolongación excesiva de jornada laboral si sumamos el tiempo de la jornada laboral al tiempo que se dedica en la plataforma. Los trabajadores de esta economía son en su mayoría jóvenes. Un 47% tiene entre 16 y 34 años. Un 12,5% tiene entre 55 y 65 años.

2.1.2.3. Éxito de las plataformas

El triunfo y crecimiento exponencial de estas plataformas se debe a multitud de factores externos a ellas como la crisis económica, la pandemia Covid-19, la expansión de redes sociales, los avances tecnológicos, los efectos que posee sobre la productividad, eficiencia, inmediatez, crecimiento económico, etc. Y por otro lado las características intrínsecas que suponen las plataformas como modelo de negocio entre las que se encuentran la convergencia digital, transversalidad, la necesaria complementariedad colectiva y el ecosistema que forman.

En primer lugar, la convergencia digital permite acceder desde una misma plataforma a una gran variedad de contenidos con una navegación fácil y cómoda para los usuarios. La convergencia es fundamental para que las plataformas consigan un efecto fuerte de red (Teece D. , 2018) lo que las hará más atractivas para los usuarios. La convergencia en la plataforma permite a los oferentes y demandantes de trabajo, de una forma sencilla, conseguir más información sobre un tema, mayor visibilidad, mayor capacidad de elección y conseguir recursos a precios óptimos, entre otras ventajas.

Existen plataformas especializadas, sin embargo la mayoría son transversales en muchos campos sin pertenecer exclusivamente a ninguno de ellos. El marco teórico de capacidades dinámicas de Teece ayuda a explicar

por qué algunas empresas “crean con éxito ecosistemas impulsados por plataformas que combinan múltiples modelos de negocios. Empresas como Amazon, Apple, Facebook, Google y Microsoft han logrado detectar oportunidades fuera de su negocio original, aprovecharlas mediante la movilización de recursos relevantes y, lo que es más importante, transformar sus organizaciones al agregar capacidades de plataforma, particularmente la gestión de complementos en el ecosistema” (Teece D. , 2018, pág. 1376).

La plataforma “proporciona estándares, interfaces y reglas que habilitan y permiten que los proveedores de complementos agreguen valor e interactúen entre sí y/o con los usuarios.” (Teece D. , 2017, pág. 2), por lo que la complementariedad colectiva en las plataformas es inherente a ellas. La plataforma crea y captura valor gracias a la combinación entre apertura (para atraer a los complementarios) y control (para garantizar una buena experiencia de usuario).

Aunque anteriormente el ecosistema digital se caracterizaba por una innovación disruptiva basada en el individualismo, la innovación que ha demostrado tener mayor éxito en la industria tiene como punto de partida los planteamientos colectivos. El individualismo estaba asociado al mito de la excelencia y defendía que la innovación se conseguía gracias a una minoría capacitada para llevar a cabo el cambio tecnológico, mientras que la innovación industrial esta cimentada en la inteligencia colectiva (Muro Benayas, 2022).

“Colectivamente, los innovadores de la plataforma y los complementarios constituyen un ecosistema, cuya viabilidad depende de la innovación y el mantenimiento continuos de la plataforma por parte de su(s) propietario(s) y de un delicado equilibrio de cooperación y competencia entre los proveedores de complementos” (Teece D. , 2018).

De hecho, cuando una plataforma compite con otras es probable que su éxito comercial dependa de su fuerza para reclutar la mayor cantidad de complementadores, es decir de la ya mencionada apertura. Cabe destacar que “a mayor apertura, menor será la oportunidad para los proveedores (los que ofrecen sus servicios en la plataforma) de capturar el valor directamente” (Teece D. , 2018, pág. 1376)

Las plataformas que han alcanzado una posición de liderazgo gracias a un fuerte efecto de red, acumulan un poder en crecimiento, que resulta necesario vigilarlo, pues “se puede argumentar que la convergencia digital, los ecosistemas multi-nivel y las plataformas están creando unos entornos de decisiones estratégicas complejas que pueden generar problemas únicos, emergentes y raros” (Teece D. , 2018)

La utilidad que tienen estas plataformas es también clave de su éxito. Las plataformas líderes se hacen imprescindibles porque se convierten en herramientas de trabajo tanto para los oferentes como para los demandantes de trabajo.

2.1.2.4. Aumento de las formas de trabajo no convencionales

Esta es una de las tendencias recogidas en el informe de Coctec. Las plataformas que crecen más, son las que ofrecen formas no convencionales de trabajo y lo hacen de forma exponencial (Plataforma PIA de Cotec y Ouishare, 2019).

Esto se debe a dos razones. La primera es un cambio del empleo permanente a un trabajo caracterizado por ser más intermitente y formado por la concatenación de contratos laborales. La segunda es el cambio de mentalidad, ya que a las nuevas generaciones tampoco les atrae el empleo típico. Los resultados de una entrevista realizada por Deloitte a 10.455 personas nacidas de 1983 y 1994 de 36 países revela que el 43% son propensas a dejar el empleo en menos de dos años, y solo el 28% piensa en permanecer en su trabajo en horizonte temporal de más de 5 años (Parmelee, 2021). Finalmente, las conclusiones a las que llega el estudio es que se apuesta por la flexibilidad y el desarrollo personal por encima del salario y la seguridad en el empleo. Ponderando como más importante el equilibrio entre vida y trabajo.

En relación con estas ideas, aparece el movimiento freelance, para “cualquier profesional que crea en sí mismo y que se considere preparado para ejercer su profesión al más alto nivel” (Calvo, 2019, pág. 5). Este movimiento enfatiza las ventajas de no depender de un jefe ni de una estructura

organizativa que se arroga injustamente la aportación de valor de sus empleados (Calvo, 2019). Este autor defiende que el asalariado no deja de ser como un *freelance* de un solo cliente que cobra un precio fijo (o semifijo) por su trabajo. Si el “cliente” cree que no aporta valor, lo echa; pero, en caso de que aporte mucho más valor de lo que le cuesta, es muy raro que reciba una participación justa de ese valor añadido.

Esta es una idea individualista del trabajo que surge de la adaptación a los nuevos tiempos y a un mundo globalizado, donde los avances tecnológicos obligan a no dar nada por seguro, y los cambios en los oficios resultan inevitables. Tener que cambiar de oficio varias veces en la vida laboral y la continua preparación para ajustarse al mercado, aportando valor a los clientes y no depender de uno solo, es la clave del éxito para el convulso siglo XXI (Calvo, 2019). Por tanto la configuración del nuevo sistema laboral demanda empleados con alta capacidad de adaptabilidad y altos niveles de creatividad para mantener sus trabajos.

2.1.2.5. Fuerte tendencia a la externalización por parte de las empresas

La Teoría económica de los Costes de Transacción explica porque algunas transacciones se llevan a cabo dentro de una organización y otras es más efectivo contratarlas en el mercado. Tradicionalmente empresas como Ford optaron por internalizar un buen número de procesos para ser más ágiles, sin embargo, la irrupción de las plataformas ha aumentado la facilidad para que las empresas definan tareas y se las encarguen a otras personas o empresas externas. Conocido como outsourcing, subcontratación o externalización, es una tendencia creciente en el mundo empresarial. Permite poner el foco en la especialización, más eficiencia en los procesos, reducción de los riesgos, ahorro de costes, tiempo y esfuerzo.

Como dijo Biewald, CEO de la plataforma *CrowdFlower* (2010): “antes de Internet, sería realmente difícil encontrar a alguien, sentarlo durante diez minutos y hacer que trabaje para usted, y luego despedirlo después de esos diez minutos. Pero con la tecnología, puedes encontrarlos, pagarles una pequeña cantidad de dinero y luego deshacerte de ellos cuando ya no los necesites” (Marvit, 2014). De esta manera la tecnología ha permitido aumentar

el volumen y la escala de los intercambios de servicio asociados con este tipo de contratación. Aunque su uso del mercado de trabajo sigue siendo mínimo tiene un gran potencial de disrupción en el mercado laboral (Plataforma PIA de Cotec y Ouishare, 2019).

Con el fin de conseguir un funcionamiento óptimo las empresas se han ido estructurando en departamentos orientados a funciones particulares que cubran las numerosas áreas necesarias para operar en el mercado. Esto habitualmente ha llevado a externalizar ciertas actividades (como las publicitarias, administrativas...) para las que no se contaba con perfiles propios en la empresa. Pero a día de hoy lo que las plataformas laborales digitales permiten muchos más tipos de externalización y formas novedosas de ponerlo en práctica.

La siguiente explicación (Iceberg de Valor, 2019) recoge las claves del por qué la tendencia a la externalización en plataforma es creciente. Las razones son 1) coste hora de la empresa externa es menor y probablemente carece de sindicatos; 2) la demanda del producto/servicio es baja y la empresa puede prescindir de la empresa externa con mucha más flexibilidad; 3) reduce la intensidad de capital trasladándose a otros agentes. Por tanto, en un primer momento, las empresas externas no son tan valoradas, ya que, realizan un trabajo más barato, el cuál es prescindible y además tienen que aportar capital. Gráficamente, en una curva de calidad-tamaño, podemos situar a la empresa externa en la parte baja-izquierda. Sin embargo, a medida que crecen, su valor aumenta, ya que diversifican de sus ventas al llegar a más clientes. Y no solo eso, se han convertido en expertos al irse especializando en aquellas partes subcontratadas, haciendo mejor y más eficiente el trabajo. Lo que significa que van posicionándose en la zona arriba-derecha del gráfico. El poder que tienen es mayor ya que es probable que la empresa cada vez externalice más módulos y módulos más complejos con mejores márgenes, lo que aumenta la dependencia de la empresa que externaliza, ya que el conocimiento se ha trasladado fuera.

Posteriormente, la plataforma de externalización se expande geográficamente, y es de interés de sus clientes que cada vez más número de

servicios de empresas o trabajadores se ofrezcan allí. Llega un momento en el que estas plataformas serán más valiosas que la empresa original, lo que les permitirá ser atractivas para que ofrezcan sus servicios el mayor número de personas, trasladando a estas personas de una zona de abajo-izquierda a una zona de calidad alta de gran tamaño. Este es el círculo virtuoso que se puede dar en las plataformas y personas poco conocidas con escasas redes dentro de la plataforma se vuelven mucho mejores. La plataforma, entre otras cosas, permite añadir diversificación de clientes, expandirse geográficamente y poder invertir en tecnología escalable.

A continuación se ponen tres ejemplos de plataformas donde se promueve esta tendencia a la externalización. También se ve la gran adaptabilidad de las plataformas a las necesidades de las empresas y la flexibilidad en relación al tiempo que se necesita el servicio, al precio y al personal más adecuado para llevarlo a cabo.

- Amazon Mechanical Turk (MTurk)

Creado por Amazon en 2005, es una plataforma que se autodefine como “un mercado de crowdsourcing que facilita que las personas y empresas subcontraten sus procesos y trabajos a una fuerza laboral distribuida globalmente que puede realizar estas tareas virtualmente 24 horas al día 7 días de la semana”. La plataforma genera valor al facilitar la externalización de procesos de negocio invitando a las compañías a transformar “una tarea grande y aparentemente abrumadora en un conjunto de microtareas más pequeñas y manejables que se pueden realizar de forma independiente”. “El crowdsourcing puede ser una estrategia organizacional eficiente para aprovechar la innovación y la agilidad al distribuir el trabajo a los usuarios de Internet y luego integrar los resultados de ese trabajo directamente en sus procesos y sistemas comerciales” (Amazon, 2022).

Estos trabajos se denominan *Human Intelligence Tacks (HITs)* y podría incluir cualquier cosa, desde realizar una simple validación, recopilación e investigación de datos, categorización de productos o imágenes o poner tags hasta tareas más subjetivas como la participación en encuestas, la moderación de contenido web y de las redes sociales, validar la conversación entre una

máquina y una persona, etc. Gran cantidad de estas tareas lo que hacen es generar datos para entrenar y mejorar a los sistemas de inteligencia artificial.

Estas tareas relacionadas con los datos y el contenido digital, son imprescindibles para adaptarse a la actual Revolución Industrial 4.0, pero llevarlas a cabo con personal interno en la empresa no resulta rentable ni tampoco operativo, pues la plataforma permite que los datos sean escalables, lo que no se podría conseguir de otras formas. Así, las plataformas optimizan la eficiencia de las empresas porque las liberan del tiempo y recursos necesarios que requieren estas tareas, pudiendo el personal interno concentrarse en actividades de mayor valor para la compañía.

Grandes empresas tecnológicas y centros de investigación son las principales, pero no únicas proveedoras de estas tareas, los trabajadores pueden encontrarlas en la plataforma y realizarlas en línea, a partir de un registro gratuito. El hecho de no necesitar una “inversión” por adelantado, indica que no es una estafa a primera vista (Marvit, 2014) y es lo que anima a millones de personas a encontrar una pequeña fuente de ingresos, ya que lo que se puede ganar con una tarea es una cantidad muy pequeña de dinero (por eso es tan rentable para los demandantes del servicio). Para justificar esto, Mturk defiende que con ello puedes ganar ingresos extra, pero mucha gente dedica excesivas horas y se acusa de precarización laboral.

- Fiverr

Según su página web, ofrece encontrar “el servicio exacto que necesitas desde solo 5 dólares”. “Fundada en 2010, es un mercado en línea israelí. La empresa proporciona una plataforma para que los trabajadores autónomos ofrezcan servicios a clientes de todo el mundo” (Fiverr, 2022). Los servicios normalmente relacionados con el mundo del marketing y de la comunicación. Desde la realización de textos para páginas webs, diseño de logotipos, diseños de packaging personalizados, transformaciones de unos documentos en otros para adecuarlos a distintas plataformas de comunicación. (Guillén, 2019).

La plataforma es de enorme atractivo por muchos motivos. La complejidad para un empleado que no supiera de ese tema, resultando mucho más costoso

formarle o incorporar a un empleado de forma continúa a la organización para hacer esas tareas pequeñas de forma puntual. Además, llama la atención los bajos precios que se pueden encontrar, esto es “por el efecto publicitario que pueden conseguir los que trabajan en ella, para que la empresa contratante repita el servicio y mantengan relaciones a largo plazo” (Guillén, 2019). Otra de las razones, ya repetidas, es porque para muchos supone un ingreso extra por lo que solo buscan un plus a final de mes y no es su trabajo principal.

- UpWork

Es una plataforma estadounidense de trabajo independiente. Proviene de una fusión de empresas y es en 2015 cuando surge UpWork tal y como se conoce hoy en día. Las relaciones que se crean en ella son a más largo plazo que en las anteriores. “Las empresas puede especificar y mantener más contacto con el aceptante del servicio para concretar los objetivos. Debido a que en esta plataforma los perfiles son más especializados y el precio aumenta” (Guillén, 2019).

Las plataformas son atractivas generalmente porque registrarse en ellas es gratuito, en el caso de UpWork para el trabajador independiente, la tarifa es flexible, la plataforma solo cobra cuando se realiza un servicio. Y lo hace de este modo: “\$0-\$500 en ganancias de un cliente: 20% de tarifa de servicio aplicada a las ganancias; \$500.01-\$10,000 en ganancias de un cliente: 10% de tarifa de servicio; \$10,000.01 o más en ganancias de un cliente: 5% de tarifa de servicio” (UpWork, 2022).

2.1.2.6. Nuevos problemas

A pesar de que hasta ahora se han expuesto grandes ventajas de las plataformas digitales, la realidad es que la economía de plataformas plantea nuevos e importantes desafíos, debido a sus potenciales impactos disruptivos. “Máxime considerando que la evasión de la legislación laboral se encuentra en el núcleo de este modelo de negocio” (Rocha Sánchez, La acción colectiva en las plataformas digitales laborales, 2021). Es por esto por lo que las plataformas han sido acusadas en ciertas ocasiones de generar problemas y vulnerabilizar los derechos laborales. Estos problemas están relacionados con:

- Problemas legales en la consideración de estas empresas. Ya que se consideran intermediarias, no reconociendo como empleadas a las personas que prestan servicios profesionales en ellas, obligándolas a darse de alta como autónomas. En paralelo, en la mayoría de países, se prohíbe la negociación colectiva de las personas que se acogen a este régimen profesional, por entenderse como una vulneración al derecho a la competencia (Rocha Sánchez, La acción colectiva en las plataformas digitales laborales, 2021).
- Imposición algorítmica de las condiciones de prestación de los servicios, que en su extremo, puede conllevar la desactivación unilateral de la cuenta de la plataforma en caso de reclamaciones o conflictos (Rocha Sánchez, La acción colectiva en las plataformas digitales laborales, 2021)
- Las condiciones de precariedad que se generan sobre todo en plataformas que prestan servicios locales con bajos requerimientos de cualificación. Esto se manifiesta en diversas dimensiones como ingresos bajos, inestables e impredecibles; alternancia de subempleo y exceso de trabajo; distribución muy irregular de las horas de trabajo, que implica una alta disponibilidad; niveles muy bajos o inexistentes de representación y derechos colectivos; reducido acceso a las prestaciones de protección social y una notable asimetría de poder entre la empresa y las personas que trabajan a través de las mismas, cuyas consecuencias más visibles son la imposición de las condiciones de trabajo y el riesgo de desactivación unilateral de la plataforma (Prassl, 2018).
- Carencia de un centro físico de trabajo y fragmentación espacial de la actividad. A consecuencia del uso de internet, la globalidad que puede alcanzar la plataforma y la no necesidad de la presencia física, se ha comenzado a considerar el término “trabajadores teleinmigrantes”: personas que ya no necesitan desplazarse a las zonas donde hay posibilidad de encontrar un empleo, porque el

trabajo llega a sus pantallas (Baldwin, 2019) y la actividad económica puede quedar dividida en multitud de tareas raizadas sin el adecuado control en diversas zonas geográficas.

- Fomento de la competencia extrema en la asignación de tareas. La gran apertura de las plataformas conlleva a un aumento de personas dispuestas a realizar un trabajo, lo que reduce el precio del servicio.
- Heterogeneidad, alto nivel de rotación y fluctuación de las personas que trabajan.

El uso de la plataforma en sí no crea trabajos precarios, si no intervienen otros factores como la dependencia a la plataforma, está a su vez determina en parte, la satisfacción laboral (Schor, Dependence and precarity in the platform economy (Reshaping Work 2018), 2019, pág. 18:19). Por esto, ha surgido una controversia jurídica sobre la calificación del trabajo prestado a través de las plataformas digitales. El problema es que las medidas tradicionales de seguridad laboral resultan insuficientes y tampoco son conscientes de la magnitud de los desafíos.

2.2. Proyectificación de las empresas

2.2.1 Concepto y características

La proyectificación hace referencia a un cambio organizativo de la gestión de las empresas, donde el proyecto es la base de esa gestión. Para entender la tendencia de muchas empresas a proyectificarse, se ofrece en este apartado una definición de proyecto empresarial, y de lo que significa trabajar por proyectos, comprobar que supone esta forma organizativa y ver las capacidades que pueden generar estas empresas para adecuarse al medio que las rodea.

Un proyecto es por tanto una “herramienta de gestión de actividades y procesos dirigidos a generar cambios y, por ende, al logro de objetivos concretos” (OIT, 2022). Se puede entender como un esfuerzo o desafío temporal que persigue la consecución de un objetivo, un fin, un producto o un servicio con unas características predefinidas (restricción temporal, de calidad,

presupuestaria, etc). Las empresas que buscan conseguir resultados de este modo deben realizar una administración de proyectos y podemos decir que trabajan por proyectos.

La tendencia a trabajar por proyectos es el resultado de que las estructuras organizativas diseñadas para las operaciones resultasen insuficientes para conseguir los resultados requeridos que las nuevas circunstancias demandan (Turner & Keegan, 2001). Un mercado más competitivo y en constante cambio ha evidenciado que se necesitan formas de organización más flexibles e innovadoras y ha provocado que muchas empresas hayan optado por dar importancia estratégica al uso de proyectos para organizarse.

Uno de los primeros usos del trabajo basado en proyectos, fue en los sistemas de ingeniería de la industria del automóvil (Midler, 2009), lo que marco una ruptura en la forma de organizar y gestionar el trabajo. A pesar de que la administración por proyectos comparte ciertas similitudes con la administración general de una organización (figura 3), ya que ambas se nutren de la planificación, organización y dirección de recursos; y de la ejecución y control de las actividades para lograr los objetivos. Sin embargo, la administración general se basa en un sistema de gestión de duración indeterminada y la administración de proyectos se orienta a gestionar emprendimientos de carácter finito y con objetivos específicos, los que una vez cumplidos determinan su finalización (Lledó & Rivarola, 2007).

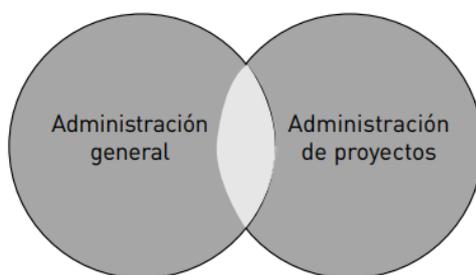


Figura 3: Administración general vs Administración de proyectos

Fuente: (Lledó & Rivarola, 2007, pág. 31)

De este modo podemos distinguir una serie de elementos o características diferenciadoras que se presentan a continuación para ilustrar que supone esta forma organizativa.

- Direccionan el cambio. Los proyectos tienen una actitud prospectiva, parten de una situación concreta y marcan o direccionan el camino hacia unos resultados concretos, visualizando el proceso. Son relativamente complejos al implicar un cambio y a menudo involucran un riesgo. El entorno en el que suelen operar es cambiante y con un alto nivel de incertidumbre.
- Cada proyecto es único, ya que tienen un objetivo exclusivo, claro y definido. Estos objetivos pueden ser entendidos como retos que cumplir para conseguir llegar al lugar donde se desea estar.
- Restricciones del proyecto (figura 4). Para alcanzar dichos objetivos todos los proyectos tienen un “triángulo de triple restricción”, que engloba tres restricciones relacionadas con el tiempo, el coste y la calidad (Lledó & Rivarola, 2007). Esto constituye una gran simplificación de un proyecto, pero ayuda a ver de una manera clara que disminuimos la limitación temporal, aumentara el coste; o si queremos aumentar la calidad, probablemente aumente el tiempo y/o el coste.

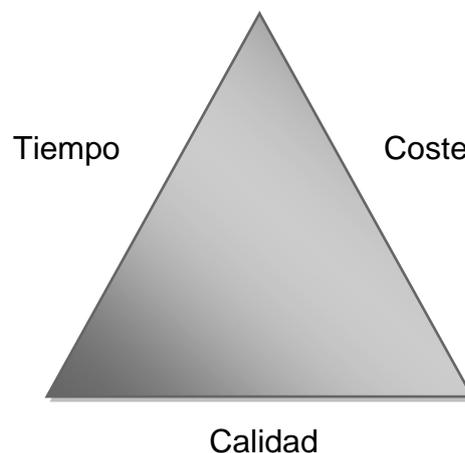


Figura 4: Restricciones del proyecto

Fuente: (Lledó & Rivarola, 2007)

- Importancia de la gestión. Es una de las claves que definirán el éxito del proyecto. La gestión de proyecto es una profesión relativamente nueva que es considerada una disciplina de carácter internacional. De hecho, a medida que la utilización y la aplicación de la gestión de proyecto se expandieron por todo el mundo, se estableció un organismo global para la práctica de gestión de proyecto, la Asociación Internacional de Gestión de Proyectos (IPMA) y el Instituto de Gestión de Proyectos (PMI) para conseguir una disciplina única, estandarizada y con posibilidades de internacionalización. Este organismo global sirve para la práctica profesional de gestión de proyecto y actúa por medio de una serie de organismos nacionales. Constituye una comunidad que aporta conocimiento y ofrece soporte a multitud de proyectos (Wallance, 2002).
- El proyecto posee un ciclo de vida, que es el conjunto de fases en las que se divide el proyecto. Estas fases deben estar bien definidas en el tiempo con el objetivo de hacer más eficiente su administración y control. Tal y como se presentan en la figura 5, las etapas son inicio o concepción, planificación, ejecución, control y cierre. No obstante, cada uno en particular posee su propio ciclo de vida más adaptado.

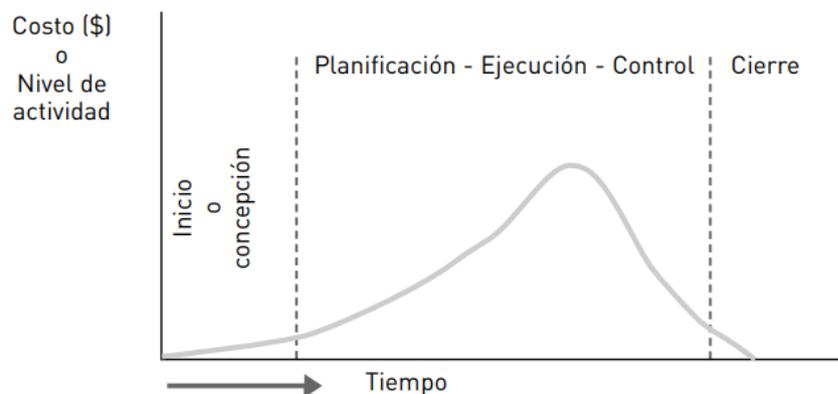


Figura 5: Ciclo de vida del proyecto

Fuente: (Lledó & Rivarola, 2007)

- Principio de organización matricial. El proyecto se divide en entregables o tareas. Esto supone una simplificación a la hora de gestionarse. Cada fase del proyecto se considera completa cuando se finaliza todos los

entregables que se habían planificado para cada fase. “Los entregables son los bienes o servicios claramente definidos y verificables que se producen durante el proyecto o que son su resultado” (Lledó & Rivarola, 2007, pág. 32). El tipo de entregable depende de cada fase. Por ejemplo si el proyecto requiere elaborar una página web, esta tarea implica numerosas tareas más pequeñas, como un estudio de prefactibilidad, el diseño, elaborar los textos, obtener diseños e imágenes, crear un chatbot, etc.

La organización matricial es un enfoque organizativo no exclusivo de los proyectos, que se define por el reparto de tareas a especialistas de diferentes departamentos, oficios o zonas geográficas, lo que puede cuestionar el principio clásico de organización tradicional que contemplaba una estructura y funciones divididas en compartimentos más estancos. Lo que se consigue es reforzar la cooperación entre los miembros del equipo al “al fusionar las estructuras verticales de mando (departamentos, servicios) y las estructuras horizontales de control ligadas a las actividades constituidas en torno al proyecto” (Goussard, 2019, pág. 121).

- El equipo del proyecto que se genera tiende a ser único y multidisciplinar. Los proyectos siguen el principio de ingeniería concurrente, esto significa que el equipo que compone un proyecto trabaja para alcanzar el mismo objetivo, e implica un trabajo simultáneo en equipos multidisciplinarios (Goussard, 2019). Los proyectos requieren de profesionales de diversas especializaciones, lo que se demuestra que tiene muchas ventajas de cara a generar más ideas, pero son más difíciles de manejar y constituir que los equipos de una sola disciplina (Wallance, 2002). Algunos profesionales estarán implicados durante todo el tiempo que dura el proyecto, sin embargo otros sólo lo estarán en ciertas fases del desarrollo. Finalizado el tiempo del proyecto, el equipo no tiene por qué seguir unido.

En este sentido, (Lledó & Rivarola, 2007), comentan que “más allá de los procesos y las técnicas que se utilicen en el proyecto, la mayor

responsabilidad por el logro de los objetivos recae en las personas” por lo que es de vital importancia que en proyecto cada persona sepa el rol que debe cumplir y cuál es su función.

- El éxito del proyecto se mide en términos de resultados. Esto da a los empleados “libertad” para decidir de qué forma llevarlos a cabo (autoorganización) lo que proporciona un ambiente menos marcado por una autoridad jerárquica, menos regulado, más flexible y adaptable a la especificidad de cada proyecto. Esto potencia la autonomía y el sentido de la responsabilidad. Los empleados se esforzarán para crear un buen rendimiento y alcanzar los objetivos (Goussard, 2019). Se ha demostrado que en estos contextos organizacionales los empleados asumen la responsabilidad personal de sus éxitos así como de sus fallos (Lhuillier, 2002).
- Visión global. Existen herramientas y metodologías para facilitar la gestión y tener presente en todo momento como funciona el proyecto y corregir las desviaciones. Por ejemplo la metodología Scrum, herramientas como el ProductBacklog, el diagrama de Gantt, etc. permiten obtener una visión de las actividades, el tiempo de ejecución, los responsables de cada área del proyecto, etc.

2.2.2 El proyecto dentro de la organización y capacidades dinámicas

Aunque en algunas organizaciones como establecimientos de investigación y desarrollo, casos de estudios jurídicos, los ingenieros asesores y empresas de diseño entre otras, el proyecto es el foco organizacional principal, normalmente los proyectos tienden a ser secundarios con respecto a la función principal de la organización (Lledó & Rivarola, 2007). Esto es debido a que los proyectos tienen un gran impacto potencial disruptivo a la hora de diseñar estructuras organizativas, pero su uso no puede ser generalizado a todas las empresas ya que en muchas resultaría inoperativo. El proyecto debe adaptarse a la empresa y no al contrario; debe estar vinculado con la estrategia de la organización y ser de vital importancia para su progreso, además uno de los mayores condicionantes para llevarse a cabo es que debe generar valor para la organización (Asís Monforte, 2019).

Trabajar por proyectos puede constituir una forma organizacional ideal para competir en industrias donde la incertidumbre, la complejidad del producto y los cambios ambientales son generalizados. De esta manera, la literatura de gestión de proyectos sostiene que estas empresas pueden lograr un rendimiento superior en entornos dinámicos dadas sus características (naturaleza flexible e innovadora, capacidad para responder a los cambios) (Hermano & Martín-Cruz, 2020).

Siguiendo lo anterior, los proyectos normalmente se han usado de forma secundaria y su uso en las organizaciones se ha limitado a situaciones en las que se necesitaba enfrentarse a desafíos y oportunidades (externos e internos), direccionar el camino de la empresa en el futuro, elaborar e implementar la transformación de modelos de negocio, garantizar acceso a los recursos que la empresa va a necesitar o reconfigurar las competencias internas para abordar, o incluso provocar cambios en el entorno empresarial. Al hacer este tipo de proyectos se lograrían crear capacidades dinámicas (Teece D. , 2018). Este autor postula que las empresas que consiguen desarrollar capacidades dinámicas son sólidas, y con estas capacidades se conseguirán empresas innovadoras y flexibles. Además esta solidez es vital en muchos sentidos para mantener la rentabilidad a largo plazo (Hermano & Martín-Cruz, 2020).

Cabe destacar que uno de los problemas que surgen en las empresas que apuestan por las capacidades dinámicas, lo hacen a costa de la eficiencia ya que focalizarse en el plazo de ejecución, en muchas ocasiones es en detrimento de la eficiencia. Es probable que para ciertas rutinas no haya tiempo para perfeccionarlas antes de que sea necesario modificarlas. Esto se puede ver como un inconveniente, pero a la vez el nuevo panorama se caracteriza porque la oferta de nuevos productos y servicios innovadores cambian muy rápidamente, por tanto una ausencia de eficiencias ordinarias es menos preocupante (Teece D. , 2018).

Como se ha dicho, el proyecto viene reservándose para una parte de la organización, pero autores como Hermano, y Martín-Cruz, (2020), se han hecho eco de que “el problema de lograr el desempeño del proyecto individual

ha sido reemplazado por el problema de lograr las metas organizacionales a través del desempeño del proyecto”(p.1). Por ello las empresas que basen su gestión en proyectos, adquieran un portafolio de proyectos y sean capaces de distribuir el aprendizaje que se ha generado en el proyecto a toda la empresa podrán crear mejores capacidades dinámicas de proyecto.

3. CONTEXTO EMPRESARIAL DE LAS PLATAFORMAS

3.1 Plataformas laborales digitales en las empresas

Los rápidos cambios que se producen en el entorno así como, en las necesidades y en los gustos de los consumidores han obligado a las empresas a desarrollar nuevas estructuras que les permitan conseguir autonomía y flexibilidad para en un último término, trabajar como empresas líquidas. El principal factor que ha propiciado la velocidad de esos cambios ha sido el avance tecnológico, que a su vez ofrece herramientas con las que las organizaciones se pueden adaptar, entre las que tenemos las plataformas laborales digitales.

Las plataformas han creado un entorno de bajo coste de transacción ya que la economía empresarial tradicional se centraba en economías de escala de la oferta derivadas de la base de recursos de la empresa, lo que la hacía escalar mucho más lentamente que lo hacen las plataformas basadas en los efectos de red del lado de la demanda (Kilpi, 2016). Este autor destaca el cambio de una empresa industrial fundamentada en los activos y en la economía de costes de transacción a una empresa postindustrial que se mueve en la denominada economía del efecto de red. La consecuencia principal es que a día de hoy sea más caro internalizar un recurso que vincularse y conectarse a ese mismo recurso de manera externa. Además las empresas se ven estimuladas porque “el valor basado en efectos de red puede aumentar exponencialmente al mismo tiempo que los costes crecen linealmente”.

Por tanto, las organizaciones que usan plataformas digitales como fuente de trabajo se han convertido en “organizaciones que dependen de una red flexible de recursos externos/proveedores para muchas de sus actividades” (Plataforma PIA de Cotec y Ouishare, 2019, pág. 13). Desde esta perspectiva

organizacional de las plataformas se pueden recopilar argumentos a favor de su uso. Por un lado, éstas nos proporcionan distintos tipos de flexibilidad: numérica, que permite a las empresas ajustar tanto el número de trabajadores como el número de horas trabajadas; funcional, que consiguen emparejar a los trabajadores con un tipo de tarea en función de sus habilidades; y financiera, con la que consiguen el precio que las empresas están dispuestas a pagar. Y por otro, en relación a la innovación y la permeabilidad del conocimiento por la organización (Corporaal & Lehdonvirta, 2017), ya que es una forma de llevar conocimiento externo y evitar aumentar el tamaño de las inversiones en formación del personal a la vez que reducir el tiempo para incorporar ese conocimiento.

Cifras recientes ponen de manifiesto que el uso de plataformas se consolida como tendencia global, creciente y transversal por parte de las empresas. Medir de una forma precisa esta tendencia resulta difícil, ya que por el momento las estadísticas oficiales no están diseñadas para recoger este tipo de trabajo. A pesar de ello, existen estudios como el del Banco de España en enero del 2022 que estima que el trabajo en plataformas representa menos del 5% de la mano de obra mundial, pero prevé que su peso relativo aumente (Banco de España, Eurosistema, 2022). Si hablamos de EE.UU y Europa su peso en 2017 ya representaba entre el 20% y 30% de la fuerza de trabajo (Progressive, Hertfordshire, & Union, 2017) y un 47% si nos referimos al uso por los millenials (Edelman Intelligence, 2018), lo cual nos hace ver las altas previsiones de su uso en el futuro. Un estudio de Upwork y la Unión de Autónomos prevé que más de la mitad de la fuerza laboral de EE.UU se encontrará en plataformas en 2027 (Edelman Intelligence, 2018).

Además, según el estudio Contingent Workforce Survey Study en 2016, revela que una de cada dos empresas consultadas aumentó la contratación de empleados freelance en los últimos cinco años y que el 40% preveía incrementarla. Una de cada cuatro estima que el 30% de su plantilla sea personal externo en los próximos cinco años (Plataforma PIA de Cotec y Ouishare, 2019). Es necesario añadir que el tamaño no es un factor determinante para externalizar servicios, ya que las pequeñas y medianas

empresas (PYMES) lo hacen al mismo ritmo que las grandes empresas según revela una encuesta de Adecco Outsourcing (RRHH Digital, 2014).

Las plataformas han permitido que la coordinación de bienes y servicios llegue prácticamente a todos los sectores, aumentando el catálogo de procesos susceptibles de ser subcontratados. Las aplicaciones para las empresas son infinitas, y han posibilitado que cualquier tipo de actividad pueda ser un negocio a escala global y de forma telemática. Cabe destacar que, aunque sean las plataformas de baja cualificación las que se encuentran en el foco mediático de popularidad, son las de cualificación media alta las que tienen más potencial para la “generalización del uso de plataformas como empleador y/o intermediador para un abanico más amplio de ocupaciones o trabajos del conocimiento” (Álvarez Hernández, Pérez Zapata, Fernández Rodríguez, & de Castro Pericacho, 2019, pág. 2).

3.2 Plataformas laborales digitales para trabajos por proyectos

Al igual que a lo largo de la historia se pone de manifiesto que “las tecnologías resultan inútiles sin un cambio organizativo” (Micklethwait & Wooldridge, 2003, pág. 92), en el presente trabajo se hace una proposición: los proyectos son un cambio organizativo adecuado para adaptarse a al uso de plataformas en el campo laboral. “El binomio de nuevas tecnologías y nuevas formas de organización ya era admitido en la OCDE como paradigma del éxito en 2001” (Muro Benayas, 2022, pág. 23). Para este autor, las razones se basan en la consecución de mejores datos de productividad del trabajo para aquellas empresas que, simultáneamente, utilizan nuevas tecnologías y que adoptan formas flexibles de organización del trabajo.

A continuación, se explican aspectos en los que las plataformas y los proyectos pueden obtener sinergias: que el equipo se reclute en plataformas que liberan el talento, el principio de organización matricial que ambos comparten, la tangibilidad del éxito del proyecto por la consecución de objetivos y como el tiempo del proyecto dividido por etapas se pueden adecuar a las distintas plataformas.

3.2.1. Equipo

Mientras que algunas organizaciones siguen volcando sus esfuerzos en políticas de retención de equipos, las empresas que se organizan por proyectos dejan atrás esa preocupación para plantarse qué perfil de profesionales necesita para los requerimientos del proyecto (los cuales cambian para cada proyecto), dónde puede encontrarlo, e incluso si puede compartirlo con otras empresas (Plataforma PIA de Cotec y Ouishare, 2019). Aquí entran las plataformas, que digitalizan la experiencia de búsqueda de empleo.

Si las empresas conocen la taxonomía de las plataformas, podrán usarlas como una herramienta muy eficiente para acceder a mayor número, diversidad de fuerza laboral y llegar a todo tipo de talento. Uno de los puntos más atractivos es que los proveedores de servicios aparecen posicionados por los algoritmos de la plataforma en base a recomendaciones de los clientes, por lo que al solicitar el servicio tienen mayores referencias, lo que aumenta su confianza y reduce los riesgos, más aún cuando el proyecto debe realizarse en un corto periodo de tiempo. EL rating o valoración en algunos casos se permite para clientes y trabajadores, como en UpWork (Álvarez Hernández et al., 2019). Esto salva un gran problema que tienen muchas empresas con una estructura jerárquica y que han realizado sus contrataciones en base a un CV que no describe realmente las capacidades de sus empleados careciendo de un mapa real de habilidades, afirma la directora de Malt, una plataforma laboral de freelances (Plataforma PIA de Cotec y Ouishare, 2019).

Cuando la empresa se beneficia del trabajo de una persona sin adherirlo a su plantilla (transformación de bienes de producción en servicios), podemos hablar de economías del uso y no de economías de la propiedad (Gil, 2018), lo cual permite aumentar la estructura líquida del proyecto. El hecho de compartir recursos no impide que las empresas puedan desarrollar un producto diferenciado de forma eficiente, que aumenten su flexibilidad y su capacidad de respuesta e incluso que resten participación a sus competidores.

Relacionado con lo anterior, puede parecer complicado encontrar todo el personal que requiere un proyecto multidisciplinar en una plataforma, y que se debiera acudir a muchas para completar el equipo. Sin embargo, la ya

nombrada convergencia digital facilita el proceso a las empresas para encontrar a distintos tipos de profesionales en una misma plataforma, debido a la transversalidad que ofrecen. “Su modo de trabajo atraviesa todos los sectores y todos los tipos de empresas y todos los tipos de trabajo (cualificado y no cualificado)” (Álvarez Hernández et al., 2019).

3.2.2. División en tareas y organización matricial

Ambos fenómenos empresariales comparten el principio de organización matricial, lo que enormemente ayuda a su complementariedad. En un proyecto se adquiere el control del mismo cuando se conocen todos los entregables y el plazo temporal en el que deben realizarse. Esto permite centrar los esfuerzos en áreas estratégicas de su ámbito de negocio y externalizar las que determinen oportuno. Esta externalización se puede llevar a cabo a través de las plataformas digitales que han creado una nueva forma de externalizar.

Mientras que en “el modelo tradicional había un contrato entre empresa principal y contratista, y esta última asumía la realización de parte del proceso productivo con sus propios trabajadores”, la actual, permite la segmentación en tareas individuales muy acotadas y de muy corta duración (Fernández prieto, 2020, pág. 197). Estos nuevos modelos como el crowdsourcing pueden, por un lado, eliminar barreras de financiación para personas que quieran participar en proyectos colectivos y, por otro, permitir a los proyectos optar a una multiplicidad de trabajadores en todo momento para cubrir su demanda y evitarles tener a personas contratadas para tareas puntuales que sería muy costoso e improductivo por la propia naturaleza del proyecto.

Esta tendencia puede llevar a las empresas a “considerarse más centro de costes que de generación de negocio” (Buiza, 2017) lo que lleva a que una alternativa más eficiente para la organización sea externalizar si no todo, al menos una buena parte del servicio, según opina Belén Jurado (directora de la Escuela de Negocios Esesa). De nuevo la convergencia adquiere protagonismo para que las empresas organicen todas esas tareas o entregables en un solo lugar.

3.2.3. Medición del éxito en objetivos

Este es otro de los grandes puntos en los que plataformas y proyectos se complementan y que provoca los mayores efectos sobre los trabajadores. Una de las razones por la que la idea del proyecto se ha ido popularizando en las últimas décadas es que su “estructura organizativa horizontal alentaría la iniciativa, la creatividad y el logro de los empleados” (Goussard, 2019, pág. 119). Este autor defiende que trabajar por objetivos en muchos casos proporciona la libertad al trabajador para alcanzarlos marcándose su propio cronograma, métodos operativos, eligiendo sus medios y su lugar de trabajo. Se crea un ambiente de trabajo a priori, menos rígido, menos regulado y más flexible. Esta sensación de autonomía sustenta la interiorización y legitimación de las restricciones del proyecto (tiempo, coste, alcance), lo que se conoce como auto-aceptación de las obligaciones.

Si los trabajadores provienen de plataformas esto es aún más notable, ya que la mayoría premia a los trabajadores por la consecución de objetivos en la realización de tareas. Las que son de corta duración, suelen tener menos especificación por parte de la empresa que las tareas de mayor escala. Estas últimas implican mayor nivel de cualificación y una relación a más largo plazo entre el trabajador y el cliente. El cliente puede definir mejor su oferta y objetivos a lograr, para que el resultado final, se adapte en mayor medida a los requerimientos del proyecto. La plataforma no se olvida de ofrecer servicios adicionales, que a pesar de no impedir la libertad anterior, suponen una forma de control en cuanto a la supervisión minuciosa que corrobore la adecuada realización de esas tareas.

Trabajar por objetivos supone que los trabajadores de plataforma estén obligados a tener una fuerte implicación y compromiso. Sus esfuerzos se acrecientan, por un lado, por el compromiso adquirido (aumenta su sentido de la responsabilidad), y por otro, obtener un buen rendimiento para conseguir una valoración positiva del cliente que mejore su posicionamiento en la plataforma y poder optar a ser seleccionado en proyectos con una mayor remuneración (impulsa la autosuperación y que se marquen objetivos ambiciosos). Pero si se producen desviaciones en el cumplimiento de esos objetivos, los trabajadores

pueden ser reasignados a tareas de menor responsabilidad o incluso quedar excluidos de las plataformas (Goussard, 2019).

La motivación de estos empleados también crece porque este modo de trabajo supone una oportunidad de “mejorar su empleabilidad, descubrir nuevos horizontes, participar sucesivamente en nuevos tipos de trabajo y expandir sus redes de contacto” (Goussard, 2019, pág. 122). Esto hace que el perfil de personas para adaptarse a ello sea muy específico ya que debe aceptar la ideología del nomadismo (Dany & Livian, 1995) sustentada en la posibilidad de desarrollo personal y movilidad profesional. Además este perfil se caracteriza por desenvolverse en una alta competitividad, ambigüedad, a la vez que disfrutar de la responsabilidad, el aprendizaje, enriquecimiento personal y prestigio que pueden alcanzar.

3.2.4. Etapas del proyecto adecuadas a las plataformas

El tiempo del proyecto se divide etapas, y en función de las características de éstas, pueden ser más adecuadas distintos tipos de plataformas. En este punto se pasan a analizar dichas características en rasgos generales, ya que dependen de la metodología de gestión de proyecto que se practique a la vez que se estudia el tipo de plataforma más adecuada.

- *Inicio o concepción:*

Es una fase crucial, donde se definen los objetivos del proyecto y sus restricciones. Las plataformas pueden ser de gran ayuda en esta parte sobre todo para adecuarse a la realidad del mercado de la empresa que pone en marcha el proyecto. Plataformas basadas en la inteligencia colectiva, que permiten la colaboración en masa, serían útiles por la realización de encuestas, pruebas de prototipos, y tareas similares que serán útiles para conocer opiniones. El anonimato puede ser una opción para usar estas plataformas, ya que aumenta la confianza para decir lo que verdaderamente se piensa. Y el hecho de cobrar una determinada remuneración aumenta la profesionalidad con la que las tareas se llevan a cabo.

Además, los proyectos juegan un papel relevante en descubrir y evaluar nuevas oportunidades de mercado, desarrollar nuevos productos y procesos, explorar nuevas tecnologías, generar nuevos modelos de negocios, renovar la estrategia organizacional (Hermano & Martín-Cruz, 2020). Esto puede propiciar que las plataformas de inteligencia colectiva sean buenas aliadas.

- *Planificación:*

Una vez definido el proyecto, la planificación es la fase más larga y costosa. Se calculan las necesidades del proyecto en cuanto a personal, recursos y equipo. En ella se planean todas las tareas que son necesarias y se las asigna el personal y el plazo. En esta fase el gestor de proyecto responde a: ¿qué hay que hacer?, ¿cómo hay que hacerlo?, ¿quién lo va a hacer?, ¿cuándo hay que hacerlo?, por ello, conocer los tipos de plataformas puede ayudarle a encontrar expertos en temas que abarca el proyecto, sobre todo para una función de asesoramiento en plataformas en línea, como puede ser temas legales (por ejemplo, la plataforma Upcounsel), administrativos, digitales, etc. Esto aportaría creatividad y aire fresco en la planificación, ya que ofrece la posibilidad de escuchar e integrar nuevas ideas.

Otro elemento a tener en cuenta son los servicios adicionales de las plataformas que pueden ayudar a la propia división del proyecto en tareas, como ofrecer guías para trabajadores y clientes, hacer recomendaciones de tareas, visibilizar las tareas en función de las habilidades del trabajador o impartir trainings para los trabajadores (Álvarez Hernández et al., 2019). Otros parámetros tenidos en cuenta en esta fase son el riesgo, los cambios del mercado, las posibles desviaciones y cómo afrontarlas. La gestión por proyectos perfecciona la visión de todas las tareas a realizar lo que facilita saber cuáles son las que generan ventaja competitiva y cuáles son potencialmente externalizables.

Además, un aspecto que ayudaría a fortalecer la complementariedad entre plataformas y proyectos, sería hacer una clasificación y conocer la escala de las tareas. Respecto a la clasificación, podría ser en función de si son rutinarias, complejas o creativas; y respecto a la escala, hace referencia a si

son micro-tareas, que aunque pueden requerir media-alta cualificación, suelen requerir menores habilidades que las tareas de mayor escala. Estas son las que implican relación a más largo plazo y su tarifa se aproxima en mayor medida a la del mercado tradicional (Álvarez Hernández et al., 2019).

- *Ejecución:*

Siguiendo los pasos establecidos en la planificación, supone que las tareas queden completadas en el plazo y con el coste establecido.

El principio de organización matricial permite la ingeniería concurrente, es decir que las tareas se lleven a cabo de forma simultánea, lo que da al proyecto una de sus características más importantes, la rapidez en su tiempo de realización. La ejecución mediante plataforma agilizaría mucho el proceso debido a que la contratación es bajo demanda, es decir se realiza en el mismo momento en el que se lanza la oferta en la plataforma, lo que aumenta el número de personas disponibles para poder llevarlo a cabo, esto no elimina la posibilidad de proporcionar ingresos mínimos por esa disponibilidad (Álvarez Hernández et al., 2019). Usando la plataforma que mejor se adapte a los tipos de tareas, ya sean en línea o en ubicación específica, se reduciría el esfuerzo por parte de la empresa.

- *Control:*

Esta fase engloba las tareas, previamente definidas en la planificación que han de llevarse a cabo para realizar un seguimiento, revisión y monitorización de como el proyecto evoluciona. Es de vital importancia ya que es la que indica si existen desviaciones, para poder corregirlas, por lo que la comunicación en ella es esencial.

Además el hecho de poder detectar las desviaciones a tiempo añade valor añadido al proyecto, ya que es una de las causas de que el proyecto adquiera flexibilidad. Al unirse a ciertas plataformas, aceptas ciertos mecanismos de vigilancia que proporcionan mayor control para el cliente, que le pueden facilitar hacer el seguimiento del proyecto. Un ejemplo de ello, es la

plataforma UpWork, donde el cliente puede acceder a una especie de registro, donde aparecen los avances del trabajador.

- *Cierre:*

Esta fase consiste en poner fin a todas las obligaciones contractuales inherentes que se han producido durante el tiempo del proyecto. Cuando esta fase finaliza, se dice que el proyecto formalmente ha concluido. Para agilizar esta fase la plataforma se encarga de reducir estos trámites. Es importante evaluar el trabajo de cara a repetir con los profesionales más aptos.

4. PROPUESTA DE MEDICIÓN

Una de las necesidades que se ha puesto de manifiesto durante el TFG, es la de poder contar con un instrumento de medición que relacione la plataformización y la proyectificación. Es más, por ser fenómenos empresariales relativamente incipientes, es un momento clave para llevar a cabo estudios que identifiquen los efectos que pueden provocar estas tendencias en el mercado laboral. Por lo que en el presente apartado, se hace una propuesta de medición teórica de como valorar el resultado que obtienen una empresa que lleva a cabo un proyecto haciendo uso de plataformas laborales con las que no.

Para llevarlo a cabo, es necesario contar con datos de empresas que tras realizar se pueda hacer una comparativa. A continuación se explica cómo confrontarlas centrándose en las tres variables (interrelacionadas) que sirven de restricciones para el proyecto: tiempo coste y calidad. Para acotar el campo de estudio, y dadas las características de las plataformas y proyectos, este estudio podría realizarse en empresas que tienden a usar en mayor medida las plataformas: empresas tecnológicas, centros de investigación y trabajos relacionados con la comunicación, lo creativo, multimedia, datos y administrativo.

4.1. Tiempo

Una de las características principales de adoptar la organización del trabajo por proyectos, es la ruptura con el funcionamiento burocrático–jerárquico convencional y conseguir una estructura flexible, adaptable cuyo objetivo es disminuir el tiempo de duración del proyecto (Goussard, 2019). Si estas empresas acuden a plataformas laborales digitales podrían cerrar el proyecto aún con mayor velocidad que las que no por las ventajas que podrían obtener:

- La actividad económica queda dividida en multitud de tareas que dispone de una fuerza laboral global y más diversa, disponible 24 horas al día sin un centro físico de trabajo.
- Las plataformas se han ido especializando y los trabajadores se han convertido en expertos que consiguen desarrollar mejor y más eficiente el trabajo.
- La competencia que existe para ser seleccionado para una tarea puede hacer que el comprometerse a disminuir el tiempo de realización sea un punto a favor.
- La rapidez que supone incorporar conocimiento externo.

No obstante, no todo lo sería positivo debido a que existen dificultades para que las empresas consigan adoptar exitosamente el uso de la plataforma y que podrían incrementar la duración del proyecto, como la resistencia interna al cambio, la falta de encaje entre los trabajadores y la empresa, el incremento de costes de coordinación y la complementación del conocimiento interno con el externo (Corporaal & Lehdonvirta, 2017).

4.2. Coste

El proyecto se caracteriza por llevar un exhaustivo control de costes que hace aumentar la competitividad de la empresa. La flexibilidad financiera que se consigue en la plataforma, es otra de las razones que las empresas que las usen puedan optar a un mejor presupuesto:

- La competencia es mayor.
- El efecto publicitario que buscan ciertos trabajadores.

- La falta de experiencia o reputación de otros hacen que se vean obligados a ofrecer el servicio por un precio menor para conseguir escalar en la plataforma.
- Por la posibilidad de negociación en la modalidad de pagos entre empresa y trabajador, pueden acordar entre otras cosas los plazos de pago, por ejemplo, hacer el primer pago a la entrega del 50% del trabajo.

Al final, la empresa, al acudir a la plataforma, lo que hace es reducir la intensidad de capital trasladándose a los agentes de la plataforma, este modelo a su vez permite que las plataformas puedan invertir en tecnología escalable y las empresas se ahorren hacerlo. Evidentemente las empresas no deben usar las plataformas solamente por la reducción de costes ya que podría acarrear efectos negativos, sobre todo de cara a su responsabilidad social corporativa. Además, cada vez que la empresa acuda a la plataforma aumentará su dependencia hacia ella, incluso provocando que el valor de la propia plataforma sea mayor que el de la empresa que externaliza.

4.3. Calidad o resultado

Esta variable determina los resultados que tendrá el proyecto y pueden verse desde dos perspectivas, los propios resultados del proyecto y los resultados del equipo.

- Resultados del proyecto

Los proyectos son capaces de definir muy bien el rol y funciones que debe cumplir cada persona, de esta forma, se puede ver a los proyectos como forma organizativa muy adecuada para conseguir objetivos concretos en el ámbito empresarial. Combinando proyectos con plataformas, se genera una gran movilización de trabajadores a favor de las finalidades de la empresa, ayudándola a enfrentarse a cambios rápidos en la tecnología y/o los mercados, esta habilidad para modificar sus competencias, tanto internas como externas son definidas como capacidades dinámicas (Teece D. , 2017). Es decir, que usando plataformas conseguiría generar estas capacidades a la vez que se pueden determinar los resultados que espera con una referencia previa a la hora de contratar el servicio, las puntuaciones de otros clientes. Esto aumenta

la confianza de la empresa en que el resultado que va a recibir va a ser profesional.

- Resultados del equipo

Para medirlos se debe atender a una globalidad de factores, como es la autonomía, la productividad, la precarización, y los sentimientos que desarrollan los trabajadores.

Por el lado de la productividad laboral, esta puede verse multiplicada en tanto se es capaz de priorizar tareas, mejorar la planificación, establecer para cada persona sus funciones. Si atendemos a la precarización, muchas han sido las acusaciones a estas formas de trabajo como causa de “precarizar el trabajo e insensibilizar a los trabajadores para ofrecer una respuesta crítica a estas situaciones de precariedad” (Goussard, 2019, pág. 220), pero la precarización depende de muchos factores, como la dependencia de los trabajadores a la plataforma. Si algunos lo hacen como ingreso extra y otros como principal, los primeros tenderán a poner un precio más bajo, lo que afecta a los segundos.

Los trabajadores sí que podrían percibir una sensación de autonomía y flexibilidad a la hora de realizar su trabajo pero no todas las personas serían aptas para trabajar de esta forma, ya que el ambiente puede dar una sensación de constante competitividad y un sentimiento de individualidad. Si no se está preparado para ese cambio continuo de equipo y comprobación de capacidades, habrá sentimientos de estrés e insatisfacción. Otro aspecto importante en el tema de ingresos es que no se perciben en los tiempos de espera, lo que puede llevar a la necesidad de estar siempre disponible.

En resumen, y teniendo en cuenta las tres variables, se podría decir que las empresas que usan las plataformas pueden ver mejorados los tiempos de consecución de sus proyectos, y a su vez optan a nuevas fórmulas de financiación que pueden encajar mejor con su presupuesto disponible. Además de aprovechar las reducciones en los costes de transacción y burocracia respecto de las empresas que no usan las plataformas.

Los proyectos junto con las plataformas ayudan a la consecución de los objetivos empresariales, lo que puede mejorar los resultados del proyecto en sí, pero supone una nueva forma de organización del trabajo que acarrea consecuencias inimaginables cuando estas tendencias se instalen por completo cambiando las relaciones tanto laborales, en el consumo y en los estilos de vida.

5. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

Las plataformas laborales digitales han creado ecosistemas empresariales donde organizaciones y trabajadores independientes cooperan buscando un beneficio mutuo. En la actualidad las plataformas han digitalizado la experiencia de la búsqueda de empleo y han creado una nueva fórmula para externalizar que se muestra más eficiente a la hora de satisfacer mejor las necesidades de los mercados finales, tanto del lado de la oferta como de la demanda de trabajo. Esto es una de las muestras de cómo nos movemos hacia un mundo moderno donde la racionalidad del mundo (búsqueda de la eficiencia), el economicismo (moverse por criterios económicos) y la globalización (interdependencia) son algunos de sus pilares.

Con la proliferación de las nuevas tecnologías y nuevas formas de comunicación electrónica en todo el mundo, se ha creado un nuevo contexto impredecible, complejo y volátil que obliga a qué si las empresas quieren perdurar en el tiempo, cambien sus infraestructuras para que sean flexibles. La estructura del proyecto ayuda a las empresas a conseguirlo ya que posee las cualidades necesarias para aprovechar esta revolución de las comunicaciones. Este innovador enfoque hace que cada vez más empresas plasmen y ejecuten su estrategia a través de sus proyectos.

La plataformización de las relaciones laborales y la proyectificación de las empresas son tendencias al alza, que se potencian mutuamente y están provocando grandes cambios. Por un lado, cambios en los modelos de negocio, los modelos típicamente fordistas basados en una estructura jerárquica con concentración de la mano de obra en un centro de trabajo, han dado paso a una producción descentralizada que opta por la subcontratación y

la captura de valor, en lugar de su creación. También origina que la base de las organizaciones no tenga que ser tan grande, en contra del crecimiento que tienen las plataformas, lo que aumenta la dependencia de las empresas hacia ellas, llevando a asimetrías de poder.

Por otro lado, ambos fenómenos provocan cambios en la vida de las personas, ya que la forma en la que se trabaja define en gran parte a las sociedades. A pesar de que, a lo largo del trabajo la tendencia ha sido ver las plataformas y el trabajo por proyectos como algo positivo, este campo no está libre de críticas. El hecho de que la tecnología haya conseguido que contemplemos “whatever as a service” ha cambiado la concepción sobre el empleo que se transforma en un servicio más, pasando a ser más intermitente, temporal, menos seguro y más individualizado. Aunque se debe romper con falsas dicotomías como que la innovación está unida a la precarización, esto no debe impedir que se defiendan derechos y garantías necesarias para este tipo de empleo a la vez que se elaboren las políticas adecuadas haciendo un control de si son trabajadores a tiempo completos, esporádicos o aficionados.

La realidad, es por supuesto, mucho más compleja que la visión que hace este TFG, y estas tendencias se acentúan de un sector a otro o de un país a otro, pero todas comparten la dificultad en la medición de los datos. De hecho, una de las grandes limitaciones de este estudio ha sido la dificultad de testear los datos, pero es importante para explorar como la tecnología contribuye a crear nuevas formas de organización empresarial y nuevos empleos. Se hace evidente la gran necesidad de instrumentos de medición ajenos a la propia plataforma y que solventen problemas que pueden aparecer en esa medición como son que muchas de las plataformas se van fusionando, la falta de regulación, la existencia de múltiples variables a considerar, la dificultad para contabilizar el número de trabajadores en las plataformas ya que pueden estar presentes en distintas plataformas a la vez y la falta de información del modo de organización de las empresas, etc. Por ello, en este trabajo, se propone una forma concreta de medición, que consiste en la comparación de empresas que usan plataformas en sus proyectos con

respecto a las empresas que no las utilizan, en términos de términos de tiempo, coste y resultados, tanto del proyecto como del equipo.

Como conclusión, únicamente mencionar que todos los agentes sociales y económicos deberían implicarse ante estos fenómenos, ya que se ha demostrado que es el futuro hacia el que nos movemos por el gran potencial del mercado, las grandes oportunidades y ventajas que se pueden generar. En palabras del profesor de comunicación Marsall McLuhan, “nosotros damos forma a nuestras herramientas y luego nuestras herramientas nos dan forma a nosotros como sociedad”.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, T. (29 de Noviembre de 2015). Mi pare tuvo un solo trabajo toda su vida, yo tendré 6 trabajos diferentes a lo largo de mi vida, mis hijos tendrán 6 trabajos a la vez. *The Guardian* , págs. 'My father had one job in his life, I've had six in mine, my kids will have six at the same time' | Society | The Guardian .
- Alvarez Hernández, G., Pérez Zapata, O., Fernández Rodríguez, C., & de Castro Pericacho, C. (2019). *Plataformas y Gig economy en el trabajo cualificado*.
- Amazon. (2022). *Amazon Mechanical Turk*. Obtenido de <https://www.mturk.com/>
- Asís Monforte, R. (27 de julio de 2019). Proyectificarse. *El financiero*.
- Baldwin, R. (2019). *La convulsión globótica: robótica, globalización y el futuro del trabajo*. Antoni Bosch Editor, S.A.
- Banco de España, Eurosistema . (2022). *El reto de la medición del trabajo*.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Black, S., & Johnson, A.F. (2012). *Employers' use of social net- working sites in the selection process*. . The Journal of Social Media in Society.
- Buiza, J. (28 de Marzo de 2017). El 'outsourcing', ¿externalización o precariedad laboral? *Sur*.
- Calvo, J. (2019). *¿Aún no eres freelance?. La guía imprescindible del freelance (y de los que todavía no lo son)*. Barcelona: Libros de Cabecera.
- Chapman, D. S., & Mayers, D. (2015). *Recruitment processes and organizational attraction*. In *Employee Recruitment, Selection, and Assensment*. Psychology Press.
- Corporaal, G. F., & Lehdonvirta, V. (2017). *Platform sourcing: How Fortune 500 firms are adopting online freelancing platforms*. ERC-funded research project *iLabour: The Construction of Labour Markets, Institutions and Movements on the Internet*. University of Oxford: Oxford Internet Institute.
- Dany, F., & Livian, Y.-F. (1995). *La gestion des cadres: pratiques actuelles et pistes d'évolution*. Paris: Vuibert.
- Díaz Santín, N. (23 de marzo de 2021). *Sintetia, las plataformas digitales y los algoritmos laborales: un debate necesario*. Obtenido de <https://www.sintetia.com/plataformas-digitales-y-algoritmos-laborales/>
- Dueñas Herrero, L. J. (diciembre de 2021). *La regulación del trabajo en las plataformas digitales*. Obtenido de <https://www.funcas.es/articulos/la-regulacion-del-trabajo-en-las-plataformas-digitales/>
- Edelman Intelligence. (2018). *Freelancing in America*. Comissioned for *Upwork and Freelancers Union*.
- Exceltic. (30 de octubre de 2017). *Youtube: La importancia de una buena gestión de proyectos en las empresas*. Obtenido de <https://youtu.be/xzz4iuZ0OLw>
- Fabo, B., Beblavý, M., Kilhoffer, M., & Lenaerts, K. (2017). *An overview of European platforms: Scope and business models*. Luxemburg: Joint Research Center, Publications Office of the European Union.
- Fernández prieto, M. (2020). *La prestación de servicios a través de plataformas digitales*. Vigo: Dialnet.

- Fiverr. (18 de mayo de 2022). *Fiverr*. Obtenido de <https://es.fiverr.com/get-things-done>
- Freelancer. (18 de mayo de 2022). *Freelancer*. Obtenido de <https://www.freelancer.com/>
- Gawer, A., & Cusumano, M. (2002). *Liderazgo de plataforma: cómo Intel, Microsoft y Cisco impulsan la innovación en la industria*. Harvard Business Review Press.
- Gil, J. (2018). ¿Qué son las economías colaborativas? *Papeles*, N° 141 2018, pp. 49-62.
- Goussard, L. (2019). La organización del trabajo por proyectos: la fábrica de la precariedad laboral. *Arxius de sociologia- Dialnet*, n° 40, 119-124.
- Guillén, F. (Compositor). (2019). 304.3 plataformas para externalizar trabajos de tu startup.
- Hernando, V., & Martín-Cruz, N. (2020). *The Project-Based Firm: A Theoretical Framework for Building Dynamic Capabilities*. Valladolid.
- Jansiti, M., & Levien, R. (2004). *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*. Harvard Business Review Press.
- Iceberg de Valor . (2019). #95 - Plataformas de externalización.
- IDC España. (2018). *Externalización de Servicios Tecnológicos*.
- Kilpi, E. (30 de abril de 2016). *Medium*. Obtenido de Una nueva teoría del crecimiento: <https://medium.com/@EskoKilpi/one-theory-to-rule-them-all-c942486e4b30>
- Lepanjuuri, K., Wishart, R., & Cornik, P. (2018). *The characteristics of those in the gig economy*. Departamento de Negocios, Energía y Estrategia Industrial de UK.
- Lhuillier, D. (2002). *Placardisés. Des exclus dans l'entreprise*. Paris.
- Lledó, P., & Rivarola, G. (2007). *Gestión de proyectos*. Prentice Hall - Pearson Education.
- Martínez Escribano, A. (2018). ¿Nuevos trabajadores? Economía colaborativa y Derecho del Trabajo. Repensando el Derecho del Trabajo: el impacto de la economía colaborativa. Derecho de las Relaciones Laborales.
- Marvit, M. Z. (5 de febrero de 2014). Cómo los trabajadores colectivos se convirtieron en los fantasmas de la máquina digital. *The Nation*.
- McLuhan, M. (1964). *Understanding Media: The Extension of Man*. The MIT Press.
- Micklethwait, J., & Wooldridge, J. (2003). *La empresa: historia de una idearevolucionaria*. Barcelona: Mondadori.
- Midler, C. (2009). *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*. Paris: InterEditions.
- Moore, P. (2018). *The Threat of Physical and Psychosocial Violence and Harassment in Digitalized Work*. Geneva: International Labour Office.
- Muro Benayas, I. (2022). La participación del trabajo afronta un nuevo ciclo histórico. En J. Moreno Izquierdo, & B. Estrada López, *¿Una empresa para todos? La participación del trabajo en el gobierno corporativo* (págs. 12-25). Madrid: Los libros de la Catarata.
- OIT. (2021). *Organización Intenacional del trabajo*. Obtenido de <https://www.ilo.org/global/topics/non-standard-employment/crowd-work/lang-es/index.htm>

- OIT. (24 de mayo de 2022). *Trabajo por proyectos. Criterios metodológico-estratégicos*. Obtenido de <https://www.oitcinterfor.org/general/trabajo-proyecto>
- Oppenheimer, A. (2019). *¡Salvese quien pueda!: El futuro del trabajo y los trabajadores del futuro*. Debate.
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo*. OIT.
- Parmelee, M. (15 de junio de 2021). *Deloitte. Insights*. Recuperado el 18 de abril de 2022, de <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/deloitte-millennial-survey.html>
- Pérez Colín, J. (30 de julio de 2021). *blog.jorgeperezcolin.mx*. Recuperado el 29 de Marzo de 2022, de <https://blog.jorgeperezcolin.mx/la-importancia-de-las-plataformas-digitales-para-negocios/>
- Pérez Ortiz, L. (16 de junio de 2021). *The conversation*. Obtenido de <https://theconversation.com/plataformas-digitales-y-teletrabajo-una-nueva-forma-de-precariedad-laboral-162033>
- Plataforma PIA de Cotec y Ouishare. (2019). *El mercado digital a debate*. Vectorama.
- Prassl, J. (2018). *Humans as a service. The Promise and Perils of Work in the Gig Economy*. . Oxford: Oxford University Press.
- Progressive, F. f., Hertfordshire, U. o., & Union, U. E. (2017). *Work in the European gig economy. Employment in the era of online platforms*.
- Robertson, D., & Ulrich, K. (1998). Planificación de plataformas de producto. *Wharton*, 19-31.
- Rocha Sánchez, F. (23 de enero de 2021). La acción colectiva en las plataformas digitales laborales. *VientoSur*, pág. nº 173.
- Rocha Sánchez, F. (23 de enero de 21). La acción colectiva en las plataformas digitales laborales. *VientoSur*, pág. nº 173.
- Rodríguez, L. (4 de Abril de 2019). España, primera potencia Europea en trabajo en plataformas. *Agenda Pública*.
- RRHH Digital. (2 de julio de 2014). Siete de cada diez empresas españolas creen que el uso del outsourcing crecerá en los próximos años. *RRHH Digital*.
- RSA. (25 de enero de 2018). "Seven portraits of economic security and modern work in the UK". Recuperado el 19 de Abril de 2022, de <https://www.thersa.org/reports/seven-portraits-of-economic-security-and-modern-work-in-the-uk>
- Schor, J. (14 de diciembre de 2018). *Youtube- Dependence and precarity in the platform economy (Reshaping Work 2018)*. Recuperado el 24 de abril de 2022, de https://www.youtube.com/watch?v=KyA_ibtPZBU
- Schor, J. (24 de octubre de 2019). *Dependence and precarity in the platform economy (Reshaping Work 2018)*. Recuperado el 24 de abril de 2022, de https://www.youtube.com/watch?v=KyA_ibtPZBU
- Teece, D. (2017). *Capacidades dinámicas y ciclos de vida de la plataforma (digital)*. California: Emerald Publishing Ltd.
- Teece, D. (2018). *Business models and dynamic capabilities*. Institute for Business Innovation .

- Teece, D. (2018). *Profiting from innovation in the digital economy: Enabling technologies, standars, and licensing models un the wireless world*. Institute for Business Innocation.
- Turner, R., & Keegan, A. (2001). *Mechanisms of gobernance in the project-based organization*. European Management Journal.
- UpWork. (18 de 05 de 2022). *UpWork: tarifas de servicio para autónomos*. Obtenido de <https://support.upwork.com/hc/en-us/articles/211062538-Freelancer-Service-Fees>
- Wallance, W. (2002). *Gestión de proyectos* . Edinburgh business school Herior-Warr University.