

CONGRESO INTERUNIVERSITARIO SOBRE EL FUTURO DEL TRABAJO (2019)

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO-OIT

CONVERSACIÓN III: *ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y LA PRODUCCIÓN*. Gig economy, crowdworking, uberización y otras formas análogas de trabajo

TÍTULO: Plataformas y Gig economy en el trabajo cualificado.

Gloria Álvarez Hernández¹ (Universidad Carlos III de Madrid), Óscar Pérez Zapata (Universidad Pontificia de Comillas), Carlos J. Fernández Rodríguez (Universidad Autónoma de Madrid), Carlos de Castro Pericacho (Universidad Autónoma de Madrid).

Miembros del equipo de investigación FINDeR²

ABSTRACT.

La presente investigación trata de abordar la **caracterización de las plataformas de alta cualificación**. El objetivo del estudio es la identificación de tendencias y variables claves para la comprensión del fenómeno de plataformas para el trabajo cualificado. Las perspectivas utilizadas son la de administración de empresas y la de condiciones de trabajo. La aproximación metodológica es cualitativa y de carácter exploratorio a partir de una revisión de la investigación reciente (académica y empresarial) y a casos de estudio, integrados en la llamada literatura gris y/o en artículos periodísticos. Algunos resultados que podemos anticipar destacan 1) la asimetría de poder y la gestión del balance de intereses de la plataforma y su doble gestión del mercado y del trabajo: lo que es propicio para el mercado puede no ser bueno para el trabajador. 2) La importancia de segmentar los tipos de trabajadores para entender las distintas problemáticas y elaborar las políticas adecuadas (trabajo a tiempo completo, tiempo parcial o aficionado). 3) La necesidad de construir una oferta de beneficios de apoyo al trabajador de plataforma. 4) La necesidad de generar instrumentos de medición externos a los sistemas de gestión de las plataformas para estudiar la evolución del fenómeno.

PALABRAS CLAVE. Gig economy, plataformas, uberización, crowdworking, trabajo cualificado

INTRODUCCIÓN.

Cada vez más, la llamada economía de plataforma está cambiando la forma en que trabajamos. Las plataformas están irrumpiendo en más sectores e introduciendo **nuevas formas de trabajar y nuevas formas de diseñar, organizar y medir el trabajo**. Aunque es todavía un fenómeno incipiente y existen distintas denominaciones (*sharing economy, gig economy, platform economy, crowd work,...*) no hay duda del crecimiento exponencial de las plataformas online para la organización del trabajo (Foundation for European Progressive studies, University of Hertfordshire, & UNI Europa Global Union, 2017). El **trabajo de plataforma** se refiere “una nueva forma de organizar y mediar el trabajo remunerado a través de plataformas” (Eurofound, 2018a) donde se propone a los trabajadores resolver problemas o proporcionar servicios a cambio de remuneración en un contexto de plataformas donde esta funciona como un mercado intermediario de tareas (según las referencias Eurofound, 2015; Green et al, 2013; Saxton et al, 2013; Stone et al, 2016; Valenduc y Vendramin, 2016 mencionadas en Eurofound (2018a)). Esta forma de dividir el trabajo en tareas, hace que algunos apunten a que la *gig economy* de trabajos esporádicos (*gigs*) de duración limitada, está proporcionando “mucho trabajo pero no muchos trabajos” (Lowrey, 2019) aunque algunos puedan hacer uso de la *gig economy* para “juntar trocitos de trabajo y ser capaces de crear un medio de vida a partir de la suma de esas actividades” (Huws & Joyce, Character of Austria's "gig economy" revealed for

¹ Contacto: glalvare@emp.uc3m.es

² Equipo de investigación FINDeR (*Futuros del Trabajo: Industria 4.0, Digitalización y Robotización*): Gloria Álvarez (UC3M; UOC), Carlos de Castro Pericacho (UAM), Carlos J. Fernández Rodríguez (UAM), Arturo Lahera Sánchez (UCM), Ana Negro (UVA), Óscar Pérez Zapata (UC3M; UPComillas), Juan Carlos Revilla (UCM), Francisco J. Tovar (UVA).

the first time, 2016). En cierta manera, las plataformas facilitan que el trabajo se rompa en trocitos, tareas o “*gigs*” y algunos hablan de un mercado de tareas y no un mercado de trabajo (Sundararajan, 2016) (Álvarez-Hernández, 2017). Por último la plataforma es un ecosistema que implica tres partes (Eurofound, 2018a) : plataforma, cliente y trabajador (aunque en algunos casos por distinción de roles puedan llegar a 4 partes (Van Alstyne, Parket, & Choudary, 2016)).

La plataforma funciona como un marketplace (mercado en línea) intermediario de tareas a través de varios dominios. No todas las tareas de los proyectos son elegibles para que los trabajadores las lleven a cabo (Kittur, y otros, 2013) (Eurofound, 2018a) sino solo algunas partes Eurofound (2015, 2018). En esta definición, según el informe de Eurofound (2018a) se excluyen “actividades basadas en plataformas como el alquiler de casas (AirBnb) o minoristas de segunda mano online (Ebay)”. A su vez, en las plataformas se engloban tanto tareas de trabajo de alta cualificación (ej. Upwork) como de baja cualificación (ej. Uber).

Las cifras recientes han demostrado que el aumento de las **plataformas es una tendencia global, creciente y transversal**: A nivel económico 1) Las plataformas son las compañías que han recaudado más dinero en Venture Capital y las empresas unicornio (valoradas en más de 1000 millones de dólares) más importantes también son las plataformas (GP-Bullhound, 2017) (CB Insights, 2019); 2) las organizaciones pasan de un modelo basado en tuberías, lineal que gestiona recursos y capacidades a un modelo en plataforma, no lineal que gestiona un ecosistema de actores (Van Alstyne, Parket, & Choudary, 2016). A nivel tecnológico 3) Las plataformas lideran las nuevas tecnologías de inteligencia artificial y Big Data. A nivel de trabajo 4) Aunque la tendencia todavía es pequeña, comenzó hace una década en Europa y se está desarrollando rápidamente según estudios de la EU (Eurofound, 2018b). En España, un 2% de los trabajadores utilizan las plataformas como trabajo principal, un 6% la utilizarían como fuente de un ingreso importante (el 25% de su salario) y un 8% la utilizarían al menos una vez al mes (Pesole, Urzi Brancati, Fernández-Macías, & Biagi, 2018). Hay algunos países como Italia, en los que el 22% de las personas ha probado (como trabajador) el modelo de plataforma mientras que en otros países europeos se puede encontrar entre el 7% y el 10%, según investigaciones de los sindicatos europeos (Foundation for European Progressive studies, University of Hertfordshire, & UNI Europa Global Union, 2017) mientras que en un estudio reciente se apuntaba que entre el 20% y 30% de la fuerza de trabajo en EE.UU y Europa habría participado en la *gig economy* de alguna forma (Mckinsey & Company, 2016). 5) Un estudio de Upwork y la Unión de Autónomos apuntan a que en el 2027 los trabajadores *gig* en EE UU supondrán más de la mitad de la fuerza de trabajo y estima que a día de hoy ya trabajan el 47% de los *millenials* de esta manera (Edelman Intelligence, 2018). 6) La tendencia es además **transversal**, las plataformas y su modo de trabajo están atravesando todos los sectores y todos los tipos de empresas, ya sean tradicionales o de nuevas áreas de crecimiento (Sundararajan, 2016) (Álvarez-Hernández, 2017), y en todos los tipos de trabajos (cualificados y no cualificados).

Aunque existe investigación fragmentada, se conoce poco respecto a las ventajas y desventajas potenciales de las plataformas. Por otro lado, mientras que las plataformas de baja cualificación están en boca de los medios y la investigación más reciente (por ejemplo, Uber y sus “trucos psicológicos” (Scheiber & Huang, 2017), Lime y los juicers (Plaza, 2018), o el informe de Eurofound sobre plataformas que en el caso de España se centra en plataformas de baja cualificación (Eurofound, 2018), se ha investigado muy poco sobre las **plataformas dirigidas a trabajadores más cualificados**, aunque hay algunas excepciones, por ejemplo la de Upwork (Green, Walker, Alabulththim, Smith, & Phillips, 2018), las plataformas que se incorporan en las empresas tradicionales (por ejemplo el caso del Grupo Haier que organiza la empresa en torno a una plataforma con la que genera un ecosistemas de usuarios, inventores y socios, discutido en noviembre de 2018 en la revista HBR (Hamel & Zanini, 2018)) o el informe del iLabour project de la Universidad de Oxford sobre el uso de plataformas en línea para subcontratación por las empresas del Fortune 500 (Corporaal & Lehdonvirta, 2017)). Sin embargo, el fenómeno de las plataformas en la alta cualificación y su conexión con el trabajo autónomo/freelance es de creciente interés como sugieren los más de 500 comentarios en dos días en el artículo de Ruth Whippman del New York Times (Whippman, 2018). Existen algunos informes e investigaciones sobre plataformas llevados a cabo por la Unión Europea y sindicatos europeos que tienen como objetivo caracterizar o proporcionar un estado del arte de la cuestión. En todos los casos, se tienen en cuenta como variable la cualificación, pero no se han encontrado informes dedicados específicamente a las plataformas de cualificación. Nos interesa el caso de las plataformas de cualificación media/alta porque tal vez están en posición de anticipar mejor la generalización del uso de plataformas como empleador y/o intermediador para un abanico más amplio de ocupaciones y trabajos del conocimiento. Más específicamente, consideramos que estas plataformas no sólo pueden permitirnos explorar la evolución de las oportunidades y amenazas del más tradicional trabajador autónomo de mayor cualificación (más o menos freelance); sino que amplían los horizontes para una mayor desregulación del mercado de trabajo asalariado, con potencial

de transformar la relación laboral y las condiciones de empleo y la organización del trabajo en el seno de todo tipo de organizaciones, también grandes y tradicionalmente dependientes de relaciones laborales estables (al estilo de lo que ha empezado a hacer la multinacional Haier).

La presente investigación trata de abordar una primera aproximación a la **caracterización de las plataformas de alta cualificación**. El objetivo del estudio es la identificación de tendencias y variables claves para la comprensión del fenómeno de plataformas para el trabajo cualificado. Para ello nos focalizamos en tres preguntas: 1) sobre la cuantificación del fenómeno, 2) las variables organizacionales y 3) las condiciones de trabajo (las perspectivas de análisis utilizadas son la de administración de empresas y la de condiciones de trabajo). La aproximación metodológica es cualitativa y de carácter exploratorio a partir de una revisión de la investigación reciente (académica y empresarial) y a casos de estudio, integrados en la llamada literatura gris y/o en artículos periodísticos, videos de trabajadores en plataformas en Youtube. El marco que hemos adoptado es una adaptación del señalado en la revisión exhaustiva de la literatura de plataformas de trabajo realizada por Eurofound (2018a) extrayendo lo aplicable a las plataformas de alta cualificación cuando es posible. A continuación, se presenta un breve marco teórico con la cuantificación del fenómeno, las variables de caracterización de las plataformas y las variables de condiciones de trabajo y empleo. Por último, se extraen unas primeras conclusiones y recomendaciones prácticas.

MARCO TEÓRICO. PLATAFORMAS DE ALTA CUALIFICACIÓN

Cuantificación del fenómeno

Con el objetivo de caracterizar las plataformas de trabajo cualificado, una de las primeras preguntas que nos hacemos es sobre la **cuantificación de este fenómeno**, la demografía de las plataformas de trabajo cualificado. Aunque no parece haber estudios rigurosos que censan el número de trabajadores de plataformas (y específicamente las de cualificados), ni métodos estandarizados para su medición hay algunas referencias que han profundizado sobre la cuantificación del número de trabajadores a través de encuestas o de la construcción de bases de datos sobre plataformas. A continuación, se presentan varias variables que contribuyen a cuantificar el fenómeno.

Número de plataformas. Evans & Gawer (2016) estimaron 300 plataformas de trabajo operativas a nivel mundial incluyendo plataformas de distintos tipos de cualificaciones. El estudio llevado a cabo por Fabo et al. se generó una base de datos con 200 plataformas activas en la Unión Europea que los autores segmentaban por el nivel requerido de habilidades: el 54% de las plataformas de baja cualificación, el 20% para baja-media, el 4% media, el 6% media-alta y un 16% de las plataformas serían de alta cualificación (Fabo, Beblavý, Kilhoffer, & Lenaerts, 2017). Por tanto, aproximadamente el 22% de las plataformas europeas serían de alta o alta-media cualificación.

Ingresos, cuotas de mercado y previsiones de ingresos por plataformas.

El mercado de las plataformas de trabajo se puede dividir en varios segmentos. Dos de los más importantes son el segmento de autónomos online y el de microtareas, siendo el primero aproximadamente diez veces mayor en volumen de ingresos que el segundo. Ambos segmentos suponían un volumen de ingresos de 1900 millones de dólares en 2013 (Kuek, Paradi-Guilford, Fayomi, Imaizumi, & Ipeirotis, 2015). Respecto a las cuotas de mercado, hay cierta concentración de actores con tres plataformas (Upwork, Freelancer y la china Zhubaijie/Witmart que engloban el 50% del mercado global de tareas online profesionales lo que suponía alrededor de 750 millones de dólares en 2013. Estas plataformas están orientadas al trabajo de alta-media cualificación. En el segundo segmento, el de las microtareas, hay mayor volumen de tareas rutinarias y más simples y la concentración es aún mayor, CrowdFlower (ahora denominada Figure Eight) y Amazon Mechanical Turk (AMT) comprenden el 80% de este segmento lo que suponía alrededor de 120 millones de dólares en 2013.

El informe anterior de Kuek et al. (2015) estimaba que los servicios *online-to-offline* (en este caso se engloban más segmentos de los que interesan en nuestro objeto de estudio) crecerían hasta alcanzar entre un rango de 15000 a 25000 millones de dólares en 2020 en las estimaciones medias. Por otro lado, un estudio de PWC de 2014 parece ser referencia de muchos de los informes europeos y artículos de investigación en cuanto a las previsiones de ingresos (PWC, 2014). En 2013, cinco sectores principales de la economía colaborativa comprendían un mercado de 15000 millones de dólares a nivel global. En

2025 este mercado alcanzará los 335000 millones de dólares, lo que supone un crecimiento anual compuesto agregado del 29,5% (Thinkers 50, 2014). Entre los cinco sectores se encuentra el de personal online (*online staffing*), el más cercano a nuestro objeto de estudio, aunque no desagregue por tipo de cualificación, que crecería en el mismo periodo en torno a un 37 % anual, el segundo con mayor crecimiento solo por detrás del *crowdfunding/préstamos* y por delante de otros más conocidos como transporte, acomodación o plataformas de *streaming*. El informe de PWC posiciona a este segmento como un segmento de nicho en el ciclo de vida de sector, es decir, es un segmento que todavía está en su infancia, no ha pasado todavía el punto de inflexión para que la mayoría adopte según el modelo de innovación de Rogers, lo que sería consistente con las cifras de número de trabajadores que se presentan a continuación y con los niveles presentados de crecimiento de los segmentos anteriores.

Número de trabajadores en las plataformas (proveedores de servicios).

En sentido la investigación parece ser contradictoria. Por un lado, varios estudios de consultoras, Unión Europea y sindicatos europeos (mencionados en la introducción) apuntaban a que entre el 7% y 30% de la fuerza de trabajo en EE.UU y Europa habría participado en la *gig economy* de alguna forma (Mckinsey & Company, 2016), (Foundation for European Progressive studies, University of Hertfordshire, & UNI Europa Global Union, 2017). Por otro lado, investigaciones recientes apuntarían a que el fenómeno no es tan grande todavía, en particular la de los economistas Kartz y Kruegen que inicialmente habían estimado que en década hasta el 2015 el porcentaje de trabajadores de trabajos temporal alternativo en EE.UU. habría crecido 5 puntos porcentuales, del 10,1% al 15,8%, (Katz & Krueger, 2019), pero que ahora estiman que sería más alrededor de uno o dos puntos en su versión revisada del mismo artículo. Kruger y Hall encontraron, a su vez, que, entre los trabajadores de Uber, la mayoría tenían contratos fijos o a tiempo parcial y muchos continuaron con ellos después de unirse a Uber, estando estos trabajadores unidos a la plataforma de forma intermitente (Lowrey, 2019). Esta última referencia sería consistente con el informe de Edleman Inteligence (2018), señalan que aunque habría 4 millones de trabajadores autónomos más en 2018 que en 2014, parte del crecimiento proviene de personas con más de una fuente de ingresos con un mezcla de trabajo tradicional y trabajo autónomo (esta partida que supone el 31% de los autónomos crece 13 puntos porcentuales desde 2014).

Eurofound (2018a) citando a Codagnone et al. (2016), apuntaba a que había 45 millones de trabajadores en los países del mundo desarrollado occidental, entre los que destacamos Freelancer (18 millones) y Upwork (10 millones) y adicionalmente 25 millones de trabajadores registrados en plataformas chinas, tales como Zhubajie/Witmart (10 millones) como mostraba otra referencia citada en el informe de Eurofound (Heeks, 2017 referenciando a To and Lai 2015), pero por otro lado Kuek et al. (2015) determinaban que solo un 10% de los trabajadores de las plataformas son activos, e incluso este valor podría estar sobreestimado y estar la cifra entorno a 0.7% a 8% según el tipo de plataformas. Para nuestro caso, si hacemos una estimación grossa, si consideramos entre un 10% de trabajadores activos de las tres plataformas de servicios profesionales online Freelancer, Upwork y Zhubajie/Witmart y suponemos que el 80% de las tareas de estas plataformas es de cualificación media-alta, estaríamos hablando que 2,3 millones de trabajadores de los 4,5 millones activos estimados (45 millones x 10% de trabajadores activos), una cifra que indicaría que el fenómeno es bastante incipiente.

El diablo está en los detalles, distintas medidas se refieren a distintas franjas temporales (en el último mes, último año, alguna vez), el estar en una plataforma no es lo mismo que estar activo en la plataforma, varios trabajadores participan en distintas plataformas a la vez por lo que pueden haber sido contados más de una vez y cuando se segmenta por ingresos obtenidos de las plataformas frente a los ingresos totales, a mayor volumen de ingresos proveniente de la plataforma menor el porcentaje de trabajadores de la plataforma. Todo esto hace que la complejidad de las estimaciones se eleve.

Tipologías de trabajadores.

En el informe de Eurofound (2018a), se puede encontrar una revisión de la caracterización de los trabajadores de plataformas. En la cuestión de **género** hay diferencias a favor de los hombres en cuanto al uso. Respecto a la **edad** diversos estudios apuntan a que los jóvenes utilizan más en proporción las plataformas de trabajo por ejemplo Huws, Spencer, Syrdal & Holts (2017) o Edelman Inteligence (2018), sin embargo, los mayores representan una proporción importante de los trabajadores (en los estudios de Huws et al., en el rango entre el 11% y 17%). Por otro lado, las razones (**motivaciones**) del uso de plataformas no son las mismas según el rango de edad, los jóvenes prefieren utilizarlas para formarse u obtener ingresos mientras que los mayores a menudo utilizan las plataformas para mantenerse activos. Respecto el **nivel de educación** un hallazgo importante

que señala el informe es que las tareas entregadas online son realizadas por personas con alta cualificación. Algunas investigaciones apuntan sin embargo que las microtareas son realizadas por personas de baja cualificación, pero otros estudios señalan a que personas con nivel alto de educación realizan también estas tareas simples.

Por último, los trabajadores mantienen en su mayoría (diversos estudios señalan que alrededor de 70-80%) un trabajo tradicional, por lo que las plataformas no son la única fuente de ingresos. Esto difiere según las plataformas y según las regiones/países (por ejemplo, en el estudio de Huws et al 2017, la proporción de los trabajadores cuyos ingresos dependían más del 75% de las plataformas variaba según el país entre 3-12%). Si comparamos el segmento online profesional, cifras de Upwork de 2012 estimaban que el 50% de sus trabajadores señalaban que la plataforma era su única fuente de ingreso (Kuek et al, 2015), este valor era un 39% para los trabajadores de AMT (Berg, 2016) y un 24% para conductores de Uber. Estas cifras parecen apuntar que a medida que la plataforma aumenta en cualificación la proporción de trabajadores con la plataforma como única fuente de ingresos aumentaría (una hipótesis a contrastar en estudios futuros) y, por otro lado, a la necesidad de segmentar por tipos de trabajadores en función de la proporción de ingresos proveniente de las plataformas a la hora de diseñar políticas.

Número de empleados en plataformas. La mayoría de las plataformas del estudio europeo emplean a menos de 50 personas. Solo se identificaron 36 plataformas que empleaban al menos 50 personas. Esto sugeriría que el número de empleados para la gestión de las plataformas estaría en el rango de unos miles de personas (Fabo, Beblavý, Kilhoffer, & Lenaerts, 2017). Estos datos no son desagregados por plataformas de baja/alta cualificación, pero si apuntan a que el número de empleados es bajo en comparación con el número de proveedores de servicios y clientes de la plataforma.

En definitiva, la literatura parece apuntar a que la cuantificación del fenómeno no es fácil, no existen métodos estandarizados ni armonizados (se usan encuestas, *data scraping*, ...) pero los datos entre estudios no son coherentes) y es cambiante, por la dinámica viva de las propias plataformas que están en su fase de infancia, lo que apunta a una necesidad de generar instrumentos de medición externos a los sistemas de gestión de las plataformas para estudiar la evolución y la relevancia del fenómeno del trabajo de plataformas.

Tipos de plataformas. Caracterización.

Para proseguir con la caracterización de las plataformas de trabajo cualificado, nos planteamos qué variables son relevantes para su descripción que presentamos a continuación. Se toma como base el informe de Eurofound (2018a) como principal fuente que agrega una revisión exhaustiva de la literatura y se complementa con otras fuentes. Este informe agrupa las variables de las plataformas en cuatro categorías: elementos estructurales, modelos de negocio, elegibilidad/accesibilidad, el proceso de matcheo y las referidas a los tipos de tareas. A continuación, se presenta por un lado dos factores relevantes identificados por De Groen et al. (2016) y la lista de variables del marco de Eurofound anterior y su descripción centrándonos de nuevo en las que consideramos más aplicables al trabajo cualificado, tratando de simplificar también el modelo de Eurofound (que tiene en cuenta 27 categorías) para una mejor operacionalización. Esta lista es susceptible de mejora en futuras aproximaciones.

Existen dos factores relevantes que afectan tanto a las plataformas de trabajo cualificado como las de baja cualificación (De Groen, Maselli, & Fabo, 2016), el primero es la **localización del servicio**. En algunos casos los servicios son virtuales (por ejemplo, tareas de diseño gráfico que se realizan en Upwork) y globales (pueden realizarse desde cualquier parte del mundo); en otros son locales y/o físicos (servicios de viajes, las reparaciones en una casa...). Un segundo factor relevante es el de la **cualificación**, si se requiere alta, media o baja cualificación (De Groen & Maselli, 2016). Así pues, tomando el marco de De Groen y Maselli, podemos encontrar plataformas virtuales y globales de alta cualificación como es el caso de Upwork, 99Design y CoContest y plataformas locales de alta cualificación como es el caso de TakeLessons (De Groen, Maselli, & Fabo, 2016). Otro factor a tener en cuenta es el método **de asignación de la tarea** (Fabo, Beblavý, Kilhoffer, & Lenaerts, 2017) identificaban que las dos formas más comunes de asignar tareas son: el cliente elige las tareas a través del marketplace (35% de las plataformas), o la plataforma los asigna directamente (35%). A estas dos formas les sigue la negociación entre proveedores de servicios y clientes (15%), por el proveedor de servicio (8%) concursos (4%), y otros (2%).

Marco teórico de Eurofound

En cuanto a los **elementos estructurales** destacan la relación entre plataformas, clientes y trabajadores, el tamaño de la plataforma, la posición competitiva de la plataforma, el sector y ocupación y el nivel de dinamismo de las plataformas.

Relación entre plataformas, clientes y trabajadores. En el caso de plataformas de trabajo cualificado si adaptamos la referencia de Eurofound (2018a) para el tipo de plataformas cualificadas se dividiría en: 1) Algunas plataformas como Upwork que representan una compañía que ofrece servicios coincidentes entre clientes y trabajadores (Eurofound, 2018a). En este caso el propietario de la plataforma es distinto del cliente. La plataforma tiene más valor cuanto más clientes y trabajadores estén en ella, lo que se denomina “efectos de red; 2) Otra forma de relación es que la plataforma es interna a una organización (es parte de ella, la plataforma es el cliente) y hay que ser empleado para poder acceder a ellas, un ejemplo de este caso es la china Grupo Haier, fabricante de electrodomésticos, ya mencionado (Hamel & Zanini, 2018); 3) Otra tipología relacionada con la anterior sería la que el empleador es propietario de la plataforma, pero subcontrata externamente tareas a trabajadores, este sería el caso por ejemplo de Vipkid que pone en relación a profesores de habla inglesa con niños chinos para el aprendizaje del inglés; y, 4) Una estructura en forma de cooperativas en que los clientes son miembros de la plataforma, de este último caso no se han encontrado plataformas de trabajo cualificado. Por último, a veces una misma empresa puede estar utilizando varios modelos de plataforma. Consideramos esta clasificación útil porque pone de manifiesto tendencias emergentes en las que se puede profundizar desde un punto de vista más cualitativo que no son tan mediáticas y sin embargo son relevantes, ya que pueden ser adoptadas en un futuro por empresas tradicionales, el caso del Grupo Haier que convierte la estructura de una empresa tradicional a una estructura de plataforma es ejemplo de ello.

Tamaño de la plataforma. En este caso el tamaño puede venir dado por el número de clientes, el número de trabajadores, o el número de actividades, o transacciones en la plataforma (Eurofound, 2018a) o por la facturación de la plataforma, Fabo et al. (2017) presentaban una clasificación en pequeñas, medianas, grandes y muy grandes. Las plataformas que incluían trabajo cualificado que estos autores presentaban de ejemplos estaban incluidas en la categoría de pequeñas o muy grandes.

Posición de la plataforma. Si está en una situación de monopolio, oligopolio o competición. La situación de monopolio da a la plataforma mucho poder sobre clientes y trabajadores, el caso de la competición hace que las plataformas luchen para capturar tanto clientes como usuarios. Esta variable puede ser importante desde el punto de vista de la asimetría de poder plataforma-trabajador y por otro lado de cara al censo de trabajadores, hay trabajadores que lo son en varias plataformas.

Sector y ocupación. En este caso, por el objeto de nuestra investigación descartamos sectores de transporte, acomodación, servicios para la casa, finanzas y nos centramos en el de tareas profesionales bajo demanda. A ese respecto el estudio de PWC y la Comisión Europea DG Grow en 2016 (Vaughan & Daverio, 2016) estimaban el segmento de servicios bajo demanda profesionales con unos ingresos de 100 millones de euros y un valor de transacciones de 750 millones de euros, el quinto de los cinco sectores estudiados en volumen. Por otro lado, en un informe de PWC de 2017 citado por Eurofound (2018a), se estima que el porcentaje de clientes ofreciendo servicios profesionales en Finlandia en 2016 era de un 3%. En lo que respecta a la ocupación y los tipos de tareas se destacan los trabajos realizados por iLabour de la Universidad de Oxford que crearon un índice (Online Labour Index) para monitorizar en tiempo real la oferta y la demanda de las plataformas más grandes y sus transacciones por países y ocupaciones. Un análisis entre 2016 y 2017 mostraba que las ocupaciones de desarrollo de software y de tecnología eran el área donde había publicadas mayor número de tareas, mientras que la segunda área era la de trabajo creativo y multimedia (ambas de alta cualificación). La tercera área era el de entrada de datos y trabajo administrativo que en este caso engloba tareas de media y media alta cualificación (Kässi & Lehdonvirta, 2016). Aun en crecimiento según la fuente anterior, otra fuente, De Groen et al. (2016) mostraba al trabajo informático como la quinta categoría en tareas completadas por detrás de otras cuatro categorías de menos cualificación (reparación de casas, jardinería, transporte, cuidado de animales).

Dinamismo de la plataforma. El último factor que caracteriza la estructura de las plataformas es su dinamismo. El ciclo de vida de las plataformas está en su estadio inicial, y estamos en un momento en la que lo que prolifera es la innovación en productos y servicios aunque hay algunas plataformas más estables que otras según se apunta en el informe de Eurofound (2018a).

En cuanto a **los modelos de negocio de la plataforma** se tiene en cuenta la transparencia entre cliente y trabajador, el tipo de cuota, condiciones de los pagos, conducta de la plataforma, nivel de autonomía, servicios adicionales ofrecidos, tipo de

contrato entre la plataforma y el trabajador, acceso a protección social y acceso a representación (Eurofound, 2018). **Transparencia entre cliente y trabajador.** A tenor de la revisión de Eurofound (2018a), mientras que en las plataformas de microtareas y concursos de diseño las relaciones de trabajo entre cliente y trabajador pueden realizarse de forma anónima, lo usual en plataformas en las que el trabajo es más complejo o de mayor duración como Upwork y Freelancer es que la información de cliente y trabajador se comparta una vez que se ha realizado el **macheo** entre la tarea ofertada por el cliente y el trabajador. **Las cuotas a la plataforma** se pueden realizar por suscripción la primera vez, cuando hay un **macheo** exitoso o al terminar la tarea de forma exitosa y la **realización de los pagos** se puede hacer directamente entre el cliente y el trabajador y más común a través de la plataforma según investigaron Prassl y Risak (2016) citados en Eurofound (2018a). La adhesión a la plataforma toma lugar después de haber aceptado unos términos y condiciones de **conducta en la plataforma**, y supone la aceptación de **mecanismos de control y vigilancia** que en la mayoría de los casos proporcionan control al cliente y poco al trabajador (por ejemplo, en el caso de Upwork el cliente puede acceder a una aplicación que es una especie de diario las tareas realizadas por el trabajador). Otro elemento importante es el del **rating** o valoración que en algunos casos se permite para ambos, clientes y trabajadores (es el caso de Upwork) y en otros solo al cliente. El **nivel de autonomía** aumenta cuando las tareas son de una mayor complejidad y menor granularidad. Por ejemplo, en plataformas como Upwork, Thumbtack y la plataforma de intercambio de guías locales Vayable (Eurofound, 2018). La **fijación de los precios** en algunas plataformas se deja a discreción del trabajador, otras aplican un precio mínimo para tareas específicas, o fijan precios estándares mientras que otras utilizan una fijación de precios dinámica generalmente dependiendo de algoritmos. Aunque a veces hay otras posibilidades, en las que la plataforma recomienda el fijado de los precios al trabajador según la evaluación que hace de su experiencia, en cierta forma penalizando a los trabajadores con experiencia en el campo, pero sin experiencia en el trabajo de plataformas, según pudimos comprobar en una entrevista a una trabajadora de Upwork en tareas de traducción. Otro elemento a tener en cuenta son los **servicios adicionales ofrecidos por la plataforma** que abarcan desde el **macheo** y visibilizar las tareas en función de las habilidades del trabajador (o de las habilidades que la plataforma estima que tiene el trabajador), la división de proyectos en tareas, guías para trabajadores y clientes, recomendaciones de tareas y en algunos casos hasta **trainings** para trabajadores.

La tercera categoría para la caracterización de variables que considera el modelo de Eurofound (2018a), es la elegibilidad/accesibilidad que tienen en cuenta el tipo de **clientes** (individuos, organizaciones privadas o públicas), el tipo de **accesibilidad a la plataforma** por parte de los trabajadores, si es abierta para todos o restringida en función de capacidades técnicas o de una suscripción de pago como ocurre por ejemplo en alguna plataforma de producción multimedia, y por último el **tipo de accesibilidad social**, si implica revisiones de calificaciones o dependen de los registros de complejidad de tarea o los ratings de la plataforma como es el caso de Upwork que ofrece diferentes niveles de acceso a oportunidades de trabajo en función de las anteriores variables.

La cuarta categoría contiene variables respecto a la **forma de macheo** entre el trabajador y la tarea/cliente. La forma de **macheo** puede ser a través de concursos o una asignación. El **iniciador** de la actividad puede ser el cliente o el trabajador. La forma de selección puede ser de tipo algorítmico o llevada a cabo por el cliente teniendo en cuenta la información disponible, y a veces después de una negociación del cliente – trabajador. El **número de trabajadores pagados** por tareas es en su mayoría individual, pero hay veces en que la modalidad de concursos se elige a más de uno o cuando hay que responder encuestas se da el caso de que haya varios trabajadores aplicando a la misma tarea.

La quinta y última categoría del marco de Eurofound (2018a) es la relacionada con las tareas. Una variable es la **escala** de la tarea. Aunque existen microtareas de media-alta cualificación (por ejemplo, moderación de contenidos donde los trabajadores identifican contenido ofensivo para empresas como Google o Facebook), las tareas de mayor escala o proyectos que implican una relación de largo plazo entre trabajador o clientes es posible que conlleven un mayor nivel de cualificación. Además, este tipo de grandes tareas o proyectos se tarifican y compensan más como en el caso del mercado tradicional. La **complejidad de tareas** se puede dividir en tareas rutinarias, tareas complejas y tareas creativas. En las plataformas de trabajo cualificado estarían embebidas los dos últimos tipos. El nivel requerido de habilidades se distingue entre bajo, medio y alto y en general va asociado con el tipo de ocupación. Por ejemplo, en un nivel alto de habilidades estarían inmersas las actividades profesionales o especializadas de servicios legales (por ejemplo, Upcounsel señalado por Aloisi (2015) y ILO (2016a) citados en la referencia de Eurofound, o servicios médicos (algunas compañías de seguros se están planteando por ejemplo ofrecer primeras consultas online a pacientes por parte de médicos disponibles en plataformas). Por último, se debe tener en cuenta la **forma de la provisión del servicio**, si es online, local o global (ver los ejemplos más arriba de De Groen & Maselli (2016).

El modelo de Eurofound es exhaustivo y es teórico, aunque quizá excesivamente complejo en número de variables desde el punto de vista de la operacionalización. También se podría simplificar todavía más para el caso de las plataformas de trabajo cualificado. Por otra parte, quizá no cubra bien los casos de plataformas internas en empresas donde muchas de las variables anteriores no aplicarían.

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

Desde la perspectiva de las organizaciones, hay una variedad argumentos a favor del uso de las plataformas como fuente de trabajo (Corporaal & Lehdonvirta, 2017): 1) El uso de plataformas proporciona flexibilidad a distintos niveles: numérica, por poder ajustar su fuerza de trabajo o el número de horas trabajadas en respuesta a los cambios del entorno; funcional, para asignar a los trabajadores a distintos tipos de tareas en función de las habilidades; y financiera, con la posibilidad de ajustar los costes de acuerdo con el precio del trabajo. 2). Permite la permeabilidad de la organización y hacer que el conocimiento pueda fluir, favorecer la innovación abierta. Sin embargo, tampoco está exento de desafíos entre los que se encuentran la resistencia interna al cambio, la falta de encaje entre los trabajadores y la empresa, el incremento de costes de coordinación, la necesidad de complementar el aprendizaje interno con externo y de crear infraestructuras sociotécnicas para organizar el trabajo de plataforma. Los autores Corporaal & Lehdonvirta, proponen unas medidas para adoptar exitosamente el uso de la plataforma: crear un ambiente seguro de experimentación para el aprendizaje, asegurar el encaje del modelo con la organización y crear un clima de apoyo para su implementación.

CONDICIONES DE TRABAJO

En este apartado se revisarán las condiciones de trabajo extrayendo de la revisión previa de Eurofound (2018a) lo aplicable a las plataformas de trabajo cualificado y se complementará con otras fuentes.

Riesgos para la salud física y la seguridad. El trabajo cualificado con tareas online entraña riesgos derivados de la fatiga visual o musculoesquelética como apuntaba Huws (2016). Por otro lado, el trabajador de plataforma puede trabajar en ambientes poco ergonómicos según señalaban Tran & Sokas (2017, p. 64) citados en Eurofound (2018a) o quizás hacerlo desde empresas de coworking (esta es una tendencia que podría confluir también con la del trabajo de plataforma para el caso de los cualificados).

Horas de trabajo y balance trabajo-vida personal. La investigación apunta a que se trabajan un número limitado de horas en las plataformas con excepción de quienes las utilizan como principal fuente de ingresos. Los problemas a los que se enfrentan los trabajadores en este aspecto no percibir ingresos durante los tiempos de espera, o la necesidad estar siempre disponible hasta el punto de impedir vacaciones o descansos, en la línea con la tendencia FOMO (Fear of missing out) solo que esta vez el no estar se traduce en falta de ingresos. Por otro lado, el estudio de Eurofound no profundiza sobre el mix de trabajos. Aunque desde el punto de vista aislado las horas de plataforma no sean muchas, las cifras apuntan a que se combinan con otros tipos de trabajos. En este caso, la conciliación se complica todavía más.

Intensificación del trabajo y estrés. Como la disponibilidad del trabajo está expuesta a mucha incertidumbre cuando aparecen las ofertas están expuestas a plazos ajustados y ponen estrés en los trabajadores como revelan varias investigaciones citadas en el informe de Eurofound (EU-OSHA, 2017; Huws, 2016; Maselli et al. (2016). Por otro lado, análisis propios realizados a partir de videos de Youtube de profesores de inglés para niños chinos en la empresa Vipkid (la plataforma machea 500000 estudiantes y 60000 profesores señalan que están descontentos por las pocas vacaciones, el control o lo difícil que resulta desconectar, o la necesidad de adaptarse a horarios de China (levantarse muy pronto o dar las clases de madrugada).

En definitiva, un caso particular de una tendencia más general donde la tecnología juega un papel esencial en el llamado trabajo sin límites (Allvin , 2011) y la intensificación del trabajo del conocimiento (Pérez-Zapata, 2015).

Nivel de flexibilidad, autonomía y control. La mayoría de la investigación previa plantea que una razón importante para trabajar de esta forma es la flexibilidad, “decidir el qué (las tareas), y el tiempo de trabajo (cuando, con qué frecuencia, cuánto tiempo) y cómo de hace la tarea o se organiza el proceso de trabajo” (Eurofound, 2018a). En el caso del ejemplo de elaboración propia, Vipkid, algunos de los beneficios señalados por los profesores en los videos de Youtube son la gran flexibilidad, trabajar desde

casa, a parte de otros como una fuente extra de ingresos, o actividad bien pagada. Con la flexibilidad y el control interactúan otras variables y empeorarían si la fuente única de ingresos es la plataforma. A este respecto, trabajadores que tengan completa autonomía en su tiempo de trabajo tienen más potencial de señalar problemas de conciliación vida personal-familiar (Eurofound, 2016). Otra variable que puede interaccionar es la reputación que puede mermar cierta libertad a la hora de poder elegir las tareas a las que optar según señalaban Martin et al. (2016). Por último, el papel de los algoritmos en el control es un área para profundizar en un futuro (ver por ejemplo el artículo del The New York Time sobre Uber (Scheiber & Huang, 2017)).

La **remuneración** parece ser más alta para servicios online profesionales, aumenta cuanto mayor son las habilidades requeridas y el nivel de complejidad de la tarea y en algunos casos está próxima al del mercado tradicional

REGULACIÓN DEL EMPLEO DE PLATAFORMAS

Este apartado queda fuera de los objetivos de nuestra investigación inicial.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este estudio profundiza a través de una primera aproximación sobre un fenómeno de creciente relevancia que ha sido poco estudiado, el trabajo en plataformas de alta cualificación. El estudio busca un marco de análisis desde una perspectiva interdisciplinaria, la de organización de empresas y la de condiciones de trabajo y es un trabajo en proceso. Para ello se ha filtrado los casos que aplican a plataformas cualificadas de la literatura previa en especial del informe de Eurofound de 2018 *Platform work; types and implication for work and employment* junto con otras referencias o casos de la literatura gris.

El fenómeno del trabajo de plataforma de alta cualificación es un emergente e incipiente y aún se sitúa en una adopción baja menor que estimamos en menor del 5% en plataformas de trabajo cualificado, sin embargo, la adopción de plataformas como estructuras y nuevas formas de trabajo es un fenómeno que está emergiendo y está empezando a adoptarse más de lo que creemos, en parte, porque se desconoce la adopción real de plataformas (al menos en los informes europeos revisados no se menciona) de las empresas tradicionales como forma nueva de estructura (Grupo Haier) o de nuevas empresas verticalizadas (ejemplo de Vipkid en educación) más allá de los segmentos algo más estudiados de servicios profesionales y microtarefas. Por su poco nivel de madurez es buen momento para realizar estudios cualitativos y tratar de identificar las tendencias emergentes que sirvan para generar políticas futuras. Por otro lado, el trabajo cualificado en plataformas crece, pero en proporción de tareas está por detrás del trabajo no cualificado.

Algunas recomendaciones a raíz de este estudio preliminar todavía en proceso serían:

- 1) La importancia de segmentar los tipos de trabajadores y seguir su evolución para entender las distintas problemáticas y elaborar las políticas adecuadas (trabajo a tiempo completo en la plataforma, trabajador a tiempo parcial o aficionado/espórico). Como se ha visto, que el trabajador diversifique con distintos tipos de trabajo y combine varias modalidades es una tendencia creciente. En la investigación previa no queda claro si esta tendencia es una tendencia de largo plazo o viene heredada de la gran recesión.
- 2) La necesidad de generar instrumentos de medición externos a los sistemas de gestión de las plataformas para estudiar la evolución del fenómeno. El fenómeno es todavía pequeño y emergente, pero hay que monitorizarlo para conocer su evolución. El otro motivo es para distinguir entre los segmentos más relevantes con el objetivo de generar políticas adaptadas a ellos. La medición es compleja, requiere estandarización ante un fenómeno cambiante (muchas de las plataformas se fusionan unas con otras).
- 3) La asimetría de poder y la gestión del balance de intereses de la plataforma y su doble gestión del mercado y del trabajo: lo que es propicio para el mercado puede no ser bueno para el trabajador. Es necesario diseñar mecanismos de vigilancia y transparencia para las plataformas que impidan hacer un uso inadecuado de su poder. A menudo los algoritmos trabajan como cajas oscuras, pero como se ha podido comprobar muchas veces incorporan sesgos. ¿Hasta qué punto es permisible que un trabajador que está preparado no tenga acceso a ciertas tareas por que la plataforma no se las visibiliza? ¿Es adecuado dar todo el poder al cliente para monitorice al trabajador? En otra línea de discusión quizá sería conveniente diseñar y exigir indicadores de información no financiera específicos para las plataformas.

- 4) La necesidad de construir una oferta de beneficios de apoyo al trabajador de plataforma. Si las plataformas necesitan de los efectos de red para aumentar su valor y para ello aumentar el número de trabajadores y clientes. Un “win-win”, sería proveer de servicios de valor añadido a los trabajadores. Plataformas como la china Didi Chuxing están creando un ecosistema alrededor de los conductores en el ámbito de lo no cualificado y en otros ámbitos de mayor cualificación surgen empresas como Bold Commerce por ejemplo para ayudar a los trabajadores a gestionar sus tiendas en Shopify.

BIBLIOGRAFÍA

- Allvin, M. (2011). *Work without boundaries : Psychological perspectives on the new working life*.
- Álvarez-Hernández, G. (2017). Economía colaborativa: El capitalismo de la multitud. Recensión. *Observatorio De Las Ideas (ODLI) N.º 51*.
- CB Insights. (19 de enero de 2019). *CBInsights*. Obtenido de <https://www.cbinsights.com/research/best-venture-capital-investments/>
- 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*. . Oxford Internet Institute. University of Oxford.
- De Groen, W. P., & Maselli, I. (2016). *The impact of the Collaborative Economy*. CEPS Special Report.
- De Groen, W., Maselli, I., & Fabo, B. (2016). *The digital market for local services: a night stand for workers?* Brussels: CEPS Special Report nº133 CEPS.
- Edelman Intelligence. (2018). *Freelancing in America*. Comissioned for *Upwork and Freelancers Union*.
- Eurofound. (2015). *New forms of employment*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Eurofound. (2016). *Sixth European Working Conditions Survey - Overview report*, . Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Eurofound. (2016). *The future of work. Skills and resilience for a world change*.
- Eurofound. (2018). *Employment and workin conditions of selected types of platform work*. Luxemburg: Publications Office of the European Union.
- Eurofound. (2018a). *Platform work: Types and implication for work and employment. Literature review*.
- Eurofound. (2 de Noviembre de 2018b). *Eurofound*. Obtenido de <https://www.eurofound.europa.eu/publications/blog/platform-work-breaking-barriers-or-breaking-bad>
- Evans, P. C., & Gawer, A. (2016). *The rise of the platform enterprise, the Center for Global Enterprise*. the Center for Global Enterprise.
- Fabo, B., Beblavý, M., Kilhoffer, M., & Lenaerts, K. (2017). *An overview of European platforms: Scope and business models*. Joint Research Center, Publications Office of the European Union, Luxemburg.
- Foundation for European Progressive studies, University of Hertfordshire, & UNI Europa Global Union. (2017). *Work in the European gig economy. Employment in the era of online platforms*.
- GP-Bullhound. (19 de Enero de 2017). *Unicorns, Dragons, Decacorns. Titan of tech. Europe's Flagship Companies*. Obtenido de <https://www.gpbullhound.com/wp-content/uploads/2017/09/GP-Bullhound-Research-European-Titans-of-Tech-2017.pdf>
- Green, D. D., Walker, C., Alabulththim, A., Smith, D., & Phillips, M. (2018). Fueling the Gig Economy. A case study evaluation of Upwork.com. *Management and Economics Research Journal, Vol 4*, 104-112.

- Hamel, G., & Zanini, M. (2018). The end of bureaucracy. How a Chinese appliance maker is reinventing management for the digital age.
- Huws, U. (2016). *A review on the future of work: online labour exchanges or crowdsourcing: Implications for occupational health and safety*. Obtenido de EU-OSHA: https://oshwiki.eu/wiki/A_review_on_the_future_of_work:_online_labour_exchanges_or_crowdsourcing (Accessed: 15 March 2018).
- Huws, U., & Joyce, S. (2016). *Character of Austria's "gig economy" revealed for the first time*. UNI Europa September 2016.
- Huws, U., Spencer, N., Syrdal, D., & Holts, K. (2017). *Work in the European gig economy: Research results from the UK, Sweden, Germany, Austria, the Netherlands, Switzerland and Italy*. FEPS, UniGlobal and University of Hertfordshire.
- Kässi, O., & Lehdonvirta, V. (2016). Online Labour Index: Measuring the online gig economy for policy and research. *Internet, Politics and Policy*.
- Katz, L. F., & Krueger, B. A. (2019). Understanding trends in alternative work arrangements in the United States. *NBER*.
- Kittur, A., Nickerson, J., Bernstein, M., Gerber, E., Shaw, A., Zimmerman, J., . . . Horton, J. (2013). The future of crowd work. *Computer supported cooperative work*, pp. 1301–1318.
- Kuek, S. C., Paradi-Guilford, C., Fayomi, T., Imaizumi, S., & Ipeiritos, P. (2015). *The global opportunity in online outsourcing*, World Bank Group, Washington DC, U.S. Washington DC, U.S.: World Bank Group.
- Lowrey, A. (Enero de 2019). *The atlantic*. Obtenido de <https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2019/01/gig-economy-isnt-really-taking-over/580180/>
- Martin, D., O'Neill, J., Gupta, N., & Hanrahan, B. (2016). Turking in a global labour market. *Computer Supported Cooperative Work: CSCW: An International Journal*, 25(1), 39–77.
- Mckinsey & Company. (2016). *Intependent work: choice, necessity and the gig economy*. Mckinsey Global Institute.
- Miura, F. (2018). *The "sharing economy" Startups 36*. Obtenido de slide share.
- Pérez-Zapata, O. (2015). *Trabajo sin límites, salud insostenible: La intensificación del trabajo del conocimiento (E-PRINTS. Universidad Complutense de Madrid)*.
- Pesole, A., Urzì Brancati, C., Fernández-Macías, E., & Biagi, F. (2018). *Platform workers in Europe: Evidence from the COLLEEM survey*. Luxembourg.: Joint Research Centre, Publications Office of the European Union,.
- Plaza, A. (2018). *eldiario.es*. Obtenido de La cuadrilla nocturna que carga patinetes por cinco euros en Madrid: "Somos todos chavales": https://www.eldiario.es/madrid/cuadrilla-nocturna-patinetes-Madrid-chavales_0_824167832.html
- PWC. (2014). *The sharing economy: how will it disrupt your business. Megatrends the collisions*.
- Scheiber, N., & Huang, J. (2 de abril de 2017). *New York Times*. Obtenido de <https://www.nytimes.com/interactive/2017/04/02/technology/uber-drivers-psychological-tricks.html>

- Sundararajan, A. (2016). *The sharing economy. The end of employment and the rise of crowd-based capitalism*. MIT Press.
- The New York Times* . (2017). Obtenido de Uber Psychological tricks: <https://www.nytimes.com/interactive/2017/04/02/technology/uber-drivers-psychological-tricks.html>
- Thinkers 50. (2014). *Thinkers50*. Obtenido de The rise of the sharing economy: <https://thinkers50.com/wp-content/uploads/The-Rise-of-the-Sharing-Economy.pdf>
- Van Alstyne, M. W., Parket, G. G., & Choudary, S. P. (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard Business Review*, 54-62.
- Vaughan, R., & Daverio, R. (2016). *Aseessing the size and presence of the collaborative community in Europe*. PWC. European Comission.
- Whippman, R. (24 de Noviembre de 2018). *Everything is on sales. Even us. The constant pressure to sell ourselves on every possible platform has produced its own brand of model anxiety*. Obtenido de The New York Times: <https://www.nytimes.com/2018/11/24/opinion/sunday/gig-economy-self-promotion-anxiety.html>

