

# Digitalizar, adaptarse e innovar: Retos y oportunidades que se presentan a los sindicatos en medio de la pandemia de COVID-19 y el periodo de recuperación

***Mohammed Mwamadzingo***

Economista principal, Oficina para las Actividades de los Trabajadores (ACTRAV), OIT

***Sylvester Kisonzo***

Director Técnico de TIC, Alianza para una Revolución Verde en África (AGRA), Nairobi (Kenya)

***Naome Chakanya***

Investigadora Superior, Instituto de Investigación sobre Desarrollo Económico de Zimbabwe, Harare (Zimbabwe)



## Introducción

Tras el estallido de la pandemia de COVID-19 y los cambios conexos en el mundo del trabajo, caracterizados por el teletrabajo, el distanciamiento social y los protocolos sanitarios de la pandemia, la adopción de tecnologías digitales en el lugar de trabajo, la economía y los ámbitos sociales adquirió un lugar central. Fueron necesarias nuevas formas de llevar a cabo las actividades para controlar la propagación y el impacto de la COVID-19. Esta situación también afectó especialmente a los trabajadores y a sus organizaciones: internet y los sistemas a los que se podía acceder en línea se convirtieron en elementos fundamentales para las funciones diarias de los sindicatos.

Las nuevas formas de trabajo no comenzaron con la COVID-19. Términos como *telecommuting* o *teleworking* fueron acuñados a principios de los años setenta por Jack Nilles, conocido popularmente en los círculos tecnológicos como el padre del *telecommuting* o teletrabajo, con el respectivo significado de «uso de la tecnología en lugar de desplazarse al trabajo» y «uso de la tecnología en lugar de viajar» (Nilles 1975). Ambos términos están siendo sustituidos por otras expresiones de significado similar, tales como: *trabajo a distancia*, *trabajo distribuido*, *desplazamiento del trabajo*, *trabajo inteligente*, *trabajo móvil*, *trabajo desde casa* y *trabajo fuera de la oficina*.

Una encuesta reciente concluyó que el 56 por ciento de los empleados tenían trabajos que en parte podían realizarse distancia, mientras que, según reiterados informes, sus escritorios estaban vacíos entre el 50 y el 60 por ciento del tiempo (Global Workplace Analytics 2020). Sin embargo, se ha escrito menos sobre cómo las organizaciones de trabajadores aprovechan las tecnologías digitales en sus actividades diarias de captación y organización de afiliados, investigación, negociación colectiva y diálogo social, educación y formación, movilización de los trabajadores, defensa y compromiso, dado que antes de la COVID-19 las actividades eran en su mayoría presenciales.

Además, la digitalización está obligando a los sindicatos a replantearse la manera de realizar sus actividades y de adaptarse, y también si el *sindicalismo digital o en línea* debiera ser la nueva normalidad. Con el aumento del acceso a las redes sociales, tanto dentro como fuera del lugar de trabajo, los empleadores y los sindicatos ya no pueden permitirse ignorar este fenómeno creciente o tratarlo como algo marginal (ACAS 2011). Más importancia reviste la cuestión de cómo mantener la cultura de cambios cada vez mayores en forma de adopción de mejoras o añadidos a los procesos sindicales y, al mismo tiempo, mantener los principios y valores fundamentales de las organizaciones de promover y defender los derechos de los trabajadores.

En dicho contexto se analiza en el presente artículo la digitalización desde la perspectiva de las organizaciones de trabajadores y los sindicatos de base. Se examinan también los retos incipientes: las complejidades que se suman a los déficits en materia de tecnología digital a escala nacional y el aumento de la informalización, las carencias y las oportunidades que afrontan las organizaciones de trabajadores al ir adoptando el uso de las tecnologías digitales

en el conjunto de sus actividades. Se hacen recomendaciones sobre cómo aprovechar las tecnologías digitales para movilizar a los trabajadores, así como para proteger y promover sus necesidades e intereses y luchar por ellos. En general, en el artículo se sostiene que, aunque se plantean diversos retos (tanto externos como internos), la adopción por parte de los sindicatos de las tecnologías digitales supone para ellos enormes oportunidades y beneficios que, de otro modo, no se podrían conseguir con reuniones, conferencias e interacciones físicas.

## Marco conceptual de la digitalización y las actividades de los sindicatos

Según el reciente informe *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo* de la OIT (2021), en los últimos diez años se ha quintuplicado el número de plataformas laborales digitales que están transformando el mundo del trabajo (el informe define las plataformas digitales como entidades en línea proveedoras de servicios y productos digitales). Según el informe, las plataformas laborales digitales están proporcionando nuevas oportunidades de trabajo, incluso para mujeres, personas con discapacidad, jóvenes y aquellas personas a las que marginan los mercados de trabajo tradicionales. Este crecimiento ha puesto de relieve la necesidad de un diálogo político y una cooperación normativa en el plano internacional para ofrecer oportunidades de trabajo decente e impulsar de manera más consistente el crecimiento de empresas sostenibles.

Las conclusiones del informe se basan en encuestas y entrevistas a unos 12 000 trabajadores y representantes de 85 empresas de todo el mundo en multitud de sectores. Se centra en dos tipos principales de portales laborales digitales: las plataformas en línea con base en la web, en las que los trabajadores realizan tareas en línea y a distancia, y las plataformas con base en la ubicación, en las que personas –como taxistas y repartidores–, realizan tareas en determinado lugar físico.

Los trabajadores de plataformas afrontan problemas relacionados con las condiciones de trabajo, la regularidad del trabajo y los ingresos y la falta de acceso a la protección social, la libertad sindical y los derechos de negociación colectiva. A menudo, las horas de trabajo pueden ser largas e imprevisibles. La mitad de los trabajadores de las plataformas en línea ganan menos de 2 dólares estadounidenses por hora. Además, en algunas plataformas hay una notable brecha de género en la remuneración. La pandemia de COVID-19 ha aumentado la visibilidad de muchos de estos problemas.

Las nuevas oportunidades creadas por las plataformas laborales digitales están desdibujando aún más la distinción, antes clara, entre empleados y trabajadores autónomos. Las condiciones de trabajo están reguladas en gran medida por los acuerdos de condiciones de servicio de las plataformas que, a menudo, se fijan unilateralmente. Cada vez más, los algoritmos sustituyen a los humanos para asignar y evaluar el trabajo, y para administrar y supervisar a los trabajadores.

La digitalización se caracteriza por el rápido avance tecnológico y digital mediante un mayor uso de, entre otras cosas, la comunicación móvil y la interconectividad (internet de las cosas), el *big data*, la inteligencia artificial, la robótica, los vehículos autónomos, la impresión en 3D, la nanotecnología y la biotecnología y la computación cuántica (OIT 2021). Aunque el tema de las tecnologías digitales es amplio, en este artículo se exploran tres de sus dimensiones que se entrelazan con el papel de las organizaciones de trabajadores (véase el gráfico 1).

▶ Gráfico 1. Tecnologías digitales que interactúan con el papel de los sindicatos

Dispositivos materiales	Programas para interactuar en la red	Programas informacionales
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Teléfonos inteligentes</li> <li>▶ Aparatos conectados a internet (ordenadores, portátiles, tabletas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Redes sociales (WhatsApp, Facebook, Twitter, Instagram, etc.)</li> <li>▶ Basados en la web / plataformas virtuales para reuniones, formación, conferencias, etc.</li> <li>▶ Tecnología de <i>streaming</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sitios web interactivos</li> <li>▶ Publicaciones electrónicas (por ejemplo, libros o paquetes de aprendizaje)</li> </ul>

La Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo (OIT 2019a) reconoció la importancia de dominar y gestionar la tecnología en beneficio del trabajo decente. Propuso que los trabajadores y las direcciones empresariales y estatales negociaran un proyecto que adoptara una orientación de la inteligencia artificial «bajo control humano» para garantizar que las decisiones finales que afectan al trabajo fueran tomadas por personas. El informe también recomendó la adopción de un sistema internacional de gobernanza para las plataformas laborales digitales que les exigiera el respeto de un mínimo de derechos y protecciones. Para ello, la Comisión Mundial pidió que se establezca una Garantía Laboral Universal para todos los trabajadores que incluyera los derechos fundamentales de los trabajadores, un salario vital adecuado, límites al tiempo de trabajo y garantizar la seguridad y la salud en el lugar de trabajo.

Por su parte, la Declaración del Centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo (OIT 2019b) también reafirmó la continua pertinencia de la relación de trabajo como medio para proporcionar protección laboral a los trabajadores. En cierto modo, la Declaración reconocía que hay que encontrar nuevas formas de ofrecer una protección adecuada a todos los trabajadores, con independencia de que estén empleados a tiempo completo, ejecuten pequeñas tareas en línea, se dediquen a producir en su domicilio para las cadenas mundiales de suministro o trabajen con contratos temporales.

Estas transformaciones en el mundo del trabajo pueden dar lugar a situaciones en las que la mala clasificación del empleo produzca la erosión de la relación de empleo y a nuevas formas de trabajo que no siempre ofrezcan una protección laboral adecuada. Esto afecta

sobre todo a las personas que trabajan en diversas modalidades como el trabajo temporal o el autoempleo dependiente y a quienes trabajan en nuevas formas laborales relacionadas con la transformación digital. Estas novedades amenazan el modelo tradicional y plantearán a los sindicatos un desafío particular.

Las organizaciones de trabajadores están pidiendo medidas sobre la manera de afrontar con más eficacia las externalidades negativas del cambio tecnológico, aprovechando al mismo tiempo su potencialidad. Algunos sindicatos ya están avanzando en estas cuestiones, por ejemplo en la protección de datos y la vigilancia en el lugar de trabajo, así como en la organización de la economía de las plataformas, creando muchas buenas prácticas que podrían servir de ejemplo para el conjunto del movimiento obrero. Sin embargo, en muchos casos se trata de esfuerzos aislados que no se traducen en una respuesta más amplia del movimiento obrero nacional e internacional.

### Factores que afectan la adopción de tecnologías digitales por parte de los sindicatos

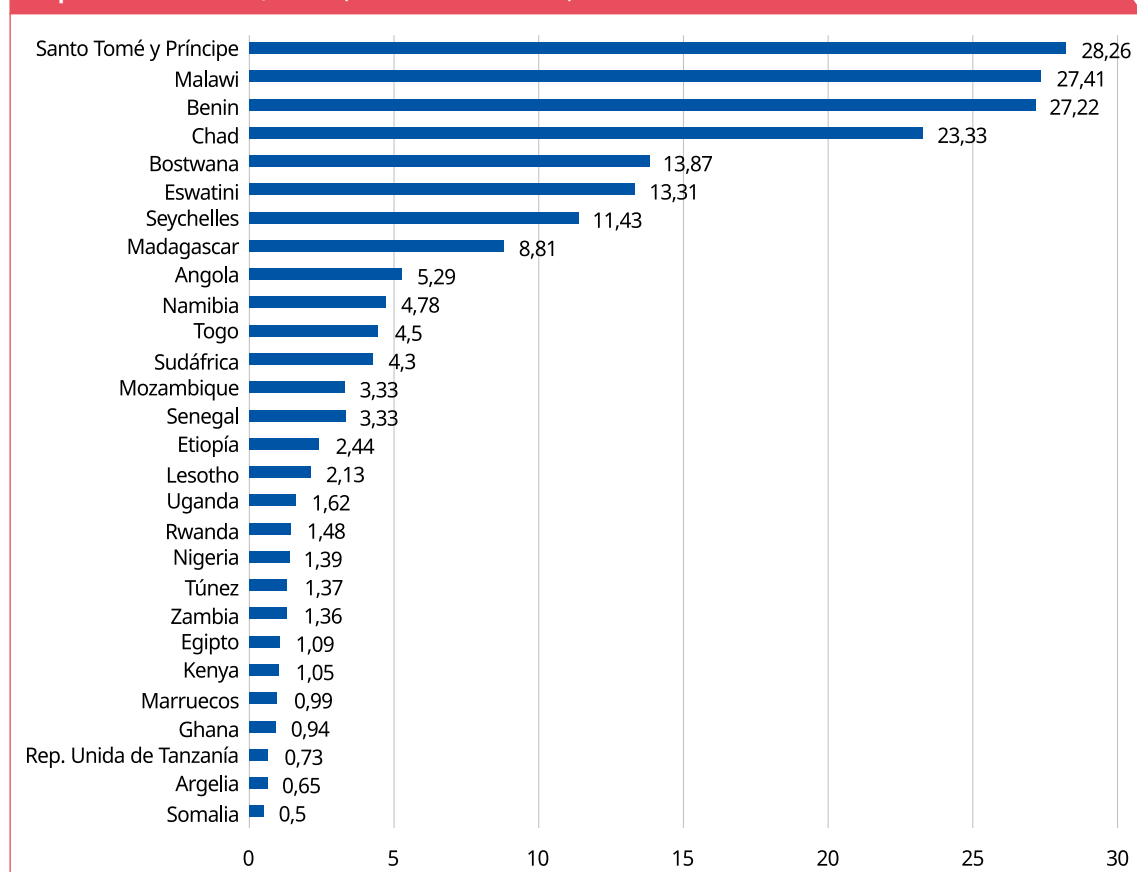
Antes de la COVID-19, la mayoría de los sindicatos (en particular, los de los países en desarrollo) no sentían prisa por asumir las tecnologías y plataformas digitales para desempeñar el mandato que tenían confiado, y seguían recurriendo sobre todo a las interacciones físicas y la alta movilidad. Sin embargo, tras haberse declarado la pandemia de COVID-19 la digitalización ha aumentado significativamente en escala, velocidad y complejidad y está evolucionando con rapidez, con lo que los sindicatos se ven apremiados para utilizar las tecnologías digitales con el objetivo de configurar su forma de operar, impulsar la prestación de servicios a sus afiliados y reforzar la promoción y la colaboración con otros participantes nacionales.

Sin embargo, la economía digital afronta algunos retos que tienden a limitar el aprovechamiento óptimo de las tecnologías digitales y de internet por parte de los sindicatos, aunque estos puedan reconocer y apreciar la necesidad de tal aprovechamiento.

**El alto costo de los datos de internet y el problema de la inasequibilidad:** Los elevados costos de los datos móviles en los países en desarrollo se deben a la carencia de infraestructura, al alto nivel de impuestos sobre el sector de la telefonía móvil y a la escasa competencia en el mismo. En el gráfico 2 se muestra el costo de 1 gigabyte en algunos países africanos.

En el gráfico 2 se muestra que en la mayoría de los países africanos el costo de 1 gigabyte es superior a 1 dólar estadounidense, importe caro para la mayoría de los trabajadores, sobre todo para los que operan en la economía informal, donde los ingresos son bajos e inestables. Incluso para los trabajadores de la economía formal, los bajos salarios hacen que los datos de internet y los dispositivos inteligentes sean caros, por lo que algunos trabajadores tienen que decidir entre tener internet o cubrir otras necesidades igualmente importantes (comida, alquiler y gastos de escolarización) para el bienestar familiar. La situación ha empeorado con la pandemia de COVID-19 y las consiguientes perturbaciones en materia de empleo e ingresos en un periodo en el que los trabajadores necesitaban estar más conectados que nunca.

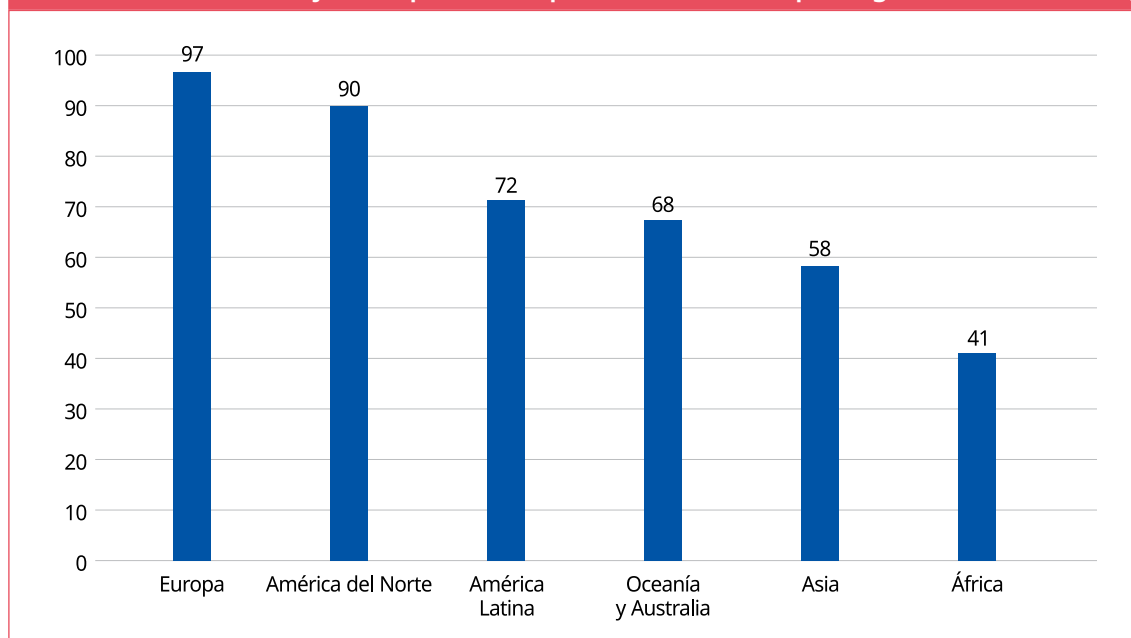
► **Gráfico 2. Precio medio por 1 gigabyte de datos móviles en una selección de países africanos, 2020 (en dólares EE. UU.)**



Fuente: Faria 2021.

En el gráfico 3 se muestra que el porcentaje de usuarios de internet en África es el más bajo (41 por ciento) en comparación con otras regiones.

▶ **Gráfico 3. Porcentaje de la población que utiliza internet, por región, 2020**



Fuentes: Statista 2020; Worldometer 2021.

**Problemas que presenta la conectividad:** En junio de 2020 alrededor del 56 por ciento de la población de África Subsahariana habitaba dentro de un rango de 25 kilómetros de la fibra (Faria 2021). La limitada infraestructura de internet y los perennes cortes de luz en algunos de los países africanos también hacen que la conectividad sea deficiente. Además, los confinamientos nacionales hicieron ver que los dirigentes sindicales dependen más de la conexión a internet en las oficinas que de sus informaciones personales. Por lo tanto, el cierre de las oficinas en los periodos de confinamiento limitó la capacidad de los dirigentes sindicales de conectar eficazmente en línea con sus afiliados.

Sigue a continuación una sinopsis de algunos de los retos que, desde el punto de vista de la tecnología, plantea el trabajo desde casa:

- ▶ **Falta de espacio:** Tras el cierre de sistemas mundiales funcionales, el trabajo, la enseñanza escolar y el ocio tuvieron lugar en los hogares. Lamentablemente, no todos los trabajadores tienen residencias lo bastante amplias como para acoger convenientemente todas las actividades que compiten y deben darse simultáneamente. La falta de espacio puede contribuir a que las prestaciones y el rendimiento no sean los mejores.
- ▶ **Disponibilidad de servicios de internet:** No todos los hogares tienen acceso a internet con calidad similar al de las empresas. Incluso cuando hay acceso a internet, es posible que no siempre sea lo bastante fiable o estable para una buena conectividad.
- ▶ **Asequibilidad de internet:** El costo del ancho de banda de internet sigue siendo elevado en la mayor parte de África, lo que plantea problemas para una colaboración

eficaz a distancia. A las organizaciones que no pueden permitirse oficinas lo bastante espaciosas para su personal tal vez les sea difícil costearse la capacidad de internet para obtener los niveles deseables de rendimiento del trabajo desde casa.

- ▶ **Privacidad y protección de datos:** Como el principal método de comunicación se limita al correo electrónico y a las herramientas en línea, menguan notablemente las posibilidades poder aplicar políticas para proteger los datos de la organización. Además, al ser una posible vía para la violación de los datos y la privacidad se pueden plantear demandas judiciales, con los enormes costos que ello conlleva.
- ▶ **Exposición a los hackers:** El uso de dispositivos móviles para conectarse a la información de la organización y a los recursos de trabajo abre vías de vulnerabilidad que pueden ser explotadas para la violación y el pirateo de los datos. Aunque existen soluciones tecnológicas para proteger eficazmente a los trabajadores en línea, los niveles de inversión necesarios para ello pueden estar fuera del alcance de las organizaciones de trabajadores con menos recursos financieros.
- ▶ **Regularidad de la comunicación:** Es imperativo mantener una comunicación consistente y puntual entre las organizaciones de trabajadores y los representantes de los empleadores y de los trabajadores para que las organizaciones de trabajadores lleven a buen puerto su mandato. Trabajar desde casa plantea problemas de coordinación de los equipos y, al mismo tiempo, suprime la ventaja de poder leer los gestos y el tono propios de la presencialidad, aspectos que son importantes a la hora de comunicarse, más aún cuando se negocian los derechos de los trabajadores.
- ▶ **Rendimiento del personal empleado:** La supervisión y el seguimiento del rendimiento de los empleados que trabajan a distancia plantea conflictos que pueden aprovechar los empleadores para atacar injustamente a determinado personal. Ni los representantes ni las organizaciones de trabajadores disponen de los datos o las pruebas necesarias para montar una sólida impugnación frente a estos empleadores abusivos y al trato injusto de los trabajadores.
- ▶ **Creación de equipos:** Las organizaciones de trabajadores se basan en la solidaridad, un inconfundible espíritu de equipo y el sentimiento de unidad. En un entorno en el que la gente trabaja fuera de la oficina, conseguir el espíritu de equipo que exige una fuerza de trabajo organizada podría ser problemático. Las organizaciones de trabajadores deben ser innovadoras y adoptar tecnologías y estrategias para crear la cultura y el espíritu de equipo que sean adecuados para la buena prestación de servicios a sus afiliados.
- ▶ **Violencia de género y desigualdades:** Los confinamientos han hecho que en familias en las que sus miembros apenas pasaban juntos un rato durante el día, de pronto se vieran obligados a pasar meses entre las mismas paredes. Además de la aparición de incompatibilidades poco conocidas, a algunas parejas les creó tensión soportar el confinamiento en el hogar, sobre todo con las drásticas reducciones de ingresos que experimentaron las familias. Y como los hijos tuvieron que adoptar la escolarización en línea, también los progenitores tuvieron que hacer de maestros, lo que redujo en



buena medida el número de horas que algunos de ellos dedicaban a su trabajo de oficina. La reducción del rendimiento de los trabajadores hizo perder oportunidades de ascenso a los afectados, principalmente mujeres u hombres de bajos ingresos en entornos familiares. Los trabajadores empoderados que manejaban las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) tuvieron menos problemas.

## La COVID-19 y la digitalización: retos y brechas en las actividades sindicales

### *Negociación colectiva*

La negociación colectiva es uno de los mandatos fundamentales de los sindicatos. Antes de la COVID-19 ya se cernía una amenaza sobre ella debido a las nuevas formas de empleo (trabajo precario) y a la disminución del índice de sindicación: con el estallido de la pandemia la situación se ha agravado.

Una encuesta realizada por el Consejo de Coordinación Sindical de África Austral (SATUCC) en 2020 sobre el impacto de la COVID-19 en los trabajadores de África Meridional revela el estancamiento de muchas negociaciones colectivas. El 58 por ciento de los encuestados indicó que los derechos de negociación colectiva estaban suspendidos. En otros casos, los empleadores y los sindicatos recurrieron a la negociación colectiva virtual mediante diversas plataformas como Zoom, Google Meet y Skype. En el caso de los sindicatos, sus carencias tecnológicas internas (como escasez de dispositivos inteligentes y de recursos financieros para las conexiones largas) afectaron negativamente a su participación eficaz en los procesos de negociación colectiva virtual.

Además, la negociación colectiva virtual presenta su propia problemática en comparación con la que tiene lugar de modo presencial. El arte de la negociación colectiva incorpora factores como la lectura y calibración por ambas partes de las emociones y de los gestos faciales y corporales. Para los sindicatos, que suelen estar en la posición más débil, estos factores les ayudan a comunicarse, motivarse y superar estratégicamente los conflictos, y a arribar a acuerdos, todo lo cual falta en la negociación colectiva virtual.

Además, los mecanismos de acceso para preparar y organizar una reunión de negociación colectiva virtual quedan en gran parte en manos de los empleadores, con el riesgo que comporta de manipulación de los parámetros que utilicen. Los malos empleadores, por ejemplo, pueden decidir silenciar o dejar abiertos los micrófonos como forma de socavar a los representantes sindicales, en especial a quienes no tomen los debidos recaudos. Por lo tanto, es fundamental que los sindicatos tomen la iniciativa de preparar y organizar estas reuniones virtuales.

## ***Educación y formación de los trabajadores***

Los programas de educación y formación de los trabajadores son fundamentales para mantener a los sindicatos conectados con sus afiliados y para reforzar las capacidades y aptitudes de los trabajadores para articular cuestiones que les afectan. El estallido de la COVID-19 puso en jaque las formas tradicionales de los programas de educación y formación sindical, que eran predominantemente presenciales. Por ejemplo, en 2019 la Oficina de Actividades para los Trabajadores (ACTRAV) de la OIT coordinó el curso «El mundo del trabajo en evolución: nuevos métodos y técnicas de aprendizaje para mejorar la educación sindical en África». En el curso se conjugaron componentes en línea y presenciales, participaron dirigentes de la enseñanza procedentes de centros nacionales (federaciones), institutos de investigación sindical, federaciones sindicales mundiales y organizaciones sindicales regionales y subregionales de 15 países. El curso significó para los sindicatos la oportunidad de replantearse cómo reconstruir los programas de educación y formación sindical en la era de la tecnología digital.

## **Oportunidades que brindan las tecnologías digitales a los sindicatos**

### ***Colmar el vacío de participación de jóvenes***

La integración, la inclusión y la participación de trabajadores jóvenes en los sindicatos han ido cobrando impulso, aunque a una escala más lenta. Las estadísticas mundiales ponen de relieve que la población joven participa más en internet. Statista (2020) revela que el 18 por ciento de los usuarios de internet tienen entre 18 y 24 años, el 32 por ciento entre 25 y 34 años, el 19 por ciento entre 35 y 44 años, el 14 por ciento entre 45 y 54 años, el 10 por ciento entre 55 y 64 años y el 7 por ciento más de 65 años. Esto significa que la mitad de la población activa mundial de usuarios de internet tiene menos de 35 años.

La COVID-19 ha hecho más evidente que los sindicatos deben adoptar programas digitales que capten la atención de los trabajadores jóvenes, ya que la mayoría de ellos son ahora más activos en las redes sociales. Los avances en la tecnología digital proporcionarían a los sindicatos que ya se empeñan por conectarse con los trabajadores más jóvenes la manera de comunicarse con ese grupo por un medio con el que la generación más joven se siente a gusto. Durante la pandemia de COVID-19 se ha hecho más evidente que los sindicatos tienen que replantear, desarrollar y experimentar diversas modalidades virtuales de comunicarse con posibles nuevos afiliados más jóvenes.

### ***Captar un público más amplio no limitado a los afiliados sindicales***

En el contexto del descenso del índice de sindicación, de la ausencia de reuniones físicas y de las limitaciones a la movilidad a causa de la COVID-19, se ha visto que para los sindicatos es fundamental intensificar por vía electrónica las campañas y la movilización de trabajadores y ciudadanos en general (sean afiliados o no), incluidos aquellos que trabajan en la

economía informal, mediante diversas redes sociales y otras plataformas en línea. Dada la popularidad que en medios políticos han adquirido las plataformas de las redes sociales, lo mismo debe ocurrirle al sindicalismo para procurar mantener y ampliar en consecuencia su visibilidad y relevancia.

De las experiencias mundiales se desprende que las campañas mediante plataformas virtuales (especialmente Facebook, Twitter y grupos de WhatsApp) y sitios web que han sido llevadas a cabo por sindicatos los han ayudado a conectarse y a crear alianzas, redes e iniciativas solidarias no solo entre los trabajadores sino también con otras organizaciones de la sociedad civil.

Cambiar más decididamente a la modalidad electrónica en las campañas y las movilizaciones se ha hecho imperativo como complemento de las formas tradicionales que tienen los sindicatos de ejercer presión sobre gobiernos, empleadores, parlamentarios y líderes de opinión para defender los derechos laborales y el trabajo decente en general. Entre los ejemplos de campañas eficaces por vía electrónica llevadas a cabo por los sindicatos figuran «Los precios deben bajar» y «Robo de salarios» del Congreso de Sindicatos de Zimbabwe (ZCTU) y la Organización Nacional de Sindicatos de Uganda (NOTU).

### ***Cerrar la brecha de género en la participación***

En la tradición del movimiento obrero se sigue planteando el problema fundamental de aumentar la participación de las mujeres en los sindicatos y en las estructuras de dirección y de toma de decisiones. El recurso a las tecnologías digitales ofrece la oportunidad de que las sindicalistas superen las barreras físicas y financieras que históricamente han limitado su participación efectiva en las actividades sindicales. No obstante, los sindicatos deben seguir apoyando y fomentando la participación femenina en los programas en línea y en diversas plataformas de redes sociales financiando seminarios web y otros programas conexos exclusivos para mujeres.

## Estrategias innovadoras y soluciones tecnológicas para los procesos de digitalización de los sindicatos

¿Qué haría falta realmente para que una organización sindical esté bien preparada para funcionar desde cualquier lugar desde la perspectiva de la disposición a usar las TIC? En el cuadro se proporciona información útil sobre el contexto típico de un país africano.

### ► Costos orientativos de las TIC para una oficina con diez usuarios en un país africano típico (en dólares EE.UU.)

Servicio TIC/Tipo de producto	Costo mensual	Costo anual	Único/Recurrente
Configuración de la LAN, 10 usuarios		50 000,00	Único
Herramientas de productividad de oficina, 10 usuarios	400,00	4 800,00	Recurrente
Ordenadores portátiles, 10 usuarios	1 500,00	15 000,00	Único
Software de seguridad		4 000,00	Único
Configuración de la oficina en casa, 10 usuarios	400,00	4 000,00	Único
Internet para la oficina	1 000,00	12 000,00	Recurrente
Configuración del sitio web		1 000,00	Único
Mantenimiento del sitio web	1 000,00	12 000,00	Recurrente
Herramienta de colaboración (por ejemplo, Zoom)		10 000,00	Recurrente
Teléfono móvil	500,00	5 000,00	Único/cada 2 años
Unidades de teléfono móvil	500,00	60 000,00	Recurrente
Internet para el personal en casa	250,00	30 000,00	Recurrente
Seguros		2 000,00	Recurrente
Apoyo a las TIC	10 000,00	120 000,00	Recurrente
Suministros		5 000,00	Recurrente
<b>Total</b>		<b>334 800,00</b>	
Conversión de documentos en papel a su versión electrónica	1,00/página		En función de su número

Fuente: Proveedores de TIC e internet en Nairobi.

Este presupuesto orientativo no es pequeño, en modo alguno, ni siquiera para las organizaciones comerciales. Esto conlleva que a las organizaciones sindicales con menos recursos económicos se les puede plantear mayores problemas para organizar el trabajo desde casa. De hecho, los costos de las comunicaciones de datos en África Occidental y en las naciones sin litoral de África son incluso más elevados que los arriba expuestos, lo que agrava el problema de poder sacar partido de las TIC para continuar activos durante las pandemias.

Entre las opciones de que disponen las organizaciones sindicales figuran:

- **Precios no lucrativos:** Algunos proveedores de tecnología hacen ofertas no lucrativas, algunas con opciones libres de gastos; por ejemplo, Microsoft ofrece de modo gratuito su programa Office 365 a las pequeñas organizaciones sin ánimo de lucro. Las



organizaciones de trabajadores que cumplan los requisitos pueden preguntar por su disponibilidad a los proveedores correspondientes.

- ▶ **Soluciones de código abierto:** Esta es otra opción a la que pueden recurrir las organizaciones de trabajadores, al menos para algunas de sus actividades, por ejemplo los sistemas de gestión de contenidos o de bases de datos como MySQL. Aunque quizás haga falta cierto esfuerzo de personalización y configuración, cuando no se cuente con financiación se podría optar por el *software* de código abierto, aunque habría que señalar que el software libre tiene limitaciones y desventajas. Para adoptar esta opción habría que tener presentes las leyes y normativas pertinentes (como la reglamentación general sobre protección de datos).
- ▶ **Particulares con grandes fortunas:** Las organizaciones de trabajadores pueden dirigirse, en busca de apoyo económico, a personas que, disponiendo de un exceso de rentas disponibles, estén dispuestas a contribuir a mejorar las prestaciones de las organizaciones de trabajadores. En internet hay información sobre estas oportunidades de financiación.
- ▶ **Ayuda económica de solidaridad:** Las organizaciones de trabajadores pueden recurrir a los paquetes de ayuda o estímulo de algunas organizaciones o gobiernos. Entre ellos figuran instituciones internacionales de financiación, fundaciones, gobiernos y organizaciones multilaterales, que pueden ofrecer oportunidades de fondos para propuestas de financiación con un firme respaldo, oportunidades que las organizaciones de trabajadores podrían estudiar. Otra opción viable es también la de la ayuda solidaria de organizaciones sindicales con recursos abundantes.
- ▶ **Crear una cultura de trabajo híbrido:** Es muy probable que en el caso de la mayoría de las organizaciones se produzca, después de casi un año de haber dirigido sus actividades principalmente *sin estar en la oficina*, un creciente cambio hacia prácticas de trabajo a domicilio. En el reciente estudio de Global Workplace Analytics (2020), ya mencionado, se concluyó que el trabajo a distancia ha aumentado un 173 por ciento desde 2005, y que en los últimos diez años el número de personas que trabajan principalmente desde casa ha aumentado un 115 por ciento. Los datos de que disponemos indican que los trabajadores que dedicaron entre el 60 y el 80 por ciento de su horario a trabajar fuera de la oficina registran las tasas más elevadas de compromiso laboral. Los sindicatos podrían impulsar políticas que afiancen una cultura de trabajo flexible en la que se anime a los trabajadores a elegir libremente desde dónde desean trabajar.
- ▶ **Invertir en soluciones de colaboración en la nube:** Las organizaciones que emplean herramientas y sistemas de colaboración a distancia están más preparadas para facilitar la continuidad de sus actividades en tiempos de emergencia. Las herramientas de colaboración en la nube (como Zoom, GoToWebinar y MS Teams) han hecho avances considerables en acoger sesiones de colaboración virtual de calidad empresarial y a un costo inferior. De hecho, algunos proveedores de herramientas de colaboración ya no cobran por sesiones de colaboración entre persona y persona. ¿Por qué están en la

nube? Porque son accesibles desde cualquier lugar y son resilientes, pues los centros de datos están distribuidos por todo el mundo y están hechos y ubicados para resistir la mayoría de las perturbaciones.

- ▶ **Empoderar a la fuerza de trabajo sindical:** Para asegurar que la fuerza de trabajo esté bien preparada para cualquier eventualidad imprevista, hay que dotar a los trabajadores con equipos de TIC y soluciones de *software* –sobre todo las de la nube–, que tengan las especificaciones adecuadas para responder a las exigencias de la actividad. Las herramientas proporcionadas deben tener la capacidad de conectarse de forma segura a los sistemas empresariales, y los trabajadores deben tener la formación adecuada en el uso y manejo del sistema de la TIC.

Es esencial garantizar que a las organizaciones sindicales asociadas que representan los intereses de los trabajadores –y por extensión a los propios trabajadores–, se les dé las facilidades adecuadas para la prestación impecable de servicios en momentos de situaciones difíciles que puedan limitar el acceso físico a una configuración de oficina.

- ▶ **Digitalización de documentos y procesos empresariales:** Para completar el circuito, las organizaciones de trabajadores y las organizaciones o grupos afiliados deben garantizar que cada uno de sus documentos en papel sea convertido a formato de archivo electrónico. Para escanear y archivar por completo todos sus documentos, las organizaciones tienen que elegir el más adecuado entre una docena de sistemas electrónicos para la gestión de documentos (SGD) así como otras tantas empresas especializadas en el archivo de la documentación.

La experiencia de la COVID-19 nos ha mostrado que el manejo de documentos en papel pronto será una práctica del pasado. Por lo tanto, las organizaciones deben adoptar e invertir en sistemas de firma digital que se integren lo más estrechamente posible con el SGD que hayan elegido.

La automatización de todos los sistemas de actividades de la organización y de los procesos de aprobación no solo contribuirá a mejorar el rendimiento de la organización y ofrecerá la debida transparencia y responsabilidad, sino que también hará posible que la actividad de las organizaciones de trabajadores se lleve a cabo incluso en situaciones de emergencia y desde cualquier lugar. La adopción y el despliegue de tecnologías de cadena de bloques o *blockchain* o de otro tipo que faciliten la interoperabilidad entre los sistemas de las organizaciones asociadas harán que la organización esté debidamente preparada para afrontar futuras crisis. Una organización de trabajadores no puede permitirse el lujo de dejar atrás a sus organizaciones afiliadas: la unión ha de persistir, independientemente del costo o de las circunstancias.

## Recomendaciones, camino para avanzar y conclusiones

En esta sección se ofrecen recomendaciones que las organizaciones de trabajadores pueden adoptar o emplear para que durante la pandemia estén capacitadas para continuar con su actividad. También se hacen sugerencias innovadoras que afectan a determinadas funciones de los sindicatos.

Así pues, ¿cuáles son los elementos tecnológicos que facilitan a una organización sindical recurrir al trabajo desde casa? Se trata de:

1. Un **ordenador portátil** que tenga instalados una cámara de alta resolución (posiblemente ajustable) y el más reciente *software* de productividad de oficina. Conviene el personal esté provisto de escritorios para poder trabajar sentado o de pie, de sillones ergonómicos y monitores con la amplitud adecuada o, de ser posible, pantallas dobles.
2. Un **teléfono móvil inteligente** o una tableta no suponen un lujo con la práctica del *trabajo desde cualquier lugar*, por lo que es importante que sea provisto, especialmente en algunas partes del mundo donde no está garantizada la estabilidad de internet, lo que convierte al teléfono móvil inteligente en el respaldo adecuado que hace de punto de acceso a internet cuando se cae el enlace regular de banda ancha o la conexión inalámbrica wifi.
3. Una **conectividad a internet** suficiente que permita un acceso fácil y fiable a los recursos de trabajo, estén situados en las instalaciones (oficinas) o en una nube pública. Es preferible que la provisión de internet cuente con una infraestructura básica de internet por cable que distribuya adecuadamente la señal en las residencias.
4. **Herramientas de colaboración y reunión** adecuadas y de uso sencillo. Con el advenimiento de la experiencia del trabajo desde casa, las salas de reuniones virtuales están sustituyendo con rapidez a los espacios de reunión físicos. Es esencial que los equipos puedan seguir colaborando y juntos trabajar eficaz y eficientemente, como lo harían en un entorno de oficina tradicional. Por tanto, cada trabajador debería poder llamar a sus colegas, invitarlos a reuniones, reservar salas de reuniones, evaluar a los equipos, sumarse a las reuniones y organizar seminarios (ahora seminarios web) con una facilidad igual o mayor que la habitual en una oficina física.
5. Para utilizar con éxito las herramientas y sistemas tecnológicos necesarios para un buen rendimiento cuando trabajan desde casa o en cualquier otro lugar, los trabajadores deben tener los **conocimientos y aptitudes** necesarios, como por ejemplo dominar las herramientas de teleconferencia y videoconferencia por medio de la web o el teléfono móvil.
6. **Seguridad de la información y protección de datos**. El trabajo desde casa no debe comprometer la privacidad ni el cumplimiento de los requisitos de seguridad. Esta práctica ha ampliado el grupo de víctimas potenciales de ciberataques debido a la mayor presencia de internet en el nuevo espacio de trabajo. Por lo tanto, para asegurar la necesaria protección de quienes trabajan a distancia es necesario contar con una serie de herramientas tales como: políticas estrictas de gestión de cuentas o contraseñas; soluciones antivirus

actualizadas; sistemas remotos para el seguimiento, la actualización y la reparación; redes privadas virtuales; cortafuegos de internet residencial y para ordenadores de escritorio; encriptación de discos; herramientas de gestión de dispositivos móviles; autenticación basada en factores múltiples; y herramientas tecnológicas para el personal a cargo de la TIC que permitan el seguimiento y la gestión remota de la seguridad de los dispositivos, ya se trate de ordenadores portátiles, dispositivos móviles, cámaras con acceso a internet u otros dispositivos domésticos conectados a la red que conforman el internet de las cosas.

7. **Flujos de trabajo de procesos comerciales totalmente automatizados** que comprendan aptitudes de gestión de documentos e integraciones seguras con sistemas asociados que tengan soporte para la seguridad de las firmas digitales.
8. Todo lo anterior debería contar con el respaldo de un sólido **sistema de apoyo de las TIC**. Lo más conveniente para apoyar los hábitos de trabajo flexible desde casa sería disponer de un centro de comunicaciones con una adecuada dotación de personal al que los trabajadores puedan recurrir permanentemente en busca de apoyo.

A continuación presentamos algunas sugerencias de innovación que afectan al rendimiento de determinadas funciones sindicales:

### ***Planificación estratégica de las TIC dentro de las estructuras de los sindicatos***

La tecnología de la información debe considerarse importante para toda una serie de operaciones sindicales que va desde la captación y organización de afiliados, la prestación de servicios, la negociación colectiva, la investigación, la formación y la educación, hasta las campañas políticas y el mantenimiento de los principios democráticos. Los sindicatos también deben reconocer a la tecnología de la información en tanto que fuerza decisiva para imprimir forma a la relevancia que tendrán en el futuro.

Por lo tanto, con el objetivo de mejorar los procesos y las funciones, en este contexto se recomienda que dentro de las organizaciones sindicales las TIC se instalen y se respalden en tanto que componente central, y que por lo tanto estén representadas en los niveles superiores de la toma de decisiones. Ello permitirá a la dirección de las TIC poder presupuestar, planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar la adquisición, el desarrollo, el mantenimiento y el uso de los sistemas informáticos y de telecomunicaciones dentro de la organización para cumplir el mandato que le han confiado los trabajadores.

Además, es necesario crear un departamento de las TIC a cuyo frente esté un gerente (o director) de las TIC en el nivel superior de la toma de decisiones. Esta funcionalidad estratégica permitirá una mayor colaboración con los responsables de tomar decisiones en otros departamentos para identificar, recomendar, desarrollar, aplicar y apoyar soluciones tecnológicas rentables y, por tanto, definir y aplicar políticas, procedimientos y prácticas óptimas en materia de las TIC. Será en el seno de la dirección o el departamento de las TIC donde pueda tener lugar una evaluación y un diagnóstico más precisos en relación con la falta o la insuficiencia de infraestructura y capacidad en materia de las TIC. Para aplicar estas recomendaciones puede ser importante diseñar de nuevo los organigramas.



### ***Revisar y reconfigurar las negociaciones y los acuerdos en materia de convenios colectivos***

Es necesario que los sindicatos velen por que las disposiciones relativas a la digitalización y la difusión de la tecnología se integren en los convenios colectivos y en estructuras de diálogo social en el lugar de trabajo como los comités de trabajadores y los comités de empresa. Es fundamental procurar que los sindicatos y los trabajadores participen desde las primeras fases de la adopción de las nuevas tecnologías.

Dada la problemática peculiar que plantea la negociación colectiva virtual, los sindicatos tienen la posición privilegiada de contar con afiliados a nivel de taller que conocen bien el rendimiento y la posición financiera de la empresa. Muchas empresas están utilizando plataformas virtuales para comunicar sus resultados a los clientes actuales y potenciales. La facilidad para disponer de información en la era de los datos abiertos crea una plataforma en la que sindicatos y representantes pueden acceder más libremente al tipo de información que suele ser objeto de conflicto (ACAS 2011). Por tanto, los sindicatos deberían combinar esa posición privilegiada con el uso de diversas tecnologías digitales para recopilar datos y realizar análisis de tendencias de los resultados de la empresa o del sector que les permitan ser más eficaces en todos los niveles de la negociación colectiva.

Entre los factores que hacen aumentar el capital mundial de la interconexión tenemos las rápidas velocidades de internet que mejoran enormemente el acceso a la información. Del mismo modo, el movimiento obrero mundial necesita aumentar su capacidad de interconexión y su solidaridad, y movilizar y unir a los trabajadores en torno a las reivindicaciones obreras que se oponen a los aspectos negativos surgidos de las operaciones mundiales del capital. Las federaciones sindicales internacionales, gracias a su exposición a las tecnologías digitales, pueden ayudar a diversos sindicatos a triunfar en este ámbito.

### ***Reconstruir la educación y la formación de los trabajadores***

No todos los cursos tradicionales de aprendizaje presencial son fácilmente utilizables ni tampoco son compatibles con el aprendizaje en línea. Por lo tanto, es necesario que los sindicatos y sus organizaciones de servicios (institutos de investigación y educación):

- (i) Colaboren, reconstruyan y conviertan sus cursos y módulos tradicionales de aprendizaje presencial en módulos de aprendizaje, cursos y materiales didácticos electrónicos compatibles en línea y los impartan por intermedio de seminarios web.
- (ii) Inviertan en la mejora de las TIC de sus oficinas.
- (iii) Desarrollen sus conocimientos internos en metodologías de enseñanza y aprendizaje en línea. Estas pueden ser en forma de cursos únicamente en línea o de cursos mixtos (una mezcla de educación presencial y en línea).
- (iv) Busquen el apoyo de ACTRAV de la OIT para desarrollar cursos o módulos en línea a medida adecuados para la educación y la formación nacional y sectorial, como los módulos de aprendizaje en línea de la plataforma Learning Modules On-Line (LEMON) creada por el Consejo de Europa.

- (v) Garanticen que dichos cursos en línea estén acreditados, autorizados y supervisados a efectos de garantía de calidad y conformidad.
- (vi) Cooperen con expertos o con organizaciones de la sociedad civil y universidades para crear alianzas y asociaciones fundamentales en un mundo globalizado.
- (vii) Desarrollen cursos de TIC especializados en la manera de interactuar con las plataformas en línea y virtuales destinados a afiliados o miembros de base de sindicatos, estructuras sindicales y comités con base en el lugar de trabajo, como los comités de trabajadores, los comités de seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente y los comités de género.

### ***Desarrollo de aplicaciones y bases de datos en línea o en la red para los sindicatos***

Las tecnologías digitales permiten a los sindicatos desarrollar sus propias aplicaciones sindicales y para afiliados y también bases de datos de los sindicatos accesibles para sus miembros. Esto puede ser ventajoso para la contratación por vía electrónica, con formularios de solicitud de suspensión en línea, así como para atraer el interés de los trabajadores jóvenes por afiliarse a los sindicatos. Las aplicaciones web pueden tener servicios electrónicos de contratación o de pago, habida cuenta de las diversas situaciones económicas de los trabajadores y los calendarios de pagos que varían de unas personas a otras. Las aplicaciones también pueden contener información fundamental como, por ejemplo, las directrices en línea para los convenios colectivos, la legislación y la normativa en materia laboral, los ODS, los derechos socioeconómicos, las oportunidades de aprendizaje y formación y las cuestiones relacionadas con las mujeres y los jóvenes. Estas aplicaciones mantendrán el compromiso de los afiliados y multiplicarán las ocasiones para que expresen sus problemas.

### ***Aumentar la participación de la mujer en los sindicatos con las tecnologías digitales***

Las afiliadas deberían automotivarse para capitalizar y reforzar el trabajo en red y la solidaridad entre ellas, utilizando los numerosos cauces generados por las tecnologías digitales y las plataformas en línea. Deberían crear sus propios contenidos y, en lo posible, difundirlos digitalmente. Las diversas plataformas de WhatsApp ya han servido de trampolín para que aumente la participación entre las trabajadoras, pero es necesario que los debates pasen de ser un mero intercambio de retos y la creación de redes a generar debates constructivos que cuestionen las normas y sistemas patriarcales en el sindicalismo, a plantearse a sí mismas el reto de ocupar espacios de liderazgo y de toma de decisiones, a aumentar los programas en línea de tutoría y de afirmación de la confianza que con la sola participación presencial no habrían sido posibles, a reforzar los programas de intercambio intersectorial, subregional e internacional, a recurrir a movilizaciones y campañas en línea para la ratificación del Convenio de la OIT sobre la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, 2019 (núm. 190), y a potenciar la solidaridad entre las trabajadoras bajo el lema «atacar a una es atacar a todas».

## Bregar por que los gobiernos afronten el reto de la conectividad

Todos los países dependen de la calidad de sus infraestructuras para mejorar su productividad, su competitividad internacional, su crecimiento económico y la mejora del nivel de vida de sus ciudadanos. Es necesario que los sindicatos demanden a sus gobiernos nacionales que presten especial atención a crear una infraestructura resiliente, que fomenten una industrialización inclusiva y sostenible y que impulsen la innovación. En este contexto, habría que adoptar el término infraestructura con una perspectiva más amplia, que incorpore un amplio abanico de factores como, por ejemplo, infraestructuras físicas (por ejemplo, carreteras, puentes, puertos e infraestructuras de comunicaciones), instituciones socioeconómicas (sistema jurídico, sistemas normativos de los gobiernos) e incluso consideraciones tan intangibles como las normas sociales de comportamiento. Los sindicatos deben unirse a otros socios en la promoción del perfeccionamiento de directrices y prácticas óptimas en el fomento y desarrollo de las industrias de las comunicaciones y la mejora de los servicios para las empresas y los ciudadanos.

## Referencias

- ACAS (Advisory, Conciliation and Arbitration Service). 2011. «Social media in the workplace». Sitio web:  
[https://archive.acas.org.uk/media/3187/Social-media-and-its-impact-on-employers-and-trade-unions/pdf/social\\_media\\_FINAL\\_3108111.pdf](https://archive.acas.org.uk/media/3187/Social-media-and-its-impact-on-employers-and-trade-unions/pdf/social_media_FINAL_3108111.pdf).
- Faria, Julia. 2021. «Average price for mobile data in select African countries 2020». *Statista Blog*. 4 de marzo. Sitio web:  
<https://www.statista.com/statistics/1180939/average-price-for-mobile-data-in-africa/>.
- Global Workplace Analytics. 2020. «Latest Work-at-Home/Telecommuting/Mobile Work/Remote Work Statistics». Sitio web:  
<https://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>.
- OIT. 2019a. *Trabajar para un futuro más prometedor: Informe de la Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo*.
- . 2019b. *Declaración del Centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo. Conferencia Internacional del Trabajo, 108.ª reunión*.
- . 2021. *World Employment and Social Outlook: The Role of Digital Labour Platforms in Transforming the World of Work*. Resumen en español: *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: El papel de las plataformas digitales en la transformación del mundo del trabajo*.
- Statista. 2020. «Number of internet Users Worldwide from 2009 to 2020, by Region». Sitio web:  
<https://www.statista.com/statistics/265147/number-of-worldwide-internet-users-by-region/>.
- Worldometer. 2021. «Regions in the world by population (2021)». Sitio web:  
<https://www.worldometers.info/world-population/population-by-region/>.