

TRABAJO Y JUSTICIA SOCIAL

# SINDICALISMO E INNOVACIÓN

Rol de las TIC en la gestión  
de las organizaciones sindicales

**María Josefina Estrella (Coordinadora)**  
**Vanesa Núñez - Santiago Parrilla**

Diciembre 2020



¿Cuál ha sido la respuesta de las organizaciones sindicales argentinas ante el avance firme de las TIC y su impacto en las relaciones laborales? ¿Cuáles son los desafíos y las incertidumbres que se le presentan a las personas que las conducen?



El trabajo del futuro y la revolución digital recuerdan la importancia del funcionamiento de las organizaciones sindicales como actores sociales indispensables para encarar los nuevos problemas laborales y velar por la defensa de los derechos humanos fundamentales.



Parece moldearse una imagen distinta del sindicato tradicional, con un mayor nivel de eficiencia y celeridad, utilizando las redes sociales y TIC para difundir, para interactuar y comunicarse, con el objetivo de estar cerca de las personas que trabajan.



# Índice

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	2
<b>METODOLOGÍA</b> .....	4
<b>GRADO DE DIGITALIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SINDICALES</b> .....	6
<b>LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA Y LOS NUEVOS DERECHOS DIGITALES</b> .....	13
<b>ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN SINDICAL ¿ANALÓGICAS O DIGITALES?</b> .....	17
<b>BALANCE Y PERSPECTIVAS: SINDICATO 4.0</b> .....	23

# PRESENTACIÓN

¿Cuál ha sido la respuesta de las organizaciones sindicales argentinas ante el avance firme de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y su impacto en las relaciones laborales? ¿Cuáles son los desafíos y las incertidumbres que se les presentan a las personas que las conducen?

El actual contexto pandémico aceleró los cambios e impuso reglas que modifican las relaciones laborales e impactan en la actividad sindical. Con el fin de evitar la propagación del covid-19 y proteger a la población, el Gobierno argentino dispensó a las personas de asistir a sus lugares de trabajo sin afectación de su remuneración en las actividades definidas como no esenciales y promovió el trabajo a distancia desde el hogar.

Paralelamente, y como dato curioso, se clasificó a la actividad sindical como “no esencial”, suspendiendo las reuniones asamblearias y procesos electorales durante once meses, exactamente desde el 16 de marzo de 2020 al 28 de febrero de 2021. Los sindicatos argentinos debieron buscar nuevas estrategias de comunicación adoptando a las TIC para mantener la actividad y el vínculo con la comunidad laboral que representan.

Particularmente en Argentina, el teletrabajo se presenta como una novedad para las organizaciones sindicales. Desde el año 2007 se ha incluido en pocas empresas al amparo de programas estatales para promover el empleo. Algunas organizaciones anticipan que el teletrabajo favorece la precarización e informalidad laboral, invisibiliza a quien trabaja y dificulta su fiscalización. Otras aceptan como necesaria la reciente ley 27.555, que regula el contrato de teletrabajo, y consideran indispensable su inclusión en la agenda de la negociación colectiva para adaptarlo a las necesidades de cada sector y actividad.

Se van delineando cambios en la vida interna de las organizaciones gremiales. Aparecen nuevas formas y estrategias de comunicación, pues se trata de un sistema que debe reorganizarse desde lo puramente presencial a lo virtual, o a lo presencial-virtual (sistema mixto) en

una realidad complicada por la crisis económica, por la diversidad de medios y usos según las personas trabajen en relación de dependencia o como monotributistas, en estado de desocupación o jubilación, cumpliendo funciones sindicales, sean mujeres, varones, personas jóvenes o mayores, con responsabilidades familiares a cargo o sin ellas, capacitadas en el uso de TIC o analfabetas digitales, entre otros.

El diseño, contenido y utilización de las páginas web de las organizaciones sindicales, así como Facebook, Instagram, Twitter, WhatsApp, YouTube, LinkedIn muestran una nueva forma de vinculación entre el sindicato y las personas representadas, y se utilizan aun para transitar conflictos con la patronal.

Parece moldearse una imagen distinta del sindicato tradicional, con un mayor nivel de eficiencia y celeridad, utilizando las redes sociales para difundir, para interactuar y comunicarse, con el objetivo de estar cerca de las personas que trabajan.

El trabajo del futuro y la revolución digital nos recuerdan la importancia del funcionamiento de las organizaciones sindicales como actores sociales indispensables para encarar los nuevos problemas laborales y velar por la defensa de los derechos humanos fundamentales.

Esta es la discusión que se está planteando en el movimiento sindical argentino, que pretende que las transformaciones digitales (TD) se incorporen en el mundo laboral sin dañar a las personas que trabajan.

**¿Serán las organizaciones sindicales las que definan las necesidades para delinear los principios rectores del control digital, emulando a Isaac Asimov al formular las tres leyes de la robótica (1941)?**

Este trabajo pretende ser una primera aproximación sobre cómo la organización y acción sindical se adapta a los fenómenos derivados de las TIC, tema que merece ser abordado con mayor profundidad.

Los protagonistas sindicales reflexionan acerca de los aspectos positivos y negativos de las TIC y sobre las TD hacia el interior de sus organizaciones. Lo que nos permite analizar cómo las organizaciones sindicales argentinas hacen uso de las TIC, qué valor le dan como herramienta

de comunicación y gestión, cómo impactan en las relaciones laborales y cuáles son las necesidades que se presentan en los lugares de trabajo según de qué actividad se trate.

# METODOLOGÍA

## HERRAMIENTAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Durante los meses de agosto, septiembre y octubre de 2020 se realizó la investigación y el trabajo de campo que tuvo como objetivo indagar acerca del rol de las TIC en las organizaciones sindicales argentinas.

Se realizaron 63 encuestas a integrantes de organizaciones sindicales y 16 entrevistas a dirigentes gremiales que representan a diferentes sectores, con distintos alcances territoriales y cantidad de afiliados y afiliadas. Se relevaron las redes sociales de 50 organizaciones sindicales de diversas actividades, desde las más tradicionales hasta las más innovadoras, para lograr dar cuenta del variopinto universo sindical. El relevamiento virtual de plataformas y redes sociales consistió en observar la existencia y frecuencia de interacción en redes sociales de las organizaciones sindicales. Para ello se relevaron: páginas web, Facebook, Instagram, Twitter y YouTube.

En las encuestas: 63,5% fueron varones, el 23,8% secretarios y secretarías generales; el grupo etario predominante (30,2%) correspondió al rango 50-59 años. El 54% representa hasta 25.000 trabajadores y trabajadoras, el 38,1% a trabajadores y trabajadoras del sector privado y el 71,4% tenía representación de alcance nacional.

En las entrevistas: el 100% de los entrevistados son varones; 50% de ellos, secretarios generales; el 62,6% son mayores de 50 años.

Se utilizó una estrategia metodológica cuali-cuantitativa para relevar las percepciones y la situación de las TIC en las organizaciones sindicales y en el mundo del trabajo.

El reclutamiento de entrevistados se realizó mediante la estrategia "bola de nieve" a partir de diferentes contactos del equipo de investigación. Para el campo cualitativo se utilizó una muestra por conveniencia que permitió garantizar la diversidad de respuestas.

Para el campo cuantitativo, el equipo de investigación diseñó un cuestionario que fue enviado en primera instancia a los contactos más cercanos, vinculados a la actividad sindical y a la investigación en general a modo de pretest. Luego de esta primera ronda, se realizaron modificaciones a raíz de diferentes sugerencias. El cuestionario fue autoadministrado, se distribuyó por correo electrónico y teléfono celular, a través de la plataforma web SurveyMonkey.

La encuesta incluyó la recolección de datos sociodemográficos y laborales, dieciséis preguntas sobre TIC e innovación tecnológica en la actividad sindical y el mundo del trabajo; preguntas de respuesta cerrada, en algunos casos con una sola opción de respuesta y en otros con la posibilidad de respuesta múltiple; tres preguntas de respuesta abierta y una posibilidad final optativa para que los encuestados y las encuestadas realicen comentarios adicionales. En todos los casos las respuestas fueron sumadas al análisis cualitativo para la complementación de técnicas.

Para las entrevistas se utilizó una guía semiestructurada con 12 preguntas abiertas que consideraron dimensiones similares a las consideradas en la encuesta, pero se sumó la visión a futuro de los sindicatos y el impacto de la tecnología en las actividades laborales. Las entrevistas principalmente fueron realizadas a través de la plataforma Zoom y en algunos casos también telefónicamente, siempre con el consentimiento previo de los entrevistados. El promedio de duración de las entrevistas fue de una hora.

Para el relevamiento virtual de las redes sociales de los 50 sindicatos también se utilizó una muestra por conveniencia para garantizar la diversidad de actividades laborales. Para definir el grado de actividad en las redes sociales se utilizaron los criterios: "tiene y sube publicaciones con frecuencia", "tiene pero no sube publicaciones con frecuencia", "cada seccional tiene su propia plataforma" y "no tiene". Para determinar la categoría "tiene y sube publicaciones con frecuencia" se incluye-

ron aquellas organizaciones que realizaban desde publicaciones diarias, entre dos y cuatro veces por semana hasta dos publicaciones en el mes. En la categoría “tiene

pero no sube publicaciones con frecuencia” se incluyó a los que tenían una o ninguna publicación en el último mes o los últimos meses.

Tabla 1  
Perfil de los y las participantes y las organizaciones sindicales

	Encuestas	Entrevistas
Total	63	16
<b>Género</b>	<b>n (%)</b>	<b>n (%)</b>
Varón	40 (63,5)	16 (100)
Mujer	23 (36,5)	
<b>Edad</b>		
20 a 29 años	3 (4,8)	0 (0)
30 a 39 años	15 (23,8)	3 (18,8)
40 a 49 años	12 (19,1)	3 (18,8)
50 a 59 años	19 (30,2)	5 (31,3)
60 o más años	14 (22,2)	5 (31,3)
<b>Cargo o función</b>		
Secretario/a general	15 (23,8)	8 (50)
Secretario/a	15 (23,8)	6 (37,5)
Presidente/a	7 (11,1)	1 (6,3)
Cargo gerencial	2 (3,2)	1 (6,3)
Integrante de Comisión Directiva o Consejo Central	6 (9,5)	
Asesor/a	1 (1,6)	
Delegado/a	12 (19,1)	
Otro	5 (7,9)	
<b>Sector de encuadramiento de los/as trabajadores/as que representa la organización sindical</b>		
Público	22 (34,9)	1 (6,3)
Privado	24 (38,1)	10 (62,5)
Ambos sectores	17 (27)	5 (31,3)
<b>Ámbito de representación y alcance de la organización sindical</b>		
Nacional	45 (71,4)	15 (93,8)
Regional	8 (12,7)	1 (6,3)
Provincial	4 (6,4)	
Municipal	6 (9,5)	
<b>Cantidad aproximada de trabajadores/as representados/as</b>		
25.000 o menos	34 (54)	6 (37,5)
Entre 26.000 y 50.000	5 (7,9)	4 (25)
Entre 51.000 y 75.000	4 (6,4)	4 (25)
Entre 76.000 y 100.000	3 (4,8)	1 (6,3)
Más de 150.000	14 (22,2)	1 (6,3)
Ns/Nc	3 (4,8)	

# GRADO DE DIGITALIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SINDICALES

## LAS TIC EN LA ACCIÓN SINDICAL

En este capítulo analizaremos los resultados más relevantes de la encuesta, de forma articulada con las entrevistas a los dirigentes sindicales y el relevamiento virtual de las organizaciones. Principalmente, abordaremos dimensiones tales como: la incorporación y uso de las TIC en las organizaciones sindicales antes y a partir de la pandemia; el rol de las TIC en la gestión y acción sindical; ventajas y desventajas del uso de las TIC; medios de comunicación considerados de mayor utilidad para comunicarse con los afiliados y las afiliadas; las plataformas y redes sociales más frecuentes y relevantes; la valoración de las TIC en la acción sindical; entre otras. El Gráfico 1 muestra los resultados de la encuesta respecto de si la organización sindical posee área de sistemas. Un considerable porcentaje afirmó tenerlo,

mayormente con personal propio, mientras que en menor medida el servicio se terceriza. En el abordaje cualitativo, las entrevistas a referentes de las organizaciones presentaban resultados diversos. En líneas generales, las organizaciones con mayor número de representados y representadas suelen tener área de sistemas propia. A su vez, en algunos casos los entrevistados manifestaron que en sus organizaciones contaban con Secretarías de Comunicación Digital o Redes Sociales, y hasta Departamentos de Digitalización y Nuevas Tecnologías. Otros, en cambio, lo sostienen con mayor informalidad, contratando servicios según la necesidad. En todos los casos coincidieron en la importancia de contar con un área de sistemas propia o tercerizada, destacando a su vez, el avance de las tecnologías en todos los campos de la gestión sindical, para mejorar y lograr eficiencia en el área administrativa.

Gráfico 1  
¿La organización sindical cuenta con área de sistemas?

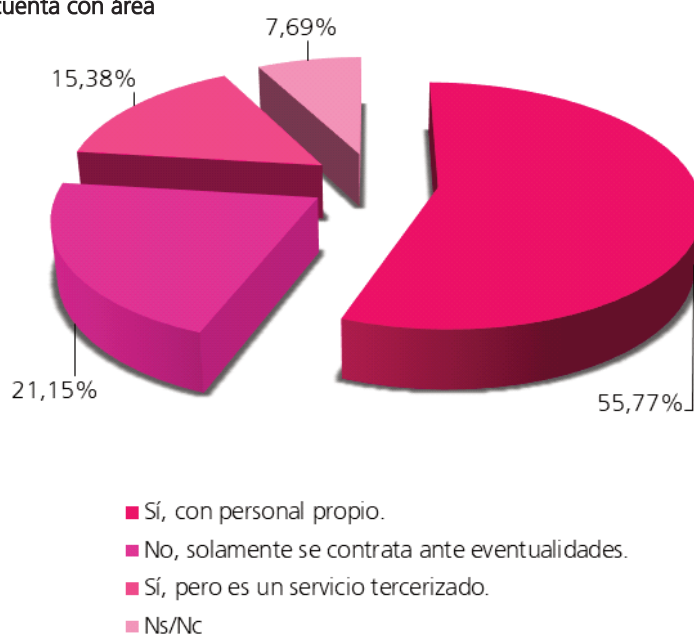
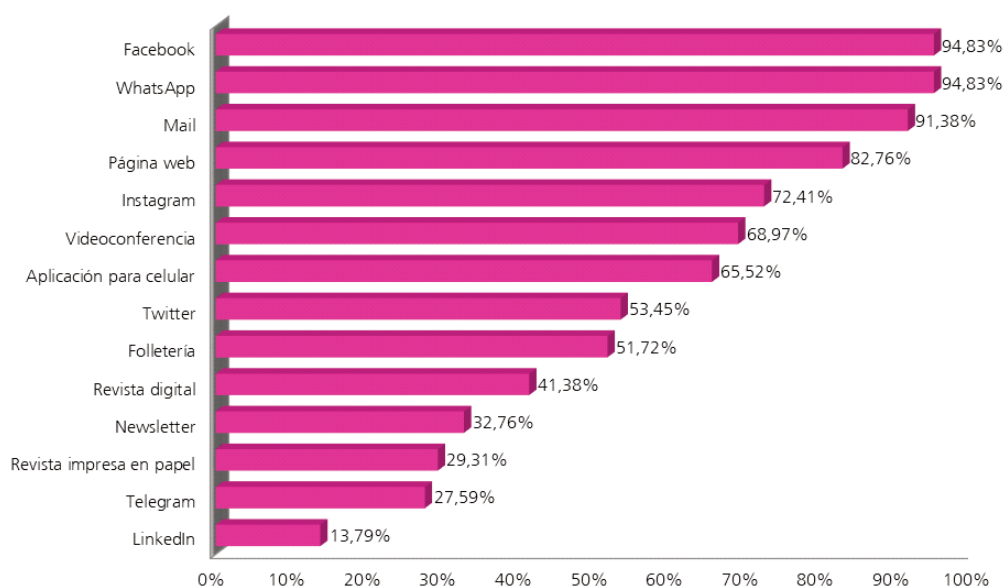




Gráfico 2

Redes sociales y medios de comunicación considerados de mayor relevancia (opción de respuesta múltiple)



El Gráfico 2 presenta los resultados de la encuesta sobre cuáles son las redes sociales y medios de comunicación considerados de mayor relevancia para el contacto con los afiliados y las afiliadas. Principalmente se destacaron Facebook, WhatsApp y correo electrónico. Mientras que Instagram se ubica detrás, entre los medios con menor dinamismo en la interacción. De modo similar, las aplicaciones para celulares no estuvieron entre las herramientas más destacadas. Las *apps* que puedan desarrollar las organizaciones presentan la ventaja de ser gratuitas y facilitar la comunicación con las afiliadas y los afiliados sin importar dónde se encuentren. Según datos de la Encuesta Permanente de Hogares del cuarto trimestre de 2019, acerca del acceso y uso de TIC, el celular es la tecnología con mayor uso, en el 84,3% de los casos<sup>1</sup>. Es decir que 8 de cada 10 habitantes utiliza teléfono móvil. Por lo cual se presenta como una herramienta de utilidad para las organizaciones. Ahora bien, es importante considerar que, aunque las TIC permitan mayor celeridad y acortan distancias, no en todos los casos las personas son nativas digitales y, además, puede provocar brechas: por rangos etarios, posibilidad de acceso a la tecnología, a la conectividad y hábitos de consumo. En este sentido, es importante destacar la función que debe cumplir el Estado a través de la gestión de políticas públicas que garanticen la universalidad en el acceso a la tecnología, la conectividad y la información

como un derecho. Podemos mencionar como ejemplo el programa País Digital<sup>2</sup> que impulsa la inclusión digital de todos los ciudadanos y las ciudadanas, capacitando en tecnología, implementando servicios de trámites digitales y potenciando la universalización del acceso a los servicios, las TIC y las conexiones de banda ancha de última generación (Plan Conectar).

En las entrevistas ocurrió algo semejante, ya que los dirigentes destacaron el uso del WhatsApp para la comunicación cotidiana, el cual se intensificó con la pandemia. En gran medida debieron adaptarse, ya que también esta vía se estaba utilizando para confundir y desinformar. A su vez, se presenta para algunas organizaciones, ya sea por la dificultad de conectividad o por el tipo de sector laboral representado, como un medio ágil para convocar a medidas de fuerza, difundir protestas, reclamos, documentos oficiales, y también para deliberar en grupos reducidos.

Las páginas web son utilizadas para información puntual como, por ejemplo, información sobre el estado de las paritarias y convenios colectivos de trabajo, portales de consultas y gestión de declaraciones juradas y pagos a cargo de los empleadores y las empleadoras y, sobre todo, para difundir novedades institucionales, siguiendo el estilo de la prensa obrera de épocas anteriores. El correo electrónico es elegido por las áreas de administra-

1 INDEC (2020). Informes técnicos Vol. 4, N° 83: "Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH". Disponible en [www.indec.gov.ar/uploads/informesde-prensa/mautic\\_05\\_20A36AF16B31.pdf](http://www.indec.gov.ar/uploads/informesde-prensa/mautic_05_20A36AF16B31.pdf)

2 <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/innovacion-publica/gobierno-abierto-y-pais-digital/paisdigital>

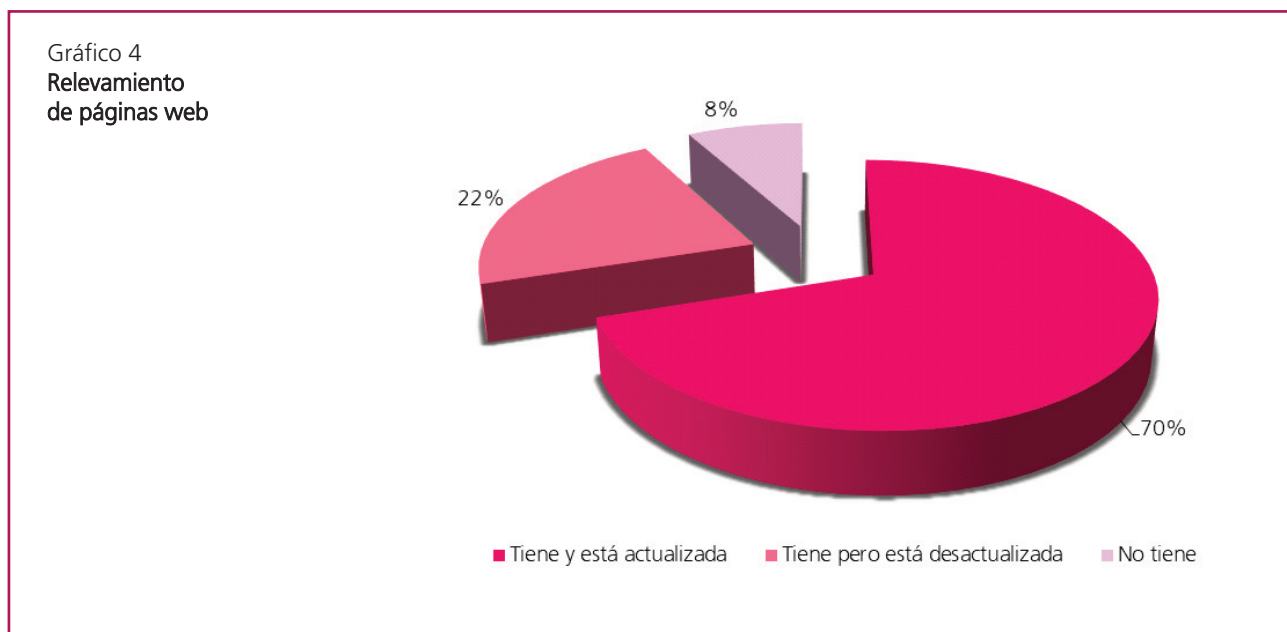
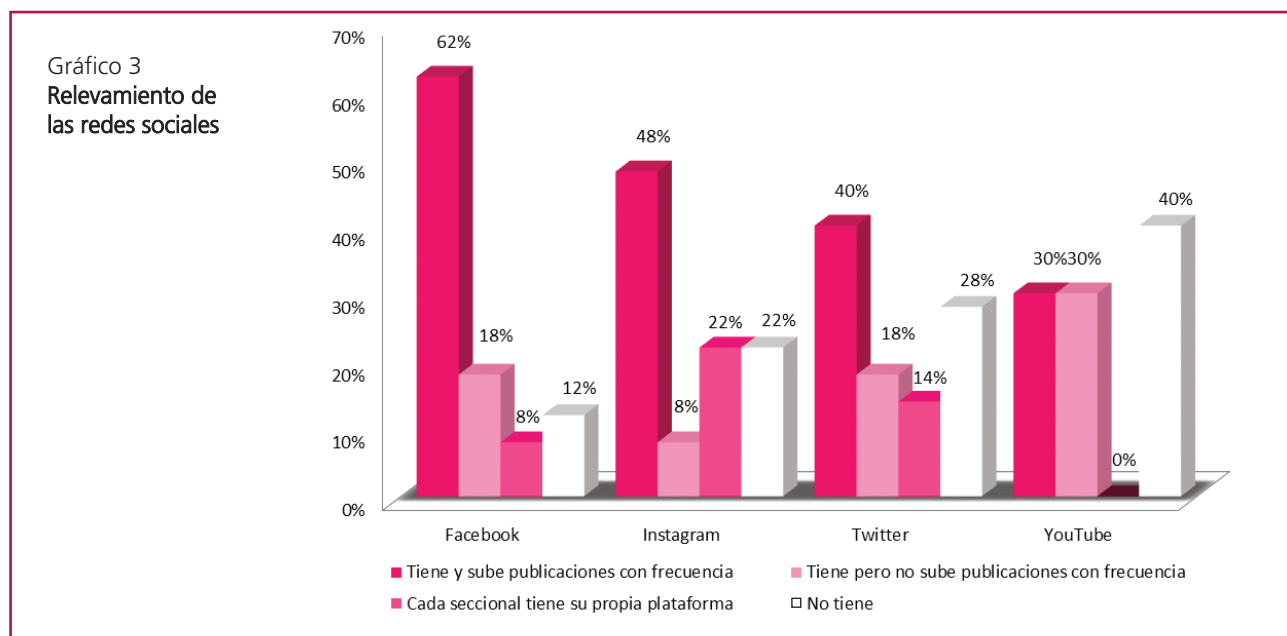
ción, contable y legal para el registro de comunicaciones formales.

En lo que respecta a las redes sociales, los dirigentes afirman que Facebook es la de mayor uso, seguida por Instagram y Twitter. En algunos casos destacaron el uso de YouTube, con canales propios para difusión de contenidos y también como herramienta para la viralización de medidas de fuerza con uso de TIC.

Tanto en las encuestas, en las entrevistas, como en el relevamiento virtual de las plataformas de las organizaciones (ver Gráfico 3), es Facebook la principal red social elegida y utilizada. Curiosos son los casos de Instagram y YouTube, dos herramientas de gran versatilidad y rápido impacto. En la encuesta, Instagram aparece recién

como quinta opción entre las redes y plataformas de mayor utilidad, y solamente un 48% de las organizaciones relevadas utiliza esta red con frecuencia. La plataforma YouTube, que permite realizar videos, tutoriales, charlas, etc., no fue ofrecida como opción de repuesta en la encuesta, pero lo llamativo es que ninguna persona la incluyó en la opción "Otro" como red social útil. A su vez, en el relevamiento virtual pudimos observar que solamente 30% de las organizaciones utiliza su canal con frecuencia, en tanto que 40% de ellas no cuenta con ninguno.

Respecto del uso de Twitter, en la encuesta vimos que ocupa un lugar de mediana preponderancia, y en el relevamiento ocurre que en menos de la mitad de los casos las organizaciones usan esta red con frecuencia.



Una tendencia general observada: aquellas organizaciones que actualizan de manera frecuente sus redes sociales se comportan de manera similar con respecto al uso de las páginas web. Es decir, fueron pocos los casos en que las redes sociales estaban al día y las páginas web no. Aunque no sucedió lo mismo a la inversa, muchos sindicatos que actualizan con frecuencia las páginas web, no lo hacen con sus redes sociales.

Además, en líneas generales quienes usan activamente las redes sociales como vía de comunicación suelen publicar contenidos similares tanto en Facebook, Instagram y Twitter, mientras que en YouTube aparecieron contenidos más específicos del formato audiovisual como es el caso de charlas virtuales, entrevistas y actividades conjuntas remotas. A su vez, la mayoría de estas redes figuran como vías de comunicación dentro de las páginas web, aunque si bien en algunos casos los enlaces que las páginas brindaban estaban desactualizados o caídos, en su mayoría podía accederse sin dificultades a las distintas redes desde la misma página web de las organizaciones.

Cabe destacar que en la gran mayoría de las organizaciones virtualmente relevadas aumentó significativamente el flujo de publicaciones en redes durante el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO).

**Las TIC aceleraron las formas en las que se relacionan las organizaciones sindicales con los trabajadores y las trabajadoras.** Como rasgos positivos, los y las dirigentes destacan que los medios digitales permiten acortar distancias y tiempos en la comunicación interpersonal. Así como también contar con canales de difusión de información y de consultas al permitir el acceso y la conectividad de los afiliados y las afiliadas en general y para quienes se encuentran más lejos en particular. Esto posibilita una gestión directa, rápida y certera de la organización. Según un informe regional de Comscore, Argentina es el segundo país con mayor acceso de redes sociales en Latinoamérica, alcanzando el 83,2% de usuarios y usuarias<sup>3</sup>.

En cambio, entre los aspectos negativos de la tecnología, los y las dirigentes resaltan la despersonalización, el debilitamiento de los vínculos y del tejido social.

A su vez, si las redes y los canales de contacto son gestionados de forma ineficiente o tardía, esto puede volverse contraproducente. Es decir, contar con los canales

digitales no alcanza, sino que deben ser gestionados en forma ágil, dinámica y eficiente. Otro aspecto mencionado es el anonimato que permiten las redes sociales, ya que intensifican reclamos que en algunos casos, al entender de las personas entrevistadas, buscan dañar a la organización y el bienestar colectivo.

Por ende, resulta fundamental que las organizaciones cuenten con canales oficiales y directos para la difusión de información, de lo contrario queda latente la posibilidad de *fake news* o noticias falsas, distorsión y adelantamiento de la información oficial por canales alternativos, etc.

## ÁREAS Y TEMÁTICAS CON USO DE TIC EN LA ORGANIZACIÓN SINDICAL

Las organizaciones sindicales no permanecen ajenas a los cambios que apareja la digitalización en el mundo de las relaciones laborales. La decisión y el ritmo para incorporar nuevas tecnologías depende de cada una e impacta en la organización y acción sindical principalmente en el proceso de afiliación, en las reuniones de los cuerpos directivos y asamblearios, en los procesos electorales, en la prestación de beneficios sociales y turismo, en el área de prensa, comunicación, en las acciones de capacitación y en la negociación colectiva. Prácticamente todas las áreas de la gestión sindical quedan atravesadas por las TIC y obligan a replantear la relación interna entre los y las dirigentes, afiliados y afiliadas y trabajadores y trabajadoras; y también la relación externa: con el sector patronal y el Estado.

Los sindicatos tienen un amplio campo de acción y asumen la defensa de todo aquello que esté relacionado con las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores y las trabajadoras, para lograr su realización plena<sup>4</sup>. La forma en que se lleva adelante esta misión social es amplia y diversa, responde a la cultura de cada organización y también se plasma en sus estatutos sociales y convenios colectivos.

**El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación resulta ser un actor clave** cuando se incorporan nuevas tecnologías en la vida sindical, ya que lleva el control de la actividad sindical y se involucra en la evaluación de diversos actos institucionales, que luego serán aprobados o rechazados. La normativa actual data del año 1988, sin embargo, no presenta obstáculos para que la acción sindical tenga una impronta marcada por las nuevas tecnologías y la digitalización en la medida

3 Comscore (2019). Informe: "Estrategias de branded content e influencer". Disponible en [www.marketersbyadlatina.com/articulo/5657-brasil-argentina-y-m%C3%A9xico-los-pa%C3%ADses-con-mayor-acceso-a-redes-sociales](http://www.marketersbyadlatina.com/articulo/5657-brasil-argentina-y-m%C3%A9xico-los-pa%C3%ADses-con-mayor-acceso-a-redes-sociales)

4 Arts. 1 y 2. ley 23.551 (Ley de Asociaciones Sindicales).

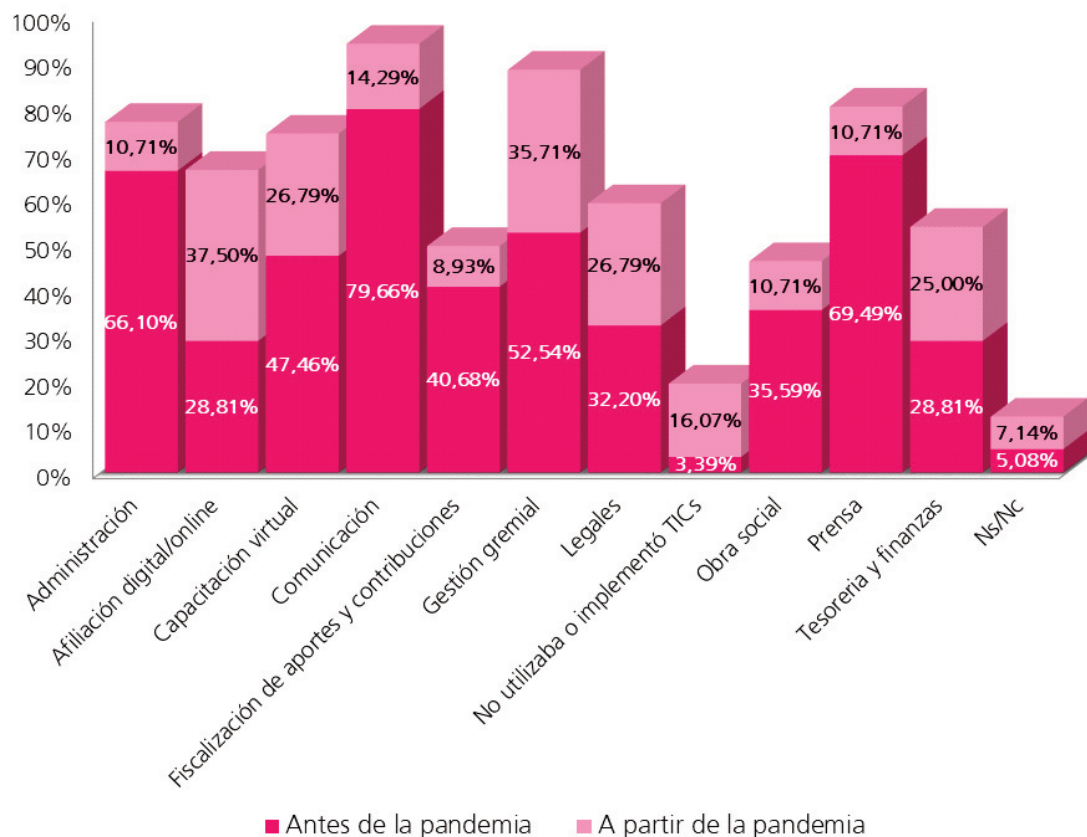
en que se garantice la democracia y la libertad sindical. Las dificultades se presentan en los sindicatos con dirigentes que sostienen el modelo de representación analógico como única opción.

Durante la pandemia, curiosamente **la actividad sindical no fue declarada esencial** y los y las dirigentes debieron buscar alternativas para que los órganos de conducción sigan en funciones, en un contexto laboral de alta conflictividad, donde muchas actividades debieron cerrar sus establecimientos y suspender personal. Al mismo tiempo, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social suspendió el desarrollo de asambleas, congresos y procesos electorales hasta el 28 de febrero de 2021, extendiendo los mandatos de los cuerpos directivos, delegados y delegadas gremiales hasta 180 días luego de esa fecha. Al prorrogarse las medidas de aislamiento, primero se permite la celebración de reuniones de co-

misiones directivas y órganos similares mediante cualquier plataforma de videoconferencia, exigiendo que los asistentes suscriban el acta o libro de asistencia cuando sea posible; luego se acepta la posibilidad de celebrar por videoconferencia las asambleas y congresos para tratar la memoria y balance, previo cumplimiento de una serie de requisitos y autorización de la Dirección Nacional de Asociaciones Sindicales<sup>5</sup>.

El Gráfico 5 permite observar qué áreas y temáticas utilizaban TIC para su gestión antes de la pandemia y en cuáles las organizaciones debieron incorporarlas. Según la encuesta, antes de la pandemia se destacaba el uso de TIC en comunicación, prensa y administración. En tanto que, con el advenimiento y la prolongación de la pandemia, principalmente se implementó el uso de TIC para la afiliación digital/online, la gestión gremial, la capacitación virtual y la asistencia legal.

Gráfico 5  
Uso de TIC en las organizaciones sindicales antes y a partir de la pandemia (opción de respuesta múltiple)



5 MTEySS resoluciones 238 (16/3/2020), 259 (20/3/2020), 489 (4/4/2020), 1199 (22/9/2020) y disp. 10/2020, publ. BO 16/10/2020.

En el caso de la *afiliación sindical*, entre los dirigentes entrevistados encontramos opiniones disímiles. Hay algunos que están a favor de la **afiliación online** y ya cuentan con esa posibilidad, consideran que pedirles a las personas que se acerquen al sindicato y completen una ficha o formulario puede ser engorroso, por lo cual están de acuerdo con hacerlo digitalmente a través de la página web o alguna aplicación. Cabe destacar que para que la afiliación sea completamente online, aún resta la implementación masiva de la firma digital. La firma digital fue aceptada en Argentina con la ley 25.506 que dispone que “cuando la ley requiera una firma manuscrita, esa exigencia también queda satisfecha por una firma digital” (art. 3). Y el Código Civil y Comercial de Nación agrega: “En los instrumentos generados por medios electrónicos, el requisito de la firma de una persona queda satisfecho si se utiliza una firma digital, que asegure indubitablemente la autoría e integridad del instrumento” (art. 288, 2º párr.). No hay duda de que la firma digital es una herramienta segura y confiable que permite identificar a la persona que suscribe y verificar si el documento ha sido adulterado. Se trata de una secuencia única de letras y números que vincula al firmante con un documento electrónico, satisface el requisito de firma y la respalda un certificado digital emitido por un certificador licenciado. Un ejemplo actual de su utilización en el campo de las relaciones laborales son los recibos de sueldo digitales autorizados por resolución ministerial<sup>6</sup>.

En cambio, otros dirigentes no consideran viable la afiliación online, y concuerdan en que debe ser presencial. Entre los argumentos más destacados a favor de esta forma de afiliación resaltan el vínculo con los trabajadores y las trabajadoras y la atención personalizada. Textualmente, plantean como argumentos: “la actividad sindical requiere una atención personalizada con el trabajador/a”, “la afiliación es la oportunidad fundamental para conocer al compañero/a y explicarle lo que significa la pertenencia a un sindicato”, “el Ministerio no lo permite”, “no se garantiza la voluntariedad de un acto tan importante”.

Algunas pocas organizaciones implementaron una “preafiliación online”, la solicitud de afiliación puede completarse por la web o mediante una *app*, se envía en forma electrónica al sindicato, junto con la documentación específica (foto, recibo de sueldo) que revisa el cumplimiento de los requisitos. El trámite culmina con la firma de la persona presente. Esta modalidad se ha impuesto en la pandemia.

En lo referido a la **gestión gremial**, las TIC también posibilitan la realización de reuniones por videoconferencia. Esta herramienta fue utilizada por las organizaciones a partir del ASPO. Según los dirigentes entrevistados antes solo se utilizaban con fines educativos y en reuniones con centrales sindicales extranjeras.

Cuando indagamos sobre el tema de las videoconferencias, algunos señalaron que este tipo de reunión favorece la conectividad y acerca distancias. Al mismo tiempo, admiten que esta posibilidad reduce los costos, ya que permite a los y las dirigentes del interior del país no tener que trasladarse favoreciendo la participación federal. Como contrapartida, dificulta la comunicación y la toma de decisiones ya que no permite socializar, analizar la gestualidad y los semblantes del resto de las personas. De modo similar explican que se pierde confidencialidad y se complica la dinámica de las reuniones, a veces por problemas de conectividad.

Se vislumbra una tendencia por parte de los sindicatos a incorporar **la videoconferencia** como una modalidad para celebrar reuniones de los cuerpos directivos, reservando esta opción a criterio de quien convoca y según el tema a tratar. No ocurriría lo mismo en el caso de las asambleas de afiliados y afiliadas, los congresos de delegados y delegadas, procesos electorales y actos electorarios, ya que los sindicatos sostienen que no pueden formalizarse bajo esta modalidad, entre otros argumentos: “por la importancia de los temas que se tratan, los debates y cantidad de personas convocadas, esencialmente deben concretarse en forma presencial”. Sostienen que “es necesario el calor de la gente, el contacto cara a cara y observar las posturas corporales”. Dicen que las situaciones a debatir en el mundo sindical son muy complejas y que “merecen un ámbito de discusión que no garantiza la virtualidad”. Agregan que las TIC permiten la participación de aquellos que por razones personales no pueden concurrir físicamente, sin embargo, esta ventaja queda superada por la tradición cultural de poner el cuerpo en el acto sindical para consolidar el compromiso del y de la participante.

Además, es importante destacar que el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, a partir de abril de 2020 autorizó la celebración de audiencias y actuaciones administrativas mediante plataformas virtuales y/o cualquier medio electrónico, atribuyendo validez a la documental incorporada por vía electrónica declarada bajo juramento. Al mismo tiempo, las notificaciones se cursan a las casillas de correo electrónico o al teléfono celular personal del administrado o administrada. Adquiere relevancia el uso de la Plataforma de Trámites a Distancia (TAD) para las presentaciones, solicitudes, escritos, notificaciones y comunicaciones que se realicen

6 MPyT res. 346/2019, del 16/5/2019.

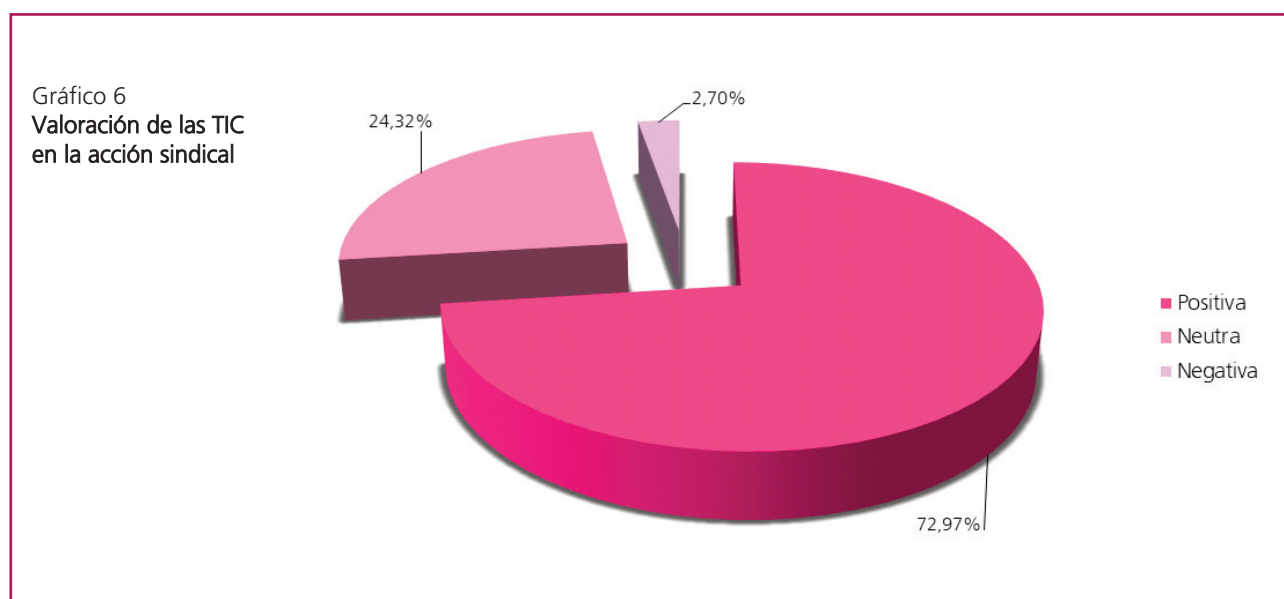
ante las distintas reparticiones públicas<sup>7</sup>. Resulta significativa la conducta seguida por la autoridad estatal que supervisa el funcionamiento de las organizaciones sindicales, un actor indispensable en las relaciones laborales, al aceptar que “el uso de comunicaciones electrónicas y de domicilio constituido de esa especie en todos los procesos que se tramiten ante este organismo, tendrán idéntica eficacia jurídica y valor probatorio que sus equivalentes convencionales”<sup>8</sup>.

Finalmente, entre las temáticas con mayor gestión de TIC antes y a partir de la pandemia se encuentra la **capacitación virtual**. Esto también fue resaltado con énfasis en las entrevistas: la posibilidad que brindan las TIC para la formación a distancia de los afiliados y las afiliadas. Muchas organizaciones cuentan con campus virtuales; otras no. Los y las dirigentes destacaron la posibilidad de tener cursos y capacitaciones a distancia ya que concreta el alcance federal.

Algunos ejemplos relevados fueron la implementación de aplicativos, campus y bibliotecas virtuales que permiten a las personas capacitarse a distancia y mediante cualquier dispositivo tecnológico. En líneas generales, consideran a la formación y la capacitación como ejes estratégicos que permiten capear el impacto de las nuevas tecnologías, la industria 4.0, el internet de las cosas y la inteligencia artificial en las tareas de los trabajadores y las trabajadoras. Destacando la necesidad de pensar juntos capacitaciones acordes a las nuevas formas de producción y prestación de servicios.

El Gráfico 6 nos permite conocer **la valoración de las TIC en la acción sindical** que hicieron las personas encuestadas. El dato interesante es que solamente el 2,7% tiene una opinión negativa y el 72,97% opina de forma positiva. En los próximos años, las organizaciones sindicales serán alcanzadas por la digitalización, más allá de decisiones individuales. Sin duda, las TIC agilizan la capacidad de organizar y llevar adelante acciones colectivas en un contexto tecnológico que influye en la forma y lugar en que se realiza el trabajo y los sujetos involucrados. Las organizaciones tienen el desafío de capitalizar el potencial de las TIC aun en la gestión interna, por ejemplo, la inteligencia creada a partir de los datos de las personas representadas sindicalmente y sus familias, que podrán ser aplicados para generar y gestionar un abanico de servicios y acciones que consoliden la pertenencia a la organización sindical y nivele positivamente la disparidad de fuerzas en el vínculo laboral. Claramente muchas organizaciones invertirán tiempo y decisión en ocupar estos espacios con eficiencia. Y trabajarán, con estas herramientas, en reforzar la identificación con el sindicato, la solidaridad entre personas trabajadoras y el interés por formar parte.

La forma en que los sindicatos respondan ante estos desafíos moldeará el futuro de las organizaciones y les permitirá desarrollar acciones relevantes y efectivas para abordar las consecuencias de las nuevas tecnologías sobre el empleo e impulsar el reconocimiento de nuevos derechos laborales en el plano de la negociación colectiva.



7 MTEySS res. 344/2020.

8 MTEySS res. 397/2020 (art. 4).

# LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA Y LOS NUEVOS DERECHOS DIGITALES

Las organizaciones sindicales admiten que comenzaron a confiar en las TIC como una herramienta eficaz compatible con el vínculo laboral tradicional de buena fe, colaboración y compromiso entre las partes.

## ¿QUÉ PREOCUPA A LAS ORGANIZACIONES SINDICALES?

A medida que pasan los meses, se instalan nuevas preocupaciones que captan la atención de los sindicatos, relacionadas con la prolongación de las medidas de aislamiento y las repercusiones en el mercado laboral, y con cuál será la forma en que viviremos y trabajaremos durante los próximos meses.

Las organizaciones sindicales argentinas se han mantenido atentas y ocupadas en administrar la crisis sanitaria, han encarado negociaciones colectivas para sostener el salario frente a la inflación y conservar, en lo posible, el salario de las personas suspendidas. Al mismo tiempo, han incluido en la agenda paritaria aspectos que atienden a las nuevas necesidades laborales que plantea el cambio tecnológico. Las experiencias vividas durante este año marcan las pautas para planificar una acción sindical de cara a un futuro laboral con características distintas.

Algunas organizaciones se muestran preocupadas por las consecuencias de la utilización inteligente de datos e información de las personas que trabajan, por parte de los empleadores y las empleadoras. La mayoría circunscriben su alcance al teletrabajo donde destacan la importancia del derecho a la privacidad e intimidad de quien presta servicios bajo esta modalidad. Aún no se detectan con claridad cuáles son las situaciones para regular los derechos de las personas que trabajan con tecnologías digitales. Paralelamente reconocen que las tecnologías digitales están cambiando profundamente la forma en que se trabaja y el modo en que funcionan las empresas, que no hay certeza sobre su alcance y que se abre un futuro lleno de posibilidades y también de riesgos que deben prevenir.

## ¿LAS ORGANIZACIONES SINDICALES TIENEN LA CAPACIDAD DE ADAPTARSE A LOS CAMBIOS?

¿El marco jurídico nacional brinda un piso mínimo de garantías protectorias para que los sindicatos reglamenten en la negociación colectiva las necesidades hacia el interior de cada actividad? Hay quien sostiene que los sindicatos deben anticiparse y tener un rol más activo en la iniciativa para detectar las necesidades de las personas que trabajan con tecnologías y desarrollar nuevos derechos laborales, como es el derecho a la desconexión fuera del horario de trabajo; la protección de la privacidad e intimidad en el puesto de trabajo; el derecho a la formación y uso de los sistemas digitales en el puesto de trabajo; la participación del sindicato en la transformación digital de muchas empresas, la gestión de los softwares de control y vigilancia con las necesarias competencias técnicas que deberán tener para verificarlos, impedir responsabilidades excesivas sobre las personas trabajadoras en cuanto a los bienes tecnológicos brindados, exigir a las patronales una gestión y almacenamiento seguro de la información sensible que tienen de sus dependientes, entre otros.

**La tercerización laboral**, un desafío de décadas, se vuelve a presentar en la agenda sindical por su fuerte articulación con el cambio tecnológico, no solo para las nuevas actividades, como la economía de plataformas, sino también para las actividades tradicionales. Un estudio reciente<sup>9</sup> sobre seis actividades económicas relevantes destaca que la negociación colectiva aparece como un ámbito clave ante el cambio tecnológico y admite que la tercerización modifica la relación dual entre un empleador o grupo de empleadores o empleadoras y el colectivo

9 Victoria Basualdo, "Respuestas sindicales recientes frente al cambio tecnológico y la tercerización laboral", disponible en [www.vocesenelfenix.com/content/respuestas-sindicales-recientes-frente-al-cambio-tecnol%C3%B3gico-y-la-tercerizaci%C3%B3n-laboral](http://www.vocesenelfenix.com/content/respuestas-sindicales-recientes-frente-al-cambio-tecnol%C3%B3gico-y-la-tercerizaci%C3%B3n-laboral).

laboral, donde aparece un tercero que promueve la división de trabajadores y trabajadoras en sectores con salarios, derechos y posibilidades diferenciales. Para muchos sindicatos es indispensable incluir este tema en el debate de la mesa de negociación sin pensar que ello implicará renunciar a los derechos conquistados.

## ¿HUBO ALGUNA POLÍTICA LABORAL SOBRE NEGOCIACIÓN COLECTIVA Y TECNOLOGÍA?

La denominada Ley de Empleo 24.013 (1991)<sup>10</sup> brinda un antecedente importante referido a la importancia que tiene la negociación colectiva en la incorporación de tecnología al establecer que la “incorporación de tecnología constituye una condición para el crecimiento de la economía nacional” (art. 23) y delega en las comisiones negociadoras la obligación de abordar las siguientes materias: a) La incorporación de la tecnología y sus efectos sobre las relaciones laborales y el empleo; b) Establecimiento de sistemas de formación que faciliten la polivalencia de los trabajadores; c) Los regímenes de categorías y la movilidad funcional; d) La inclusión de una relación apropiada sobre la mejora de la productividad, el aumento de la producción y el crecimiento de los salarios reales; e) Implementación de las modalidades de contratación previstas en la Ley de Empleo; f) Las consecuencias de los programas de reestructuración productiva, en las condiciones de trabajo y empleo; g) El establecimiento de mecanismos de oportuna información y consulta (art. 24).

Pasaron casi 30 años desde la sanción de esta ley de promoción del empleo en la Argentina y las organizaciones sindicales siguen sosteniendo que el desafío es lograr equilibrios en un mercado laboral con alto grado de inestabilidad y desempleo donde el Estado, como guardián de la seguridad social, debe mantener un rol preponderante. Muchas organizaciones sindicales, sobre todo aquellas del rubro servicios, centran sus estrategias de negociación colectiva en temas vitales como el salario o las categorías, pero no terminaban de visualizar las innovaciones tecnológicas en el trabajo como un asunto que integra la agenda paritaria, enfoque que, bajo el efecto pandémico, fue corregido.

## ¿LA CRISIS DERIVADA DEL COVID-19 DESPLAZA LA PREOCUPACIÓN POR EL CAMBIO TECNOLÓGICO?

Recientemente, se insinúa ya el desplazamiento de la preocupación por los cambios tecnológicos hacia las consecuencias que dejará la crisis covid-19 en el empleo. Los sindicatos coinciden en sostener la importancia de los planes sociales para atender el desempleo y las necesidades primarias, intensificar acciones de capacitación para asegurar la rápida recuperación y reingreso al ámbito laboral de los desempleados y las desempleadas, combatir el trabajo sin registrar, los contratos atípicos o de empleo no estándar, los contratos temporales y a tiempo parcial, y desalentar los empleos autónomos o por cuenta propia de modo involuntario.

El 10 de abril de 2020, la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) en una resolución sobre Pandemia y Derechos Humanos en las Américas sostiene que el mundo se enfrenta actualmente a una emergencia sanitaria global sin precedentes y que las medidas adoptadas por los Estados en la atención y contención del virus deben tener como centro el pleno respeto de los derechos humanos. Agrega que las Américas es la región más desigual del planeta, caracterizada por profundas brechas sociales en que la pobreza y la pobreza extrema constituyen un problema transversal a todos los Estados de la región; así como por la carencia o precariedad en el acceso al agua potable y al saneamiento; la inseguridad alimentaria, las situaciones de contaminación ambiental y la falta de viviendas o de hábitat adecuado. A lo que se suman altas tasas de informalidad laboral y de trabajo e ingresos precarios que afectan a un gran número de personas y que hacen aún más preocupante el impacto socioeconómico del covid-19<sup>11</sup>.

Celilia Anigstein y Natalia Carrau en un informe sobre América Latina y el Caribe, de junio de 2020 se preguntan: *¿Estamos experimentando una profunda reforma laboral por la vía de los hechos? ¿Cómo está reaccionando el sindicalismo en la pandemia?*<sup>12</sup>. Dicen que la cuarentena clausura casi por completo la posibilidad de llevar adelante medidas de fuerza como huelgas o movilizaciones, que las instancias de negociación tripartita no existen, escasean o se crean como puestas en escena y que los esfuerzos se concentran en sostener

<sup>10</sup> Sancionada: 13/11/1991; promulgada parcialmente: 5/12/1991.

<sup>11</sup> CIDH, res. 1/2020, Pandemia y Derechos Humanos en las Américas (10/4/2020). Disponible en [www.oas.org/es/cidh/decisiones/pdf/Resolucion-1-20-es.pdf](http://www.oas.org/es/cidh/decisiones/pdf/Resolucion-1-20-es.pdf)

<sup>12</sup> Cecilia Anigstein y Natalia Carrau, “La «nueva normalidad» de la desprotección social. Prefiguraciones sobre la clase trabajadora pospandemia en América Latina y el Caribe”, FES, junio 2020.



ingresos a suspendidos y suspendidas, evitar despidos o garantizar medidas de protección sanitaria para las trabajadoras y los trabajadores considerados esenciales. Acotan que en lo que se refiere a las políticas de protección del empleo, Argentina aparece como un oasis en un desierto pues es el primer país en declarar al covid-19 como enfermedad laboral y otorgar licencias por cuidados al personal con hijos e hijas a cargo.

## ¿CÓMO ES LA GESTIÓN SINDICAL EN UN CONTEXTO LLENO DE INCERTIDUMBRES?

Los problemas que derivan de la pandemia y de los cambios tecnológicos conviven actualmente en un contexto de gran incertidumbre; nos permitimos citar a Oszlak cuando afirma “el cambio es disruptivo y su carácter exponencial puede tornar rápidamente irreconocibles muchos de esos rasgos que caracterizaron nuestra vida social durante siglos”<sup>13</sup>.

En este escenario, el abordaje es distinto desde cada sector y organización sindical, coinciden en apuntar que el conflicto se presenta cuando se asocia las nuevas tecnologías al trabajo formal y se sincera que algunas formas de trabajar van a desaparecer y otras deben reconvertirse y que los cambios en la forma de consumir productos y servicios determina nuevas competencias laborales. El consumidor o consumidora no solo compra el producto online, sino que no necesita asesoramiento previo pues ya lo obtuvo a través de las redes, circunstancia que modifica la calificación del clásico vendedor o vendedora, ejemplo que vale para otras situaciones. Las organizaciones entienden que la reconversión laboral debería presentarse como algo natural siendo la negociación colectiva el instrumento más democrático para plasmar los cambios.

En el sector de los trabajadores y las trabajadoras de la informática se sostiene que los efectos de la industria 4.0 serán de gran impacto, y que es necesario trabajar en el espacio de la negociación colectiva, repensar las categorías y comprender las nuevas demandas emergentes, tales como el cuidado del medio ambiente y las formas de producción, la transversalidad, la diversidad sexual y la igualdad de género, todo atravesado por la formación.

En la actividad limpieza, servicio esencial durante la pandemia, los sindicatos atraviesan otros desafíos, como son el cumplimiento estricto de protocolos de salud para prevenir el contagio y la puesta en valor de aquellas fun-

ciones no reconocidas socialmente. El impacto de las nuevas tecnologías se viene consolidando con la reducción de puestos de trabajo al incorporar máquinas de limpieza y robots. Recuerdan que la limpieza –hasta no hace mucho tiempo– era artesanal y donde se requería ocho personas –por ejemplo, para limpiar el piso de un supermercado– ahora alcanzan dos personas con máquinas que hacen prácticamente todo el trabajo. En esta actividad, la negociación colectiva logra modificar las categorías convencionales e incorpora puestos especializados para quien opera una máquina inteligente, con un mejor salario y el derecho a la capacitación en horas de trabajo.

Las organizaciones quieren liderar la formación profesional y participar en la definición de ejes estratégicos en la empresa e industria. Paralelamente hay sectores que atraviesan una crisis importante, con establecimientos que cierran, que suspenden personal y las organizaciones sindicales brindan asistencia social a sus representados y representadas, permitiendo en algunos casos la autogestión de locales abandonados por comerciantes, o administrando bolsas de trabajo no tradicionales. Algunas de esas organizaciones recuerdan que hace poco incluyeron en los convenios colectivos nuevas modalidades de jornada para las comidas *fast food*. Sin embargo, sostienen que el sistema de trabajo sigue siendo tradicional y el esfuerzo en la negociación colectiva se consume en mantener el empleo y el salario.

El abordaje del cuidado del medio ambiente y el desarrollo sustentable puede ser un tema estratégico en las agendas de negociación de las organizaciones sindicales argentinas, que suelen quedar desplazadas por las urgencias coyunturales, como recomposición salarial y garantizar fuentes de trabajo.

## ¿LA PANDEMIA PARALIZÓ LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA?

Como señalamos, la negociación colectiva no ha quedado paralizada durante la pandemia. Un informe de la Dirección Nacional de Relaciones del Trabajo da cuenta de que, al 27 de octubre de 2020, se han suscripto y presentado ante el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, la cantidad de 39.760 acuerdos, sobre un total de 17.700 tramitados en el año 2019<sup>14</sup>. Los números son relevantes y muestran que la actividad en la negociación colectiva se ha incrementado considerablemente con una actitud positiva del Estado y compromiso explícito de los sindicatos y cámaras.

13 Oscar Oszlak, El Estado en la era exponencial, INAP-CLAD-CE-DES, 2020, p. 240. Disponible en [www.argentina.gob.ar/sites/default/files/el\\_estado\\_en\\_la\\_era\\_exponencial\\_-\\_oscar\\_oszlak\\_0.pdf](http://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/el_estado_en_la_era_exponencial_-_oscar_oszlak_0.pdf)

14 Dato brindado por la Dirección Nacional de Relaciones del Trabajo.

¿Cómo se discutieron y resolvieron estos acuerdos en un marco de cuarentena y aislamiento obligatorio? ¿Cómo consultaron los sindicatos a los delegados y a las delegadas y a sus bases? Podemos sostener que las TIC han sido la herramienta de comunicación que lideró en esta época, transformándose en el gran aliado de la actividad sindical. Pese a la escasa experiencia en la utilización de TIC en este campo, las organizaciones sindicales incorporaron rápidamente habilidades y estrategias para negociar en reuniones virtuales o por videoconferencia. Las pantallas, la conexión de internet deficiente o inestable, la separación física de los paritarios sindicales, no ha sido un obstáculo para llevar adelante una intensa actividad en un contexto de crisis y problemas inéditos. La utilización en paralelo del WhatsApp en los cuartos intermedios y durante la reunión, la inclusión de dirigentes jóvenes y la inversión en recursos tecnológicos,

han permitido sortear las primeras dificultades con bastante éxito.

Existe un gran potencial de acción en la negociación colectiva de parte de las organizaciones sindicales, capaz de contener los graves problemas laborales por la crisis que nos deja la pandemia y que se presentan como una prioridad en el escenario actual de las relaciones laborales. ¿Coincidirá el momento con el desarrollo de nuevos derechos laborales para atender las necesidades de las personas que trabajan con tecnologías? Aún es pronto para afirmarlo. Los actores sociales saben que la incorporación de nuevas tecnologías en el mundo del trabajo necesita ineludiblemente transitar por la negociación colectiva, ese ejercicio democrático que algunos autores han denominado como un “derecho a obtener derechos”<sup>15</sup>.

---

15 Fabio Bertranou y Andrés Marinakis (eds.), Reflexiones sobre el trabajo. Visiones desde el Cono Sur de América Latina en el Centenario de la OIT. Santiago, OIT, 2019.

# ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN SINDICAL ¿ANALÓGICAS O DIGITALES?

## ¿CÓMO PRESERVAR LA IDENTIDAD Y EL SIGNIFICADO SIMBÓLICO DE LAS ORGANIZACIONES SINDICALES?

Esta es la preocupación de gran parte de los actores sindicales entrevistados para este trabajo, cuando piensan en las TIC. Ante los constantes cambios que plantean las nuevas tecnologías, las organizaciones requieren incluir como ejes de su acción a la comunicación digital, pero conteniendo en ella a la cultura y a la identidad, aspectos que se constituyen —como afirma Joan Costa— en el “sistema nervioso central” de todos los procesos de una organización.

La distinción entre datos, información y conocimiento ha sido objeto de numerosos trabajos e ilustrada con la denominada pirámide DICS<sup>16</sup>.

Conocemos la famosa frase “la información es poder”, pero hoy sabemos que antes que la información están los datos que la construyen. Entonces surge la nueva frase: “Los datos son el petróleo del siglo XXI”, epígrafe de una nota de la prestigiosa revista *The Economist* en 2017<sup>17</sup>. ¿Y cómo obtenemos datos? Mediante las TIC.



16 Van Bommel, Jan H., Datos, información y conocimientos médicos. Métodos Inf Med, 1988.

17 The Economist, “Data is giving rise to a new economy. Fuel of the future”, 6/5/2017. Disponible en [www.economist.com/briefing/2017/05/06/data-is-giving-rise-to-a-new-economy](http://www.economist.com/briefing/2017/05/06/data-is-giving-rise-to-a-new-economy)

Muchos recursos empresariales son adaptables a las organizaciones sindicales, y son necesarios para poder igualar estrategias en la disputa por la legitimidad e identificación con las personas. Como dijera Octavio Islas Carmona: “Se parte del supuesto de que las organizaciones no son entes enteramente funcionales ni pragmáticos, que requieren optimizar la comunicación o solamente medirla con instrumentos; se piensa en la organización como estructura humana, con significados, hechos y eventos ambiguos que dan pie a la distorsión comunicativa”<sup>18</sup>.

En la medida en que las TIC penetran en todos los ámbitos, con su exponencial crecimiento bajo el efecto pandémico, las organizaciones sindicales se ven transformadas y se vuelven menos analógicas (sea cual sea su posición al respecto), empiezan a desmoronarse antiguas legitimaciones analógicas (que necesariamente deben ser resignificadas con nuevas herramientas). Ante una sociedad aislada, no solo por la pandemia sino por los nuevos y vertiginosos métodos de consumo, la secularización y el desencanto de las cosmovisiones compartidas, esto implica una amenazante pérdida de orientación a la acción de la sociedad, que en su conjunto perjudica la construcción de capital social, eje que sostiene la acción y desarrollo de los sindicatos<sup>19</sup>.

La “filosofía” de las organizaciones cumple el propósito de dar sentido y significado a cada una de las acciones sindicales, forjando una cultura que permitirá trascender el simple pragmatismo operativo. Esto intuitivamente lo tienen muy claro los y las dirigentes: ninguna

18 Octavio Islas Carmona y Fernando Gutiérrez Cortés, “Comunicaciones institucionales productivas a través de avanzados dispositivos digitales” en Comunicación organizacional. Abordajes y perspectivas de análisis, coord. por Mónica Valle Flores, Quipus - CIESPAL, Quito, 2005. Disponible en <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/catalog/resGet.php?resId=49374>

19 Olivier Costa de Beauregard, Le Second Principe de la Science du Temps, Seuil, París, 1963.

organización debe despreciar su historia y su cultura, si lo hace, el pragmatismo definirá su destino, y valdrá solo por su gestión de servicios y beneficios.

En estos tópicos aparece con mucha fuerza el valor de la experiencia de los y las dirigentes mayores, y una aparente separación con las ideas de las nuevas generaciones de dirigentes. Tanto en las organizaciones sindicales con pocos años de constituidas, así como los y las jóvenes en las organizaciones sindicales con larga trayectoria o representaciones tradicionales, surgen fuertes cuestionamientos respecto de la reticencia al uso de las TIC, o la reticencia a implementar nuevas estrategias de representación respecto del "Modelo Sindical Tradicional", que es básicamente analógico. El valor del vínculo personal y la comunicación presencial tiene un gran peso para las y los dirigentes sindicales. Un terreno tradicional, donde sienten que pueden ser persuasivos y persuasivos, tener un análisis completo de las situaciones y las personas, en resumen, poseer mayor control. Esta apreciación aparece en casi todos los actores sindicales entrevistados para este informe.

**¿La representación no presencial puede ser persuasiva?**

**¿Las nuevas estrategias de representación digital desacreditan por completo el modelo tradicional que conocemos?**

Los actos heroicos, las conquistas, las tradiciones, las ceremonias y eventos de profundo significado de esa comunidad organizada representan efectivos recursos simbólicos que contribuyen a afirmar la vigencia y legitimidad de la filosofía de la organización sindical.

Quizás debemos permitirnos imaginar la resignificación de estos recursos simbólicos mediante la virtualidad, tomando las virtudes de ambos escenarios, lo tradicional y lo moderno, lo analógico y lo digital.

Los y las dirigentes sindicales con cargos de alta dirección requieren información para definir adecuadas estrategias, políticas y acciones institucionales. Para ser eficientes necesitarán comprender la importancia de los datos y la información valiosa que pueden brindarles, para entender el entorno más allá de la experiencia y la intuición que poseen, complementando esos saberes con datos concretos que les muestren la realidad del entorno, para anticipar riesgos, y satisfacer las necesidades de su comunidad representada (Pirámide DICS).

## LA RETROALIMENTACIÓN Y LA GESTIÓN SINDICAL

El complejo escenario actual requiere la atención de mayores demandas de participación ciudadana en general y de representados y representadas sindicalmente, en la medida en que se difunde el concepto de "Estado abierto" que profundiza la digitalización de los procesos administrativos del Estado y en las organizaciones en general, estas demandas increpan también a las organizaciones sindicales y sus comunidades representadas, como ya hemos visto.

"La renovación y actualización conceptual de cualquier ciencia únicamente son posibles a partir del recurso de la crítica", menciona Octavio Islas<sup>20</sup>. Pretender sostener un sistema de empatía y comunicación mayoritariamente analógico en la efervescencia de la era digital es una tentación del dogmatismo inherente a cada organización sindical, que terminará perdiendo vigencia en los nuevos ambientes culturales que configuran los avances de las TIC.

Las organizaciones necesitan con urgencia una estructura de comunicación fluida con el entorno, más allá de sus espacios físicos. Esto le permite mantener sus recursos en sintonía con la dinámica de la sociedad en la que participan y el colectivo de personas que representan. La pandemia y la imposibilidad de transitar para la mayoría de las personas pusieron de relieve la necesidad de construir o de poner en valor nuevas vías de comunicación.

**Cabe preguntarse, cuando la organización sindical se apropia de las TIC para conocer su entorno, ¿acaso no está llegando a más personas de las que llegaba de manera presencial antes del ASPO?**

La interacción virtual / digital, en opinión de muchos actores sindicales, es considerada como una herramienta "peligrosa". Este proceso de comunicación multidireccional que proponen las redes sociales, denominado *feedback* o retroalimentación aparece como el mayor impedimento para la digitalización de la comunicación en las organizaciones sindicales.

Esta retroalimentación o *feedback* varía dependiendo del mensaje que emitimos y, también, de diversas condiciones del receptor o receptora, tales como aspectos

20 Marcelo Manucci, "La incertidumbre como espacio de intervención en Comunicación Corporativa", p. 13. Disponible en <http://www.razonypalabra.org.mx/libros/libros/incertidumbre.pdf>

psicológicos, estilo de vida, ideologías o el canal comunicacional que se esté usando.

En las TIC este *feedback* representa los mensajes que las personas dejan en las redes sociales o medios digitales de comunicación de la organización sindical, así como la interacción recíproca en sus comentarios, un terreno donde algunos actores sindicales admiten que no tener control.

La teoría del marketing digital<sup>21</sup> define que existen dos tipos de *feedback*:

**Feedback positivo** (*mensajes alentadores, saludos, felicitaciones, agradecimientos, consultas y sugerencias respetuosas*). *Aprendemos, conocemos al usuario o usuaria, nos reafirmamos desde los datos.*

- **Feedback negativo** (*críticas ofensivas, insultos, acusaciones, fake news, etc.*). *Aprendemos, conocemos al usuario o usuaria, evitamos crisis gestionando quejas.*

El *feedback* tiene un gran potencial, y a la vez entraña un gran peligro si no se sabe gestionar adecuadamente. Ese gran potencial es un desafío para muchas organizaciones sindicales, ya que necesita profesionalización, dedicación, derivación, respuestas rápidas y una gestión efectiva de problemas y quejas. Y aunque hace muchos años existe la capacitación sindical, esta suele abordar temáticas tradicionales o vinculadas a la rama de actividad, y no contemplan los desafíos de las TIC.

Vale aclarar que las gestiones gremiales no siempre son “efectivas” en cuanto a logros concretos: con gestión efectiva nos referimos a ocuparse de los temas con rapidez, asesorar, derivar y acompañar, independientemente de los frutos de esa gestión. Esta “gestión efectiva” requiere de una red organizada de trabajo, de roles y responsabilidades definida. Algo complejo en organizaciones sindicales con una planta laboral pequeña o que apoyan parte de sus gestiones en militantes.

Ante estos desafíos emergen los peligros del *feedback*; personas que dejan comentarios negativos con el objetivo de desprestigiar gestiones de las cuales son opositoras políticamente, *fake news*, noticias o información intencionalmente falsa, difamaciones o rumores que confunden al resto de los usuarios y usuarias. Así como personas que se quejan correctamente y dejan en evidencia falencias organizacionales, personas que de-

mandan, que cuestionan los logros y las decisiones, etc. Explica un dirigente entrevistado que, por estos medios de comunicación ágiles, las mismas personas trabajadoras o terceros, suben y difunden noticias o documentos no oficiales, sin consultar a la organización sindical y provocan desinformación. Le ha ocurrido que un proyecto de acuerdo que la parte sindical y patronal estaban intercambiando en sus negociaciones, se filtra y se sube a las redes sociales, sin explicación ni contexto. Las personas trabajadoras lo toman como válido, y es muy difícil retomar el camino ante una *fake news*, desmentir y explicar que no se ha firmado ese acuerdo y que es solamente parte de una negociación en curso.

## ¿QUÉ HACER ANTE LAS INTERACCIONES NEGATIVAS EN LAS REDES SOCIALES?

En el terreno de la comunicación digital se disputa el espacio, la construcción de sentido y subjetividad. Este tema no es menor ya que las consecuencias en las organizaciones sindicales pueden ser inesperadas. En ocasión de este trabajo, un entrevistado explicó que, dentro de un proceso eleccionario sindical, se organizó en pocos meses una lista opositora con varios grupos de WhatsApp que lanzaron una campaña basada en *fake news* difamatorias, vacía de propuestas, y pese a ello, estuvieron muy cerca de ganar las elecciones.

Es interesante poder pensar el *feedback* “negativo” como posibilidades inexploradas o expectativas insatisfechas de la comunidad representada, que surgen o se instalan en un conjunto de personas. Intentar atender estas interacciones puede desarrollar o generar propuestas innovadoras o nuevos caminos que satisfagan las discrepancias, fortalezcan la identidad común y, aunque no logren cubrir las pretensiones del sujeto en cuestión, muestren a las organizaciones sindicales como receptivas y abiertas, entre los grandes valores de representación que la sociedad digital promueve se encuentra, entre otras cosas, ser escuchada. Además de la velocidad y claridad de atención.

En cuanto a las *fake news*, la desinformación o contenido engañoso podría clasificarse en 7 tipos, según *First Draft News*, un proyecto del Shorenstein Center de Harvard Kennedy School<sup>22</sup>

21 José María Sainz de Vicuña Ancín, El plan de marketing digital en la práctica, ESIC, Madrid, 2015.

22 Claire Wardle, “Noticias falsas. Es complicado. Para entender el actual ecosistema de información, debemos descomponer tres elementos”, *First Draft*, 14/3/2017. <https://es.firstdraft-news.org/2017/03/14/noticias-falsas-es-complicado>



**Las motivaciones maliciosas de generar *fake news* pueden ser:** periodismo deficiente, parodia, provocar o despertar repudios, pasión, partidismo, provecho, poder o influencia política y propaganda. Pero, en general, la propagación de esta información suele darse por personas que lo hacen creyendo en esos datos, por ignorancia en el tema.

Si la gestión de TIC es ágil y la organización logra detectar una *fake news* cuando empieza a divulgarse o “viralizarse” y resuelve que es conveniente desmentirla o brindar información fehaciente para neutralizarla, logrará que esas personas que consumen y difunden desinformación por ignorancia reflexionen e incluso cambien de idea.

### HUELGAS Y MEDIDAS DE PROTESTA, ¿SON COMPATIBLES CON LA VIRTUALIDAD?

El debate sobre la Ley del Teletrabajo puso en discusión las medidas de protesta que tendrán disponibles las organizaciones sindicales cuando la persona que trabaja lo haga desde su casa o desde sitios atomizados.

El problema entonces no pareciera ser desde dónde o cómo se trabaja, sino cómo tejer redes de solidaridad necesarias para llevar a cabo una medida de fuerza si las personas no comparten la capacidad de asociatividad y cooperación, algo que ya es un desafío en el empleo presencial tradicional.

Hay muchas experiencias internacionales y locales de medidas de fuerza a través de herramientas virtuales. Personas trabajadoras de empresas de informática llevaron adelante medidas de fuerza “desconectándose” del software o plataforma en la que trabajaban, reforzando estas medidas con campañas de redes sociales con la imagen de trabajadores y trabajadoras cerrando sus notebooks.

Algo similar sucedió con las personas trabajadoras de plataformas de envíos que hicieron huelga (organizada por WhatsApp) reclamando por sus precarias condiciones de contratación, concentrándose en un mismo punto geográfico para hacer fallar el algoritmo de distribución y la eficiencia del servicio de la *app*.

Algunas organizaciones sindicales utilizan canales digitales para acciones concretas, hacen videos para difundir los conflictos por las redes sociales (buscando visibilizar sus reclamos ante la sociedad y además generar la adhesión de sus pares), implementan “teleparos”, asambleas permanentes por plataformas de videoconferencia y otras medidas de fuerza mediadas por TIC.

Las organizaciones sindicales que han contado con esta clase de experiencia sostienen que los paros digitales son exitosos y que el nivel de acatamiento o participación puede medirse por la cantidad de correos electrónicos, hashtags, videos compartidos, por la cantidad de desconexiones a la VPN, o demás herramientas de co-

nexión laboral. El éxito de este tipo de medidas también es ponderado en sectores en los cuales las personas trabajan a grandes distancias, como por ejemplo el sector marítimo. Esta convicción también surge en sectores en los cuales las personas trabajan a grandes distancias, como por ejemplo en el sector marítimo, donde la utilización del WhatsApp lidera por la dificultad de acceder a internet o su baja señal. Los conflictos y medidas de fuerza se deciden por ese medio, indicando en qué barco se inicia el paro. Las personas que lideran estas organizaciones sindicales sostienen que integrar un grupo de WhatsApp define la posición del trabajador o trabajadora respecto a su organización gremial y las medidas sindicales a desplegar.

Las nuevas formas de comunicación pueden ser una herramienta valiosa para informar, organizar, articular y desplegar medidas colectivas. El sindicalismo deberá apropiarse de las estrategias del “ciberactivismo” y no visualizar la protesta solo como un acto que se da en la calle.

Darío Sztajnszrajber decía al diario *Página 12*<sup>23</sup>.

“...Hay que desmarcarse de ciertas formas tradicionales de la política; entender que la política, por más que hasta ahora ha tenido en los sectores populares y progresistas una fuerte presencia en la calle, tiene que resignificar esa experiencia desde otro lugar, para no entrar en la compulsión de que el que ganó la calle acrecienta su poder. No. ¿Qué hay que desarticular ahí? La idea de que en la calle se juega la política. Si te llenan la tapa de los grandes medios con calles llenas y automáticamente está asociado eso a una decisión soberana de la ciudadanía, hay una derrota en la construcción de ese discurso público... Lo más importante es desarmar la idea de que el relleno de la calle es la muestra del triunfo político de ciertos sectores, porque si lo que venimos postulando es que no hay que salir, entonces lo que hay que desarmar es que la calle es la que decide quién tiene mayor preponderancia.”

El ciberactivismo hasta hace muy poco era una herramienta de comunidades definidas, organizaciones ecologistas, feminismos, colectivos que defienden diversidades, o incluso que comparten un rasgo común que los congrega, introduciéndose en la última década también en la militancia de política partidaria. Usan las

23 Darío Sztajnszrajber: “El individualismo es una forma de confinamiento”, *Página 12*, 3/10/2020. [https://www.pagina12.com.ar/296421-dario-sztajnszrajber-el-individualismo-es-una-forma-de-confinamiento?fbclid=IwAR36gFsNq\\_I6PV63IDK-Q9I8yhaQkp6epIPKMPxT11OFZF7JARWwE8uHu38](https://www.pagina12.com.ar/296421-dario-sztajnszrajber-el-individualismo-es-una-forma-de-confinamiento?fbclid=IwAR36gFsNq_I6PV63IDK-Q9I8yhaQkp6epIPKMPxT11OFZF7JARWwE8uHu38)

redes sociales y contenidos audiovisuales para visibilizar causas, o bien como reacción organizada de repudio a cierta acción política o expresión que percibieran como ofensiva.

Podemos mencionar el activismo de los y las “K-Poppers”: fanáticos y fanáticas de la música pop de Corea del Sur que se expande hace tres décadas en todo el mundo, decidieron solidarizarse con la consigna #BlackLivesMatters para denunciar el racismo y la violencia policial en Estados Unidos, con una curiosa capacidad para actuar en silencio. Los y las K-Poppers tardaron un día en organizarse, a través de Twitter e Instagram, para difundir videos en Tik Tok y Snapchat en los que se llamaba a boicotear el acto presidencial de Donald Trump (a quien consideran misógino, homofóbico y responsable del cambio climático) de un modo muy simple: reservar los lugares para finalmente no asistir. Del millón de personas que en teoría se acercarían a Tulsa, solo seis mil ocuparon los asientos del BOK Center, para dejar a Trump hablando a un escaso auditorio<sup>24</sup>.

La economista e investigadora de la UNTREF Sofía Scasserra sostiene que “Estamos ante una generación que entiende el ciberactivismo. Hoy la cuestión se juega en burlar un algoritmo”<sup>25</sup>.

### ¿CÓMO CONJUGAR LA ACCIÓN SINDICAL “CLÁSICA” CON ESTOS MECANISMOS DEL CIBERACTIVISMO?

En principio, las organizaciones sindicales se enfrentan al problema de articular un mosaico de organizaciones sociales atomizadas, desconectadas entre sí y que adolecen de ideología de clase laboral, circunstancias que dificultan la creación de una estrategia sindical uniforme o unitaria al estilo tradicional del sindicalismo confederal<sup>26</sup>. Pero también es verdad que grupos ciberactivistas no siempre son ajenos al sindicalismo más clásico; al contrario, las experiencias existentes hasta la fecha, por ejemplo en Estados Unidos o Alemania, están, de alguna manera, orquestadas (y financiadas) por los sindicatos de corte clásico, que han renunciado a “controlar”

24 Joe Coscarelli, “Los fanáticos del pop coreano recurren al activismo político”, *The New York Times*, 23/6/2020. [www.nytimes.com/es/2020/06/23/espanol/cultura/kpopers-trump-politica.html](http://www.nytimes.com/es/2020/06/23/espanol/cultura/kpopers-trump-politica.html)

25 “Hay una generación que da pelea con los algoritmos”, *Clarín*, 24/09/2020. [www.clarin.com/revista-enie/ideas/sofia-scasserra-generacion-da-pelea-algoritmos-\\_0\\_9Lt0Aoxul.html](http://www.clarin.com/revista-enie/ideas/sofia-scasserra-generacion-da-pelea-algoritmos-_0_9Lt0Aoxul.html)

26 Michele Forlivesi, “La sfida della rappresentanza sindacale dei lavoratori 2.0”, en *Diritto delle Relazioni Industriali*, N° 3/XXVI, pp. 664-678. Disponible en [www.actainrete.it/wp-content/uploads/2018/04/dri\\_3\\_2016\\_forlivesi-1.pdf](http://www.actainrete.it/wp-content/uploads/2018/04/dri_3_2016_forlivesi-1.pdf)

estos movimientos con sus fórmulas típicas de afiliación y acción sindical<sup>27</sup>, estrategia que hasta ahora ha sido exitosa. Como podemos apreciar en la decisión del histórico sindicato alemán IG Metall (el más grande de Europa) de apoyar a la asociación de creadores y creadoras de contenidos en YouTube (youtubers)<sup>28</sup>.

**Quizá la utilización de la propia tecnología y el abandono de sus atributos más clásicos sean los mejores medios para que el sindicalismo se empodere en la era digital.**

Sin duda, las TIC agilizan la capacidad de organizar acciones colectivas. El desafío de las organizaciones sindicales es capitalizar ese potencial. Invertir tiempo y decisión en ocupar estos espacios con eficiencia. Y trabajar, a través de estas herramientas, en reforzar la identificación con el sindicato, la solidaridad entre personas trabajadoras y el interés por formar parte.

### COMUNICACIÓN EFECTIVA: LA CONSTRUCCIÓN DE LAS SUBJETIVIDADES CONTRAHEGEMÓNICAS

Estamos ante un “nuevo espíritu del capitalismo”<sup>29</sup> que se disputa la identidad y el sentido de las personas trabajadoras con su representación sindical. Resulta entonces de vital importancia que los actores sindicales comprendan la construcción de las subjetividades para poder mejorar sus métodos de comunicación.

Un clásico postulado de Costa de Beauregard sobre la cibernética plantea que “no hay diferencia entre información y percepción”<sup>30</sup>.

Cuando miramos la realidad, la estamos construyendo. En la misma acción de mirar, relacionamos y construimos realidad y significado. Una vez más la paradoja: “Cuanto más informados más confundidos”. Daryl Conner<sup>31</sup> señala que “la mayoría de los líderes no están preparados para enfrentar la dinámica de estos días porque les falta una apreciación de la tensión que existe entre

la demanda cada vez más compleja del entorno y los escasos recursos disponibles para ayudar a las organizaciones en estas rupturas”. A pesar de haber sido escrito hace más de veinte años, hoy vivimos condiciones de profunda incertidumbre y hablamos de una “nueva normalidad” pospandémica que ni siquiera logramos vislumbrar; sobre incertidumbres el autor agrega: “se reducen las posibilidades de predicción, dejando a las personas sin el fundamento para una sensación de control sobre el entorno”.

La información que recolectamos nunca es neutral; todo depende de la base cognitiva desde donde miramos, sentimos y damos significado. Sobre este concepto se puede considerar que la realidad está conformada solo por aquello que tiene sentido en nuestra propia red de significados.

Lo mismo pasa en una organización: “Cuando una organización mira solo su realidad, sus relaciones se transforman en un engaño. Lo que debería ser un proceso de intercambio de símbolos se transforma en un monólogo unilineal y causal”, dice Marcelo Manucci<sup>32</sup>.

Es necesaria una comunicación efectiva, es decir, aquella que consigue transmitir un mensaje de una forma entendible y muy clara para la persona receptora sin provocar dudas, confusiones o posibles interpretaciones equivocadas. Que defina el mensaje institucional, pero lo adapte a la interacción de su comunidad, la cual reaccionará positivamente, negativamente o con indiferencia.

La estrategia parece encauzarse en analizar las “subjetividades”, es decir la manera en que cada sujeto se concibe a sí mismo/a y concibe a otros y otras, y a la organización sindical.

Es importante comprender que esa subjetividad puede estar o no basada en la realidad o en datos verdaderos, por ejemplo, puede estarlo sobre el prejuicio de que “todos los sindicalistas son corruptos”.

Esto permite organizarnos sobre sistemas de representación respecto a nuestras concepciones, y conociendo a quienes reciben nuestro mensaje, generar un conjunto de conductas, mandatos, estereotipos y construcciones éticas que logren zanjar esas subjetividades.

27 Alex J. Wood, “Networks of injustice and worker mobilisation at Walmart”, *Industrial Relations Journal*. Vol. 46, N° 4 (2016), pp. 259-274. Disponible en <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/irj.12103>

28 Raquel Pascal Cortés, “El mayor sindicato de Europa gana la primera batalla a YouTube en Alemania”, *El País*, 2/9/2019. Disponible en [https://cinco dias.elpais.com/cinco dias/2019/08/30/economia/1567173169\\_495599.html](https://cinco dias.elpais.com/cinco dias/2019/08/30/economia/1567173169_495599.html)

29 Luc Boltanski y Ève Chiapello, *El nuevo espíritu del capitalismo*, Akal, Madrid, 2002.

30 Olivier Costa de Beauregard, *Le Second..*, cit.

31 Daryl R. Conner, *Leading at the Edge of Chaos*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1998.

32 Marcelo Manucci, “La incertidumbre como espacio de intervención en Comunicación Corporativa”. Disponible en <http://www.razonypalabra.org.mx/libros/libros/incertidumbre.pdf>



## ¿SABEN LAS ORGANIZACIONES SINDICALES CUÁLES SON LAS DIVERSAS SUBJETIVIDADES PRESENTES EN SU COMUNIDAD REPRESENTADA?

A primera vista, desde la gestión analógica y tradicional, podríamos adelantarnos a responder que no. Pero el intercambio de subjetividades que resulta de la tradición del diálogo y las acciones colectivas presenciales de la gestión sindical le brinda sabiduría a los y las dirigentes sobre estos temas, aunque quizás no den la importancia debida a este conocimiento. Un capital de información que atraviesa a la militancia general, las juventudes, las personas adultas mayores, las mujeres y disidencias.

Resulta entonces muy importante tomar a las TIC como una herramienta de comunicación tan relevante como la analógica. Y afrontar sus desafíos, como la infraestructura, el esquema organizacional, la capacitación de los gestores y las gestoras de contenido, y sobre todo ser capaces de desnaturalizar el rechazo que provocan las interacciones negativas. Es habitual que ante mensajes negativos la organización busque “controlar el riesgo de la crítica”, pero en la comunicación digital esta pretensión de sofocar la crítica es una muestra de debilidad. Es oportuna la consideración de Manucci al respecto: “Estas acciones estereotipadas y mutiladas, que encierran a la organización en una cápsula tan cómoda como vulnerable”<sup>33</sup>.

A este contexto se suman los diversos problemas de la actualidad, como el estrés, la deserción laboral, la violencia y la necesidad cada vez mayor de armonización entre la vida personal y la productiva.

De manera particular, las personas trabajadoras más jóvenes están redefiniendo la vida de los sindicatos; su percepción es muy distinta de la de sus predecesoras y predecesores, sus objetivos laborales están migrando y ahora incluyen una perspectiva muy diferente de intereses y motivaciones.

**Siendo las juventudes los mayores motores de cambios y resignificaciones de legados históricos, vale la pena esmerarse en interpretar sus necesidades, e integrarlas a las del conjunto de personas trabajadoras para lograr gestiones asertivas: que incluyan, que sumen y que se comprometan.**

Resulta necesario que los liderazgos sindicales se pregunten permanentemente: ¿Qué es lo que las personas

trabajadoras necesitan? Definir el “*qué hacer*” es lo habitual, definir “*cómo*” necesita planificar el proceso, pero el “*para qué*” es la guía para gestionar el sentido con la habilidad para capturar las necesidades del futuro en un ambiente diverso. Los liderazgos sindicales deberán apostar a la innovación para alcanzar a vislumbrar las reales necesidades de las personas trabajadoras que representan. Así como para tener prospectiva, es decir cómo logramos anticiparnos a las tendencias del futuro.

## TRASVASAMIENTO GENERACIONAL

A partir de este trabajo, hemos notado el alto valor que las y los dirigentes de mayor edad dan a la experiencia de largas trayectorias, y surge una aparente separación con las nuevas generaciones. Sin embargo, relevamos que muchas y muchos dirigentes sindicales han dado espacios de gestión y decisión a sus cuadros más jóvenes (menores de 35 años), que en la pandemia no son una población de riesgo y manejan con facilidad las herramientas digitales o tienen formación en STEM (acrónimo de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas, por sus siglas en inglés).

Surge una suerte de equilibrio y delegación entre distintos rangos etarios. Aunque, cabe destacar, que la delegación de responsabilidades sigue siendo mayoritariamente entre varones. No mostrando claros avances en la inclusión de género.

## Y LAS IDENTIDADES FEMENINAS ¿DÓNDE ESTÁN?

La ausencia de las identidades femeninas y disidencias merece un breve análisis. Por un lado, existen y resisten, como ya conocemos, en todas las estructuras institucionales liderazgos machistas que prolongan las desigualdades; techos de cristal, brechas salariales, tareas de cuidado y estereotipos que alejan a las identidades femeninas y disidencias de espacios de decisión y los modelos patriarcales del ejercicio del poder. Pero estamos en épocas de grandes transiciones, y restar importancia a la inclusión de género puede menoscabar la imagen organizacional y hasta la de sus líderes.

Sobre el trasvasamiento generacional mencionado, que emerge en las nuevas necesidades que impone la pandemia, hay una doble exclusión de las identidades femeninas, ya que, a lo antedicho, se suma la brecha tecnológica, es decir la menor formación y capacitación en herramientas tecnológicas que reciben las mujeres<sup>34</sup>.

33 Obra cit., p. 11.

34 Ver, por ejemplo, <https://publications.iadb.org/es/un-potencial-con-barreras-la-participacion-de-las-mujeres-en-el-area-de-ciencia-y-tecnologia-en>

Un informe de la UNESCO<sup>35</sup> de 2019 indica que, a nivel mundial, dentro de la población femenina en la educación superior solo alrededor del 30% elige disciplinas STEM. Y dentro de ese 30%, la matrícula de las estudiantes es especialmente baja en tecnología, información y comunicaciones (TIC), con solo un 3%.

Estos datos nos permiten pensar que el trasvasamiento generacional en las organizaciones sindicales, en principio, privilegia a las juventudes pero no a las mujeres jóvenes. Un terreno fértil para la acción sindical, desde la visibilización, la inclusión y la formación.

### LOS DESAFÍOS DE LA COMUNICACIÓN DIGITAL

La posición de las organizaciones sindicales es muy compleja: deben atender una realidad laboral muy diversa, y también seguir siendo negociadoras eficaces y solventes con la patronal y el Estado.

El joven sindicalista francés de la Confederación Europea

de Sindicatos, Thiébaud Weber, comparó esta situación con la imagen del dios Jano para ilustrar cómo debe actuar el sindicalismo frente a la revolución tecnológica<sup>36</sup>. En la mitología romana, Jano es el dios de los comienzos y los finales y posee el don de discernir el pasado y el futuro; tenía dos caras, así: con una, el sindicato debe afrontar los problemas clásicos (desempleo, precarización, salario); con la otra, adaptarse a los nuevos tiempos tecnológicos y la precarización que conllevan.

Ante este nuevo “espíritu del capitalismo” que pareciera disputarse la identidad y el sentido de las personas trabajadoras en esta era digital...

**¿Será la información o los datos, como medio de acceso al conocimiento y a sus aplicaciones, el recurso económico del poder dominante?**

**Y si así fuera, ¿cómo reconfigurarán los sindicatos sus métodos de representación, acción, protesta y construcción de poder?**

35 *Descifrar el código: la educación de las niñas y las mujeres en ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM)*, UNESCO-ODS, 2019. Disponible en <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000366649>

36 Thiébaud Weber, “Janus and the trade union challenge of digital technology”, *Transfer: European Review of Labour and Research*, 2017, vol. 23(2), pp. 225-227.

# BALANCE Y PERSPECTIVAS: SINDICATO 4.0

## LLEGANDO AL SIGLO XXI

Los medios materiales y tangibles constituían un recurso insustituible en las tempranas etapas del capitalismo del 1900, con medios de producción, bienes, servicios y procesos productivos presenciales. Las organizaciones sindicales no fueron ajenas al ordenamiento socioeconómico imperante, y basaron sus modelos tradicionales sobre esta lógica, **pero la edad de oro del sindicalismo europeo y latinoamericano sucedió en un mundo que hoy ya no existe.**

Durante los llamados “Gloriosos Treinta”, las tres décadas de oro del capitalismo en Occidente tras la Segunda Guerra Mundial, se conjugó con éxito el crecimiento económico y redistribución de la riqueza, y los sindicatos se crearon, se fortalecieron, conquistaron derechos y contribuyeron al levantamiento del Estado de bienestar. Eran tiempos de fábricas, minas, astilleros y grandes empresas donde el roce cimentaba el cariño y la solidaridad. Las personas trabajadoras se organizaban con facilidad y poderío. Era el modo de producción fordista exportado desde Estados Unidos.

Hoy vivimos una etapa “posfordista”, en la que han perdido predominancia las grandes empresas locales, la protección laboral y el modelo de producción que ha quedado se debate entre la tecnología disruptiva y el deterioro por la gran recesión mundial que nos trajo el covid-19, todo es más líquido, flexible, borroso, atomizado e individualista.

Surgen nuevos paradigmas de producción y el avance tecnológico empuja las fronteras del capitalismo hacia la mercantilización de los flujos de información digital, de manera que hoy se interesa en nuestras búsquedas en Google o nuestras tendencias en Facebook para catalogarnos, vendernos más, orientar nuestras ideas y, en algún caso, hasta controlarnos.

## LAS JUVENTUDES

Para muchos y muchas integrantes de las nuevas generaciones, el sindicalismo se presenta como algo anticuado, tienen introyectado un estereotipo con características que no las y los invita a participar, sino más bien las y los expulsa. Ese sindicalismo no les resulta atractivo, en esta nueva y chispeante economía digital no abunda el interés por sindicalizarse. Y las grandes corporaciones hacen importantes esfuerzos para alimentar esta mirada en su propio interés empresario.

A las juventudes hoy les interesa el dinamismo; son menos leales a un esquema rígido, se animan a migrar (ya no pretenden jubilarse en la misma empresa), valoran crecer, desarrollarse, demandan capacitación constante y su agenda pondera las condiciones de trabajo y los beneficios casi tanto como el salario: por ejemplo, equipos amigables de trabajo, poder ser creativos, tener beneficios relacionados con el esparcimiento, el deporte o la alimentación saludable.

Según los rubros, incluso está mal visto reivindicar las tradicionales condiciones laborales, se juzga como una falta de compromiso con el proyecto corporativo. La “meritocracia” es el discurso hegemónico de las entidades empleadoras más importantes del mundo; “hay que poner el hombro, darlo todo, ser proactivos”, etc. Ponerse a reclamar por jornada o salarios no es “creativo”, se instala la idea de que “hay que ganárselo, hay que merecerlo”. ¿Pero quién decide quién merece qué cosas y cómo? Las juventudes suelen no permanecer demasiado tiempo en un mismo empleo para descubrir el fraude de la meritocracia.

Elon Musk, físico, magnate, admirado por las juventudes por su creatividad, su éxito como inventor y emprendedor, dueño de PayPal y CEO de Tesla Motors, entre otras prestigiosas compañías, escribió en Twitter: “Nadie ha

cambiado el mundo trabajando 40 horas a la semana”, cuestionando las condiciones laborales adquiridas.

Al mismo tiempo, las juventudes impulsan cambios sociales y culturales con altos grados de compromiso personal, movidas por fuertes convicciones y valores éticos, con facilidades para la cooperación y la asociatividad (analógica o digital) en sus estrategias. Podemos admirar estas cualidades de las juventudes a la hora de construir “capital social” en movimientos como el feminismo, protestas políticas, causas ecologistas, el veganismo, etc.

Las medidas tendientes al cuidado del medio ambiente, el desarrollo sustentable y las conductas ecológicas son temas centrales en la agenda mundial. Las organizaciones sindicales como promotoras del trabajo decente y las sanas condiciones de trabajo y medioambiente no deben ser ajenas a esta preocupación y compromiso. De forma unánime, los y las dirigentes sindicales que participaron de este informe consideran que **en la fuerza, creatividad y apropiación tecnológica de las nuevas generaciones está el futuro de las organizaciones sindicales y del mundo**. Resulta importante analizar los intereses y las prioridades de las juventudes para lograr que se integren en la organización sindical, y a su vez desandar el preconceito de que “los y las jóvenes no se comprometen con nada”. A la luz de los hechos, grandes transformaciones sociales y culturales en Latinoamérica son impulsadas por la firme militancia y compromiso identitario de las juventudes.

## EL POTENCIAL DE LA GESTIÓN DE DATOS

En la era del “Big Data”, los datos son la materia prima del capitalismo digital, con infinitas aplicaciones prácticas.

**Las organizaciones sindicales son ricas en datos y es sustancial que pongan en valor esa herramienta.** Manejan un gran volumen de datos de las personas que representan y sus circunstancias, por ejemplo, datos personales (género, edad, domicilio, etc.), datos laborales: tareas que desempeñan, categoría según convenio colectivo, antigüedad, ingresos, conformación familiar, calificación profesional, entre muchos otros que pueden ser recabados mediante las TIC. Si además la organización sindical gestiona su obra social maneja aún mayores datos, por ejemplo, condiciones de salud de la persona trabajadora y su grupo familiar, indicadores de enfermedades crónicas o afecciones que van en aumento, accidentes laborales o enfermedades profesionales, entre muchos otros.

**La gestión inteligente de datos sobre las personas que representan las organizaciones sindicales les otorga un**

**poder institucional de alcance inimaginable**, no solo para mejorar la acción sindical sino para aumentar su incidencia en la sociedad en su conjunto.

La información que construye la gestión de datos entraña un enorme poder de asertividad a la hora de proyectar medidas e implementar políticas; además, la tecnología permite consolidar bases de datos para trazar tendencias y conocer en profundidad los rasgos de la comunidad que representan, por ejemplo, haciendo encuestas, acercando información de manera directa mediante correo electrónico, mensajes o *apps* propias al celular de sus afiliados y afiliadas.

## ¿QUÉ REQUIERE EL SINDICATO 4.0?

El futuro de cada organización sindical tiene destinos compartidos con todo el sindicalismo de la Argentina, y otros aspectos particulares (por las características diversas de las actividades que representan). Pero a grandes rasgos, todas las organizaciones sindicales definirán su destino y el del movimiento obrero argentino organizado en su conjunto según la inteligencia con la que gestionen sus datos, las estrategias de comunicación que elijan, que tan creativas sean para aprender a usar en armonía las nuevas y antiguas herramientas, para conseguir una prospectiva acertada y seguir construyéndose (a sí mismas y hacia afuera), como fuertes defensoras y garantes de los derechos de las personas trabajadoras que representan.

**Habrá que darle “al futuro lo que es del futuro”, sin caer en la trampa del determinismo tecnológico al pensar que nada de lo construido por el movimiento obrero organizado hasta ahora, tanto en lo dogmático como en la práctica de las relaciones laborales, ya tiene vigencia.**

El avance tecnológico y los efectos que puede producir sobre el mercado de trabajo son realidades indiscutibles, sí. Pero eso no significa que las políticas públicas ejercidas por el Estado y los actores sociales no puedan tejer concertaciones y jugar un papel determinante en la configuración de sus consecuencias. No se tratará solo de pretender la eliminación o la ralentización del avance tecnológico, sino de creer y trabajar sobre la posibilidad de canalizar el proceso de manera que no produzca efectos socialmente indeseables<sup>37</sup>.

37 María Luz Rodríguez Fernández, “Organización y acción sindical ante la revolución tecnológica”, en *Teoría & Derecho. Revista de pensamiento jurídico*, N° 23 (2018): “Debate: Economía digital, robotización y relaciones laborales”, pp. 70-91. <https://ojs.tirant.com/index.php/teoria-y-derecho/issue/view/3/N%C2%BA%2023%20Completo>

El abordaje del cuidado del medio ambiente y el desarrollo sustentable puede ser un tema estratégico en las agendas de negociación de las organizaciones sindicales argentinas, que suelen quedar desplazadas por las urgencias coyunturales de recomposición salarial y de garantizar fuentes de trabajo actuales.

Uno de los grandes desafíos del movimiento obrero organizado y de la sociedad en su conjunto será enfrentar las consecuencias potenciales o efectivas del “desempleo tecnológico”. Entre las medidas que se vislumbran, sobresale el desarrollo de nuevas capacidades y destrezas en la fuerza de trabajo y el (re)entrenamiento o reconversión de las personas trabajadoras. En este sentido, se pone de relieve el rol sindical en la capacitación y formación profesional como eje de gestión. En opinión de los y las dirigentes sindicales que han participado en este informe, **se debe continuar consolidando un fuerte rol como formadores y formadoras profesionales, aun sin acuerdo sectorial o en la negociación colectiva.**

La capacitación y formación puede ser una instancia para consolidar los valores de la organización, en la autoridad y legitimación que se constituyen en la acción de enseñar, un aspecto que no hay que desaprovechar. Además del carácter simbólico que contiene la formación como herramienta para la movilidad social, desde ella se pueden encarar iniciativas “reideologizantes” del legado histórico del movimiento obrero organizado, su vigencia y valor.

Deberán las organizaciones sindicales permitirse los matices entre el pasado y el futuro y las resignificaciones del activismo, la militancia, la protesta y la lucha. El sindicalismo moderno deberá ser protagonista de las nuevas expresiones de la lucha laboral y social si logra

profundizar su capacidad innata de construir comunidad, identificación y solidaridad. Con nuevas formas de liderazgos orgánicos, democráticos y transparentes, que sean receptivos y representen los intereses de las juventudes, de las identidades femeninas y disidencias en equilibrio con las necesidades de las personas mayores.

Consideramos apropiado analizar de un modo crítico y con una mirada activa, cómo se establecen los vínculos de las sociedades, las organizaciones y las personas con la tecnología. Naturalizamos la incorporación de la tecnología en nuestras vidas y en la sociedad, y no siempre reflexionamos sobre su impacto en la subjetividad. Hay una disputa de sentido que debe ser dada y las respuestas influyen en el campo de las relaciones laborales.

En suma, se necesitarán liderazgos, sindicatos y centrales obreras de personas trabajadoras que aporten a la creación de comunidades digitales y presenciales; que nutran el capital social tanto analógico como digital, con identidad, formación, participación, solidaridad y una gestión receptiva a las necesidades emergentes, que entienda con claridad que las innovaciones tecnológicas en la sociedad y el trabajo son un terreno de plena competencia y gestión sindical.

**Se les presenta a las organizaciones sindicales el desafío de poner en valor las antiguas, nuevas y potenciales capacidades.**

**¿Podrán administrar las consecuencias de las nuevas tecnologías en el empleo y obtener el reconocimiento de nuevos derechos laborales?**

**Las decisiones que las organizaciones sindicales tomen sobre estos temas, ¿moldearán el porvenir del movimiento obrero organizado de la Argentina?**

## AUTORAS/ES

**María Josefina Estrella.** Abogada – UBA- Profesora Universitaria -USAL- Asesora de Organizaciones Sindicales.

**Santiago Parrilla.** Licenciado y Profesor en Sociología FSOC - UBA.

**Vanesa A. Núñez.** Dirigente sindical, integra el Consejo Directivo Central de UTEDYC. Asesora sindical en temas de digitalización y nuevas tecnologías.

## EDITOR

Fundación Friedrich Ebert  
Marcelo T. de Alvear 883 | 4° Piso (C1058AAK)  
Buenos Aires – Argentina

Equipo editorial  
Christian Sassone | Ildefonso Pereyra | Irene Domínguez  
[christian.sassone@fes.org.ar](mailto:christian.sassone@fes.org.ar)

Tel. Fax: +54 11 4312-4296  
[www.fes-argentina.org](http://www.fes-argentina.org)

ISBN: 978-987-4439-44-4

La Fundación Friedrich Ebert es una institución alemana sin fines de lucro creada en 1925. Debe su nombre a Friedrich Ebert, el primer presidente elegido democráticamente, y está comprometida con el ideario de la democracia social. Realiza actividades en Alemania y en el exterior a través de programas

de formación política y cooperación internacional. La FES tiene 18 oficinas en América Latina y organiza actividades en Cuba, y Paraguay, que cuentan con la asistencia de las representaciones en los países vecinos.

El uso comercial de todos los materiales editados y publicados por la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) está prohibido sin previa autorización escrita de la FES. Las opiniones expresadas en esta publicación no representan necesariamente los puntos de vista de la Friedrich-Ebert-Stiftung.

ISBN 978-987-4439-44-4



## SINDICALISMO E INNOVACIÓN

### ROL DE LAS TIC EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SINDICALES



Las organizaciones sindicales no permanecen ajenas a los cambios que aparece la digitalización en el mundo de las relaciones laborales. La decisión y el ritmo para incorporar nuevas tecnologías depende de cada una e impacta en la organización y acción sindical principalmente en el proceso de afiliación, en las reuniones de los cuerpos directivos y asamblearios, en los procesos electorales, en la prestación de beneficios sociales y turismo, en el área de prensa, comunicación, en las acciones de capacitación y en la negociación colectiva.



Prácticamente todas las áreas de la gestión sindical quedan atravesadas por las TIC y obligan a replantear la relación interna entre los y las dirigentes, afiliados y afiliadas y trabajadores y trabajadoras; así como también la relación externa con el sector patronal y el Estado. El desafío de las organizaciones sindicales es capitalizar ese potencial. Invertir tiempo y decisión en ocupar estos espacios con eficiencia. Así como también trabajar, a través de estas herramientas, en reforzar la identificación con el sindicato, la solidaridad entre personas trabajadoras.



El sindicalismo moderno será protagonista de las nuevas expresiones de la lucha laboral y social si logra profundizar su capacidad innata de construir comunidad, identificación y solidaridad. Con nuevas formas de liderazgos que sean receptivos y representen los intereses de las juventudes, de las identidades femeninas y disidencias en equilibrio con las necesidades de las personas mayores. ¿La representación no presencial puede ser persuasiva? ¿Las nuevas estrategias de representación digital desacreditan por completo el modelo tradicional que conocemos?

Puede encontrar más información sobre este tema ingresando a:

[www.fes-argentina.org](http://www.fes-argentina.org)