

TRABAJO Y JUSTICIA SOCIAL

TRABAJAR CON LA APP DEL SINDICATO

Respuesta de trabajadoras/es del
transporte público a las plataformas

**Erick Manga, Paula Hamilton,
Stephenson Kisingu**
Septiembre 2020



El sector del transporte público en Uganda está cambiando rápidamente en un proceso de liberalización, con un aumento de la informalidad y el surgimiento de compañías multinacionales de plataformas.



En respuesta a este proceso, el Sindicato Conjunto de Trabajadores del Transporte y Trabajadores en General (AT-GWU, sigla en inglés) empezó a implementar sus propias aplicaciones para competir con Uber y otras plataformas.



La estrategia de digitalización del sindicato resultó útil para aumentar la participación, fortalecer los recursos infraestructurales y brindar un mejor servicio a los miembros en relaciones de trabajo informales.



TRABAJO Y JUSTICIA SOCIAL

TRABAJAR CON LA APP DEL SINDICATO

Respuesta de trabajadoras/es del
transporte público a las plataformas

En el nuevo mundo del trabajo las empresas se sirven de tecnologías digitales para cambiar las relaciones laborales y la organización del trabajo, casi siempre en perjuicio de las trabajadoras y los trabajadores. La FES, a través de su proyecto **«Los sindicatos en transformación 4.0»**, estudia de qué manera los sindicatos movilizan sus recursos de poder y qué acciones estratégicas emprenden para hacer frente a la precarización laboral, paulatina o disruptiva. Partiendo de un enfoque orientado al diálogo y la acción el proyecto se propone, en última instancia, apoyar los procesos sindicales de elaboración estratégica, experimentación y transformación dirigida a objetivos definidos.

Contenido

1	INTRODUCCIÓN	2
2	EL SECTOR DEL TRANSPORTE PÚBLICO EN EL ÁREA METROPOLITANO DE KAMPALA	2
3	EL PROCESO DE REVITALIZACIÓN DEL ATGWU: LOGROS Y DESAFÍOS	3
3.1	Incremento de la membresía de trabajadores informales	3
3.2	Integración de los miembros y participación en la toma de decisiones ...	3
3.3	Mejoras en el bienestar, el pago de cuotas y las condiciones laborales de los miembros	4
3.4	La respuesta digital del sindicato a la competencia en la industria del transporte público	4
4	REPRESENTACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES	7
5	ÉXITOS Y LECCIONES APRENDIDAS	8
6	CONCLUSIÓN	10
	Bibliografía	11
	Lista de abreviaturas	12
	Lista de diagramas	12
	Anexo: Encuesta de trabajadoras y trabajadores en los puestos de boda boda	13

1 INTRODUCCIÓN

En cierto momento el Sindicato Conjunto del Transporte y Trabajadores en General de Uganda (ATGWU) casi colapsó en términos de membresía debido en gran parte al impacto del Programa Estructural de Ajuste (SAP) en la década de 1980 que llevó a la «informalización» de la industria del transporte público. La incursión de multinacionales del transporte público como Uber y Taxify en Kampala que utilizan apps para pedir un viaje amenazó aún más la subsistencia de operadores informales en el transporte público debido a la dura competencia en el mercado. Estos desafíos forzaron al ATGWU a tomar decisiones estratégicas claves con el fin de autotransformarse. Comenzó haciendo esfuerzos por afiliarse toda una asociación de trabajadores del sector informal para aumentar el número de sus miembros. El sindicato lanzó además una plataforma digital con una app para pedir viajes y así incrementar su parte de los taxis regulares y de los moto y bici-taxis (boda boda) en Kampala en medio de una competencia fuerte de las multinacionales. Como resultado, el ATGWU llegó a ser un sindicato que ejerce un poder significativo en la industria de transporte en Uganda (Spooner & Mwanika, 2018). Encarar este nuevo conjunto de desafíos requiere otra vez la (re)instalación de una agencia sindical (Fichter, 2018).

Este estudio trata de examinar cómo el ATGWU implementó su plan de revitalización, revisando sus logros, los desafíos que se presentaron y las lecciones que se aprendieron. Al mismo tiempo plantea las siguientes preguntas específicas: ¿Cómo ha continuado el ATGWU su autotransformación en una organización sindical fuerte mediante la movilización y la organización de las trabajadoras y los trabajadores informales del transporte, y qué factores significan actualmente el mayor atractivo para potenciales miembros en Uganda igual que en otros países africanos? ¿Por qué y cómo se comprometió con el desarrollo de herramientas digitales que lo habilitan para competir en la «gig economy»? ¿Y de qué manera estos procesos cambian la capacidad de acción del sindicato?

El presente estudio de caso usó el enfoque de recursos de poder como marco heurístico para analizar cómo se tomaron las decisiones estratégicas para enfrentarse a este nuevo conjunto de desafíos, y para mostrar cómo se utilizaron e implementaron tácticas relacionadas. El enfoque de recursos de poder (PRA, por sus siglas en inglés) surgió como marco heurístico y como respuesta para desafiar el discurso generalizado sobre el declive del trabajo organizado con su narrativa de la «creciente incapacidad de actuar e influir» de los sindicatos.¹

El estudio aplica un enfoque multi metódico, i.e. entrevistas individuales o en pequeños grupos, discusiones de grupos destinatarios, observaciones de los participantes y la revisión de documentos internos para juntar suficiente información

para la investigación específica. Se divide en seis secciones, comenzando con la introducción. La sección dos presenta un perfil breve del sector de transporte público en el área metropolitana de Kampala, mientras que la tercera sección delinea los logros claves y los desafíos para la actual revitalización del ATGWU. La cuarta sección enfoca la representación y la participación de las mujeres dentro del sindicato, y la quinta resume los éxitos y las lecciones aprendidas.

2 EL SECTOR DEL TRANSPORTE PÚBLICO EN EL ÁREA METROPOLITANA DE KAMPALA

El sector del transporte público en Uganda consiste de cuatro tipos de transporte: los buses, los taxis, los moto-taxis (boda boda) y los auto-taxis (alquiler especial). Aunque no haya cifras comprobadas, se estima que los taxis, los buses y los moto-taxis que juntos son el grueso de los proveedores del transporte público, representan casi la mitad (46%) del tránsito en las calles de Uganda, y solo en Kampala opera casi el 80% de todos los taxis (GoU, 2005, Kamuhanda, 2008). También se estima que haya unos 200.000 conductores de boda boda en Kampala, cuya actividad expande dado que los pasajeros prefieren los motocicletos para evitar el estancamiento crónico de las calles y no perder tiempo viajando. En general, en esta industria predominan los hombres, y las pocas mujeres tienen que enfrentar discriminaciones de género, explotación y acosos sexuales, tanto de pasajeros como de compañeros de trabajo.

Otros desafíos dentro del sector incluyen toda una historia de conflictos y violencia por un lado entre organizaciones rivales que pelean por el control de los puestos, y por otro lado entre los trabajadores y las autoridades. Hay muy poca regulación legal, una sobre oferta y calles congestionadas lo que resulta en una competencia dura y jornadas de trabajo excepcionalmente largas debido al «sistema destino» en el cual los conductores informales deben pagarle al dueño del vehículo un monto diario por manejar el taxi. Hay conductores que son dueños de su vehículo o de pequeñas flotas de vehículos, pero también hay dueños de flotas grandes cuya identidad queda en el anonimato que operan a través de agentes y representantes. Se descontrolaron los casos de soborno policial y de acoso, y donde falta el respeto de las autoridades y del público en general prevalecen subsistencias precarias, malas condiciones de trabajo y altos niveles de criminalidad. A pesar de estos desafíos, muchas personas incluyendo a los dueños de vehículos, empleados, trabajadores en las terminales y puestos de taxi en las rutas, y aquellos que trabajaban en servicios terciarios para el transporte (mecánicos, limpiadores, vendedores, etc.) dependen para sobrevivir de este sector en relaciones de trabajo complejas (Spooner et al, 2020).

¹ Ver Schmalz & Dörre, 2017; Schmalz et al, 2018; Schmalz et al, 2019; y Fichter, 2019 para discusiones más detalladas sobre los fundamentos teóricos del marco PRA.

3 EL PROCESO DE REVITALIZACIÓN DEL ATGWU: LOGROS Y DESAFÍOS

El Sindicato Conjunto del Transporte y Trabajadores en General (ATGWU-Uganda) tiene sus orígenes en la primera organización laboral creada en Uganda en 1938 (Spooner et al, 2020). Luego de varias transformaciones representa hoy a trabajadores de la industria del transporte, del petróleo, de químicos, de la seguridad privada y de servicios de propiedad en Uganda.

Actualmente, el ATGWU está afiliado a dos Federaciones Sindicales Globales: la Federación Internacional de los Trabajadores del Transporte (FIT) y Union Network International (UNI), así como a la Organización Nacional Sindical (National Organisation of Trade Unions, NOTU) a nivel nacional. Las afiliaciones al sindicato son abiertas, sin discriminación de ningún/a trabajador/a dentro de la jurisdicción de los sectores e industrias mencionados arriba. Un/a cualificado/a trabajador/a puede afiliarse al ATGWU firmando una declaración de membresía. Los principales sindicatos afiliados dentro del sector del transporte público incluyen Emprendedores Boda Boda de Kampala Metropolitano (KAMBE), la Asociación de Puestos Operativos de Taxi de Kampala (KOTSA) y la Cooperativa de Servicios de Taxi del Aeropuerto.

3.1 Incremento de la membresía de trabajadores informales

Uno de los mayores logros del ATGWU es el aumento drástico de miembros en poco tiempo. El sindicato pasó de algo más de 5.000 miembros en 2014 a un número superior a los 105.000 miembros contribuyentes en 2019 y otros 5.000 miembros e identificados (ATGWU, 2019) a partir de una estrategia de revitalización que se basaba en la afiliación de organizaciones de masas de trabajadores informales, teniendo cada una sus propios recursos de poder asociativo y estructural. En su investigación, Spooner y Mwanika (2018) concluyeron que:

El proceso de transformación del ATGWU mediante la afiliación en masa de trabajadores informales del transporte puede resumirse como un sindicato con un poder asociativo en declive, pero con un resto de poder estructural e institucional, en combinación con las asociaciones de trabajadores informales que sin embargo poseen un considerable poder asociativo y estructural, pero no tienen acceso al poder institucional. Con ambos beneficios el resultado es un sindicato transformado en una organización grande y potencialmente muy poderosa que reúne a trabajadores formales e informales de la economía. Antes, ambos tenían un poder popular limitado, pero con las capacidades combinadas quizás podrían conseguirlo si el proceso necesario de transición es exitoso (p. 163).

A pesar de este logro, el aumento rápido de las membresías del sindicato significó también nuevos desafíos, indicando la necesidad de diseñar y desarrollar arreglos aceptables de servicio y reformas internas para incluir a todas las personas que ahora son miembros del sindicato. Un integrante del

Comité de Transporte Vial (RTC) señaló las preocupaciones de los trabajadores formales por el proceso de integración comentando que «si son cada vez más, ¿no van a quitarnos el liderazgo?» (RTC Grupo de debate, 30 de setiembre 2019). La inquietud es entonces que si se les concediera la membresía plena a los trabajadores informales, por su gran número ocuparían todos los puestos en las elecciones.

Otro miembro del RTC se refirió al proceso como «nuestra lucha para desarrollar el sindicato. Los trabajadores informales podrían entrar como asociados». En respuesta, un trabajador informal dijo «...nosotros somos trabajadores del transporte, ¿por qué nos llamas asociados?» A veces hubo tensiones fuertes durante las consultorías, como lo recuerda un miembro del RTC:

«De hecho, los miembros formales del ATGWU nos dijeron que estábamos representados porque somos asociados. Nosotros dijimos que no podemos ser asociados. Somos trabajadores del transporte. No podemos ser asociados de un sindicato de transporte. Así que estos tipos se negaron y dijeron preferían retirarse, si nosotros no aclaráramos su posición de trabajadores del transporte.» (RTC Grupo de debate, 30 de setiembre 2019).

3.2 Integración de los miembros y participación en la toma de decisiones

Sin embargo, la directiva del sindicato tenía que intermediar entre los diferentes intereses para facilitar el proceso de transición con el fin de lograr la completa integración de las trabajadoras y los trabajadores informales: de membresía asociada a membresía plena. Una serie de talleres ofrecidos por los representantes de los sindicatos y asociaciones en 2016 y 2017 llevó a las siguientes recomendaciones: las trabajadoras y los trabajadores informales deberían ser integradas e integrados plenamente a través de una membresía individual para que pudieran acceder a los servicios para miembros y así integrarse a las estructuras sindicales, mientras que siguieran perteneciendo a sus respectivas asociaciones. Además se recomendó la elaboración de un informe constitucional de revisión de la Junta Directiva Nacional (NEB) a ser presentado ante la QDC (Conferencia Quinquenal de Delegados), que aboga por el inicio de un programa de actividades de capacitación y encuentros y que, finalmente, se eligiera el Secretario General y que la NEB nombrara equipos técnicos. El proceso de integración continuó luego de la QDC en 2018 con otra serie de talleres con el objetivo de fortalecer la eficiencia de la organización y de aumentar la participación de los miembros.

Se recurrió extensamente a la capacidad intermediaria del sindicato después del resultado ajustado en las elecciones a Secretario General. Sin embargo, las tensiones entre varios afiliados del sindicato persistían en octubre 2019. Una asociación en especial amenazó con salir del ATGWU debido a la polarización sobre la cuestión del cargo de Secretario General. Esta situación se dio en gran medida por la sensación general de que los miembros sindicales se familiarizaban cada vez más con la toma de decisiones democrática y

reclamaban una mejor rendición de cuentas, que un entrevistado expresó de esta manera: «La gente ahora aprecia cualquier tipo de liderazgo si este ha pasado por un proceso democrático...no puedes simplemente nombrar a alguien, no puedes...así que este proceso se da ahora en todas las asociaciones.» (Entrevista 6, 5 de octubre 2019).

En diciembre de 2018, la estrategia de crecimiento del sindicato había culminado en un plan estratégico quinquenal para 2019 – 2023, por primera vez con la participación activa de sus miembros. Una asociación afiliada había pedido además ayuda al ATGWU para desarrollar su propio plan estratégico. Conjuntamente el directorio del sindicato llevó a cabo una auditoría de capacidad institucional con el apoyo de la Federación Internacional de Trabajadores del Transporte (FIT) que fue completada en octubre de 2019. El sindicato continuó además en su camino de aprendizaje y adaptación de sus estructuras y rutinas organizativas. Su plan estratégico preveía pautas para mejorar las debilidades internas incluyendo los recursos infraestructurales, las ineficiencias organizativas, la participación de los miembros y la cohesión interna para apoyar su ambiciosa estrategia de crecimiento en el período 2019 – 2023.

3.3 Mejoras en el bienestar, el pago de cuotas y las condiciones laborales de los miembros

Antes de la ODC también hubo consultas con los grupos de las mujeres, las y los jóvenes y los miembros informales con enfoque sobre los servicios del sindicato, las cuotas sindicales y los modos de pago preferidos, igual que sobre contribuciones para la protección social. Un fenómeno notable que se observó en este proceso eran las variaciones en el grado de entendimiento de los temas sindicales entre los afiliados al ATGWU. Los miembros de KAMBE que participaron en las consultas entendían relativamente bien lo que eran asuntos sindicales, y era evidente la fuerte cohesión interna dentro de su asociación. En cambio, los participantes de la KOTSA demostraron un buen entendimiento del sindicato, pero había menos cohesión interna y una falta de conexión entre los miembros y la directiva de la asociación.

También había una diferencia marcada de los requerimientos sindicales entre conductores y operadores impulsado por el desequilibrio en las relaciones de poder entre los dueños de taxi, los conductores y los operadores. Las conductoras de la KOTSA buscaron específicamente el reconocimiento y la protección del sindicato frente a las diversas formas de injusticia en su trabajo, más allá del acoso sexual. Tanto participantes de la KOTSA como de KAMBE señalaron como temas para la intervención del sindicato casos de acoso por parte de la KCCA y de la policía igual que maltratos por los dueños de los vehículos. Todos los puntos giraron en torno a la representación sindical, la protección policial y el problema de la narrativa generalizada sobre las trabajadoras y los trabajadores informales en el transporte, sobre todo acerca de los ciclistas boda boda que fueron descritos como bandidos y gente sin disciplina (Documento interno del ATGWU, 24 de julio 2017).

Las y los participantes sugirieron diferentes montos posibles para las cuotas sindicales, y esta cuestión fue remitida a las reuniones de los directorios de las asociaciones y de los sindicatos para decidir cuotas fijas para el sindicato y para el Fondo Nacional de Seguridad Social (NSSF). Los participantes de KOTSA y KAMBE prefirieron el método de pago Money Mobile para las cuotas sindicales. Se recomendó que el sindicato averiguara las opciones infraestructurales para poner a prueba la recaudación de las cuotas.

3.4 La respuesta digital del sindicato a la competencia en la industria del transporte público

Aunque afiliados como KAMBE, KOTSA y la Cooperativa de Servicios de Taxi del Aeropuerto fueron completamente integrados al ATGWU, desarrollaron su propia respuesta digital con el apoyo de esa organización. Hay una discusión en curso respecto a esta separación y aparentemente se creará un sistema integral con la capacidad de aglomerar y administrar todas las apps en una que será manejada centralmente para hacer las operaciones más fáciles y reducir los costos para cada grupo.

a) La aplicación de KAMBE para pedir viajes y registrar los miembros en forma digital

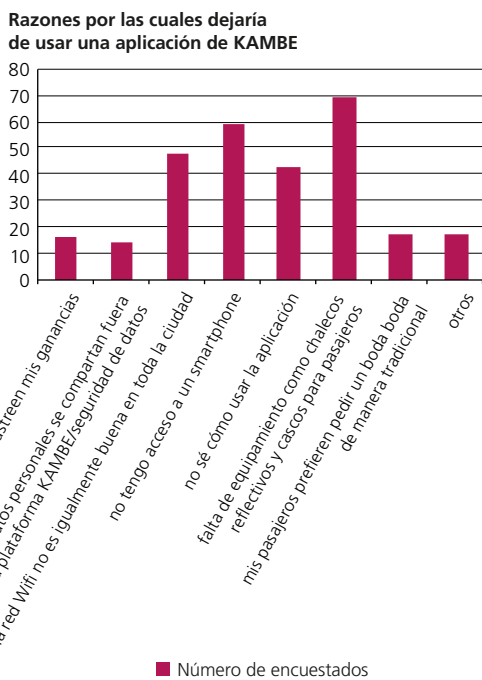
Los orígenes de KAMBE se remontan a la Federación Nacional para una Red Profesional de Ciclistas (NFPC) que fue creada en 2009. Hundido en conflictos y disputas la NFPC de hecho se desintegró como tal y algunos pocos miembros decidieron en 2014 formar una asociación de conductores boda boda llamándola KAMBA. En el proceso de inscribir miembros y luego de buscar asesoramiento en diferentes oficinas, KAMBA fue registrado finalmente en 2015 como una sociedad cooperativa y se cambió el nombre a KAMBE. En el momento del registro KAMBE tenía 565 miembros y una sola oficina. Como KAMBE SACCO² fue capaz de crecer hasta tener 5 sucursales y 48.000 miembros. Opera mayormente en el área metropolitana de Kampala. A finales del 2019 ya tenía 64.000 miembros inscritos. En setiembre de 2015 se afilió al ATGWU. Estas dos acciones fueron fundamentales para las decisiones estratégicas tomadas en respuesta a los cambios que se avecinaban en el sector de boda boda en Uganda.

La directiva de KAMBE se dio cuenta que algunos miembros de la asociación habían empezado a unirse a las plataformas de los nuevos operadores en el mercado laboral y que había un creciente interés entre los conductores boda boda de utilizar esta tecnología.³ El diagrama 3.1. muestra cómo las personas encuestadas calificaron el impacto de Uber, Bolt y SafeBoda en sus ganancias individuales. El puntaje promedio era de 3,6 (de 0 a 10 siendo 10 el mayor impacto), lo

2 SACCO es una cooperativa cuyo objetivo es un fondo de ahorro de sus miembros quienes, a cambio, tienen la posibilidad de obtener un crédito.

3 Los resultados de nuestra encuesta muestran que cuatro de cada diez encuestados se unieron a UBER, SafeBoda o Bolt en algún momento.

Diagrama 3.1
El impacto de nuevos operadores en la capacidad de ganar dinero con boda boda en la ciudad

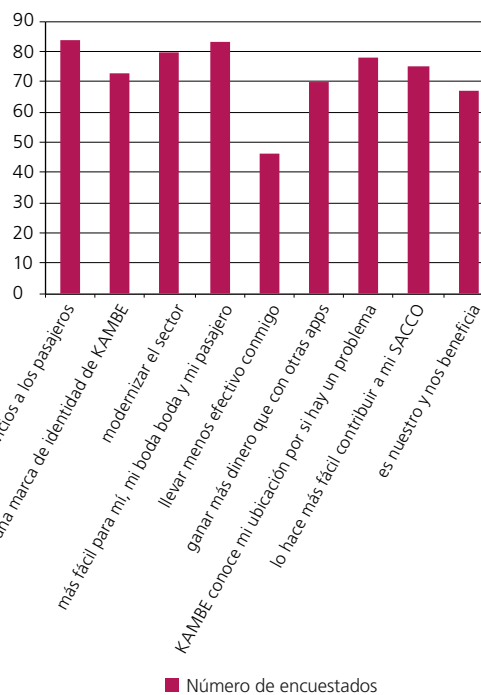


Fuente: Encuesta de conductores boda boda, 2019

que sugiere que el impacto para los conductores boda boda cambió, pero por el momento no fue ni intenso ni tampoco muy amplio.

A principios de 2018 ya había nuevos operadores en el mercado. El directorio de KAMBE pudo observar un retroceso en la actividad comercial debido a las nuevas compañías que utilizaban apps, y en consecuencia concluyó que KAMBE necesitaría desarrollar su propia plataforma para pedir viajes y ofrecer servicios de courier para competir con los nuevos operadores. Luego de varias reuniones y con el apoyo de la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) un oficial del ATGWU se pudo realizar esa idea. Un año después, una encuesta mostró que la gran mayoría de los/las participantes estuvo de acuerdo de que para ellos/ellas la app del sindicato sería una mejor opción que otras plataformas; solo tres participantes no estaban de acuerdo y 90 a favor. Aquellos a favor creían que podrían controlar los precios y por ende aumentar la ganancia de los conductores y tener menos costos operativos ya que trabajarían como cooperativa (SACCO). Aquellos que no estaban de acuerdo creían que KAMBE no podría competir efectivamente con los multinacionales por falta tanto de recursos financieros como de capacidad tecnológica. Aunque la muestra de la encuesta era pequeña comparada con el número de miembros sindicales, indicó que la intermediación había sido importante y que el directorio y los miembros habían trabajado activamente en buscar un consenso acerca de la respuesta digital a los nuevos desafíos. Eso llevó a que se formara un interés colectivo por una plataforma de apps KAMBE como opción estratégica para el futuro.

Diagrama 3.2
Razones a favor de usar una aplicación de KAMBE



Fuente: Encuesta de conductores boda boda, 2019

Hay indicios de que capacidades marco también fueron considerados. El diagrama 3.2. ilustra la gama de razones de las conductoras y los conductores boda boda para utilizar una app KAMBE. El argumento de llevar menos dinero en efectivo fue el menos citado mientras que las tasas de respuesta más altas se relacionaron con mejores servicios al pasajero y la seguridad de quienes conducen, el vehículo y quienes viajan.

El sindicato tiene la oportunidad de definir una agenda proactiva y presentar una alternativa a la narrativa dominante sobre los boda boda. Iniciativas como la app KAMBE significan además canales potenciales para los grupos más nuevos del sindicato, para que puedan opinar sobre los diferentes temas que les preocupan, por ejemplo el acoso policial y posibles soluciones para sus problemas.

Como cooperativa de ahorro y crédito (SACCO), KAMBE tenía varios socios estratégicos, entre otros era el agente para el Banco Centenario de Desarrollo Rural. Eso le permitía asegurar el apoyo financiero del Banco para desarrollar la app que iba a incluir una función de banca online. Al mismo tiempo el sindicato buscó el apoyo intrainstitucional para la iniciativa lo que resultó en la integración de sus redes más amplias y el apoyo de actores internacionales como la FES y la FIT. Incrustar el sindicato en estos diferentes tipos de redes requería nuevas capacidades y habilidades de intermediación capaces de arbitrar entre los diferentes tipos de trabajos y tareas de los/las participantes. Por eso se seleccionó un programador IT con experiencia en cooperativas como SACCO.

El programador desarrolló varias herramientas digitales, entre otras el software de back-office para manejar los registros financieros, los datos de los miembros y los informes relacionados. Al Banco Centenario se le pidió el hardware en forma de computadoras para las sucursales de KAMBE donde antes se había trabajado sin este tipo de equipamiento. Se organizaron cursos de entrenamiento con el Banco y el programador IT sobre el manejo de los sistemas de back-office. De hecho, el software es operativo y usado diariamente por KAMBE lo que fortaleció y mejoró sus recursos infraestructurales y la eficiencia organizativa.

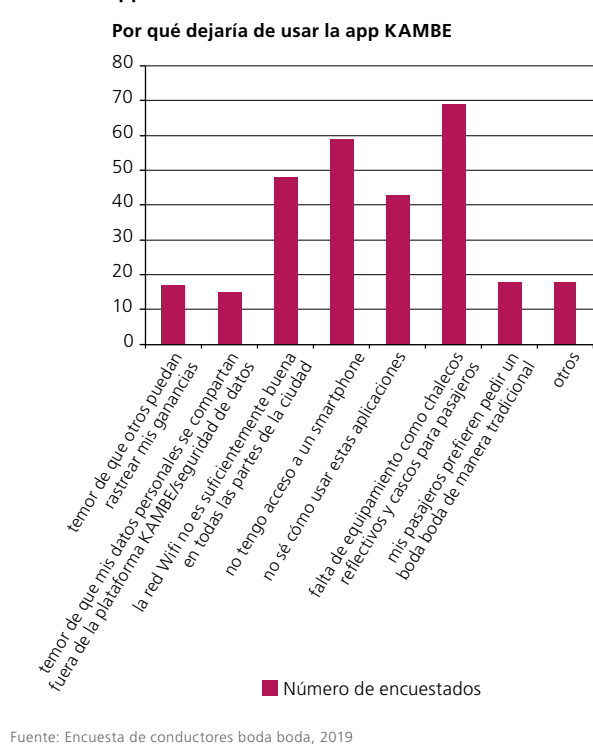
También se desarrolló la app. La versión para boda boda se puede descargar en los celulares (solo android) y los conductores la pueden usar para pagar sus cuotas sindicales, ahorrar o retirar fondos, rastrear transacciones y desempeños, administrar los pedidos de pasajeros o de courier, y aprovechar el chat room. Con la versión de pasajeros, éstos pueden pedir viajes o hacer el seguimiento de sus pagos en tiempo real. La app fue aprobada con un test, pero aún no puede ser activada.

Sin embargo, quedó demostrado que hay una serie de otros factores que o no fueron identificados o cuyo impacto fue subestimado durante las fases de conceptualización y planeamiento: las barreras financieras y presupuestales resultaron ser los dominantes. Lanzar la app requiere de muchos recursos financieros y de un método sólido de marketing, algo que KAMBE no tenía en ese momento. Además, KAMBE subestimó la competencia de quienes se opusieron. Aunque se había acercado al Banco Centenario por asistencia, al momento de este estudio el Banco no se había comprometido a apoyarlo.

A pesar de que los teléfonos celulares sean un componente esencial para el éxito de la estregia, los resultados de la encuesta dan a entender que solo un 40% de las personas encuestadas posee un smartphone y, como lo muestra el diagrama 3.3, el hecho de no poseer uno fue una de las razones más citadas para no usar la app KAMBE. Es un tema que la directiva de KAMBE tiene muy presente, por lo que está evaluando diferentes opciones para mejorar el acceso de los miembros a celulares. Ya hay negociaciones con un proveedor para comprar smartphones aprovechando el estatus de SACCO. Otras de las razones más indicadas fueron que no sabían usar las apps de la plataforma, la conectividad Wifi y la falta de equipamiento como chalecos reflectivos y cascos para las pasajeras y los pasajeros. Tal equipamiento de calidad requeriría un compromiso financiero grande, por lo que habría que repensar la puesta en marcha y el marketing de la app.

En 2019, la FES organizó un taller de marketing y comunicación dirigido a este componente de la estrategia que resultó en un enfoque por etapas para lanzar la app con la plataforma digital, involucrando a 1000 conductoras y conductores boda boda en la fase inicial. El marketing primero será sencillo utilizando los canales de comunicación y las redes sociales abiertos y existentes donde la asociación ya está representada. Han sido fundamentales el aprendizaje

Diagrama 3.3
Razones de las conductoras y los conductores boda boda para no usar la app KAMB



y la flexibilidad organizativa que impulsan la innovación y ayudan a diseñar estos nuevos recursos de acción colectiva.

b) La aplicación digital de la Sociedad Cooperativa de Servicios de Taxi del Aeropuerto: aprovechar los recursos de poder estructural del sindicato

En los últimos años, la Sociedad Cooperativa de Servicios de Taxi del Aeropuerto de Entebbe que está afiliada al ATGWU, se vio confrontada con una fuerte competencia de Uber en el aeropuerto, al punto de que Uber ofrecía smartphones Uber gratis a algunos miembros del ATGWU. Para tratar a estas nuevas amenazas, la asociación tomó la decisión estratégica de aprovechar sus propios recursos estructurales, institucionales y asociativas. El ATGWU siempre mantiene un considerable poder estructural en las negociaciones laborales, un poder circulativo y multiplicativo en lugares de trabajo claves en la industria aeronáutica de Uganda. Estos lugares de trabajo siguen siendo la base principal del ATGWU en la economía formal (Spooner & Mwanika, 2018). Al acceder a los recursos de poder institucional y asociativo, el sindicato apalancó sus relaciones con los actores principales de esta industria que se profundizaron aun más a través de las negociaciones colectivas, aprovechando también las relaciones con los líderes sindicales dentro del sector aeronáutico.

La asociación presionó al departamento de servicios comerciales del Aeropuerto de Entebbe respecto a la actividad de Uber y su impacto en la subsistencia de los miembros sindicales. Aun poco exitoso al inicio, las cosas cambiaron luego de una reunión con los gerentes del CAA (Civil Aviation Authority, autoridad de la aviación civil) donde alentaron

a la asociación a desarrollar su propia app digital comercial que se podría utilizar y promocionar en el Aeropuerto de Entebbe luego de la aprobación por la CAA. Esta propuesta surgió del interés de la CAA por entender cómo los actuales sistemas análogos y digitales de la asociación generarán oportunidades comerciales. La CAA había visitado a otros aeropuertos donde ya fueron introducidos servicios digitalizados de taxi, y estaba interesada en asegurar tales servicios del mismo estándar para el Aeropuerto de Entebbe.

A lo largo de un período de quince meses y bajo supervisión del departamento de servicios comerciales de la CAA, y más tarde de un equipo específico del ATGWU, la asociación desarrolló su propia aplicación digital de taxis del aeropuerto. Fue diseñada para aunar los servicios comerciales y sindicales para los miembros del sindicato. En enero de 2020, el management de la CAA otorgó la requerida aprobación a la aplicación y se estableció una fecha para su lanzamiento. Más tarde nos enteramos de que fue postergada debido a la pandemia del COVID-19. En el proceso de desarrollo de la app se identificaron ciertos desafíos que serán descritos más adelante.

c) La aplicación comercial digital de KOTSA: construir un consenso de digitalización y capacidades infraestructurales

La Asociación de Puestos Operativos de Taxi de Kampala (KOTSA) fue creada en 2015, luego de prolongados conflictos entre las diferentes organizaciones que trataron de adueñarse del negocio de taxi. La formación de KOTSA fue el resultado de un vacío a nivel de liderazgo que se había dado después de que la KCCA (Autoridades Capitalinas de Kampala) asumiera el management y la recaudación de aportes del Ministerio de Transporte de Uganda (UTODA). Ya que Kampala es el punto terminal desde todos los destinos nacionales y el sector del taxi cubre casi el 80% del transporte público, KOTSA opera desde Kampala para todo el país. La organización está a cargo de toda Uganda en lo que se refiere al transporte de pasajeros.

Igual que KAMBE, la asociación de taxi del aeropuerto, una afiliada del ATGWU, sufre la competencia de parte de Uber y otros que lanzaron su app para pedir viajes (en auto) en Kampala en junio de 2016, y de Bolt (Taxify) que entró en el sector de taxi en Kampala a fines de 2017. Luego de un proceso de consultorías con sus conductores de taxi, a mediados de 2018 la junta directiva de KOTSA llegó a la conclusión de desarrollar una app digital por las siguientes razones: mayor competencia en el sector de taxi frente a marcas internacionales como Uber y Bolt, mayor familiaridad con el uso extendido de tecnología entre los clientes en toda Uganda, para crear una marca única de KOTSA capaz de cambiar la percepción de la gente sobre los operadores de taxi ya existentes y que al mismo tiempo serviría de herramienta para reclutar y organizar nuevos miembros de KOTSA y el ATGWU.

A pesar de todo el apoyo hay una brecha a superar entre las ambiciones digitales de KOTSA y las prácticas comunes;

ya fue elaborada una estrategia, pero no hubo puesta en marcha. Como reitera Schmalz et al (2018), el poder sindical no solo se basa en el número de miembros. Otros factores como los recursos infraestructurales, la eficiencia organizativa, la participación activa de los miembros y la cohesión interna son cruciales. Sus números son considerables, no obstante el registro de membresías y la recaudación de cuotas sindicales se siguen haciendo normalmente a mano en los puestos de taxi, de donde van a las oficinas del ATGWU donde se corroboran los detalles manuscritos y se ingresan los datos en las planillas oficiales.

Los organizadores de KOTSA⁴ identificaron además una serie de desafíos de capacidad que impiden los procesos de renovación. Incluyen los limitados recursos materiales de la asociación que se obtienen de las cuotas, que según la asociación son insuficientes para apoyar adecuadamente las actividades sindicales. También afirman que con sus estructuras organizativas no se puede manejar correctamente la presencia generalizada de actores poco meticulosos en la industria. Sin embargo es evidente que el ATGWU continúa construyendo un consenso (con capacidad de intermediación) para su estrategia de digitalización en todos sus diversos electorados, lo que un participante del grupo destinatario del Transporte Vial describió como sigue:

«El ATGWU está computarizado. Aquí no. Los taxis del aeropuerto y KAMBE son aquellos que vienen con el tema de digitalizar todo y en KOTSA hay puestos donde simplemente mandamos los libros y preguntamos sus números porque esto está en la fase inicial. Yo pienso que es mejor adaptar una cosa así [la app digital] en el futuro en KOTSA y en otras asociaciones que tenemos ahora... los taxis del aeropuerto y KAMBE están en proceso de digitalizar.» (Grupo de trabajo Transporte Vial, 30 de setiembre 2019)

4 REPRESENTACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES

La participación y la membresía de jóvenes y mujeres, un aspecto clave para la renovación del sindicato, fueron objeto de talleres y reuniones de consultoría en diciembre de 2017 y mayo de 2018. Actividades como esas tenían el fin de reducir la brecha de representación entre el directorio sindical por un lado y la membresía de jóvenes y mujeres por el otro. La idea consistía sobre todo en habilitar un espacio para estos grupos para participar libre y democráticamente en el proceso de toma de decisiones más allá de solo articular temas que los/las afectan especialmente, por ejemplo el acoso sexual o éticas laborales (Schmalz et al, 2018). La estructura del transporte público informal fue considerada como barrera importante para las mujeres que querían entrar en el sector. Se recomendó que debería haber una política integral de educación en igualdad de género y esfuerzos

⁴ Taller de entrenamiento de ATGWU KOTSA, Kampala, 2-4 de setiembre de 2019.

para eliminar el acoso sexual en tandem con el apoyo oficial de oponerse a la violencia de género en el sector.

Las consultorías identificaron además ciertos desafíos internos con impacto sobre el proceso de renovación del sindicato, concretamente la falta generalizada de comprensión entre los miembros más jóvenes acerca de la estructura sindical y los procesos de toma de decisiones, igual que una brecha entre los miembros jóvenes y el directorio del sindicato. Es importante señalar que las consultorías recomendaron la abolición de formales e informales categorías y usos de lenguaje entre electorados jóvenes y de mujeres dentro del sindicato. Estas recomendaciones fueron adoptadas en la Conferencia Quinquenal de Delegados (QDC) en agosto de 2018. Un punto en la agenda era la abolición de dos comités laborales separados para trabajadores formales e informales, respectivamente. En cambio, el sindicato instaló un solo comité para representar equitativamente a mujeres y jóvenes en el proceso de toma de decisiones.

Clave fue también la participación activa de los miembros. Y en distintos grados se aprovecharon las capacidades de intermediación, estructuración y aprendizaje organizativa respecto a la integración de género como parte de la estrategia más amplia de crecimiento sindical. La membresía de mujeres se concentraba sobre todo en el sector de la aviación civil donde la distribución de plantilla por género se estimaba en 40% hombres y 60% mujeres. Ellas trabajaban sobre todo como personal de seguridad, pero su representación general en el sector era extremadamente baja. Las trabajadoras en el sector del transporte vial predominan en los servicios administrativos y asistenciales en y cerca de los puestos y estacionamientos, aunque hubo algunas conductoras y operadoras de depósito, pero no de vehículos. Siempre es problemática la visibilidad de las mujeres en el sector del transporte fuera de la aviación, como lo explica una participante del grupo destinatario del Comité de Mujeres: «Sí, hay tantas mujeres trabajando en el sector informal, pero aun no están en el sindicato, y trabajadoras formales sí están desde que vienen de tiendas formales; la mayoría de ellas sabe del sindicato y se afiliaron.» (30 de setiembre de 2019)

Más o menos el 3% del total de la membresía del ATGWU son mujeres. Cuando la NEB adoptó una resolución para alentar el aumento de la membresía de mujeres, su línea de referencia para el reclutamiento fue muy baja comparada con el impresionante crecimiento general que había experimentado durante los cinco años anteriores. La resolución pidió a cada asociación un reclutamiento anual mínimo de solo diez mujeres para el sindicato.

Respecto a la participación de los miembros, la NEB mantenía el objetivo del 30% de mujeres (aunque a veces fue necesario cooptar para cumplir con las cuotas requeridas) y el Comité de Mujeres fue completamente representativo para sus diferentes electorados. La representante de mujeres del NEB subrayó que «a nivel de la NEB discutimos temas para asegurar que las mujeres no se queden afuera al momento

de establecer prioridades» (Grupo de trabajo del Comité de Mujeres, 30 de setiembre de 2019)

Los comités seccionales del sindicato tenían números adecuadas de mujeres entre sus miembros, aunque el Comité de Transporte Vial reveló que solo tenía una mujer miembro en el comité. Las estructuras representativas de mujeres fueron establecidas en las asociaciones, también en sus juntas directivas. Sin embargo, esto ha sido un desafío, como lo explicó un miembro del grupo de trabajo de la Junta de Personal, Administración y Directivos del ATGWU:

«Antes de reunirnos, no teníamos a ninguna dama y cuando elegimos nuestro directorio, nos avisaron que necesitábamos una dama en el equipo, algo que no teníamos, y tuvimos que buscar una en algún lugar... al final ella no era conductora ni manejaba pero trabajaba para la KCCA. Pedimos que viniera a trabajar con nosotros. Así que la incluimos en la junta por consejo del sindicato.» (grupo de trabajo de la Junta de Personal, Administración y Directivos del ATGWU, 4 de octubre de 2019).

Un impedimento para la cohesión interna fueron las narrativas competitivas dentro del sindicato que mostraban ideas de género arraigadas en la sociedad respecto al papel de cada uno en público y en privado – por ejemplo la opinión general de que algunos trabajos simplemente están hechas para mujeres, y la convicción exactamente opuesta que salió en el grupo de trabajo de la Junta de Personal, Administración y Directivos del ATGWU (4 de octubre 2019). A pesar de eso, el sindicato ha sido proactiva en combatir el acoso sexual y las prácticas discriminatorias en el lugar de trabajo, y ha tratado de incluir un análisis de género en las preparaciones para los convenios colectivos. Para tratar el asunto del acoso sexual identificado en una encuesta con miembros de KOTSA, asignó sus recursos infraestructurales eficientemente y trabajó con las directivas de las asociaciones para elaborar e implementar las medidas correspondientes, creando también un comité disciplinario. La directiva del sindicato es considerado proactivo en asuntos de género, sobre lo que un miembro del comité de mujeres (grupo de trabajo del Comité de Mujeres, 30 de setiembre 2019) comenta que «yo confío en el ATGWU. Si proponemos algo, siempre está sobre la mesa.»

5 ÉXITOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Sobre la base de las observaciones anteriores, se puede decir que el sindicato tenía un importante papel en los avances integrales de las asociaciones de transporte sobre cómo organizar las trabajadoras y los trabajadores informales con éxito, incluyendo el desarrollo y el uso de herramientas digitales. Fue pionero en el uso de tecnología para el reclutamiento, la comunicación, la organización y la recaudación de las cuotas sindicales, y en cómo aplicar estas herramientas en conjunto con las formas de organización tradicionales. Sus herramientas digitales fueron diseñadas para cumplir con las demandas de la membresía que incluían los aspectos de

ahorros y créditos y los servicios de pedir un viaje. A la fecha, dos cooperativas digitales cuyos dueños son conductores están a punto de presentarse en el mercado. Tienen el potencial de competir con SafeBoda, Bolt y Uber en Uganda. La app digital es además una herramienta flexible que se puede adaptar a las necesidades del sindicato en sus diferentes contextos, como explica el programador de la misma:

«Simplemente tenemos que crear diferentes cuentas para cada asociación...tenemos diferentes asociaciones sobre diferentes bancos de datos, pero hay una base de datos central que los maneja...y en términos de la app, tenemos la infraestructura; solamente tenemos que personalizarla para los requerimientos de las asociaciones porque KAMBE podría ser diferente para los taxis, por ejemplo. Nos fijamos en la infraestructura central y luego la personalizamos según las necesidades de los diferentes sindicatos.» (Entrevista 6, 5 de octubre 2019)

Hay importantes lecciones a aprender explorando las iniciativas de digitalización del ATGWU. La experiencia de KAMBE demuestra cómo la innovación y la creatividad pueden fomentarse a través de la combinación de sus fortalezas y redes cooperativas y sindicales. Su cooperativa digital que pertenece a conductores ha sido una iniciativa popular que recibió el apoyo completo de todos los miembros. También demostró en términos muy dramáticos que el asunto del desarrollo digital requiere de un concepto mucho más rápido respecto al tiempo de entrega y mucho menos esfuerzo que aquel para asegurar el capital inicial para el lanzamiento de la app. Con las bases administrativas ahora en funcionamiento, la asociación está notablemente mejor capacitada para perfeccionar también sus recursos infraestructurales.

Sin embargo, también de esta iniciativa quedan algunas lecciones a aprender. Lanzar una cooperativa digital, propiedad de los conductores, es costoso y requiere de experiencia y conocimientos especializados en gestión de proyectos, junto con recursos financieros iniciales considerables y el personal técnico capacitado. El desarrollo estratégico, el planeamiento, el asesoramiento de riesgos, el financiamiento, el presupuesto, la inversión en entrenamientos y el desarrollo de una marca fueron todas áreas específicas que otros sindicatos deberían tener en cuenta si consideran ambiciosas iniciativas digitales similares. Otro factor que planteó el programador de la app se refirió al tema de los inversores y la necesidad de tener preparada una estrategia de inversión. Aunque el sindicato no consideraba incorporar otros inversores en el proyecto, el programador mencionó la posibilidad de que la app podría ser interesante para inversiones: «Lo lindo es que en todas partes hay posibles inversores para este tipo de app, porque una vez que la lanzas y la gente reconoce este tipo de innovación, los inversores comienzan a acercarse» (Entrevista 6, 4 de octubre de 2019). Es posible que la decisión de los sindicatos de entablar negocios pueda debilitar su capacidad de luchar para los derechos de las trabajadoras y los trabajadores, pero los funcionarios del ATGWU fueron muy contundentes en sus presentaciones indicando que sus tareas como sindicalistas se limitarán a la defensa de los derechos de las y los integrantes, mientras que las asocia-

ciones afiliadas como KAMBE serán las encargadas de los negocios. Se espera que ese arreglo evitará conflictos de interés de parte del ATGWU durante su mandato.

La Sociedad Cooperativa de Servicios de Taxi del Aeropuerto demostró que era capaz de desarrollar una estrategia con el potencial de restringir la influencia de Uber en el aeropuerto a través de una combinación de recursos y capacidades específicos. Digitalizó sus servicios como miembro del sindicato igual que la recaudación de sus cuotas. Esta iniciativa se desarrolló independientemente de la iniciativa de KAMBE lo que sugiere brechas significativas en la cohesión interna del sindicato. Una vez más la gran intensidad de semejantes iniciativas fue subestimada y se hizo evidente la inexperiencia en procurar servicios de consultoría digital. Otros factores de los cuales se puede aprender para el futuro incluyen la necesidad de emplear personal técnico para coordinar toda clase de actividades vinculadas al proyecto digital, identificar las necesidades de capacitación de los miembros con conocimientos limitados sobre el uso de un smartphone, y elaborar una estrategia de marketing completa para la cooperativa digital.

La experiencia de KOTSA es la historia de éxito de un sindicato que ordena su agenda de digitalización a través de su estructura intrínseca. Sin embargo, también da a entender que cerrar la brecha entre las ambiciones digitales y la situación actual requiere bastante paciencia y planeamiento estratégico. Pone énfasis en la importancia de un desarrollo por etapas y una digitalización coordinada en sindicatos con muchos miembros.

Para el ATGWU y otros sindicatos que intentan introducir soluciones digitales como parte del proceso de renovación, un desafío vigente es el riesgo de que tales iniciativas sin querer contribuyan a la brecha en cuestiones de teléfonos celulares y género, y a la brecha cada vez mayor en la representación entre mujeres y hombres. En toda África subsahariana, la primera brecha es mayor en Uganda donde el 77% de los hombres poseen un smartphone comparado con un 54% de las mujeres ugandeses (Cenro de Mastercard para el Crecimiento Inclusivo, 2017). La distribución de smartphones será entonces más alta entre los hombres miembros del sindicato en todas sus asociaciones que desarrollaron o planean implementar las aplicaciones de plataformas como parte de la iniciativa del ATGWU. Otro factor importante se refiere a los ambiciosos objetivos de crecimiento anual del sindicato de 2019 a 2023. No está claro si estos objetivos complementan o no el esfuerzo concertado de reducir la importante brecha actual de género entre los miembros sindicales, debido a afiliaciones intencionales, descritos así por un entrevistado:

«Pienso que el tiempo es ahora. Si los sindicatos quieren ser relevantes tienen que digitalizarse. No pueden quedarse atrás bajo pretextos, diría yo, pero al final del día sí tienen que volverse digitales. Si quieren ofrecer y dar mejores servicios, si quieren aumentar su credibilidad y ser rápidos, entonces transacciones fluidas y comunicación con los miembros son el camino para

promocionar este tipo de oportunidad. En lo que se refiere a costos, puede distribuirse entre los miembros.» (Entrevista 6, 4 de octubre de 2019).

Pese a estos desafíos, las estrategias en curso para la transformación tenían un efecto positivo en las capacidades del sindicato de actuar más allá de presentar los potenciales para el futuro. Son varios los beneficios que se pueden detectar. Primero, la membresía aumentada gracias al uso de tecnología digital para movilizar y organizar ofrece una oportunidad para el ATGWU a expandir su base de recursos, que necesita para llevar a cabo sus operaciones sin depender del apoyo externo. Esta independencia es imprescindible para que la organización se manifieste con confianza y objetividad sobre asuntos laborales. Segundo, al construir sus capacidades, la organización fomenta su credibilidad y amplifica su voz, lo que significa que se puede comprometer con fuerza institucional frente al gobierno y sus entidades, y obtener respuestas positivas. Tercero, estas instancias de compromiso, por ejemplo en talleres, reuniones y otras formas de interacción tal como sucedieron durante el proceso de renovación, presentan nuevas oportunidades de aprendizaje (como el arte de negociar y remitir demandas a los responsables correspondientes), que los miembros pueden utilizar en otros compromisos con asuntos públicos para el bien de todos. Y existen otros beneficios como una autoestima más alta entre los sindicalistas que es un factor clave para hacerse escuchar.

Sin embargo, también hubo desafíos importantes durante la implementación de la estrategia de revitalización. Aparte de tensiones persistentes a raíz de los nuevos conocimientos democráticos dentro del sindicato y la integración de nuevos miembros, el desarrollo de las apps digitales y su uso podría ser un tanto problemático por la falta de suficientes recursos financieros, de una estrategia de marketing y de los mismos smartphones. A pesar de estos desafíos, los éxitos en Kampala ofrecen una oportunidad para explorar las dinámicas que permitían que el sindicato se autorenovara y que la «cooperativa de plataforma» fuera competitiva. Además da para explorar su potencial para otros sindicatos en regiones y países vecinos. Por el momento el ATGWU debe consolidar los avances hechos y simultáneamente trabajar con firmeza para enfrentarse a los nuevos desafíos difíciles, entre otros la brecha de género, y elaborar una estrategia fuerte y viable de marketing para las apps digitales.

6 CONCLUSIÓN

El objetivo del presente estudio era explorar las múltiples estrategias del ATGWU para renovarse como sindicato en vista del declive causado por la presencia de compañías transnacionales de plataformas en el mercado de transporte urbano. Los resultados demuestran que la reacción ha sido multifacética, utilizando una mezcla de los recursos de poder asociativo, estructural, institucional y popular, facilitados por los diferentes capacidades ejecutivas. Al afiliar organizaciones muy grandes de trabajadores informales del sector de transporte, el sindicato consiguió aumentar el número de sus miembros de 5.000 en 2014 a 105.000 en 2019, y así fortalecer su poder como asociación. A través de intensa intermediación y consultorías logró la integración de la membresía formal e informal, últimamente aplacando las tensiones entre varias partes. Además supo fomentar la representación de sus integrantes y la participación activa en los procesos de toma de decisión, especialmente entre mujeres y jóvenes. Los resultados del estudio señalan también que los esfuerzos del sindicato por revitalizarse contribuyeron a la mejora del bienestar de las afiliadas y los afiliados, al pago de las cuotas y el mejoramiento general de las condiciones de trabajo. La adopción de plataformas digitales contribuyó al ánimo competitivo frente a multinacionales como SafeBoda, Uber y Bolt (antes Taxify), como en el caso de las aplicaciones de KAMBE y la asociación de taxi del aeropuerto que buscaron facilitar la organización de viajes, la movilización y el marketing para sus miembros.

BIBLIOGRAFÍA

- Albert, K. D.** (2019) «Taxify officially goes Bolt in Uganda. Here is what you should know». [Taxify oficialmente funciona como Bolt en Uganda. Aquí está lo que deberías saber] Techjaja. 22 de marzo. Disponible en <https://www.techjaja.com/taxify-goes-bolt-uganda/> [Consultado el 9 de diciembre de 2019].
- Barrett, J.** (2018) «Mobile Money for Union Dues: Can technology transform worker organisations?» [Dinero móvil para cuotas sindicales: ¿La tecnología puede transformar las organizaciones de trabajadores?] WIEGO. 14 de mayo. Disponible en <https://www.wiego.org/blog/mobile-money-member-dues-can-technology-transform-worker-organizations> [Consultado el 15 de setiembre de 2019].
- BBC** (2016) *The Boda Boda Boom*. Disponible en www.bbc.co.uk/programmes/p03jpmwq [Consultado el 9 diciembre de 2019].
- Behrens, R., McCormick, D., & Mfinanga, D.** (2016) *Paratransit in African cities – operations regulations and reform*. [El paratransito en ciudades africanas – reglamentos operativos y reforma] Oxon, UK: Routledge.
- Bieler A.** (2018) Agency and the Power Resources Approach: Asserting the Importance of the Structuring Conditions of the Capitalist Social Relations of Production. [Representación y recursos de poder: Afirmando la importancia de las condiciones estructurales de las relaciones capitalistas sociales de producción] *Global Labour Journal*. 9(2): pp. 243–48.
- B M** (2019) «SafeBoda vs uberBoda vs BoltBoda vs LittleBoda, who will win the scathing app-based on-demand Boda Boda service fight?» [SafeBoda versus UberBoda versus BoltBoda versus LittleBoda, ¿quien ganará la batalla por el servicio app de de Boda Boda a pedido?] JuJaimaica. 24 de setiembre. Disponible en <https://jujamaica.com/safeboda-uberboda-bolt-boda-littleboda-app-based-on-demand-boda/> [Consultado el 9 diciembre de 2019].
- Britwum, A.O.** (2018) Global Issues: Power Resources and Organising Informal Economy Workers. [Asuntos globales: Recursos de poder y organización de las trabajadoras y los trabajadores de la economía informal] *Global Labour Journal*. 9(2): pp. 249–53.
- Brookes, M.** (2018) Power Resources in Theory and Practice: Where to Go from Here? [Recursos de poder en la teoría y la práctica: ¿Adónde vamos desde aquí?] *Global Labour Journal*. 9(2): pp. 254–57.
- Diaz Olvera, L., Plat, D., & Pochet, P.** (2013). The puzzle of mobility and access to the city in Sub-Saharan Africa Transport. [El puzzle de la movilidad y del acceso a la ciudad en el transporte de África subsahariana] *Geography*. 32: pp. 56–64.
- Digest Africa** (2018) «Who'll eventually win Uganda's ridesharing market?» [¿Quién ganará finalmente el mercado ugandés del transporte compartido?]. Digest Africa. 12 de febrero. Disponible en <https://digestafrica.com/ugandas-ridesharing-market/> [Consultado el 9 de diciembre de 2019].
- Fichter, M.** (2018) Mobilizing Power Resources towards Trade Union Transformation: What is there to learn about capabilities? [La movilización de los recursos de poder hacia la transformación sindical: ¿Qué se puede aprender sobre las capacidades?] Berlin: FES.
- Gallas, A.** (2018) Class Power and Union Capacities: A Research Note on the Power Resources Approach. [Poder de clases y capacidades sindicales: nota de investigación sobre el enfoque de recursos de poder] *Global Labour Journal*. 9(3): pp. 348–352.
- Ganz, M.** (2000) Resources and Resourcefulness: Strategic Capacity in the Unionization of California Agriculture, 1959–1966. [Recursos e ingenio: La capacidad estratégica en la sindicalización de la agricultura californiana, 1959–1966] *American Journal of Sociology*. 105(4): pp. 1003–62.
- Gobierno de Uganda (GoU)** (2005) The Draft Greater Kampala Transport Master Plan [borrador del masterplan de transporte en el área metropolitana de Kampala] (Kampala: Ministerio de Obras Públicas, Transporte y Comunicación).
- Haas, A. & Bird, J.** (2016) «Uber is arriving now» Driving urban mobility in Africa. [Uber está llegando ahora: Manejando la movilidad urbana en África] International Growth Centre, 16 de agosto. Disponible en <https://www.theigc.org/blog/uber-is-arriving-now-driving-urban-mobility-in-africa/> [Consultado el 11 de enero de 2020].
- Hyman, R.** (2007) How can Trade Unions act strategically? [¿Cómo los Sindicatos pueden actuar estratégicamente?] *Transfer*. 13(02): pp. 193–210.
- Jackson, T.** (2018) «Why SafeBoda, SafeMotos don't fear Uber or Taxify». [Por qué SafeBoda, SafeMotos no les temen a Uber o Taxify] Biz-Community. 13 de abril. Disponible en <https://www.bizcommunity.com/Article/196/582/175907.html> [Consultado el 9 de diciembre de 2019].
- Kamuhanda, R.** (2008) UTODA sobre membresía, volúmenes de servicios Matatu y cifras relacionadas. Entrevista personal con el director ejecutivo de UTODA Rev. Ferdinand Atwiine, 7 de febrero de 2008 (inédito).
- KCCA** (2016a). *Challenges in Transforming African Cities: a case of Kampala*. [Desafíos en la transformación de ciudades africanas: el caso de Kampala] Procedimientos de la Segunda Conferencia Internacional Anual de la Investigación del Crecimiento de las Ciudades Centrales, 28–29 de enero de 2016, London School of Economics, Londres, Reino Unido. Extracto de <https://www.theigc.org/event/igc-cities-conference/>
- KCCA** (2016b). *Policy challenges in urban transport and infrastructure: the case of Kampala*. [Desafío políticos en el transporte urbano y la infraestructura: el caso de Kampala] Procedimientos de la Segunda Conferencia Internacional Anual de la Investigación del Crecimiento de las Ciudades Centrales, 28–29 de enero de 2016, London School of Economics, Londres, Reino Unido. Extracto de <https://www.theigc.org/event/igc-cities-conference/>
- Kisaalita, W., & Sentongo-Kibalama, J.** (2007). Delivery of urban transport in developing countries: The case for the motorcycle taxi service boda-boda operators of Kampala. [Ejecución del transporte urbano en países en vías de desarrollo: El caso del servicio de operadores de mototaxis boda boda en Kampala] *Development Southern Africa*. 24(2): pp. 345–57.
- Lévesque, C. y Murray, G.** (2010). Understanding union power: resources and capabilities for renewing union capacity. [Entender el poder sindical: recursos y capacidades para la renovación de la capacidad sindical] *Transfer: European Review of Labour and Research*. 16(3): pp. 333–50.
- Centro de Mastercard para el Crecimiento Inclusivo** (2017). «Mobile Inclusion: Two Persistent Gaps». [Inclusión móvil: dos brechas persistentes] Centro de Mastercard para el Crecimiento Inclusivo. 28 de febrero. Disponible en <https://www.mastercardcenter.org/insights/mobile-inclusion-two-persistent-gaps> [Consultado el 9 de enero de 2020].
- SafeBoda** (2020). Disponible en <https://safeboda.com/ug/> Consultado el 9 de enero de 2020.
- Sautitech Staff.** (2019). «Why is Taxify becoming the most hated ride-hailing app in Uganda?» [¿Por qué Taxify se convierte en la app para pedir viajes más odiada en Uganda?] Sautitech. 7 de enero. Disponible en <https://www.sautitech.com/startups/taxify-uganda-most-hated-app/> [Accessed 9 December de 2019].
- Schmalz, S. & Dörre, k.** (2016). *The Power Resources Approach*. Berlin: FES.
- Schmalz, S., Ludwig, C. & Webster, E.** (2018). The Power Resources Approach: Developments and Challenges. [El enfoque de recursos de poder: desarrollos y desafíos] *Global Labour Journal*. 9(2): pp. 113–134.
- Schmalz, S., Ludwig, C. & Webster, E.** (2019). Debate: Power Resources and Global Capitalism. [Debate: Recursos de poder y capitalismo global] *Global Labour Journal*, 10(1): pp. 84–90.
- Singh, A. y S. Kumar** (2018). Securing, Leveraging and Sustaining Power for Street Vendors in India. [Asegurar, impulsar y mantener fuerzas para los vendedores ambulantes en India] *Global Labour Journal*. 9(2): pp. 135–149.

LISTA DE ABREVIATURAS

Spooner, D. & Mwanika, J.M. (2018). Transforming Transport Unions through Mass Organisation of Informal Workers: A Case Study of the AT-GWU in Uganda. [Transformar los sindicatos del transporte mediante la organización de las trabajadoras y los trabajadores informales: un estudio de caso del ATGWU en Uganda] *Global Labour Journal*. 9(2): pp. 150–66.

Dave Spooner, John Mark Mwanika, Shadrack Natamba y Erick Manga (próximamente). Kampala Bus Rapid Transit: Understanding Kampala's Paratransit Market Structure. [El tránsito de buses en Kampala: Entender la estructura de mercado paratransito de Kampala] Manchester: Global Labour Institute (GLI).

ATGWU	Amalgamated Transport and General Workers Union (Sindicato Conjunto del Transporte y de Trabajadores en General)
BOTTAX	Boda Boda, Tuk Tuk and Taxi Workers Union (Sindicato de Trabajadores Boda Boda, Tuk Tuk y de Taxi)
FES	Friedrich-Ebert-Stiftung (Fundación Friedrich Ebert)
ICT/TIC	Information and Communications Technology (Tecnología de información y comunicación)
ITF/FIT	International Transport Workers Federation (Federación Internacional de los Trabajadores del Transporte)
GoU	Government of Uganda (Gobierno de Uganda)
KAMBE	Kampala Metropolitan Boda Boda Entrepreneurs (Emprendedores Boda Boda en Kampala Metropolitano)
KCCA	Kampala Capital City Authority (Autoridad capitalina de Kampala)
KOTSA	Kampala Operational Taxi Stages Association (Asociación de Puestos Operativos de Taxi de Kampala)
MWU	Matatu Workers Union (Sindicato de Trabajadores Matatu)
NEB	National Executive Board (Junta Ejecutiva Nacional)
NSSF	National Social Security Fund (Fondo Nacional de Seguridad Social)
PUTON	Public Transport Operators Union (Sindicato de Operadores del Transporte Público)
QDC	Quinquennial Delegates Conference (Conferencia quinquenal de delegados)
SACCO	Savings and Credit Cooperative Organisation (Organización Cooperativa de Ahorro y Crédito)
SJ-PTWG	Socially Just Public Transport Working Group (Grupo de Trabajo para un Transporte Público Social y Justo)
TAWU	Transport and Allied Workers Union (Sindicato del Transporte y Trabajadores Aliados)
WIT	Women in Transport (Mujeres en el Transporte)

LISTA DE DIAGRAMAS

Diagrama 3.1: El impacto de nuevos operadores en la capacidad de conductores boda para ganar dinero en la ciudad	5
Diagrama 3.2: Razones para usar una aplicación KAMBE	5
Diagrama 3.3: Razones de conductores boda para no usar una app de KAMBE	6

ANEXO: ENCUESTA DE TRABAJADORAS Y TRABAJADORES EN LOS PUESTOS DE BODA BODA

ENCUESTA DE CONDUCTORES BODA BODA / OKUNONYEREZA KU BODA BODA

Octubre de 2019

Ubicación del puesto Boda Boda / Stage Wesangibwa:

Nombre / Erinnya:

Número de teléfono móvil / Enamba ye ssimu:

Sexo / Ekikula: **Masculino / Musajja** **Feminino / Mukazi**

Age / Emyaka: 16–24 25–34 35–44 45+

¿Hace cuántos años es conductor de boda boda? / Omazze emyaka emeka nga oli mu mulimu gwo kusabazza abantu ku Boda?

Integrante de KAMBE / Oli memba wa Kambe: Ye: Nedda:

Olina essimu ya smartphone: Ye: Nedda:

TEMA UNO: APPS DIGITALES/ECONOMÍA DE PLATAFORMAS / Essomo erisooka: Emitimbagaano

¿Cuán posible es que Uber, SafeBoda, Taxify impacten en su capacidad de ganar dinero en la ciudad? Ngeri ki okujja kw'ebitongole nga Uber, Safe Boda, Taxify bino ebidukanya emirimu nga bikozessa emitimbagaano gya masimu gya kyussa kussa gyitya enfuuna yo?

Improbable / Tekyankosa **Muy probable / Kyankosa nnyo**

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

¿Jamás participaste de Uber, SafeBoda, Taxify en el pasado? / Wali ovugiddeko ku bitongole nga Uber, Taxify, Safe Boda nebilala?

Ye Nedda

¿Estás de acuerdo que KAMBE será mejor para las conductoras y los conductores boda boda que Uber, SafeBoda o Taxify (BOLT)? / Okirizza nti omutimbagaano gwa KAMBE gunaba gwa mugasso nnyo eri abavuzzi okusinga gino egiriwo.

Ye Nedda

¿Cuál de las siguientes razones te animaría a usar la app de KAMBE? Nsonga ki ku zinno wamanga eyinza okusikirizza okwegatta ku mutimbagaano gwa Kambe?

Mejora el servicio para los pasajeros / Okutumbula empereza eri abasabazze

Crea una marca de identidad de KAMBE / Okufuna brand ya Kambe

Moderniza el sector / Okulinnyisa omutindo gwo mulimu gwa boda – boda

Más seguridad para mí, mi moto y mi pasajero / okuwa obukuumi eri nze omuvvuzi wa Boda – boda yange n'omusabazze

Llevar menos dinero en efectivo conmigo / okendezza ensimbi zemba nazo ng'omuntu mu nsawo

Ganar más dinero que con otras apps / Nja kufuna ensimbi nyingi okusinga nga nkozessa emitimbagaano emilala

Kambe conoce mi ubicación si surge un problema / Obukulembeze bwa KAMBE bumanyi wensangibwa singa wabawo ekizibu

Lo hace más fácil contribuir a mi SACCO / kinyanguyizza okussa ssente mu

SACCO yange

Es nuestro y nos beneficia / Ffe bananyini era ffe tuganyurwamu

¿Por cuáles de las siguientes razones dejarías de usar una app de KAMBE? Nsoga ki ku zino wamanga eyinza okulemesa okwegatta ku mutimbagaano gwa KAMBE?

Temor a que otros puedan rastrear mis ganancias / Okutya nti effuna yange/ enyingiza egya manyibwa abalala abatali nze

Temor a que mis datos personales se utilicen fuera de la plataforma KAMBE/seguridad de datos / Okutya nti ebinkwatako biggya kumanyisibwa abalala

El Wifi no está bueno en todas las partes de la ciudad / Network ssinungi wonna mu kibuga

Falta de acceso a un smartphone / Obutaba na smartphone

No sé cómo usar estas apps / Obutamanya kozessa mitimbagaano

Falta de equipamiento como chalecos reflectivos y cascos para los pasajeros / Obutaba na bikozessbwa gambaga reflector jackets ne passenger helmet za basabazze

Mis pasajeros prefieren pedir un boda boda de manera tradicional / Abasabazze bange bakyayagala okozesa enkola enkadde

Otros, por favor detallar / Ensonga endala yonna

TEMA DOS / ESSOMO ELY'OKUBIRI: MEMBRESÍA SINDICAL

Your association, KAMBE, is affiliated to the ATGWU. VERDAD FALSO

Ekibiina kyo ekya KAMBE, kyegata ku kibiina kya bakozi ekya ATGWU

Soy integrante del ATGWU / Ndi memba wa ATGWU Si /Ye No / Nedda

Me inscribí en el ATGWU porque / Negatta ku kibiina kyabakozi olwensonga

KAMBE es una asociación afiliada al ATGWU / Kambe yegatta ku Union

Comparto los valores y convicciones del sindicato / Nina endowooza ne bigendelerwa byebimu nga ekibiina kya bakozi

Quiero tener acceso a los servicios que el sindicato brinda a sus miembros / Nayagala okufuna emigasso egyiva mu kibiina kya bakozi

Otros / Ensonga endala yonna

Utilizar la app como miembro del sindicato me permitiría: / Okozessa omutimbagano gwa KAMBE nze nga ali mu kibiina kya bakozi kigya ku nyamba.

Tener actualizada mi información de contacto / Amawulire aganfakko okuba nga gamulembe buli kiseera

Pagar regularmente mis cuotas sindicales / okusobola okusasula sente za Union mu budde

Participar en mi sindicato usando el chatroom para comunicar y movilizarme / Okwetaba mu nkola za Union yange nga nkozessa omutimbagano guno era kinyambe okunga ne banange

Otros / ensonga endala yonna.

ACERCA DE LOS AUTORES

Erick Manga es investigador asociado en el Institute for Development Studies (IDS) de la Universidad de Nairobi y consultor independiente sobre desarrollo internacional. Sus intereses de investigación incluyen transporte público, informalidad, participación ciudadana, voz y responsabilidad.

Paula Hamilton es la fundadora de Authentic Voices, una organización que apoya a las mujeres activistas y al personal sindical en la preparación y la transición a roles de liderazgo electos y designados en el movimiento sindical y que trabaja con los sindicatos en iniciativas para transformar la toma de decisiones con equilibrio de género. Ella es la Tesorera de la Red de Apoyo al Aborto. Paula es una experimentada defensora de la justicia social y reproductiva y líder laboral con una trayectoria profesional en consultoría, comités y puestos de alta dirección a nivel nacional y mundial, incluida la Subsecretaria de Estibadores y Directora de Programas de la Federación Internacional de Trabajadores del Transporte. Recibió su doctorado de la Universidad Queen Mary de Londres.

Stephenson S. Kisingu trabaja para la Federación Internacional de Trabajadores del Transporte (ITF) como Coordinador de Construcción Sindical para la Región de África. Es un experimentado activista y organizador laboral de Kenia, formador y miembro sindical. Tiene pasión por organizar a los trabajadores del sector informal del transporte público y a los trabajadores de los taxis en la "gig economy". Ha trabajado en estrecha colaboración con diferentes investigadores en este campo como asistente de investigación y ayudó a muchos investigadores en su trabajo de investigación en Kenia y Uganda.

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen a las siguientes organizaciones y personas que contribuyeron a la realización exitosa de este estudio. La Federación Internacional de Trabajadores del Transporte (FIT) y la Fundación Friedrich Ebert (FES) que encargó y facilitó el presente estudio; los funcionarios y miembros del Sindicato de Trabajadores del Transporte en Uganda Kenya (ATGWU, BOTTAX, KAMBE, WIT y KOTSA) quienes participaron en las entrevistas y discusiones de grupo; y los conductores boda boda y las trabajadoras y los trabajadores en los puestos de taxi quienes participaron en la encuesta y que también dieron informaciones adicionales relevantes en forma de reportes y otros documentos. Además, los autores recibieron comentarios valiosos de parte de los revisores.

IMPRENTA

Friedrich-Ebert-Stiftung | Departamento de Política Global y Desarrollo | Hiroshimastr. 28 | 10785 Berlín | Alemania

Responsable:
Mirko Herberg | Política sindical internacional
Phone: +49-30-269-35-7458 | Fax: +49-30-269-35-9255

www.fes.de/gewerkschaften

Para solicitar publicaciones:
Julia.Schultz@fes.de

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.

TRABAJAR CON LA APP DEL SINDICATO

Respuesta de trabajadoras/es del transporte público a las plataformas



El estudio de caso de Uganda es un ejemplo notable de un sindicato africano que se renueva en vista de importantes cambios en el sector del transporte debido al surgimiento de compañías multinacionales de plataformas en un mercado informal de transporte urbano. La estrategia multifacética le permitió al AGTWU fortalecer su poder sindical, no solo a través de un mayor número de miembros, sino también por un aumento de sus recursos infraestructurales, de la participación de los miembros y de la cohesión interna.



En poco más de cinco años, el ATGWU se transformó de un sindicato con unos 5.000 miembros a uno que representa cada quinto/a trabajador/a del sector de transporte en Uganda. Mediante la afiliación de organizaciones de trabajadoras y trabajadores informales y en condiciones precarias, el sindicato fue capaz de aumentar el número de sus miembros a 105.000 en 2019. Asimismo tomó medidas activas para superar la brecha entre trabajadoras y trabajadores formales e informales convirtiendo el sindicato en un lugar para ambos.



Una innovación del ATGWU es la adopción de herramientas de aplicaciones digitales para brindar un mejor servicio a los/as trabajadores/as informales y para cobrar las cuotas de membresía. La aplicación digital apunta además a que las asociaciones afiliadas al ATGWU puedan competir con multinacionales públicas de transporte como Uber y Taxify en Kampala que son una amenaza para la subsistencia de operadores informales del transporte público. Mientras que este estudio aclara también los desafíos del proceso, los primeros éxitos, por ejemplo en el aeropuerto de Entebbe, demuestran claramente el potencial de aplicaciones digitales propios de las trabajadoras y los trabajadores en África y en otras regiones.

Más información sobre el tema se puede encontrar aquí:
<https://www.fes.de/lnk/transform>