

Por un uso responsable de las TIC



Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC)
y condiciones de trabajo de los cuadros directivos

GUÍA DE REFLEXIÓN





Este documento ha sido publicado con el apoyo de las Comunidades Europeas y el mismo refleja la opinión de sus autores. La Comisión Europea no asume ninguna responsabilidad por la información que en él se recoja.

Septiembre 2014

Por un uso responsable de las TIC



Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC)
y condiciones de trabajo de los cuadros directivos

Escrito en nombre de Eurocadres

por

Marc-Eric BOBILLIER CHAUMON
Bruno CUVILLIER
Philippe SARNIN
Salima BODY-BEKKADJA

Índice

| | |
|---|-----------|
| Prólogo | 3 |
| Introducción | 4 |
| 1. Los objetivos de esta guía | 5 |
| 2. Incidencias y problemas que plantean las tecnologías en el trabajo: revisión de los datos expresados por los representantes sindicales | 8 |
| 3. ¿Qué puedo hacer en mi práctica profesional y/o sindical para abordar y tratar los problemas ligados a la implantación y al uso de las TIC? ? | 17 |
| 4. Síntesis: ¿A qué nivel y sobre qué se pueden presentar reivindicaciones? | 27 |
| 5. Referencias | 29 |
| Anexo | 31 |

Prólogo

i Por qué redactar una guía de Eurocadres sobre las TIC? Porque las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) se han introducido en nuestras vidas laborales y en la organización de todas nuestras actividades. A menudo, los propios trabajadores, y en particular los cuadros directivos, reclaman estos recursos que requieren, sin embargo, un uso tanto personal como colectivo, así como controlado y discutido colectivamente.

Mal utilizadas (no todo es negativo, ni mucho menos), las TIC pueden trastocar las condiciones de trabajo y el equilibrio de los tiempos en nuestra vida, algunas veces incluso llegan a transformarse en medios de presión o de aislamiento. Nos inundan los correos electrónicos, las redes sociales o la intranet, así como otras muchas fuentes de información: es la infobesidad. Esto supone la intensificación del trabajo, el aumento de los controles (mediante las herramientas y los sistemas operativos de seguimiento, *reporting*), además de nuevas exigencias relacionadas con el tiempo (obligación de permanecer siempre disponibles con la agenda compartida y la mensajería instantánea). La mensajería es el mejor ejemplo: el mail es una herramienta indispensable para los directivos que tramitan, de media, cien mensajes por día y les dedican entre dos y tres horas de su jornada, pero también contribuye enormemente al sentimiento de agotamiento y de estrés. ¡De media, se interrumpe a un directivo una vez cada cuatro minutos!

Carga de trabajo, entorno laboral y tecnologías de la comunicación interactúan y acaban por borrar los límites temporales y espaciales de la relación con la empresa y con el colectivo laboral. Esta nueva forma de relación con el tiempo y el espacio laboral alterna cada vez más con las relaciones tradicionales y convencionales, sin que estas últimas desaparezcan.

¿Cómo conciliar vida personal con la vida profesional cumpliendo con las exigencias y características propias de la empresa o de la administración? ¿Cómo puede la organización sindical intervenir para apoyar a los Directivos?

Eurocadres es consciente de esta problemática y ha querido, con el apoyo de la Comisión Europea, crear un proyecto Europeo de formación para cuadros directivos militantes, con objeto de elaborar una herramienta que pueda servir a todos sus miembros.

Gracias a la colaboración de nuestros expertos y a los cuadros directivos militantes que han participado, estas sesiones han producido encuentros de una enorme riqueza y nos han permitido la redacción de esta guía de reflexión que esperamos sea útil a todos nuestros miembros, y cuyo formato en PDF debería permitir una gran difusión.

Patricia Blancard

Vicepresidenta de Eurocadres

Secretaría General Adjunta de CFDT-Cadres

Introducción

Las Tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) se despliegan de forma masiva en todas las funciones y en todos los departamentos de las organizaciones. Transforman profundamente la actividad de los trabajadores, y en particular la de los directivos. En este contexto, los representantes sindicales se sienten concienciados con las cuestiones y los desafíos que plantea el uso de estas herramientas. Sin embargo, no siempre resulta fácil determinar con claridad, qué tipo de reivindicación proponer ni a qué nivel es necesario actuar. Por esto, y para poder avanzar sobre el tema, Eurocadres ha querido lanzar una reflexión sobre esta cuestión apoyándose tanto en las contribuciones de los investigadores expertos en la materia, como también en la experiencia de los representantes sindicales.

Esta guía se basa en las reflexiones de los responsables sindicales europeos recogidas durante una formación moderada por expertos. Han participado, en total, en estas sesiones aproximadamente un centenar de personas ¹ miembros de 25 organizaciones sindicales y procedentes de 7 países europeos. (Véase Enfoque & Métodos utilizados en "Anexo", p 20).

La formación tenía por objeto:

1. Transmitir la situación en cuanto al uso y la práctica general de las TIC por parte de los trabajadores, y en particular de los cuadros directivos.
2. Iniciar una reflexión sobre la incidencia de las TIC sobre la actividad y el oficio (sobre la salud, las condiciones de trabajo, la organización, los colectivos, etc.).
3. Trabajar en la elaboración de buenas prácticas para regular los excesos y el uso indebido de las TIC.
4. Elaborar una guía sobre el uso responsable de las TIC, dirigida a los responsables sindicales.

Esta guía se dirige en primer lugar a las mujeres y a los hombres ² representantes sindicales de los cuadros de Europa, pero puede ser también de gran utilidad

1 La mayor parte de estos representantes sindicales ocupa también funciones de ingeniero o directivo (traducir por: professionnels and managers) en las organizaciones

2 La redacción de esta guía utiliza el término genérico de género masculino, refiriéndose siempre tanto a Hombres como a Mujeres.

para los usuarios, los directivos, los trabajadores y los altos cargos de las organizaciones que afrontan cambios tecnológicos.

Esta guía propone medios para poder analizar los efectos de las tecnologías sobre la actividad laboral así como también para disponer de palancas de acción. Cada perfil de lector podrá encontrar posibles pistas de intervención o de negociación y podrá adaptarlas dependiendo del oficio, del contexto cultural o incluso del sector de actividad en el que se encuentre. Así pues, podrá ser de gran utilidad no solo para los representantes sindicales, sino, además para todo el personal directivo.

El presente documento se compone de tres partes principales:

- a) Un primer recordatorio del contexto y de los objetivos del proyecto;
- b) Un diagnóstico de las incidencias de las TIC sobre la actividad laboral;
- c) Una presentación de propuestas de reivindicación clasificadas según las diferentes pistas de acción.

1 Los objetivos de esta guía

1.1 Tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) y ámbito laboral

1.1.1 Definición

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) incluyen las diferentes tecnologías que permiten comunicar, recopilar, almacenar, analizar y difundir la información necesaria para ejercer una actividad laboral en las organizaciones. Se pueden distinguir las herramientas de trabajo a distancia, las audio y videoconferencias, las redes sociales, o las herramientas de gestión del conocimiento, las de administración electrónica de datos, las de gestión de proyectos, o incluso los software integrados, etc.

Todas estas TIC forman parte de las herramientas que utilizan actualmente los trabajadores, y en particular los cuadros directivos en su día a día. Sin embargo, el uso de estas tecnologías plantea numerosos interrogantes en cuanto a las condiciones de trabajo y sobre la forma como se implantan en las organizaciones.

1.1.2 TIC y condiciones de trabajo

Las tecnologías adquieren cada vez mayor protagonismo en el ejercicio de nuestras actividades laborales. Su expansión no es neutral. Las TIC reconfiguran las formas de pensar, de hacer, de organizar, de colaborar... y en general la forma como vivimos el trabajo. Estos entornos digitales afectan tanto a las actividades que se efectúan en el trabajo (su naturaleza, su contenido, su modalidad, su regulación y articulación) como a aquellas que se realizan en el contorno laboral y que sirven de apoyo (más ligadas a las relaciones, la organización y la gestión), así como también a las que se realizan fuera de los límites clásicos de la empresa (nomadismo, home-office, ámbito domestico...). Las aportaciones de estas tecnologías son también muy desiguales. Algunas facilitan la realización de las actividades, aportando valor y ofreciendo nuevas posibilidades de crecimiento al trabajador, mientras que otras más bien restringen su capacidad de acción y le despojan de autonomía y de sus competencias.

Los investigadores destacan varias consecuencias posibles de las TIC sobre las condiciones de trabajo, como por ejemplo:

- Intensificación y sobrecarga de trabajo originadas por las TIC en el puesto trabajo (estrés, salud laboral, ejemplo: gestión de los mails...);
- Desbordamiento de la actividad profesional a la esfera privada;
- Control y supervisión del trabajo y del trabajador (mediante mails, mecanismos de trazabilidad...);
- Aislamiento de las personas y degradación del colectivo laboral;
- Obsolescencia de las competencias ligada al avance de las tecnologías;
- Reorganización de los procesos laborales con las TIC y reestructuración de la organización (despidos, redistribución de la actividad y de las competencias...);
- Uso incorrecto de las TIC con objeto de degradar voluntariamente las condiciones laborales y debilitar a los trabajadores (por ejemplo: *cyberstalking*);
- Etc.

1.1.3 Cuadros directivos y TIC

Los directivos, "managers" y "profesionales" forman una de las categorías laborales más directamente implicadas en la difusión de estos nuevos entornos digitales. En efecto, son grandes usuarios de estos sistemas (más de una decena, entre 4 h 30 y 7 h por día, véase APEC, 2011; CAS, 2012). Estas herramientas reclaman

su atención de forma prácticamente continua, no solo durante la jornada laboral, sino también fuera del estricto horario del ejercicio profesional, con gran porosidad entre la vida profesional y la personal y, en consecuencia, con repercusiones en su vida social y familiar. Por otro lado, se percibe como la actividad del personal directivo tiende a transformarse y orientarse hacia la realización de tareas mucho más administrativas, hacia la fragmentación del trabajo, e incluso, en algunos casos, hacia el deterioro de la autonomía, y hacia la pérdida de sentido y de control del trabajo que se hace.

Sin embargo, en según qué casos, los directivos también pueden sacar partido de estos entornos y ganar en márgenes complementarios de autonomía y flexibilidad para el ejercicio de sus actividades. Por lo tanto, existe una gran multiplicidad de usos que puede depender de las funciones ejercidas, del perfil de los cuadros, de las organizaciones o de la cultura del país.

Por todo esto, parece necesario proponer una plataforma de sugerencias para los directivos o de posibles reivindicaciones dirigidas a los representantes socialistas para defender un uso razonable de las TIC y mejorar su implantación en el ámbito laboral.

1.1.4 Representantes sindicales y TIC

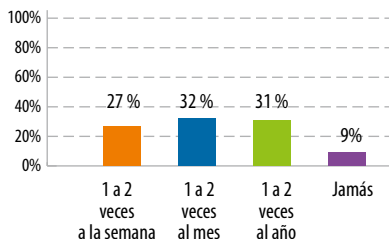
Las TIC son un elemento fundamental de las condiciones laborales de un trabajador, y es por lo tanto perfectamente normal que se hable y se discuta este tema en las organizaciones. Es preciso abordar en estos intercambios, entre otros temas, la elección de estas tecnologías, los métodos de implantación, así como también el procedimiento de acompañamiento al trabajador para que aprenda a utilizarlas y sepa lo que puede obtener con cada una de ellas. Otros aspectos fundamentales de esta cuestión son los márgenes de maniobra o la consulta al trabajador, lo más cercano posible al terreno, que podría resolver más de un problema.

Parece difícil dar "marcha atrás" en el uso de las TIC, ahora bien, su rápida evolución nos obliga a permanecer atentos a las consecuencias que puedan provocar en las condiciones laborales.

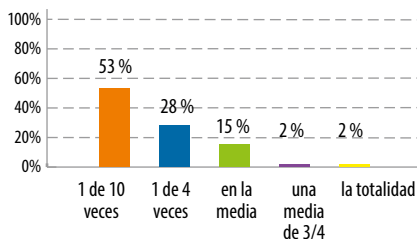
2 Incidencias y problemas que plantean las tecnologías en el trabajo: revisión de los datos expresados por los representantes sindicales

Los trabajadores recurren a los representantes sindicales para tratar las diferentes problemáticas vinculadas a la elección, a la difusión y a los usos de las tecnologías en su actividad, pero también fuera de la empresa.

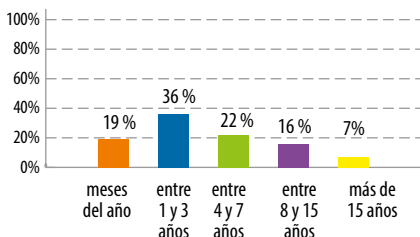
Le consultan sobre las dificultades ligadas al uso de las TIC, (n = 167):



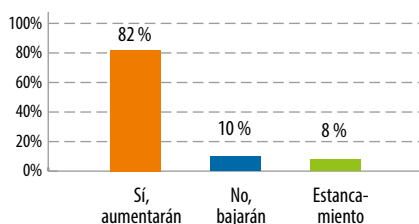
Proporción de solicitudes dirigidas al sindicato sobre las TIC específicamente (n=167)



¿Desde hace cuánto tiempo le consultan sobre el uso de las TIC? (n=167)



¿Piensa que los problemas derivados de las TIC van a aumentar durante los próximos años?



2.1 Desigualdades en el acceso a la tecnología dependiendo de la empresa o del país

Se impone una primera constatación: la naturaleza y la amplitud de las incidencias varían según el sector de actividad (servicios, industrial, tecnológico...), el tamaño y el tipo de corporación (pública o privada), el perfil de los directivos (expertos, responsables o dirigentes) o incluso los recursos materiales y tecnológicos de los que disponga la empresa, así como también según el país en el que se introduzcan los cambios tecnológicos. En efecto, algunos países y algunas empresas están más avanzados que otros debido a una mayor experiencia tecnológica y a un mejor dominio de las herramientas más avanzadas: es el caso por ejemplo, del trabajo colaborativo a distancia con equipos fragmentados y localizados en varios lugares, de los espacios laborales compartidos o de las redes sociales digitales de empresa que se encuentran mucho más extendidos en ciertas organizaciones y países. Otros se enfrentan, en cambio, a dificultades más básicas de adquisición y de estabilización de las soluciones técnicas clásicas: por ejemplo, cuando hay que resignarse a trabajar alternando versiones gratuitas de un procesador de textos al no poder afrontar el coste de compra, o cuando se intenta obtener una versión más actualizada de un sistema operativo para realizar el trabajo. Por lo tanto, las dificultades que surgen pueden presentar grandes disparidades dependiendo del país e incluso de la empresa dentro de un mismo país. Todo depende de los recursos (financieros, tecnológicos) disponibles, de la madurez organizativa de la empresa y del contexto en el que se vayan a usar las nuevas tecnologías.

2.2 Origen de los cambios tecnológicos

Los factores que llevan a las organizaciones a introducir cambios tecnológicos son múltiples y variados. Algunos podrían ser los siguientes:

- La opción estratégica de la empresa para reorganizar y racionalizar la actividad y la organización de la estructura. La tecnología se percibe, en este caso, como un instrumento al servicio del rendimiento económico y organizativo.
- La aparición de nuevas tecnologías que llevan a las empresas a migrar hacia herramientas *a priori* más rentables y avanzadas con capacidad para contribuir a la mejora de los procesos laborales.
- La internacionalización de la empresa que precisa de tecnologías capaces de soportar redes profesionales aptas para franquear fronteras geográficas, físicas y temporales.

- La agrupación o el acercamiento entre firmas (fusión/adquisición), de tal forma que ciertas empresas eligen imponer arbitrariamente, y sin consulta ni análisis previo, sus propias tecnologías a las otras adquiridas.
- La solicitud de los propios trabajadores que reclaman herramientas más adaptadas a su actividad con el fin de trabajar mejor o valorizar su oficio. Este fenómeno, llamado el "BYOD" (*Bring Your On Device*), destaca principalmente por la integración de las redes sociales personales en la empresa por iniciativa de los trabajadores.
- La voluntad de capitalizar la experiencia, el conocimiento y el capital inmaterial de la empresa en entornos virtuales con objeto de valorizarlos y ponerlos a disposición de todos los trabajadores. En estos casos se pretende mejorar la productividad intelectual de la organización: no repetir lo que ya está hecho, evitar los errores, innovar a partir de lo que ya existe más que inventar, etc. Por lo que esta iniciativa se inscribe dentro de una lógica que procura aportar transversalidad a la organización (desconcentración de los servicios y de la empresa) y compartir experiencias y prácticas profesionales.
- Etc.

2.3 Problemáticas inducidas por los cambios tecnológicos: incidencias múltiples en la actividad y en los trabajadores

El ritmo de los cambios tecnológicos en el trabajo se acelera porque se multiplican las innovaciones y las implantaciones de nuevas soluciones técnicas. La introducción de estos nuevos dispositivos provoca, en el mejor de los casos, una simple transferencia de uso y de aprendizaje (tecnologías interactivas), y en el peor ocasionan verdaderas rupturas de uso (se habla de tecnologías radicales o perturbadoras) y un replanteamiento integral de lo que podemos llamar la "experiencia del usuario". Los trabajadores se encuentran entonces en una situación de fracaso y se enfrentan a graves contrariedades para realizar su actividad. Se requieren nuevos modelos tanto organizativos como sociales y profesionales, puesto que estos nuevos dispositivos reclaman nuevas formas de pensar, de hacer y de colaborar en el trabajo.

Por lo tanto, la llegada de nuevas tecnologías coincide con cambios, con transformaciones y con evoluciones socioprofesionales que pueden, en ciertos casos, revelarse perniciosos para los trabajadores. En efecto, las tecnologías pueden restar eficiencia a los trabajadores y rentabilidad a la actividad, y convertirse, si no en la causa de graves fallos técnicos y de profundas reconfiguraciones en el

trabajo, por lo menos en mecanismos que revelan o incluso acentúan aquellos que ya existen.

Las problemáticas a las que se enfrentan generalmente los representantes sindicales y que les plantean los trabajadores directivos, se declinan en tres grandes apartados:

- a) Modalidades de trabajo nuevas o diferentes;
- b) Repercusiones en los cuadros directivos y sus actividades;
- c) Falta de asociación de los cuadros en la elección y la aplicación de las tecnologías.

2.3.1 MODALIDADES DE TRABAJO NUEVAS O DIFERENTES

→ *Ejecución de un trabajo "sin fronteras" con dilución de las referencias*

Las tecnologías permiten a las organizaciones levantar o franquear:

- **Barreras temporales:** los horarios laborales y la no presencia en el trabajo ya no representan un obstáculo para la actividad del trabajador: gracias a las herramientas tecnológicas se consigue la accesibilidad y la disponibilidad de las personas de forma prácticamente constante (mediante la conexión permanente, la mensajería, los móviles inteligentes, smartphones...),
- **barreras geográficas:** la actividad sale fuera de la oficina o de la empresa: trabajo nómada y teletrabajo. Los trabajadores van equipados con tecnologías móviles para estar localizables en cualquier lugar y en cualquier momento pues alternan entre varios lugares y contextos de trabajo (la oficina, las visitas a los clientes, el domicilio personal, las sucursales, el hotel, los transportes, las salas de espera...). El trabajo sale a menudo fuera del puesto en el que debería realizarse la actividad laboral. Las tecnologías acompañan y acentúan esta migración física y virtual del trabajo. Se habla también de "mobicuidad" (movilidad y ubicuidad), de "oficina permanente" o incluso de "oficina en el bolsillo",
- **barreras organizativas:** las tecnologías contribuyen a la desconcentración de los departamentos, a la transversalidad de la organización y a la fragmentación de los equipos de trabajo en varios lugares geográficos o incluso en varios países. Todo esto conlleva nuevas modalidades de colaboración y la introducción de una nueva gestión a distancia, pero también crea nuevos desafíos profesionales como la dificultad para sincronizar a los equipos (esforzarse por trabajar al mismo ritmo y al mismo tiempo a pesar del desfase horario, "follow

the sun") o para cooperar (articular códigos culturales divergentes, evaluar a personas a distancia).

Así pues las TIC enturbian las referencias temporales, geográficas y funcionales. El trabajo no se realiza en un espacio y durante un tiempo determinado, como tampoco se limita ya a una actividad única y delimitada. La actividad laboral sale de su marco tradicional y amplía su representación (tiempos fraccionados y aparición de nuevos interlocutores que no estaban necesariamente conectados). Todo esto lleva a la necesidad de replantear la naturaleza, las condiciones y las modalidades del ejercicio laboral.

→ *Modos de evaluación de la actividad y del trabajador parciales y sesgados*

"Gracias" a los medios tecnológicos, la organización consigue evaluar de forma muy precisa, mediante toda una batería de indicadores, lo que hace, lo que produce y hasta con quién trabaja una persona: qué hace quién, con quién, en qué momento y cuánto tarda (su horario de trabajo, su reactividad). Esta trazabilidad de las operaciones laborales puede crear un sentimiento de malestar en los trabajadores.

Además, estos últimos no siempre están informados de la presencia de tales mecanismos de supervisión de sus actividades, ni tampoco de cómo funcionan. Y lo que resulta aún más problemático es que estos sistemas no rinden cuentas del trabajo real: de lo que realmente se hace, pero además de lo que se ha intentado hacer, o también de todo el trabajo de preparación o el periodo de ensayo que, sin embargo, es necesario para efectuar la actividad. A menudo, estos "chivatos técnicos" no se han discutido o negociado previamente con los agentes sociales o con los propios trabajadores. Y además, al introducir medios para evaluar el rendimiento personal, estos sistemas contribuyen a exacerbar la competencia entre las personas. Todo esto puede conducir al deterioro de las relaciones laborales en los colectivos.

2.3.2 REPERCUSIONES EN LOS CUADROS DIRECTIVOS Y SUS ACTIVIDADES

→ *Trabajadores cada vez más aislados*

No solo pueden, algunas tecnologías, crear competencia entre los trabajadores, sino que también segmentan la actividad e individualizan el trabajo. Aunque es verdad que las tecnologías favorecen el trabajo colaborativo, (intercambio de mails, reuniones en audio o videoconferencias, intercambio de experiencias o prácticas en las redes sociales), estas acciones "colectivas" se realizan, sin embargo,

en solitario frente al ordenador. El colectivo de trabajo se debilita y acaban por formarse colecciones de individuos expuestos al aislamiento.

→ *Trabajo fragilizado*

La carga de trabajo se multiplica y el ritmo laboral se acelera por la gestión de los datos descargados mediante las tecnologías (mensajes, información, búsquedas...) cada vez más cuantiosos y variados. Se imponen tareas complementarias, a menudo imprevistas, que reclaman tiempos de reacción extremadamente cortos y que llevan a una fragmentación y a una dispersión del trabajo más importante, y finalmente, a la sensación de producir un trabajo de menor calidad porque le dedicamos menos tiempo y le ponemos además menos atención y aplicación.

La intensificación del trabajo se manifiesta también mediante la impresión, que percibe el individuo, de perder el control de su trabajo ("lo que tiene que hacer") y de su realización ("cómo tiene que hacerlo"). Su actividad se encuentra cada vez más guiada, ritmada y ordenada por las directivas y demandas técnicas que llegan por mail, por los sistemas operativos de seguimiento, por las agendas y las mensajerías compartidas o por las notificaciones de espacios de trabajo de colaboración en línea, etc.

→ *Repercusión de la vida profesional en la vida personal*

Las tecnologías favorecen la repercusión del exceso de actividad profesional a la esfera personal, y como consecuencia, la realización de horas de trabajo extra que no se reconocen ni contabilizan. Las tecnologías facilitan la conexión permanente y convierten al cuadro directivo en un trabajador en régimen de "autoservicio" y muy a menudo desbordado. Se plantean, entre otras, las siguientes cuestiones: ¿con qué margen de maniobra cuenta el trabajador para regular y oponerse a esa intrusión en su esfera privada?, ¿qué trabajo extra representan todas estas nuevas tareas?, ¿hasta qué punto sería necesario imponer reglas y condiciones de uso generales y unilaterales para limitar el acceso a las tecnologías fuera de la jornada laboral (sin concertación con los trabajadores)?, ¿qué eficacia real tienen estas condiciones generales para la calidad de vida de los trabajadores?. De forma implícita se plantea además la cuestión del derecho a la desconexión por parte de los directivos que a menudo se consideran como una especie de representación y enlace permanente de su empresa.

→ *Sentimiento de privación de la actividad y de pérdida de responsabilidad para ciertos trabajadores*

También la autonomía, la competencia y la experiencia del trabajador en el ejercicio de su función pueden verse cada vez más cuestionadas y reducidas en bene-

ficio de una forma de autoridad tecnológica omnipresente y omnipotente. Estos dispositivos (tipo ERP, Workflow, sistemas operativos de seguimiento, *reporting...*) intervienen a lo largo de todo el proceso laboral: determinan la secuencia de las acciones que hay que realizar, verifican los datos introducidos, ordenan y planifican las tareas, reclaman la actualización de la información y, en resumidas cuentas, consiguen que el trabajador se sienta más al servicio de la técnica que la técnica al suyo. Las tecnologías tienen que apoyar la acción y acompañar al individuo en el trabajo y no substituir a la persona y sus habilidades. Sería necesario lanzar un proceso de negociación y debate para abordar esta cuestión.

→ *Mayor autonomía y responsabilidad para otros*

Las tecnologías proporcionan un entorno y unos recursos importantes para la realización del trabajo. La persona tiene que determinar sus medios y su marco de acción para sacar adelante el trabajo: con quién, sobre qué y en qué momento tiene que trabajar dejando constancia de su eficacia y su reactividad en la actividad. Por lo tanto, el trabajador cuenta con más autonomía, pero también soporta una mayor presión: tiene que ser más eficiente (reactivo, creativo, productivo y comunicativo) puesto que dispone de herramientas más eficaces.

2.3.3 FALTA DE ASOCIACIÓN DE LOS CUADROS EN LA ELECCIÓN Y LA APLICACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS

→ *Trabajadores poco asociados en el desarrollo de las TIC*

A menudo se implementan las tecnologías en los puestos de trabajo sin consentimiento y ni siquiera una consulta previa. Como las conductas y las reglas de trabajo están estrechamente ligadas a la manipulación de las herramientas tecnológicas, y como la multiplicación y la sucesión rápida de estas implican desaprender constantemente para volver a aprender, el trabajador pasa por una situación que se revela agotadora desde el punto de vista cognitivo y desestabilizadora desde el profesional. El dominio de las TIC se convierte, por consiguiente, en una condición necesaria para la permanencia en el empleo y el reconocimiento de las competencias. Este problema se plantea de forma más acuciada en los séniors.

→ *Obsolescencia de las competencias que no toma en cuenta ni a su cargo la organización*

Estos trabajadores se quedan a menudo marginados, incluso abandonados en los proyectos de cambio, pues se los percibe como poco “adaptables” a las nuevas

modalidades de trabajo e incluso incapaces de evolucionar hacia estas nuevas tecnologías. Sin embargo, hay que considerar que estos trabajadores seniors son depositarios de una experiencia del oficio que puede ser beneficiosa, particularmente para el diseño de herramientas adecuadas al ejercicio de la actividad. Además, cuentan con los recursos necesarios para asimilar estos instrumentos técnicos, siempre y cuando la organización ponga en marcha un sistema de acompañamiento idóneo. Por lo tanto, es necesario implicarlos más en los proyectos.

→ *Formaciones inadaptadas o desfasadas*

Los trabajadores se quejan, a menudo, de falta de formación. Generalmente las formaciones impartidas llegan demasiado pronto o demasiado tarde con respecto a la implantación de la tecnología. Puede darse también el caso de que no estén adaptadas, o muy parcialmente, a las necesidades reales del trabajador, ya que abordan aspectos muy alejadas de su actividad o de su práctica profesional. Los trabajadores se sienten por tanto incapaces de apropiarse de la tecnología y desarrollar una habilidad realmente funcional.

→ *Ausencia de apoyo y de reconocimiento por parte de la dirección*

Los trabajadores consideran que la dirección se implica bastante poco en el acompañamiento de los equipos que se enfrentan a los cambios tecnológicos, y que esto puede revelarse perturbador y desestabilizador. Los directivos deben mostrar, por lo tanto, una mayor capacidad a la hora de anticipar e identificar los problemas de adaptación tecnológica y prestar apoyo a sus colaboradores.

→ *Tecnologías que no siempre se pueden utilizar y adaptar al oficio y a la actividad*

Las tecnologías se multiplican en el puesto de trabajo y reclaman unas lógicas de uso muy diferentes. Al pasar alternativamente de una a otra, el trabajador se agota intentando entender el funcionamiento de los diferentes sistemas y adaptarse continuamente a los nuevos modelos de interacción entre hombre y máquina. Estas tecnologías pueden, además, revelarse incompatibles entre sí, o incluso con las exigencias propias de la actividad y con las particularidades del oficio. Por ejemplo, algunas proponen un interfaz en un idioma extranjero vinculado a la cultura de un país que acentúa las dificultades de uso. En estas circunstancias, se vuelven frecuentes los errores en la introducción de datos, la lectura o la elección de la acción que pueden ocasionar graves riesgos en el desempeño de la actividad (pérdida de datos, orden inadecuado). Se incrementa la carga de trabajo puesto que el trabajador se concentra en el buen funcionamiento de una tecno-

logía inadecuada, en evitar errores (o en su caso corregirlos), y posterga la realización efectiva y eficaz de su trabajo. Esta adaptación constante e imperativa a las tecnologías oprime y fragiliza al trabajador.

→ *Inadecuación de las condiciones de uso*

Las condiciones de uso de las TIC existentes no se ajustan, más que parcialmente, a las realidades y a las dificultades de la actividad, y generalmente están muy alejadas de las prácticas de los diferentes oficios. Por regla general, están recogidas en un sencillo manual que abarca al conjunto de la organización, a todos sus miembros en general. Ahora bien, los usos y sus implicaciones pueden variar de una actividad a otra, de un departamento a otro o incluso de un oficio a otro. Deberían realizarse diagnósticos segmentados para posteriormente someterlos a negociación.

→ *Pérdida de motivación y de implicación para participar en los proyectos de cambio*

Se percibe un cierto número de trabajadores desengañados, amargados y cada vez más reticentes a participar en el proceso de cambio tecnológico al haber pasado previamente por experiencias decepcionantes y comprobar que algunas promesas de la organización luego no se cumplen.

El cambio de un entorno tecnológico entraña, la mayor parte de las veces, otros muchos cambios (en la práctica, en las reglas, en las referencias, en la red de trabajo o en el método) que habría que identificar también y acompañar al mismo tiempo que se introduce la migración tecnológica.

→ *Opciones económicas que dictan opciones tecnológicas*

La realización de un trabajo de calidad precisa del acceso a tecnologías y a infraestructuras fiables y adaptadas. En algunos países resulta problemático disponer de una buena técnica constante, en estado de funcionamiento y con las licencias adecuadas. En estos casos, las tecnologías suelen quedarse más obsoletas que las competencias de los trabajadores. La falta de medios de trabajo idóneos degrada las condiciones de trabajo. A los cuadros directivos no les queda más remedio que conformarse con sistemas frágiles y anticuados para sacar adelante el trabajo (por ejemplo, se ven obligados a instalar una nueva versión de prueba de un software, una vez expirado el plazo de la anterior, por causa de los elevados costes de la licencia). De igual forma, el paso a un sistema operativo libre (más barato para ciertos establecimientos públicos) implica consecuencias en la actividad de los trabajadores que se ven forzados a migrar a nuevos entornos de trabajo – generalmente sin ningún tipo de acompañamiento.

3 ¿Qué puedo hacer en mi práctica profesional y/o sindical para abordar y tratar los problemas ligados a la implantación y al uso de las TIC?

Preámbulo: Las negociaciones sindicales que se emprendan deben tener en cuenta varios factores tales como las peculiaridades del oficio, el sector de actividad, el tamaño de la empresa, las infraestructuras/medios técnicos existentes y previstos para el futuro o incluso la implantación internacional. En efecto, las problemáticas ligadas a las TIC no son idénticas en todas las empresas y pueden depender de estas variables.

Las bases de la negociación y de la intervención de los representantes sindicales en materia de gestión de los proyectos tecnológicos y de acompañamiento de los trabajadores pueden centrarse en cinco temas principales:

- Obsolescencia de las competencias;
- Intensificación del trabajo;
- Repercusiones laborales fuera de horario de trabajo;
- Control y la evaluación de la actividad;
- Acompañamiento responsable de los proyectos TIC.

3.1 ¿Cómo puede actuar el representante sindical para limitar los efectos de la obsolescencia de las competencias?

Caso práctico: Un trabajador se pone en contacto con un representante sindical para explicarle las dificultades personales que le plantea la introducción de una nueva aplicación informática en su departamento. Dicho profesional se enfrenta a problemas no solo para realizar las tareas que anteriormente no le planteaban ninguna dificultad, sino que considera además, que está retrasando la producción. Reconocido anteriormente por los suyos como un buen profesional, se está ahora tomando esta situación como una desvalorización personal. El sindicato se pone en contacto con su jefe directo para proponerle que uno de sus

colegas, competente en la materia, emprenda una acción de acompañamiento. Este último podría, además, beneficiarse de la experiencia del primero.

El representante sindical podría reivindicar:

- a) Desarrollar una tutoría cruzada entre aquel que dispone de los conocimientos técnicos (generalmente un junior) y el sénior (que domina la competencia profesional).
- b) Disponer de un sistema de gestión preventiva de los empleos para acompañar a los trabajadores que se enfrenten a cambios tecnológicos brutales que rompan con las prácticas existentes: la empresa es responsable de la evolución de las competencias y de la carrera profesional de los trabajadores.
- c) Acabar con las formaciones que se limitan a enseñar cómo se pulsa un botón, demasiado técnicas y que encierran a la persona en la lógica del constructor; e implantar formaciones adaptadas, que aporten cualificaciones y den mayor seguridad a las carreras profesionales, además de facilitar la movilidad. Una formación no consiste en entregar un manual técnico, también tiene que favorecer los nuevos usos y permitir la comprensión de los fundamentos de la herramienta (con el fin de favorecer su apropiación e incluso su configuración para que se adapte a las condiciones locales de la actividad).
- d) Asegurarse de la existencia de formación ligada a los cambios tecnológicos.
- e) Sacar tiempo en las formaciones para que los trabajadores puedan reunirse e intercambiar sobre sus dificultades de uso, y también comentar astucias.
- f) Evitar, en la medida de lo posible y según los contextos profesionales, las formaciones impartidas en formato e-learning únicamente, que pueden aislar y sobrecargar todavía más a los trabajadores.
- g) Asegurarse que las formaciones se imparten de forma sincronizada con el periodo de introducción del cambio tecnológico.
- h) Dar prioridad a una formación adaptada al contexto de uso (dificultades y exigencias ligadas a la actividad) y a los perfiles de los usuarios (niveles de competencia, de antigüedad, de experiencia o de motivación) para poder satisfacer lo mejor posible las necesidades y las expectativas tanto del trabajador como de la empresa.

- i) Agrupar los manuales de uso de las diferentes TIC. Estas herramientas deben además permitir la capitalización de las experiencias de los usuarios y ponerlas a disposición del mayor número posible (Forum, F.A.Q, Wiki, etc.).
- j) Reflexionar sobre el interés de seguir el avance sistemático de las nuevas versiones de software. La fiebre por la “novedad” genera un coste financiero y de adaptación que no es necesariamente rentable para la empresa. Y a la inversa, trabajar con versiones antiguas que ya no se actualizan y no cuentan con apoyos técnicos puede también degradar las condiciones de trabajo.

Caso práctico: *Al mantener la entrevista anual de evaluación, un directivo sugiere a un colaborador que haga una formación sobre TIC. Tras acabar la formación, este profesional sigue teniendo problemas para dominar la herramienta. Le explica a su jefe: “la formación era muy general y no entraba demasiado en mi actividad. Y ahora me encuentro desfavorecido al volver a mi puesto de trabajo y no encuentro soluciones a los problemas que tengo que enfrentar. Sería necesario que la formación propusiera un periodo de acompañamiento al iniciar la práctica de la herramienta”. El jefe se reúne con el responsable de formación para organizar acciones de formación más adaptadas a la realidad de la actividad y con un seguimiento regular hasta que el profesional alcance la autonomía efectiva.*

Caso práctico: *Robert se dirige a Brigitte, delegada sindical, para plasmarle la dificultad que tiene a la hora de desempeñar su actividad con el nuevo programa de gestión integrada. Tiene que introducir datos en el software siguiendo una lógica y con un vocabulario que nada tienen que ver con lo que hacía anteriormente. Se encuentra en una situación fastidiosa que le obliga a realizar horas extra de trabajo. Brigitte plantea el problema al comité de empresa, y este reconoce que otros muchos trabajadores están pasando por las mismas dificultades. Como se están dando retrasos y pérdidas potenciales de productividad a causa de la instalación de esta nueva herramienta, la dirección acepta organizar formaciones más adecuadas y reconfigurar el dispositivo para facilitar el trabajo a los empleados.*

3.2 ¿Cómo puede actuar el representante sindical para prevenir la intensificación y el incremento de la carga de trabajo ligada a las TIC?

El representante sindical podría reivindicar:

- a. Incluir un estudio de impacto de las TIC en los procesos de evaluación y prevención de riesgos, al mismo nivel que los demás riesgos (industriales, psicosociales o de seguridad).
- b. Recibir una formación sobre gestión de riesgos vinculados a la instalación de las TIC con el fin de realizar un mejor diagnóstico y acompañamiento de las solicitudes de los trabajadores que tienen dificultades o aflicción.
- c. Elegir TIC abiertas, configurables, flexibles, para permitir su adaptación a los avances y a los avatares de la actividad y favorecer, de este modo, su apropiación.
- d. Defender unas formaciones que conduzcan a un uso tanto responsable como sostenible de las tecnologías por parte de los trabajadores, que no perturbe su actividad ni degrade o perjudique la de los demás. Esta reivindicación se puede plantear a varios niveles de contenido y objetivos de las formaciones:
 - Concienciar a los trabajadores y a los responsables (responsables de equipo, jefes, dirigentes) sobre los excesos y los efectos de las TIC: informarles y alertarles sobre las consecuencias de su abuso tanto para ellos como para los demás; y mostrarles los recursos disponibles a los que pueden recurrir (servicios internos competentes, fóruns de usuarios, personas de referencia, recursos documentales en línea, etc.).
 - Formar a los trabajadores para que puedan gestionar y organizar mejor las nuevas modalidades de trabajo originadas por la implantación de las TIC: por ejemplo, la coordinación a distancia de los equipos multiculturales responsables del proyecto; el control de una actividad inmaterial, dispersa y fragmentada; así como también la delimitación de la frontera entre la vida laboral y la de fuera del horario de trabajo.
 - Ofrecer formaciones para conseguir un mejor control de las tecnologías cotidianas y sacarles el mejor partido posible, así como limitar la carga de trabajo derivada del uso inadecuado o ineficaz de estas. Por ejemplo: la

clasificación automática de los mails, la gestión del *spam* y de los grupos de difusión, el control de los indicadores de visibilidad de la mensajería instantánea, etc.

- e. Favorecer, antes de la ejecución de los proyectos tecnológicos, la realización de pruebas locales y circunscritas a un perímetro de actividad bien definido, con objeto de medir las incidencias reales de las nuevas herramientas en la carga de trabajo de los empleados.
- f. Crear medios para solventar los fallos técnicos (averías, bugs, actos malintencionados) mediante la instalación de dispositivos y/o procedimientos que permitan mantener la actividad en marcha pase lo que pase.

3.3 ¿Cómo pueden intervenir los responsables sindicales para limitar las repercusiones del uso de las TIC en la vida personal?

Caso práctico: A los empleados de una empresa se les propone organizar una formación en soporte e-learning. Con esta formación, a la que pueden acceder por la intranet de la empresa, deberían conseguir un mejor nivel de inglés. Ahora bien, tienen que seguir las clases fuera del horario de trabajo (durante la pausa para comer o al acabar la jornada laboral). Los trabajadores no consiguen verdaderamente implicarse y los resultados son decepcionantes. La dirección decide liberar algún tiempo para la formación y asociarla a sesiones de aprendizaje en grupo para mejorar la motivación de los trabajadores.

Caso práctico: El Sr. Smith ostenta desde hace algunos meses el cargo de responsable de proyecto. Esta nueva actividad implica la recepción de una gran cantidad de mails y no tiene tiempo para responder a todas las solicitudes en su horario de trabajo. Ha adquirido la costumbre de prolongar la jornada laboral cuando llega a su casa, y esto provoca ciertas tensiones con su cónyuge. Por otro lado, tiene la impresión de haber abandonado a su equipo que le reclama más presencia sobre el terreno. Se pregunta si va a ser capaz de organizarse para poder enfrentar eficazmente sus nuevas responsabilidades. Al ponerse en contacto con el responsable sindical, este le comenta que no es el único que está pasando por estas circunstancias. El representante sindical propone reunirse con la dirección para abordar el tema de la sobrecarga de

trabajo y recordarles el marco legal que define el uso de la mensajería en horario laboral. Durante las negociaciones, se evoca además el uso “intempestivo” del mail en el marco profesional. Se inicia una reflexión para establecer reglas de uso en el marco profesional y también fuera de este.

El representante sindical podría reivindicar:

Desde un punto de vista práctico:

- a.** Fijar, en la medida de lo posible, horarios de trabajo comunes para las audio y videoconferencias entre miembros de los equipos fragmentados y localizados en varios países y/o entidades con objeto de sincronizar los horarios de trabajo, y
- b.** Evitar, e incluso prohibir, que se convoquen reuniones demasiado temprano, o demasiado tarde que desestabilicen los ritmos y formas de vida.
- c.** Evaluar los efectos del uso de las TIC en la vida personal.
- d.** Permitir también a los cuadros directivos que se reúnan e intercambien sobre sus hábitos en la práctica laboral.

Desde un punto de vista reglamentario:

- e.** Negociar acuerdos para que se regule el uso de las TIC en el ámbito del trabajo a distancia, entre firmas y equipos fragmentados en varios países que no tienen la misma legislación y no comparten los mismos hábitos en la práctica laboral.
- f.** Informar y formar a los responsables de proyecto sobre los efectos de las TIC (ejemplo: uso del mail fuera del trabajo, repercusiones si se sigue trabajando una vez acabada la jornada laboral, riesgos penales) por vía, principalmente, de las instancias representativas del personal. Favorecer el desarrollo de programas de formación sobre esta temática dentro del plan de formación de la empresa.
- g.** Garantizar el derecho al descanso y negociar, al nivel más próximo posible de la actividad (local, empresa, sucursal, nacional o internacional), el derecho a

la no disponibilidad durante ciertos periodos de tiempo, así como también el derecho a la desconexión teniendo en cuenta las peculiaridades de los oficios.

- h. Negociar “periodos de guardia” en la empresa y remunerarlas.
- i. Asegurar el respeto del derecho al reposo, y que la desconexión fuera del trabajo no implique discriminación o imposición de una sanción (*punishment*).

3.4 ¿Cómo puede actuar el representante sindical para que la organización devuelva la autonomía y la capacidad de acción a los trabajadores en un entorno TIC?

Caso práctico: *La deslocalización de la producción hacia varias plantas obliga a los responsables de producción a recurrir a las TIC para poder mantenerse informados sobre los problemas de calidad. Las reuniones que se celebraban anteriormente en la misma planta para poder tratar estos “defectos” de calidad, se realizarán a partir de ahora por vía mail y videoconferencia; este cambio complica la interacción entre participantes. Las nuevas reuniones a distancia no permiten crear un colectivo de trabajo. Los participantes se quejan de la falta de contacto humano en sus relaciones y alegan que esto deteriora la eficacia del trabajo. Prácticamente todos afirman que: “al conocerse mejor en persona, desarrollan relaciones de confianza que les permiten realizar el trabajo de forma más eficaz”. La dirección, de común acuerdo con las organizaciones sindicales, propone celebrar reuniones presenciales entre los diferentes responsables para desarrollar el contacto humano y mejorar la eficacia del trabajo.*

Caso práctico: *Un responsable sueco dirige a un equipo de colaboradores que ejercen su actividad en varios países. Como no puede estar siempre presente en las diferentes localizaciones geográficas, mantiene contacto con los miembros de su equipo por teléfono o por videoconferencia. Este alejamiento de la actividad complica la elaboración de criterios de eficacia en el trabajo. Su apreciación reposa únicamente en lo que le cuentan sus colaboradores. La pobreza de los intercambios entre colaboradores le impide formar un colectivo de trabajo consistente. Para no seguir perdiendo más tiempo, este responsable decide reunir físicamente a sus colaboradores con más frecuencia en una de las plantas para conseguir, con el tiempo, formar un equipo más eficaz.*

El representante sindical podría intervenir a diferentes niveles:

Sobre la transparencia:

- a. Permitir a los trabajadores que controlen, en la medida de lo posible, la difusión de datos de naturaleza personal o profesional, garantizando el “derecho al olvido”, y suprimiendo por ejemplo, “a petición”, estos datos.
- b. Informar a los trabajadores (según prevé la ley en ciertos países) sobre la presencia de indicadores de eficacia (asociados a las TIC) e indicarles el uso que se hace de los datos recopilados mediante estos mecanismos. Iniciar, previamente, un debate y reflexión colectivos para cuestionar el interés y la idoneidad de tales dispositivos de evaluación de los trabajadores y de su actividad.

Sobre la nueva configuración de las tareas:

- c. Discutir sobre la pertinencia de las herramientas de control y de evaluación del trabajo, teniendo en cuenta las nuevas formas de la actividad ligadas a las TIC (nomadismo, movilidad, teletrabajo, etc.).
- d. Examinar qué roles y funciones, entre los diferentes existentes en la organización, han sufrido modificaciones inducidas por los cambios técnicos (en materia de poder, de responsabilidad, de competencias o de cualificaciones). Favorecer la reflexión y la toma de distancias para analizar las modificaciones de la actividad provocadas por las TIC.
- e. Autorizar los nuevos usos inventados por los trabajadores siempre que no pongan en peligro la seguridad y la fiabilidad de la empresa. Estas “desviaciones” pueden ser consideradas como una marca de innovación y de apropiación. Además, es necesario plantearse el porqué de estas prácticas puesto que revelan alguna disfunción o insuficiencia en el diseño de las tecnologías.

Sobre la participación en la elección de las tecnologías:

- f. Participar en los comités e instancias de seguimiento de los proyectos (comité de pilotaje, comité de seguimiento) para acompañar la integración de las soluciones tecnológicas.

3.5 ¿Cómo pueden actuar los representantes sindicales para concienciar a la organización y a sus instancias sobre la necesidad de adoptar, difundir y desarrollar las TIC de forma responsable?

***Caso práctico:** Se instala una nueva aplicación de gestión de la producción en una planta industrial. Pero los trabajadores, a los que no se ha consultado ni tampoco formado, tienen grandes dificultades para sacar adelante la producción. Los operarios se dirigen a los mandos superiores, pero estos a su vez, se sienten incapaces de acompañar este cambio organizativo. Esta novedad tecnológica crea además tensiones entre los diferentes niveles jerárquicos. El sindicato se interroga sobre posibles frentes de acción, y ante las dificultades de los sindicatos, la dirección propone la creación de un grupo de reflexión que analice los problemas encontrados. Este grupo está abierto a la participación de los trabajadores de producción y tendrá que presentar propuestas concretas teniendo en cuenta las quejas presentadas por los operarios sobre el terreno. Conviene recordar que en muchos países es obligatorio consultar previamente al comité de empresa.*

El representante sindical podría reivindicar:

- a. Dotar al departamento de sistemas informáticos de competencias pluridisciplinarias, en particular, aquellas especializadas en el análisis del factor humano en los momentos de cambios técnicos (ergónomos, psicólogos laborales, sociólogos de los usos.)
- b. Concienciar a los miembros de la dirección general, a los responsables y también a los propios representantes sindicales, sobre el uso responsable de las TIC, para que así puedan dar ejemplo. Se podría recurrir, en particular, a los responsables afiliados a las organizaciones sindicales.
- c. Identificar a qué nivel deben efectuarse las negociaciones (nivel local, de rama de actividad, nacional o internacional) según el tipo de problemática surgida sobre el terreno.
- d. Proporcionar a los representantes sindicales, mediante una formación sobre métodos de análisis de la actividad, de una mejor comprensión de los oficios y del lugar que ocupan las TIC en las actividades laborales. Los representantes sindicales podrían entender más fácilmente las exigencias y las peculiaridades de los oficios, y de esta forma, transmitir a los jefes de proyecto las dificult-

tades a las que se enfrentan los trabajadores. Esto podría, además, facilitar el siguiente punto.

- e.** Participar en la elección de las soluciones tecnológicas teniendo en cuenta el conocimiento y la experiencia que han adquirido los representantes sindicales sobre el trabajo.
- f.** Procurar que la introducción de las nuevas tecnologías se realice de forma más progresiva y participativa, incluso experimental, y siguiendo una mejor planificación con el fin de evitar una doble carga de trabajo provocada por la transferencia de aprendizaje (entre el sistema antiguo y el nuevo) y la adquisición de nuevos modelos de trabajo.
- g.** Participar en la elaboración de reglas de uso de las TIC (tanto en el trabajo como fuera) teniendo en cuenta el oficio y la actividad y sin que se impongan de forma generalizada. Es necesario discutir y negociar estas reglas colectivamente con el trabajador y los agentes sociales, y no decidir las de forma unilateral desde la dirección o cualquier otro departamento de la empresa, permaneciendo siempre, además, lo más cerca posible del terreno para no distanciarse de la realidad del trabajo.
- h.** Procurar que se creen espacios de deliberación en el marco de los proyectos tecnológicos, de tal forma que todas las partes (trabajadores, diseñadores y responsables) puedan expresar su opinión sobre la elección técnica u organizativa y exponer los imperativos laborales o las exigencias de los oficios. El representante sindical puede proponer y negociar la duración, el momento y el lugar de dichos espacios de reflexión y de intercambio.
- i.** Reforzar la función de mediador del representante sindical para facilitar el diálogo entre las diferentes partes implicadas en la conducta del proyecto de TIC.
- j.** Procurar que los acuerdos y negociaciones en materia de TIC cumplan con lo que ya existe en la empresa (calidad de vida en el trabajo, condiciones de trabajo, horarios laborales, dureza del trabajo, etc.) y no tratarlos de forma separada.
- k.** Tener un representante sindical “referencia” en materia de TIC procedente de la organización sindical y/o de la empresa y que permanezca disponible para los trabajadores en caso de dificultad.

4 Síntesis: ¿A qué nivel y sobre qué se pueden presentar reivindicaciones?

Este cuadro intenta sintetizar y ampliar las pistas de reivindicación propuestas en el presente documento. Se ha realizado teniendo en cuenta lo siguiente:

- Por un lado, los principales temas tales como: la obsolescencia de las competencias, el control de los trabajadores, la intensificación del trabajo, la repercusión fuera del horario laboral y el acompañamiento responsable de los proyectos TIC; y
- por otro lado, los diferentes niveles previsibles de negociación

| TEMAS DE NEGOCIACIÓN | NIVEL DE REIVINDICACIÓN. POR PARTE DE LA... | | |
|--|---|---|--|
| | Organización | Organización y/o Sector profesional | Organización, sector y/o País/Europa |
| Obsolescencia de las competencias | <ul style="list-style-type: none"> - Tutorías cruzadas - Formación basada en el análisis de una actividad real - La formación se apoya en situaciones de trabajo "críticas" y se prolonga con un acompañamiento hasta alcanzar la autonomía del profesional | <ul style="list-style-type: none"> - Formación organizada por el sector profesional - Reconocimiento de la función del tutor - Reconocimiento de la función de la persona de referencia en tecnologías, que ayuda a realizar el diagnóstico y también durante el periodo de acompañamiento | <ul style="list-style-type: none"> - Favorecer la introducción al razonamiento informático en la enseñanza escolar para formar usuarios con un mejor entendimiento del funcionamiento de las TIC - Participar en la desmitificación de la herramienta tecnológica presentando sus ventajas e inconvenientes - Desarrollar una cultura crítica de las TIC para favorecer un uso "racional y responsable" |
| Control del trabajador | <ul style="list-style-type: none"> - Los profesionales sobre el terreno deben poder elaborar los indicadores de seguimiento de la actividad para establecer un vínculo con la calidad efectiva del trabajo - La evaluación tendrá, de esta forma, más sentido al vincularse a indicadores "anclados" sobre el terreno | <ul style="list-style-type: none"> - Las reglas deben adaptarse al sector profesional | <ul style="list-style-type: none"> - Reconocer el derecho al olvido - Negociar los datos que se conservan, los que se borran o los que se guardan durante un periodo de tiempo limitado |

| | | | |
|---|---|--|--|
| <p>Intensificación del trabajo</p> | <ul style="list-style-type: none"> - El diagnóstico tiene que realizarse en el momento de la introducción de la nueva tecnología - Acompañar la reorganización con ayuda de un tercero externo o con la persona de referencia en TIC - La implicación de los trabajadores es necesaria y tiene que estar secundada por un análisis real del trabajo real, en caso necesario, recurrir a expertos - Vigilar la transferencia de la carga de trabajo: el alivio de ciertos trabajadores puede llevar a una mayor carga para otros | <ul style="list-style-type: none"> - Favorecer estudios a nivel de sector profesional - Desarrollar la formación sobre el análisis de la actividad para apreciar con exactitud los impactos en la actividad real - No fomentar las soluciones generalistas suponiendo que se adaptan a todos los entornos, y sí aquellas desarrolladas a partir de un análisis de la actividad, y que las soluciones sean además abiertas | <ul style="list-style-type: none"> - La integración de una TIC debe ir acompañada del estudio de ciertos indicadores a menudo olvidados (calidad de vida, salud laboral) y dar prioridad a los beneficios que se obtienen a más largo plazo |
| <p>Repercusiones en la vida personal</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Reflexionar sobre las reglas de uso en función del oficio - Concienciar a los responsables de los proyectos de su papel como garantes del respeto del equilibrio entre la vida profesional y la privada | <ul style="list-style-type: none"> - Precisar las reglas en función del oficio - Identificar los puestos para los que resulta necesario establecer un sistema de guardias | <ul style="list-style-type: none"> - Campaña de información para recordar la necesidad de desconectar para poder mantenerse sano, y con el tiempo, para aumentar la rentabilidad de las empresas - Campaña de prevención sobre los efectos de las TIC sobre la salud de los trabajadores - Fomentar el derecho a la desconexión: un trabajador no puede recibir una penalización por no haber contestado a un mail o a un SMS fuera del horario laboral |
| <p>Acompañamiento responsable de los proyectos TIC</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Favorecer la transversalidad de las negociaciones: cualquier negociación puede llevar a la introducción de un tipo de TICC | <ul style="list-style-type: none"> - Use of ICT varies between different occupations - An approach based on occupations makes it possible to fine-tune the system, while taking into account links with the outside | <ul style="list-style-type: none"> - Durante las negociaciones, pensar sistemáticamente en articular las TIC con los otros temas - Despojarse del concepto de tecnología “neutral”, dependiente del enfoque “tecnocentrista” |

5 Referencias

- Arlinghaus, A. & Nachreiner, F. (2014). Health effects of supplemental work from home in the European Union. *Chronobiology International*, 1-8.
- Aronsson G, Gustafsson K. Mellner C. (2011). Sickness presenteeism, sickness absenteeism and self-rated health in the Swedish working population. *International Journal of Workplace Health Management*, 4(3), 228-243.
- Bobillier Chaumon, M.E. (2014). Les nouvelles Technologies du travail : Quelles conséquences pour la santé au travail. In P. Zawieja & F. Guarnieri (Eds). In *Dictionnaire des Risques Psychosociaux*. Paris : Seuil, pp 511-517.
- Bobillier Chaumon, M.E. (Coord.) (2011). *L'impact des technologies de communication sur les cadres*. Rapport de recherche GRePS pour l'APEC. Disponible sur : <http://cadres.apec.fr/Emploi/content/download/370537/866967/version/1/file/Les+cadres+et+les+TIC.pdf>
- Bobillier Chaumon, M.E., Brangier, E. & Fadier E. (2014). Usage des technologies de l'information et bien-être au travail. In E. Fadier (Ed). *Pathologie professionnelle et de l'environnement*. Paris : Editions Elsevier Masson. (À Paraître)
- Bobillier Chaumon, M.E, Cuvillier, B., Sarnin P. & Vacherand-Revel, J. (2013). Le développement de l'expérience professionnelle des cadres dans un environnement médiatisé. *Education Permanente*, 197(4), 61-70.
- Centre d'analyse stratégique (2012) *L'impact des TIC sur les conditions de travail*. Direction Générale du travail. Disponible sur <http://www.strategie.gouv.fr/content/rapport-l%E2%80%99impact-des-tic-sur-les-conditions-de-travail>
- Centre d'Etude de l'Emploi (2006). *Enquête Changements Organisationnels et Informatisation (COI)*. Disponible sur : <http://enquetecoi.net/>
- Chesley, N. (2014). Information and communication technology use, work intensification and employee strain and distress. *Work Employment & Society*, 28(4), 589-610.
- European Commission (2009). *The increasing use of portable computing and communication devices and its impact on the health of EU workers*. Disponible sur : <http://bookshop.europa.eu/en/the-increasing-use-of-portable-computing-and-communication-devices-and-its-impact-on-the-health-of-eu-workers-pbKE3010325/>

- Jauréguiberry, F. (Coord (2014). *Déconnexions (numériques)*. Numéro spécial de la revue Réseau. 186(4). Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-reseaux-2014-4.htm> .
- Mellner, C., Peters, P. & Toivanen S. (submitted, *Community, Work & Family*). Inter-domain transitions and work-life balance among full-time employed professionals: The potential moderating roles of desire for segmentation and boundary control.
- OECD: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/sweden/>
- Vendramin, P. & Valenduc, G. (2002). *Nouvelles technologies de l'information et de la communication, emploi et qualité du travail*. Disponible sur : <http://www.ftu-namur.org/publications/publi-3.html>

Anexo

Enfoque y métodos utilizados

A) CONTENIDO Y ORGANIZACIÓN DE LA FORMACIÓN G

De forma general, la aspiración de esta formación-acción era reflexionar, con los socios europeos, sobre la forma cómo estos nuevos entornos laborales digitales contribuyen a la evolución de los oficios y de las prácticas profesionales de los cuadros directivos.

Este proyecto ha discurrido de la manera siguiente:

| | |
|----------------------------------|--|
| Diciembre 2013 | Comité de pilotaje (expertos, representantes sindicales nacionales y equipo de Eurocadres) |
| Diciembre 2013/Enero 2014 | Fase de investigación preliminar sobre las prácticas en materia de TIC en los países (recepción de comentarios de los participantes) |
| Febrero a Julio 2014 | 6 sesiones de formación de 1,5 días: Francia Hungria España Alemania y Austria Bélgica Suecia |
| Julio a Octubre 2014 | Finalización de la guía: "Por un uso responsable de las TIC" |
| Diciembre 2014 | Comité de pilotaje (Bruselas) |

En la práctica, la organización de esta formación-acción se extendía durante 3 medias jornadas consecutivas, con grupos de aproximadamente 15 participantes. Antes de la formación, se envió un cuestionario sobre esta problemática y las respuestas recibidas se utilizaron para animar la reflexión durante la formación.

- **Primera media jornada:** presentación del contexto (desarrollo de las TIC, cuadros directivos participantes y su actividad)
- **Segunda media jornada:** con ayuda de materiales en video, enfoque sobre las problemáticas clave (organización y carga de trabajo, impactos sobre los colectivos, identidad profesional y repercusión en la vida privada) y análisis teniendo en cuenta las cuatro dimensiones de la actividad (individual, organizativa, colectiva y profesional)

- **Tercera media jornada:** retroalimentación de los participantes, testimonios e intercambio siguiendo cuatro ejes principales (obsolescencia de las competencias, control y evaluación del trabajo, porosidad entre la vida laboral y la privada e intensificación de la carga de trabajo).

El intercambio de experiencias entre los diferentes países europeos ha permitido la confrontación de las prácticas europeas en materia de regulación del uso de las TIC y la elaboración de un enfoque compartido en un marco común de reflexión.

Esta guía presenta una síntesis de todas estas reflexiones.

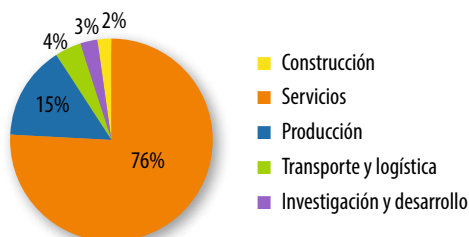
B) LISTA DE PAÍSES Y SINDICATOS PARTICIPANTES

Han participado, en total, en estas sesiones un centenar de personas aproximadamente, miembros de 25 organizaciones sindicales y procedentes de 7 países europeos.

| PAÍS (CIUDAD) | SINDICATOS REPRESENTADOS |
|----------------------------------|---|
| Francia (París) | CFTC-cadres, CFDT-Cadres, Ugict-CGT |
| Hungría (Budapest) | ÉSZT, FDSZ, OSZSZ, TBDSZ, TUDOSZ |
| España (Madrid) | ATC-MCA, UGT-Asturias, UGT-FES, UGT-FITAG, UGT-MCA, UGT-TCM, UGT-UTC, |
| Austria (Salzburgo)*(+ Alemania) | GPA-Djp /Ver.Di |
| Bélgica (Bruselas) | ACV-Transcom, CGSLB, GNC-CNE, LBC-NVK, LBC-CNE, SETCA-BBTK, UNI-EUROPA, |
| Suecia (Estocolmo) | Unionen |

¿Quién ha respondido al cuestionario?

¿De qué sector o rama de actividad procede?



70% de los que respondieron al cuestionario no eran representantes sindicales a tiempo completo.



Boulevard du Roi Albert II, 5 - B - 1210 Bruxelles
Tel : +32 2 224 0730 - Fax : +32 2 224 07 33
E-mail: secretariat@eurocadres.org