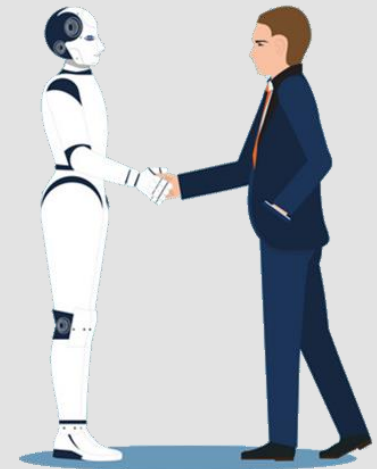
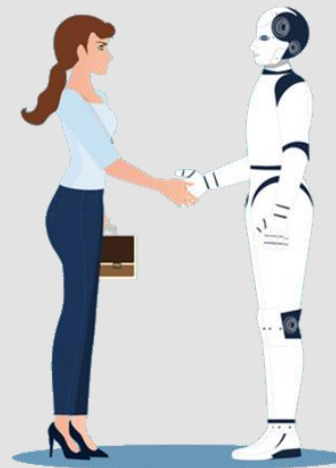
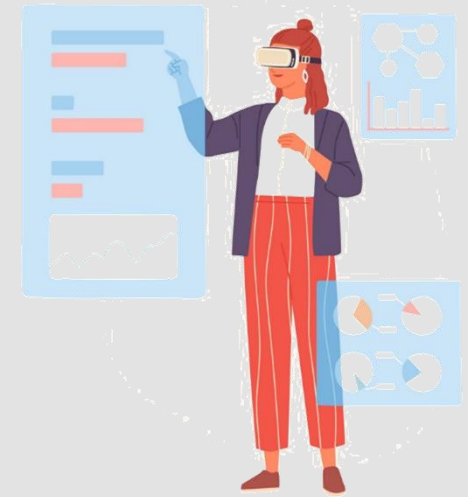




APROFUNDIMENT

EL FUTUR DEL TREBALL



**Metròpolis
Barcelona**

Agència de
Desenvolupament
Econòmic



Presentació de la monografia

L'automatització, la digitalització, la transició energètica o els canvis demogràfics ja eren considerats, abans de la COVID-19, factors de canvi que implicarien una profunda transformació en el mercat de treball. Les restriccions derivades de la crisi sanitària no han fet més que realçar aquestes tendències i han accelerat l'ús d'eines digitals a la indústria i entre el teixit empresarial amb l'objectiu de garantir la interacció i col·laboració entre treballadors, mantenir canals de contacte directe amb els clients o millorar la resiliència de la cadena de subministrament. La pandèmia també ha impulsat un canvi en les prioritats de les organitzacions en matèria de gestió de persones, perquè s'ha atorgat més importància a la capacitat i el reciclatge dels empleats, la cerca de noves estratègies per retenir i captar talent o l'adopció de noves formes de treball. Aquests canvis obren, no obstant això, nous reptes que marcaran el mercat del treball en els anys vinents.

La Comissió Europea ha apuntat, en aquest sentit, la capacitat i el reciclatge professional com un dels set pilars del Mecanisme de Recuperació i Resiliència. En concret, el Pla espanyol dedica gairebé un 20 % de les inversions previstes fins al 2023 a àmbits com la formació, el desenvolupament de capacitats o polítiques d'ocupació per fer-hi front. Totes amb el propòsit de convertir els reptes del mercat de treball en oportunitats per a l'ocupació i el desenvolupament econòmic i social.

Aquest informe identifica les tendències que definiran el mercat de treball del futur, el seu impacte en els treballadors i les organitzacions, i els reptes que hauran d'afrontar les institucions i la societat per transformar aquests canvis en oportunitats.

TENDÈNCIES
TROP
 REPTES
 OPORTUNITATS
 POSICIONAMENT



1.	Evolució del mercat de treball	4
2.	El treball: més digital i automatitzat	7
3.	El talent: capaciació i nous valors	14
4.	L'espai de treball: del teletreball al model híbrid	18
5.	Reptes i oportunitats	23
6.	Casos i aplicacions pràctiques	25
	1. La regulació del teletreball a Espanya	
	2. La cotització dels robots, a debat	
	3. La renda bàsica universal a Finlàndia no obté els resultats esperats	
	4. L'expansió de les iniciatives col·laboratives per potenciar el talent	
	5. La jornada laboral de quatre dies a Espanya	
	6. La jornada laboral de quatre dies al Regne Unit: prova pilot a gran escala	
7.	Repercussió i aplicabilitat a l'AMB	32
8.	Bibliografia	33



1 Evolució del mercat de treball

Diferents experts anuncien, des de fa anys, que el món del treball es troba en un context de plena transformació. L'emergència de noves tecnologies i de nous paradigmes, com la digitalització, la robòtica, la intel·ligència artificial o l'economia col·laborativa ja fa anys que se citen com a forces de canvi que definiran el mercat del treball del futur. [1]

Tendències dominants anteriors a la COVID-19

Factors demogràfics i socioeconòmics



CREIXEMENT I ENVELLIMENT DE LA POBLACIÓ

L'augment de la població mundial i el repte de l'envelliment en les economies més desenvolupades és una tendència ja pronosticada per diferents institucions. L'Oficina Internacional del Treball (OIT) preveia en aquest sentit una disminució del 7 % de la població activa en els països de l'OCDE, i un consegüent augment de les taxes de dependència arreu del món.



MÉS DONES EN EL MÓN DEL TREBALL

La participació de les dones en el mercat del treball continua sent desigual, especialment en posicions de lideratge. A Espanya, només el 19 % de càrrecs directius eren ocupats per dones, però si s'assolissin nivells de paritat similars als de països d'Europa occidental, obtindria un PIB superior en 8 punts percentuals l'any 2025 (110.000 M d'euros addicionals) segons la consultora McKinsey.



AUGMENT DELS FLUXOS MIGRATORIS

Els fluxos migratoris han ajudat a mitigar les diferències demogràfiques que s'han experimentat en el passat i continuen en el present. La mobilitat del talent i les diferents polítiques migratòries han estat també decisives a l'hora d'atraure talent innovador i emprenedor en els diferents països, que necessitaran reaccionar en les indústries amb dèficit formatiu més ràpid que mai.



Factors tecnològics



IMPACTE DE LA INCORPORACIÓ DE NOVES TECNOLOGIES A LES ORGANITZACIONS: AUTOMATITZACIÓ I DIGITALITZACIÓ

L'impacte de la tecnologia en el mercat del treball ha transformat en els últims anys el sector industrial on sectors com l'automoció, la logística o la indústria farmacèutica han viscut l'automatització i la digitalització de gran part dels seus processos. Això ha tingut un impacte directe sobre els llocs de treballs existents i ha desplaçat una part dels treballadors. El 2018, les consultores Oxford Economics i McKinsey ja preveien que entre un 27 % i un 54 % de les persones serien substituïdes per màquines l'any 2030.



AUGE DE LES PLATAFORMES

L'auge de les noves tecnologies també ha donat lloc, en els últims anys, a l'aparició de plataformes digitals com Uber, Glovo o Airbnb que han transformat la mobilitat, la restauració o l'habitatge en els últims anys. La digitalització dels serveis ha tingut en conseqüència un impacte directe en el mercat del treball, cosa que ha provocat un increment del treball intermitent i una precarització, en alguns casos, dels seus empleats.



TREBALL FLEXIBLE

D'altra banda, les noves tecnologies també van impulsar innovacions al lloc de treball: organitzacions menys jeràrquiques, teletreball en sectors tecnològics, espais de treball polivalent i espais de cotreball a la ciutat. També creix la substitució d'empleats fixos per col·laboradors externs, en especial a través de plataformes digitals.

Tendències accentuades o noves arrels de la COVID-19

La COVID-19 ha provocat canvis importants en el mercat de treball. Més enllà d'accelerar tendències que ja eren una realitat anterior a la pandèmia, en l'últim any les organitzacions han hagut de fer front a un nou context i adaptar les seves rutines de treball, processos i operacions a una nova realitat, que s'espera que perdurin una vegada normalitzada la situació sanitària. [2]

Canvis en el personal



CANVI DE VALORS I NOVES PREOCUPACIONS

El temps de confinament i la tornada a la normalitat han portat a una part dels treballadors a reorientar la seva ocupació, fins al punt d'abandonar el seu treball tradicional per buscar noves alternatives professionals. Aquest fenomen, conegut com la Gran Renúncia als Estats Units, reflecteix un canvi de valors i prioritats per part de la població activa, que ara prioritza llocs de feina que s'adaptin millor als seus valors i les seves prioritats en termes de flexibilitat, conciliació, etc.



FRENADA DE LA IMMIGRACIÓ

El tancament de les economies durant la pandèmia també va provocar una caiguda dels fluxos migratoris cap a les economies avançades, cosa que va fer saltar l'alerta als sectors dependents d'aquesta mà d'obra i va tensar les cadenes de producció.



CONCILIACIÓ

Les noves disruptcions en el treball, com el teletreball i el model híbrid, han fet de la flexibilitat una de les principals demandes dels professionals. La conciliació laboral i familiar guanya importància novament, ja que aquestes noves formes de treball, si bé tenen avantatges, poden dificultar la desconnexió.



ACCELERACIÓ DEL TREBALL EN REMOT

La pandèmia també ha accelerat l'ús de les noves tecnologies de la comunicació. Es calcula que més del 70 % de les empreses van adoptar mesures organitzatives per facilitar el teletreball, no només durant el període de confinament sinó també els mesos posteriors. El model de treball híbrid, que combina el treball presencial i el teletreball, des de la tornada a la normalitat sembla ser una tendència ja consolidada per gran part del teixit empresarial.



Canvis a les organitzacions



ORGANITZACIONS MÉS DIGITALS I AUTOMATITZADES

Una de les mesures més populars com a resposta a la COVID-19 és la digitalització dels processos en el treball, aplicada pel 84 % de les empreses, com també l'automatització de tasques, aplicada per un 50 %.



ADAPTACIÓ DE LA FORÇA DE TREBALL

Les empreses també s'han vist obligades a recol·locar alguns dels seus empleats a tasques diferents, o fins i tot a reduir la plantilla. A Catalunya, es calcula que un 60 % de les organitzacions va fer ús dels expedients de regulació temporals d'ocupació (ERTO), que van afectar més de 600.000 empleats.

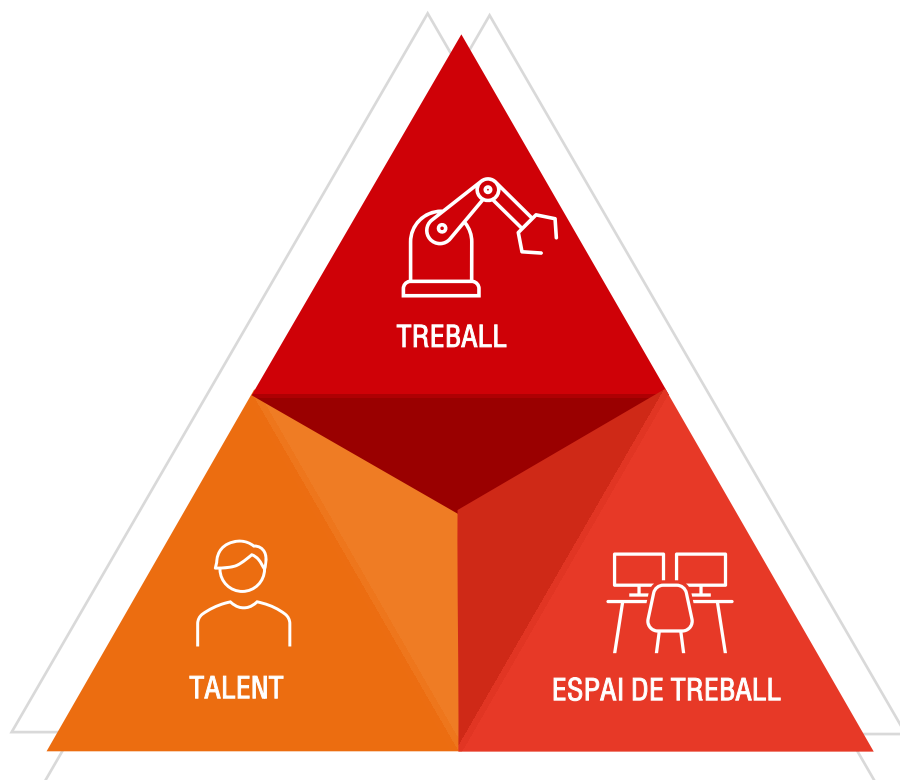


CAPACITACIÓ DELS EMPLEATS

Les disruptcions de la crisi sanitària i en concret la recol·locació del personal també va obligar gran part de les organitzacions a impulsar programes de formació per adaptar les capacitats de la força de treball. Es calcula en aquest sentit que la transformació digital i energètica contribuiran a impulsar aquest tipus de processos per a la capaciació i el reciclatge dels professionals.

Tendències accentuades o noves arrels de la COVID-19

La pandèmia ha portat transformacions en tres àmbits del món laboral, que reestructuraran l'agenda del futur del treball. El treball, el talent i l'espai de treball són aspectes que es troben immersos en un procés de debat i replantejament. Tendències accentuades que ja existien, com la digitalització, l'automatització i el reciclatge professional, en combinació amb les noves tendències, com el teletreball i el model híbrid, donen forma als nous paradigmes del treball.



TREBALL

01

- El **84 %** de les organitzacions ha **accelerat els processos de digitalització** (ús de tecnologies digitals, eines de videoconferència...).
- El **50 %** de les organitzacions han **accelerat l'automatització** dels seus processos.
- El **34 %** de les organitzacions han **accelerat transformacions** de la organització.



TALENT

02

- El **35 %** de les organitzacions ha **impulsat programes de capacitatció o reciclatge** professional en l'últim any.
- El **30 %** de les organitzacions han **reassignat treballadors** a diferents tasques en l'últim any.



ESPAI DE TREBALL

03

- El **83 %** de les organitzacions va donar l'**oportunitat de treballar en remot** als seus empleats el 2020.
- L' **11 %** dels **empleats van fer teletreball a Espanya** l'any 2020, el doble que el 2019.



Font: WEF [2]

2 El treball: més digital i automatitzat

L'automatització, les dades massives, la intel·ligència artificial i el progrés tecnològic en general han canviat el dimensionament del mercat del treball i n'han millorat la productivitat i la qualitat. No obstant això, existeixen importants reptes que encara cal abordar per tal que els avantatges de les noves tecnologies es gaudeixin equitativament, especialment des de la irrupció de la pandèmia.

L'automatització, una realitat amb ritmes diferents

Malgrat que moltes organitzacions van paraitzar les inversions iniciades durant la crisi sanitària, un any després de l'esclat de la COVID-19, 2 de cada 3 executius afirmen en una enquesta realitzada per la consultora McKinsey que esperen reprendre i augmentar la inversió en automatització i intel·ligència artificial [3]. Diferents factors expliquen les raons d'aquesta acceleració.



Millorar l'eficiència, la precisió i/o la velocitat de certes tasques



Afrontar amb més resiliència pics/ variacions de demanda

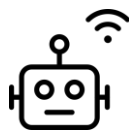


Oferir serveis sense contacte estret



Reduir la densitat al lloc de treball (físic i material)

Tendència a adoptar l'automatització a les organitzacions



Abans de la pandèmia

Durant la pandèmia

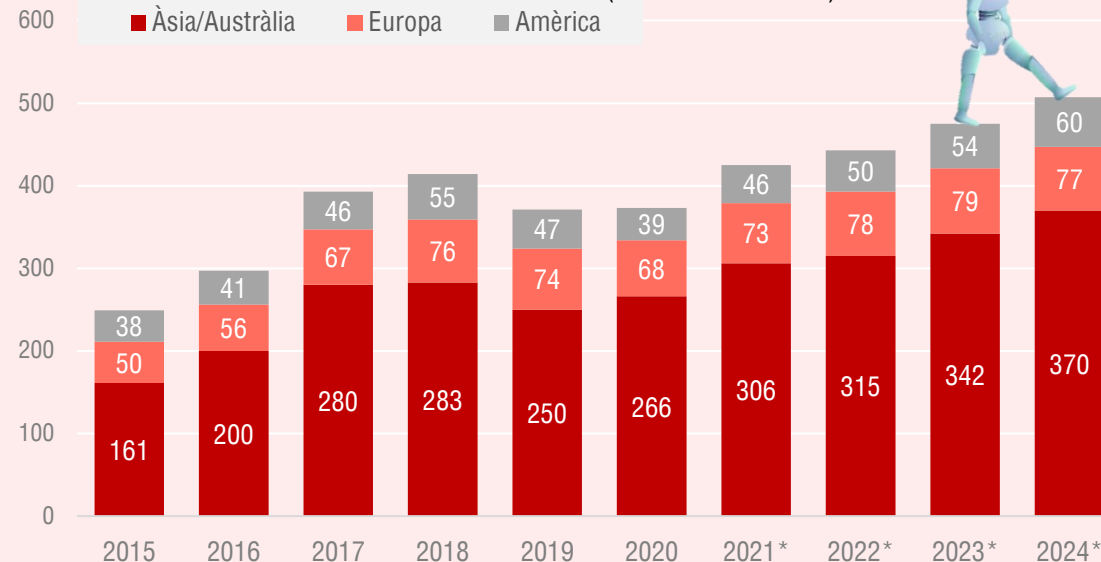
Després de la pandèmia

2/3 empreses esperen augmentar la inversió en automatització

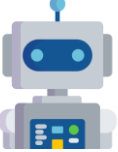






L'auge esperat de la robotització

Segons dades de la Federació Internacional de Robòtica (IFR) [4], la demanda de robots per part de la indústria s'ha triplicat en l'última dècada. La COVID-19 va suposar, el 2020, un punt d'inflexió en aquesta tendència, i és que tot i que les inversions en robòtica es van parar el 2020, la Federació estima un creixement de la demanda del 13 % el 2021 i un creixement anual del 6 % del 2022 al 2024.

Instal·lació anual de robots industrials (en milers d'unitats)



Espanya va ser el 2020 el 10è país al món amb major nombre de robots industrials instal·lats anualment, amb un total de 3.400 unitats instal·lades.

Tecnologia	Augment de l'adopció a causa de la COVID-19	Descripció i casos d'ús	Tecnologia	Augment de l'adopció a causa de la COVID-19	Descripció i casos d'ús
Intel·ligència artificial (IA) i <i>Machine Learning</i> 		L'ús d'algoritmes que fan ús de la IA i de l'aprenentatge automàtic ha beneficiat a gran part dels sectors durant la COVID-19, fet que ha permès (entre d'altres)... <ul style="list-style-type: none"> • Complementar el servei al client amb assistents virtuals. • Assolir la gestió d'operacions en remot gràcies a la combinació de la IA amb sensors. 	Realitat augmentada i virtual 		L'ús de tecnologia per millorar o crear entorns virtuals ha permès durant la COVID-19... <ul style="list-style-type: none"> • Utilitzar la realitat augmentada per reparar màquines o fer operacions de manteniment de forma remota. • Aprofitar la realitat augmentada en operacions mèdiques per reduir l'exposició del personal sanitari.
Robots de servei 		L'ús de robots durant la pandèmia ha estat estès, fet que ha permès substituir la manca de personal més enllà de la indústria. Els robots han executat serveis com... <ul style="list-style-type: none"> • Servir menjar a hotels i subministrar hospitals. • Rentar i desinfectar botigues, hospitals o oficines. • Realitzar proves nasals amb hisops, cosa que ha reduït el risc del personal sanitari. 	Vehicles aeris sense tripulants 		L'ús de vehicles aeris no tripulats, capaços d'operar sense un humà a bord, ha permès durant la pandèmia... <ul style="list-style-type: none"> • Efectuar entregues de subministrament en el sector sanitari. • Utilitzar drons per fer la vigilància durant els confinaments i tocs de queda.
Procés d'automatització robotitzat 		La incorporació de programaris que reproduïxen les activitats dels humans i interactuen amb altres programaris ha permès durant la COVID-19... <ul style="list-style-type: none"> • Eliminar processos de documentació en les sol·licituds de préstecs monetaris. • Automatitzar el procés de sol·licituds de reemborsament de les companyies de viatges. 	Vehicles autònoms 		L'ús de vehicles autònoms, capaços d'operar sense un conductor humà, també ha permès, entre d'altres... <ul style="list-style-type: none"> • Realitzar enviaments sense contacte en alguns supermercats. • Accelerar operacions a fàbriques i indústries amb vehicles sense humans a bord.
Robots industrials 		La incorporació de robots a la indústria durant la crisi sanitària ha permès reduir tasques manuals, i en concret... <ul style="list-style-type: none"> • Processar tests de COVID-19. • Reduir la densitat de les fàbriques i assolir més distanciament social a les línies de muntatge. • Utilitzar robots autònoms en els centres de distribució per accelerar el compliment de les comandes. 	<p>Els robots: futurs cotitzants a la Seguretat Social? La robotització ha obert el debat sobre la possibilitat que els autòmats cotitzin a la Seguretat Social, atès l'alt impacte que es preveu que comportin en el mercat de treball. Alguns països, que han començat a considerar promoure legislacions en aquest sentit, consideren que aquesta mesura permetria fer front als impactes socials que suposarà el desplaçament de treballadors per màquines. D'altres creuen que els tributs alentirien l'automatització i reduirien la competitivitat i el creixement econòmic dels països que l'implementin.</p>		

La digitalització, accelerada durant i després de la pandèmia

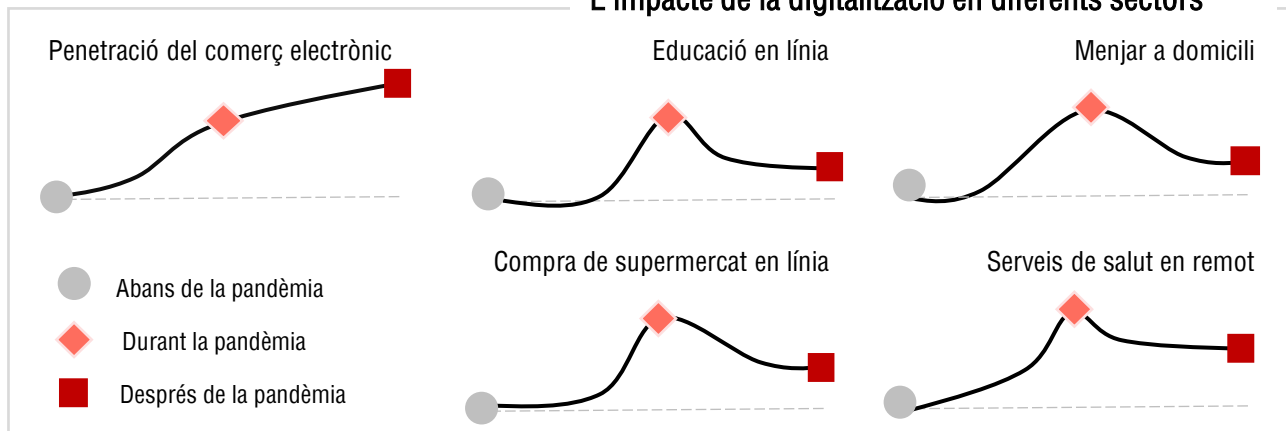
Si abans de la COVID-19 ja s'esperava un creixement exponencial de les eines digitals tant a les organitzacions com a les administracions, la crisi sanitària ha accelerat el ritme de canvi i ha multiplicat per 10 la velocitat d'adopció dels processos de transformació digital.

Principals processos digitals accelerats per la COVID-19



Segons NTT Data [5], un 80 % de les organitzacions hauria accelerat la transformació digital a causa de la pandèmia. Així, si bé només un 26 % de les empreses comptava amb un pla de transformació digital el 2018 i un 46 % ho feia el 2019, el 2021, 7 de cada 10 ja compta amb un pla en l'àmbit digital. Tot i que en alguns àmbits el creixement de la digitalització se sosté dos anys després de la irrupció de la pandèmia (comerç electrònic), la tornada a la normalitat ha frenat la digitalització en sectors com l'educació, l'alimentació o la salut.

L'impacte de la digitalització en diferents sectors

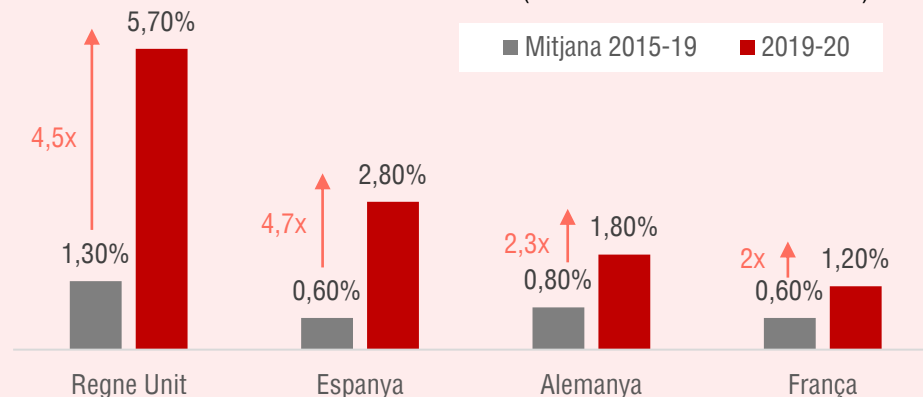


Font: elaboració pròpia a partir de dades de NTT Data i McKinsey [3]

L'expansió del comerç electrònic

Les mesures de distància social i de confinament imposades per fer front a la COVID-19 van posicionar el canal digital com una xarxa de salvament per a molts negocis, que van veure caure les vendes presencials i presenciar com el canal en línia era l'únic canal de venda i contacte amb els seus clients. Com a conseqüència, el comerç electrònic s'ha multiplicat gairebé per cinc a Espanya des de la irrupció de la pandèmia, i ha esdevingut un dels països amb major creixement, malgrat que encara està lluny d'assolir els nivells de països com els Estats Units (4,6 %), la Xina (4,8 %) o Regne Unit (5,7 %).

Creixement del canal en línia a diferents països d'Europa (sobre el % del total de vendes)



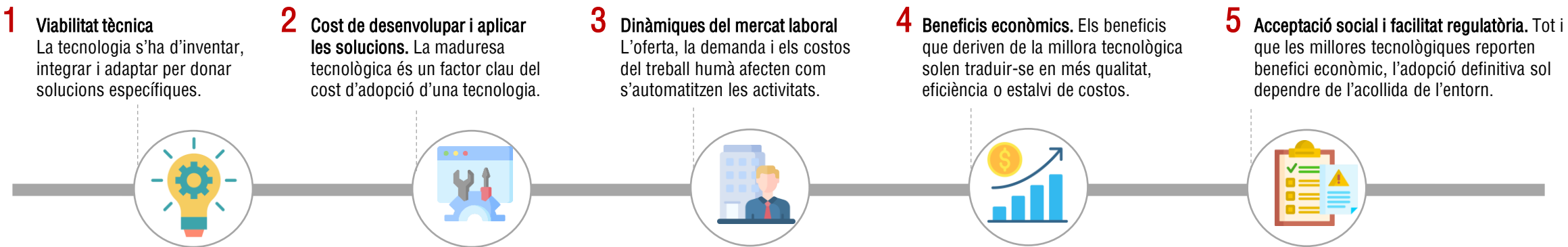
Els efectes en el mercat de treball espanyol



Font: elaboració pròpia a partir de dades de McKinsey [3]

El ritme d'adopció tecnològica, un factor clau

Tot i el ràpid avanç tecnològic viscut en els darrers anys, existeixen diferents factors que, en última instància, determinen el ritme i la intensitat d'adopció de les noves tecnologies [6].



El cas espanyol: problemes estructurals de fons

L'economia espanyola presenta cert retard en la transformació digital i l'automatització en comparació amb la resta d'Europa. Són diversos els factors que expliquen aquest fet:



BAIXA INVERSIÓ EN INNOVACIÓ

La inversió en innovació a Espanya està encara per darrere de les grans economies europees (1,2 % del PIB a Espanya, 2,9 % a Alemanya).



BRETXA DE TALENT DIGITAL

La manca d'adaptació de l'oferta formativa amb les necessitats/habilitats que les empreses demanen dificulten a Espanya la cerca de talent.



ELEVADA COMPLEXITAT OPERATIVA

La burocràcia interna d'administracions i del mateix teixit empresarial també és un dels motius que dificulta en molts casos l'adopció de noves tendències.



REGULACIÓ RÍGIDA

La legislació espanyola acostuma a regular les innovacions amb retard i poca flexibilitat. Això provoca incertesa al teixit empresarial i desincentiva les inversions.



MANCA D'UNA ESTRATÈGIA DIGITAL CLARA

Diferents experts també atribueixen la manca de compromís del teixit empresarial amb la digitalització, amb la manca d'una estratègia pública a llarg termini que incentivi la seva adopció.



Els beneficis d'accelerar la transformació

Si Espanya hagués accelerat la implementació de les noves tecnologies, s'estima que el PIB del 2021 s'hauria incrementat en **39.978 milions d'euros**

Font: COTEC [7]

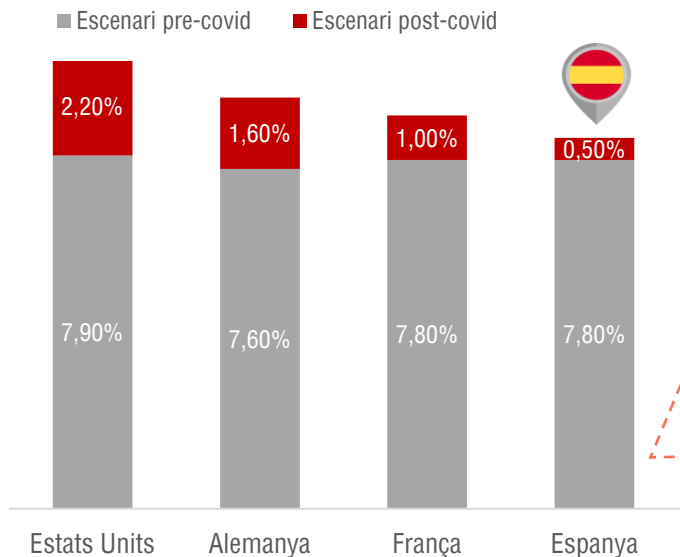
El risc de substitució i desplaçament de les persones treballadores

Les noves tecnologies tenen com a principal conseqüència el desplaçament de les persones de les feines mecanitzades cap a llocs de treball nous o difícils d'automatitzar. Si abans de la COVID-19 estaven en risc de substitució 4,1 milions de llocs de treball a Espanya d'aquí al 2030, avui dia la xifra ha augmentat fins als **4,6 milions de llocs de treball**. Això implica que el 24 % de la força laboral espanyola està en risc de substitució, dos punts percentuals més que abans de la crisi sanitària.

Segons estimacions de la consultora McKinsey, **107 milions de treballadors es veuran desplaçats per l'automatització d'aquí al 2030** en el conjunt de les vuit economies analitzades. Una xifra a l'alça respecte a l'escenari analitzat el 2018, anterior a la COVID-19 (95 milions). Espanya seria la cinquena economia més impactada, darrere dels Estats Units, Japó i les grans economies europees (Alemanya i França), i per davant del Regne Unit, la Xina i l'Índia.

L'impacte a llarg termini de la COVID-19 en el teixit empresarial espanyol serà més limitat al país, degut principalment al pes més gran de sectors com el turisme, l'hostaleria, la cultura i l'oci, sectors considerats menys automatitzables que d'altres com la indústria manufacturera o l'automobilística.

Proporció de persones que hauran de canviar de feina d'aquí al 2030



Principals dades d'Espanya

↑ **4,6M**
persones desplaçades

A Espanya 4,6 milions de persones es veuran desplaçades per l'automatització d'aquí al 2030: un 8,3 % de la força laboral.

↑ **0,5 punts percentuals**

La COVID-19 només ha augmentat la proporció d'empleats que es veuran desplaçats en 0,5 punts percentuals, l'increment més baix, després de l'Índia.

3 grups ocupacionals representen aproximadament la meitat dels treballadors en risc de substitució.

1

Servei al client i vendes

2

Alimentari

3

Construcció

Font: McKinsey [3]

Les oportunitats d'aquest desplaçament

Malgrat la substitució esperada derivada de l'automatització en els pròxims anys, diferents informes també indiquen les oportunitats d'aquest desplaçament. En concret, s'espera que el canvi tecnològic doni lloc a:



AUGMENT DE LA PRODUCTIVITAT. S'espera que l'automatització i la digitalització permetin reduir els costos i millorar el rendiment i la productivitat del teixit empresarial, creant en última instància noves oportunitats de treball.



TREBALLS MÉS QUALIFICATS. També es preveu que l'avanç tecnològic impulsi un canvi en la demanda i el desenvolupament de professionals amb altes qualificacions, que hauran d'estar preparats per entendre i afrontar els reptes digitals que se'n deriven.



NOVES INDÚSTRIES I OCUPACIONS. Més enllà dels nous tipus de rols que sorgiran arran de la transformació digital, també es preveu la creació de nous béns i serveis i noves indústries que donin lloc a noves fonts d'ingressos.



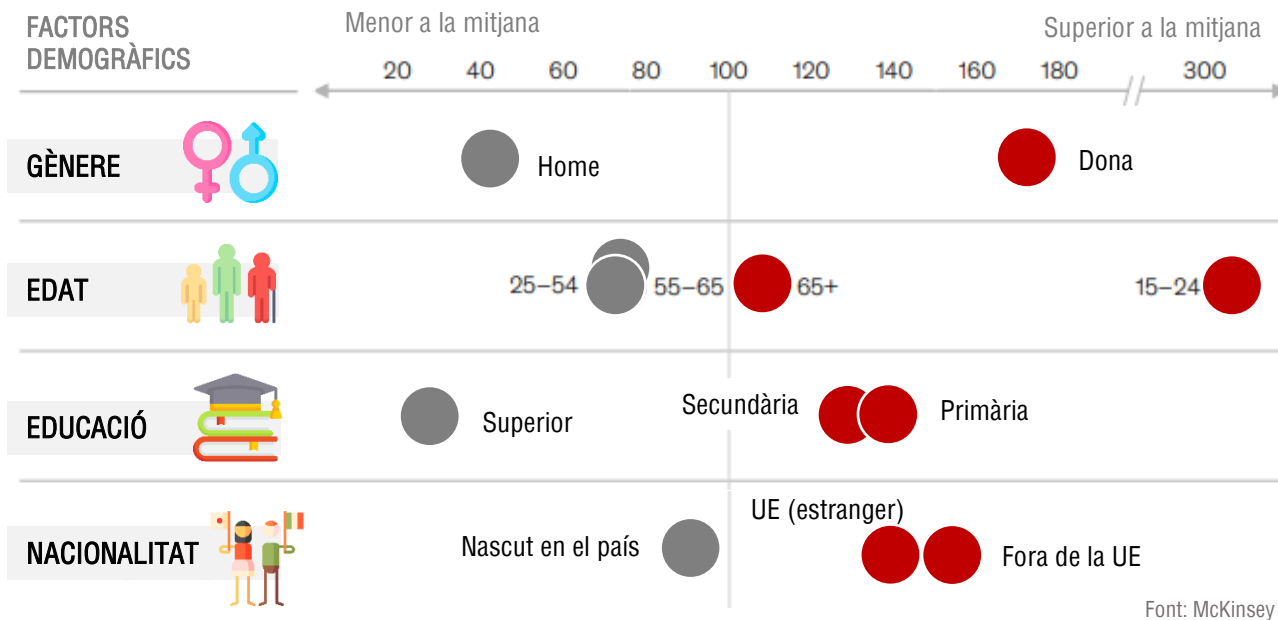
MILLORES EN L'EDUCACIÓ. Per donar resposta i cobertura als nous perfils que demandarà el mercat de treball, els centres formatius hauran d'adaptar l'oferta formativa per tal d'instruir el mercat en les noves habilitats demandades.

El risc de substitució i desplaçament en col·lectius específics

Diferents informes alerten que el desplaçament de treballadors no serà homogeni i que afectarà amb major mesura les dones, els joves, persones amb un nivell educatiu mitjà o baix i migrants. De fet, tots aquests grups han patit un increment de la probabilitat de substitució arran de la COVID-19.

Increment estimat del desplaçament de persones a causa de l'automatització després de la COVID-19

Increment percentual mitjà estimat (base 100) als Estats Units, França, Alemanya i Espanya.



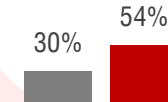
- + Les dones experimenten un 70 % més de risc respecte a la mitjana.
- + Els joves entre 15 i 24 anys pateixen el triple de risc que els altres grups d'edat.

Els greuges i particularitats a Espanya

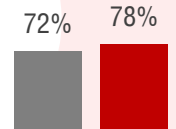
A Espanya, la pandèmia ha accentuat especialment el risc de substitució dels empleats amb salaris baixos, que ha augmentat 24 punts percentuals, i el risc de desplaçament de les dones i les persones sense estudis universitaris, que han augmentat 8 i 6 punts respectivament.

Probabilitat de desplaçament de diferents col·lectius de professionals a Espanya (abans i després de la COVID-19)

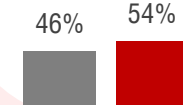
54 %
professionals amb
sous baixos



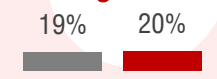
78 %
professionals
sense estudis
universitaris



54 %
professionals
dones



20 %
professionals
migrants



■ 2018
■ 2021

Font: McKinsey [3]

Les claus de la nova reforma laboral a Espanya

Després de les insistentis demandes de les institucions europees, el Govern espanyol va aprovar el 28 de desembre del 2021 el Reial decret Llei 32/2021 amb l'objectiu d'augmentar la flexibilitat, afavorir la creació d'ocupació i desbloquejar una part dels fons europeus. La reforma ha suscitat un gran interès per dues raons. La primera, perquè es tracta de la primera gran reforma laboral des de la reforma impulsada pel Partit Popular el 2012 (Llei 3/2012); la segona, perquè neix del resultat d'un llarg procés de diàleg social entre govern i agents socials (representats per CCOO, UGT, CEOE i CEPYME) [8].



Les exigències de la Comissió per al desbloqueig dels propers 12.000 M€ dels fons europeus [9]

1

Reducció de la temporalitat:
26 % taxa de temporalitat a Espanya (vs.15 % a la UE).

2

Reducció de la taxa d'atur:
14,5 % de població aturada (vs.6,7 % a la UE).

3

Reducció de la l'atur juvenil:
30,3 % de joves en situació d'atur (vs. 15,9 % a la UE).

Els 3 pilars de la reforma



NEGOCIACIÓ COL·LECTIVA

- **Prevalença dels convenis sectorials** sobre els convenis d'empresa en la determinació de la quantia del salari base i dels seus complements.
- **Pròrroga dels convenis col·lectius** en defecte de pacte durant la seva negociació, fins a ser substituïts per uns de nous.
- **Limitació de la subcontractació** per evitar-ne abusos, i establir que els subcontractats quedin subjectes també als convenis col·lectius.



REGULACIÓ DE LA CONTRACTACIÓ

- **Limitació de la contractació temporal.** Se suprimeix el contracte per obra i servei, pel mal ús realitzat fins ara, i es presumeix que els contractes de treball són de durada indefinida.
- **Foment del contracte fix-discontínu** per a la realització de treballs de naturalesa estacional o de temporada.
- **Reformulació dels contractes de formació i aprenentatge**, limitació de la durada (de sis mesos a un any) i enduriment de les causes que el justifiquen, amb l'objectiu de potenciar la formació dual.



MÉS FLEXIBILITAT

- **Conversió dels expedients de regulació temporal d'ocupació (ERTO) en un mecanisme de resposta estructural**, arran dels desajustos de la pandèmia.
- Creació del **mecanisme RED de Flexibilitat i Ocupació**, com a complement dels ERTO, que pretén oferir cobertura a les organitzacions en un context de crisi econòmica o de transformació sectorial sense necessitat de recórrer a l'atur. El mecanisme permet sol·licitar temporalment la reducció de jornada o la suspensió de contractes de manera temporal a canvi d'una prestació específica per als empleats afectats.

Les mancances identificades

Malgrat que el Reial decret Llei preveu entrar en vigor tres mesos després de la seva aprovació (28 març 2022), el text s'ha convalidat com a projecte de Llei al Congrés amb el suport mínim, i enmig d'una polèmica sobre si el vot afirmatiu decisiu és vàlid, fet que pot comprometre el futur d'aquesta reforma. A continuació s'identifiquen alguns aspectes que han sigut objecte de debat.

- ▶ Prevalença dels convenis col·lectius provincials i autonòmics.
- ▶ Recuperació de l'autorització administrativa per als acomiadaments col·lectius a través dels ERO.
- ▶ Mesures per fer front a la precarietat.
- ▶ Recuperació de la indemnització per acomiadament improcedent de 45 dies per any treballat.
- ▶ Prioritat aplicativa dels convenis sectorials sobre els d'empresa.
- ▶ Restauració de les limitacions de les empreses per a la mobilitat geogràfica col·lectiva i de la necessitat d'acord per a la regulació de la jornada.
- ▶ Inclusió de propostes orientades a la reordenació del temps de treball i la reducció de la jornada laboral.

3 El talent: capacitació i nous valors

El desenvolupament, la retenció i la captació de talent ha estat en els últims anys font de preocupació per part de les organitzacions. Amb l'arribada de la crisi sanitària, si bé aquesta preocupació s'ha mantingut, s'observa un canvi en les prioritats de les organitzacions en l'àmbit de gestió de persones.

Un canvi de prioritats a les organitzacions

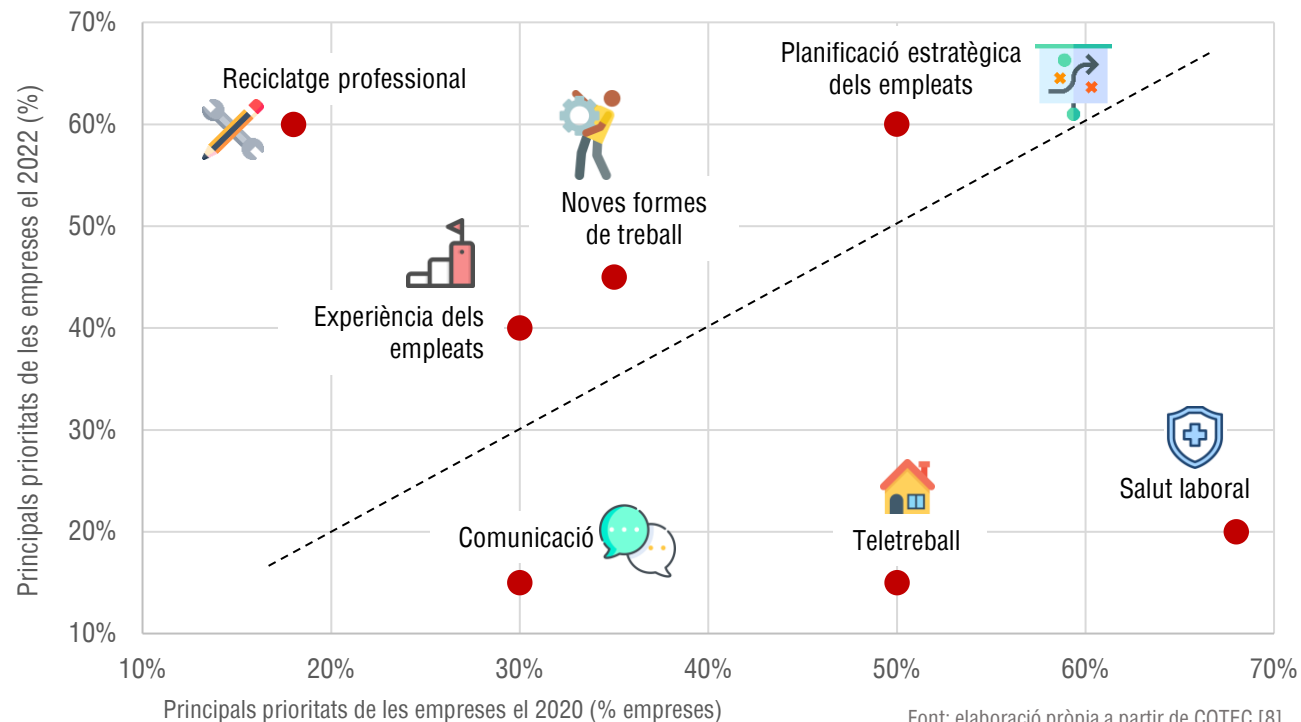
Segons dades aportades per COTEC [8], s'observa un canvi de paradigma en les principals prioritats de les organitzacions en matèria de gestió de persones abans i després de la COVID-19. Aspectes com la salut laboral, la comunicació o el teletreball perden importància respecte a altres àmbits que esdevenen prioritaris com la capacitació i el reciclatge professional, l'experiència dels empleats, o la implementació de noves formes de treball.

Principals variacions observades

	2020	⇒	2022	
 Salut laboral	68 %		20 %	Cau un 48 %
 Teletreball	50 %		15 %	Cau un 35 %
 Reciclatge professional	18 %		60 %	Puja un 42 %
 Experiència	30 %		40 %	Puja un 10 %

Principals prioritats en matèria de gestió de persones: 2022 vs. 2020

Percentatge d'organitzacions que inclouen aquesta qüestió entre les seves cinc prioritats



La importància del reciclatge i la qualificació contínua dels professionals

La COVID-19 ha estat un catalitzador cap a un nou entorn, que obliga les organitzacions a abandonar funcions obsoletes a mesura que adopten noves tecnologies, i actualitzar el seu capital humà. Les organitzacions hauran de decidir si inverteixen en la contractació de nous perfils, optimitzen el talent que ja tenen amb noves competències (*upskilling*) o el formen en nous àmbits de competència (*reskilling*).

50% dels empleats necessitaran reciclar les seves habilitats el 2025

40% de les habilitats requerides hauran canviat el 2025

11,5 B\$ impacte en el PIB dels països del G-20 si no actuen

Font: WEF [10] i Accenture [11]

Principals recursos per desenvolupar competències per part de les organitzacions:

2018

1	Autoaprenentatge	63
2	Formació al lloc de treball	61
3	Conferències i seminaris	36
4	Educació acadèmica tradicional	34
5	Educació en línia	30
6	Aplicacions mòbils	24
7	Programes governamentals	7

2020

1	Formació al lloc de treball	65
2	Autoaprenentatge	62
3	Educació en línia	48
4	Conferències i seminaris	41
5	Educació acadèmica tradicional	37
6	Aplicacions mòbils	36
7	Programes governamentals	16

Incrementa l'ús d'eines digitals

+18pp

+12pp

Font: BCG [12]

Millora de la capacitat dels treballadors



Abans de la pandèmia Durant la pandèmia Després de la pandèmia

Les dades mostren que les organitzacions han continuat apostant per la formació durant la COVID-19, que s'han prioritzat l'ús de canals en línia, i que continuaran fent-ho en els pròxims anys.

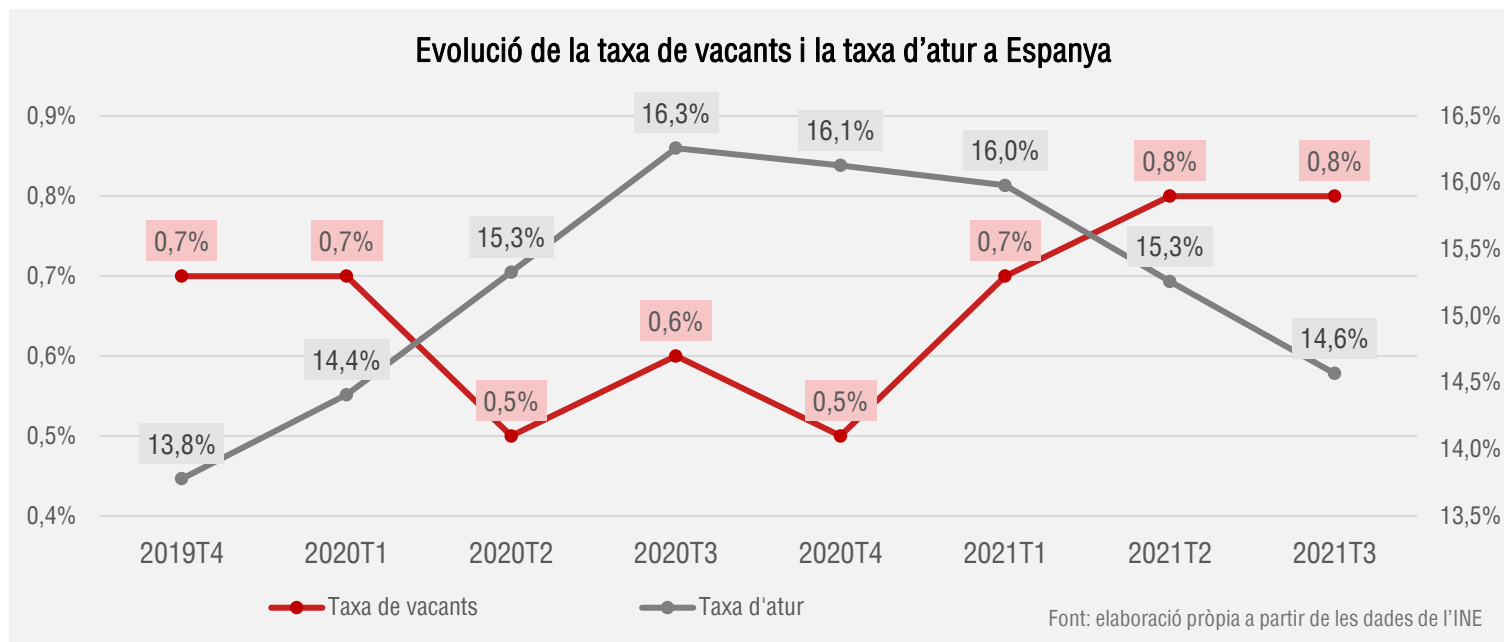
El cost de no formar el capital humà en les noves habilitats que requeriran els llocs de treball de futur pot arribar a impactar en 11,5 bilions de dòlars al creixement del PIB dels països del G20 en els 10 anys vinents, segons la consultora Accenture [11].

L'escassetat de mà d'obra: el gran repte del mercat de treball

La pandèmia no només ha accelerat processos d'automatització i reciclatge professional, sinó que també ha provocat canvis en l'estructura del mercat laboral. Paradoxalment, malgrat les elevades taxes d'atur estructural que presenta Espanya, el nombre de vacants no ha parat de créixer en els últims mesos. Les causes d'aquest fenomen són complexes.

Creix la taxa de vacants i es mantenen els elevats nivells d'atur a Espanya

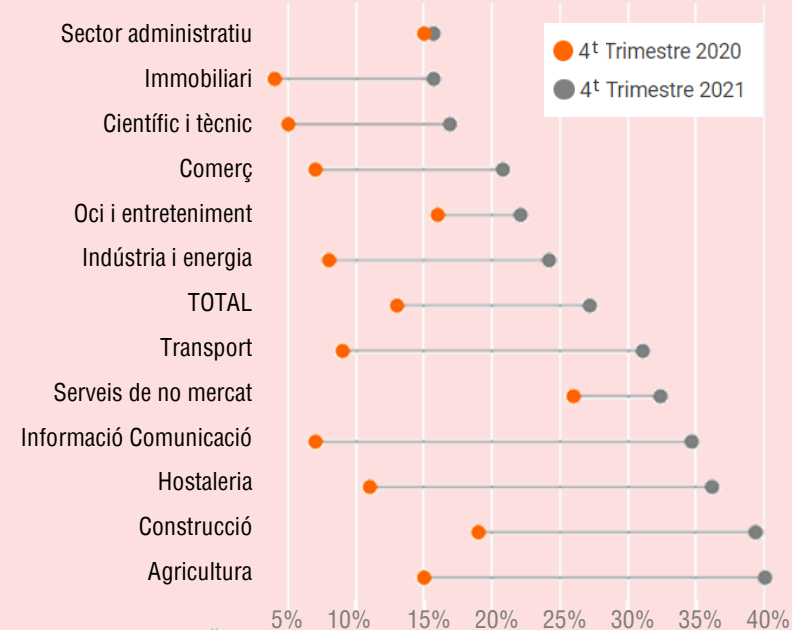
Segons dades de l'INE, el nombre de vacants al mercat de treball a Espanya al tercer trimestre de 2021 va assolir la xifra més gran registrada en l'última dècada: 120.000 vacants, o el 0,8 % del total de llocs de treball. Els problemes se centren en sectors com l'hostaleria, però es preveu que es traslladin a d'altres com l'energia, la digitalització i la construcció. Aquest fenomen conviu, paradoxalment, amb una taxa d'atur entorn el 14,5 %, que alerta de les tensions en el mercat de treball des del final de l'estat d'alarma. L'intens procés de transformació de l'economia espanyola que comportaran els fons europeus i en concret l'impacte que tindran la transició ecològica i digital no faran més que agreujar aquest fenomen, que preocupa cada cop més a un gran nombre d'experts. [13]



Les dificultats en la cerca de talent, a l'alça

Segons dades del Banc d'Espanya, el 27 % de les organitzacions (1 de cada 4) van experimentar dificultats a l'hora de trobar candidats amb les habilitats requerides en l'últim any [13]. Es tracta de gairebé el doble que el 2020.

Empreses que declaren dificultats en la disponibilitat de mà d'obra



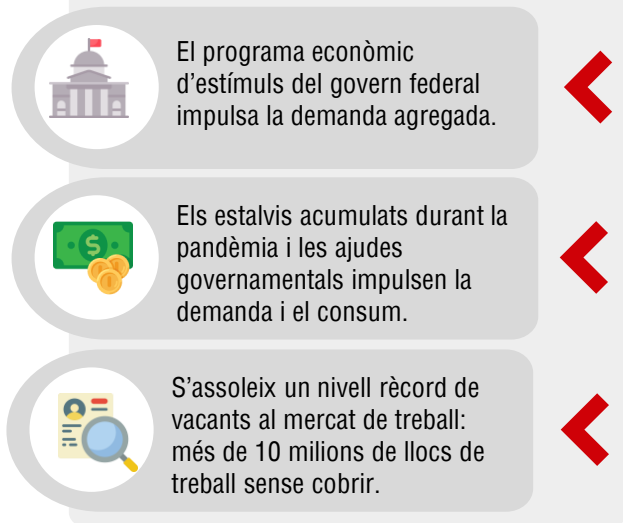
L'escassetat de personal als Estats Units (EUA)

La primera economia del món ha registrat, des de l'abril de 2020 a l'estiu de 2021, quinze milions de renúncies laborals, un fenomen que, lluny de frenar-se, va assolir un rècord històric a final d'any: 4,5 milions de nord-americans abandonaven la seva feina el novembre de 2021. És el que s'ha anomenat com la Gran Renúncia (o Gran Dimissió). Es tracta en un sentit ampli d'una revolució, que no es concentra ni en un territori concret ni en un únic sector, i que els experts ja identifiquen com un repte no només a curt, sinó a llarg termini en el mercat de treball.

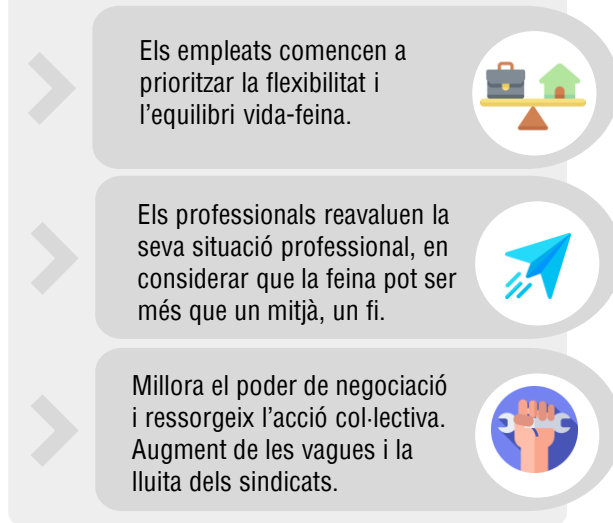
Les causes al darrere de la Gran Renúncia

La tendència que fa que milions de persones als EUA s'estimin més no tenir feina assalariada i plantejar-se altres opcions professionals és notícia arreu del món. Alguns experts apunten que actualment al mercat de treball als EUA hi ha més oferta de feina que persones que deixen l'empresa, i que això ha propiciat aquesta situació, però que a curt termini l'oferta i la demanda tornaran a coincidir.

CAUSES



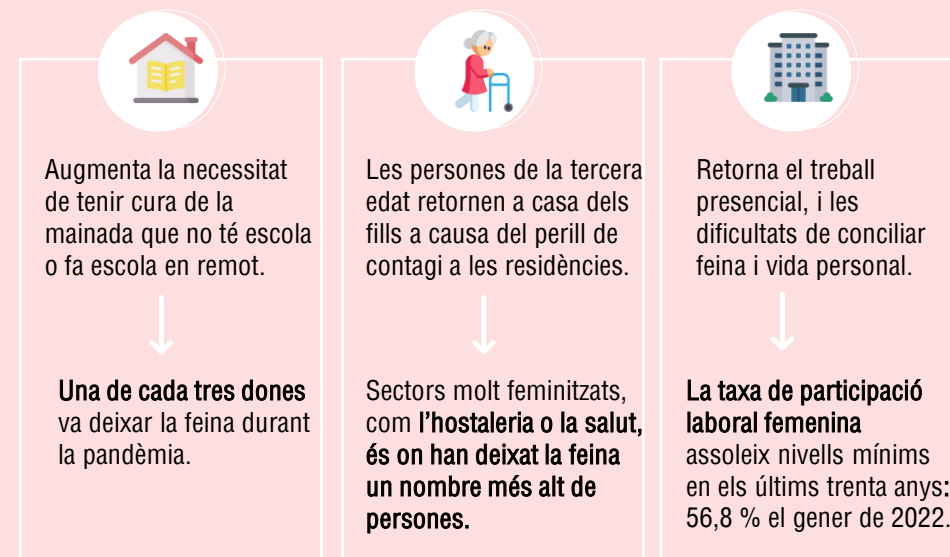
CONSEQUÈNCIES



Diferents experts alerten que el repte és diferent per a la zona euro i especialment per a Espanya, on el desacoblament entre el capital humà que requereixen les empreses i el que adquireixen els professionals requereix canvis institucionals profunds.

El gènere, un component important

Si bé a l'inici els analistes van associar la Gran Renúncia a empleats de qualsevol categoria professional i sector, les dades als EUA mostren que ha afectat més els col·lectius amb ingressos baixos, i en concret les dones [14].

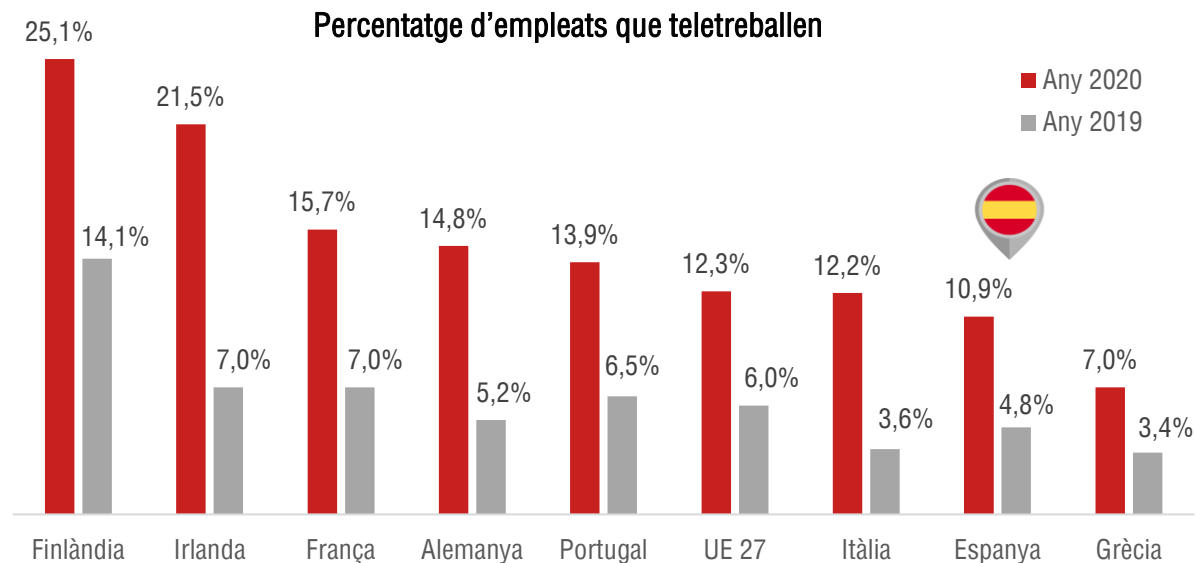


4 Canvis en l'espai de treball: del teletreball al model híbrid

Més enllà de l'impacte de les noves tecnologies i del canvi de valors derivat de la COVID-19, les restriccions de mobilitat i en concret el confinament han impactat amb profunditat en la forma de treballar, i han obligat a transformar els espais de treball i prioritzar, en la mesura del possible, el treball en remot.

El teletreball, una tendència accelerada per la COVID-19

L'arribada de la COVID-19 va suposar una disrupció sense precedents en la manera de relacionar-nos amb l'entorn. En l'àmbit del mercat de treball, les dades mostren que el percentatge de treballadors que van optar al teletreball va augmentar en tots els països de la UE, i es va arribar a duplicar a Espanya, o inclús quadruplicar-se en països com Itàlia o Irlanda. Diferents estudis pronostiquen, no obstant això, que el teletreball potencial pot arribar a cotes més altes, fet que impactaria a gairebé un de cada cinc persones en els anys vinents [15].

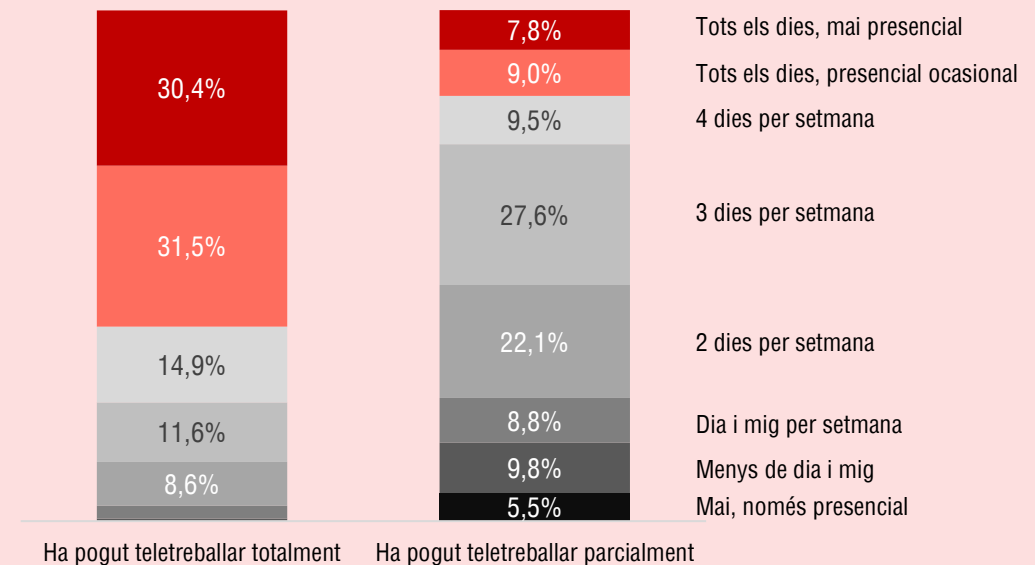


Font: elaboració pròpia a partir de dades d'Eurostat

Teletreball o model híbrid, a futur?

Dos anys després de la pandèmia, el 60 % dels empleats que van poder teletreballar durant la pandèmia prefereixen continuar teletreballant tots els dies. En canvi, entre els que ho van fer parcialment, l'opció preferida és el model híbrid, que combina el teletreball dos o tres dies per setmana, amb la modalitat presencial.

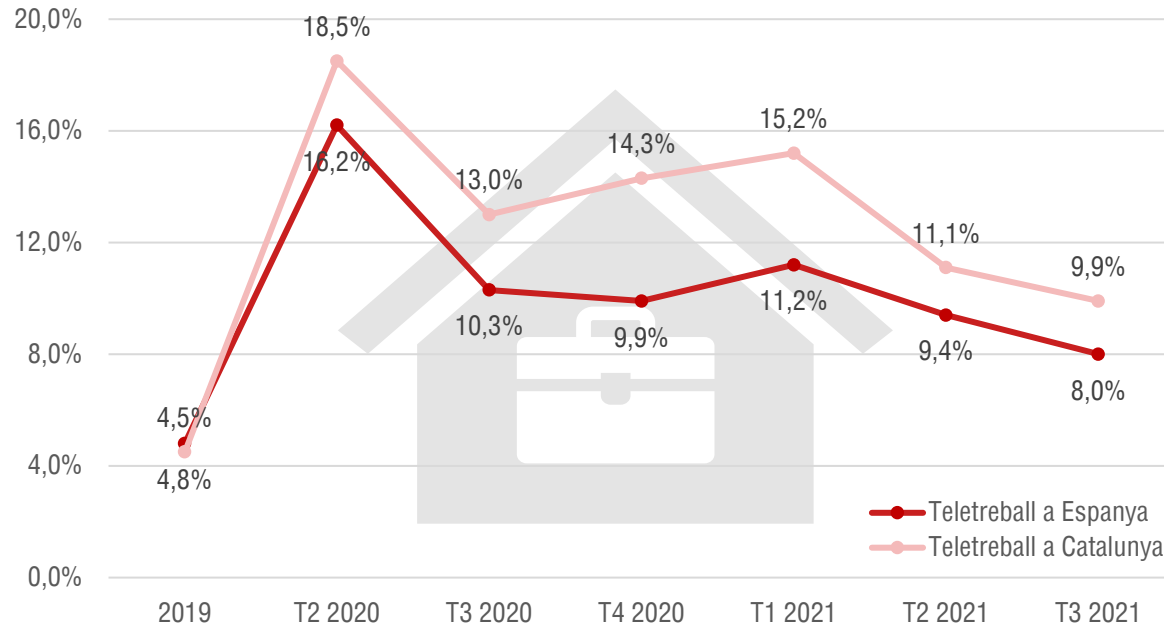
Teletreball desitjat després de la COVID-19 pels ocupats a Espanya



Font: elaboració pròpia a partir de dades de ESADE [15]

Evolució del teletreball a Espanya i Catalunya

El confinament domiciliari causat per la pandèmia de la COVID-19 va fer que el teletreball es multipliqués per més de tres al conjunt d'Espanya i per quatre a Catalunya entre el 2019 i el segon trimestre del 2020. Això no obstant, amb la progressiva tornada a la normalitat el teletreball ha perdut terreny, fins a reduir-se a la meitat el tercer trimestre de 2021 [16].



Font: elaboració pròpia a partir de dades de l'INE [16]

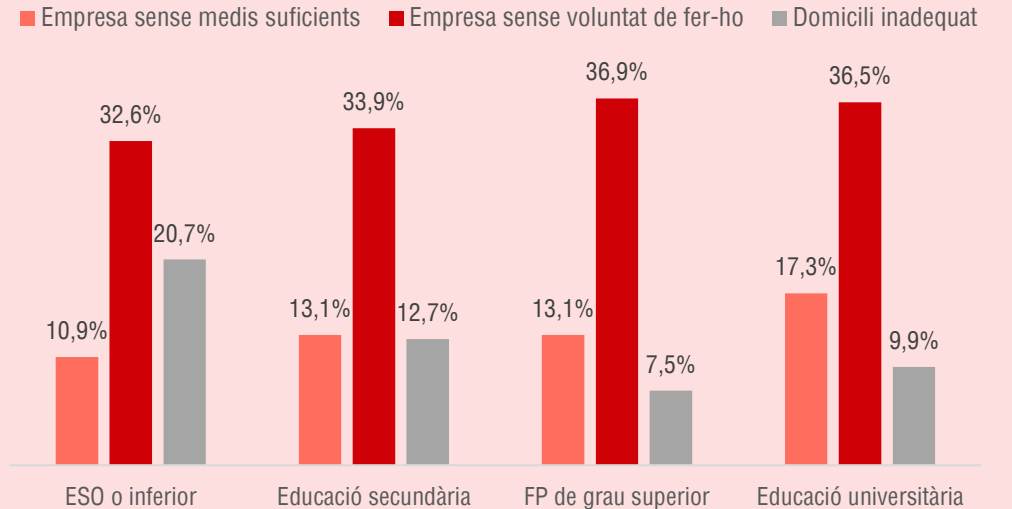


Malgrat la davallada registrada en el nombre de teletreballadors, el Banc d'Espanya pronostica que un terç del gruix de treballadors a Catalunya podrien treballar en remot en els anys vinents. Madrid, Catalunya i el País Basc són les comunitats amb un índex d'adopció del teletreball més elevat, especialment en sectors com l'administració pública, que encara no hauria aprofitat al màxim les noves tecnologies.

Els obstacles del teletreball

Si bé l'adopció del teletreball ha estat una opció per una gran part de la població activa, no tothom ha tingut accés al treball en remot malgrat ser una opció per diferents causes. Segons un estudi d'ESADE, la manca de voluntat dels empresaris o la manca de medis suficients per part de les organitzacions han estat els principals motius pel teixit empresarial, i la manca d'un domicili adequat el motiu establert per part dels empleats.

Motius per no teletreballar tot i poder fer-ho segons nivell educatiu



Font: elaboració pròpia a partir de dades de ESADE [15]

Les dades mostren que el nivell educatiu també ha estat un greuge en aquest sentit; i és que per a les persones amb menys nivell educatiu, viure en un domicili inadequat ha estat un obstacle important a l'hora d'adoptar el teletreball.

Accés desigual al teletreball

Si bé la pandèmia ha accelerat sobtadament el teletreball, el perfil socioeconòmic de cada treballador ha determinat en gran mesura l'oportunitat d'adoptar-lo. El nivell d'ingressos, el nombre d'habitants de la població, el nivell educatiu i la professió són els principals factors que doten el teletreball d'una heterogeneïtat significativa.

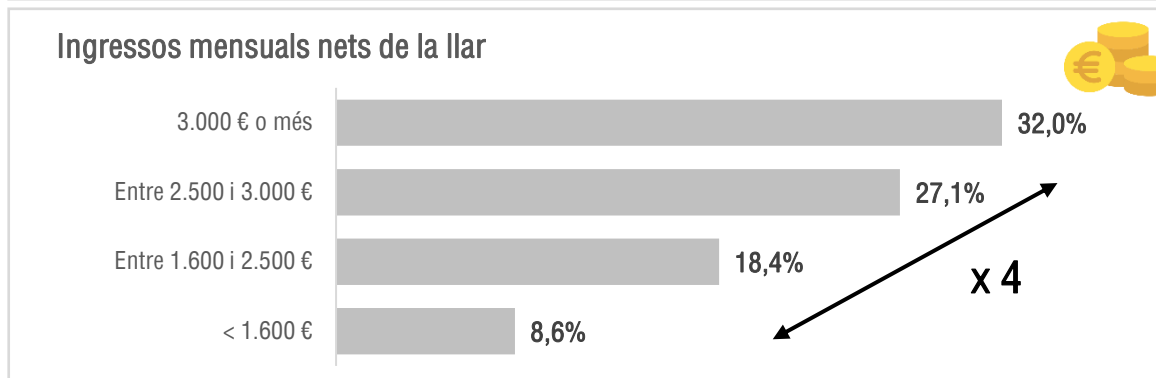
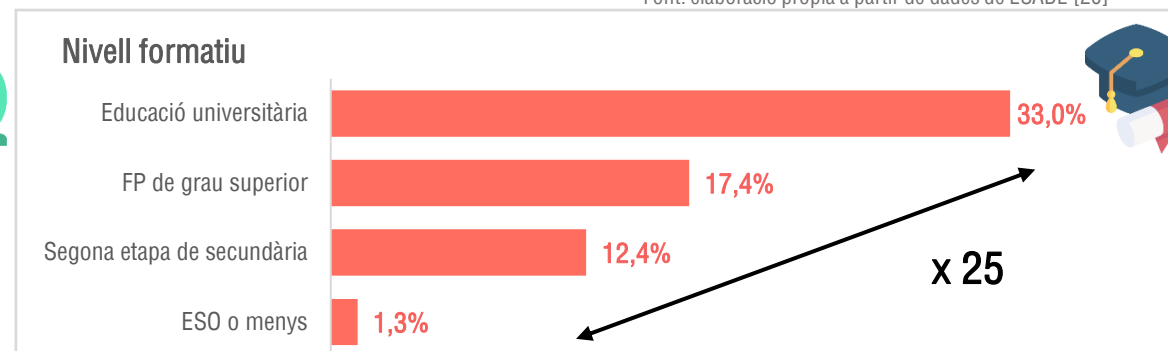
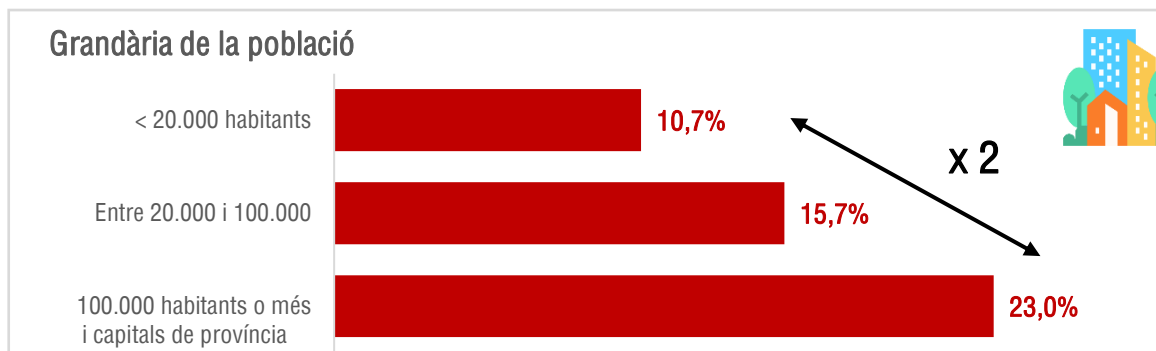
+ A les poblacions de 100.000 habitants o més el teletreball és el doble que a les de menys de 20.000 habitants

+ Les persones amb estudis universitaris fan 25 vegades més teletreball que les persones amb només l'ESO

+ Les llars amb ingressos inferiors a 1.600 € teletreballen 4 vegades menys que les llars amb ingressos de 3.000 € o més

Incidència del teletreball, segons diferents variables (en percentatge dels ocupats)

Font: elaboració pròpia a partir de dades de ESADE [20]



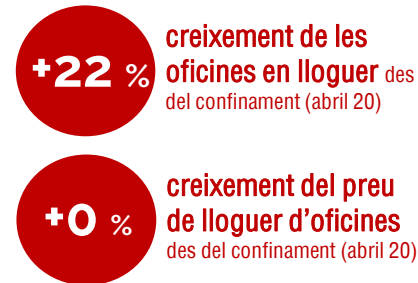
L'impacte del teletreball en el mercat d'oficines

L'expansió sobtada del teletreball ha impactat també l'ús de l'espai i el territori a les ciutats. Un dels grans afectats ha estat el mercat d'oficines, que si bé va patir una davallada amb el confinament ha mostrat una evolució positiva a l'àrea metropolitana [17].

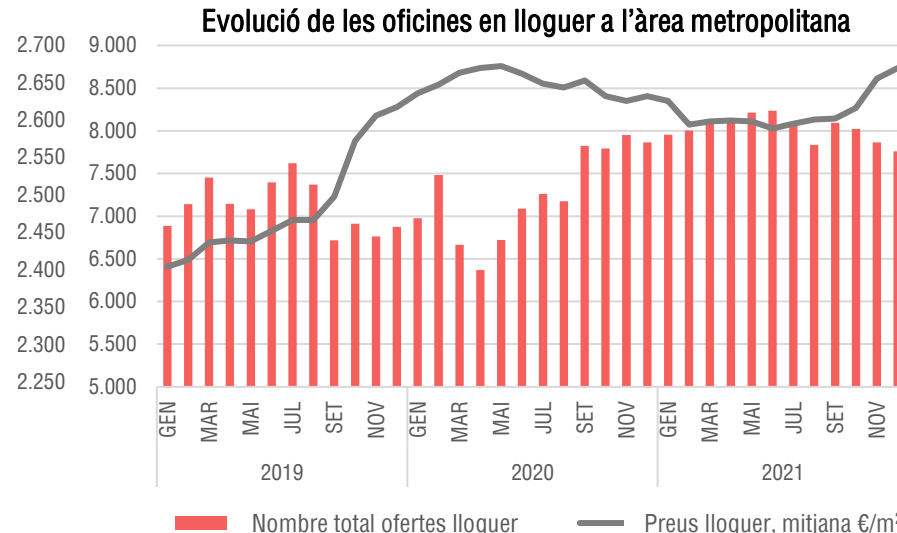
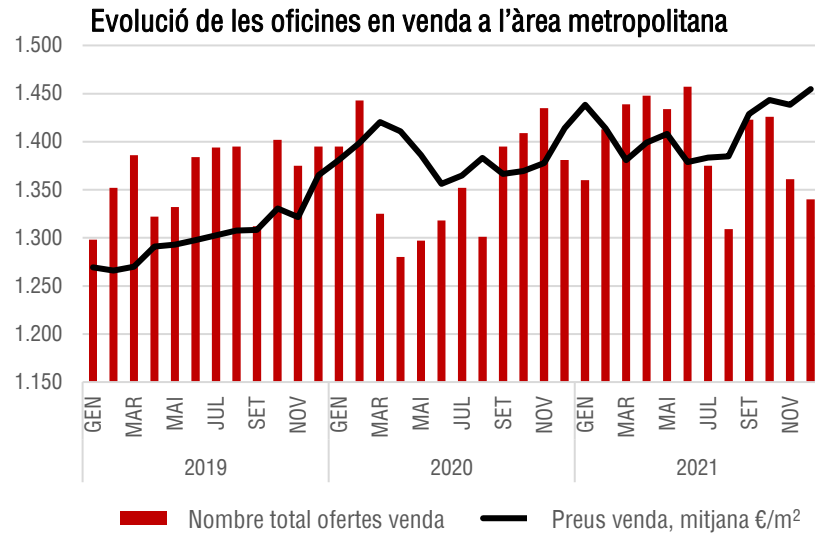
L'oferta i els preus a l'àrea metropolitana, per sobre dels nivells anteriors a la pandèmia

La irrupció inesperada de la pandèmia i l'adopció del teletreball van fer que durant el 2020 i la primera meitat de 2021 l'oferta total d'oficines en venda i en lloguer a l'àrea metropolitana augmentés. Les dades mostren, tanmateix, una tendència molt desigual en el cas de les oficines en venda, i més estable en el cas del lloguer.

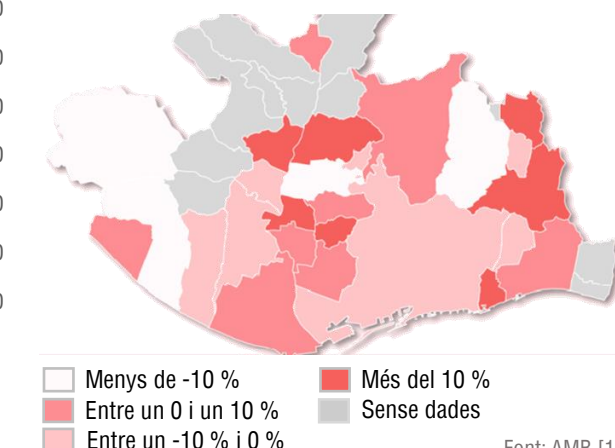
En el cas de les oficines de lloguer, el preu de lloguer ha mostrat una tendència decreixent des del confinament (abril de 2020) i no ha recuperat els nivells pre-pandèmia fins a final d'any (desembre de 2021). La tendència en els preus de venda ha presentat grans variacions, amb un creixement a desembre de 2021 del 2 % respecte al preu pre-pandèmia (abril de 2020).



+ Una elevada heterogeneïtat en els diferents municipis que componen l'àrea metropolitana: mentre que a Barcelona s'observa una caiguda interanual del preu del lloguer, a Esplugues, Sant Joan Despí o Molins de Rei s'ha incrementat en més d'un 10 %.



Evolució del lloguer d'oficines, segons municipi
Variació interanual en percentatge 3r trimestre 2020-2021



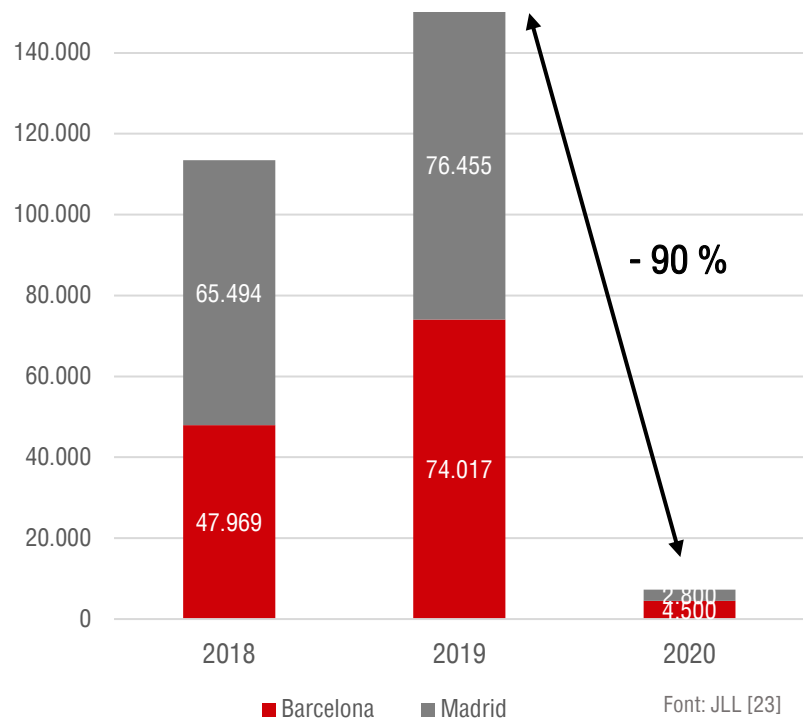
Font: AMB [17]

L'impacte del teletreball en els espais de *coworking*

El cotreball retrocedeix

Si bé la tendència de les oficines compartides havia arribat amb força a les ciutats en els darrers anys, amb l'arribada de la pandèmia aquests espais flexibles de treball han experimentat una acusada contracció. Segons dades de la consultora Jones Lang LaSalle, l'oferta dels espais de cotreball ha disminuït un 90 % a Espanya entre el 2019 i el 2020, assolint nivells registrats el 2012. Entre les causes es troba no només el fet que autònoms i petites empreses, principals demandants d'aquests espais, han volgut reduir costos durant la pandèmia, sinó les dificultats per dur a terme reunions i fer ús d'espais comuns de forma presencial en la nova normalitat.

Evolució dels m² d'espais de cotreball contractats fins al 2020



L'evolució esperada d'aquests espais

Malgrat la davallada registrada el 2020, s'espera que la demanda d'aquests espais torni a créixer amb força fins al 2024, atès l'atractiu per la flexibilitat que ofereix tant al personal com a les organitzacions [18].

+21,3 % taxa de creixement estimada dels espais de cotreball el 2021 a Espanya

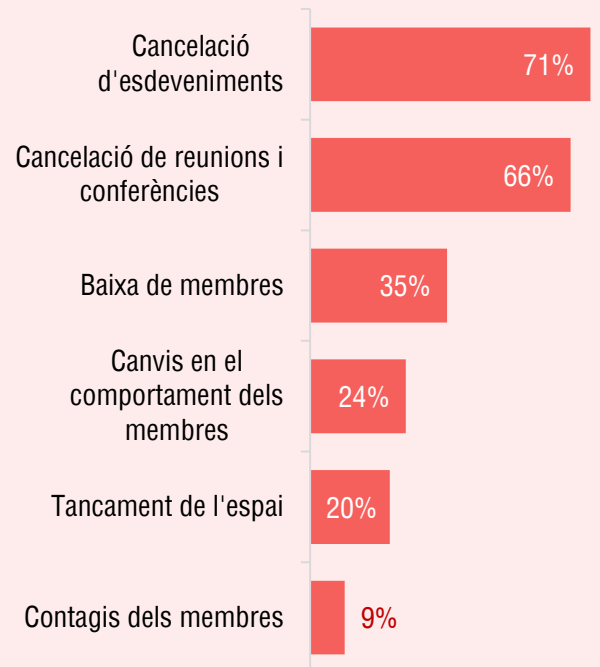
5 milions de professionals en oficines de cotreball en tot el món el 2024

4^a potència

Espanya és el 4t país amb un nombre més elevat d'espais de cotreball, després dels EUA., l'Índia i el Regne Unit.

Principals conseqüències notificades dels espais coworking a causa de la COVID-19

La cancel·lació d'esdeveniments i reunions, i la baixa de membres, han estat les tres principals causes de la davallada de les oficines compartides.



Font: JLL [18]

5 Reptes i oportunitats



Les oportunitats de l'automatització. Malgrat el risc de substitució i desplaçament que tindran les noves tecnologies en el mercat de treball, diferents estudis apunten a les oportunitats que s'obren arran de la introducció de les mateixes a la indústria i entre el teixit empresarial. L'augment de la productivitat causat per la reducció de costos i la millora del rendiment empresarial, el sorgiment de nous béns i serveis i de noves posicions per fer front a l'auge tecnològic i el consegüent augment en la qualificació, que requeriran els llocs de treball del futur (en constant canvi), són les oportunitats més citades.



Importància de la retenció i captació de talent a les organitzacions. Les creixents tensions experimentades per les empreses a l'hora de trobar nou talent, junt amb l'explosió de fenòmens com la Gran Renúncia als Estats Units ha empès a les organitzacions a reconsiderar les seves polítiques en matèria de gestió de persones. L'aposta per mesures que augmentin la conciliació, la formació o la retenció dels empleats estan a l'alça.



La jornada de quatre dies: un exemple d'adaptació de les organitzacions al nou mercat de treball. Una de les iniciatives més debatudes en l'últim any per donar resposta a les creixents demandes dels professionals és la setmana laboral de quatre dies. La iniciativa, recolzada per diversos governs en l'últim any, busca implementar una nova modalitat horària que permeti treballar 32 hores a la setmana. El govern espanyol ha destinat, en aquest sentit, 50 milions d'euros en ajudes que cobriran el 100 % del cost suportat per l'empresa el primer any, el 50 % el segon any i el 33 % el tercer any. S'espera que la iniciativa s'implementi a 160 empreses i beneficiï a 3.000 persones.

Països que han implementat la jornada de quatre dies



Regne Unit



Austràlia



Nova Zelanda



Islàndia

Islàndia és un dels primers països a comptar amb resultats d'aquesta iniciativa, i els resultats són prometedors: les organitzacions han mantingut i fins i tot augmentat la productivitat, i el personal reporta haver augmentat el seu benestar i la conciliació.



Oportunitats



Del teletreball al model híbrid. Si bé el teletreball va augmentar molt acusadament durant la crisi sanitària i va obrir el debat respecte quin model de treball resultaria més beneficiós, la tornada a la normalitat ha suposat la tornada al treball presencial d'una gran part de les organitzacions. Les organitzacions s'han vist empeses a replantejar els espais de treball per fer-los més atractius, deixant enrere el tradicional model centrat en l'oficina i adoptant nous models centrats en les persones, que potenciïn el treball flexible, la col·laboració i la confiança.



Del disseny centrat en l'oficina...
La ubicació és el pilar estable del treball



... Al disseny centrat en les persones
L'individu és el pilar estable del treball

Experiència de treball constant



Experiència de treball flexible

Col·laboració per casualitat



Col·laboració intencionada

Direcció basada en la visibilitat



Direcció basada en l'empatia



L'impacte del model híbrid al mercat d'oficines. El mercat d'oficines ha estat un dels sectors que ha hagut d'ajustar-se a l'adopció del teletreball durant la pandèmia i al posterior retorn a la presencialitat. Malgrat l'increment patit en el nombre d'oficines en venda o lloguer al conjunt del país, la consultora immobiliària Jones Lang LaSalle estima que els anys 2022 i 2023 seran de forta recuperació d'aquest sector, en pronosticar que es multiplicarà quasi per 17 l'oferta a Barcelona entre 2021 i 2022 [23]. Diferents experts creuen que això implica que el mercat té l'expectativa d'una tornada al treball presencial en el llarg termini, com a mínim en model híbrid.

5 Reptes i oportunitats



L'adopció de noves tecnologies, desigual entre el teixit productiu. La pandèmia ha deixat palesa la necessitat que empleats i organitzacions tinguin accés a internet i serveis TIC per ser competitius en un entorn cada cop més globalitzat. Això no obstant, les dades mostren que l'accés a eines digitals i automatitzades encara és desigual en el territori, especialment entre petites i mitjanes empreses. S'estima que a Espanya la bretxa digital arriba als 15 punts percentuals, una bretxa que s'agreuja en entorns rurals, on la connexió a internet encara no és garantia per a una part de la població. Garantir l'accés a les noves eines digitals és un dels reptes que les administracions hauran de continuar afrontant en els pròxims anys.



Els reptes de l'elevat risc de substitució. Diferents estudis pronostiquen, des del 2016, que l'automatització i digitalització desplaçaran milions de persones arreu del món en la pròxima dècada, una tendència que la COVID-19 ha accentuat. Si bé es preveu que a Espanya l'efecte a llarg termini de la pandèmia en el teixit empresarial sigui més limitat que en altres països, es preveu que 4,6 milions es vegin desplaçats per l'automatització d'aquí al 2030, un 8,3 % de la força laboral. El risc de ser desplaçat s'incrementa segons factors com el gènere, el nivell educatiu, l'edat o el nivell d'ingressos. L'adaptació del capital humà al sorgiment de les noves professions digitals i la minimització de l'impacte en certs perfils serà el repte que tant organitzacions com institucions hauran d'afrontar en els anys vinents, amb l'aposta per la formació i el reciclatge professional.



Els efectes psicològics del teletreball. El teletreball, forçat per les circumstàncies de la pandèmia, ha precedit una revolució cultural i tecnològica sense precedents. Malgrat el gran nombre d'avantatges en termes de conciliació i flexibilitat, al treball en remot també se li associen impactes no tan positius. Les dificultats per posar límits entre la feina i la vida personal, l'impacte en termes de salut mental derivat de l'aïllament (que ha provocat quadres de depressió o ansietat) o fins i tot la pèrdua d'oportunitats dins l'empresa per manca de visibilitat, especialment en el cas de les dones, són alguns dels aspectes més citats.



L'escassetat de professionals. La COVID-19 ha accentuat les tensions en el mercat de treball i ha fet que certs sectors s'enfrontin a veritables dificultats per cobrir les vacants. Si bé part d'aquestes causes respon a qüestions conjunturals, com la reducció dels fluxos migratoris per les restriccions als moviments transfronterers derivats de la crisi sanitària, les noves habilitats demandades per les organitzacions arran de la transformació del mercat de treball i la dispersió geogràfica de demanda i oferta són algunes de les causes que més dificulten aquest encaix. El desencaix entre les habilitats requerides per les organitzacions i la formació realitzada en els centres formatius són el repte més gran que el mercat de treball haurà d'afrontar en els pròxims anys.



La transformació esperada del teixit econòmic fruit dels fons europeus de recuperació Next Generation EU. La manca de professionals en sectors com la construcció, la logística o l'energètic durant la COVID-19 són la manifestació del desencaix entre l'oferta i la demanda del mercat de treball espanyol. Diferents experts veuen amb preocupació aquesta situació, que a més es preveu que s'agreuja en els anys vinents, conseqüència del desplegament dels fons europeus de recuperació (Next Generation EU). En aquest sentit, es preveu que les inversions per a l'impuls de la transició ecològica i digital incrementin la demanda de perfils professionals qualificats, els quals ja es troben en situació d'escassetat. La solució a aquests reptes exigeix, per potenciar la formació professional dual, reorientar les polítiques actives d'ocupació i adaptar el sistema educatiu i acadèmic cap als perfils professionals de més demanda present i futura.



Els reptes de la nova reforma laboral. La reforma impulsada en els darrers mesos pel Govern espanyol busca dotar de més flexibilitat el mercat de treball a Espanya i satisfer les exigències requerides per la Comissió Europea per accedir a una part dels fons europeus de recuperació. Malgrat que el Reial decret llei compleix parcialment els seus objectius, diferents experts consideren que la reducció de la temporalitat i de l'atur serà insuficient, fet que pot comprometre l'entrega dels fons en el futur.

6 Casos i aplicacions pràctiques



1

La regulació del teletreball a Espanya
Àmbit d'actuació: noves formes de treball



2

La cotització dels robots, a debat
Àmbit d'actuació: automatització del treball



3

La renda bàsica universal a Finlàndia no obté els resultats esperats
Àmbit d'actuació: solucions a la substitució d'empleats



4

L'expansió de les iniciatives col·laboratives per potenciar el talent
Àmbit d'actuació: formació i reciclatge professional



5

La jornada laboral de quatre dies a Espanya
Àmbit d'actuació: noves formes de treball



6

La jornada laboral de quatre dies al Regne Unit: prova pilot a gran escala
Àmbit d'actuació: noves formes de treball

1 La regulació del teletreball a Espanya

Àmbit d'actuació
Noves formes
de treball

Abast d'actuació
Espanya

Descripció

L'increment del teletreball a causa de la crisi sanitària ha plantejat el debat sobre com s'ha de regular, per dotar el marc laboral de seguretat jurídica i assegurar que es respecten els drets dels treballadors. La referència comuna per als països de la Unió Europea en regulació del teletreball és l'Acord marc de la UE sobre teletreball, impulsat pels agents socials europeus l'any 2005. L'acord comunitari marca algunes condicions bàsiques del teletreball com el seu caràcter voluntari, la necessitat d'un acord per escrit, la igualtat de drets respecte als empleats presencials, la responsabilitat de l'empresari en la protecció de dades, així com la salut i seguretat dels teletreballadors [19].

La regulació a Espanya, derivada de la COVID-19

El govern espanyol va impulsar el setembre de 2020 el Reial decret llei 28/2020 sobre el treball a distància, que mesos més tard va completar per mitjà de la Llei 10/2021, de 9 de juliol de 2021. Les principals característiques introduïdes pel text normatiu són la seva voluntarietat, el seu caràcter reversible tant per empleats com per empresaris, així com la necessitat d'un acord per escrit. L'anomenat Acord de teletreball ha de recollir diferents aspectes, com:

- | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--------------------------------|
| <p>1</p> <p>Enumeració de les despeses per al treballador</p> | <p>2</p> <p>Inventari de mitjans, equips i eines</p> | <p>3</p> <p>Lloc de treball a distància escollit per l'empleat</p> | <p>4</p> <p>Durada de l'acord de teletreball</p> | <p>5</p> <p>Mitjans de control empresarial</p> | <p>6</p> <p>Horari laboral</p> |
|---|--|--|--|--|--------------------------------|

Què s'entén per teletreball a Espanya?



La llei considera que una persona teletreballa sempre que treballi remotament el 30% del seu temps de treball. Quan això succeeix, l'empresari té l'obligació de compensar les despeses que tenen els empleats pel fet de teletreballar, entre les quals s'inclouen tant les despeses de subministrament (internet, electricitat, climatització...) com les necessàries per a l'adquisició de material o eines de treball (cadira ergonòmica, taula d'escriptori...).



El cost del teletreball per a les organitzacions

Davant les obligacions derivades de la llei que obligaven a les organitzacions, un cop finalitzades les restriccions derivades de la covid, a compensar les despeses del teletreball als empleats que treballin més del 30% del seu temps en remot, un gran nombre d'organitzacions va decidir reduir les hores de teletreball per sota d'aquest llindar per estalviar-se'n les despeses.

Les dades mostren que les organitzacions que han optat per mantenir aquesta modalitat, han optat per una compensació econòmica fixa que englobi totes les potencials despeses del teletreball. Les quantitats establertes pels pocs convenis que ho regulen, preveuen una compensació des dels 25 fins als 55 € bruts mensuals per a les persones que fan la seva feina en remot el 100% de la seva jornada. Això evita realitzar el càlcul del cost que suposa teletreballar per a cada empleat i les dificultats que això comporta (com el fet de computar aquelles despeses en què els individus també incorren fora del seu horari de treball: connexió a internet, electricitat, etc.).

2 La cotització dels robots, a debat

Àmbit d'actuació
Automatització
del treball

Abast d'actuació
Diversos països
desenvolupats

Descripció

L'auge de l'automatització ha plantejat en els últims anys, el debat sobre **com compensar la pèrdua d'ingressos fiscals per cada treballador que és substituït per un robot** (o altra tecnologia d'automatització, com la intel·ligència artificial). La Unió Europea va elaborar, en aquest sentit, l'any 2016 l'Informe sobre persones electròniques, amb l'objectiu de crear un estatut jurídic específic per als robots, que els atorgués drets i obligacions. El propòsit de la mesura era que les màquines intel·ligents paguessin impostos i cotitzessin a la seguretat social, cosa que les dotaria de personalitat legal i de capacitat de pagar impostos –de manera similar als humans. Un any més tard, el 2017, el magnat i empresari nord-americà **Bill Gates** va posar sobre la taula la possibilitat d'introduir un impost sobre els robots que permetés recaptar els recursos necessaris per finançar llocs de treball que generessin valor social, com cuidadors de gent gran o professors d'escola bressol.

Les diferents propostes plantejades per governs i institucions en els darrers anys [20]



Corea del Sud va eliminar l'any 2018 les deduccions a les organitzacions en l'impost de societats pel foment de la robotització (implantades el 2014). Diferents experts consideren que l'eliminació de les deduccions o l'augment d'aquest impost sobre les empreses més automatitzades és una alternativa per considerar en aquest sentit.



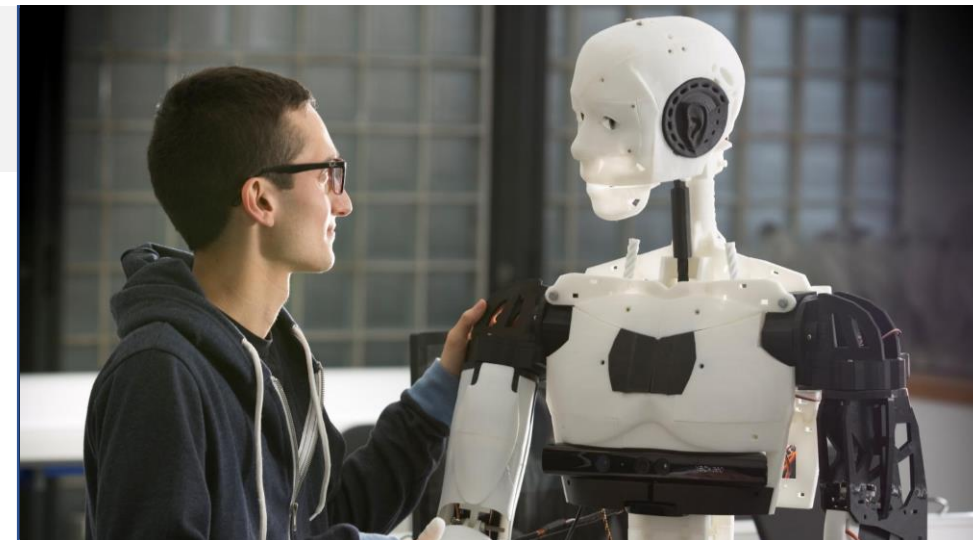
De manera similar, diferents països també han considerat en els últims anys l'adopció d'un **impost sobre l'automatització**. La ciutat de **Ginebra**, a Suïssa, va proposar el 2017 la introducció d'un impost als caixers automàtics instal·lats en el sector de la distribució (supermercats, botigues, etc.), que va ser rebutjat. La ciutat de **San Francisco**, per la seva banda, va aprovar l'any 2018 un impost pioner sobre els vehicles autònoms.



Xavier Oberson, professor de dret fiscal internacional suís, va proposar l'any 2019 el pagament d'un **impost sobre la propietat dels robots** com a actius d'una organització. Aquesta taxa podia ser una quantitat fixa o variable, segons el tipus de robot i el grau d'automatització i desplaçament que impliqués.



La ciutat de Nova York va proposar en la mateixa línia l'any 2020 la creació d'un **impost federal** sobre els robots, amb l'objectiu que quan una empresa substituís una persona, pagués una quantitat equivalent a cinc anys de cotitzacions socials per cada empleat substituït.



La situació a Espanya



La sostenibilitat del sistema públic de pensions a Espanya fa anys que es posa en dubte. Segons estimacions del Banc d'Espanya, la despesa en pensions passarà del 4,7 % del PIB al 12,2 % d'aquí al 2050. La ràtio de cotitzants per pensionista, per la seva banda, es preveu que caigui fins a 1,2, fet que suposa que cada cotitzant haurà de sostenir la pensió d'1,2 persones.

La robotització de l'economia planteja nous reptes, i és que com menys persones treballadores cotitzin, la sostenibilitat financera s'agreujarà. Per aquest motiu, diferents experts consideren que la cotització a la seguretat social dels robots pot ser una mesura especialment interessant per a Espanya, ja que ajudaria a alleugerir les dificultats financeres de les pensions futures.



3 La renda bàsica universal a Finlàndia no obté els resultats esperats

Àmbit d'actuació
Solucions al desplaçament

Abast d'actuació
Finlàndia

Descripció

El Govern finlandès va impulsar, l'any 2017, una **prova pilot** amb l'objectiu d'implementar una **renda bàsica universal** per fer front a un mercat laboral insegur i canviant, i reduir les desigualtats a què estaven sotmeses les persones en situació d'atur. L'experiment, que és el més gran realitzat amb aquesta finalitat a gran escala, va durar dos anys, i consistia a implementar una **paga de 560 € al mes a 2.000 persones desocupades d'entre 25 i 58 anys, seleccionades a l'atzar**. L'import no estava condicionat al fet que els seus beneficiaris busquessin o acceptessin una oferta laboral, ni tampoc limitat, ja que la percepció de l'ingrés no depenia del poder adquisitiu dels individus. L'objectiu final era reduir així la quantitat de treball que implicava buscar assistència financera per a aquestes persones, i alliberar temps i recursos per a altres activitats com treballar, buscar feina o iniciar els seus propis negocis.

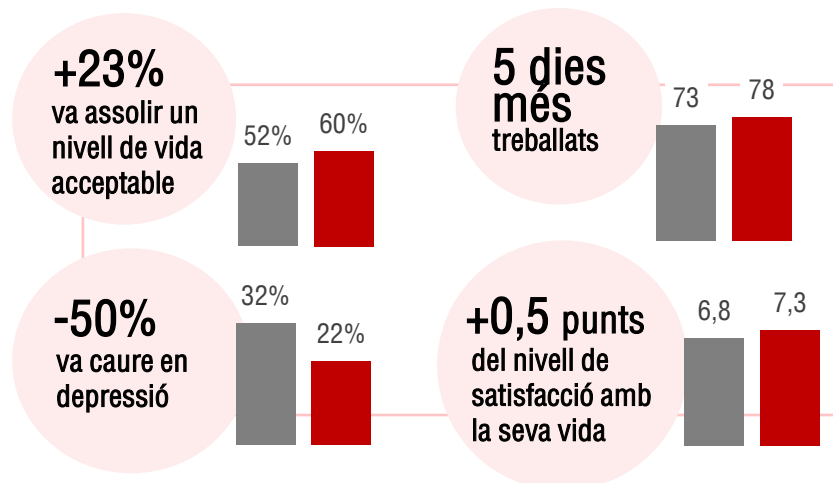
Els resultats

L'institut finlandès de la seguretat social (Kela), responsable de l'estudi, ha publicat recentment els resultats de la prova pilot. **Els resultats són positius però no prou satisfactoris** per donar-hi continuïtat [21].



En el seu informe, el Govern ha justificat la seva decisió per la manca de dades significatives que justifiquin els beneficis de la mesura. I és que si bé els resultats mostren un **petit increment de l'ocupació i la situació de benestar dels beneficiaris** de la renda universal respecte al grup de control monitorat, els números no són prou satisfactoris per a justificar el seu cost.

■ beneficiaris ■ altres individus monitorats



Els reptes de la prova pilot

Diversos experts han apuntat que els resultats de la prova pilot són insuficients per desestimar aquest tipus de mesura. Especialment per dues raons:



La temporalitat de l'experiment. Diferents estudis mostren que les persones actuen diferent davant de mesures que se sap són temporals. En conseqüència, els analistes consideren que molts dels beneficiaris no van deixar de treballar perquè saben que en el futur aquesta renda extra desapareixeria. Si hagués estat permanent, possiblement l'ocupació hauria caigut més.



Un estat del benestar fort. Els experts també apunten que el fet que a Finlàndia existeixi un estat del benestar molt generós pot haver diluït l'impacte de la renda bàsica universal en el benestar de les persones. En conseqüència, a països del sud d'Europa, com Espanya, els efectes podrien ser molt més positius.

4 L'expansió de les iniciatives col·laboratives per potenciar el talent

Àmbit d'actuació
Formació i reciclatge professional

Abast d'actuació
Diferents països

Descripció

El World Economic Forum ha recollit recentment, en un informe centrat en el reciclatge professional, diferents bones pràctiques de com agents socials, organitzacions i institucions han gestionat de forma col·laborativa l'actualització de les habilitats i els coneixements dels treballadors [22].

Tres exemples que mostren el camí



Portal Talent Retention Solution, al Regne Unit. L'any 2011, el govern britànic va crear aquest portal web, en col·laboració amb universitats i organitzacions líders del sector del petroli i el gas natural, per tal de posar en contacte les persones en risc de perdre el seu lloc de treball i les companyies que cerquen professionals. Si bé la iniciativa tenia l'objectiu inicial d'evitar els impactes negatius de la caiguda de l'ocupació en el sector energètic, la plataforma va ampliar els seus serveis oferint a la resta de sectors el seu coneixement en ciència, tecnologia, enginyeria i matemàtiques, assegurant així una transferència de talent en tot el país.



Aliança per la indústria 4.0 a la regió de Baden-Württemberg. L'any 2015, diverses organitzacions, associacions, institucions educatives i sindicats van formar aquesta aliança. La seva finalitat era evitar el desencaix entre la qualificació dels treballadors i la que necessiten les organitzacions, a través de l'avaluació de l'impacte de les noves tecnologies emergents. L'aliança dona suport al teixit industrial a través de programes de reciclatge professional gestionats conjuntament entre institucions de recerca i organitzacions, posant especial atenció a la participació laboral de les dones, la gent gran i els migrants.



Programa P-TECH a Rhode Island. Aquesta iniciativa va néixer l'any 2016 als EUA de la col·laboració entre instituts locals, la comunitat universitària, associacions industrials i organitzacions. L'objectiu és alinear els plans d'estudi i els mètodes d'ensenyament dels centres formatius a les necessitats de la indústria, mitjançant la combinació de l'aprenentatge a l'aula i pràctiques en diferents organitzacions tecnològiques del programa.



La xarxa Netmentora a Catalunya



Netmentora
by Réseau Entreprendre
CATALUNYA

Catalunya també gaudeix d'iniciatives col·laboratives de promoció del talent. Un exemple és Netmentora, la xarxa europea d'intel·ligència col·lectiva i innovació creuada més gran d'Europa, que uneix pimes, multinacionals i empreses emergents.

L'entitat, privada i sense ànim de lucre, busca crear un moviment empresarial global d'alt impacte a través del coneixement i la col·laboració entre persones i empreses, fomentant el creixement continu, el desenvolupament econòmic dels territoris i la creació d'ocupació.



5 La jornada laboral de quatre dies a Espanya

Àmbit d'actuació
Noves formes de treball

Abast d'actuació
Espanya

Descripció

El Govern espanyol ha previst una partida de **50 milions d'euros** en els pressupostos generals de l'Estat del 2022 per impulsar un projecte pilot d'ajudes a empreses que implementin la jornada laboral de quatre dies. Aquesta proposta, impulsada pel partit Más País, busca **impulsar la conciliació reduint el nombre d'hores treballades (32 hores) sense reduir-ne el salari**. Es preveu que la iniciativa beneficiï 160 empreses i 3.000 persones. Les subvencions cobriran el 100 % del cost suportat per l'empresa el primer any, el 50 % el segon any i el 33 % el tercer any. Diferents organitzacions ja han implementat arran de la COVID-19 diferents propostes per reduir les hores de treball en diferents sectors, amb diferents visions i resultats [23].

Bones pràctiques en els sectors tecnològic i de l'hostaleria

software DELSOL Software Del Sol va ser la **primera empresa a aplicar la jornada laboral de quatre dies a Espanya**. Establerta a Jaén i amb gairebé 200 empleats especialitzats en l'àmbit tecnològic, és considerada el cas més gran d'èxit del territori, en assegurar haver afavorit la retenció de talent, reduït l'absentisme laboral en un 20 % i incrementat la productivitat en un 20 %.

L'empresa de càtering i espais gastronòmics la Francachela, va convertir-se en el **primer restaurant a Espanya en aplicar la jornada laboral de quatre dies a finals de 2020**. L'organització ha implementat una jornada de 35 hores per a tots els seus empleats i augmentat la seva plantilla en 40 persones.

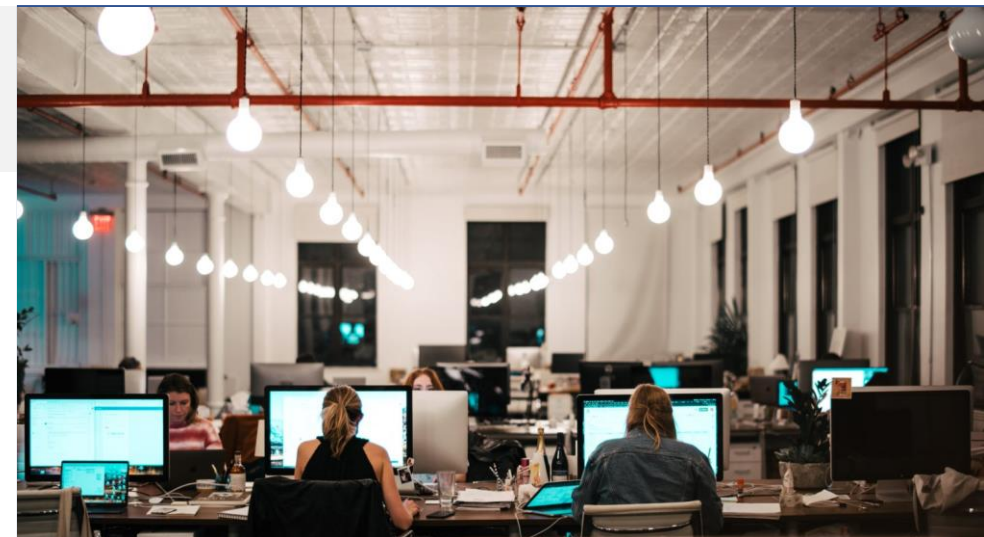


Dos contra-exemples: jornada laboral de 4 dies versus reducció de jornada

L'empresa tèxtil catalana Desigual va aprovar a finals de 2021 la jornada laboral de quatre dies a canvi d'una **reducció de salari d'entorn el 6 %**. El 86 % dels treballadors van votar a favor.



Telefonica La multinacional espanyola Telefonica va proposar l'adopció de la jornada laboral de quatre dies a canvi d'una **reducció de sou del 15 %**. Només l'1 % del total de la plantilla s'hi va acollir.



Els reptes del model a Espanya



Diferents experts assenyalen que l'acollida de la jornada laboral de quatre dies entre el teixit empresarial espanyol pot ser limitada a causa de l'**especialització sectorial de les organitzacions**. En concret, una economia molt focalitzada en el sector dels serveis, amb models de negoci en què la **presencialitat** és imprescindible pot no trobar els beneficis en aquest nou model de treball.

En aquest sentit, alguns estudis ja afirmen que l'aplicació d'una jornada laboral de 32 hores sense reducció de salari té més probabilitats d'èxit a mesura que el teixit empresarial avança tecnològicament. Per això és necessària l'expansió de les empreses amb models productius creatius, digitals i innovadors, en què el resultat sigui més important que la quantitat d'hores treballades.



6 La jornada laboral de quatre dies al Regne Unit: prova pilot a gran escala

Àmbit d'actuació
Noves formes de treball

Abast d'actuació
Regne Unit

Descripció

Després dels resultats satisfactoris de l'aplicació de la jornada laboral de quatre dies en països com Islàndia o el Japó, en els quals s'ha apreciat una millora de la productivitat i del benestar dels empleats, el Regne Unit també ha anunciat l'impuls d'una prova pilot a gran escala. El govern britànic realitzarà una prova pilot amb 30 empreses en el marc de la campanya 4 Day Week, promoguda per diverses institucions britàniques i que ja té projecció global a través de la plataforma 4 Day Week Global [24]. Amb els mateixos objectius que el Govern espanyol, l'executiu pretén comprovar si és possible treballar 32 hores a la setmana sense retallar salaris.

Els objectius concrets

La prova busca mesurar si els empleats poden mantenir la seva productivitat dedicant el 80% del temps treballat. Els resultats preliminars mostrarien que això és possible.

100% productivitat

80% temps de treball

Els agents col·laboradors i una implicació multisectorial

La prova pilot compta amb l'impuls de 5 actors de gran renom al país: la 4 Day Week Campaign, el *think tank* britànic Autonomy i diferents acadèmics de les universitats més prestigioses del país: Cambridge, Oxford i el Boston College.



BOSTON COLLEGE

Les organitzacions que formen part de la prova són de sectors molt diversos: tecnologia, medicina, disseny, distribució, consultoria, educació, màrqueting digital (entre d'altres), fet que mostra el gran interès que desperta la iniciativa i el potencial que té per transformar el treball del futur.



L'alternativa a Bèlgica: 4 dies, sense reducció d'hores

Si bé el debat de la jornada laboral de quatre dies està enfocat a la reducció d'hores sense pèrdua de salari, Bèlgica ha proposat recentment en el marc d'una qüestionada reforma laboral una regulació diferent.

La iniciativa del Govern belga no preveu reduir les 38 hores de la setmana laboral al país, sinó que suggereix compactar-les de manera voluntària cada quinze dies per a aquells que ho vulguin. En conseqüència, els empleats tindran el dret a triar treballar una setmana 45 hores (7 hores més) i la següent només 32 (7 hores menys).

15 dies → **45h + 31h** ↻

L'objectiu de la polèmica mesura, durament criticada pels sindicats, és millorar la conciliació i incrementar la taxa d'ocupació del país del 71 % al 80 % d'aquí al 2030. Alguns col·lectius, no obstant això, creuen que la mesura no facilitarà la conciliació i que provocarà més càrrega de treball en la població.






7 Repercussió i aplicabilitat a l'AMB

L'Àrea Metropolitana de Barcelona, com a entitat d'àmbit metropolità, ha estat desenvolupant diferents projectes amb l'objectiu d'acompanyar aquestes tendències, en especial pel que fa a formació, ocupació i adaptació de les habilitats de les persones a les feines del futur. El foment de la innovació i de la formació professional són els eixos principals d'acció.

DINAMITZACIÓ DEL MERCAT LABORAL

El Programa metropolità de dinamització del mercat de treball 2020-2023 busca donar suport tècnic i econòmic a les iniciatives i als projectes municipals destinats a **facilitar la inserció laboral i a millorar les competències** de les persones que tenen més dificultats d'inserció (dones, joves i majors de quaranta-cinc anys, entre d'altres).



Les línies de treball del programa són:

-  Fomentar projectes singulars.
-  Elaborar projectes d'orientació i formació.
-  Incentivar l'emprenedoria.
-  Impulsar plans d'ocupació.
-  Donar suport a la contractació per a companyies i entitats.

APOSTA PEL TALENT MITJANÇANT L'IMPULS DE L'FP

L'Àrea Metropolitana de Barcelona i la Fundació BCN Formació Professional també han apostat un any més per impulsar la 4a edició del projecte ImpulsFPLab, amb l'objectiu **d'apropar l'alumnat d'FP al mercat laboral**, potenciant l'adquisició de competències clau i fomentant la inserció laboral amb metodologies d'innovació oberta en entorns reals.



Els seus objectius són tres:

-  Esdevenir un punt de trobada entre empreses i centres educatius d'FP.
-  Apropar les demandes del món empresarial i del territori metropolità.
-  Millorar l'ocupabilitat i les competències personals de l'alumnat.

PREMIS PER AL RECONeixEMENT EMPRESARIAL

La 12a edició dels Premis FPemprèn busca, en la mateixa línia, **reconèixer públicament els millors projectes empresarials** realitzats per estudiants de formació professional d'instituts i centres d'FP de l'àrea metropolitana.

Entre els seus objectius, es busca:

-  Potenciar el reconeixement i prestigi social de l'FP.
-  Reconèixer els valors de la iniciativa i l'esperit emprenedor entre l'alumnat.



Els premis busquen reconèixer vuit àmbits:

- | | |
|----------------------------|------------------------|
| 1. Emprenedoria | 6. Sostenibilitat |
| 2. Economia social | 7. Indústria 4.0 |
| 3. Gestió logística | 8. Hoteleria i turisme |
| 4. Salut, esport, benestar | |
| 5. Educació i cultura | |

APOSTA COL-LABORATIVA PER LA INNOVACIÓ

Per últim, el Hub Talent Metròpolis Barcelona és l'aposta de plataforma de la metròpolis per **fomentar la trobada d'iniciatives emprenedores en innovació, talent i coneixement**.

El seu funcionament consisteix en:

-  Publicar reptes corporatius per donar-los visibilitat.
-  Generar sinergies i fomentar la col·laboració en xarxa entre organitzacions.
-  Presentar les solucions proposades als reptes.

Actualment existeixen 6 reptes en curs, en diferents àmbits: sostenibilitat, mobilitat, sanitat, energia i habitatge.

8 Bibliografia

- [1] WORLD ECONOMIC FORUM, The Future of Jobs (2016), [en línia]. Disponible a: <https://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/drivers-of-change/>
- [2] WORLD ECONOMIC FORUM, Resetting the Future of Work Agenda (2020), [en línia]. Disponible a: https://www3.weforum.org/docs/WEF_NES_Resetting_FOW_Agenda_2020.pdf
- [3] MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, The Future of Work After COVID-19 (2021), [en línia]. Disponible a: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/future%20of%20organizations/the%20future%20of%20work%20after%20covid%2019/the-future-of-work-after-covid-19-report-vf.pdf?shouldIndex=false>
- [4] INTERNATIONAL FEDERATION OF ROBOTICS, World Robotics 2021 (2021), [en línia]. Disponible a: https://ifr.org/downloads/press2018/2021_10_28_WR_PK_Presentation_long_version.pdf
- [5] NTT DATA, Studio Smart Industry 4.0 (2021), [en línia]. Disponible a: <https://es.nttdata.com/documents/iv-smart-industry.pdf>
- [6] MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, A Future that Works: Automation, Employment, and Productivity (2017), [en línia]. Disponible a: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/Digital%20Disruption/Harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/MGI-A-future-that-works-Executive-summary.ashx>
- [7] COTEC, El Trabajador del Futuro: Conectado, Versátil y Seguro (2021), [en línia]. Disponible a: <https://cotec.es/proyecto/el-trabajador-del-futuro-conectado-versatil-y/3d3411c8-70a4-3cd3-41a1-0d595d1cea31>
- [8] ESADE, La nueva reforma laboral: un primer análisis (2022), [en línia]. Disponible a: <https://www.esade.edu/ecpol/es/publicaciones/la-nueva-reforma-laboral-un-primer-analisis/>
- [9] EL ECONOMISTA, Yolanda Díaz busca la reforma laboral más ambiciosa de la democracia (2021), [en línia]. Disponible a: <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11517035/12/21/Yolanda-Diaz-busca-la-reforma-laboral-mas-ambiciosa-de-la-democracia.html>
- [10] WORLD ECONOMIC FORUM, Top 10 Work Skills of Tomorrow (2020), [en línia]. Disponible a: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>
- [11] MUCHSKILLS, The Future of Work: Is Your Business Ready for the Reskilling Revolution (2022), [en línia]. Disponible a: <https://www.muchskills.com/blog/the-future-of-work-is-your-business-ready-for-the-reskilling-revolution>
- [12] BCG, Decoding Global Reskilling and Career Paths (2021), [en línia]. Disponible a: <https://web-assets.bcg.com/93/b6/11ba136841189e51cc50486f1340/bcg-decoding-global-reskilling-and-career-paths-apr-2021.pdf>
- [13] EL CONFIDENCIAL, España empieza a sufrir escasez de trabajadores pese a tener 3 millones de parados (2021), [en línia]. Disponible a: https://www.elconfidencial.com/economia/2021-10-03/espana-escasez-trabajadores-desajuste-mercado-laboral_3299721/
- [14] THE HARVARD GAZETTE, Harvard Economist Sheds Light on Great Resignation (2021), [en línia]. Disponible a: <https://news.harvard.edu/gazette/story/2021/10/harvard-economist-sheds-light-on-great-resignation/>
- [15] ESADE, Quién ha teletrabajado en España durante la pandemia (2012), [en línia]. Disponible a: <https://www.esade.edu/ecpol/es/blog/quien-ha-teletrabajado-en-espana-durante-la-pandemia-y-por-que/>
- [16] ONTSI, Flash datos de teletrabajo: tercer trimestre (2021), [en línia]. Disponible a: https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2021-12/flashdatosteletrabajotercertrimestre2021_1.pdf
- [17] ÀREA METROPOLITANA DE BARCELONA, Evolució del mercat immobiliari d'oficines i locals (2022), [en línia]. Disponible a: <http://oficinesilocal.amb.cat/Indicadors>
- [18] LA INFORMACIÓN, El coworking pasa de boom a parálisis y ahora vuelve a resurgir con la COVID (2020), [en línia]. Disponible a: <https://www.lainformacion.com/espana/el-coworking-pasa-de-boom-a-paralisis-y-ahora-vuelve-a-resurgir-con-la-covid/2814241/?autoref=true>
- [19] UNIÓN SINDICAL OBRERA, Teletrabajo: así se regula en Europa (2021), [en línia]. Disponible a: <https://www.uso.es/teletrabajo-asi-se-regula-en-europa/>
- [20] WORLD TAX JOURNAL, Taxing Artificial Intelligence and Robots (2020), [en línia]. Disponible a: <https://www.ibfd.org/sites/default/files/2021-09/International%20-%20Taxing%20Artificial%20Intelligence%20and%20Robots%20Critical%20Assessment%20of%20Potential%20Policy%20Solutions%20and%20Recommendation%20for%20Alternative%20Approaches%20-%20IBFD.pdf>
- [21] EL BLOG SALMÓN, Renta Básica Universal en Finlandia: así fueron los resultados del experimento (2021), [en línia]. Disponible a: <https://www.elblogsalmon.com/indicadores-y-estadisticas/renta-basica-universal-finlandia-resultados-experimento>
- [22] WORLD ECONOMIC FORUM, Towards a Reskilling Revolution (2019), [en línia]. Disponible a: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Towards_a_Reskilling_Revolution.pdf
- [23] HOLDED, ¿Semana laboral de 4 días? Sí, es posible (y deseable) (2021), [en línia]. Disponible a: <https://www.holded.com/es/blog/semana-laboral-4-dias>
- [24] NEW YORK POST, Four-day work week pilot set to kick off in UK (2022), [en línia]. Disponible a: <https://nypost.com/2022/01/18/four-day-work-week-pilot-set-to-kick-off-in-uk/>