

# LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN Y A TRAVÉS DE LOS SINDICATOS DE LA CAE: FACILITADORES, BARRERAS Y DESAFÍOS

**EMAKUNDE – INSTITUTO VASCO DE LA MUJER**

Beca de trabajos de investigación 2022

## **EQUIPO**

Eliana Alemán Salcedo (Coord.)

Lohitzune Zuloaga Lojo

Elisa Sierra Hernaiz

**Vitoria-Gasteiz**

Septiembre de 2023



## Índice

|  |    |
|--|----|
| <b>Presentación</b>  | 3  |
| a. <b>Introducción</b>   | 5  |
| b. <b>Metodología</b>  | 13 |
| c. <b>Contexto: el sindicalismo en Euskadi desde la mirada de lideresas sindicales</b>   | 19 |
| c.1. Percepción sobre la imagen de los sindicatos  | 21 |
| c.2. Conflictividad laboral y movilización de las mujeres  | 24 |
| <br>   |    |
| <b>Capítulo I. LA FEMINISTACIÓN DE LOS SINDICATOS Y LA REPRESENTACIÓN DE LAS MUJERES</b>   | 29 |
| <b>1. Afiliación sindical de las mujeres: iniciando la ruta hacia el liderazgo sindical</b>  | 33 |
| 1.1. Explicaciones estereotipadas sobre la afiliación sindical de las mujeres  | 35 |
| 1.2. Explicaciones basadas en las características del mercado de trabajo, la división sexual del trabajo y las estrategias de los sindicatos | 38 |
| 1.3. Contexto biográfico y motivaciones para afiliarse   | 39 |
| <b>2. Representación sindical de las mujeres en los centros de trabajo</b>   | 45 |
| 2.1. El paso de afiliada a delegada sindical   | 46 |
| 2.2. Importancia con contar con mujeres referentes sindicales en los centros de trabajo  | 48 |
| <b>3. Agenda sindical feminista y representación de las mujeres en los órganos de dirección</b>  | 51 |
| 3.1. Agenda sindical feminista   | 51 |
| 3.2. La representación de las mujeres en los órganos de dirección  | 51 |
| <br>   |    |
| <b>Capítulo II. EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES SINDICALISTAS</b>  | 65 |
| <b>4. Problematicando el concepto de liderazgo</b>   | 67 |
| 4.1. Los conceptos tienen género   | 67 |
| 4.2. El liderazgo sindical   | 70 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>5. De las formas de liderar y el liderazgo orientado a valores feministas</b>  | 75  |
| 5.1. ¿Lideran diferente las mujeres y los hombres?  | 75  |
| 5.2. Estilos de liderazgo   | 77  |
| 5.3. Liderazgo necesario para los sindicatos y liderazgo feminista  | 82  |
| <b>6. El ejercicio del liderazgo sindical</b>   | 85  |
| 6.1. Las implicaciones del ejercicio del liderazgo sindical   | 85  |
| 6.2. Factores contextuales y situacionales: aceptación y resistencia al liderazgo sindical de las mujeres   | 89  |
| 6.3. La invisibilización de la lucha de las mujeres en los sectores feminizados   | 94  |
| <br>  |     |
| <b>Capítulo III. FACILITADORES, BARRERAS Y DESAFÍOS PARA EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN LOS SINDICATOS</b>  | 101 |
| <b>7. Barreras y facilitadores para el ejercicio del liderazgo de las mujeres en los sindicatos</b>   | 103 |
| 7.1. Los sindicatos como organizaciones de género   | 104 |
| 7.2. El modelo de carrera sindical “masculino neutral” y la disponibilidad de tiempo  | 105 |
| 7.3. Invisibilización de las relaciones de género en la actividad sindical  | 109 |
| 7.4. Las lógicas del aparato  | 110 |
| 7.5. Estereotipos de género   | 111 |
| <b>8. Retos: seguir avanzando en el empoderamiento de las mujeres, en la convergencia con los movimientos feministas y en el fortalecimiento de la diversidad</b> | 115 |
| 8.1. Empoderamiento   | 115 |
| 8.2. Convergencia con los movimientos feministas  | 119 |
| 8.3. Fortalecer la diversidad   | 127 |
| <br>  |     |
| <b>Resultados de hipótesis y líneas abiertas de investigación</b>   | 135 |
| <br>  |     |
| <b>Conclusiones</b>   | 137 |
| <br>  |     |
| <b>Recomendaciones</b>  | 153 |
| <br>  |     |
| <b>Referencias bibliográficas</b>   | 157 |

## **Presentación**

El siguiente informe presenta los resultados de la investigación sociológica sobre el liderazgo de las mujeres en y a través de los sindicatos de la Comunidad Autónoma de Euskadi. El proyecto fue seleccionado por Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer, mediante la convocatoria pública de becas formativas en materia de igualdad de mujeres y hombres (resolución de 5 de julio de 2022, publicada en el BOPV de 28 de octubre de 2022 n° 207). Aprovechamos para agradecer al equipo de Emakunde por sus valiosos comentarios, que sin duda han ayudado a mejorar este trabajo.

El proyecto surge de la inquietud por explorar, desde una perspectiva feminista, cómo se están construyendo los liderazgos de las mujeres en las organizaciones sindicales y en qué condiciones se están produciendo esos procesos. Las contribuciones de otras autoras que han estudiado este tema en contextos diferentes han sido un referente para nuestra investigación. Por eso, las hemos querido visibilizar llamándolas por su nombre completo la primera vez que las citamos y en la bibliografía final.

Queremos destacar nuestro agradecimiento a los cuatro sindicatos que han sido objeto de nuestra investigación. Su extraordinaria disposición para proporcionarnos la documentación requerida y facilitarnos los contactos de las mujeres vinculadas a su organización ha sido imprescindible para poder llevar a cabo el trabajo de campo. También queremos dar especialmente las gracias a las cerca de 100 participantes que de una u otra forma nos han trasladado su testimonio y opiniones. Su generosidad y confianza han permitido la ejecución de este trabajo y son ellas las que lo han dotado de valor.

Para construir el hilo argumentativo de este texto nos sostenemos en los verbatims de las participantes. Estos no tienen el propósito de ser representativos ni de sus sindicatos ni de ellas como mujeres, sino que nos ayudan a ilustrar las ideas que desarrollamos. Ha sido decisión nuestra como autoras del informe anonimizar los verbatims con la intención de lograr mejor los objetivos planteados en nuestra investigación.

Este trabajo dialoga con los análisis y debates más actuales sobre el liderazgo de las mujeres en el ámbito sindical. Esperamos que sirva de herramienta útil de reflexión tanto para aquellas personas interesadas en el sindicalismo como para los propios sindicatos, inmersos como están en procesos de transformación desde el compromiso adquirido con la equidad de género.

*Las autoras, junio de 2023*



## a. Introducción

**Con esta investigación esperamos contribuir al conocimiento del liderazgo de las mujeres en el ámbito sindical de la Comunidad Autónoma de Euskadi (CAE) desde una perspectiva de género.** Si bien la participación de las mujeres en la lucha de las personas trabajadoras no es algo nuevo, existe un vacío en la literatura de nuestro entorno sobre el liderazgo desde el punto de vista de las sindicalistas. Nuestro estudio se enmarca en el paradigma de investigación feminista para explicar si el ejercicio del liderazgo todavía se ve condicionado por las categorías de género.

Un **acercamiento desde la perspectiva de género** implica considerar que los sindicatos, en cuanto organizaciones, tienen género (Joan Acker, 1990). Pero dado que se trata de organizaciones democráticas concebidas para la defensa de los derechos de las personas trabajadoras y en función de sus mismos objetivos representan el mundo del trabajo, María Rigat-Pflaum (2008, p. 1) afirma que el desafío que presentan en materia de género es doble. Uno, relacionado con la dimensión interna y la participación de las mujeres en las decisiones de la organización. Otro, referido al grupo objetivo al que dirigen su actividad en el mercado de trabajo.

Esto es fundamental si se considera que el sindicalismo “clásico” construyó un modelo de organización, cultura y liderazgo masculino, debido en gran parte a la centralidad de la figura del obrero industrial, pese a que las mujeres llevan décadas participando en el movimiento obrero y sindical (Teresa Torns y Carolina Recio, 2011). En este sentido, **la cuestión de la infrarrepresentación de las mujeres en el mundo sindical deviene central.** De hecho, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020, p. 4) destaca la importancia de la representación de las mujeres en los órganos de diálogo social y en los equipos de negociación colectiva, en la medida en que ello contribuye a avanzar en la igualdad, tanto en el diálogo social como en el lugar de trabajo y en el mercado de trabajo en general.

Aunque todavía hay camino por recorrer, **se aprecian cambios en los sindicatos. Ejemplo de ello es lo que está sucediendo en la CAE, produciéndose una suerte de “feministación”**, concepto que explicaremos más adelante. Como se verá, el cambio obedece, en parte, a la creciente afiliación de las mujeres, al incremento de delegadas sindicales, a la lucha de las mujeres en los sectores económicos feminizados y precarizados, a la centralidad que cada vez más adquieren los temas relacionados con los cuidados, así como a la mayor presencia de las mujeres en los órganos de dirección de los sindicatos. Todo ello, sin duda, incide en la forma de hacer actividad sindical.

Pese a los avances, en investigaciones realizadas en sindicatos de otros países europeos en las que los sindicatos anuncian con fuerza objetivos de igualdad tanto interna como externa, el camino de acceso a la máxima responsabilidad, la naturaleza del trabajo sindical y las formas diferentes de vivir el ejercicio de la profesión, “dejan pocas dudas sobre la permanencia de formas de dominación masculina, sentidas o experimentadas” (Olivier Filliceu et al. 2019, p. 227). De ahí la importancia de investigaciones que, como ésta, coloquen el acento en esas cuestiones, contribuyendo de esta manera a superar los obstáculos que conlleva una infrarrepresentación de las mujeres en los sindicatos, a la vez que se destacan aquellos elementos que lo favorecen y se señalan los retos que quedan por delante.

**Algunos de los cambios producidos en la CAE los podemos constatar a través de los datos** procedentes de instituciones reconocidas de esta Comunidad (Instituto Vasco de Estadística EUSTAT, apartado Igualdad Mujeres y Hombres; Departamento de Trabajo y Empleo del Gobierno Vasco; Consejo de Relaciones Laborales de Euskadi). Estos organismos proporcionan información estadística suficiente y valiosa, lo que nos sitúa en una posición privilegiada para avanzar en el conocimiento de la percepción de las mujeres sindicalistas sobre el liderazgo.

Por ello, hemos desarrollado una investigación cualitativa en la que, a través de entrevistas, encuestas y grupos de discusión, **damos voz a las mujeres para conocer su percepción sobre el liderazgo sindical**. En este sentido, damos gran importancia a reivindicar la participación de las mujeres trabajadoras en el movimiento sindical, reconstruyéndose desde una perspectiva de género que incluya los rostros femeninos (Torns y Recio, 2011, p. 247).

Las participantes de la investigación están afiliadas a los sindicatos con mayor representatividad en la CAE y que son: Eusko Langileen Alkartasuna-Solidaridad de los Trabajadores Vascos (ELA), Langile Abertzaleen Batzordeak (LAB), Comisiones Obreras (CC.OO.) y Unión General de Trabajadores y Trabajadoras (UGT). Las sindicalistas ejercen su actividad en distintos sectores económicos tanto de Bizkaia, Gipuzkoa y Araba. Forman parte del estudio mujeres que han ostentado u ostentan el más alto puesto de responsabilidad en la estructura de su sindicato, mujeres que forman parte de la estructura sindical con distintas responsabilidades, incluidas las del área de mujer/igualdad o similares, delegadas sindicales y afiliadas de base.

Cabe señalar que la **diversidad de sindicatos y la representatividad alcanzada hacen de la CAE un territorio ideal para realizar la investigación**. Se trata de un territorio en el que encontramos distintas formas de llevar adelante la actividad sindical, lo cual nos ha ofrecido suficientes contrastes para poder extraer elementos comunes sobre la percepción de las mujeres acerca del liderazgo sindical. Evidentemente, existen matices y cada sindicato ha llevado su propio proceso, pero, precisamente por ello, podemos identificar aquellos asuntos que son fundamentales para las mujeres en su actividad sindical, independientemente de donde militen.



La información proporcionada por las participantes nos ha permitido obtener **un diagnóstico sobre aquellos aspectos que, desde el punto de vista de las protagonistas, facilitan o inhiben el ejercicio del liderazgo sindical.** También, hemos identificado los desafíos y retos a los que se enfrentan los sindicatos en general y las mujeres sindicalistas en particular, en un mundo en constante cambio. A partir de estos resultados hemos elaborado una serie de recomendaciones dirigidas a favorecer el liderazgo de las mujeres en los espacios de representación sindical.

Como se verá más adelante, los resultados obtenidos constituyen una sistematización del conocimiento que poseen las mujeres participantes, basado en su trayectoria, experiencia y reflexión como líderes sindicales y también como afiliadas de base. Ello nos ha llevado a replantearnos el propio concepto de “liderazgo”, así como sus conexiones con lo que suele entenderse como “liderazgos masculinos”, “liderazgos femeninos” y “liderazgos feministas”. La investigación muestra cómo **la perspectiva de las mujeres en los sindicatos ha conllevado cambios a nivel de discursos, cultura y prácticas en la actividad sindical.**

Algunos de los resultados sugieren similitudes con investigaciones que sobre la materia se han realizado tanto en el ámbito anglosajón como en Francia. Ha de tenerse en cuenta que se han ido formulando propuestas teóricas desde las cuales se aborda este tema a partir de investigaciones de ese tipo. Nuestro caso apunta en la misma dirección. Para facilitar la lectura del informe y establecer con mayor facilidad comparaciones con otras investigaciones, ofrecemos al inicio un contexto general sobre el sindicalismo en la CAE, incluyendo la mirada desde las mujeres. A continuación, presentamos tres capítulos, cada uno de ellos subdivididos en tres puntos, en cada uno de los cuales **alternamos la literatura académica sobre activismo y liderazgo sindical de las mujeres con los hallazgos de nuestra propia investigación en la CAE.**

El primer capítulo lo dedicamos a lo que hemos denominado la “feministación” de los sindicatos y la representación de las mujeres. Ahí abordamos las cuestiones relacionadas con la afiliación sindical de las mujeres y su representación dentro y fuera de los sindicatos. Esto implica hablar del contexto institucional de los sindicatos que les ha llevado a introducir cambios para acabar con la infrarrepresentación, así como la incorporación de las cuestiones de género en la agenda sindical. Todos estos elementos sientan las bases para comprender el ejercicio del liderazgo de las mujeres en y a través de los sindicatos, cuestión que se aborda en el segundo capítulo.

Iniciamos el segundo capítulo con la problematización que las participantes hacen al concepto de líder, para posteriormente abordar las implicaciones del liderazgo sindical en general y para las mujeres en particular. Continuamos con la discusión sobre las distintas formas de liderar y la orientación hacia liderazgos feministas. Cerramos este capítulo refiriéndonos al ejercicio del liderazgo sindical, en el que necesariamente se empiezan a tratar temas relacionados con las barreras, facilitadores y retos, asunto central del tercer capítulo.

En este último y tercer capítulo, comenzamos señalando los condicionantes organizacionales que operan como barreras al liderazgo, sobre los que ya se ha incidido y se pueden seguir haciendo modificaciones para facilitar el liderazgo de las mujeres. También nos ocupamos de las estrategias de afrontamiento de las mujeres para hacer frente a esas barreras. Los últimos dos puntos están dedicados a los desafíos y retos que hemos identificado, uno de ellos relacionado con los procesos de empoderamiento (esenciales para que emerja el liderazgo) y la convergencia con las luchas feministas. En ambos casos, se trata de procesos que están en marcha pero que requieren continuidad. El último punto, llama la atención sobre la necesidad de incorporar la diversidad también en los liderazgos a partir de una mirada interseccional. Finalmente, recogemos las conclusiones del informe y las recomendaciones que realizamos a partir de nuestra investigación.

Cabe indicar que los intereses de investigación se alinean con la normativa estatal (Ley Orgánica 3/2007; Real Decreto-ley 6/2019), con la autonómica vasca (Decreto Legislativo 1/2023, de 16 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley para la Igualdad de Mujeres y Hombres y Vidas Libres de Violencia Machista contra las Mujeres) y con otros instrumentos de políticas públicas; en particular, con el **VII Plan para la igualdad de mujeres y hombres en la CAE, tanto en sus principios orientadores como en sus ejes y acciones**. Este Plan señala cómo los espacios de participación masculinizados, como sindicatos y partidos políticos, tienen una mayor valoración social (p. 79). En coherencia con esa preocupación, el Plan incluye un Programa de apoyo al empoderamiento social y político de las mujeres, en el cual se encuentra la promoción de la participación de las mujeres en todos los ámbitos y espacios (eje 2.2.), siendo los sindicatos uno de esos espacios. Esto se concretaría en el incremento de mujeres que participan en organizaciones sindicales, entre otras (2.2.3). Asimismo, plantea aumentar la presencia e incidencia de las mujeres en los ámbitos de decisión y dirección (eje 2.3), lo que implica extender esta presencia en puestos y espacios de decisión, dentro de los cuales se cuentan a los sindicatos (2.3.3.)

Con el Decreto Legislativo 1/2023 antes citado, los mandatos referidos a las organizaciones, incluidas las sindicales, no sólo se refuerzan, sino que también se prevén otras medidas. Así, el principio de igualdad de trato entre mujeres y hombres que guía la actuación de los poderes públicos vascos (art. 3.1.), contempla combatir la discriminación múltiple y garantizar el ejercicio de los derechos fundamentales de aquellas mujeres en la que concurren diversos factores que hacen más probable que se produzcan situaciones de discriminación (como, raza, color, origen étnico o social, lengua, religión, cultura, opiniones políticas o de otro tipo, pertenencia a una minoría nacional, patrimonio, nacimiento, configuración familiar, discapacidad, edad, orientación sexual, identidad sexual o de género, expresión de género, condición rural, situación rural, situación migratoria, de refugiada de seropositividad, de monoparentalidad o cualquier otra condición o circunstancia personal, social o administrativa). Estas consideraciones se extienden a los sindicatos, entre otras organizaciones, y debe conllevar la existencia de una presencia equilibrada de mujeres y hombres en sus órganos de dirección (art. 27). Específicamente, las administraciones públicas vascas asumen el compromiso de desarrollar políticas que faciliten “mecanismos, tiempos,

espacios, equipamientos y procesos de capacitación accesibles y adecuados para garantizar el ejercicio de la participación ciudadana de las mujeres cualquiera que sea su situación...”, pudiendo el movimiento sindical participar de tales políticas (art. 27.5).

Asimismo, los objetivos de esta investigación se corresponden con la preocupación de la OIT sobre el déficit en la voz y la representación de las mujeres en el diálogo social. Según esta organización, tal déficit sería reflejo tanto de su participación desigual en la fuerza de trabajo, como de las relaciones de poder desiguales entre hombres y mujeres, persistiendo estereotipos de género u otros elementos estructurales que limitan la participación de las mujeres en distintos ámbitos de la toma de decisiones (OIT, 2020). Responde también a los llamamientos del Parlamento Europeo, que solicita “que se promuevan los sistemas nacionales existentes, haciendo hincapié en el diálogo social, la negociación colectiva y sus efectos vinculantes, la revitalización del empleo y la lucha contra la precariedad laboral” (Parlamento Europeo 2021, punto 8). De igual modo, la investigación se alinea con la meta 5.5. de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, esto es, “asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública” (ONU, 2015).

**En lo que respecta al contexto jurídico en el Estado español**, la libertad sindical es uno de los derechos fundamentales específicos del ámbito de las relaciones laborales (artículo 28.1 de la Constitución Española (CE), junto con el derecho de huelga (artículo 28.2 CE) y el derecho a no ser discriminado (artículo 14 CE). Como tal, es un derecho que presenta una especial relevancia por su contenido material, esto es, por el ejercicio de la actividad sindical.

Como derecho fundamental, la CE reconoce, como contenido esencial del mismo, el derecho de las personas trabajadoras a fundar sindicatos y afiliarse, tanto en su vertiente positiva como negativa, a un sindicato –vertiente individual– como el derecho de los propios sindicatos a formar confederaciones y fundar organizaciones sindicales internacionales o a afiliarse a las mismas –vertiente colectiva–, estando ambos derechos regulados en los artículos 1-4 de la Ley Orgánica de Libertad Sindical (LOLS).

Pero es en el ejercicio de la actividad sindical, tanto en el ámbito de la empresa o centro de trabajo como fuera de ella, donde se manifiesta la especial complejidad y riqueza de este derecho fundamental, reconocido en el artículo 2.1.d) en su vertiente individual y en el artículo 8.1 de la LOLS y en el artículo 2.2.d) en su vertiente colectiva y en el artículo 8.2 de la LOLS, derechos que, a su vez, están condicionados por el criterio de mayor representatividad sindical (artículo 7 de la LOLS).

Pues bien, a los efectos de delimitar el contenido de estos derechos son de destacar las siguientes cuestiones. En primer lugar, hay que determinar el ámbito del ejercicio de la actividad sindical que viene condicionado por el ámbito de acción sindical, esto es, empresa o centro de trabajo o bien ámbito superior a la misma (artículos 2.2.d) y 8.1 de la LOLS).

En segundo lugar, el criterio de la mayor representatividad sindical va a graduar el contenido de estos derechos, siendo necesario diferenciar entre un contenido esencial, cuyo disfrute corresponde a todas personas afiliadas a un sindicato con independencia de su representatividad, y un contenido adicional reconocido únicamente a aquellos sindicatos y sus afiliados que gocen de dicha representatividad (artículo 2 y 8 de la LOLS).

En tercer lugar, todo sindicato, para ejercer la actividad sindical y con independencia de su representatividad, tiene, entre otros, derecho a la negociación colectiva, puesto que forma parte del contenido esencial del derecho fundamental a la libertad sindical. Es precisamente este derecho el que permite que los sindicatos negocien convenios colectivos sea cual sea el ámbito de negociación y que, a los efectos de este estudio, son el instrumento adecuado para introducir la perspectiva de género en la negociación colectiva y conseguir con ello reducir y erradicar la discriminación social estructural de las mujeres que se manifiesta en la brecha de género en el mercado laboral.

Y, en cuarto lugar, las medidas no solo deben centrarse en mejorar el contenido material de los convenios colectivos para actuar sobre dicha brecha, sino que, además, es necesario corregir la situación de infrarrepresentación de las afiliadas dentro de la estructura del propio sindicato y sus órganos de gobierno para garantizar la paridad dentro del propio sindicato.

Por todo ello, tres son las cuestiones clave u objetivos desde un punto jurídico si se pretende empoderar el liderazgo femenino en el sindicato y en la actividad sindical. Una, erradicar la infrarrepresentación de las afiliadas dentro de la estructura interna del sindicato; dos, garantizar una composición de las mesas de negociación de los convenios colectivos equilibradas entre hombres y mujeres, y tres, y con independencia del ámbito de la actividad sindical, los convenios colectivos han de ser el instrumento de cambio para erradicar la desigualdad estructural de las mujeres en el mercado laboral por lo que el sindicato, a la hora de negociar contenidos, ha de tener siempre en cuenta, por un lado, su impacto sobre la mano de obra femenina para evitar perpetuar discriminaciones y, por otro lado, introducir medidas que promuevan la igualdad real de las trabajadoras.

Una vez señaladas las necesidades que se plantean hay que determinar los instrumentos legales para lograr dichos objetivos. En este aspecto el punto de partida es el artículo 14 de la CE que consagra el derecho fundamental a la igualdad y no discriminación, entre otros motivos por razón de sexo que se manifiesta a través del principio de igualdad formal y las nociones de discriminación directa e indirecta. En el ordenamiento jurídico laboral este derecho está consagrado en el artículo 17 del Estatuto de los Trabajadores (ET).

No obstante, en este esquema hay que integrar la igualdad material del artículo 9.2 de la CE que, si bien no es un derecho fundamental, contiene un mandato a los poderes públicos para que adopten todas las medidas necesarias para lograr la igualdad real y efectiva de los ciudadanos y de los grupos que integran la sociedad, removiendo los obstáculos que la impidan o dificulten.

Al igual que sucede con el derecho fundamental a la libertad sindical también se suscitan cuestiones especialmente complejas dada la relevancia de los bienes jurídicos protegidos puesto que las medidas que se adopten para empoderar el liderazgo femenino en el sindicato y en el contenido de la actividad sindical no pueden vulnerar el derecho a no ser discriminado de los varones. Partiendo de esta premisa, las principales cuestiones que tienen que ser tenidas en consideración son las siguientes.

En primer lugar, hay que integrar el concepto de discriminación social dentro del derecho fundamental a no ser discriminado por razón de sexo. Esta noción hace referencia a los efectos perniciosos que la desigualdad estructural de las mujeres en la sociedad tiene, entre otros, en el mercado laboral y que no exige actos concretos de discriminación. Como tal es una manifestación del nuevo paradigma de igualdad que parte del artículo 9.2 de la CE y que pretende una igualdad sustancial, no meramente formal, de las mujeres en cualquier ámbito social, público o privado.

En segundo lugar, el concepto de infrarrepresentación femenina es el instrumento para visibilizar la discriminación social de la mujer, incluida su participación en los sindicatos, entendiendo por tal su menor participación en el mercado laboral y en la empresa de lo que cabría esperar por su presencia en la sociedad y que se manifiesta en la brecha de género en el mercado laboral. Por ello la relevancia de los datos estadísticos- a modo de ejemplo, el diagnóstico de situación de los planes de igualdad- para acreditar que la menor presencia de trabajadoras en cualquier ámbito de lo que cabría esperar dada su disponibilidad para ocupar o desempeñar trabajos o funciones es manifestación de dicha discriminación social.

Y, en tercer lugar, hay que determinar qué medidas son las adecuadas para combatir la situación de infrarrepresentación femenina, puesto que si se trata de reservas y preferencias en la contratación o promoción no se pueden establecer para las mujeres sino para el sexo menos representado en cumplimiento de lo establecido en el derecho comunitario –artículo 3 de la Directiva 2006/54, de 5 de julio–; artículos 11 y 43 de la Ley Orgánica de Igualdad (LOI) y artículo 17.4 del ET. En este sentido, el análisis del contenido de los Planes de Igualdad sobre estas cuestiones debería de ser el marco de referencia en esta materia.



## b. Metodología

Esta es una investigación de tipo cualitativo. Las participantes están afiliadas a los 4 sindicatos que, según la definición legal, tienen mayor representatividad, en este caso en la CAE. Según información suministrada por el Departamento de Trabajo y Empleo del Gobierno Vasco, a fecha del 31 de diciembre de 2022 (con incidencias validadas hasta el 31 de enero de 2023), según porcentaje de representación, estos sindicatos son en su orden ELA (40,79%), LAB (19,59%), CCOO (18,54%) y UGT (10,71%). El total de votantes fue 273.048. En la tabla 1 se aprecia la distribución porcentual en cada provincia.

**Tabla 1. Cuadro resumen resultados elecciones sindicales escrutadas hasta el 31/01/2023 por territorios de la CAE (sindicatos con mayor representación)**

|             | ARABA        |        | BIZKAIA      |        | GIPUZKOA     |        | CAE          |        |
|-------------|--------------|--------|--------------|--------|--------------|--------|--------------|--------|
|             | Delegados/as | %      | Delegados/as | %      | Delegados/as | %      | Delegados/as | %      |
| <b>ELA</b>  | 1233         | 37,33% | 3581         | 39,87% | 2367         | 44,28% | 7320         | 40,79% |
| <b>LAB</b>  | 476          | 14,41% | 1377         | 15,33% | 1663         | 29,29% | 3516         | 19,59% |
| <b>CCOO</b> | 659          | 19,95% | 1908         | 21,24% | 759          | 13,41% | 3326         | 18,54% |
| <b>UGT</b>  | 498          | 15,08% | 1115         | 12,41% | 308          | 5,44%  | 1921         | 10,71% |

Fuente: datos proporcionados por el Departamento de Trabajo y Empleo del Gobierno Vasco

La elección de los sindicatos más representativos de la CAE nos permite obtener una visión general a partir de la cual dar respuesta a las preguntas de investigación. No obstante, ello no implica que las opiniones de las participantes sean representativas de cada uno de los sindicatos. Por eso mismo, y al no ser este objeto de nuestra investigación, **no pretendemos establecer comparaciones entre las organizaciones sindicales a las que nos referimos en este estudio**. En todo caso, esto no anula la posibilidad de aportar información característica desde el punto de vista de la cultura organizacional y la perspectiva de género presente en cada uno de ellos.

**Como explicaremos a continuación, el trabajo de campo ha involucrado a cerca de 100 mujeres de los diferentes sindicatos**, que accedieron a ser entrevistadas, participar en un grupo de discusión o responder a un cuestionario. También contamos con mujeres clave dentro de los mismos que nos proporcionaron información estadística y documental, y nos ayudaron a establecer contacto con los perfiles deseados para el trabajo de campo. El resultado ha sido una valiosa recogida de opiniones y testimonios de mujeres diversas, vinculadas de múltiples formas con sus sindicatos, pero con muchos elementos también en común que nos llevan a destacar lo que les une por encima de lo que les genera discrepancia.

**El trabajo de campo se ejecutó a partir de dos cuestiones principales: (1) cómo creen ellas que es y/o debería comportarse una mujer líder en el activismo sindical; (2) facilitadores, obstáculos y desafíos que afectan al liderazgo de las mujeres en y a través de los sindicatos de la CAE.** Nos centramos en el discurso de liderazgo de las mujeres vinculadas con el activismo sindical porque importa explorar y profundizar en los significados y las creencias que mueven la cotidianidad, que dependen de las posiciones de las personas en los diferentes contextos y sus identidades. Pero en la medida en que las experiencias de liderazgos están condicionadas por los discursos y las prácticas (lo que implica también atender a la estructura y cultura organizacional), una parte de la investigación está dirigida a entender los procesos que se han dado en los sindicatos para poder identificar los facilitadores, obstáculos y desafíos. Entendemos que esto, a su vez, se produce en un contexto socioeconómico, político y cultural más amplio que incide en la vida organizacional.

Concretamente, el trabajo giró sobre las siguientes preguntas básicas:

- a) ¿Qué creen las mujeres que se necesita para ser líder sindical? ¿Cómo visualizan las mujeres un buen liderazgo?
- b) Desde un enfoque de género, ¿qué implicaciones tiene para las mujeres sindicalistas ser una líder y qué le diferencia o no del liderazgo feminista?
- c) ¿Creen que existe una forma distintiva femenina de liderar en las organizaciones sindicales?

Las preguntas de investigación se desarrollaron considerando que el ejercicio del liderazgo puede estar condicionado tanto por el puesto de trabajo y la función que se desempeña, como por el lugar donde se despliega (estructura del sindicato o centros de trabajo). Asimismo, incorporamos una mirada interseccional que atiende cómo el origen étnico, la edad u otras variables pueden incidir en el acceso a puestos de liderazgo o su desempeño.

Al mismo tiempo, **no buscamos realizar un estudio representativo con todas las variables de interés**, pero sí recoger la voz de diferentes formas de entender el liderazgo sindical desde la mirada interseccional.

**Para lograr los objetivos propuestos, la obtención y análisis de datos se ha basado principalmente en una metodología cualitativa.** Las cifras procedentes de investigaciones previas y de fuentes secundarias nos sitúan en un punto de partida privilegiado para abordar la cuestión que consideramos que merece ser atendida en nuestra investigación: la opinión y percepción del liderazgo de las mujeres desde la mirada de las propias sindicalistas.

**Las técnicas de investigación utilizadas han sido las entrevistas semiestructuradas, la encuesta y los grupos de discusión.** Las entrevistas semiestructuradas a mujeres clave en los sindicatos se llevaron a cabo mediante un cuestionario que contenía un guion de preguntas abiertas y cerradas para la recogida de información. El contacto con las mujeres



entrevistadas se realizó mediante solicitud a través de los propios sindicatos, considerando diferentes variables como es el cargo o perfil de la mujer en la organización, y en el caso de las delegadas sindicales la provincia y el sector laboral de pertenencia. Los perfiles de mujeres de interés para los objetivos de la investigación han sido: (1) mujeres asalariadas de los sindicatos que ocupan o pueden llegar a ocupar puestos de liderazgo en el sindicato; (2) delegadas sindicales o de personal y las designadas por las secciones sindicales.

**Se realizaron un total de 25 entrevistas:** 7 a ELA, 6 a UGT, 6 a LAB y 6 a CCOO. Diferenciamos 3 perfiles diferentes: quienes ocupan o han ocupado un puesto de dirección relevante en el sindicato (9 entrevistas); aquellas que específicamente son responsables de la secretaría de igualdad o que responden a un perfil más técnico dentro de esta área (4 entrevistas); y delegadas de diferentes sectores (12 entrevistas). Cuando han ocupado diferentes puestos o se han ido promocionando a lo largo de su carrera profesional, las hemos clasificado en función de su cargo más relevante.

Por distribución territorial, 4 entrevistas se llevaron a cabo en Araba, 11 en Bizkaia y 8 en Gipuzkoa. Además, 2 entrevistas se realizaron mediante videoconferencia. No obstante, cabe indicar que el lugar de realización de la entrevista no necesariamente se corresponde con la provincia de referencia de la entrevistada, considerando que algunos puestos directivos, como por ejemplo secretarías generales, abarcan los 3 territorios históricos y no cabe representarlas en uno específico.

Por último, y centrándonos en las delegadas, los sectores laborales que hemos abarcado se corresponden en su mayoría con aquellos más feminizados, en consonancia con una mayor presencia de mujeres en los mismos. Concretamente, las delegadas representaban los sectores de: educación, salud (residencias, Osakidetza, atención a domicilio), comercio textil, comercio de alimentación, telemarketing o administración pública. Las que pertenecen a sectores masculinizados se ubican en el sector de la industria o el transporte.

Las 25 mujeres entrevistadas tienen una media de edad de 49 años y se afiliaron por primera vez al sindicato en torno al año 2000 de media, lo que implica que la mayoría tiene una carrera consolidada como sindicalista.

**Las entrevistas nos permitieron identificar aspectos que son de relevancia para nuestra investigación y que resultaban más pertinentes preguntar a través de un cuestionario,** por tratarse de cuestiones más específicas. El cuestionario se lanzó a través de las delegadas sindicales entrevistadas, que son las que tienen contacto con otras delegadas y afiliadas en los centros de trabajo. El formato de difusión fue a través de Whatsapp, al tratarse del medio preferente elegido por ellas. El cuestionario, compuesto por 10 preguntas cerradas, contenía 7 preguntas de tipo multirrespuesta que permitía a la persona elegir más de una opción si así lo consideraba, hasta un máximo de tres respuestas para la misma pregunta. Esto implica que los porcentajes de respuesta deben leerse en clave de cuántas mujeres han elegido una respuesta determinada, en vez del peso que representa una determinada opción de respuesta. El procedimiento fue anónimo y se controló que fuera proporcional según sindicato, territorio y sector laboral. En total fueron 57 las mujeres encuestadas.

**Con el trabajo de campo relativo a entrevistas y cuestionario casi finalizado, se hicieron 2 grupos de discusión que facilitaron la emergencia de discursos en la interacción con otras mujeres participantes.** De las entrevistas se evidenció una carencia importante: las mujeres sindicalistas cuya voz estábamos recogiendo tenían en común tener en su mayoría una trayectoria laboral ya desarrollada y haber nacido o crecido en el territorio. Dicho de otro modo, con una media de edad de casi cincuenta años cosechamos algunos testimonios sobre la juventud, pero no desde las jóvenes, y la experiencia de las mujeres trabajadoras migradas estaba prácticamente ausente en el discurso. Ante este escenario, y con el objetivo de incorporar una mirada más interseccional a nuestro trabajo, los grupos de discusión, tuvieron el objetivo de conocer la visión de las mujeres jóvenes y/o mujeres migradas vinculadas a los sindicatos de la CAE. Cada grupo estuvo formado por 6 mujeres pertenecientes a los cuatro sindicatos analizados, sin que ellas conocieran la organización sindical a la que pertenecía el resto de las participantes cuando el grupo se llevó a cabo. Al igual que con las mujeres entrevistadas, el contacto con las participantes de los dos grupos de discusión se realizó a través de los propios sindicatos.

Por último, **el estudio se completó con otras fuentes de información** pertinentes, como las proporcionadas por los propios sindicatos previa solicitud, estadísticas procedentes de instituciones e investigaciones afines u otros datos de interés.

En la investigación se formularon las siguientes **hipótesis que guiaron nuestro estudio:**

- Las posibilidades de desarrollo del liderazgo de las mujeres en los sindicatos, como sucede en cualquier otra organización, está relacionado con la subestructura de género (procesos organizativos, cultura, interacciones en el trabajo, identidades de género) y el subtexto que las sustenta. Sin embargo, hay particularidades sobre el modelo de organización, participación o cultura sindical que pueden favorecer o inhibir tales liderazgos.
- La participación de las mujeres a través de los sindicatos está afectada por factores individuales, contextuales y situacionales, enmarcados en una sociedad donde la división sexual del trabajo limita la participación de muchas en distintos ámbitos, a la vez que persisten discursos que no la favorecen.
- La representación equilibrada de mujeres y hombres en diferentes espacios de decisión favorece el liderazgo de estas en y a través de los sindicatos. No obstante, persisten otros elementos que hace que la valoración de costos y oportunidades que las propias mujeres hacen no siempre se decante en favor de favorecer una carrera sindical o incrementar su participación en estas actividades. Los modelos hegemónicos de liderazgo sindical y la presión que las líderes sindicales encuentran para reproducirlos (a cambio de legitimidad o visibilidad, entre otros aspectos), puede inhibir a las mujeres para hacer carrera sindical.

- El hecho de que social e institucionalmente se dé mayor visibilidad al liderazgo de las mujeres en espacios de decisión diferentes al de la actividad sindical, puede influir en que ellas valoren más otros espacios de participación y de ejercicio del liderazgo. El caso de la CAE constituiría una particularidad, teniendo en cuenta el liderazgo de alto nivel ejercido por las mujeres en los sindicatos más representativos.
- La situación de emergencia sanitaria de la Covid-19 ha profundizado en la precarización de los sectores económicos más feminizados y vulnerables, afectando a las condiciones laborales de las trabajadoras y a la capacidad de negociación de las mismas ante la patronal.

Las hipótesis se abordan de manera transversal a lo largo del estudio. En las conclusiones haremos referencias concretas a ellas para verificar si se cumplieron o no, o si fueron relevantes para el estudio.



### **c. Contexto: el sindicalismo en Euskadi desde la mirada de las lideresas sindicales**

*¡Yo no creo que esté en decadencia, eh, el sindicalismo! Yo no creo que esté en decadencia. Yo conozco los datos de aquí, de este sindicato, y va en aumento todos los años. El aumento en la afiliación, o sea que...  
En decadencia no está, por lo menos aquí (Entrevistada 6)*

**En contraste con otros territorios, en la CAE la actividad sindical no decae.** El decrecimiento de la afiliación sindical es una tendencia que se registra en toda Europa. Pere Beneyto et al. (2016, p. 26) identifican “dos grandes fases en la evolución de la afiliación sindical en Europa: de crecimiento generalizado entre 1950 y 1980 y de sostenida, aunque desigual, disminución durante las tres décadas siguientes, con especial impacto de la crisis a partir de 2008, hasta situarse actualmente en torno al 23% de la población asalariada de la Unión Europea”.

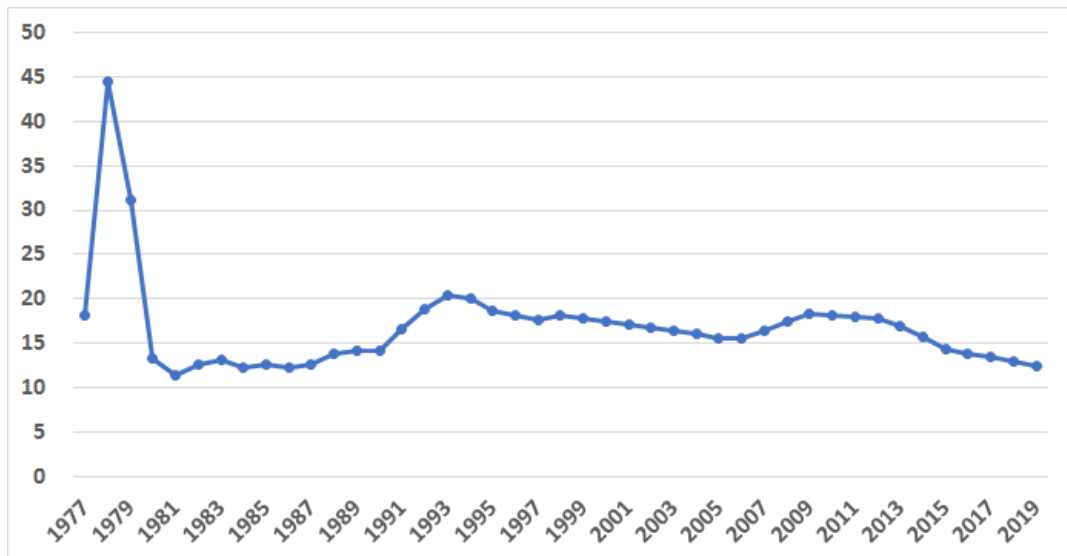
No obstante, este decrecimiento no es generalizado, no se produce en todos los países por igual y se registran diferencias en función del tipo de trabajo, ocupaciones, sectores y, por lo tanto, entre sindicatos. Por ejemplo, Kurt Vandaele (2020) destaca el crecimiento por encima del 5% en varios países de Europa entre 2010 y 2017 (Luxemburgo, Bélgica, Malta, Noruega, Italia e Islandia).

En el caso del Estado español, la evolución del sindicalismo es diferente respecto al resto de Europa debido a la ilegalización de los sindicatos durante la dictadura, hasta su legalización durante la Transición en abril de 1977 (Holm-Detlev Köhler 1995, p. 120). Pese al empuje inicial y con algunas variaciones, también se registra una tendencia decreciente. Según datos de la OCDE (véase Gráfico 1), la mayor densidad sindical<sup>1</sup> se alcanzó en 1993 con 20,4 puntos porcentuales. En el año 2000, la densidad se situaba en 17,5, hasta llegar a las cifras más bajas en 2019 con un 12,5%, solo superior a las de 1984, 1986 y 1981.

---

<sup>1</sup> La densidad sindical es un concepto utilizado por la OCDE y corresponde a la proporción de asalariados afiliados a sindicatos, dividida por el número total de asalariados (OECD Labor Force Statistics, 2023). La densidad se calcula utilizando datos de encuestas siempre que sea posible, y datos administrativos ajustados para miembros no activos y autónomos en caso contrario.

**Gráfico 1. Evolución de la densidad sindical en el Estado español (1977-2019)**



Fuente: elaboración propia a partir de datos OCDE<sup>2</sup>

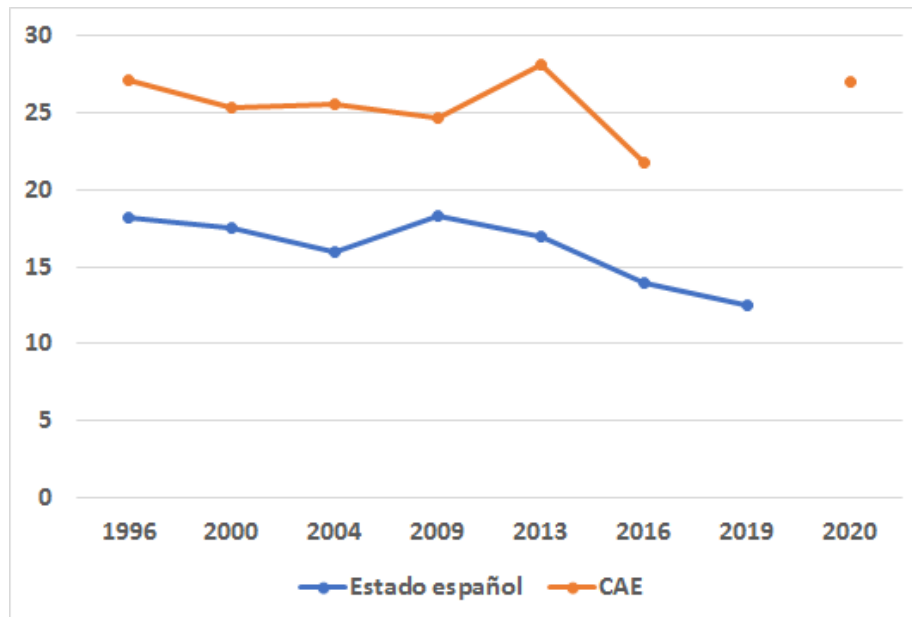
No obstante, basándose en evidencias empíricas (sobre datos de afiliación, votantes y cobertura de convenios de las relaciones laborales), Pere Beneyto et al. (2016) consideran que **no hay un declive inexorable del sindicalismo** pese a las crisis económicas, las reformas laborales e incluso la percepción social sobre el sindicalismo. Según sus investigaciones, los sindicatos “resisten, se adaptan a las nuevas realidades e impulsan estrategias de renovación de sus recursos asociativos y de intervención social” (p. 40).

En el caso de la CAE, según la Encuesta de Condiciones de Trabajo –ECT– (Gobierno Vasco 2020)<sup>3</sup>, en Euskadi el 27% de la población asalariada o asimilada, es decir, 227.902 personas, estaba afiliada a un sindicato. Los datos muestran que el porcentaje de población asalariada y asimilada afiliada a algún sindicato se ha mantenido por encima de cifras del Estado español. En los últimos años, el pico más bajo se produjo en 2016 con un 21,4% de personas, registrando aun así una diferencia de casi 8 puntos porcentuales con respecto al resto del Estado. **El último dato registrado por la ECT del Gobierno Vasco evidenciaba en 2020 un repunte de la afiliación sindical con 27%, muy cercana a los datos de 1996, mientras que la tendencia es decreciente en el resto del Estado** (véase Gráfico 2).

<sup>2</sup> OECD (2023), “Trade Unions: Trade union density”, OECD Employment and Labour Market Statistics (database). Disponible en: <https://doi.org/10.1787/data-00371-en>

<sup>3</sup> Gobierno Vasco (2020). Encuesta de Condiciones de Trabajo (ECT). Disponible en: <https://www.euskadi.eus/estadistica/tablas-estadisticas-de-la-encuesta-de-condiciones-de-trabajo-cae-ect-2020/web01-s2lanju/es/>

**Gráfico 2. Evolución de la densidad sindical en el Estado español y en la CAE (1996-2020)**



Fuente: elaboración propia a partir de datos sobre densidad sindical en el Estado español de la OCDE y los porcentajes de afiliación de personas asalariadas y asimiladas en Euskadi, extraídos de la Encuesta de Condiciones de Trabajo (ECT).<sup>4</sup>

### c.1. Percepción sobre la imagen de los sindicatos

La mayor o menor afección hacia los sindicatos se explica también por la imagen que se tiene de ellos, tanto en términos de eficacia para conseguir los objetivos que se proponen como de su capacidad para lograr una identificación con este tipo de organizaciones. En nuestra investigación trascendió a menudo el desasosiego de las entrevistadas por tener que lidiar con representaciones negativas muy arraigadas socialmente sobre los sindicatos, que no se corresponden con la realidad que ellas viven de la actividad sindical. La idea de “aprovechados” y de “vagos” que se atribuye a los sindicatos y a las personas que se involucran con ellos en los espacios de trabajo, les genera malestar por sentir que no es real y que se desconoce realmente la labor sindical.

En palabras de las protagonistas de la investigación, los sindicatos tienen muy mala prensa y la gente piensa que realmente no hacen nada (Entrevistada 11); son tachados de “comegambas” que “viven de las subvenciones” (Entrevistada 10); fama que se extiende a su círculo cercano de amigas que trabajan en empresas y “dicen que los sindicalistas que están en el comité son los más vagos, los más sinvergüenzas, cogen horas sindicales los viernes...” (Entrevistada 20). Por una parte, sienten que esta percepción general invisibiliza su trabajo y esfuerzo, como cuando dicen que:

<sup>4</sup> Fuentes: OECD, 2023 y Gobierno Vasco (2020). Encuesta de Condiciones de Trabajo (ECT) <https://www.euskadi.eus/estadistica/tablas-estadisticas-de-la-encuesta-de-condiciones-de-trabajo-cae-ect-2020/web01-s2lanju/es/>

Nos califican de vagos, nos califican de querer ir en contra de todo lo positivo..., cuando no es así. A mí ya me gustaría, muchos días, que mi jornada fuera solo de siete horas. (Entrevistada 5)

Me quita mucho tiempo y es mucho tiempo de mi vida personal. Y luego, cuando dicen “¡cómo vivís!” Eso. ¡Cómo vivís!, pero ponte tú al pie de los caballos. (Entrevistada 18)

Mi madre suele decir, a todo el mundo, que en los años que llevo, no ha visto ningún sueldo de lo que me pagan. Dice: “yo no veo ni el marisco. Yo no he visto nunca ni el marisco ni ningún sueldo aparte. Sigue ganando lo mismo (...).” Y es verdad. Yo me he marchado de casa a las nueve de la mañana y llegaré a mi casa a las nueve y media de la noche. (...) Pero bueno, es una cosa que yo he elegido, eh. (Entrevistada 11)

Por otra parte, interpretan que los comentarios negativos se hacen desde la ignorancia y el desconocimiento sobre lo que supone el trabajo sindical:

Yo veo sufrir aquí a los responsables del conflicto de mi sector como si fuera de ellos. Y eso yo lo veo, pero no todo el mundo lo ve. (Entrevistada 4)

Luego... ¡uf!, el sindicalismo a veces no tiene muy buena fama, quiero decir, ¿no? Yo creo que es un poco de desconocimiento. Luego cada uno tendrá sus motivos eh, pero... (...) Muchas veces, ¡claro!, tú cuando estás en las negociaciones sabes cómo funciona esto, ¿no? Hay muchas cosas que no logras conseguir, o consigues unos logros muy pequeñitos que no son tan visibles, digamos. Son importantes, pero no son muy visibles. Entonces, es muy difícil que la gente... ¿no? Lo vea como tú lo ves, que estás dentro. (Entrevistada 8)

Parte de la desafección expresada por algunas entrevistadas sobre la imagen de los sindicatos tiene que ver con los profundos cambios sociopolíticos y económicos que se han dado en las últimas décadas, que han transformado el mercado de trabajo y, por tanto, el propio ámbito de actuación de los sindicatos. Las evoluciones estructurales y generacionales han dejado atrás aquellos años protagonizados por las grandes movilizaciones y las huelgas masivas. Así lo ven las entrevistadas de nuestra investigación, conscientes de que los sindicatos se enfrentan a un escenario de lucha sindical diferente en muchos aspectos, como son la capacidad que tienen de movilización o el sentido colectivo de la lucha.

Que los tiempos han cambiado constituye una evidencia clara, estamos en otro momento que requiere otro tipo de planteamientos: “Mí padre era trabajador de forja, pero ¿de qué años estamos hablando? Estamos hablando de los setenta, pero es que ya no estamos ahí, ¿no?” (Entrevistada 22). La gran capacidad de movilización de los sindicatos en décadas precedentes se interpreta en una doble dirección. Por una parte, emerge una crítica hacia la juventud, que ya no tiene los mismos valores y, por otra, se alude a la pérdida de efectividad de las huelgas y las movilizaciones. Vemos a continuación un testimonio en esta dirección:



Yo me acuerdo de la época del aita, es que desde aquí para ir a Bilbao, iban autobuses. Desde Irún, Donosti, iban un montón de autobuses, y era... estaban como más familiarizados. Igual porque caían más cerca de lo que habían pasado... Nosotros al final nos han dado un poco... todo hecho, vamos a decir. Nuestras cuarenta... yo treinta y ocho horas y media trabajadas, nuestro salario... Ya tenemos marcadas como unas cosas que igual ellos no tenían. Que ellos se lo han tenido que... pues eso, que trabajar. (Entrevistada 21)

Vinculado con la anterior, en opinión de algunas entrevistadas los sindicatos parecen haber perdido parte de su carácter movilizador en la calle y en los centros de trabajo, ganando peso la lucha desde la oficina. Así lo expresa una de las entrevistadas:

Bueno, yo creo que se ha cambiado en el aspecto que muchas veces nos convertimos en asesorías, que no deberíamos de serlo. Porque es verdad que la gente tiene problemas... Que entiendo que a veces son igual de importantes, eh... nóminas... y hay que hacerlo. Pero es verdad que muchas veces parecemos una mera asesoría. (Entrevistada 14)

La capacidad de movilizar a sus afiliadas y afiliados varía entre sindicatos y depende de diferentes elementos. Como acabamos de ver, se han hecho referencias a las transformaciones estructurales y a los cambios sociales, que parecen afectar directamente a la actividad sindical. Un aspecto reiterado ha sido la individualización de las sociedades, como afirman la siguiente entrevistada:

Pues yo iría más a la sociedad en general, que cada vez somos más individualistas, ¿no?, y... “¿Para qué me voy a preocupar por el colectivo entero? Si mientras yo viva bien, el resto me dan igual.”. Creo que eso es más problema de la sociedad en general, eh. (Entrevistada 18)

Pero también se han mencionado elementos propios que caracterizan a cada sindicato y que afectan a su capacidad de movilización, como es la llamada “caja de resistencia” de ELA, la base militante y comprometida de LAB, o el eje nacionalista/no nacionalista que tiene mucha relevancia en la CAE. Veamos algunos ejemplos:

ELA tiene un mecanismo que se llama “caja de resistencia” y claro, van a las huelgas, pero cobran. Los otros tres sindicatos no tenemos. Hoy en día, cualquier familia no puede sustentar diez días sin cobrar. ¿Vas a hacer huelga, indefinida? Piensa en una huelga indefinida... Y ¿voy a estar todo el mes sin cobrar? ¿De qué voy a vivir? (Entrevistada 20)

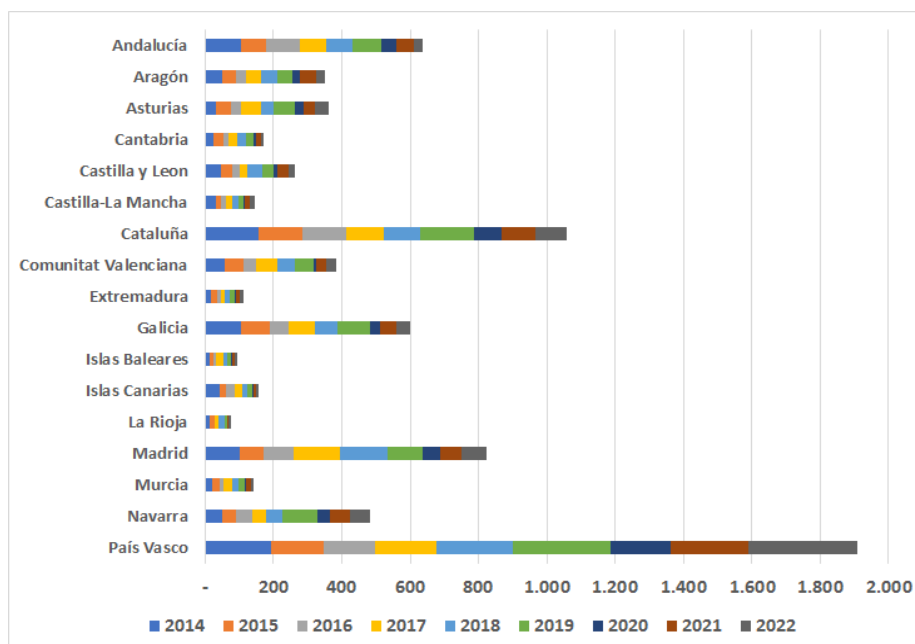
Ya sabes que estamos en un territorio en el que hay otros sindicatos que están mejor vistos, porque no son españoles. Pero yo... Mis siglas, (...) van hasta el final. Lo tengo claro. (Entrevistada 5).

En lo que coinciden las entrevistadas es que ellas perciben los sindicatos como herramientas útiles que resuelven problemas concretos de la gente (lo que no equivale a ser simplemente una gestoría) y eso es lo que deben transmitir. Así lo expresa una entrevistada: “Porque yo, mi teléfono, cuántas veces... “me ha pasado tu teléfono una chica que le ayudaste, que me pasó, que no sé qué...” (Entrevistada 4).

## c.2. Conflictividad laboral y movilización de las mujeres

Si analizamos los datos de conflictividad de la CAE, se observa un número de huelgas con repercusión territorial muy superior al del resto del Estado. Las cifras también sobresalen a nivel europeo. Si tomamos las fuentes disponibles del Ministerio de Trabajo y Economía Social, de 2014 a 2022 el País Vasco protagonizó la mayor cantidad de huelgas cada uno de esos años (véase Gráfico 3) por Comunidad y Ciudad Autónoma.

**Gráfico 3. Evolución del número de huelgas con repercusión territorial en el Estado español (2014-2022)**



Fuente: elaboración propia a partir de la “Estadística de huelgas y cierres patronales” del Ministerio de Trabajo y Economía Social<sup>5</sup>

En cuanto a las explicaciones sobre esta mayor conflictividad, una investigación reciente de los profesores Jon Las Heras y Luis Rodríguez (2021) de la Universidad del País Vasco apunta que esta tendencia obedece, entre otros factores, a una estrategia de renovación sindical basada en el contrapoder de los sindicatos ELA y LAB.

En este sentido, algunas de las mujeres entrevistadas en nuestra investigación señalan dos bloques sindicales en Euskadi: “Un bloque sindical (...) más reivindicativo que llamamos de “contrapoder” (...). Y luego hay otro modelo sindical, que es el de CC.OO y UGT, que es un modelo más de concertación, de diálogo social” (Entrevistada 3). Concretamente, refiriéndose al potencial adquirido por ELA y LAB, otra entrevistada explica que este modelo, particular a nivel europeo, contribuye a comprender la mayor conflictividad liderada por los sindicatos en la CAE.

<sup>5</sup> Ministerio de Trabajo y Economía Social. Véase: <https://www.mites.gob.es/estadisticas/hue/welcome.htm>

Entonces, es un modelo sindical diferente. Euskal Herria es el país de toda Europa donde más huelgas se hacen, en general. Y en el Estado Español, donde más huelgas hay es aquí, y eso es porque tenemos un modelo sindical diferente. (Entrevistada 9)

Desde CC.OO y UGT reconocen el reto que les supone, siendo mayoritarios en el resto del Estado, convivir en la CAE con dos sindicatos nacionalistas fuertes. Consideran que juegan en un contexto ideológico desfavorable en términos políticos, y entienden que tienen formas diferentes de entender la lucha sindical.

Por otra parte, al preguntarles por las razones que explicarían la particularidad de la CAE, algunas de las entrevistadas aluden a factores culturales, el llamado “carácter vasco”, para analizarlo:

“Yo sí creo que se nos ve que cualquier cosa la peleamos al extremo. Que no tenemos paciencia, que puedas ir más a pelearlo. Yo creo que sí es una... Yo creo, eh. No lo sé. (Entrevistada 14)

Yo lo he vivido así. Creo que...Pero va más con –y esto es así–, va más con el tipo de sindicato, en el que estamos. Y bueno, la cultura también de aquí, del País Vasco, ha sido siempre diferente, y creo que los sindicatos que se desmarcaban un poco, ¿no? (Entrevistada 4)

A partir de este razonamiento, la explicación a las mejores condiciones laborales de la CAE recaería en la capacidad de lucha de sus trabajadoras y trabajadores, característica que no han sabido activar el resto de los territorios del Estado. El reproche es claro por parte de algunas entrevistadas:

Vete a Castilla y León, a ver cuántos conflictos abiertos hay ahora mismo, y las condiciones de trabajo son muchísimo peores. (...) Trabajan muchísimas más horas que yo con muy peores condiciones, y tienen un sueldo que dices, ¡vamos! Por eso no me levanto yo ni de la cama. Sí. “Ya, porque vosotras, no sé de qué os quejáis, porque vosotras tenéis un sueldo...” Ya. Salid y peleadlo. ¡Claro! Lo que no podemos hacer es nosotras igualarnos a vosotras. No. Vosotros tenéis que luchar para igualarse; pero en el sector de hombres es lo mismo. (Entrevistada 6)

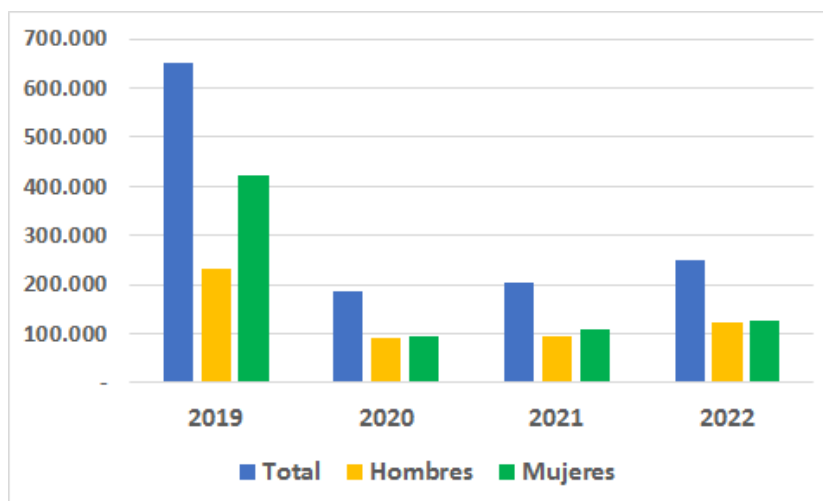
Yo lo he visto ahora. (...) Al meterme en el plan de igualdad de mi empresa, me he dado cuenta de... (...) Se exponen varios convenios diferentes, de diferentes provincias, ¿no?, para hacer el plan de igualdad. (...) Y en otras provincias, decimos, “es que lo que tenéis ahí, aquí es impensable”. Y yo les digo: ya, pero lo que tenemos aquí, no nos lo han regalado. Nos lo hemos trabajado. Es que igual tenéis que empezar a reflexionar las demás provincias sobre eso. O sea, si yo tengo un mejor convenio, tengo mejores condiciones, es porque nos lo hemos trabajado también más, ¿no? (Entrevistada 21)

Además de hacer referencia a factores ideológicos o culturales de fondo, también se han aludido razones estructurales, como las características del mercado de trabajo o el marco de las relaciones laborales en las que se produce. Desde este punto de vista, la particularidad de la CAE no se explicaría tanto por el modelo sindical en sí, sino por la prevalencia de sectores laborales concretos que han favorecido el fortalecimiento de la lucha sindical. Lo vemos:

Pero no creo que eso sea porque en Euskadi... (...) A ver. Porque Euskadi y Catalunya... Porque los sectores industrializados con empresas muy grandes, había mucha más capacidad de sacar recursos sindicales, más capacidad de organizar a la gente en el entorno; y eso ha generado unas dinámicas de mayor reivindicación, de mayor organización, y eso tiene que ver con el tejido productivo. Eso pasa en Euskadi, pasa en Catalunya, y un poquito en Madrid, poco más, poco más. Pero yo creo que tiene que ver más con eso, y con, bueno, con dinámicas... (Entrevistada 15)

No cabe aquí profundizar sobre estos aspectos, pero sí anotar que **cada vez son más las mujeres que participan en las huelgas en el conjunto del Estado español, superando al número de hombres**. De acuerdo con los datos del Ministerio de Trabajo y Economía Social, en el primer trimestre de 2023 de un total 63.077 trabajadores y trabajadoras participantes en las huelgas, 39.889 eran mujeres y 23.188 hombres. O lo que es lo mismo, las mujeres representaban el 63,2% de las huelguistas<sup>6</sup>. Esta es una tendencia que se registraba antes de la pandemia y que parece se mantendrá en los próximos años (véase Gráfico 4).

**Gráfico 4. Número de trabajadores y trabajadoras participantes en huelgas en el Estado español (2019-2022)**



Fuente: elaboración propia a partir de la “Estadística de huelgas y cierres patronales” del Ministerio de Trabajo y Economía Social

Según las participantes de nuestra investigación, las razones sobre una mayor movilización de las mujeres en la CAE obedece a varios factores. Bien sea por el desarrollo de un modelo sindical original, bien por la existencia de un sindicalismo fuerte asociado a un tejido industrial arraigado, las mujeres entrevistadas sí coinciden en que estos factores, cada cual, desde su punto de vista, con el tiempo han favorecido una cultura de la confrontación laboral y la organización sindical de los sectores feminizados en la CAE. Así lo han expresado:

<sup>6</sup> Datos actualizados a 11 de abril de 2023

Y luego, ya partiendo de que hay un modelo sindical diferente (...), más reivindicativo, más de contrapoder, más de... bueno, de organización de base, pues... Es un modelo que es más útil para afrontar también la precariedad laboral de las mujeres; con lo cual, tampoco es casualidad que aquí haya huelgas en las residencias, en los comercios... Yo eso no lo veo en el resto del Estado. (Entrevistada 3)

Pero estas diferencias no se limitarían a los elementos que tienen que ver con la reivindicación y movilización de los recursos disponibles por las mujeres en sus sectores, más precarizados que los de los hombres, sino que la disparidad reside también en las reflexiones que se están generando en torno al análisis de esta situación. Así lo explican algunas entrevistadas:

Ya. Sí. A ver. Es verdad que sí que se dan debates en otras Comunidades Autónomas que aquí no se dan. Nosotros tenemos otros que no se dan; es decir... (Entrevistada 17)

Pero no me gusta decir que tengamos mejor sindicalismo Yo creo que aquí hay un modelo sindical, que te lleva el propio modelo que tienes que ver. Si tú dices que quieres un modelo para trabajadores y trabajadoras, tendrás que analizar qué sindicalismo llega a las mujeres. Entonces, ese análisis, en otro sitio... Bueno, si te vas a Europa, ya te puedes cagar del susto. El análisis no llega a todos los sindicatos. O llega, o sigue estando en los márgenes. (Entrevistada 16)

No es este el lugar para profundizar en un análisis más riguroso sobre este asunto. Cabe señalar por nuestra parte que los datos disponibles sí muestran un nivel superior claro de conflictividad en la CAE con respecto al resto de Estado e incluso Europa, lo que indicaría la particularidad de Euskadi en este sentido.



## **CAPÍTULO I. LA “FEMINISTACIÓN” DE LOS SINDICATOS Y LA REPRESENTACIÓN DE LAS MUJERES**

*No es lo mismo luchar en primera persona por mis condiciones de trabajo. Quiero luchar por tus condiciones de trabajo. Intento que tú te organices y que tú luches (Entrevistada 7)*

Los sindicatos son actores sociopolíticos estratégicos que representan los intereses de las personas trabajadoras, teniendo su actividad un impacto importante en la mejora de las condiciones de vida de gran parte de la población. Pero como apuntamos antes, existe una tendencia en Europa a la disminución de personas afiliadas y a la pérdida de estatus público, lo que le coloca frente a la necesidad de modernizarse, revitalizarse y renovarse (Richard Hyman 2007, p. 195). Cambios que parecen venir de la mano de las mujeres que son las que más se están afiliando y asumiendo cada vez más responsabilidades sindicales, como veremos en este capítulo. Esto último a su vez, incide en la eficacia de los sindicatos en la medida en que mejoran su capacidad de dar respuesta a los intereses de las mujeres en los centros de trabajo (Anne-Marie Greene et al. 2021). El aumento de la afiliación y representación sindical de las mujeres son parte de la ruta de las mujeres hacia el liderazgo, así como del proceso de “feministación” de los sindicatos.

Consideramos que la “feministación” de los sindicatos es también una respuesta a la feminización del trabajo. Entenderemos por este último “no sólo, y no tanto, el ingreso masivo de las mujeres al mercado de trabajo, sino un proceso mucho más articulado y complejo: por un lado, el hacer extensivo a toda la fuerza de trabajo de rasgos que históricamente han caracterizado al trabajo femenino, es decir la obligación de la plena disponibilidad de tiempo, la intermitencia, la gratuidad laboral; por el otro lado, una modalidad específica de explotación que pone a trabajar a las subjetividades en sí mismas, los estilos y formas de vida, las aptitudes lingüísticas, afectivas, relacionales.” (Marina Montanelli 2022, pp. 89-90). Esta conceptualización es fundamental para analizar en qué medida los sindicatos integran una perspectiva feminista en su análisis y acción sindical, aspecto sobre el que volveremos al final de este informe.

A partir de la información obtenida, estimamos que en la CAE se ha ido produciendo una “feministación” de los sindicatos. Este proceso implica el incremento de la afiliación y participación sindical de las mujeres, así como una mayor representación en los órganos de decisión y el hecho de que los sindicatos incorporen la perspectiva de género en su agenda sindical de forma prioritaria, llegando incluso algunos de ellos a declararse feministas. Este cambio, en parte, obedece a la feminización del trabajo, así como a un contexto social cada vez más sensible con las reivindicaciones de las mujeres. No obstante, la feminización de los sindicatos no debe entenderse de una manera mecánica (Fillieule, et al., 2019, p. 29) y va mucho más allá de una representación estadística o de una agenda sindical renovada. **La feministación también está relacionada con las formas de hacer y entender la acción sindical desde una perspectiva feminista.**



Para comprender mejor este proceso, además de apoyarnos en datos estadísticos extraídos de fuentes oficiales o proporcionados por los propios sindicatos. En este capítulo mostraremos la opinión de las participantes en nuestro estudio. Particularmente, sobre lo que ellas creen que son las razones que tienen las mujeres para afiliarse a un sindicato, sobre sus reacciones cuando se les ha ofrecido un cargo de responsabilidad sindical o lo que significa para otras mujeres que en un centro de trabajo hayan delegadas sindicales. Asimismo, tratamos la cuestión de la representación de las mujeres en los órganos de dirección en los sindicatos de la CAE y el proceso por el cual se han ido construyendo estructuras paritarias.



## 1. Afiliación sindical de las mujeres: iniciando la ruta hacia el liderazgo sindical

*Yo creo que es histórico lo que está pasando en muchos sectores feminizados, las luchas que están abiertas es algo histórico, y que esto es irreversible. Nos costará más o menos resolver ciertos conflictos, pero ya... Esta es una tendencia que no va a parar (Entrevistada 9)*

**En los últimos años se registra una tendencia a una mayor afiliación de las mujeres a los sindicatos**, la cual contrasta con la continuada pérdida de densidad sindical. Esta tendencia se explica, en parte, por una mayor presencia de las mujeres en el mercado laboral. No obstante, este elemento resulta insuficiente para comprender por qué cada vez más las mujeres muestran mayor interés en los sindicatos que los hombres.

Según Vandaele, “la afiliación sindical entre las mujeres ha aumentado (ligeramente) en la mayoría de los países, vinculado a la proliferación del empleo en los servicios personales, públicos y sociales” (2020, pp. 12-13). Tomando datos de la OECD/AIAS ICTWSS Database en 2019<sup>7</sup>, este autor recoge la tendencia a la creciente afiliación de las mujeres a los sindicatos, aunque en el caso del Estado español el porcentaje de afiliación (según los datos disponibles) era menor que el resto de los países de Europa Meridional, sólo por encima de Grecia (véase la Tabla 2).

**Tabla 2. Participación media de la mujer en la afiliación sindical (2000-2016)**

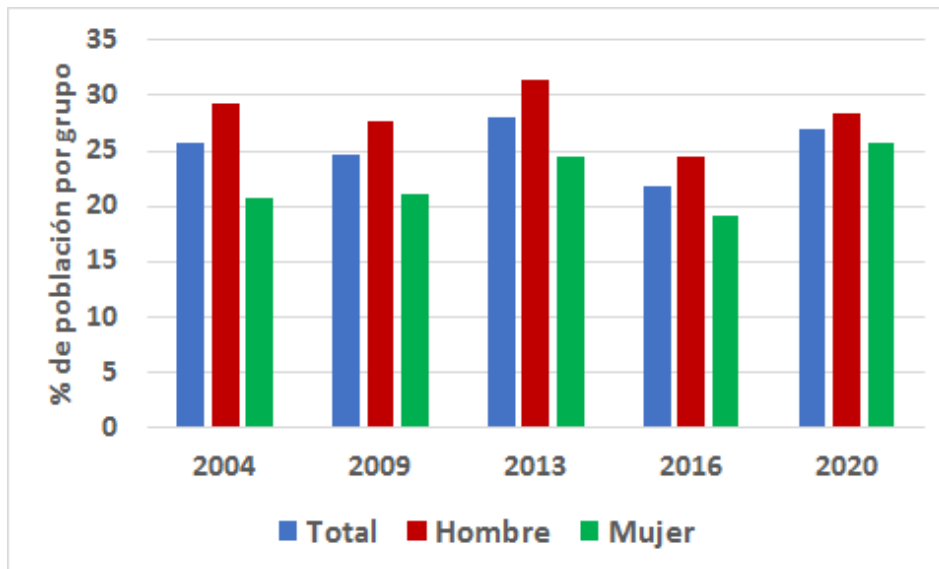
| <b>Países de Europa Meridional</b>      | <b>2000-2019</b> | <b>2010-2016</b> | <b>Variación</b> |
|---|------------------|------------------|------------------|
| Francia (2003, 2008, 2010, 2013 y 2016) | 45,10%           | 46,40%           | +1,30%           |
| Grecia (2002, 2004, 2008, 2010 y 2012)  | 27,80%           | 32,10%           | +4,30%           |
| Italia (2002 y 2012)                    | 38,30%           | 43,20%           | +4,90%           |
| Portugal (2002, 2006 y 2014)            | 41,50%           | 42,20%           | +0,70%           |
| España (2000, 2003, 2006, 2010 y 2014)  | 38,30%           | 41,90%           | +3,60%           |

Fuente: extraído de la tabla 4 de Vandaele (2000, p. 39)

<sup>7</sup> Jelle Visser, ICTWSS Data base. version 6.1. Amsterdam: Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies AIAS. Véase: [uva-aias.net/en/ictwss](http://uva-aias.net/en/ictwss)

**En la CAE la afiliación sindical de las mujeres también está en alza.** Datos de la ECT del Departamento de Empleo y Trabajo del Gobierno Vasco de 2020 muestran una evolución positiva de la proporción de mujeres asalariadas y asimiladas que se afilian a un sindicato. Si bien, todavía la proporción de hombres está por encima en el período 2004-2020 la diferencia tiende a estrecharse. La proporción de afiliación de mujeres se sitúa en el 25,7% en 2020. Pasando de una diferencia de 8,6 puntos porcentuales en 2004 a 2,6 en 2020 (gráfico 5).

**Gráfico 5. Proporción de personas afiliadas a una organización sindical en la CAE (2004-2020)**



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del capítulo 2 de la ECT 2020 del Gobierno Vasco

**Para el análisis de las razones que explican la afiliación sindical de las mujeres,** en términos generales los estudios que se ocupan de explicar los determinantes de la afiliación sindical distinguen, según Beneyto et al. (2016, p. 27), “entre los de nivel macro (factores coyunturales, estructurales e institucionales) y los de nivel micro (sociodemográficos y culturales)”. Estos autores también distinguen entre variables de impacto fuerte, medio y débil, ubicando la brecha de género dentro de las variables de impacto débil para la afiliación sindical. Al respecto, señalan que “en términos de afiliación sindical la brecha de género presenta una distribución desigual, si bien con tendencia a reducirse llegando, incluso, a invertirse en algunos países (Dinamarca, Finlandia, Suecia, Reino Unido, entre los más importantes), siendo también poco significativa la nacionalidad de origen de los trabajadores.” (Beneyto et al. 2016. p. 28)

En el caso de las determinantes de la afiliación de las mujeres en particular, encontramos que algunos de los factores con los que se tiende a explicar la afiliación sindical en general se repiten. Así, serían las propias características del mercado de trabajo y el tipo de contratación y sector en el que se incorporan las mujeres las que podrían incidir en una mayor o menor

afiliación. No obstante, **frente a las explicaciones que colocan el acento en los factores macro o estructurales, todavía encontramos aquellas basadas en estereotipos de género, las cuales cada vez más pierden credibilidad.**

### **1.1. Explicaciones estereotipadas sobre la afiliación sindical de las mujeres**

Charlotte Yates (2006) llama la atención sobre teorías que achacaban a las características “innatas” de las mujeres su menor propensión a apoyar los sindicatos (por ejemplo, supuesta naturaleza pasiva de las mujeres, deseo de evitar conflictos como las huelgas, o incluso mayor probabilidad de construir relaciones personales y emotivas con sus empleadores y gerentes). Apunta esta autora que también resultan estereotipadas las explicaciones basadas en el mercado de trabajo que consideran que las mujeres tienen un compromiso más débil con el trabajo por ser las segundas asalariadas en la familia o porque su intermitencia en el mercado de trabajo les lleva a mostrar menor interés en mejorar sus salarios y condiciones de trabajo a través de la sindicalización.

Lejos de esas perspectivas, quienes entrevistamos para nuestra investigación comparten una visión poderosa sobre la iniciativa de las mujeres para pelear por sus derechos laborales. De hecho, desde este punto de vista, la necesidad de ser económicamente independientes constituye un elemento motivador para reivindicar la lucha sindical. Veamos algunos testimonios:

¡Eso es! Ya no estoy dependiendo del salario de mi marido. Entonces claro, si tengo yo, y quiero vivir, y quiero ser independiente económicamente por si algún día me va mal el matrimonio y tengo que salir por ahí, tengo que luchar por mis derechos. (Entrevistada 20)

Hasta un momento histórico, las mujeres llevaban el sueldo a casa y era el segundo sueldo. Claro, la vida va cambiando, y empieza a ser el primero. Y luego hay muchas mujeres que se han encontrado con, bueno, su vida personal, de repente ha tomado otro camino. Se ha separado y se ha encontrado con la necesidad de que con ese sueldo tiene que vivir, tiene que mantener una situación, y entonces no le queda más remedio de decir: “A afianzar” (Entrevistada 2)

Asimismo, varias investigaciones, incluida la nuestra, muestran lo equivocado de estas teorías. Las sindicalistas que entrevistamos señalaron unánimemente causas estructurales del mercado laboral que afectan al género como elemento explicativo del aumento progresivo de las mujeres a los sindicatos. En primer lugar, entienden que las mujeres se han afiliado en la medida que se han incorporado al mercado de trabajo, como afirma la siguiente entrevistada:

¡Hombre! Porque ahora las mujeres estamos en el mercado laboral. Hace treinta años [...], ¿cuántas mujeres había en el mercado laboral? ¿Cuántas? Nuestras madres... Yo hablo por la mía. Tenía cuatro hijos, bastante tenía con estar en casa, (...) pocas mujeres salíamos a

trabajar. Entonces, pues es normal que también se afilien. Y porque están viendo también que hay muchas diferencias y muchas injusticias, que eso hay que combatirlo (Entrevistada 6)

No obstante, también precisan que la incorporación de las mujeres al mercado de trabajo se ha producido de manera desigual entre sectores, copando aquellos más precarizados. De esta forma, es la feminización de los sectores más precarios lo que principalmente explicaría la mayor afiliación de las mujeres a los sindicatos. Por tanto, aquellos sectores feminizados y que cuentan con menor tradición de lucha sindical serían los que se están incorporando en época más reciente a la actividad sindical. En palabras de una entrevistada: “desgraciadamente, una persona se afilia cuando tiene un problema. Y a veces ocurre que son las mujeres quienes más problemas pueden tener” (Entrevistada 10). Otra mujer lo analiza de la siguiente manera:

Y porque ahora mismo las mujeres están trabajando en los sectores –no todas, pero una parte importante–, en los sectores feminizados, precarizados, con contratos a tiempo parcial, que requieren mayor... mayor apoyo, mayor mejora de derechos, mayores condiciones... entonces, bueno. Y porque al final el trabajo que hacen tus delegados y tus delegadas en los centros de trabajo, pues al final es una herramienta para que la gente se afilie también, claro. (Entrevistada 15)

Concretamente, aluden a los sectores de limpieza, educación, sociosanitario de cuidados, etc. como los paradigmáticos en este sentido: “entonces, eso nos hace estar en la calle, porque ahí sí que hay un... ¿cómo diría yo?, una discriminación salarial” (Entrevista 6). La diferencia resulta evidente para las mujeres que trabajan en sectores masculinizados como el del metal, que disfrutaban de convenios fuertemente peleados durante décadas y donde estar afiliado es la norma. Esta situación se corresponde con una de las variables de impacto fuerte de afiliación sindical a las que se refieren Beneyto et al. (2006, p.28), entre las que incluyen la existencia de empresas grandes y de estructuras sindicales dentro del centro de trabajo. Una de las entrevistadas lo explica así:

Es que yo, en las empresas en las que he estado trabajando, el 95% de la gente está afiliada. O sea, no puedo valorarlo si se afilian más mujeres que hombres. En las empresas en las que yo he trabajado, prácticamente todo el mundo está afiliado. (...) Y porque trabajo en empresas muy grandes, que tienen convenio propio; entonces, al final... Quiero decir, que, porque tú estés sindicado, nadie te mira de otra manera, al contrario; si no estás sindicado, parece que eres el raro. Entonces, ya te digo, estamos todos sindicados: independientemente del sexo, está todo el mundo sindicado. (Entrevistada 24)

**Aun así, por anacrónico que parezca, las explicaciones estereotipadas sobre el comportamiento de las mujeres en relación con la afiliación sindical subsisten (aunque de forma encubierta), pese a que los datos demuestran la tendencia creciente de afiliación.** Por ejemplo, algunas investigaciones que atribuyen la creciente afiliación sindical de las mujeres a su mayor presencia en el sector público lo razonan

señalando que esto obedece a que en este sector hay una menor oposición de los empleadores. Yates (2006, p. 571) denuncia que esto termina reforzando la opinión de que las mujeres se sindicán más en entornos protegidos, en los que hay menos conflictos y menos compromiso con la sindicación. Otro tanto sucede cuando se intenta explicar la menor afiliación de las mujeres en centros de trabajo pequeños enfatizando en las relaciones ambiguas, personalizadas y con frecuencia paternalistas que mantienen las trabajadoras y la gerencia. Como apunta Yates (2006), deberían atenderse otros factores como las presiones que reciben de los empleadores o incluso el acceso inadecuado a la representación sindical (debido a una estrategia errónea o la dificultad de los sindicatos para acceder a esos centros de trabajo).

De nuestra investigación se desprende una imagen fuerte, autónoma y reivindicativa de las mujeres, que han entendido que nadie va a luchar por ellas más que ellas mismas. Lo expresan de la siguiente manera:

Y aparte de eso, las mujeres también han entendido la necesidad de la lucha, y bueno, pues están... (...) Y yo creo que eso es lo positivo de todo esto. Que ya no nos resignamos a tener otro papel en la sociedad, en las relaciones laborales; que ya hemos entendido el porqué de las cosas. (Entrevistada 9)

Pero es que aquí, ellas empiezan a darse cuenta que tienen que pelear por sus condiciones de trabajo, y que nadie las va a sacar de... O sea... Que ni los jefes, ni los hombres, van a pelear...; entonces, ellas mismas, yo creo que ellas van cogiendo lo que ahora se llama... (...) El empoderamiento de decir: "Si no peleo por mis cosas, mal vamos." (Entrevistada 2)

No obstante, también encontramos declaraciones que subrayan el camino abierto por otras mujeres de sectores precarizados, contrastando la idea de que la trayectoria sindical de las mujeres acaba de comenzar y bebe de la referencia a los sectores masculinizados. Esta entrevistada lo narra así:

Pues aquí lo que vemos claro es que no es casualidad que todos los sectores feminizados son los que peor están, [en cuanto a] las relaciones laborales: limpieza, comercio, las residencias... No es casualidad; entonces, a pesar de que los salarios son más bajos, creo que las luchas de otras muchas mujeres en otros sectores... Yo, cuando entré aquí... Hoy en día la limpieza sigue siendo muy importante... y lo vemos; esas mujeres... Yo, cuando entré aquí, alucinaba, ¿no? Esas luchas que hacían. Y van consiguiendo mejoras. (Entrevistada 4)

En todo caso, las explicaciones que intentan explicar una supuesta menor propensión de las mujeres a la afiliación sindical basadas en la creencia de que ellas tienden a evitar el conflicto, pierden credibilidad por los datos que arrojan investigaciones tanto en el ámbito anglosajón como en el entorno más cercano. **Nuestra investigación muestra que las mujeres sindicalizadas tienen muy claro la existencia de un conflicto de clase, otra cosa es**

### **cómo lo afrontan (teniendo en cuenta las circunstancias en que deben desarrollarlo).**

Lo tienen claro la siguiente entrevistada:

Curiosamente en salud, la gente que está afiliada no son los médicos y las enfermeras. Normalmente son auxiliares, limpieza (...). Yo no digo que igual sí que hay alguna enfermera, pero están más corporativizadas en sus sindicatos y así; entonces, ahí en el conjunto de toda la clase obrera dentro de la corporación, digamos, en ese sentido es más difícil...despertar interés... (...) Lo de la clase... porque en Educación lo veréis también, aquí en la Universidad. Es lo mismo. Nosotras, ¿a quién tenemos afiliadas? A las de limpieza, a las de... O sea, profesorado, poco. (Entrevistada 1)

## **1.2. Explicaciones basadas en las características del mercado de trabajo, la división sexual del trabajo y las estrategias de los sindicatos**

Parte de la literatura feminista sobre afiliación sindical de las mujeres encuentra resonancia en aquellas explicaciones basadas en la participación de las mujeres en el mercado de trabajo. Yates (2006) se refiere a aquellas interpretaciones según las cuales **las mujeres sí desean sindicalizarse, pero es su situación laboral y familiar lo que se lo impide**. Entre estos factores estarían: la falta de corresponsabilidad familiar para el cuidado de los hijos (lo que a su vez podría generar conflictos en una pareja), la doble o triple jornada laboral o las particularidades de trabajar en lugares de trabajo pequeños y a menudo paternalistas (Julie White, 1980, como se citó en Yates, 2006).

En esta línea, y coincidiendo con las respuestas de nuestras entrevistadas, también estarían los enfoques macro a partir de los cuales se intenta explicar las dificultades para la afiliación sindical que enfrentan las mujeres, quienes estarían exacerbadas por la regulación del mercado laboral. Al respecto, Cécile Guillaume y Sophie Pochic (2021, p. 250) y Guillaume (2018a, p. 558) y, refiriéndose a estudios anteriores sobre la infrarrepresentación de las mujeres en los sindicatos, señalan los siguientes entre otros factores:

- Segregación de género del mercado laboral.
- Concentración de mujeres en trabajos precarios y jornadas parciales.
- Patrones de trabajo discontinuos y ubicados en contextos no sindicalizados (particularmente mujeres con baja cualificación e inmigrantes).
- División de género del trabajo doméstico.

Torns y Recio (2011) también abundan en que la persistencia de la división sexual del trabajo restringe la participación de las mujeres. Para estas autoras, el modelo masculino de entender el sindicato y la participación sindical (sobre este aspecto volveremos más adelante) constituye una limitante, así como el hecho de que la lucha sindical en mujeres que soportan la precariedad laboral pueda conllevar la pérdida de su puesto de trabajo o, sencillamente, dificulta las posibilidades de afiliarse y actuar colectivamente. Por lo tanto, dentro de la lógica



de las condiciones ideales para que las mujeres se sindicalicen, tener un trabajo estable y calificado sería un elemento favorecedor (Guillaume y Pochic, 2021).

Por su parte, Yates (2006) llama la atención sobre el **peligro de exagerar los obstáculos estructurales, dejando de lado las barreras que pueden erigir los sindicatos para la afiliación de las mujeres**, como es, por ejemplo, una inadecuada estrategia sindical para llegar a los sectores más precarizados. Ya hemos advertido que los principales sindicatos de la CAE han identificado la necesidad de esforzarse en esta dirección, lo que conlleva repensar la forma en que estos se acercan a sus posibles bases, que en el caso de los sectores feminizados y precarizados presenta particularidades a tener en consideración.

Al respecto, podemos afirmar que cada vez son más las mujeres que se acercan al sindicato. Pero seguramente esto tenga mucho que ver con que los sindicatos a la vez se estén interesando por ellas y por sus sectores de trabajo, invisibles hasta hace poco para la acción sindical. Preguntadas sobre ello, analizan así las razones:

Yo creo que hay varias. Una, que el mercado de trabajo también es diferente. Que estamos llegando a colectivos de trabajadoras que igual antes no habíamos llegado. Que las mujeres cada vez se sienten más respaldadas por el sindicato, o sea, que encuentran reflejo en la organización de sus reivindicaciones, y que para nosotras ese es el elemento fundamental; es decir, llevar de lo periférico al centro, y que esas mujeres se sientan identificadas con nosotros y, sobre todo, con la acción sindical, que más allá... de lo global, estamos haciendo en centros de trabajo. (Entrevistada 17)

Pues hemos cambiado los sindicatos. En la medida que los sindicatos nos hemos acercado a esos sectores, y bueno: nos hemos acercado, hemos hecho un trabajo con esos sectores, con esas mujeres, y han conocido lo que es la lucha sindical, el instrumento sindical, y le ven utilidad. Antes igual, ni siquiera... (...) El sindicato estaba centrado en el sector "industria"... (Entrevistada 3)

### **1.3. Contexto biográfico y motivaciones para afiliarse**

En cuanto a otros elementos que dificultan a las mujeres participar activamente en los sindicatos, estarían los relacionados con su **contexto biográfico**. De esta manera, no tener personas a cargo o contar con una pareja solidaria favorece el activismo sindical de las mujeres (Guillaume y Pochic, 2021). Evidentemente, estos planteamientos apuntan a un escenario ideal en el que ellas se benefician de un mercado de trabajo regulado y en el que la división sexual del trabajo en la sociedad está como mínimo menos acentuada. Pero la realidad es diferente y, de hecho, nuestra investigación arroja que no se puede esperar a ese punto de partida para favorecer la afiliación sindical. Por el contrario, **avanzar hacia condiciones estructurales favorecedoras hace parte de la lucha sindical desde la que ya participan las mujeres**.

**Las motivaciones de las personas para afiliarse a un sindicato forman parte de la ruta hacia el liderazgo sindical.** En general, no suelen establecerse diferencias entre las motivaciones de un hombre y una mujer. Investigaciones realizadas por Geraldine Healy y Risa Lieberwitz (2013) en el ámbito anglosajón señalan, entre otras razones (de mayor frecuencia a menor), las siguientes:

1. Antecedentes familiares: se considera relevante que en la familia haya personas que hayan desarrollado actividad sindical. Generalmente esto conlleva un mayor conocimiento de los sindicatos y una mayor conciencia de la lucha sindical, lo que favorece la comprensión de la decisión de afiliarse.
2. La experiencia en el lugar de trabajo: percepción de injusticia y del potencial movilizador de los sindicatos para luchar contra la injusticia.
3. Razones ideológicas: creencia en los sindicatos, antecedentes educativos, creencias feministas, participación en movimientos sociales afines, afinidad en cuanto a opiniones políticas, ética religiosa.
4. Por protección personal.
5. Razones instrumentales e individualistas: relacionado con los beneficios que se cree se derivan de la afiliación sindical. Esto fue significativo en los Estados Unidos, más no en el Reino Unido.

**Todas estas motivaciones pueden tener una lectura de género, particularmente la percepción de injusticia en el lugar de trabajo, las razones ideológicas o la protección personal.** Así, además de la conciencia de clase, las mujeres pueden percibir que la injusticia que sufren deviene no sólo de su condición de trabajadora, sino también del hecho de ser mujer. La discriminación que pueden sufrir como mujeres en el mercado trabajo, al encontrarse con limitaciones en el acceso a un puesto de trabajo, en la promoción interna o con la brecha salarial, así como con las condiciones precarias de ciertos sectores feminizados, son razones que pueden acentuar su sensación de injusticia y motivar su afiliación sindical.

Nuestra investigación refleja con claridad las razones señaladas por Healy y Lieberwitz que se acaban de mencionar. En primer lugar, el entorno familiar resulta clave para inculcar una cultura de valores afines a la sindicalización de varias de nuestras entrevistadas y que impacta directamente en su trayectoria. La familia constituye un referente por el ejemplo y por la cimentación de una disposición a leer los conflictos laborales en clave de lucha colectiva por los derechos de las personas trabajadoras.

La Entrevistada 5 cuenta que se afilió al sindicato en 1989 por su madre, trabajadora de Osakidetza, que le hizo pensar que necesitaba estar afiliada desde el momento en que comenzara a trabajar: “me iba a dar un poco más de empaque, ¿no? El decir: estoy afiliada, si algo tiene que pasar, yo estoy cubierta o asesorada por alguien” (Entrevistada 5). Como este, traemos aquí varios ejemplos:

En mi casa, tanto mi abuelo como mi padre y mi tío, (...) eran sindicalistas. (...) Lo había mamado desde el principio. Lo habías escuchado siempre en casa ¿no?, la reivindicación de los derechos y mejorar siempre la defensa del trabajador. Desde el punto de vista de ver a mi padre hacer huelgas, haciendo... Padre de familia, con nosotras dos y mi madre. Y entonces, bueno, al final, ese es un juego en el que tú siempre estás metida. Y lo escuchas, lo ves, por lo que hay que pasar... Encerrarte en una fábrica para pelear los derechos... Y bueno, eso, al que más y al que menos, a algunos se nos queda mucho dentro, y empiezas a ser muy reivindicativa. (Entrevistada 14)

Yo creo que realmente el mundo sindical, yo... me he criado con él un poco. El aita ya andaba metido en ello, de la época, de cuando se habían las manifestaciones en Bilbao, enormes y todo... (...) pues que lo he mamado un poco. (...) Me metí también un poco en ello viendo que la empresa en que estaba, empezaron a intentar como quitar cosas, y fue como: oye, si puedo hacer, ¿por qué no lo voy a hacer? (Entrevistada 21)

La militancia constituye otra vía de afiliación de nuestras entrevistadas, que desde su compromiso ideológico sienten la necesidad, casi inevitable, de vincularse al sindicato. Lo vemos a continuación:

Yo, de toda la vida, siempre he estado vinculada a la izquierda (...) y demás; y luego también, por militancia, y para tener un respaldo cuando comencé en el mundo laboral, digamos. (Entrevistada 8)

Llegué porque siempre me he movido, desde muy joven, muy joven, en espacios de militancia de la izquierda. En movimientos sociales, movimientos de mujeres; alguna organización política y, claro, también la sindical. Yo vengo de una familia, bueno, donde mi padre ha sido un militante activo a lo largo de toda su vida. Y bueno, eso nos han inculcado en casa, y hemos tenido una conciencia muy crítica con las cosas. Entonces, desde muy joven... (Entrevistada 15)

En el sindicato, me incorporé a finales del 95. Y fue una especie de tránsito, transición natural. Venía de marcos estudiantiles y juveniles... (Entrevistada 16)

Siempre he sido una persona comprometida, entonces afiliada siempre he estado. (...) Y es lo que te digo: tampoco he estado solamente en el sindicato. Yo me acuerdo cuando era una jovencita, también estuve en las listas de... De hecho, fui concejal de... (Entrevistada 18)

La principal motivación de quienes no han tenido una referencia familiar o un recorrido de militancia tan evidente despierta cuando las condiciones de trabajo en las que se encuentran les hacen pensar en la pertinencia de sindicalizarse. El sindicato se convierte así en la organización en la que buscar apoyo y respaldo. Ellas buscan al sindicato en un momento concreto de su vida y terminan vinculándose de forma más activa:

Quería quedarme embarazada, y estaba trabajando en una empresa muy chiquitina, e iba a ser la primera en quedarme embarazada; y dije... no quiero tener problemas, me voy a apuntar a un sindicato, y bueno, desde entonces llevo. (Entrevistada 24)

Yo entré con unas condiciones de contrato que, hasta esa fecha, se me mantuvieron, pero bueno, luego quisieron empezar a cambiarme, a hacerme ir a trabajar unos días que yo no tenía en el contrato y demás, y dije: pues es el momento de afiliarme y de que alguien me asesore. Y entonces por eso fue por lo que yo me afilié. (...) No conocía a ningún otro sindicato, eh, lo que pasa que... Sí es verdad que mi marido estaba afiliado al sindicato..., entonces dije: bueno, pues al mismo. Pues ya está. (Entrevistada 6)

Como yo considero que la manera de defender los derechos es a través de los agentes que se dedican a ello... Y sobre todo estando allí en el trabajo, a raíz de unos problemas que empezaron a surgir, laborales, pues bueno, contacto con diferentes sindicatos, me acabo afiliando a... (Entrevistada 22)

Sin embargo, la afiliación, bien sea por motivos de compromiso, de necesidad de mejora de las condiciones de trabajo, o ideológicos, no constituye la única vía de entrada a los sindicatos. Algunas de nuestras entrevistadas tomaron contacto con el mundo sindical a través de un contrato de trabajo:

Yo no tenía ningún vínculo sindical, y entré como abogada. Entré a través de un anuncio que se publica. El sindicato necesitaba abogadas. (...) O sea, yo me presenté como a un trabajo. (Entrevistada 3)

Entré liberada en el 97. (...) Cuando terminé la diplomatura de graduado social, fuimos a las listas del paro directamente, en aquel entonces. Y bueno. En el sindicato ya nos rescataron a unos cuantos y a unas cuantas graduadas sociales, y bueno, para mí fue una suerte. (Entrevistada 9)

Hice las prácticas, y como aprobé todo en junio, me dijeron: “bueno, si quieres, para el año que viene, puede haber algún puesto vacante aquí, te podemos llamar.” Y me llamaron. (Entrevistada 20)

Solo una de las 25 mujeres entrevistadas subraya en su relato el papel del sindicato de pertenencia, a través de su labor de apoyo en el sector, para captar su atención y comenzar a interesarse por la actividad sindical. No oculta que su padre fue también sindicalista y que favoreció que este tipo de organizaciones no le resultaran ajenas. Pero llama la atención que ninguna otra centralice esta forma de vinculación al sindicato. Veamos:

Y en aquellos años, hasta que conseguimos hacer las elecciones, nos venían a visitar –porque ahora voy yo– dos chicas que venían del sector [del comercio textil]. (...) y nos venían a visitar: que eran del sindicato... Y bueno, poco a poco, esa curiosidad empezó a florecer en nosotras, y decidimos crear un comité para regular las cuestiones que se daban en la empresa; (...). Fue difícil, porque hubo mucha presión por parte de la empresa, eras joven, no sabías dónde te metías, y... Pero bueno: el sindicato la verdad que ahí actuó muy bien, nos ayudó un montón (Entrevistada 4)

Que solo una de las entrevistadas haya hecho mención al proceso de reclutamiento del sindicato se corresponde con la crítica que hace Yates (2006) antes mencionada. Esto es, que se debe evitar sobredimensionar los factores estructurales y más bien revisar si la estrategia del sindicato en determinados sectores es la adecuada para llegar a más mujeres. En la encuesta realizada en nuestra investigación, de 57 mujeres el 42,1% piensan que es necesario que el sindicato dedique más recursos para atender a sectores feminizados y precarizados, siendo esta una forma de apoyar el surgimiento de liderazgos de mujeres en el sindicato.



## **2. Representación sindical de las mujeres en los centros de trabajo**

*Creo que el haberme visto muchas mujeres a mí, joven, de primeras... Con el problema que hemos tenido del ERE, con la huelga, o sea... Yo creo que a muchas mujeres les ha dado esa fuerza y esa... "Ostras, Y ¿por qué no? ¡Claro que sí!", ¿no? (Entrevistada 18)*

**El porcentaje de mujeres electoras, candidatas a elecciones sindicales y delegadas con respecto a los hombres ha aumentado en la CAE.** El informe "Estadística de la representación sindical en la CAV desde una perspectiva de género 2009- 2018" (Gobierno Vasco, 2020), muestra la evolución de la participación sindical de las mujeres en el territorio de Euskadi. Según este informe, el número de posibles votantes en las elecciones sindicales en la CAE ha disminuido en los últimos diez años, pasando de 448.949 en 2009 a 377.738 en 2018. El descenso ha sido más acusado en los hombres, mientras que el número de electoras se ha mantenido más o menos estable, lo que se ha traducido en un incremento del 39% al 45,1% (Gobierno Vasco 2020, p. 5).

Asimismo, en el período de 2009-2018 ha disminuido la brecha entre candidatas y electoras, así como entre delegadas y electoras, aunque el comportamiento es desigual entre los sindicatos y por sectores de actividad económica. En todo caso, los datos reflejan con claridad que la participación de las mujeres en la actividad sindical se ha ido incrementando en los últimos años.

En cuanto al número de personas candidatas a elecciones sindicales en ese mismo período, se ha mantenido estable alrededor de las 80.000, produciéndose un descenso en el caso de los hombres y un incremento en el de las mujeres, pasando del 29,9% al 36,1%. Un comportamiento similar se observa en la evolución de personas delegadas en elecciones sindicales entre 2009-2018: el número de personas delegadas ha descendido, reduciéndose el número de hombres, mientras que el de mujeres en términos absolutos se ha mantenido más o menos estable, siendo en 2018 de 6.251 mujeres. La disminución en el número de hombres ha conllevado que el porcentaje de mujeres haya aumentado del 30,5% 2009 al 36,9% en 2018.

Estos datos presentan variaciones según tipo de personal (laboral o funcionarial), así como en función de los sectores económicos. Según el informe antes citado, el incremento de la

participación de las mujeres en organizaciones sindicales de la CAE se ha producido en casi todos los sectores, aunque los hay todavía muy masculinizados. Por sindicatos, se aprecian también diferencias. Si bien en el período 2009-2018 el número de mujeres delegadas se ha incrementado en ELA y LAB –no siendo así en CC.OO. y UGT–, porcentualmente se ha incrementado en todos ellos. ELA ha pasado del 32% a casi un 40%; LAB de un 28% a un 36%; CC.OO de un 28% a un 34% y UGT en representación de las mujeres ha pasado del 29% al 32% (Gobierno Vasco, pp. 20 y 22).

Comparando los datos de 2009-2018 con los resultados de las elecciones sindicales celebradas en la CAE en 2022, se aprecia que en tres sindicatos el porcentaje de delegadas sindicales sigue incrementándose y en otro se mantiene. Por lo tanto, podemos afirmar que **en términos globales se mantiene la tendencia al aumento de la proporción de delegadas sindicales** (véase Tabla 3).

**Tabla 3. Porcentaje de delegados y delegadas sindicales por sexo. Datos a cierre de las elecciones sindicales en diciembre de 2022.**

| Sindicato | Mujeres | Hombres | Diferencia |
|-----------|---------|---------|------------|
| ELA       | 41%     | 59%     | -18%       |
| LAB       | 39,08%  | 60,92%  | -22%       |
| CCOO      | 36,90%  | 63,10%  | -26%       |
| UGT       | 32%     | 68%     | -36%       |

Fuente: elaboración propia a partir de información suministrada por los sindicatos.

Dado el incremento porcentual de delegadas sindicales que reflejan los datos y lo que supone pasar de afiliadas a asumir cargos de responsabilidad como delegadas en los centros de trabajo, resulta interesante analizar cómo se produce ese tránsito.

## 2.1. El paso de afiliada a delegada sindical

Los recorridos son diversos, algunas entraron en el sindicato contratadas para realizar trabajos como abogadas o técnicas de igualdad, otras fueron asumiendo cargos directivos desde muy jóvenes. Por el momento, nos interesan aquí aquellas que pasaron de ser trabajadoras de empresa a delegadas de su sector. ¿En qué momento asumieron esa responsabilidad?

Encontramos que las situaciones que dan lugar a que ellas den el paso de asumir responsabilidades como delegadas son múltiples. En algunos casos, es el propio entorno de trabajo quien les anima y les propone el cargo, como es el caso de las siguientes entrevistadas:

Pero luego sobre todo ya, me presenté a listas cuando un compañero ya se jubilaba, (...). Y bueno, como se sabía que yo estaba en el sindicato, pues me dijo el compañero que le cogiese el relevo. Y así lo hice. (Entrevistada 25)



Que estaba yo solamente afiliada, no teníamos ni representante sindical ni nada. Pero ¡bueno! No sé por qué motivo nos unimos las siete u ocho trabajadoras que estábamos, y dijimos que íbamos a hacer unas elecciones sindicales. (...) y salió otra compañera. (...) Dijimos... bueno, pues aquí, al final, nos lo vamos a comer todas. Entonces, hubo una compañera que estuvo cuatro años; en las siguientes elecciones hubo otra compañera que estuvo cuatro años; en la siguiente me tocaba a mí, y yo ya llevo... ¡doce! Porque ya no me han dejado... (Entrevistada 6)

En otros casos, es el propio sindicato quien les ofrece la posibilidad de ser delegadas. El respaldo por parte de la organización, también de compañeros y compañeras, resulta fundamental, especialmente para aquellas que trabajan en sectores masculinizados como sucede con la Entrevistada 24.

Me propusieron desde el sindicato, en la fábrica que estaba trabajando, que les había fallado una persona, y que ya habían sido las elecciones y eso; y que les había fallado una persona, y que si me apetecía entrar en el sindicato, como delegada, claro. Y bueno, me costó un poquito pensármelo, no sé qué, y al final decidí que sí, y eso. He estado ahí, no sé, unos cuantos años. (Entrevistada 24)

En 2010 conseguimos crear un comité. Y luego ya, posterior, en 2015, el propio sindicato me ofrece liberarme para dedicarme plenamente, toda mi jornada, pues a la actividad sindical. Y, en aquel momento, me pareció una grandísima idea, y lo cogí con mucha ilusión, la verdad. (Entrevistada 4)

Lejos de los estereotipos de género, encontramos a mujeres con una gran capacidad de iniciativa para llenar huecos donde identifican vacíos y necesidades a pesar de las dificultades, como hicieron las siguientes entrevistadas:

En principio, porque yo veía que, en mi servicio, había problemas (...) que había que mejorarlas de alguna manera, y que no se podía hacer nada si no estás ahí, o sea... (...) Y yo veía que, en mi servicio, si no estabas al pie del cañón, no... Las cosas pasaban de madre. Y eso me animó. Eso me animó. (Entrevistada 5)

Entonces, tocaba dar un paso adelante. Me lo propusieron... Sí que es cierto que... hay mucha gente que le pueda gustar ese trabajo pero que no se atreve a dar el paso, y que... digamos, que le da miedo el ponerse... eso, en un sitio ya donde la gente te ve, te identifica, y tienes que acudir a reuniones y demás. Yo, bueno, siempre he sido una chica echada para adelante, y que no le he tenido miedo a casi nada, y dije, sí, por qué no. No había tampoco gente dispuesta a ir primera en la lista, y dije, adelante. (Entrevistada 18)

Por otra parte, las respuestas al cuestionario que lanzamos muestran que de las 36 mujeres (un 63,2% de las encuestadas) que afirman que les gusta o les gustaría tener responsabilidades sindicales, un 77,8% indica que el motivo sería el compromiso que sienten con sus compañeros y compañeras de trabajo. En segundo lugar, consideran que las mujeres

debemos ocupar más puestos de responsabilidad (55,6%). Estas respuestas se alejan claramente de los estereotipos de género que algunas investigaciones aluden cuando analizan a las mujeres en puestos de responsabilidad y sus motivaciones para asumir este tipo de cargos.

## **2.2. Importancia de contar con mujeres referentes sindicales en los centros de trabajo**

Para la gran mayoría de personas trabajadoras tener un representante sindical en su centro de trabajo es lo que más importa. Al respecto, Greene et al. (2021, p. 41) señalan cómo la representación sindical en el centro de trabajo en general, y con la inclusión de mujeres en particular, tiene impacto en: la forma en que se hace el trabajo sindical; las negociaciones y consultas; y la calidad de la relación entre representantes del lugar de trabajo y las gerencias, y entre representantes del lugar de trabajo y personas empleadas. Algunas de las entrevistadas apuntan en esa dirección:

¡Hombre, pues sí! Sí que aportamos valores. Yo creo que es la constancia, esa fuerza interna que tenemos que... Yo no sé, es algo que... como que somos muy constantes, y muy... O sea, perseveramos en lo que queremos. Y luego, lo que sí hace el sindicalismo es que la figura de la mujer ha roto muchos esquemas a los hombres. O sea, ha dejado de pesar: “esta solo con los tacones, el pintalabios...” Y... “Que te vas a despeinar.” Yo eso sí lo he oído. “(...) ¡Te vas a despeinar!” Pues ya me peinaré. Es un poco como que... bueno, que estábamos para lo que estábamos, ¿no? Para ser un florero. Y yo creo que sí aporta el... ¡Soy mujer y no soy florero! Y sé por dónde quiero ir yo y todos los que están detrás mío, sean hombres o mujeres. (Entrevistada 5)

En la encuesta, llama la atención que la mitad de las mujeres que cuentan con mujeres referentes sindicales en su centro de trabajo, señalan que esto les ayuda a ganar autoconfianza como mujeres, justo lo que principalmente echan de menos (un 55,65%) las que carecen de referentes femeninos. Las que sí cuentan con mujeres lideresas en su trabajo, destacan en segundo lugar que también les aporta cercanía y empatía (47,9%). Solo un 20,8% responde que tener referentes mujeres les proporciona lo mismo que tener referentes hombres, lo que significa que para la mayoría el género establece diferencias en el liderazgo sindical.

En ese último sentido, también encontramos otros testimonios que relativizan el valor añadido que puede aportar una mujer, porque entienden que un/a representante sindical debe ser bueno, independientemente de que sea o no mujer. Además, consideran que las generaciones jóvenes dan menor importancia a la diferencia de género. Aun así, reconocen que cuando quieren tratar temas de género se nota la diferencia cuando estás rodeada de hombres y la manera cómo ellos abordan estos temas. Esto puede observarse cuando se negocian los planes de igualdad o hay que estudiarlo a profundidad. Una entrevistada lo relataba así:

No sé si es por resistencia pasiva o por activa, pero sí por ejemplo... Hay varias líneas de trabajo, ¿no?; consciente o inconscientemente, a los tíos les parecen más importantes unas que otras, ¿no? Por ejemplo, las líneas feministas, que pueden ir... “pues vamos a trabajar en las empresas, con la afiliación, la corresponsabilidad, brecha salarial, y protocolos contra la violencia machista”, que para nosotros son líneas clave. Líneas clave que, además, a partir de ahí, tú puedes generar mogollón de transformaciones; porque parece que no, pero con esos tres temas, tocas un montón de cosas, ¿no? O planes de igualdad, que acoge todo esto. Entonces claro, los tíos de repente estaban dando más importancia al calendario no sé qué, y al horario, y a la subida salarial. Entonces, eso es una resistencia. O decir: “bueno, las compañeras que están yendo a las reuniones donde se negocian los planes de igualdad, que lo negocien ellas”. Entonces, no están entendiendo que es una parte principal como las otras.” (Entrevistada 22)

En todo caso y, en el mismo sentido que afirman Greene et al. (2021, p. 43), contar con referentes sindicales incrementa la eficacia sindical, no solo porque puede favorecer en que más mujeres se unan al sindicato, sino porque “las mujeres aportan diferentes experiencias de vida, ideas, creencias y valores al sindicalismo en el lugar de trabajo que influyen en sus prioridades, objetivos y prácticas, mejorando la capacidad de respuesta de los sindicatos a los intereses de las mujeres”. De modo que, introduce diversidad y se amplía la mirada sobre las cuestiones que suceden en el centro de trabajo.



### **3. Agenda sindical feminista y representación de las mujeres en los órganos de dirección**

*Porque claro, una de las frases de esta organización era: “Es que ninguna quiere.” “Es que no hay mujeres.” “Yo ya quiero meter una en mi ejecutiva, pero es que no hay.” Entonces, esto, no es que no hubiera. (...) Los horarios, la jornada con todo el horario... los trabajos reproductivos que caían sobre las mujeres. Que sigue cayendo, pero bueno. En aquella época, mucho más. Eso limitaba, ¿no?  
(Entrevistada 15)*

#### **3.1. Agenda sindical feminista**

Desde hace varias décadas, los sindicatos de la CAE han ido dándole cada vez mayor centralidad al problema de las desigualdades de género en el mercado laboral. La Marcha Mundial de las Mujeres en el año 2000 constituyó un hito en esta materia. Cada sindicato ha incorporado esa reflexión con distintos matices. Pero no cabe duda que hoy en día la perspectiva de género ha dejado de ser un añadido más para convertirse en una lente explicativa a partir de la cual se analizan los cambios en el modelo productivo y en el mercado de trabajo. Incluso, algunos han ido más allá y han asumido una mirada feminista que ofrece no sólo una comprensión más amplia del funcionamiento del llamado “capitalismo heteropatriarcal”, sino como un horizonte futuro por el que hay que luchar. Al menos, así lo reflejan las ponencias aprobadas por los sindicatos de la CAE en sus últimos Congresos (aunque varias de las ideas que recogen ya aparecían en documentos anteriores).

Así, ELA en su 15º Congreso (2021), desde el inicio apuesta “por una transformación social, ecológica, democrática y feminista” en la que afirma que la “salida de la crisis será feminista” (título de un documento anterior del propio sindicato), otorgándole gran importancia a la sostenibilidad de la vida y situando los cuidados en el centro. Hace especial referencia a la dignificación del valor del trabajo, particularmente el de los sectores precarizados y feminizados.

Por su parte LAB, en su 10º Congreso (2020) plantea la necesidad de profundizar en el sindicalismo feminista y ecosocialista, así como convertirse en un sindicato antirracista. En su caso, la transición hacia un nuevo modelo ecologista, socialista y feminista requiere colocar

la vida de las personas y del planeta en el centro. Reconocen la importancia de las tareas de cuidado para sustentar la vida. Su objetivo es superar la división sexual del trabajo, lo que les lleva a “priorizar la lucha contra la brecha salarial y por visibilizar las luchas de los sectores feminizados, así como para profundizar la discriminación en la contratación de mujeres en sectores masculinizados” (p. 19).

En el caso de CCOO, también recogen ideas expuestas en anteriores Congresos sobre la discriminación de las mujeres en la sociedad y en el trabajo, así como la necesidad de lograr la igualdad efectiva entre mujeres y hombres. En Euskadi, en las ponencias del 12º Congreso (2020) se muestran críticos con un modelo que genera desigualdades y pobreza, a la vez que “reproduce un modelo patriarcal que nos discrimina a las mujeres...” (p. 3), entre otras cuestiones. Dentro de sus “líneas estratégicas y restos sindicales” dedican un punto específico a las “reivindicaciones feministas”. En este recogen las principales cuestiones de interés para las mujeres y la importancia de reforzar la mirada feminista en su trabajo.

En UGT, el programa de acción de su 13º Congreso tiene un espacio dedicado a lo que denomina “Igualdad. UGT feminista”. Además de mencionar su compromiso histórico, señalan como uno de sus ejes más importantes “la defensa de la igualdad de trato y de oportunidades para todas las personas y la no discriminación sea cual sea su condición o circunstancia personal y/o social” (p. 1). En el caso específico de la igualdad efectiva de mujeres y hombres, expresan su compromiso y, aunque reconocen los avances, también advierten que todavía hay mucho por conseguir. En esa materia le dan importancia al Diálogo Social y la Negociación, así como a un mejor desarrollo normativo sobre igualdad (p. 2).

Desde el punto de vista de nuestras entrevistadas, resulta evidente la apuesta de los sindicatos por incorporar cuestiones que afectan a las mujeres trabajadoras y por responder a los conflictos protagonizados por los sectores feminizados, elementos que no se habían atendido hasta el momento. De aquí parte la feminización a la que estamos aludiendo y así lo analizan algunas de las protagonistas de nuestra investigación:

Luego también, dentro del sindicato se les ha dado más importancia a todos los temas de igualdad relacionados con la mujer; relacionados con brecha salarial... mucha más implicación en ese sentido. ¿Qué te diría? No sé si en los últimos diez años o así. Siempre ¡claro!, quienes hemos estado en ese ámbito siempre hemos dicho, ¿no? Es como el *txokito* de las chicas, la igualdad. Parece que solo tenemos que estar nosotras ahí. Que es la típica “secretaría maría”... [...] Llevabas cuatro tonterías, y no se le daba la importancia que tiene. Entonces, en los últimos años, ya se le ha dado importancia de decir, es algo transversal. (Entrevistada 10)

Y luego también, estos últimos años, el sindicato se posiciona mucho en el sentido de darle más visibilidad a los trabajos que tienen que ver con el cuidado. (...) Y bueno... Visibilizar esos trabajos, también, ¿no? Yo creo que, poco a poco, somos un sindicato en el que las mujeres están representadas, quiero decir... (Entrevistada 8)

La conciliación, la brecha salarial, los planes de igualdad, la atención a sectores feminizados y precarizados del mercado laboral, etc. constituyen algunas de las reivindicaciones que los sindicatos han ido incorporando a su agenda. Prestar atención a las cuestiones de género no necesariamente te convierte en un sindicato feminista, pero constituye una novedad con respecto al pasado, y hacerlo requiere la toma de una serie de compromisos internos. Por lo tanto, algunos de forma más desarrollada que otros, los diferentes sindicatos han asumido objetivos específicamente dirigidos a abordar las cuestiones de género. Traemos aquí algunos testimonios:

Por ejemplo. En estos momentos, la pelea es si la brecha salarial... Si las medidas de la brecha salarial tienen que ser determinantes a la hora de firmar un convenio. Claro. Tú dile a alguien que ha conseguido, que le van a subir el convenio el IPC no sé cuántos, que nosotros no vamos a firmar porque ese convenio no llega a todas las mujeres. O no tiene el mismo impacto que en las mujeres. ¡Buah! [...] Por ejemplo, ahora sí que les hemos... estamos tratando de implementar la estrategia de cuidado... Nosotros le estamos diciendo a la gente de industria y demás. La defensa de un nuevo modelo de cuidado la vais a hacer vosotros en la industria. Que no es una cuestión de las compañeras cuidadoras tienen que tener mejores condiciones. Es que tú te vas a ir a la industria, con tu buzo y tu sección sindical, y vas a tener que hablarles del modelo de cuidado, del porqué lo hacemos las mujeres; de por qué esto, y por qué necesitamos un sistema, ¿no? Entonces: si son resistencias, pero no quiere decir que no hayamos avanzado (Entrevistada 16)

Ahora mi objetivo... Lo que es mi trabajo, en estos momentos, es todo el tema... está en auge los planes de igualdad. Todas las empresas están ahora... sobre todo las empresas que dependen de una subvención, se les obliga el plan de igualdad; entonces, todas están ahora corriendo porque tienen que ser negociado con los sindicatos, entonces se les pone en contacto con nosotros, y meternos con todas las empresas a confeccionar los planes de igualdad, y con lo que lleva a mejorar el convenio colectivo... (Entrevistas 13)

**Los sindicatos frente a la introducción de los planes de igualdad en las empresas.** La obligación legal de las empresas de contar con un plan de igualdad ha sido en general recibida positivamente por todos los sindicatos, por lo que supone avanzar en esta materia en las empresas. No obstante, la manera en que en algunas empresas se toman el tema, también ha sido objeto de crítica, por lo que hay mucho trabajo por hacer. Al respecto, las áreas de la mujer/igualdad tienen un renovado protagonismo en la medida que ellas aportan conocimiento para comprender cómo se produce y se manifiesta la desigualdad dentro de las empresas. En la práctica, esta área se pone al mismo nivel que otras que tradicionalmente han tenido más peso dentro de un sindicato, como, por ejemplo, la negociación colectiva. Ello ayuda a consolidar su importancia estratégica dentro del sindicato. También está suponiendo un esfuerzo importante para formar delegados y delegadas que deban negociarlos.

Los diferentes sindicatos analizados son conscientes de la oportunidad que les brinda la negociación de los planes de igualdad para incidir a otros niveles e introducir cuestiones que afectan a las relaciones de género. Como ellas mismas expresan, los planes de igualdad les posiciona en un lugar ventajoso para poder incidir en este sentido:

Entonces sí que vimos la poca implicación desde las empresas, igual hasta también desde el sector sindical, eh. A ver, vamos a ser realistas, porque también... “¡jo, ¡qué marrón tener que negociar esto!” Por eso la importancia de concienciar desde nuestro interior. Entonces, sí que estamos ahí para decir, a nivel interno también, oye, esto es negociación colectiva, no es cualquier cosa. Aquí estamos también... Que al final es legislar en el ámbito laboral, el plan de igualdad también. La importancia no solo del plan de igualdad sino de esas medidas que podemos meter en el propio convenio. Entonces, nosotros creemos que le damos otra mirada totalmente diferente. (...) (Entrevistada 10)

Otra cosa es que nosotros los planes de igualdad los estamos utilizando estratégicamente, para poder hacer trabajo feminista con delegados y delegadas, pero el objetivo no son los planes: es que la negociación colectiva sea feminista y que podamos incluir las medidas feministas, ¿no? Y llevas la conflictividad ahí también. (Entrevistada 1)

También observamos que no es igual abordar los planes de igualdad en sectores feminizados, donde la negociación la llevan a cabo mujeres para mujeres que en sectores masculinizados, donde son los varones los que principalmente representan los intereses de sus compañeras. Lo vemos en la voz de las siguientes mujeres, pertenecientes a sector feminizado y masculinizado respectivamente:

O sea, íbamos a las negociaciones del plan de igualdad, e iban todos hombres, ¿sabes? Era como muy complicado, porque yo me acuerdo que los primeros días, todo lo que conseguimos, fue que nos hicieran ropa para nosotras; o sea... específica. Yo decía, a ver, que hay muchas cosas que arreglar; que a mí me den una camiseta entallada me parece una tontería, al lado de... Y a ellos les parecía: “ah, mira, pues bueno. Ya hemos conseguido algo para las mujeres.” (...) Que vale, que también es importante, pero creo que en una empresa donde hay tantos hombres, habría primero otras cosas. (Entrevistada 24)

Yo estoy metida en el tema de igualdad por ejemplo en mi trabajo, en mi empresa, para lo del plan de igualdad. (...) Fíjate lo que me parece más curioso. Prácticamente somos todo mujeres. Todo mujeres. Para hacer el plan. (...) Sí que hay algún hombre, sobre todo por parte de la empresa (...) pero somos más las mujeres las que estamos ahí. Como al pie del cañón. (Entrevistada 21)

Los retos presentes por delante son grandes, los logros obtenidos desiguales. En cualquier caso, la incorporación del género en la agenda de los sindicatos ha dado lugar a reivindicaciones, conflictos y luchas impensables hasta épocas recientes. Las siguientes entrevistadas lo narran desde estados de ánimo diferentes:



Yo creo que he conseguido muchas cosas siendo delegada, porque iba a las negociaciones. Hemos conseguido que el plan de igualdad se retomase... ¡Hacer vestuario para mujeres! Porque, de ochocientas personas que estábamos trabajando, pues ya te digo, que el 8% éramos mujeres... igual estábamos... no sé; pero que ¡no teníamos más que un vestuario! (...) teníamos solo un vestuario de mujeres, y había gente que tenía que andar casi un kilómetro para ir a cambiarse. Y no sé, cosas así... Pues eso. En los mandos no había mujeres. El hecho de que yo entrase de delegada... Salió una supervisora, también mujer, que hasta entonces no habíamos tenido ninguna. No sé. Cosillas, que vas viendo que dices, es que hace falta. (Entrevistada 24)

Entonces, sí que es verdad que veíamos que todos cobramos igual en la empresa, hombres y mujeres, entonces ahí no había nada que hacer. (...) Entonces, lo vimos claro que teníamos que ir por la conciliación. Pero ¿qué decía la empresa? “Todos tenéis los mismos derechos, hombres y mujeres. No hay derecho para conciliar para nadie.” Entonces ahí, se cerraban... ¡claro! Si no le das facilidades para conciliar ni a un hombre ni a una mujer, es lícito, pero hay que ir más allá. ¿Quién tiene que conciliar? ¿Dónde están las bajas por maternidad? ¿Dónde están las excedencias? Que hay muchas en mi empresa, de excedencias. Todas son mujeres. No había ni un hombre que cogiese excedencia ni reducción; y en cambio, las mujeres somos la mayoría. (Entrevistada 23)

### **3.2. La representación de las mujeres en los órganos de dirección**

Guillaume y Pochic (2021, p. 254) afirman que, en comparación con otro tipo de organizaciones, los sindicatos están destinados a ser democráticos. En ese sentido, señalan que es en nombre de esta aspiración que las investigadoras feministas critican el “**déficit de democracia de género**” (Cockburn 1995, citado en Guillaume y Podric, 2021), término que denota la infrarrepresentación de las mujeres en las estructuras de toma de decisiones sindicales.

Atendiendo al problema de la infrarrepresentación de las mujeres en los órganos de dirección de los sindicatos, organizaciones sindicales de distintos países (por ejemplo, Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania o Ghana) **han establecido políticas de igualdad de género y de renovación sindical**. Al respecto, Lisa Hansen y Sue Ledwith (2012, p. 20) explican que lo hicieron a través de distintas estrategias, ya sea estableciendo reglas y procedimientos formales, proporcionando espacios estructurales para las mujeres (en algunos casos, también para otros grupos previamente marginados), facilitando así que entraran en todos los niveles de liderazgo en el sindicato. Como consecuencia de ello, se incrementó el reconocimiento formal de su liderazgo, aumentaron los recursos sindicales, cambiaron los equilibrios de poder y, sobre todo, se “envió mensajes significativos de apoyo a las mujeres y a otros grupos previamente marginados y a los progresistas de ideas afines, así como advertencias a quienes continúan resistiendo”.

No obstante, según Hansen y Ledwith (2012, p. 20 -21) estas políticas han tenido resultados variables, que oscilan entre la resistencia y la progresión. Aunque estas medidas fueron acompañadas de otras políticas de género y amplios sistemas de apoyo, las lideresas sindicales critican que no hayan sido adecuadamente integradas en la **estrategia principal del sindicato**. En ese sentido, basándose en Kirsch (2012), las autoras concluyen que, **de querer un cambio transformador en las organizaciones, es necesario proporcionar suficientes recursos a largo plazo**, teniendo en cuenta además que existe el peligro de considerar prematuramente que se han conseguido los objetivos, lo que puede servir de excusa para no hacer nada respecto la igualdad de género.

Por lo tanto, se puede afirmar que **acabar con la infrarrepresentación de las mujeres en los sindicatos es una decisión estratégica**. Aunque los sindicatos son organizaciones democráticas, existen condiciones sociales y organizativas que harán más probable que unas personas lleguen a puestos de dirección y otras no. De esto se colige que las desigualdades de género en las organizaciones no se puedan explicar simplemente a partir de las diferencias sexuales y de la teoría de los roles sociales. Por lo tanto, el foco de atención no se centra en las diferencias entre mujeres y hombres, sino en el hecho de que la diferencia sexual constituye la base de la distribución desigual de recursos y poder (Judy Wacjam, 1998). Y cambiar el régimen de desigualdad implica hacer cambios profundos en los sindicatos.

**En la CAE, cada sindicato ha llevado su proceso para promover una mayor representación de las mujeres en sus órganos de dirección.** Si analizamos los datos de las últimas décadas sobre la presencia de las mujeres en los máximos órganos de dirección ejecutiva, se constata que en algunos de ellos (ELA) solo empezó a haber representación de mujeres a partir del año 2000. En otros, si bien en sus primeros Congresos en los años setenta estuvo presente alguna mujer (como es el caso de UGT y CCOO), hubo períodos en los que no hubo representación. Con los datos disponibles, LAB es el primer sindicato que lleva la paridad a su comisión ejecutiva, incluso en 2004 cuando en el Comité Nacional había más presencia de hombres que de mujeres. Con carácter general, vemos que a partir de 2004 los porcentajes de representación de las mujeres comienzan a incrementarse, pero solo hasta los Congresos de 2021/2022 todos los sindicatos rozan la paridad (véase Tabla 4).

**Tabla 4. Evolución del porcentaje de representación de mujeres en el máximo órgano de dirección (1997-2022)**

|             | Año de Congreso |      |        |        |         |        |         |
|-------------|-----------------|------|--------|--------|---------|--------|---------|
|             | 1997/98         | 2000 | 2004   | 2008   | 2012/13 | 2017   | 2021/22 |
| <b>ELA</b>  | 0%              | 16%  | 33,33% | 33,33% | 33,33%  | 33,33% | 50%     |
| <b>LAB</b>  | *               | *    | 50%    | 58,33% | 53,84%  | 50%    | 50%     |
| <b>CCOO</b> | 14,28%          | 15%  | 14,28% | 30,76% | 50%     | 57,10% | 40%     |
| <b>UGT</b>  | 22,20%          | --   | 28,57% | 27,70% | --      | 60%    | 44%     |

Fuente: elaboración propia suministrada por los sindicatos u obtenida en prensa.<sup>8</sup> \*Dato no disponible

<sup>8</sup>El porcentaje de mujeres de ELA y LAB corresponden a sendos Comités Ejecutivos. Los porcentajes de

Si bien la evolución de cada sindicato en cuanto a una mayor incorporación de las mujeres en sus órganos de dirección ha sido diferente, la tendencia iniciada en 2004 se mantendrá con carácter general en todos ellos. En 2008, cuando la LO 3/2007 para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres ya había entrado en vigor, otro sindicato también incrementó notablemente la participación de las mujeres en la ejecutiva hasta alcanzar la paridad en 2013. En 2017, un tercer sindicato se sumará a aquellos con ejecutivas que ostentan una representación equilibrada de mujeres y hombres. En el último período congresual estudiado, dos sindicatos han experimentado una disminución en el porcentaje de representación de las mujeres en sus ejecutivas, pero se mantienen en la horquilla del 60%-40%, mientras que otro sindicato que aún no lo había hecho alcanza la paridad por primera vez.

Según las fuentes consultadas en la investigación, la decisión de avanzar hacia la paridad en los órganos de decisión se tomó, en la mayoría de los casos, antes de la LO 3/2007. No obstante, esta coincidencia entre la entrada en vigor de la LO 3/2007 y el hecho de que tres de los sindicatos estudiados aumentaran notablemente el porcentaje de mujeres en los órganos de dirección, sugiere, por un lado, que en algunos de esos sindicatos dicha Ley fue un acicate para avanzar hacia la paridad. Y, por otro, que en los sindicatos donde ya habían iniciado un proceso de promoción interna de mujeres sindicalistas, se facilitaba el cumplimiento de la Ley. En todo caso, la mayor parte de los sindicatos refiere que se ha tratado de procesos internos en consonancia con la asunción de una postura feminista, tal como lo recogemos a continuación.

ELA comienza a trabajar cuestiones de género de forma sectorializada en la década de los 90. En el año 2014 inicia, con el apoyo de una consultoría externa, un proceso de transformación interno orientado a cuestionar su modelo organizativo y actividad sindical desde una perspectiva de género. Este objetivo deriva, después de años de trabajo interno, en la presentación pública en 2021 del Plan Estratégico de Equidad de Género. Autocríticamente, ELA no se define formalmente como un sindicato feminista por considerar que esa proclamación debe ser coherente con una realidad que todavía se encuentra en camino de ser lograda.

LAB crea en el año 1995 la Secretaría de la Mujer. En el 2000 aprueba el I Plan de Igualdad para garantizar las medidas de participación de las mujeres en el sindicato. En el Congreso de 2017 definen el salto de pasar de una Secretaría de Mujeres a una Secretaría Feminista, lo que supone poner el foco de atención en el propio mercado laboral en su conjunto en vez de en las propias mujeres. También afirman que es el momento de la transformación feminista del sindicato. En 2019 aprueban el “Plan para vivir bien todas y todos” que busca situar la vida en el centro desde una perspectiva de género.

CCOO constituye la Secretaría de la Mujer a nivel estatal en el marco de su I Congreso Confederal celebrado en 1978. En su V Congreso Confederal celebrado en 1991, CCOO aprueba llevar a cabo en 1993 la primera Conferencia Confederal de Hombres y Mujeres,

---

CCOO y UGT corresponden a sendas Comisiones Ejecutivas.

donde se incorporó estatutariamente la medida de introducir cuotas de género para asegurar la participación de las mujeres. En 2008 aprueban el Plan de Acción por la Igualdad y en 2021, coincidiendo con su 12 Congreso Confederal, CCOO incorpora a sus estatutos su definición como sindicato feminista.

Por último, UGT crea en 1983 el Departamento Confederal de la Mujer, Desde el año 2002 cuenta con una Secretaría para la Igualdad que, nivel Confederal, se reubica desde 2016 en la Vicesecretaría General, otorgando una visión central y transversal al trabajo de las cuestiones del género en el sindicato. En el 42 Congreso Confederal se establece el desarrollo de una acción positiva en favor de la igualdad entre los sexos, en todos los ámbitos de la Confederación. En 2018 el sindicato se declara feminista en el contexto del nuevo Manifiesto de la organización con motivo de su 130 aniversario.

Por su parte, la mayoría de las entrevistadas señalan que **la decisión de acabar con la infrarrepresentación de las mujeres en los órganos de dirección constituyó un punto de inflexión y supuso una decisión estratégica**. En dos organizaciones se trató de un proceso también de renovación generacional. Reconocen la importancia de que las direcciones se mantuvieran firmes en sus decisiones y hayan apostado por colocar en puestos estratégicos (por ejemplo, responsables territoriales) a mujeres jóvenes. Lo vemos a continuación:

Claro, ahí se trataba de incorporar la juventud, a mujeres, a la nueva realidad del sindicato. Entonces, la incorporación de la mujer fue mucho a raíz de la incorporación de la juventud ¿no? Las dos cosas. Pero claro, se vio esa incorporación.... Porque sí había ya mujeres incorporadas, que desde el feminismo cuestionaban las estructuras y las decisiones de entonces, ¿no? Y entonces, sí es cierto que en el sindicato se ha hecho un recorrido radical en cuanto a modelo de organización; qué sindicato somos y sobre todo queremos ser. (Entrevistada 16)

Y luego yo creo que hay una parte... La fórmula interna... voy a decir interna y externa...dentro de la organización, es que... el comité nacional, tú entras, y es que la foto no tiene nada que ver con hace diez años. Está lleno de mujeres jóvenes. O sea, la gente nueva que está entrando son mujeres y son feministas, dentro de la organización. Sí que hay, en los últimos años, una apuesta fuerte (...). Antes éramos poquitas con esos perfiles políticos, pero es que ahora prácticamente todas las jóvenes de la organización son activistas políticas. (Entrevistada 1)

Como se observa, **para acabar con la infrarrepresentación de las mujeres, la agencia de estas en el contexto sindical ha sido fundamental**. Al respecto, Guillaume y Pochic (2021, p. 250) mencionan como estrategias: la forma en que las mujeres negocian las barreras y limitaciones; cómo estas desafían la cultura de género existente y las prácticas masculinas; y los recursos y estrategias individuales que podrían ayudarles, lo que incluye la calificación laboral y las orientaciones feministas. Pero nos interesa ahora subrayar, tal como lo hemos identificado en nuestra investigación, que **en la mayoría de los sindicatos incrementar la**

**presencia de las mujeres en los órganos de dirección fue una decisión meditada, resultado en gran medida de las luchas de las mujeres dentro del propio sindicato**, así como también de la necesidad de las organizaciones de acompañar las transformaciones sociales y del mercado laboral. Veamos cómo lo relatan:

O sea, las mujeres sí hemos buscado esa conflictividad, aunque luego ya el cambio de estructura sea acordado, ¿no?, pero a la hora de forzar situaciones, requieres esa conflictividad. Y eso se vio desde el principio, ¿no? Yo creo que eso se vio como muy claro; que las mujeres que dijeron: “Vale. Es cierto que asumís un nivel de autocrítica, pero luego cuando se trata de hacer un informe de gestión, no... (...) No se termina de plasmar, entonces una enmienda, ¿no? Entonces ahí, sí que había... Ellas nos veían como... dos grupos; o sea, las de ellas, y las de no ellas... Las conflictivas y las no conflictivas, ¿no? (Entrevistada 16)

Fuimos la primera organización que contamos con mujeres de peso en los cargos de dirección. Y bueno, eso no ha surgido porque sí. Eso ha surgido porque muchas mujeres han estado peleando y han estado, bueno, ganando esos derechos también; porque éramos ajenos, en aquellos años, a ser una organización masculina, con todas las dinámicas de organizaciones masculinizadas que tenían: desde horarios, desde programas de actuación, desde taponos... Esto de las cuotas fue una pelea importante porque... “Aquí el que vale, vale. No hace falta poner cuotas.” O sea, este argumento de tal, ¿no? (Entrevistada 15)

Del análisis de las entrevistas también se desprende la importancia de mantener viva la memoria de cómo se dio el proceso de cambio dentro del sindicato y el papel que jugaron las mujeres en aquel. Ello sería conveniente para evitar caer en ideas evolucionistas o creer que los cambios se dan de forma natural. De hecho, en nuestra investigación nos hemos encontrado referencias a “lo natural” del proceso dentro del sindicato, como si fuera una consecuencia inevitable producto de las transformaciones sociales del momento. Como si la iniciativa y decisión activa de determinados sectores no hubiera sido determinante en el impulso de esos cambios. Y no es que lo nieguen, sino que en su relato de los hechos tiende a predominar una noción del cambio en los sindicatos muy dominado por la inercia del contexto sociopolítico. Rescatamos a continuación algunos ejemplos:

Es verdad que cuando a las mujeres nos toca coger espacio y ponernos un poco en nuestro sitio, y a ellos les toca perder un poco su parte de poder, ¿no? Bueno. No ha habido conflicto dentro de... Ha sido un proceso natural, y está siendo un proceso bastante natural, pero sí que es verdad que, bueno, las mujeres, de alguna manera, han tenido que... Trabajar y organizar en red, eso es. Crear alianzas entre nosotras... (Entrevistada 9)

Yo creo que se ha evolucionado mucho, pero también porque ha ido evolucionando la sociedad. Este es un tema que, evidentemente, va muy relacionado con cómo evoluciona o no el tema de la igualdad, de los derechos de las mujeres en una sociedad. Entonces, ha ido evolucionando así, han ido evolucionando las leyes y, sí que cada vez... (Entrevistada 10)

Yo creo que ha sido de un modo natural. Llegar ahora a unos sectores, que antes no estaban... Es que también el mercado de trabajo ha cambiado; entonces claro, tenemos que llegar a sectores que igual ahora... (Entrevistada 17)

Naturalizar significa normalizar, atribuir los efectos y las consecuencias a fuerzas generales, incontrolables incluso, en vez de a actores concretos que han posibilitado que ello suceda. Insistimos en que acabar con la infrarrepresentación de las mujeres en el sindicato no fue fruto de un proceso natural, sino de una serie de toma de decisiones que activa esa línea de trabajo al interior de los sindicatos. Cada cual ha seguido su propio camino y a diferentes niveles de profundidad sobre la reflexión que suponía el reto en cuestión, pero coinciden en la decisión de hacer realidad el objetivo de construir organizaciones más paritarias y que atiendan mejor a las necesidades de las mujeres. Así lo expresaron algunas:

Porque en esa conferencia, también, aparte de (...) las medidas internas que había que hacer, pusimos como estrella la transversalidad, es decir, las políticas del sindicato tenían que tener una transversal del género. En todo. No era “secretarías de la mujer y ya está. Elaboramos un documento y luego ponemos lo de las mujeres.” No, no. En lo que quedamos es que: en negociación colectiva, en negociación sindical, en políticas de empleo, en salud laboral... tenía que haber una transversal de género en toda la... Esta fue la clave, y a partir de ahí, bueno, hemos ido avanzando muchísimo. (Entrevistada 15)

Entonces estuvimos en el congreso (...) y ahí es cuando se dijo, vamos a hacer un plan estratégico; pero para hacer los cambios, no para decir los cambios que tenemos que hacer, sino para hacer estos cambios. Y entonces es cuando se hizo el plan estratégico y dijimos, paridad, no sé qué, no sé cuánto, y entonces ya empezamos a tomar decisiones estructurales; pues en los órganos de dirección... (Entrevistada 16)

**Aunque no todos los sindicatos establecieron formalmente cuotas de representación de las mujeres, este hecho aceleró el cambio interno.** Nos referimos aquí a decisiones internas de varios sindicatos para promocionar a mujeres en puestos de decisión a distintos niveles, a modo de cuotas, antes de las establecidas por la LO 3/2007. No obstante, los datos muestran (véase tabla nº 4) que a partir de la entrada en vigor de esa Ley se aprecia un cambio importante en la composición de los órganos de dirección de la mayoría de los sindicatos. Así, la citada Ley puede considerarse un acelerador del proceso, particularmente en algún sindicato que no lo había activado anteriormente.

Los años transcurridos entre que algunos sindicatos tomaran la decisión de avanzar hacia la paridad hasta que ésta efectivamente se ha logrado, demuestra que se trata de procesos lentos. Esto, se explica, en parte, porque implica un cambio cultural en la organización. Autoras como Kanter (1993) señalan que para lograr un cambio se requiere que el número de mujeres en puestos de dirección sea suficiente para que una masa crítica produzca transformaciones en las relaciones de poder y en la cultura de la organización. Al respecto, Raquel Osborne (2005) defiende la importancia de alcanzar una mayor representación numérica de las mujeres, por ejemplo, a través de la acción positiva, como lo es el establecimiento de cuotas de género. El tema de las cuotas también se ha planteado en los sindicatos de nuestro estudio. Así lo narran algunas de nuestras entrevistadas:

Lo que os decía antes, la pelea de las cuotas, [refiriéndose a un Congreso] metimos en los estatutos la obligatoriedad de que, en los órganos de dirección, en todos, hubiera un porcentaje de mujeres afiliadas, es decir, una cuota... (Entrevistada 15)

El próximo congreso queríamos que fuera paritario. Si hay que incorporar cinco mujeres más, aumentamos en cinco. O sea, no es que nuestras sillas estén vacías. Es que nuestra silla la estáis ocupando vosotros... (...) Esto era incorporarse... Pero lo mismo valía para las mujeres en los órganos de dirección como en reivindicaciones. (Entrevistada 16).

Las fuentes consultadas nos indican que algunos sindicatos establecieron formalmente cuotas en sus estatutos con anterioridad a la LO/2007 y otros lo hicieron de manera informal, como forma de acción positiva. En este último caso, la iniciativa no se recogió formalmente, pero fue implementándose sistemáticamente. Solo un sindicato se ha referido a las cuotas establecidas por Ley. En todo caso, mayoritariamente valoran positivamente la importancia de establecer cuotas (de forma explícita o implícita) para acelerar los procesos, aunque, como afirma la siguiente entrevistada, son conscientes de que esto no es suficiente y la estrategia debe estar acompañada de otros elementos:

Primero fue el hecho de poner cuotas, que me parece muy positivo, pero luego te vas dando cuenta que, aunque haya cuotas, no ocupamos el mismo espacio, no hacemos las mismas intervenciones los hombres y las mujeres. Ellos hablan mucho más, ellos siempre cortan mucho más la palabra; que se repiten mucho más, que tienen que matizar muchas veces lo que ha dicho una mujer... Cosas de ese tipo, pues sí, y eso requiere de mucha formación, también. De formación, de marcarles, de ponerles en su sitio, como digo yo. Y todo eso es un proceso, pero un proceso... (Entrevistada 9)

Se observa entonces que las cuotas por sí solas no logran un cambio cultural en la organización. También hubo quien después de mostrarse escéptica con la política de cuotas cambió de opinión por considerar que, si bien no es suficiente, es necesaria para forzar los cambios:

Cuando pusieron el cupo 60-40, yo al principio no estaba de acuerdo, pero ahora lo tengo que estar. El cupo del gobierno en los cargos. Cargos políticos. 60 o 40. Equilibrado. Yo al principio no estaba de acuerdo y decía: no, tienen que ir los diez mejores. Es igual que sean los diez hombres, las diez mujeres... Y decía, ¿por qué tienen que ser 60-40? Yo tengo diez muy buenos, y si tengo que hacer 60-40, tengo que meter cuatro zoquetes, o zoquetas. Al principio no estaba de acuerdo. Ahora... Pues he visto... igual sí. Igual pienso que si no hubiese eso, muchas mujeres no podrían seguir... (Entrevistada 20)

Resulta interesante el análisis que hace la Entrevistada 16 para explicar la relevancia de introducir cuotas paritarias, que sirvieron al sindicato de palanca para desarrollar una estrategia más profunda, al entender que, si no había mujeres representadas, tampoco habría decisiones encaminadas a su incorporación efectiva:

Entonces, la incorporación de la mujer no era solo por una de justicia y una de estética. Era estratégico, o sea... si no, se nos caía la estrategia, ¿no? Entonces, hubo decisiones orgánicas, pero no eran dos procesos paralelos, sino: para que se dé esto, tiene que ser esto. Y cuando

se da esto, va aumentando esto; o sea, se retroalimentaban. Cuánto más acción sindical hacíamos hacia las mujeres, más mujeres se afiliaban. De esas más, más mujeres podíamos incorporar, más nos permitía avanzar. (Entrevista 16)

No todas las mujeres entrevistadas han identificado resistencias claras a la incorporación de las mujeres en los sindicatos, aunque predomina la idea de sentir que estas han tenido que esforzarse para demostrar su valía. Por ello, incorporar una estrategia de cuotas requiere también de pedagogía para hacer comprender los cambios que se introducen y no sean percibidos como favoritismos. Algunas lo perciben así:

Eso ha habido también, sí. Sí, sí, sí. Sí porque en ese momento, para hacer esa apuesta, pues muchos hombres que tenían mucha más experiencia que nosotras –y más legitimidad– pues quedaron a un lado. También ha habido... Bueno, en el sindicato, en líneas generales, se ha compartido y se ha impulsado, pero también ha habido hombres que han dicho: “bueno, pues ya está. Esta el único mérito que tiene es que es joven, mujer, no sé qué...” Bueno... (Entrevistada 2)

Claro. Hay una pérdida de poder, y de privilegios, por una parte, que suelen ser hombres aferrados al poder. Muy acostumbrados a estar en el poder y mandar, que les cuesta quitarse del medio... Porque hay un momento que los hombres entienden... “que entren las mujeres”, y es como sí, pero no hay sitio para todas. Igual, para que entren las mujeres, algunos os tenéis que ir quitándoos y poniéndoos en un segundo plano. Ahí ya cuesta más, porque los tíos, “sí, que entren las tías. Vamos todos a la vez.” Bueno, ni tan mal. Pero cuando para que entremos nosotras, algunos os vais... bueno, os vais... os ponéis en otro plano, que ya habéis estado mucho tiempo ahí. Buah. Eso cuesta muchísimo. (Entrevistada 22)

**Las mujeres no son una cuota simbólica en los sindicatos, ostentan puestos de responsabilidad estratégica.** En 2023, los principales órganos de dirección de los sindicatos más representativos de la CAE son paritarios y en dos de ellos, el máximo puesto de responsabilidad lo ocupa una mujer (véase Tabla 5). En 2023 y con direcciones elegidas en 2021 o 2022, los sindicatos muestran estructuras paritarias. Dada la diversidad organizacional de cada uno de los sindicatos estudiados, para ilustrar la composición actual de los órganos de dirección nos referiremos a los Comités ejecutivos, comisiones ejecutivas o similares. Aunque no lo recojamos aquí, nos encontraremos que, en otros órganos de los sindicatos, ya sean los comarcales o por federaciones, puede haber mayoría de mujeres.

**Tabla 5. Representación porcentual por sexo en el máximo órgano de representación sindical (2023)**

|                                     | ELA    | LAB                   | CCOO  | UGT    |
|-------------------------------------|--------|-----------------------|-------|--------|
| Mujeres                             | 50%    | 50%                   | 40%   | 44%    |
| Hombres                             | 50%    | 50%                   | 60%   | 56%    |
| Secretaría/<br>Coordinación general | Hombre | 1 mujer y<br>1 hombre | Mujer | Hombre |

Fuente: elaboración propia a partir de datos suministrados por los sindicatos.



LAB fue el primer sindicato de la CAE en elegir a una mujer, Ainhoa Etxaide, como secretaria general en el 2008. En 2017 le sucedió en el cargo Garbiñe Aranburu. En su X Congreso celebrado en 2022, LAB decidió crear una doble dirección con la finalidad de que fuera más horizontal y garantizar que hubiera presencia tanto de un hombre como de una mujer (continuando Aranburu). Como se ha visto, fue también este sindicato el primero en contar con estructuras paritarias. Por su parte, CCOO eligió en 2017 a Loli García como secretaria general en Euskadi, siendo reelegida en el XII Congreso celebrado en 2021. Loli García había desempeñado otros cargos claves dentro del sindicato, uno de ellos el de la Secretaría de la Mujer, ocupado actualmente por Estibaliz Montero.

Cabe destacar también que, en los cuatro sindicatos estudiados, las mujeres miembros de la dirección ostentan puestos de responsabilidad estratégicos. A modo de ejemplo, Amaia Muñoa lleva dos décadas como Secretaria adjunta de ELA, entre otras responsabilidades. Otro puesto clave en este sindicato como es el de organización también lo desempeña una mujer, Leire Txakartegi. En UGT el puesto de organización lo ocupa Arantza Ruiz, y otra mujer, Xuria Arza, se encuentra a cargo de la Secretaría de Igualdad, Política Social y Diversidad.

**El papel de las áreas de la mujer/igualdad (o asimilada) ha sido clave para el cambio organizacional hacia la igualdad de género dentro del sindicato.** La investigación nos muestra que el hecho de que los sindicatos cuenten con áreas de la mujer/igualdad (o asimilada) es clave para generar y mantener el cambio organizacional desde una perspectiva de género. La creación dentro de la estructura de un ámbito específico dedicado a las cuestiones de género ha constituido, en algunos casos, el punto de partida para transformar la organización a otros niveles más transversales y profundos. Así lo cuentan algunas de las entrevistadas:

Porque antes sí que eran secretarías y ahora ya se cambió un poco la estructura; antes había departamento de mujer, y ahora, como te digo, está dentro de esa vicesecretaría general, ¿no? Darle también esa importancia. Y también aquí, también se le ha dado más importancia. ¿Lo que ha incidido también? Pues también es importante todas las regulaciones respecto al tema de igualdad. Luego ha hecho un *boom*, que ha hecho poner en el centro el tema de igualdad, han sido los planes de igualdad. (Entrevistada 10)

Cambia la forma de hacer organización. Lo que decía el área de la mujer, para hacer sindicalismo de cara a las mujeres se necesitan mujeres sindicalistas. Y para eso necesitamos un sindicato que valga, tanto de instrumento de lucha, pero, como marco organizativo, las mujeres trabajadoras. (...) Es un poco la reflexión, muy resumida, que hacíamos. Entonces: vamos a cambiar el sindicato en sí. [...] No lo vamos a hacer de un día para otro, pero... (Entrevistada 16)

Aquí también, cada sindicato ha tenido su propio proceso. Este no ha sido lineal y en alguna de las organizaciones sindicales parte de la lucha ha consistido en que la creación de tales estructuras no supusiera dar por sentado que la cuestión de la igualdad estaba resuelta. De

hecho, en el caso de un sindicato nos encontramos que, hace un poco más de dos décadas, las mujeres pidieron eliminar el área de género para hacer reivindicar la insuficiencia de esta estructura organizativa, puesto que las mujeres continuaban estando infrarrepresentadas en los órganos de dirección. Lo cuenta así una de las entrevistadas:

No había mujeres en la ejecutiva (...) y, desde dentro, pues había un cierto malestar, ¿no?, entre las mujeres que estábamos aquí, reunidas, y decíamos: “¡Jo!” Y entonces, provocamos una situación que parecía kafkiana; porque fue un grupo de mujeres que elevaron al congreso una petición de que quitasen el área de la mujer... (...). Dicen: “¿Estas? ¡Estas están locas!” Y claro, decíamos: “¿Para qué queremos un gabinete-florero? Evidentemente, para quedar bien, si no es operativo, ¿no? (...) Bueno. Hubo mucha tensión en ese... (...) y ahí, yo creo que empezaron a darse cuenta de que esto ya era imparable, el movimiento. (Entrevistada 2)

**En la actualidad, todos los sindicatos consideran estratégica el área de igualdad entre mujeres y hombres (o asimilada).** Dos sindicatos cuentan con una secretaría de la mujer o de igualdad en el máximo órgano de dirección. En otros, aunque esta área no tenga representación en la dirección, han transversalizado el tema o han creado comisiones específicas. Los datos no muestran que la no representación del área de la mujer equivalga a un menor compromiso del sindicato con el tema o que ello incide en la infrarrepresentación de las mujeres dentro de la organización. Pero las entrevistas indican que la presencia del área de la mujer o similar en el órgano de dirección facilita la transversalización de las cuestiones de género y transmite el mensaje de que es tan importante como cualquier otra área de las consideradas claves (como por ejemplo organización, negociación, etc.). La siguiente entrevistada cuenta que esta área se reforzó en un momento determinado para adquirir un papel protagónico en su sindicato:

Sí, porque se supone que esto va a ser la brújula que va a dirigir no solo el área, sino que toca toda la organización. (...) Se refuerza muchísimo más, diría, la política feminista. (...) De hecho, uno de los resultados de todo este camino es que se crea una nueva arquitectura de género dentro de la organización, que está aquí. Que esto sí que implica a toda la organización, si ves el organigrama... (Entrevistada 1)

**Las áreas de la mujer, igualdad o asimiladas son claves para transversalizar los problemas relacionados con la desigualdad y avanzar hacia la “feministación” del sindicato.** Las áreas de la mujer, de igualdad o asimiladas están cumpliendo un papel fundamental en la concienciación sobre la desigualdad entre mujeres y hombres tanto en la sociedad en general como dentro del sindicato. Han contribuido a la elaboración de planes de acción como también en su implantación. Participan activamente en la formación de los delegados y delegadas en estos temas, realizan estudios y, sobre todo, mantienen vivo el interés sobre las cuestiones de desigualdad de modo que no decaiga.

## **CAPÍTULO II. EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES SINDICALISTAS**

*El liderazgo tiene que verse mucho más cercano, mucho más ágil, y tenemos que ser muy claras en los mensajes que decimos. Y eso creo que tiene que ser un líder sindical: que sea claro, cercano, y, además, mirando y no dejando a nadie atrás. (Entrevistada 17)*

Abordamos el **estudio del liderazgo de las mujeres en clave feminista**, entendiendo, como Marcela Lagarde (2000, p. 9) que, ello “nos coloca ante una visión del mundo específica, una visión analítica, ética y política”. Con ello, la autora se refiere al compromiso con las mujeres en primer lugar, pero también con los hombres, con una sociedad que sea acogedora y donde el desarrollo de todas las personas sea posible. Esa visión es la que nos hemos encontrado en el desarrollo de esta investigación y que de manera más específica trataremos en este capítulo.

Empezamos con una problematización del propio concepto de “líder” desde la perspectiva de las mujeres. Posteriormente continuamos con una discusión sobre los estilos de liderazgo sindical, con el fin de identificar las posibles diferencias entre las formas de liderar de las mujeres y hombres. También se establece un diálogo con las formas de liderar de orientación feministas y sus implicaciones para los sindicatos. Esto nos conduce a preguntarnos sobre el tipo de liderazgo necesario para los sindicatos hoy en día. Terminamos este capítulo refiriéndonos a las implicaciones que tiene el ejercicio del liderazgo sindical de las mujeres en sus centros de trabajo y la conflictividad sindical en sectores feminizados.

## 4. Problematizando el concepto de liderazgo

*Sí. Te convierte en líder, pero no en el liderazgo que yo creo que tenemos todo el mundo en mente, ¿no? A lo mejor tenemos que transformar esa palabra. (Entrevistada 2)*

### 4.1. Los conceptos tienen género

En el apartado metodológico indicamos que para el objetivo de esta investigación entendemos (descriptivamente) como líder/lideresa sindical a cualquier persona que ocupe de un cargo sindical formal reconocido (remunerado o no profesional), ya sea en su centro de trabajo, sector de actividad o en la estructura sindical, local, regional o nacional (Gill Kirton y Geraldine Healy, 2013a). En las definiciones habituales de liderazgo suele afirmarse que la ocupación de un rol de poder no necesariamente da lugar al liderazgo de quien lo ocupa. El liderazgo aparece como una dimensión personal del poder y se define como influencia. Un líder/lideresa sería quien tiene la capacidad de influir sobre otras personas para que voluntariamente estén dispuestos a lograr las metas del grupo. La esencia del liderazgo es tener seguidores y seguidoras. Estas son sólo unas claves dentro del inabarcable debate de lo que se entiende por líder/lideresa y liderazgo.

Evidentemente, hay otros elementos que están implícitos en el concepto dependiendo de la perspectiva que tomemos. Gail Fairhurst (2009, p. 1608), citando a Keith Grint, hace notar que muchos psicólogos del liderazgo tienden a dar una visión esencialista del mismo, “ubicándolo en la persona (por ejemplo, la teoría de rasgos), la situación (por ejemplo, teorías situacionales) o combinaciones de persona y situación (por ejemplo, teorías de la contingencia, como cuando un líder fuerte y una crisis coinciden)”. Continuando con la cita de Grint, ha de tenerse en cuenta que “lo que cuenta como una “situación” y lo que cuenta como la forma “adecuada” de liderar en esa situación son cuestiones interpretativas y discutibles, no cuestionables que se puedan decidir mediante criterios discursivos” (p. 1608). Por nuestra parte, asumimos el planteamiento de Linda Briskin (2006, p. 39), quien afirma que **“el liderazgo es claramente una construcción social y política, no simplemente un rasgo de personalidad”**.

Por su parte, Marcela Lagarde (2000, p. 9), refiriéndose al término “líder”, llama la atención de que **“cuando hacemos política generalmente usamos un lenguaje masculinizado y no tenemos suficientes categorías propias para nombrar las cosas como queremos”**. Muy probablemente, ello explica por qué **una parte de las mujeres participantes en nuestra investigación no se identifican con el término “líder/lideresa”**.

Preguntamos explícitamente, tanto a delegadas como a mujeres con puestos de alta responsabilidad en los sindicatos, si se consideran “líderes” en su propia organización. Una reacción habitual fue la de mostrar sorpresa y responder con una rotunda negativa a identificarse como tal. Los numerosos ejemplos a continuación dan cuenta de la gran prevalencia de esta posición:

- Es que yo no sé si lidero algo... [Risas]. (Entrevistada 3)
- ¡Ay! Yo no me considero líder. (Entrevistada 6)
- No, nunca he visto como líder..., no. Es que no sé qué es el liderazgo tampoco. (Entrevistada 7)
- ¡No! ¡Qué va! ¿Una líder? ¡Qué va! No. (Entrevistada 8)
- No. No. Yo me veo como una compañera más. Yo siempre he sido una compañera más. Nunca. (Entrevistada 11)
- Yo no lo veo como, como ser líder. De verdad, no lo veo así. (Entrevistada 14);
- No me considero líder de nada. (Entrevistada 18)
- No. No. La verdad es que no. (...) Son mis compañeros de trabajo. No me considero líder, la verdad. (Entrevistada 20)
- ¡No! ¡Para nada! [Risas]. ¡Para nada! (Entrevistada 23)

Una vez confrontadas por las entrevistadoras al señalarles los puestos de responsabilidad que ostentan, la visibilidad que esto les otorga frente a sus compañeros y compañeras o la capacidad de movilización que tienen, parece que algunas (no todas) lo comienzan a reconsiderar::

Eso es verdad. Porque yo... (...) Vamos a los conflictos del Provincial –ya no de mi pueblo, sino del Provincial, que somos muchas más– y yo soy la del megáfono. Siempre, desde que empezamos. ¡Es verdad! (...) igual por eso habrán dicho: “pues esta, que es un poco... bocas”, ja, ja. Yo siempre soy la del megáfono, entonces... No es que me quede con el megáfono y dé cuatro gritos, sino que las voy... ¡moviendo! (...) Yo no me veo líder. Me veo como una más. Lo que pasa que igual hay gente que le cuesta más, igual. A mí no me cuesta. No me cuesta porque yo soy así en la vida diaria, te quiero decir... (Entrevistada 6)

Sí, es verdad. Y en años, me habré ganado ese liderazgo, por decirlo así, en cuanto a los otros. (...) ¡Me has convencido! (Entrevistada 7)

La incomodidad con el término “líder/lideresa” puede tener varias explicaciones. Una es que la visión predominante del liderazgo nos remite a rasgos individuales, como hemos indicado al inicio de este apartado. Las visiones individualistas de los liderazgos tienden a señalar “el carisma” como un rasgo fundamental, aunque sabemos que existen tipos de liderazgos no carismáticos.

En términos de Max Weber (2014, p. 1433), el carisma nos remite a personas portadoras (o que son percibidas como tales) de cualidades extraordinarias, en el sentido que están situadas fuera de lo cotidiano. El/la líder/lideresa carismático/a establece una relación especial con sus seguidores, es tratado como si fuera un héroe/heroína. Sus dotes de oratoria y de persuasión son algunos de sus rasgos más destacados. Según Kirton y Healy (2012) **los líderes son vistos tradicionalmente como individuos heroicos y se asocia al heroísmo características masculinas**. Para estas autoras, esta visión también ha estado presente en el contexto sindical en el que la “tarea del héroe masculino simbólico es “salvar” a otros con su fortaleza mental y/o física (...). A nivel superficial, **parece haber poco espacio para la feminidad normativa o para las heroínas en los discursos tradicionales del liderazgo sindical**” (p. 982). Volveremos sobre esto más adelante.

En nuestra investigación, si bien algunas participantes no les gustaba designarse a sí misma como lideresas, **reconocían el carisma tanto en mujeres como en hombres**. A nuestro modo de ver, el hecho de que algunas de las entrevistadas no se sintieran cómodas con el término de “líder/lideresa” no tiene tanto que ver con cierto pudor o modestia, sino que **determinado estilo de liderazgo tiende a ser mucho más reconocido que otros, convirtiéndose en dominante y referencial**. Este hecho las puede condicionar y, en caso de hacerlo diferente, es probable que su liderazgo tarde en reconocerse. Así lo expresaba una de las entrevistadas:

Por ejemplo, mi caso. Yo he oído muchas veces: “Tú, *a tu manera*, consigues las cosas.” Bueno, y ¿qué es a mi manera? Aquí hay una manera que se valora, que se prestigia; que normalmente es... modelo masculino, papapa... Pues bueno: esta chica también parece que tiene alguna habilidad y, *a su manera*, consigue cosas... Aunque no grite... bueno. (...) Y ahora, bueno... Yo me siento más a gusto y más tranquila, porque sé que se valoran más mis maneras... Que hay diferentes maneras; que no necesariamente “esa manera” es mejor que la mía. Y bueno... (Entrevistada 3)

Así, **el término de líder/lideresa no es solo descriptivo, sino también prescriptivo**. Nos evoca una serie de imágenes y cualidades asociados a este término. De este modo, no basta con ostentar cierto tipo de responsabilidad, sino que a ese hecho le asociamos una serie de atributos para ser reconocido y reconocible. Evidentemente, si el modelo de carrera sindical se ha construido históricamente como masculino “neutral”, pesará mucho más el repertorio simbólico dominado por hombres (Guillaume 2007).

Por otra parte, **algunas entrevistadas sí se ven a sí mismas como lideresas, aunque su estilo de liderazgo sea diferente al que habitualmente se ha ejercido dentro de la organización**. De hecho, no se perciben como heroínas (ni creen que otras personas las ven como tales), sino como personas que en un momento determinado han asumido una serie de responsabilidades que los demás les reconocen en su posición de liderazgo. Con estas palabras lo relatan las siguientes entrevistadas:

Entonces, yo ni podía, ni sabía ni me interesaba saber de todo. A ver. Sale el tema y das juego. “Esto tú, esto tú, esto tú.” Tú estás cuando nadie sabe qué decidir, y cuando nadie sabe tomar una decisión. Entonces sí. Para eso sí estaba yo. (Entrevistada 16)

Yo creo que a mí me toca ejercer un liderazgo en un contexto concreto que es entre nosotros, o sea, entre los que estamos en el mismo bando; entre los que además hemos reflexionado y hemos decidido colectivamente. Estamos de acuerdo. Lo único que esperamos es ayudarnos los unos a los otros para que la cosa vaya. Claro. Es un liderazgo que tienes que ejercer, eso, en un contexto muy concreto. Yo siempre pienso que es un... Si le tocara a otro, pues lo haría, supongo. (Entrevistada 19)

No obstante, en la medida que subsiste una imagen estereotipada del “líder” sindical masculino, no siempre es reconocible el liderazgo de las mujeres. No tanto por su propio sindicato, que las han elegido democráticamente, sino por otros por fuera de la organización. Las entrevistadas contaron anécdotas en las que de manera no tan sutil se les ignora como lideresas de su organización. Algunas de las entrevistadas que ostentan o han representado cargos de secretaría general en el sindicato relatan experiencias en reuniones externas a la organización, donde los presentes evitaban dirigirse a ellas como máximas representantes, orientando la interlocución hacia sus compañeros adjuntos.

El propio uso del lenguaje demuestra que las palabras tienen género. En otro ejemplo nos encontramos que cuando la entrevistada era presentada como “Secretaria” de su organización, algún interlocutor lo interpreta como quien realiza labores administrativas. En cambio, cuando alguien se presentaba como “Secretario” sindical no había lugar a interpretaciones, se trataba de quien ocupaba el puesto de máxima responsabilidad en su sindicato. Siendo la única mujer, en los momentos de descanso y café le invitaban a charlar con sus esposas en vez de incluirla como parte del grupo de secretarios generales.

Al igual que en otras investigaciones, en la se llega a la conclusión de que **el liderazgo tiene género, en cuanto ha sido construido históricamente como un subtexto masculino** al producir imágenes de liderazgo que son difíciles de asociar a la feminidad, o este es presentado como alternativo al tradicional. Gracias a las luchas de las mujeres y a los cambios introducidos en los sindicatos, esto está cambiando.

## **4.2. El liderazgo sindical**

Entendemos que **el liderazgo es una práctica situada y organizada, que no se ejerce en abstracto sino en contextos concretos**. Por lo tanto, lo que se entiende y se espera de un/a líder/lideresa varía de un ámbito a otro. En este sentido, Lagarde (2000, p. 60) señala que “los liderazgos necesitan corresponder con los ámbitos específicos de su desarrollo. No hay lideresas abstractas, sino insertas en los procesos, por lo tanto, necesitan corresponder con sus ámbitos”. En el caso del sindicalismo, reconociendo que en esencia tiene valores colectivos, debe tenerse en cuenta que **“los y las sindicalistas individuales ejercen el**



**liderazgo en un contexto colectivista democrático**” (Kirton y Healy, 2008, p. 3). Además, que en los sindicatos sus líderes y lideresas sean elegidos por sus miembros “modifica sustancialmente las bases, condiciones, procesos y objetivos del liderazgo” (Hansen y Ledwith, 2012, p. 4).

Es obvio, entonces, que aproximarnos al estudio del liderazgo sindical de las mujeres requiere de sus propios marcos interpretativos, aunque no deben llevarnos a equívocos. Como apuntan Hansen y Ledwith (2012, p. 5), “las relaciones de poder de género construyen no sólo estructuras jerárquicas formales de poder, sino también los procesos sociales informales, principalmente invisibles, como quién es alentado y elegido para los cargos y por quién, y una vez elegido, la capacidad de liderar y representar intereses”.

Por su parte, basándose en investigaciones realizadas sobre liderazgo sindical en el Reino Unido, Kirton y Healy (2008) proponen ver el **liderazgo sindical como multicapa**. Al respecto señalan que, “existen posiciones de liderazgo en una variedad de niveles, incluyendo no sólo el más alto (regional, nacional y /o pagado), sino también en lo local (representantes en los lugares de trabajo, representantes de las mujeres, representantes de igualdad, etc.” (p. 3). Según estas autoras, los distintos puestos de responsabilidad no deben ser vistos como un peldaño para acceder a una posición mayor, sino que son importantes en sí mismos.

En nuestra investigación también hallamos este tipo de liderazgo multicapa al hablar con mujeres con distintas responsabilidades, tanto dentro del sindicato como en las federaciones, centros de trabajo, etc. **Sin embargo, no todas las participantes que desempeñan roles de poder afirman que ejercen como lideresas. Esto, a pesar de que tenían claro que contribuyen a un proyecto colectivo.** No obstante, cabe preguntarse si esto es así porque domina la creencia de que los liderazgos están relacionados con el más alto puesto de dirección (como sucede en las organizaciones jerárquicas) o porque no se le da la suficiente visibilidad e importancia. Esto puede resultar problemático en organizaciones que desean que prime lo colectivo por encima de las individualidades, pero ello no debería ser un obstáculo para reconocer la multiplicidad y variedad de liderazgos. Resulta curioso observar cómo algunas entrevistadas se disocian del concepto de lideresas al considerar que el puesto que ocupan o su contribución al sindicato no merece ese calificativo:

[Preguntada por un concepto con el que se sienta mejor definida] ¿Yo? Como una currela. Currela sindical, y currela laboral, las dos cosas. (...) El otro día me lo decía un responsable de Bilbao. Me decía: “Es que tienes... “No decía liderazgo, ¿cómo decía? “Eres capaz de movilizar masas”. (Entrevistada 6)

[Cuestionada por la existencia de algún liderazgo] A ver. Sí hay un líder, porque ese representa la federación y, que, si tienes un problema serio, es el que tiene al final... Es decir, el que libera al equipo. El mismo secretario general, no hace... No ha hecho nunca de decir... “yo soy el jefe.” O sea, si tú tienes un problema serio en una empresa... tienes que hablar con él. Entonces, a mucha gente le viene bien porque ven que somos siempre un equipo. (Entrevistada 11)

La siguiente entrevistada, por su parte, hace una lectura interesante sobre las dificultades de muchas delegadas para asumirse como lideresas:

Yo creo que tenemos muchas dificultades para... ser conscientes de que muchas veces lo que hacemos es liderar. Porque venimos de liderar, sin ser conscientes que lo veníamos haciendo. Y a nosotras nos pasa mucho con las delegadas, ¿no? (...) Y sectores feminizados, masculinizados. Y dices: ¿tú te ves de lideresa? Y dicen “Yo, ¿de qué?” Claro. Tú eres la líder, la lideresa en tu planta, en tu fábrica. Pero no nos asumimos que lo que estamos haciendo en muchos casos es liderar. (Entrevistada 17)

La imagen del líder/lideresa individualista en la cúspide de una organización o movimiento se corresponde con una concepción generizada de tales organizaciones o movimientos en el sentido indicado por Acker (1990). Como apuntamos antes, que el sindicalismo clásico se construyera alrededor de la figura del obrero industrial con un contrato típico le llevó a un modelo de organización, cultura y liderazgo masculino (Torns y Recio, 2011). En la práctica, esto ha supuesto que el estándar a partir del cual se organiza y evalúa la actividad sindical obedece también al punto de vista masculino o androcéntrico.

Fillieuleu et al. (2019, p. 256), aludiendo al sindicalismo en Suiza, se refieren al carácter androcéntrico de las culturas sindicales en las que un modelo dominante de masculinidad heterosexual sirve de referencia tanto para hombres como para mujeres. Para estos autores, convertirse en Secretaria o activista sindical ha significado durante mucho tiempo y para muchas mujeres tener que integrarse de muchas maneras en un mundo masculino, tanto en el sentido material como el de valores y normas. En esta dirección apuntan también Healy y Lieberwitz (2013, p. 87), quienes señalan cómo el “estereotipo del líder sindical masculino duro coloca a las mujeres en el estatus de ajenas a las estructuras de liderazgo sindical”. Según estas autoras, los elementos culturales de la propia organización refuerzan la condición de forastera, lo que les coloca en un aprieto difícil porque, aunque quisieran asimilarse, serían vistas como intrusas.

En cierta manera, algunas entrevistadas hicieron patente su incomodidad ante ese liderazgo masculino tradicional en el que no se sienten reconocidas y que les resulta ajeno. O todo lo contrario, su molestia brota por querer asumir cualidades típicamente masculinas sin ser cuestionadas. En ambos casos, lidiar con el modelo del estereotipo de hombres sindicalistas supone un problema. Lo vemos:

Nosotras hemos entrado en un modelo de hacer sindicalismo muy masculino... bueno, en una organización mixta, pero con una visión androcéntrica. Claro, eso no pasa solo en los sindicatos. Eso pasa en todas las organizaciones. Luego, tú también, algunas veces, vas copiando ese modelo. Pero es una cuestión de supervivencia, y nosotras nos hemos sentido culpables por ello; a veces, ¿no? Cuando iba a las asambleas, pues al final terminabas gritando, terminabas diciendo ¡me cago en la puta!, o sea... (...) Es sobrevivir, pero en un principio, no era capaz de identificarlo así y te sentías culpable. Y, además, entre nosotras, entre compañeras... “Nosotras tenemos que poner otro estilo”, “tenemos que hacer las cosas de otra manera”, “tenemos que tal”... Y yo decía: pero, si no lo hago así, es que me comen. Y así. (Entrevistada 9)

Es una cualidad mía, pero creo que también ayuda. Luego, por ejemplo, la gente me agradece mucho cuando tú vas a enfrentarte a la dirección; que no es un entorno agradable. Al final ahí, hay tensión ¿no? Parece como que las mujeres siempre tenemos que ser como muy educadas, no levantes el tono, siempre mantente... ¿no? Y en mi caso, pues no es así. Si yo tengo que levantar la voz porque me estás levantando la voz, levanto la voz. Si... Y creo que es algo que la gente también ha visto... ¡Joé! No solamente los hombres son capaces de ser, digamos..., cuando hay que ser firmes, ser firmes, sino... (Entrevistada 18)

En todo caso, se observa que el liderazgo sindical basado en un estereotipo masculino está siendo cuestionado tanto en la práctica como en el discurso, dando lugar a otras formas de liderar en los sindicatos, tal como veremos a continuación.



## 5. De las formas de liderar y el liderazgo orientado a valores feministas

*Primero, ¿a qué llamamos ser líder? Porque yo, por ejemplo, en hombres y en mujeres, para mí líder no es quien manda y le sigue la gente. Creo que hay una imagen súper romantizada y súper épica de ese liderazgo.*  
(Entrevistada 22)

### 5.1. ¿Lideran diferente las mujeres y los hombres?

A la complejidad del término líder/lideresa, debemos añadir las variantes que se le dan cuando se establecen clasificaciones sobre tipos de liderazgos (autoritario, carismático, participativo, liberal, etc.). Más recientemente, **encontramos toda una literatura gerencialista que ha incorporado la variable de género para distinguir entre liderazgos masculinos y femeninos. Algunos de estos enfoques terminan por caer en esencialismos al referirse a una feminidad estereotipada.** Además, tampoco consideran cómo otros regímenes de desigualdad influyen en el ejercicio del liderazgo, esto es, que la raza o la edad también pueden afectar la legitimidad de ese liderazgo (Alice Eagly y Mary Johannesen-Schmidt 2001).

Judy Wajcman (2013) ha advertido de la tentación de hablar de liderazgos femeninos estereotipados para exaltar las cualidades asociadas a las mujeres. Señala cómo a las mujeres se les identifica socialmente con el trabajo emocional y relacional. Así, **“se les asocia con la crianza, la calidez y la intuición, pero la cuestión es que estas cualidades se encuentran en el corazón de las concepciones tradicionales y opresivas de la feminidad.** Por tanto, se trata de significados y valores atribuidos a las mujeres en un mundo donde los hombres son más poderosos que las mujeres” (p. 25). Al respecto, Briskin (2006, p. 360) llama la atención sobre el hecho de que “cualquier discusión que invoque la diferencia de las mujeres —en actitudes hacia el poder, en prácticas de liderazgo— puede resonar con argumentos conservadores, reforzar la discriminación y exacerbar los estereotipos.”

Con más o menos consciencia del riesgo de caer en visiones estereotipadas, la siguiente entrevistada relata de alguna manera esta contradicción:

Bueno, yo creo que ser más empática, nos hace ponernos más en los problemas de los demás; que no sé si eso es bueno o es malo, te quiero decir... La mochila, y el llevártelo a casa no es fácil, porque a veces según qué situaciones, a veces no son fáciles. Porque nosotras, aparte del sindicalismo como tal, haces de psicóloga, haces de... (...) ¡Es verdad! Juegas un papel importante para el otro lado. Y a mí me parece que la empatía de la persona es tan importante. No digo que los hombres no la tengan, pero yo creo que la mujer la tenemos a flor de piel. ¿Por qué? Pues no lo sé. Igual es nuestra sensibilidad, es nuestra forma de trabajar. Es nuestra forma de acoger o ser más cuidadoras. No sé cuál es el motivo, pero sí que creo... Y no todas somos iguales, eh. Igual que ellos no son todos iguales. Pero yo sí creo que eso nos hace ver el problema de otra manera, y darle otra vuelta. No solo quedarnos en el mero problema, sino darle una vuelta, y ver de dónde viene ese problema, y qué podemos aportar nosotros y ayudar ante eso. Y al final es una forma de hacer sindicalismo. (Entrevistada 14)

Pero también encontramos reflexiones que apuntan a reconsiderar por qué se hacen distinciones entre liderazgos femeninos y masculinos. Así, lo expresa una de ellas:

Yo creo que hay valores que se asignan a las mujeres; más “femeninos”, digamos, y otros más “masculinos”, y yo creo que ni... Tenemos que rechazar las cuestiones... o sea, los valores masculinos, ni... O sea, nosotras no tenemos que aportar solo emoción, cuidado... “Ay, mira, esa empatía”, “el cuidado”, “ay, mira cómo está el equipo”, “ay, mira...” ¿no? También tenemos que aportar... razonar, ser más calculadoras, más frías en algún momento; tomar decisiones, tomar... No sé. Yo creo que ahí hay que hacer... Hay que combinar las diferentes cuestiones, pero... No lo sé, o sea... Porque tampoco se trata –yo creo, eh– de hacer un tipo de liderazgo con esos valores que se llaman como más femeninos, ¿no? No sé, en un momento dado, si te tienes que enfadar, o te tienes que poner en tu sitio... Es que, si no, no se puede hacer dirección. (Entrevistada 9)

No obstante, no marcar la diferencia entre los liderazgos de mujeres y hombres puede llevar a equívocos sobre un marco de género neutral. Para evitar ese tipo de acercamientos, y sin tampoco caer en esencialismos, Briskin (2006, p. 361) propone **“enfoques más estratégicos y contextuales que iluminen las razones por las que muchas mujeres pueden liderar de manera diferente”**.

Así, los condicionamientos de la vida de mujeres y hombres no obedecerían tanto a imperativos biológicos estrechos, sino que **las experiencias de las mujeres están socialmente construidas de modo que esto marca la diferencia** (Briskin 2006, p. 361). Sus experiencias difieren en cuanto a su ingreso en el mundo laboral —en términos de Wajcman (2013) la división sexual del trabajo doméstico condiciona más a las mujeres que a los hombres en el intercambio de la fuerza de trabajo—, así como en relación con la discriminación y violencia generalizadas que experimentan en los espacios públicos y privados. Según esta autora, tales experiencias les pueden conducir a destacar ciertos temas, a organizarse, resistir y liderar de manera diferente.

Por lo tanto, según Briskin (2006, p. 361) **“en el contexto colectivo del sindicato (a diferencia del entorno empresarial más individualista y competitivo) la interpretación**

**alternativa del género como resistencia puede ayudar a reconfigurar los significados tanto del género como de la marginalidad”**. De hecho, considera que esto ayudaría a abrir espacios para las mujeres en los sindicatos y su autoorganización. No obstante, desde otros estudios se critica que definir el liderazgo de las mujeres como de resistencia también puede constituir también una visión estereotipada.

## 5.2. Estilos de liderazgo

En cuanto a **los estilos de liderazgos, se tiende a vincular a las mujeres con un estilo transformacional y el de los hombres con uno más transaccional**. Estos estilos de liderazgo surgieron primero en la literatura gerencial y posteriormente se llevaron al ámbito sindical. Existe la tendencia a establecer paralelismos entre los liderazgos democráticos y transformacionales por un lado y, entre los autocráticos o directivos y los transaccionales por otro. Varios estudios (Eagly y Johannesen-Schmidt 2001; Briskin 2006; Hansen y Ledwith 2012; Pocock y Brown 2012) describen el liderazgo transaccional como aquel que busca influir en los seguidores mediante recompensas y sanciones materiales. Mientras, en el transformacional líderes y lideresas se enfocan a la tutoría, desarrollo y atención de las necesidades individuales de aquellos a quienes dirigen, desde una postura inspiradora o motivadora, enfatizando la respuesta al cambio y a los desafíos. Asimismo, sugieren que el rol de género femenino parece estar más alineado al liderazgo transformacional en cuanto que está más orientado a las relaciones interpersonales, es más democrático y social. Por contra, el rol de género masculino se dirige más a las tareas y a ser autocrático.

Sin utilizar estos términos, en nuestra investigación encontramos que cuando se solicita a las entrevistadas describir cómo lideran ellas mismas o sus referentes mujeres dentro del sindicato, aluden mayoritariamente a características encuadrables dentro del liderazgo democrático y transformacional. Entre las cualidades más destacadas están las relacionadas con valores humanos y sociales, ser cercanas, saber escuchar... Veamos algunos ejemplos:

Mi forma de liderar es... el respeto. El respeto a las personas, sobre todo, y el escuchar y exigir que me escuchen. Porque ahí sí que... Y luego, hay otra cosa que hago yo como delegada. (Entrevistada 5)

Al final, que eres alguien como ellas, ¿no? Que conoce el sector; que... que lucha por eso... No sé. (Entrevistada 8)

Yo creo que la fuerza por sí misma no es una cualidad. No. Yo creo que es la empatía. Porque si tú entiendes lo que le está pasando a la otra persona... Yo creo que la empatía, en la vida. Si tú sabes que esa persona está luchando porque le falta sensibilización, le falta formación, le falta...Lo que tú tienes, que es la empatía. Entonces, cuando sea empático, el conflicto se va a acabar, porque a la fuerza, no. (Entrevistada 12)

Además, tendieron a valorar formas impersonales de liderar alejadas de los protagonismos construidos sobre la persona, los que relacionan con los liderazgos masculinos, proyección

que incluso les incomoda. Asumen que es inevitable recurrir a figuras que asuman liderazgos, pero no lo ven como un fin en sí mismo sino como un medio para incidir en la organización en la que trabajan. Desde este punto de vista, importan las personas y el objetivo, no la figura de quien lidera. Así lo expresan algunas de ellas:

Si hablamos de liderazgo, quizás los hombres no dirían estas cosas, pero las mujeres tenemos otra visión, ¿no? Yo no necesito estar en el liderazgo para proyectarme yo. Siempre es en servicio del sindicato y en servicio de sacar lo mejor de todo el grupo, ¿no?, entendiendo que eso es lo mejor para el proyecto. Yo estoy aquí de paso; bueno, ya está. Yo, crédito personal, no necesito. Esto en un hombre, pues igual, mayoritariamente, sería diferente ¿no? (Entrevistada 9)

Yo diría que estamos en ello. Estamos intentando ir más a un trabajo que... Que no dependa tanto de la impronta personal de cada uno... del carisma de cada uno, sino poner las bases, el sistema y las condiciones para no caer en una individualización de responsabilidades porque eso genera sufrimiento también. Porque si todo recae en ti... (Entrevistada 3)

Esto al final es un equipo, un trabajo, y... Yo creo que sobre todo es el tener claro que tú estás para representar a un colectivo. Que está claro que no le va a gustar a todo el mundo, pero siempre tienes que buscar el bien común y colectivo, no uno propio. (Entrevistada 18)

Algunas investigaciones también señalan que el **liderazgo transaccional** refuerza la masculinidad hegemónica y las imágenes asociadas al liderazgo. Este tipo de liderazgo seduciría a quienes se identifican con los estereotipos de masculinidad y virilidad, el cual podría ser **eficaz al sindicalismo tradicional**. Mientras que al describir el liderazgo femenino como **transformacional**, se suele enfatizar en lo relacional, las interacciones positivas, compartir poder e información, cuidado, educación, la consulta y la colaboración, resultando menos agresivos, lo que algunos estudios (Briskin 2006) apuntan como **necesario para el sindicalismo del futuro**.

No obstante, también ha de tenerse en cuenta el sesgo de género en las investigaciones, algo que Wajcman (2013) advierte en su estudio sobre el liderazgo de las mujeres y hombres en las grandes corporaciones. La autora hace notar que cuando a los participantes de una investigación se les pide que definan su forma de liderazgo, esto es, que hagan un autoinforme, tienden a definirse positivamente, es decir, **tanto mujeres como hombres suelen atribuirse a sí mismos las mismas características del liderazgo en función de las necesidades de su organización**. Aun así, **la mayor parte de investigaciones sobre diferencias de estilos de liderazgos entre mujeres y hombres revelan diferencias significativas entre ambos** (Briskin 2006). Por lo tanto, debe indagarse por qué encontramos diferencias en sus liderazgos.

En sus investigaciones, Eagly y Johannesen-Schmidt (2001) encuentran lo que denominan **incongruencia entre el rol de género femenino y muchos roles de liderazgo**. La incongruencia está relacionada con el hecho de que, en la búsqueda de una mayor legitimidad para el ejercicio del poder, las mujeres buscarían formas de ejercer el liderazgo que ofrezcan



menos resistencia. En la medida que el liderazgo es una relación interactiva entre el líder/lideresa y sus seguidores/as, quien lidera debe evaluar qué tipo de liderazgo será mejor aceptado. Las autoras señalan que diversas organizaciones mostraron que el comportamiento autocrático de las lideresas era peor evaluado que el de sus equivalentes masculinos. En otras palabras, **el sesgo de género pesa mucho más para evaluar el liderazgo de las mujeres que el de los hombres, por lo que ellos serían más libres para liderar de forma más autocrática y no participativa si así lo desean** (2001, p. 790). Según estas investigadoras, también puede suceder que, debido a la forma como han sido educadas las mujeres, **cuenten con más habilidades que los hombres para comportarse de forma más participativa**. Asimismo, también consideran la posibilidad de que al ofrecer los estereotipos de género reservas sobre la capacidad de las mujeres para ejercer el liderazgo, **ellas tiendan a tomar decisiones más colaborativas para superar la resistencia que puedan encontrar**.

En este sentido, en nuestra investigación han predominado las alusiones a cualidades como el trabajo en equipo o formas alternativas, horizontales, de dar órdenes. Estos elementos buscan la colaboración, el consenso, la participación de las personas implicadas en el proceso de toma de decisiones. Ello conlleva tener grandes dosis de empatía y capacidad para trabajar con otras personas. Así lo transmitieron algunas de las entrevistadas:

Yo creo que una de las virtudes importantes para durar tanto tiempo en una organización es precisamente eso. El saber trabajar en equipo, el tener empatía, tener... Y ahora, desde la responsabilidad que me toca, de ser capaz de sacar lo mejor de las personas que están en tu entorno... (Entrevistada 9)

(...) y luego es muy importante saber mandar [...] y que llegue bien a los demás. Que no se vea como... “lo que yo digo es lo que hay que hacer.” (...) Que no se vea de esa manera. Yo creo que, para mí, es importante que, aunque yo tenga que mandar –que lo tengo que hacer en las ocasiones–, que hablando y demás se llegue a consensos, y ver que eso se tiene que hacer de esa manera, aportando las ideas de los demás, y viendo que todos podamos trabajarlo mucho mejor. (Entrevistada 14)

Entre las 57 encuestadas para nuestra investigación, casi la mitad considera que vieron en ellas tener un alto compromiso (43,8%) y conocer muy bien el sector (43,8%). Pero entre las respuestas que han señalado destacan también elementos en la línea que estamos señalando, al entender que vieron en ellas cualidades como ser muy trabajadoras (25%), tener don de gentes o caer muy bien (21,9%), y el hecho de ser mujer (21,9%).

Por otra parte, **en los estilos de liderazgo también se suele distinguir liderazgos heroicos y posheroicos**. Más arriba anotamos que el liderazgo heroico se distinguía por ser carismático, pero el posheroico también. Asimismo, se suele atribuir el liderazgo heroico al sindicalismo del pasado, mientras que el posheroico se suele vincular al sindicalismo del presente y del futuro (Hansen y Ledwith 2012; Pocock y Brown 2012).

Hansen y Ledwith (2012, p. 12) observan que ya en los años cincuenta del siglo XX se le atribuían al liderazgo sindical cualidades carismáticas. Al respecto, citan a Vic Allen (1954), quien afirma que “el carisma se basaba en dos elementos principales: la devoción de los seguidores (basada en emociones, entusiasmo, desesperación, odio, vía reuniones masivas), y la concepción de deber que poseen los líderes.” Este tipo de liderazgo requeriría, según este autor, un fuerte elemento de integridad, altruismo y sacrificio. Pero como apuntan Hansen y Ledwith (2012) también puede tener un lado oscuro si establece relaciones de subordinación con los seguidores o se busca la satisfacción del interés propio.

Por su parte, Lagarde (2000, p. 71) critica que se tienda a equiparar liderazgo y heroísmo. Refiriéndose a los modelos políticos, para ella el liderazgo heroico “no ayuda al avance de las mujeres porque implican el sacrificio y, al tratar de desmontar la opresión, tenemos que desmontar la cultura sacrificial de género que padecemos las mujeres”. Para ello, esto también supone romper con la tradición patriarcal del martirio femenino (que conlleva pérdida, renuncia y daño), así como con la idea que supone que las mujeres pueden con todo (que no sería otra cosa que asumir las dobles cargas de las mujeres como si no pasara nada).

En nuestra investigación la mayoría de las mujeres no se veían a sí mismas como heroínas, pero sí podemos identificar algunos de los rasgos heroicos que menciona Lagarde. En unos casos, desde su experiencia y reflexión son críticas con esa cultura sacrificial y de *superwoman* que exigiría el sindicalismo, lo que a su vez les llevaba a ser críticas con sus organizaciones. Lo vemos:

Pero por supuesto que ha habido heroínas, y ha habido mujeres que se han masculinizado para poder hacer su actividad sindical como lo hacían los hombres, ¿no? La entrega absoluta. Porque la forma del héroe este es la entrega absoluta y la prioridad absoluta al proyecto. Que eso no está escrito, pero prácticamente ha sido así. Y la gente que entramos, lo hemos vivido así también. (Entrevistada 1)

A ver, lo que llamamos el sindicalista ideal, ¿no? ¿Y el sindicalista ideal qué es? Hombre, que pega un puñetazo en la mesa, que tiene facilidad para hablar en público, que tiene facilidad para las asambleas... Entonces, ¿qué se valora? La disponibilidad, estar presente en todo momento, estar presente cuando el sindicato te llama... (...) Eso ha sido un sufrimiento. O, por ejemplo, cuestionarse que una mujer... bueno, pues con una jornada parcial... ¿puede ocupar un cargo de dirección? ¿No lo puede ocupar? (Entrevistada 3)

Otras (las menos) todavía siguen equiparando el sacrificio con el sindicalismo. Pero no necesariamente lo hacen desde la reivindicación de la figura clásica o la idea del sindicalismo tradicional que acabamos de mencionar; al contrario, ponen también en valor cualidades consideradas esencialmente femeninas, como son la capacidad de escucha y de apoyo incondicional. Así nos contaban:

La constancia, la empatía, la paciencia... Ponerse en el lugar de la persona que te llama alterada, porque tiene un conflicto en el trabajo. Te tiene al teléfono más de media hora, o más, y cuando ha terminado de contar lo que necesita contar, le dices, pero tú ¿qué quieres

que hagamos? ¿Qué necesitas? Y entonces te dice: “Nada. De momento, nada. Quiero que lo sepas.” Porque no va a encontrar a nadie más ese día para poder explicarle lo que le ocurre (...) Esa es la historia. Porque va a casa, cuenta la historia y le dicen: “pues haz no sé qué.” Si no te está diciendo que le digas lo que tiene que hacer. Te está diciendo: “Escúchame. Mira lo que me ha ocurrido.” “Entiéndeme.”. (Entrevistada 12)

El compromiso es otra de las cualidades destacadas por las protagonistas de nuestra investigación. Para un 43,8% de las encuestadas a las que les ofrecieron un cargo de responsabilidad sindical, consideran que el motivo está en que vieron en ellas un alto grado de compromiso y militancia. Esta cualidad también la subrayan algunas entrevistadas:

El compromiso es súper importante, y es lo que yo intento tener. El compromiso absoluto, y si estás con algo, estás al cien por ciento con ello. Y la valentía, claro que sí. El no tener miedo... que siempre se tiene, pero hay que pelear. (Entrevistada 23)

Por su parte, Pocock y Brown (2012, p. 30) señalan que el liderazgo posheroico se suele caracterizar “como menos individualista y más relacional. Se enfoca en el “propósito” y no sólo en la técnica. Requiere el ejercicio del poder y la visión, pero con un propósito transparente”. Al igual que el liderazgo transformacional, tiene en cuenta las emociones y los cuerpos en el trabajo, estableciendo conexiones con el análisis feminista. No obstante, según Kirton y Healy (2012, p. 982), el “modelo posheroico más nuevo y más femenino, que enfatiza el liderazgo como un proceso social, dependiente de las redes sociales de influencia, a menudo se presenta como neutral en cuanto al género y, en menor medida, al poder, no solo en teoría, sino también en la práctica.” Observemos cómo pone palabras a ese modelo posheroico alguna de nuestras entrevistadas:

Es un trabajo muy duro y muy difícil. Es un mundo de confrontación, de conflictividad, de mucha... Estás continuamente gestionando muchos problemas de personas... Entonces, también... no sé cómo decir, eh. Que no sea solo emocional. Aquí se banaliza mucho, pero para mí es súper importante. Porque se pide mucho perfil político, y a veces pecamos de querer gente muy política, y que nos faltan otras cosas. (Entrevistada 1)

Por su parte, Ulrich Bröckling (2020) señala que en el ámbito empresarial el liderazgo postheroico apunta hacia modelos de liderazgos más participativos: “Unos introducen el equipo como héroe colectivo, otros apuntan al potencial transformador o a su cercanía a la crítica feminista del poder.” (Bröckling 2020, p. 160). En todo caso, señala este autor, el liderazgo posheroico está orientado a satisfacer las necesidades de la economía del saber en la que las empresas necesitan implantar una cultura del consenso y la colaboración. No obstante, señala que el liderazgo posheroico no es una negación del heroico, sino que incluye algunos elementos. Para Pocock y Brown (2012), el liderazgo posheroico se complementa con el transaccional y el transformador, algo que, según estas autoras, deben comprender los y las líderes sindicales, particularmente las mujeres, sin que lleguen a explicar el porqué de este énfasis. En todo caso, **al igual que Bröckling (2020), es importante considerar que el liderazgo posheroico no es una negación del heroico, coexisten y se adaptan, debiendo resolver continuamente paradojas y resistir a mayor presión.**

### 5.3. Liderazgo necesario para los sindicatos y liderazgo feminista

Parece ser que la necesidad de atender las necesidades de miembros de un equipo, conectar con ellos y ellas emocionalmente, favorecer su desarrollo personal, fomentar la participación, lograr su compromiso y movilización, impulsar la adaptación y el cambio, lleva a concluir que **el liderazgo más apropiado para los sindicatos hoy en día es el transformacional** (Clark 2010; Twigg et al. 2008). En nuestra investigación encontramos que la mayoría de las entrevistadas también mencionan algunas de esas características cuando se les pregunta qué tipo de liderazgo requieren los sindicatos. Hemos seleccionado este testimonio:

Y luego, tienes que tener una cualidad que es muy importante, que es la de saber escuchar; y tener esto que llamamos “cintura”, que no sé muy bien cómo se define... (...) Tener cintura... De intentar hacer consenso, de intentar sumar voluntades, de intentar... Claro, nosotros somos una organización democrática de principio a fin, y por mucho que haya una estructura de dirección, claro: tú las decisiones las tienes que consensuar, las tienes que trabajar... entonces, tienes que contar... El “orden y mando” aquí no vale. En esta organización, no funciona. Desde mi punto de vista, no funciona en ningún sitio, pero aquí, menos. (Entrevistada 15)

No obstante, la cuestión es más compleja. Por un lado, Hansen y Ledwith (2012, p. 10) hacen notar que si bien Paul Clark (2000) señaló que el liderazgo transformacional es el más adecuado para construir sindicatos más efectivos y obtener mayor satisfacción de sus miembros, “el liderazgo transaccional es la base de todos los tipos de liderazgo, ya que se trata de negociar y manejar problemas en los lugares de trabajo a través de negociaciones y transacciones, y que en la práctica la mayoría de los líderes realizan varios tipos de liderazgo al mismo tiempo, aunque un tipo suele ser más dominante que el otro.” Además, en la medida que el liderazgo transformacional hace que las personas trabajen por un fin o propósito superior, este tipo de liderazgo puede favorecer **comportamientos de ciudadanía sindical** (participación y movilización) de forma voluntaria, sin obtener una recompensa específica a cambio (Nicholas Twigg et al. 2008).

**Por las asociaciones que se hacen entre el liderazgo transformacional y el ejercido por las mujeres, se tiende a sugerir que ellas se adaptarán mejor al nuevo tipo de liderazgo de los sindicatos.** Sin embargo, la cuestión no es tan simple. Wajcman (2013) ya hacía notar que, si bien en la actualidad la literatura empresarial parece favorecer las habilidades “blandas” femeninas y llaman a los hombres a adoptar estas cualidades, **esto es sólo retórica en la medida en que persista la desigualdad entre mujeres y hombres y subsistan culturas organizacionales masculinas.** Además, para Wajcman, según nos recuerda Briskin (2006), el estilo de “liderazgo femenino” tiene para mujeres y hombres un significado diferente. Al incorporar, a su manera, esos elementos, ellos se verían favorecidos porque sumarían cualidades y a las mujeres se les seguiría considerando que solo aportan cualidades femeninas.

Además, Briskin (2006) observa que en la medida que existen patrones cambiantes de trabajo, lo que incide en su experiencia, **también se pueden promover nuevas formas de masculinidad, lo que llevaría también a cambios en el tipo de liderazgo que ejercen.** De ahí que esta autora sea partidaria de **desvincular el liderazgo transformacional del género para que pueda ser transversal a todo el sindicato** y poder así combatir la individualidad, el cinismo y la apatía social. Pero, al mismo tiempo, también reconoce que **el liderazgo de las mujeres es fundamental tanto para la supervivencia como para la renovación sindical** (p. 376).

Las opiniones de las mujeres participantes en nuestra investigación son dispares sobre esta cuestión. Alguna considera que hoy en día no podemos hablar de liderazgos claramente diferenciados, pues los cambios sociales y culturales han ido equiparando las formas de liderar entre mujeres y hombres, lo que no significa que entiendan que las desigualdades entre mujeres y hombres estén definitivamente superadas. También encontramos quien entiende que, a pesar de todo, el modelo de liderazgo clásico no ha variado lo suficiente como para que hablemos de transformaciones; o, al contrario, quien identifica una evolución precisamente por los cambios en el ámbito sociolaboral. Lo vemos a continuación:

Yo no creo que haya diferencias, porque... Creo que hay diferencias porque son personas completamente distintas; entonces, tienen unas formas de hacer las cosas diferentes, pero es verdad que no creo que... Igual si hago un análisis más concienzudo, igual puede haber más elementos... Sí que es verdad... pero... (Entrevistada 17)

Yo creo que eso es lo que tiene que cambiar, porque entiendo que el concepto de liderazgo sindical no ha variado mucho. Aunque estamos mujeres, las formas son bastante similares, ¿no? Igual metemos otro tipo de contenidos en los discursos, pero no dejamos de estar hablando de la misma manera: un atril, sobre un escenario, las masas abajo... Esto no sé hasta qué punto cambia el imaginario. Entonces, la idea de líder no se ha modificado mucho. (Entrevistada 22)

Yo creo que ha cambiado bastante, y de hecho... El sindicato ha hecho una apuesta también para... por ejemplo: en sectores masculinizados como el metal, pues poner también mujeres responsables. Entonces, evidentemente, las formas de esas mujeres son distintas también. Esto va unido también... bueno, a un cambio cultural que estamos intentando dentro del sindicato... Pues intentar trabajar también con más planificación, más en equipo, más con planes de trabajo... No ir a una individualización de responsabilidades, compartir más... Entonces, bueno... (Entrevistada 3)

**Pero no sólo sería necesario el liderazgo de las mujeres en los sindicatos, sino el liderazgo orientado a valores feministas.** Al respecto, refiriéndose al contexto sindical y a la importante influencia del feminismo en las mujeres sindicalistas, Kirton y Healy (2012, p. 983) afirman que **“es importante considerar el concepto de liderazgo feminista como una orientación de valor”**. Para estas autoras, esto significa tener en cuenta la pluralidad del feminismo y la crítica que desde el feminismo negro y la interseccionalidad se ha hecho a las teorías feministas clásicas. Por su parte, una mirada feminista al liderazgo implica para

Lagarde (2000, p. 9) un compromiso con las mujeres y con toda la sociedad, “con una cultura que nos dé sentido, perspectiva y que nos abra al nuevo tiempo...”. Esta autora define el liderazgo feminista como “entrañable” (proviene desde las entrañas, de la vida), basado en el convencimiento (buscan convencer sobre la desigualdad) y la acción (incluida la intelectual), en la que existe una coherencia entre el pensar y el vivir.

Asimismo, conviene subrayar que **el liderazgo femenino y feminista no son sinónimos**. Según Kirton y Healy (2012), **el liderazgo feminista incluye los objetivos de empoderamiento colectivo, cambio social y justicia, por lo tanto, cualquier sindicato que luche por estos objetivos debería orientarse por y hacia valores feministas**.

No obstante, estas autoras refieren la **ambivalencia del feminismo respecto al liderazgo**. Por un lado, son críticas con los liderazgos heroicos (jerárquicos) caracterizados como masculinos, pero algunas feministas también critican que el movimiento de mujeres se equivocó al condenar el liderazgo, porque es necesario que líderes y lideresas rindan cuentas. En todo caso, dado que el liderazgo se da en contextos concretos y las mujeres carecen del poder para determinar la cultura de las organizaciones, Kirton y Healy (2012, p. 984) señalan la **necesidad de que los liderazgos feministas confronten las asimetrías de poder que residen en la mayoría de las organizaciones, incluidas los sindicatos**. Por lo tanto, afirman las autoras, tanto las teorías del liderazgo como del feminismo deben preguntarse cómo se ejerce el poder, con qué fines y con qué efectos y consecuencias.

En nuestra investigación encontramos que, si bien la mayoría de las líderes sindicalistas reconocen que su lucha es también feminista, algunas no han desarrollado una reflexión crítica con las asimetrías de poder dentro de sus organizaciones. Entre las que lo han hecho, aportan reflexiones sobre las que merece la pena detenerse. Las mujeres a continuación mencionan expresamente el referente feminista, pero desde un significado ambiguo de lo que significa funcionar de forma feminista. Veamos:

Muchas tías sí se han visto reflejadas porque es una mujer, pero no se han visto haciendo eso. Porque es un modelo súper potente: que estás ahí, que gritas, que papapá... Igual no se ven de esa manera. Igual una líder feminista sindical es la que coge y dice: ¡fuera el atril! Cojo el micro para que se me oiga. Nos sentamos todas, hacemos un círculo, y yo digo algo y nos pasamos el micro, y hablamos un poco todas. O sea, igual hay que cambiar los imaginarios. Que igual no siempre se puede. (Entrevistada 22)

Además, hacemos el liderazgo muy diferente. El nuestro es mucho más compartido, mucho más consultado, más reafirmar... O sea, yo creo que, desde una perspectiva feminista, o de cómo lo hacemos nosotras, es: antes de tomar una decisión, esto ya lo hemos trabajado mucho. Esto hemos hecho muchas asambleas. Es mucho más medido, mucho más trabajado. (Entrevistada 17)

Dicho de otro modo, estas mujeres ponen el feminismo como valor referente en el comportamiento de las mujeres lideresas, pero ¿comparten realmente una definición de elementos que caracterizan el liderazgo feminista?

## 6. El ejercicio del liderazgo sindical

*Entonces, todo... te ocupa muchísimo tiempo... pues al final, te lo llevas a casa. Porque es algo que, además, te afecta personalmente; quiero decir es también algo... una responsabilidad, que la militancia te hace que sea algo personal, ¿no? (entrevistada 8)*

### 6.1. Las implicaciones del ejercicio del liderazgo sindical

**Por el tipo de actividad que se realiza, el ejercicio del liderazgo sindical conlleva costos y satisfacciones personales, tanto para hombres como mujeres.** Debido al compromiso y la lealtad que requieren los sindicatos de sus miembros, Susana Franzway (2000, p. 259) ha utilizado el término de “instituciones codiciosas” (originalmente utilizado por Lewis Coser en 1974) para señalar “la voracidad de las demandas del activismo sindical, que implica un compromiso considerable de tiempo y energía libidinal”. Pero, como señala esta autora, este tipo de organizaciones también ofrece a su miembros satisfacción en el logro cuando están comprometidos con las metas. La recompensa que obtienen no sólo está relacionada con las posibilidades de obtener prestigio o estatus dentro del sindicato, sino que está altamente ligada con la **vocación de servicio**. Este tipo de reflexiones las encontramos en varias de las entrevistadas:

Si no te crees este mundillo y lo que es, o sea, no duras ni dos días. Porque es muy duro también, para hombres y mujeres, o sea... Si no tienes un poco conciencia crítica ni entiendes mucho el sentido del trabajo... porque aquí también ha habido gente que esto de venir a trabajar a un banco... O sea, es un trabajo comprometido. (...) Te da muchas satisfacciones y muchos disgustos. (Entrevistada 1)

Hay épocas duras, hay épocas mejores. Intentamos llevar siempre con bastante alegría el trabajo; que haya buen ambiente de trabajo... Pero hay que decirle a la gente que esto es el poder ayudar a la gente, o sea, al final estás ayudando a trabajadores. Estás ayudando a que una persona tenga mejores condiciones; a que a trabajadores les paguen lo que les corresponden... (Entrevistada 11)

Refiriéndose al activismo sindical a largo plazo, Kirton y Healy (2013, p. 76) identifican que el compromiso sindical se fortalece con la obtención de recompensas extrínsecas e intrínsecas del activismo sindical, de modo que los costos compensan. Esos costos son universales para el liderazgo sindical, pero algunos son particularmente de género.

Preguntada por el componente de resistencia extra que supone la exposición pública de las mujeres, la siguiente entrevistada declara que la carrera de liderazgo de las mujeres es más corta que la de los hombres:

De resistencia, igual, es una cosa... pero el recorrido de un hombre puede ser veinte, treinta años, y el recorrido de una mujer suele ser cinco años, siete. (...) ¡Porque es insoportable esto! Es insoportable. (...) ¡Claro que tenemos [aguante]! ¡Demasiado! Claro, yo les decía, la capacidad de lucha de una mujer no puede soportarse sobre su fuerza, sino sobre un sindicato que permite luchar al débil, porque es que... No porque nosotras seamos débiles, sino porque no puede ser, “yo soy lo que soy capaz de aguantar.” No. (...) Pero me da igual lo que hagan los hombres. [Risas] Porque ellos tienen un sindicato y una forma a su medida. (Entrevistada 16)

Para las mujeres entrevistadas, la cuestión no es que el trabajo sindical sea duro, sino que no siempre es satisfactorio. La insatisfacción está relacionada no sólo con que no logren todos los objetivos, sino también porque pueden sentirse incomprendidas por el resto de trabajadores y trabajadoras cuando eso sucede. Así lo cuentan las siguientes entrevistadas:

¿La parte fea? Pues que nunca consigues todo para todos. Siempre tienes gente enfrente. Tuyos, eh, te quiero decir... Al final, cuando tú peleas algo, nunca se consigue que todo sea para todos. En un gremio donde somos eventuales y fijos, hay veces que consigues cosas para los fijos que... Que cuesta más, ¡cuesta más! Y es verdad que, a veces, es muy duro tener enfrente a tu gente, que te dice: “¡Ostras, esto no lo peleas como yo quiero!” Y muchos somos muy egoístas, que solo miramos nuestros ombligos; entonces, muchas cosas no se pueden pelear como tú quieres. (Entrevistada 14)

Tienes comentarios de todo tipo cuando yo te decía sobre compañeros, ¿no? Que hasta muchos compañeros te dicen: “pa eso estás tú.” (...) Si está bien, muy bien, palmadita, pero si está mal... bueno mal; si no has llegado a lo que ellos creen que tenías que negociar, o que no les interesa a unos, es como: “eehhh, que no habéis hecho lo que teníais que hacer.” Pero si yo voy a una concentración de 900 trabajadores en una empresa, y vamos veinte, ¿pues qué hace la empresa? Pues “¡hala! ¡Seguid haciendo concentraciones! Porque si de 900 vamos veinte, ¿qué hacemos?” (Entrevistada 21)

Healy y Lieberwitz (2013, p. 77) también se refieren a cómo las demandas insaciables del trabajo sindical afectan el equilibrio entre vida laboral, familiar y personal de las y los sindicalistas. Asimismo, las autoras antes citadas apuntan que a pesar de que las demandas del activismo sindical son iguales para todos, la división sexual del trabajo doméstico tiene implicaciones diferentes según se trate de mujeres u hombres. Evidentemente, que tan “codiciosa” es una organización dependerá también del modelo sobre el cual se ha construido. Si ese modelo tiene como referencia a una persona de la que se presupone que puede disponer de todo su tiempo para satisfacer las demandas de su trabajo porque otras personas se ocupan de sus necesidades domésticas, estaremos frente a un modelo de organización masculina o generizada, como veremos en el próximo capítulo.



Si bien muchas organizaciones pueden caracterizarse como “codiciosas” en múltiples formas, **en el caso de los sindicatos el compromiso y el cumplimiento voluntario de sus valores por parte de los miembros hace que lleve implícito una exigencia de sacrificio** (Franzway 2000, p. 259). Esto sucede tanto a nivel de la estructura sindical como de delegados y delegadas sindicales, de los que sus representados/as esperan un compromiso total. Algunas de las entrevistadas manifiestan diferencias según el nivel de responsabilidad:

Bueno, porque, al final, el papel de delegado es en momentos puntuales –en las asambleas o en las visitas– pero estar liberado es todo. Tú tienes que liderar las asambleas, la negociación con la empresa; organizar todas las visitas y demás; elecciones sindicales, consultas. La gente... También le puedes preguntar a las delegadas porque están formadas... La gente normalmente nos llama a nosotras: si tiene alguna consulta sobre cualquier cosa, si tiene algún problema con la empresa... Entonces, ya es a tiempo completo, digamos. Y, además, te llevas el trabajo... La preocupación te la llevas a casa también, porque es una militancia... total, ¡vamos! (entrevistada 8)

Que yo antes era, digamos, una currita, aunque iba asumiendo responsabilidades, pero esto sí que te conlleva más dedicación, en el sentido que yo he sido siempre como... Esto lo voy a utilizar como si fuera el teléfono que tengo, de nueve a dos y de cuatro a siete... Y ahora es... hay que estar más disponible para cualquier cosa; o eso, que tienes que acudir a una charla a las siete de la tarde, pues acudes; o una mani fin de semana, o... (Entrevista 10)

Encontramos también que las sindicalistas desarrollan distintas estrategias para afrontar lo que supone asumir cada vez más puestos de responsabilidad:

En ese asumir responsabilidades, no separamos descolgar de la mochila otras cosas, ¿no? Quiero decir, que no vayamos a ser las *superwoman* que estemos en todos lados. Al final, el día tiene 24 horas y tú eres una. Entonces, si tú vas asumiendo más cosas, tienes que tener claro que a lo mejor tienes que dejar otras. Pero bueno, como todo en esta vida, es cuestión de elecciones y dónde te encuentres más a gusto, y dónde puedas dar... Sin que una cosa, al final, descoloque el resto, ¿no? O sea, en el momento en que algo se empieza a descolocar, que digamos no tiene un encaje natural, es cuando seguramente las mujeres vamos a sufrir. (Entrevistada 2)

Asimismo, **las mujeres entrevistadas señalan las exigencias** (no utilizan el término de sacrificio) del trabajo sindical, manifestando a la vez que la satisfacción por su trabajo recompensa. Franzway (2000, p. 264) observa que el trabajo sindical puede expandirse hasta llenar todo el tiempo disponible, característica compartida con el trabajo doméstico. Para esta autora, “las largas jornadas también pueden verse exacerbadas por una cultura de “héroes masculinos”, lo que puede terminar dominando la cultura de la organización. **En cierto modo, las mujeres entrevistadas asumen que sindicalismo como una forma de vida:**

Y entonces, pues empiezas a tener otro tipo de vida. Yo, por suerte o por desgracia, yo estoy soltera, y sí es verdad que tengo la disponibilidad de moverme o lo que sea, pero claro, siempre cuadrando... que yo no estoy liberada del sindicato. Tengo mis horas sindicales, pero es verdad que pongo mucho tiempo personal. No me importa, porque yo lo he decidido

así, pero hay que poner mucho tiempo personal; porque cuando no estás liberada del sindicato... Tienes 35 horas mensuales, pero esas 35 horas no llegan, para nada, porque tú te tienes que dedicar a tu empresa y al sindicato. (Entrevistada 11)

Quisiéramos llegar muchísimo más de lo que realmente llegamos. Entonces, al final, eso siempre te... Y luego también está cómo te planteas la vida, ¿no? Si para ti un sábado a la tarde, con toda tu familia, la manifestación es un plan como otro, en vez de ir al centro comercial... Pues ya está, ¿no? (Entrevistada 19)

Por otra parte, un 36,8% de las mujeres que respondieron a nuestro cuestionario no les gusta o no les gustaría tener responsabilidades sindicales, frente a un 63,2% que afirma lo contrario. Un motivo para un 52,4% de las que responden negativamente es que exige mucha dedicación y no podrían conciliar la vida laboral, familiar y sindical. Pese a que la mayoría de las entrevistadas afirman que su dedicación al sindicato ha sido elección suya, algo de lo que se satisfacen, **también podemos observar que la dedicación de tiempo es algo que las ha llevado en algún momento a repensar si debían asumir determinados cargos de responsabilidad.** Así se expresa una de las entrevistadas:

Yo creo que fundamentalmente la dedicación, pero no sé tampoco si yo lo pondría como un problema. Es verdad que ha habido momentos que pasas... bueno, incluso ahora, ¿no? Esto de... no tener un tiempo para cosas personales, de... me apetecería hacer no sé qué. A veces no puedes programar muy bien las cosas. (Entrevistada 15)

La carga de trabajo que supone el activismo sindical no sólo está relacionada con la cantidad de horas que deben dedicar, sino también con las exigencias que lleva aparejadas. Franzway (2000, p. 263) observa que **“el trabajo sindical también brinda a las mujeres muchas de las ventajas del trabajo femenino no tradicional**, ya que permite el ejercicio y desarrollo de una amplia gama de habilidades, la posibilidad de actuar sobre principios políticos y un relativo grado de autonomía”.

No obstante, **para las encuestadas la principal razón entre las que no les gusta o gustaría tener responsabilidades sindicales es considerar que deben tener un conocimiento y una formación de lo que ellas carecen (61,9%).** La inseguridad que les genera no ser capaces de responder a las tareas por no estar preparadas para ello es un elemento que nuestras entrevistadas subrayan que tuvieron que superar. Algunas entrevistadas también coinciden en ese aspecto. Vemos algunos ejemplos:

Al principio, cuando yo empecé en el puesto de delegada, es que desconoces ¡todo! (...) A ver. No me daba miedo. Me daba como un poco de inseguridad. No es miedo. Porque miedo, al final, aprendes... (Entrevistada 6)

Yo creo que es esa falta de confianza que tenemos como mujeres. Yo creo que todas hemos pasado por ahí. Muchas te dicen: “Si yo, fijate. Si yo, no tengo ni idea. Yo no entiendo de nada. Yo no voy a saber.” ¿No vas a saber? Si trabajas aquí, y quién mejor que tú, ¿no? De los problemas que hay en tu empresa o en tu entorno, pues eres la que mejor lo va a saber.

Pero yo creo que es más inseguridad y... y de que hay que hacer ese proceso. También lo hicimos nosotras cuando empezamos; todo era “¡Qué vergüenza!”, “Yo ¿qué voy a hacer si no sé...”, o “tengo los estudios básicos”, o “si yo estoy en otra cosa que no tiene nada que ver con esto”, “yo no sé de leyes”, “yo no sé nada”. Y entonces ahí dices: no te hace falta saber. Sabes lo más importante que es cuál es tu sector, tienes tu gente y sabes estar con ellas, claro. Además, ya estamos, el sindicato. O les dices: yo tampoco sabía, ¿no? Yo no tenía ni idea; y de todo se aprende y, con apoyo, claro que lo puedes hacer bien. Muchas veces es más la inseguridad. (Entrevistada 4)

Precisamente, una de las cosas que más valoran las mujeres entrevistadas es que el trabajo sindical las ha ayudado a empoderarse. Sobre esto volveremos más adelante, pero veamos un ejemplo:

Ventajas yo creo, que puede ser lo que te he dicho, que te empoderas. Un poco de decir, mira hasta dónde he llegado sola. O sea, sin tener... A donde he llegado por mi esfuerzo, o por mi trabajo y tal. Eso, por una parte. Inconvenientes, un poco lo que tenía antes, de que la vista hacia ti cambia, ¿no? Si antes era la compañera vamos a decir tal, una vez que dan un puesto más, ya no te ven como una misma compañera. (Entrevistada 21)

## **6.2. Factores contextuales y situacionales: aceptación y resistencia al liderazgo sindical de las mujeres**

Aunque cada vez hay más mujeres líderes sindicales, esto no supone que su liderazgo tenga siempre aceptación. En este caso hay que distinguir entre el liderazgo que ejerce en el propio sindicato, en el centro del trabajo y el que se produce en los espacios de diálogo y negociación colectiva con los empleadores o la patronal del sector.

En el caso del propio sindicato, encontramos diversas respuestas. Evidentemente, esto está relacionado con que cada sindicato ha llevado su propio proceso. Asimismo, ha de reconocerse que algunas resistencias son reflejo de una cultura sindical masculina. No obstante, resulta muy ilustrativo la respuesta de una entrevistada al preguntársele de dónde vienen las resistencias al liderazgo de las mujeres:

Las resistencias, ¿cuándo vienen? Pues cuando tienes que cambiar determinadas pautas, determinados comportamientos de algunos hombres, mucho más mayores que tú, más veteranos que tú, con muchos más galones que tú... Y bueno, en el momento que... cosas pequeñas, que tú intentas cambiar algunas cosas, ahí es cuando viene... Al principio, todo jiji, jaja, todo muy bien, pero, en el momento que tú coges tu sitio y tú intentas hacer cosas, aunque sean cambios pequeños, pues ahí te encuentras que... bueno, pues que... no gusta. (Entrevistada 3)

Respecto a los liderazgos **en los centros de trabajo, un indicador de aceptación del liderazgo de las mujeres es salir elegidas como delegadas sindicales**. Al fin y al cabo, a las personas trabajadoras les interesa que les representen y defiendan bien sus intereses,

con independencia de que pertenezcan a sectores masculinizados o feminizados. La mayoría de las entrevistadas señalan que el hecho de que no haya más mujeres delegadas en los sectores masculinizados no se debe tanto a un prejuicio sobre las mujeres, sino a que el número de trabajadoras es inferior y, en algunos casos, hay otras que no se animan. Al preguntarles si sus compañeras de sindicatos estarían dispuestas a asumir las mismas responsabilidades que ellas, las siguientes entrevistadas responden así:

Hmm. No, pero tampoco los compañeros, eh. (...) Bueno, no. Miento. Sí que hay ciertas compañeras, de hecho, hay alguna delegada más, que es mujer de..., pero anteriormente estuvo una compañera mía que ahora es afiliada, que también estuvo de delegada. Hay de todo, pero normalmente la gente no quiere... (Entrevistada 18)

Mi sindicato, ya te digo... así como... bueno; no es porque sea... eh, pero quiero decir, porque eran los que tenían más gente afiliada, y es como muy significativo... que tenían bastantes mujeres en sus filas, y ni siquiera en listas. O sea, no ya para ser delegada, sino de relleno, que no querían ir, eh. Y no sé por qué es. Yo, en cambio... Nosotras hemos estado cuatro, y sin problema. O sea, no ha sido muy difícil convencerlas. No lo sé. Supongo que depende de la persona. No lo sé. (Entrevistada 24)

Por otra parte, algunas entrevistadas refieren que la presencia de mujeres en los espacios de negociación colectiva ayuda a ampliar la visión para atender necesidades que tienen las trabajadoras y que los hombres pasan por alto, incluso aunque les beneficie, como por ejemplo las relativas a la conciliación. Otros temas que afectan específicamente a mujeres (porque el patrón de referencia es el hombre), son las propias mujeres quienes los llevan a los espacios de negociación. Es el caso de los uniformes de trabajo que no permiten que ellas hagan su trabajo cómodamente por el corte masculino que tienen. Algunas entrevistadas refirieron situaciones como esas:

¡Hombre! Los comentarios que hacen. “Esto de la igualdad es una tontería.” “A mí, una mujer no me va a decir lo que tengo que hacer.” Cuando estuvimos una temporada que se estuvo pidiendo aquí baños públicos para las mujeres... “Ya saben dónde trabajan.” (Entrevistada 11)

La mayor eficacia sindical a la que se refiere Greene et al. (2021), por ejemplo, en las negociaciones y consultas con los/as empleadores/as, se aleja de las visiones estereotipadas de cómo las mujeres afrontamos el conflicto. Aunque parte literatura tiende a asociar la conflictividad como un valor masculino y a vincular la feminidad con el diálogo, **las sindicalistas entrevistadas tenían claro que la conflictividad hacía parte de la lucha de clases**. Las formas en que se desarrolle la lucha dependen del sector y de la forma como se planteen alcanzar los objetivos, así como de la relación con la gerencia. En este último caso sí notan que la gerencia establece estrategias diferentes según se relacionen con una mujer u hombre sindicalista, tendiendo a menospreciar la participación de las mujeres en los espacios de negociación. Algunas de las entrevistadas también refirieron que se encontraron con hombres sindicalistas en los espacios de negociación que minusvaloran el aporte de las mujeres. Concretamente, tendían a enmendar y/o a repetir lo que ellas decían, lo cual puede interpretarse como una forma de reforzar su liderazgo y masculinidad.

Algunas de las entrevistadas mencionaron que ellas prefieren agotar todas las vías antes de llegar a una confrontación que desemboque en una huelga, pero de ningún modo esto supone debilidad o evitación del conflicto. De hecho, **las entrevistadas reivindican que ellas también van a la huelga si es necesario, aunque sus formas de movilización sean diferentes.**

Luego, en el imaginario ese de la lucha sindical, ¿no? Es un imaginario muy masculino. Las formas de lucha, también... ¿no? Una confrontación muy directa, un modelo... Y bueno. Eso no quiere decir que las mujeres no podamos hacer ese tipo de lucha ¿no?; pero es verdad que tenemos que ser imaginativas, que nos parece que hay que innovar en todo eso, ¿no? (Entrevistada 9)

Hablábamos de las huelgas que han tenido que ser diferentes, y es porque no nos sentíamos cómodas. Ellas en la cabeza tenían ese modelo de huelguistas, de tal, de borroka, de tirar piedras, de no sé qué. Y eso sí cuesta, efectivamente. No se sentían cómodas en ese conflicto. De hecho, antes de llegar a la huelga, siempre... Antes: “¿qué hacemos? ¿Qué no hacemos?”, tal. Siempre era... “¿no se puede hablar con ellos?” Ya hemos hablado mucho ¡Ya no hay nada más que hablar! Entonces, eso sí cuesta, el conflicto. (Entrevistada 4)

No obstante, entrevistadas de algunos sectores reconocen que tienen dificultades para movilizarse, por ejemplo, cuando se colocan obstáculos con los “servicios mínimos” y porque en sectores feminizados todavía hay mujeres que colocan su responsabilidad con las personas que cuidan por encima de sus propios derechos laborales. Lo vemos:

Tu trabajo es el cuidado. Y como eres mujer, ¿cómo voy a dejar de eso? Tanto te estoy hablando a nivel sanitario de hospitales, como te puedo hablar de intervención social, que es la gente que está en ayuda a domicilio, o en residencias. Ayuda a domicilio, cuando va a la huelga, les cuesta muchísimo salir a la huelga... Paros pueden hacer, pero huelgas es muy difícil. ¿Cómo voy a dejar de ir a atender a ese anciano a su domicilio? Porque el que paga... Al final, es un contrato de tú a tú... (Entrevistada 13)

Las participantes de nuestra investigación que desempeñan su actividad en **sectores masculinizados** como la industria o el transporte refieren no sentirse discriminadas por el hecho de ser mujeres y tampoco piden ni esperan un tratamiento diferenciado cuando realizan la misma actividad sindical que sus compañeros. Algunas señalan que encontraron cierta prevención por parte de algunos hombres, pero no es la pauta general. Destacan que es en el día a día y en la lucha que cada una se gana su lugar. Al preguntarles por las formas de lucha en su sector, como por ejemplo los piquetes, no las etiquetaron como masculinas sino como las propias del sector y dicen no tener ningún problema en realizar las mismas acciones de lucha sindical que los hombres. Lo cuenta así una entrevistada:

Y, por suerte o por desgracia, la empresa en la que estoy, hemos tenido una serie de conflictos bastante importantes, y entonces eso te hace pues estar... Nosotros..., cuando hay un día de huelga, si hay paros, a las cuatro de la mañana hay que estar en... Claro, entonces, en esa época, no existes en tu casa. Tú te marchas a las cuatro de la mañana de casa, para cuando salen los servicios mínimos. Luego hay reivindicaciones porque hay concentraciones y

manifestaciones. Siguen las reuniones. Hay que volver a... Hay que intentar que nadie se salte los paros, vigilar un poco... (Entrevistada 11)

También relatan que poco a poco van introduciendo reivindicaciones específicas de mujeres en sus protestas. Por ejemplo, si una jornada de huelga coincide con el 8 de marzo, ellas lo hacen notar en su centro de trabajo. Esto también se extiende a reivindicaciones feministas y a la incorporación de nuevas formas de trabajar en los sectores masculinizados. Así lo explican las siguientes entrevistadas:

En ese momento que estábamos cuatro mujeres y cinco hombres siendo delegados de mi sindicato, llegó el 8-M. Y fue el momento de colocar carteles. Entonces, teníamos unos paneles al lado de los vestuarios, y eran los paneles para que los sindicatos colgasen sus cosas. (...) Bueno, pusimos el del 8-M en nuestra zona del sindicato y vino un compañero delegado y dijo: “¡Jopé! Es que no se puede poner nada más con esos carteles tan grandes que nos han hecho en el sindicato. ¿Por qué no quitamos el cartel de ahí, y lo ponemos en el vestuario de las mujeres?” Y yo decía: a ver, estoy convencida que todas nosotras sabemos que es el 8-M. O sea, es como... Que no lo hizo a mala idea, pero es que dices, joé, ¿tan poca cuenta os dais de las cosas? (Entrevistada 24)

¡Sííí! Montamos piquetes, hicimos alguna que otra barricada con fuego, pero porque... la entrada a las fábricas estaba siendo un lugar de conflicto muy potente. Sin embargo, el primer día que se consiguió que el autobús no entrara en la fábrica... El autobús con la directiva, la gente de dirección... El primer día que no entró en la fábrica fue el 8 de marzo, que las mujeres decidimos, todas las mujeres, sentarnos en medio de la carretera, y no levantarnos. (Entrevistada 18)

Otra de las entrevistadas reflexiona de la siguiente manera sobre las formas de lucha de las mujeres que trabajan en sectores masculinizados como el que se acaba de mencionar:

(...) yo creo que se está dando un híbrido súper interesante entre el modelo feminista y este modelo masculinizado, y una serie de cosas que dan lugar... a yo qué sé, a lo que nosotras llamamos el piquete feminista. Que es un piquete, pero no es un piquete al uso, que lo protagonizan las mujeres... o sea... El piquete feminista es una herramienta que las mujeres utilizamos. Y que es... Por ejemplo, una empresa, cuando hay cualquier tipo de problema que tiene un sesgo de discriminación sexo-genérica, en vez de no solo pelearlo por vías normales de denuncia, lo que hacemos es: si la mujer que está haciendo esa denuncia... que puede ser, yo qué sé. “Me han echado porque estoy embarazada”, o “estoy sufriendo acoso sexual o acoso sexista. Nadie me está haciendo ni puto caso...” Decimos, vale. ¿Quieres que saquemos el piquete? Nos juntamos todas, nos cuentas. Hablamos todas las de la empresa... Entonces, lo trabajamos con los hombres y las mujeres de la empresa. (Entrevistada 22)

En cuanto a la **aceptación o resistencia que pueden encontrar las lideresas sindicales respecto a empleadores/as o la patronal del sector**, identificamos un tratamiento estereotipado hacia las mujeres por parte de estos. Varias entrevistadas entienden que atacarlas tienen que ver tanto con tácticas antisindicales como con prejuicios hacia las mujeres, puesto que en un mismo espacio de diálogo y/o negociación los empleadores se

relacionaban diferente según se trate de hombres o mujeres, independientemente del sindicato del que procedían. Traemos a continuación dos testimonios:

En una reunión del comité, estar tratando el mismo tema... Incluso mi compañera sacar documentos, “mirad esto. Se dijo así, o se trató así”. Y no recibir la misma atención que cuando lo dice el señor del comité... Igual lo dice con otras palabras, pero al final está diciendo lo mismo. Y ahí sí que... vale, pues lo notamos. Sí. (Entrevistada 23)

Acordarse de los nombres de todos los hombres, y ninguno de las mujeres. O sea, llamar a los tíos por sus nombres, y a nosotras... “¡ay! La de rojo quería decir algo. Era... qué insultante, ¿no? O sea, si no sabes ni mi nombre, es que no me estás teniendo en cuenta, ni te has preocupado por retener el nombre... Te lo apuntas en un papelito... Porque claro: ¿qué caso vas a hacerme a mí, cuando al otro le estás llamando...? Y era una especie también... Estáis negociando entre iguales, y las tías aquí, estamos fuera. O sea, yo, simbólicamente...y yo creo que es colectivo... no solo personal, sino también político, a mí eso me generaba entre bastante ninguneo, y bastante incertidumbre e inseguridad, en cómo hago yo que se escuche mi voz, si esta persona solo se dirige a los tíos. Les habla, les llama por su nombre, y cuando hablamos nosotras... (Entrevistada 22)

Preguntadas por el **reconocimiento a su liderazgo sindical en los contextos de negociación por parte de la patronal**, algunas de las entrevistadas lo expresaban de la siguiente manera:

En el sindicato, no. Fuera del sindicato, en algunos ámbitos, sí. En reuniones con la patronal... Bueno, yo he tenido alguna que otra reunión que merecía levantarse e irse. Por las faltas de respeto, por... Estoy segura de que a un hombre no le habría hablado así. (entrevistada 9)

La dirección no contestaba igual a un delegado. A mi compañero con el que he estado en casi todas las reuniones, no contestaba de la misma manera a él, aunque su respuesta hubiera sido la misma, que a mí. Conmigo siempre es como digamos un punto más...violento, digamos. Como de intentar amedrentar, de intentar dejarte como que no tienes ni idea. ¡Claro! Yo también, dentro de los delegados, era de la más joven, sino la más joven. Entonces, claro, se unían muchos factores. Pero sí, la dirección sí que he notado que por el hecho de ser mujer... Eso. Que te sientas como un pelín inferior, como que tu voz no vale tanto. Pero vamos, que... (Entrevistada 18)

Porque han sido en el último año y es bastante gráfico. Pero de estar unas mujeres en una mesa de negociación. De tener enfrente al abogado de la patronal, de venirse... o sea, ante un ambiente crispado y una discusión encendida; de levantarse el tío y decir: “de aquí va a salir lo que os voy a dar.” [Gesto a la entropierna] (Entrevistada 19)

Asimismo, algunas entrevistadas manifestaron que la falta de reconocimiento al liderazgo sindical de las mujeres en espacios de negociación también provenía de otros sindicalistas:

Hombre, porque los compañeros no te ningunean. Lo que pasa que sí que es verdad, que a veces también con los compañeros pasa, que a veces tienes que darles por debajo de la mesa, ¿no? ¡Eh! Esto ya lo he explicado yo, no lo vuelvas a repetir tú, porque me estás quitando

autoridad. Lo que pasa que no lo puedes decir en medio de una negociación, porque tú no puedes negar a tu compañero frente a la patronal; pero a veces, era como de espanto. (...) dices bueno, nos repartimos los papeles. Tú cuentas esto, yo cuento lo otro. Ver que el compañero, que coge la palabra primero, va y cuenta lo suyo y lo tuyo. Entonces, llega tu parte, y dices: si me he quedado sin contenido. Eso [gesto] así de veces. Y luego hablarlo después, ¿no? (...) Digo: qué cabrón. Estás repitiendo palabra por palabra lo que yo te he contado. No hagas que sabes de esto. Cállate. Entonces, a veces da mucha rabia, pero no puedes deslegitimar a un compañero en medio de... Ahora, fuera de la negociación, sí. Y a mí me pasa a veces de tíos no entenderlo. (Entrevistada 22)

Sí. Ahí ha habido que plantar cara... incluso con compañeros de otros sindicatos me ha pasado, eh. No solo con empresarios. “Estaaaa...” (...) Yo esto lo he vivido. Lo he vivido dentro, no muy extendido. Hoy aquí, en esta misma reunión, tuve que pararle los pies a un tipo dos veces, porque cuestionaba como no sé qué. Y le dije, no te equivoques. A veces te tienes que poner... (Entrevistada 15)

### **6.3. La invisibilización de la lucha de las mujeres en los sectores feminizados**

**Merece especial atención analizar la lucha de las mujeres y su liderazgo para cambiar las condiciones de trabajo de los sectores feminizados y precarizados**, los cuales comprenden un amplio abanico que abarca desde sectores como la educación, el comercio o la limpieza, hasta los trabajos relacionados con los cuidados, entre otros. **Las entrevistadas coinciden en que los conflictos laborales en los sectores feminizados y precarizados no sólo tardan más en reconocerse como tales, sino también en resolverse.** Desde una dimensión cuantitativa, gracias a un Informe de 2022 sobre la situación del empleo de las mujeres de Comisiones Obreras conocemos, por ejemplo, que “el 60% (160.208 mujeres) no tienen actualizadas sus condiciones de trabajo frente al 50.5% de los hombres”<sup>9</sup>.

La siguiente entrevistada explica por qué el trabajo feminizado no tiene el mismo valor y reconocimiento y las consecuencias que ello tiene en la realidad de las mujeres en el mercado de trabajo. De ahí la necesidad de politizar las brechas que se están dando:

Para empezar, el trabajo que realizan las mujeres en el mercado laboral, sobre todo debido a esa división sexual del trabajo, no tiene el debido reconocimiento político, económico, social; están devaluados, y esa devaluación y esa brecha que se genera entre hombres y mujeres, también la estamos viendo en la negociación colectiva, por ejemplo. Ahora, durante los últimos años, ha habido un nivel de empoderamiento por parte de las mujeres. Las mujeres también han entendido de la importancia de la lucha sindical, y la importancia de salir a pelear sus derechos laborales, y hay muchísimos conflictos abiertos en muchos sectores feminizados, muchos de ellos ligados a todo el tema de cuidados, pero realmente vemos que

---

<sup>9</sup> CCOO (7/03/2023). “El 60% de las mujeres vascas no tienen convenio colectivo actualizado. Disponible en: [https://cco0.eus/noticia:657837--El-60-de-las-mujeres-vascas-no-tienen-convenio-colectivo-actualizado&opc\\_id=3ad683e83a4ba68e3b41d858b868b92e](https://cco0.eus/noticia:657837--El-60-de-las-mujeres-vascas-no-tienen-convenio-colectivo-actualizado&opc_id=3ad683e83a4ba68e3b41d858b868b92e)



cuesta más desbloquear esos convenios. Y eso es reflejo de la actitud de la patronal, que devalúa el trabajo de esas mujeres; y que la patronal entiende que, si somos capaces de parar una fábrica, esa huelga tiene un valor, y si estamos de huelga en una residencia, por ejemplo, pues no. (Entrevistada 9)

Esta situación es denunciada por todos los sindicatos analizados en nuestra investigación y tiene reflejo en los diferentes sectores. Una de las entrevistadas reivindica así las dificultades que tiene su sector para lograr más comprensión y visibilidad:

Y eso que yo creo que, en los últimos años, hemos conseguido... que en nuestra etapa... Que, además, dentro del sector de la educación, es una de las que menos visibilidad tiene: el 0 a 3 años, pues se haya visibilizado más. Ahora ya nos conocen un poquito más. Saben de lo que hablamos. Hemos hecho ruido en bastantes cosas. Estamos... A nuestras mesas vienen miembros del gobierno vasco, que antes no venían. (Entrevistada 8)

Las experiencias relatadas por las entrevistadas sobre **la actitud de la patronal (sea privada o subcontrata de la pública) se asemeja a las tácticas antisindicales que, según Yates (2006), suelen utilizar los empleadores en los lugares de trabajo en que la fuerza laboral la constituye en su mayoría mujeres**. El no reconocimiento de la lucha de las mujeres en los sectores feminizados precarizados puede obedecer a varios de los factores que señala la autora. Uno de ellos es subestimar la capacidad de las mujeres para sindicalizarse y su voluntad de tomar medidas para proteger su trabajo y mejorar salarios. Otro es que, por las propias condiciones precarias de su trabajo, las mujeres están menos dispuestas a ir a la huelga (Yates 2006, p. 573). Para las entrevistadas, no dar la misma importancia a las reivindicaciones que hacen las mujeres que los hombres, no tomarles en serio, es también una **cuestión de discriminación de género**. Vemos algunos ejemplos:

Siempre ha sido interesante lo que contaban las trabajadoras, ¿no? Que era por ejemplo la huelga de (...). Eso nunca se ha sabido, y es una residencia de Vitoria, de Gasteiz, que fue de las huelgas más largas de Europa en su momento; o sea, fue más larga que la de Bizkaia, pero nadie se enteró, pero bueno... (Entrevistada 1)

Yo me he sentido tratada bien en todo momento, eso sí que es verdad. Pero sí, por ejemplo, en el ayuntamiento de (...), os puedo decir que ha habido otros conflictos abiertos de empresas subcontratadas –exactamente igual que las nuestras– de sectores más masculinos; como por ejemplo el servicio de basuras, la limpieza diaria, la jardinería, que es un sector masculino... Pues se han firmado sus buenos convenios en cuatro días. Han puesto tres pancartas, han hecho tres días de huelga... ¡conflicto resuelto! ¡Firmado! (Entrevistada 6)

Algunas entrevistadas también llaman la atención sobre el hecho de que, en sectores feminizados, la patronal está constituida mayoritariamente por hombres y la forma en que algunos se relacionan con las trabajadoras implican una **triple discriminación**: como trabajadoras, como mujeres y como sindicalistas mujeres. Lo vemos:

Efectivamente, la actitud de las patronales hacia él o hacia nosotras, no es la misma. De hecho, la negociación empieza... La inicia (...) la responsable del sector, con nosotras, y lo primero que nos dicen que “¿qué nos creemos?” ¡Que somos dependientas! Que a ver qué

nos creemos nosotras. Que no somos un sector de hombres ni producimos nada. (...) En ciertos momentos, el hecho de ser mujer todavía tienes que hacer el doble de esfuerzo. (Entrevistada 4)

Yo entré en una comarca industrial y mi trabajo consistía en la acción sindical, pero yo tenía que acudir a muchas asambleas, de hombres principalmente. Yo con 24 añitos, y mujer... O cuando iba a negociar con los empresarios... Bueno, un día uno ya me dijo: "Tú chavalita no me vas a decir lo que tengo que hacer en mi empresa." De la rabia que me dio, bajé a la asamblea, montamos un par de huelgas indefinidas, y en un par de meses conseguimos una victoria, que la tengo ahí... [risas] Esa satisfacción la tengo ahí que... (...) Pues mira, igual no hubiéramos hecho la huelga, ¡fíjate, no! Pero esa rabia... Cosas de ese tipo nos ha tocado nos ha tocado vivir. (Entrevistada 9)

No obstante, otras tenían experiencias diferentes en los espacios de negociación, bien por diferencias entre sectores bien por elementos más personales. Rescatamos a continuación alguno de esos testimonios:

(...) yo he visto modelos de negociación diferentes, según con quién estés negociando. Si es en la Administración pública, si es en el ámbito privado..., si es alguien que tiene la sartén por el mango, y no tiene mucho que perder... Entonces, las formas cambian bastante... Bueno, claro: depende de las personas también, eh. Pero en general. (...) Hay gente que está entrenada para negociar desde... Además, entrenada psicológicamente, para que, sin alzar la voz ni media, ir haciendo mella en lo que tú estás diciendo para que te canses..., encuentra argumentaciones... Y eso, es muy distinto del señor dueño de taller, que se pone a gritar como un energúmeno, y pierde su propia legitimidad... O sea, hay modelos muy diferentes, lo que pasa que la confrontación sí es: a ver quién puede más, ¿no? Pero yo sí que veo que ha ido variando... (Entrevistada 22)

El tratamiento diferenciado a los sectores feminizados o masculinizados también se relaciona con que **el trabajo de cuidados, desempeñado tradicionalmente por mujeres, no se valora lo suficiente**. Las entrevistadas interpretan que ese trabajo lo han hecho las mujeres de manera gratuita y se cree que debe seguir siendo así o, al menos, no se reconoce lo que vale. Ellas mismas relatan que las reivindicaciones que más está costando sacar adelante son de los sectores de cuidado: niños y niñas (guarderías), personas mayores (residencias), personas enfermas (Servicios de Atención a Domicilio), personas con discapacidad, entre otros. Las siguientes entrevistadas ponen en evidencia la idea de que se continúa creyendo que los servicios de cuidados deben seguir haciéndolos las mujeres de forma gratuita o *low cost*: La mayoría de entrevistadas que provienen de estos sectores han planteado que la solución sería que estos servicios dependan de las administraciones públicas, no piden ser funcionarias, piden que se equiparen a otro personal laboral que tienen los entes públicos. En todo caso, destacan la importancia que tiene el sector de los cuidados, pese a que todavía no se le valore suficientemente. Veamos:

Yo creo que el problema que han tenido con nosotras –o el que hemos tenido nosotras– es que no se le daba importancia a nuestro trabajo. (...) Pues porque es un trabajo que está muy vinculado a los cuidados, también, y es como que se le ha restado importancia; porque... (Entrevistada 8)

Sin cuidados, ¡el mundo se para! Ya no sin mujeres. Sin cuidados, el mundo se para. Porque para que otras mujeres puedan salir al mercado laboral, tiene que haber otras que estén... ¡Uf! Cuidando a la gente mayor, a las personas discapacitadas, a los niños... Que antes, no era así. Ninguna mujer salía a trabajar, o muy pocas. (...) No se le da ningún valor. Somos invisibles. Somos totalmente invisibles. (Entrevistada 6)

**La invisibilización de los conflictos laborales en sectores feminizados y precarizados se produce también por parte de los medios de comunicación.** Esto, según las entrevistadas, tiene varias explicaciones. En primer lugar, que sencillamente los temas que afectan a las mujeres trabajadoras no interesan, no son considerados todavía importantes para la economía. Lo explican así:

En los medios de comunicación, qué sale o qué no sale, es otra cosa. Porque, por ejemplo: vuelvo al ejemplo del metal de Bizkaia. Está todos los días en los medios. Residencias de Bizkaia estuvieron de huelga toda la semana pasada. ¿Qué sale en los medios? Mucho menos. Pero eso ya... (...) Eso es... Porque se considera más importante, se valora más... Y se valora más un conflicto en un sector más valorado que en un sector feminizado. (Entrevistada 3)

Hubo un día, las compañeras de servicio a domicilio estaban en frente de la Diputación, y la mani del metal pasaba por la Gran Vía, ¿no? Y entonces lo típico, aplaudiendo, no sé qué. Claro, decían las del SAD: “nosotras aquí tenemos cinco bengalas, siete no sé qué. Acabamos de tirar pañales en el Gobierno Vasco. Venimos de habernos puesto pelucas, no sé qué, no sé cuánto, pero cuando acaba de pasar el metal, hace la ertzaintza... [Gesto de dar la vuelta]. Y ya está. “¡Que seguimos aquí, luchando!” [Risas] ¡Claro! Los hechos a dónde van, al metal. (Entrevistada 17)

Otra explicación que proporcionan es que, en algunos casos, es la propia administración pública la que está detrás de los conflictos, a través de subcontratas que proporcionan servicios en ámbitos como la ayuda a domicilio ofrecida por los ayuntamientos o como el acceso al empleo gestionado por el Gobierno Vasco. También aluden a que los conflictos que interesan cubrir son aquellos en los que pueden producirse disturbios, confrontación física, es decir, aquellos que **“venden” noticias**. Pero no por ello consideran que tengan que adoptar formas de movilizarse con las que no se sienten cómodas para lograr esa visibilidad:

A mí me han llegado a proponer cosas, por ejemplo, que yo sé que... eh... En movilizaciones de hombres se han llegado a hacer, pues yo qué sé... quemar contenedores, por ejemplo. Digo, bueno. A mí eso ya me parece vandalismo. Ya no me parece una reivindicación... No sé. No vamos a hacer más ruido por quemar contenedores, o por prender fuego al coche del alcalde en cuestión. Eso ya me parece como tema vandalismo. Yo puedo hacer muchas cosas; es más, las hemos hecho, pero en otro ambiente distinto. (Entrevistada 6)

Hemos tenido que hacer un trabajo de evolución; y ellas mismas, desde la primera huelga hasta la última, hemos visto también un empoderamiento de ellas... De atreverse a salir, de... Porque no querían, a veces, ni venir a hacer... ¡Un piquete informativo! Para ellas, la palabra “piquete” era..., bueno, no sé qué se pensaban, ¿no? (Entrevistada 4)

Para visibilizar sus luchas, las sindicalistas también están recurriendo a las redes sociales para hacer llegar sus reivindicaciones a un público más amplio. Mencionan haber utilizado Instagram, Twitter o Facebook para ir relatando su actividad sindical. **Esa estrategia hace parte de una de las tantas formas de innovar en la movilización de los sectores feminizados y precarizados**, tanto para llamar la atención como para concienciar a sus compañeras. Los siguientes testimonios dan cuenta de la creatividad a la que han recurrido para hacerse escuchar:

Hemos hecho una acampada en la puerta del ayuntamiento. Allí fuimos con nuestros termos de café... Que nos viera la gente, socializar, nuestra música... bueno. Hemos hecho un *trikipoteo*. Una tarde, cogimos por el pueblo una *triki* y música, una *triki* con un pandero... Llevábamos las dos cosas, la *triki* y la música. Hemos hecho una tamborrada. Hicimos unos tambores con cubos de pintura reciclados... A ver: hemos hecho ¡de todo! Se nos ha visto, se nos ha oído. Estamos condicionando... El ayuntamiento está hasta [gesto de hartazgo] aquí de nosotras [risas]. (Entrevistada 6)

Bueno, en eso de innovar... (...) Bueno, se disfrazaban, se ponían pelucas. Pusimos la marca de... y se ponían pelucas como si fueran fregonas en la cabeza, y salían así, a hacer sus reivindicaciones con pancartas, con... En un momento dado, cortaban alguna carretera, una pancarta, ocupaciones... Bueno, que son métodos de lucha que sí que van a confrontar de alguna manera, pero de una manera diferente, más simpática ¿no?, que buscar el cuerpo a cuerpo. Y parece además que eso genera más simpatía en la sociedad... sirven para visibilizar. (Entrevistada 9)

Pues mira. Desde llevar todas la misma camiseta. Desde, en Navidad, llevar sacos de carbón al ayuntamiento; de hacer una especie de teatrillo... Otro día hicieron como una pancarta, y tiraron pañales, como si fueran de personas mayores, a los nombres de los políticos responsables de tal... Bueno, cosas de ese tipo. (Entrevistada 15)

**¿Luchan de manera diferente mujeres y hombres?** Esta pregunta resulta plausible si consideramos las diferencias que hemos expuesto sobre cómo las mujeres se movilizan. **Evidentemente, el sector en el que lo hacen sea masculinizado, feminizado o precarizado, tiene un enorme peso en la forma de movilizarse.** Como se ha dicho, para lograr visibilizar sus luchas recurren a formas más creativas. Pero no solo eso, consideran que también los hombres adoptarán en algún momento estrategias parecidas a las de las mujeres. Algunas, incluso, notan que algo está cambiando:

Efectivamente. Pero creo que tiene que ir cambiando; que ellos también tienen que ver que hay otras miles maneras de hacer. ¡Claro! Hoy día tampoco se puede hacer nada [Ríe] ¡No se puede hacer nada! Entonces, tienes que inventar cosas también. Pero sí, espero que las huelgas tengan un antes y un después, también en el sector de los hombres, aunque les costará más, ja ja ja. El empoderamiento de ellos les costará más. (Entrevistada 4)

Pero el cambio está promovido, en este caso, sí que es verdad que está promovido por las mujeres. Y la verdad es que yo a ellos los veo encantados, eh. Yo no percibo... De verdad, eh, porque tengo también unos compañeros aquí en la casa..., y yo los veo encantados. (Entrevistada 12)

En las respuestas de las entrevistadas, encontramos más consenso general en el cada vez mayor reconocimiento y valor que los sindicalistas hacen de las luchas de las mujeres:

Ellos lo ven como: “sois unas... Sois una pasada, porque esto nunca se ha hecho, y con formas diferentes, y habéis sabido cómo reconducir.” Pues sí, ha habido... ha habido colaboración, y dejarnos nuestro espacio, y venir a apoyarnos. (Entrevistada 4)

Pese a los esfuerzos por invisibilizar la lucha de las mujeres, la sociedad reconoce cada vez más estas iniciativas. Creen que, en parte, esto se debe precisamente a las formas alternativas de movilización y concienciación que ellas protagonizan. Al respecto, nos cuentan:

La gente empatiza más... Nosotras estamos en las redes sociales... Luego, claro, como ahora están las redes sociales, pues al final, cuelgas en todos los municipios... En Facebook... en todos los municipios hay, no sé qué... Cuelgas tu movilización, y todo el mundo es... ¡apoyo total! Hemos hecho recogida de firmas... es que hemos hecho... En veinticinco jornadas, te puede decir que hemos hecho de todo. (Entrevistada 6)

Es evidente, por tanto, que las mujeres sindicalistas se han ganado su lugar a base de constancia y de innovar en la forma de movilizarse y visibilizar sus luchas. Pero también es patente que deben todavía enfrentarse a una serie de barreras u obstáculos para ser tratadas de igual a igual en todos los sectores en los que luchan por sus derechos.



### **CAPÍTULO III. FACILITADORES, BARRERAS Y DESAFÍOS PARA EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN LOS SINDICATOS**

*Y luego, bueno, toda la problemática de la corresponsabilidad, quiero decir... que al final, el compromiso y la dedicación en tiempo y en esfuerzo que puede suponer, ¿no?, con el no reparto de los cuidados que existe para hombres. A una mujer no le da las mismas posibilidades de hacer sindicalismo —que es trabajo político, al fin y al cabo— que para los tíos, ¿no? (Entrevistada 22)*

Existe una interconexión entre las dimensiones estructurales, organizacionales e individuales en la creación y/o debilitamiento de las desigualdades de género en los sindicatos, según período y contexto organizacional (Guillaume y Pochic 2021, pp. 250-251). De ahí que el estudio del liderazgo de las mujeres requiera tener en cuenta los contextos sociales y organizativos en los que aquel emerge y se desarrolla, y cómo se cruza con la biografía de las mujeres.

En el primer capítulo de este informe hicimos referencia al contexto social de los sindicatos, esto es, a su dinámica institucional respecto a cómo han introducido políticas de igualdad entre mujeres y hombres en sus organizaciones. También hemos visto una evolución de la representación de las mujeres en los órganos de dirección de los sindicatos de la CAE. Ahora nos detendremos en las barreras que las mujeres han tenido (o siguen teniendo) que enfrentar en sus sindicatos, pero también en los facilitadores que ayudan a su promoción, tanto por el cambio organizacional como por la agencia de las mujeres. A algunos de esos aspectos ya nos hemos referido en otros apartados, en la medida en que las transformaciones en las prácticas y los discursos forman parte del proceso de “feministación” de los sindicatos.

Asimismo, entendemos que los aspectos biográficos no son por sí solos una barrera o un facilitador. Se constituyen como tales cuando condicionan las posibilidades de ser líder/lideresa sindicales en función del modelo de sindicato. Por lo tanto, trataremos los factores individuales y organizacionales simultáneamente.

Respecto a los desafíos, los hemos distribuido en tres apartados. Son cuestiones sobre las que los sindicatos ya han reflexionado y que, de hecho, aparecen recogidas en las ponencias de sus últimos Congresos. No obstante, suponen un desafío por ser procesos todavía abiertos que pueden sufrir estancamientos o incluso retrocesos, por lo que merecen tener un seguimiento. En el punto 8 tratamos la cuestión del empoderamiento, entendiéndolo como una condición necesaria para el ejercicio del liderazgo, además de analizar la convergencia con los movimientos feministas. Para finalizar, las cuestiones tratadas en el último punto abordan la necesidad de incorporar voces diversas (particularmente de personas migradas y jóvenes), como parte del proceso de renovación y revitalización sindical.



## **7. Barreras y facilitadores para el ejercicio del liderazgo de las mujeres en los sindicatos**

*Ese tipo de cosas, que parecen tonterías... Son detalles del día a día, pero yo creo que fortalecen mucho la visión de decir: los horarios se respetan porque detrás hay otras personas que necesitan de ellos, ¿no?*  
(Entrevistada 2)

Para el estudio de las barreras y facilitadores que inhiben o potencian la emergencia de liderazgos de las mujeres, según Guillaume (2007), han de tenerse en cuenta el modelo de carrera sindical (que ella identifica como “masculino neutral”), las lógicas del aparato, los estereotipos de género y la invisibilización de las relaciones de género en la organización. Al respecto, en este trabajo asumimos las teorizaciones feministas que rechazan la supuesta neutralidad de las organizaciones, reconociéndolas como dotadas de género (Acker 1990). Si bien **los sindicatos** son conceptualizados como organizaciones democráticas, cuyo fin es la defensa y representación de los intereses de las personas trabajadoras, **también pueden ser analizados como generizados** (Rigat-Pflaum, 2008). En la práctica, esto significa evaluar si el estándar a partir del cual se organiza y evalúa la actividad sindical obedece al punto de vista masculino o androcéntrico.

Estos elementos condicionan de forma particular la carrera sindical de las mujeres, teniendo ellas que adoptar distintas estrategias para responder a las demandas de la organización y de la actividad sindical. Por lo tanto, cualquier aspecto individual (por ejemplo, trayectoria biográfica, disponibilidad de tiempo, capital social, previa participación social y/o política) debe analizarse en función de las demandas del activismo sindical. Así, los aspectos biográficos importan en la medida que las carreras sindicales se insertan a su vez en las carreras profesionales, en las familiares y en las afectivas (Fillieuleu et al., 2019; Guillaume y Pochic 2021).

Por lo tanto, consideramos que, **la emergencia y consolidación de liderazgos de las mujeres en los sindicatos está relacionada con el modelo de sindicato**. En este sentido, las estructuras, prácticas y discursos de los sindicatos pueden constituir tanto barreras como facilitadores para el ejercicio del liderazgo sindical. Como hemos venido sosteniendo, el liderazgo no es simplemente una cuestión de rasgos de personalidad, sino que constituye un rasgo organizacional y una capacidad institucional (Mark Dean y Robert Perrett, 2020).

## 7.1. Los sindicatos como organizaciones con género

Se puede observar que tan “generizada” se encuentra una organización no sólo por la estructura organizacional, sino también por lo que Acker (1990) denomina subestructura de género, esto es, los procesos organizativos, la cultura, las interacciones en el trabajo, las identidades de género y el subtexto o discursos que lo sustentan. **Las entrevistadas más veteranas ilustran de qué manera su sindicato (y la actividad sindical) estaba generizado (masculinizado), lo que en sí mismo constituye una barrera.** Esto se apreciaba en la estructura sindical, en quiénes ocupaban el mayor número puestos y en quiénes eran los líderes. Lo vemos:

Por aquel entonces, todos los responsables sindicales eran hombres, todos... Es verdad que había muchas menos mujeres sindicadas, pero aun estando sindicadas, y aun estando... (...). Siempre era el hombre el que era el secretario general, el que... No sé por qué. Porque eran más, porque... No lo sé. Pero no considero que porque lo hicieran mejor. (...) Bueno, a ver, no es que no entienda. Claro que lo entiendo. A ver. El hombre era lo que era y la mujer era lo que era. (Entrevistada 5)

Pues que nos incorporamos en una estructura de hombres y el sindicato era una organización masculinizada, creada por hombres y para defender los intereses de los hombres. Y, además, pensábamos que eso era lo neutral y era lo natural, porque no estaba incorporada la perspectiva de género en casi nada de lo que hacíamos. (Entrevistada 2)

Evidentemente, **para que se produzcan cambios en la organización, se debe tomar conciencia sobre su grado de “generización”. Esto a su vez requiere de un proceso estratégico de reflexión crítica y acción.** Algunas entrevistadas no han informado expresamente de que su sindicato se corresponda con una organización masculinizada, ni actualmente ni en el pasado. Tampoco han incidido en este tema aquellas que han iniciado su actividad sindical cuando la organización empezaba a introducir -o ya había hecho- cambios en su estructura organizacional para potenciar la participación de las mujeres. No obstante, en los casos en que sí se ha producido una reflexión acerca del sindicato como organización con género, aunque reconocen los cambios toman conciencia de qué tan generizada es su organización, el impacto que esto tiene para sus vidas y lo que queda por hacer:

Muchas dificultades. Igual, en ese momento, no era muy consciente, porque era muy joven también. Ahora que miro para atrás, digo, uf. Yo no sé cómo pude sobrevivir a algunas cuestiones, ¿no? No era muy consciente, y tiras pa'lante, y bueno, haces lo que puedes. Pero yo... A ver, ahora que... ¡Claro que hay dificultades! (...) hemos empezado un proceso, que es el cambio organizacional por equidad de género. Y para mí ese proceso, y para muchas mujeres del sindicato, pues ha sido crucial, porque nos ha dado otra perspectiva, y hemos hecho una crítica también de nuestras trayectorias y una revisión crítica de la cultura del sindicato. (Entrevistada 3)

Y yo, con las que llevan menos tiempo en el sindicato, igual ellas no se dan tanta cuenta de la evolución que hemos tenido, y yo siempre les digo: por lo menos, afortunadamente, ya esas no son cuestiones que las llevamos individualmente. Esas reflexiones... Ya lo hemos colectivizado (...) Hemos pasado por ahí, y muchas veces lo hemos llevado de forma individual. Afortunadamente, en el sindicato ya tenemos espacios para hablar de esto de manera colectiva, para poner emoción a lo que nos está pasando, ponerle nombre... Estamos en otro punto. (Entrevistada 9)

Aunque cada sindicato lleva su propio ritmo y ha desarrollado diferentes estrategias, podemos afirmar que **el modelo de activismo sindical en la CAE está cambiando**. Esto obedece en gran medida a que **los sindicatos han ido evolucionando de la representación descriptiva (esto es, número mujeres en puestos de liderazgo) a la representación sustantiva**. Esto último ha generado que **se produzcan transformaciones en las prácticas y cultura de la mayor parte de los sindicatos, de modo que lo que antes constituía una barrera hoy se puede ver como un facilitador del activismo y liderazgo de las mujeres**.

## 7.2. El modelo de carrera sindical “masculino neutral” y la disponibilidad de tiempo

**Una de las barreras identificadas** está relacionada con el **modelo de carrera “masculino neutral”**, que supone determinadas limitaciones relacionadas con las **características del mandato** (lo que se espera del líder sindical), con las consecuentes implicaciones para la vida personal y familiar de los y las sindicalistas (Guillaume 2007). Para quienes alcanzan los máximos puestos de responsabilidad, esto entraña mandatos acumulativos, disponibilidad y movilidad. Se trata de un modelo generado por la **forma de funcionar del sindicato, adaptado a los estilos de vida de los varones, que impide conciliar cuando las mujeres siguen siendo las principales responsables de los trabajos de cuidados**. Esta forma de entender el sindicalismo se construye a partir de un modelo masculino que entiende que esa es la manera de luchar por la causa. Lo vemos en palabras de las entrevistadas:

Este trabajo antes era de hombres y se ha hecho al modo de los hombres, es decir: sin horarios, individualista, heroico. Yo hago, yo voy, yo tal. (Entrevistada 7)

El modelo sindical... Un hallazgo muy importante del diagnóstico nuestro (...) ha sido la figura del individualismo heroico y el héroe sindical, ¿no? O sea... mucho *cheguevarismo*, diría yo también. Se ha promovido, y se promueve a día de hoy también, estas figuras de individuos sin responsabilidades personales... (Entrevistada 1)

Como indicamos en el capítulo anterior, trabajar en el sindicato se convierte en un **modo de vida que exige dedicación plena** y al que las mujeres no están dispuestas a (o no pueden) adaptarse. Comienza un proceso de identificación de incomodidades y disconformidades, en definitiva, un cuestionamiento de lo que supone la vida sindical y la necesidad de establecer límites. **Nos encontramos, por tanto, con una barrera que superar**. Así lo expresan algunas entrevistadas:

Yo recuerdo a mis compañeros, que esto era su forma de vida, ¿no? “Yo me levanto, dejo a mi mujer a las seis de la mañana y llego a casa a las once de la noche. Y los hijos, les veo el fin de semana, si los veo, porque, además, me llaman por teléfono, tengo que estar ocupado y tal.” ¡Ah, no! Nosotras, no. Nosotras decimos, hasta aquí hemos llegado... (Entrevistada 2)

Antiguamente en el sindicato se empezaba a las siete de la mañana y se acababa a las diez de la noche. Y luego, hasta la una, en el bar. Y eso, poco a poco... Aquí también hay conciliación familiar; hay mujeres, hay muchas mujeres que tienen hijos, entonces... En los horarios hemos ido mejorando, y tenemos que aprender a ponernos límites, también, nosotras. (...) No pasa nada si son las diez de la noche y no atiendes el teléfono, de algo que se puede solucionar al día siguiente. (...) En eso hemos tenido que aprender, que aprender mucho. Hay que ponerse unos límites, hay que saber cuándo hay que parar, cuando hay que descansar, y hay que atender también esa parte de tu vida, está claro. No hay que perder el norte [ríe]. (Entrevistada 4)

Como se observa, el modelo de carrera “masculina neutral” exige una gran disponibilidad de tiempo, dando por supuesto una división sexual del trabajo que permite a unos dedicarse al trabajo (en este caso, al sindical) mientras otras personas (generalmente, mujeres) cubren las necesidades derivadas del cuidado y la vida doméstica. Siendo así, se trata de un modelo que penaliza a las mujeres, porque sus posibilidades de llegar a los más altos puestos de dirección dependen de su trayectoria biográfica y del apoyo familiar que obtengan. Healy y Lieberwitz (2013) identifican que el soporte de personas significativas de la familia (por ejemplo, la pareja), que se traduce en negociación y reciprocidad a lo largo de la vida, facilita que las mujeres puedan dedicarse al activismo sindical.

En nuestra investigación nos hemos encontrado que algunas mujeres pudieron en un momento dado asumir determinadas responsabilidades y seguir desarrollando su carrera sindical porque estaban solteras. Otras han contado con el apoyo de sus parejas (en su mayoría también sindicalistas y/o activistas). También están quienes han incrementado su actividad sindical cuando entendieron que ya se habían liberado de sus responsabilidades de cuidado. **Aunque las tres situaciones muestran estrategias diferentes de afrontamiento, es evidente que el modelo de carrera masculino condiciona las posibilidades de desarrollar la carrera sindical.**

En cuanto a los condicionantes de la maternidad, no siempre han jugado en contra de tomar la decisión de ser delegada. A pesar de las dificultades de la conciliación, sólo la Entrevistada 12 afirma haber rechazado ser delegada por este motivo, decisión que no retomó hasta que sus hijas crecieron. El resto de entrevistadas madres han conciliado a pesar de las dificultades. Incluso, la Entrevistada 13 asumió el cargo de delegada para poder precisamente conciliar trabajo y maternidad. Aunque como veremos después de los testimonios los problemas de conciliación pueden inhibir a que haya mujeres que no asuman más responsabilidades sindicales. Veamos algunos testimonios:

Bueno, pues varias cosas ahí. En primero, porque ya mis hijas son mujeres, adultas que tienen su propia vida y no necesitan una atención de mí tan física. (...) Eso, por un lado. Y era un momento en que yo tenía disponibilidad de horario. Porque el sindicato tiene un problema, y es que no te puedes poner un horario. No tienes horario laboral, porque va a depender un poco de las tareas diarias, ¿no? Entonces, yo ya lo sabía eso. Entonces ya tenía una tranquilidad. (Entrevistada 12)

En esos momentos, sí que es verdad, yo estaba embarazada; entonces, yo me quedé como la última, y ya cuando pasó baja de maternidad y todo eso, ya... Incluso hubo unas bajas del comité, ya fui subiendo... (Entrevistada 23)

Me ofrecieron el tema de poder participar en el sindicato como delegada, y me pilló en una época personal en la que estaba desquiciada con los turnos a tres relevos, porque yo trabajaba en el turno de noche y luego tenía dos hijos pequeños; (...) y entonces dije, mira, una manera de poder desconectar de los tres turnos, y aunque trabaje de mañana y tarde en el sindicato, me... Lo sopesé. Lo sopesé para durante un año, y sigo desde entonces. (Entrevistada 13)

Pese a la determinación de las mujeres, el modelo de carrera masculino “neutral”, que requiere un alto nivel de dedicación, puede ser disuasorio para muchas mujeres dispuestas a asumir puestos de responsabilidad sindical. De hecho, de las 57 encuestadas (afiliadas y delegadas), 21 expresaron que no les gustaría tener responsabilidades sindicales, **siendo la razón aducida por un 52,4% que exige mucha dedicación y no podrían conciliar la vida laboral con la familiar y la sindical.**

Aunque **reconocen que todavía queda mucho camino por recorrer y que la conciliación efectiva continúa siendo un factor de desigualdad, coinciden en evaluar que “los tiempos han cambiado”** y que ha sido gracias a las reivindicaciones que las mujeres trajeron a los sindicatos:

Hombres jóvenes que se han ido incorporando en los últimos años, evidentemente muchos de ellos no tienen nada que ver con esos modelos de... Sacrificarte todo, sacrificar tu vida familiar y personal... Eso ya no es posible. Entonces, eso ha cambiado bastante. Sigue habiendo algunas resistencias, aunque ahora... ¡Claro!, no sé cómo decir... Es políticamente incorrecto decir que no estás de acuerdo con tal, pero bueno, luego si rascas un poco, pues hay de todo. Pero sí, ha cambiado mucho. (Entrevistada 3)

Yo recuerdo aquí reuniones... Bueno, en aquellas reuniones en las que se fumaba. Podías empezar a las cinco de la tarde y acababas a las once o a la una de la madrugada... bueno. Eso ha ido cambiando, pero ha sido... influencia de las mujeres, pero yo creo que también ha habido muchos hombres que han estado en esta vía. Porque todo el mundo cada vez valora más su tiempo ¿no? Y esto de... Que es muy masculino, esto del presencialismo, de que hay que estar mucho tiempo en todos los sitios, porque así parece que trabajas más. Bueno, yo creo que esto ha ido cambiando. Hemos ido racionalizando. (...) Esas reuniones interminables de debates interminables... esto ya no existe (Entrevistada 15).

Pese a los cambios que han ido introduciendo en los sindicatos, estos no se perciben todavía entre afiliadas y delegadas o les resultan insuficientes. Así, **de las 57 encuestadas un 49,1% señala que su sindicato podría ayudar a que más mujeres estuvieran dispuestas a asumir mayores responsabilidades sindicales organizando la actividad sindical de manera diferente** (considerando horarios, tiempos, trabajo en equipo, etc.), de modo que puedan disfrutar de la vida personal y familiar. Un 28% propone que el sindicato desarrolle estrategias para facilitar la participación de las mujeres, como por ejemplo facilitando un servicio de guarderías durante las reuniones, canales alternativos, de expresión, etc.

La coincidencia de quienes vivieron “otras épocas” es unánime al señalar una transformación importante en la forma de funcionar de la organización, consecuencia precisamente de la presencia cada vez mayor de las mujeres en la estructura: la **gestión de los tiempos. Podemos identificar este elemento como un facilitador**, no obstante, los **logros alcanzados no impiden que buena parte de nuestras entrevistadas continúen identificando, hoy todavía, prácticas generizadas que afectan a la forma en que participan en los procesos y actividades de sus sindicatos**. Hemos visto cómo el valor otorgado a la conciliación de la vida profesional con la personal ha traído cambios sustanciales en relación con un uso eficaz de los tiempos. Sin embargo, no encontramos tanta satisfacción con el uso de la palabra y lo que supone para ellas hacer valer su voz, como cuentan algunas de las entrevistadas:

Y voy a otro ejemplo, que son los usos de la palabra. Cuando estás en una reunión, los hombres, muchas veces, es como que repiten lo mismo que ha dicho el anterior solo por tomar la palabra. Tú, cuando tomas la palabra, es para decir algo. Y yo creo que eso, aquí hay que tomar la palabra cuando vas a decir algo. Para decir que estás de acuerdo con el otro, ya lo vas a decir porque si hay que votar algo, ya le vas a decir que estás de acuerdo. No hace falta que nos tiremos dos horas de reunión para que cada uno de vosotros os regocijéis en lo que estáis diciendo. Porque es que además... el tiempo. El tiempo. Yo creo que ahí sí que han cambiado las cosas... Creo que se están introduciendo praxis que van más ligadas a tal; que nos falta mucho, pero yo creo que ahí sí que está calando, poco a poco. (Entrevistada 17)

Entonces, para los hombres, esto que les decimos: no hace falta que repitas lo que yo ya he dicho porque se ha entendido, no hace falta que tomes todo el rato la palabra y estés cinco minutos, seis, siete, dándonos un discursito. No hace falta que, si no tienes nada que decir, hables. Puedes callarte y escuchar... Les cuesta, porque tienen también una forma de estar en el mundo y en la vida... ¡Claro!, su ámbito es lo público. (...) Se sienten incómodos porque en una reunión, si ya se ha dicho lo que tenía que ser dicho y no decir nada, pues parece que eso les invisibiliza... que no tiene por qué ser así. Siempre pueden decir, “bueno, estoy de acuerdo con todo lo que se ha dicho.” Ya está, intervención mínima. Pero les cuesta, porque necesitan como tener un protagonismo; hacerse notar, hacerse ver, la valía... (...) Que esas tomas de palabra, por ejemplo, que esos monopolios de palabra no nos dejan espacio, o que repetir lo ya dicho no aporta, o que... (Entrevistada 22)

### 7.3. Invisibilización de las relaciones de género en la actividad sindical

La reacción de las mujeres de los diferentes sindicatos provoca un **replanteamiento y un cambio**, no sólo en la en la gestión de los tiempos sino también en la **priorización de los espacios de interacción formal sobre los informales en las que ellas participan**, de forma que la voz de las mujeres se empiece a escuchar y a ser tomada en cuenta a la hora de tomar decisiones. Así lo afirma la siguiente entrevistada:

¡Hombre! Y sindicalismo de bar. Y de restaurantes. Existía antes. Ahora no hay. (...) Ahí sí que ha cambiado. Eso sí ha cambiado. Yo, por ejemplo, las reuniones las hago en despachos. Esa es otra. (...) Yo no hago una reunión en una comida, o en un café. Yo soy así. (...) Todavía algunos compañeros míos lo hacen: “¡Ah, bueno! Pues quedamos para comer tal día, y hablamos.” Yo nunca he hecho eso. (Entrevistada 20)

Este cambio es fundamental si se considera que la **mayor relevancia que se da a los espacios de toma de decisión en los que participan mayoritariamente hombres constituyen una barrera que además invisibilizaba las relaciones de género en el sindicato**. En otras palabras, que los procesos de toma de decisiones o que las interacciones entre trabajadores estén generizadas significa, por ejemplo, que **las dinámicas formales e informales establecidas hicieran que algunas de las mujeres entrevistadas se sintieran excluidas, ignoradas e incluso boicoteadas, constituyendo, por tanto, una barrera**.

Por ejemplo, nosotras teníamos muy claro que había que romper con los marcos informales, porque empoderaba totalmente. ¡Claro! Si te tirabas siete horas en una reunión, se iban todos a tomar un gin-tonic, y se replanteaban la reunión... Nosotras veníamos el próximo día y habían tomado la decisión. ¡Pero con sus santos...! “No, es que estábamos, que no sé qué. Estábamos casi todos.” No. Nosotras no estábamos. Entonces, eso por ejemplo está súper regulado. Ya no es solo las regulaciones. Costumbres. Eso no se hace. (Entrevistada 16)

Por ejemplo, desde la tontería de fijar la hora de la reunión, a decir, las reuniones... (...) ¿Qué ocurría? Que te sentías... a veces, incluso, hasta un poco desplazada. Terminabas la reunión, te pirabas porque tenías obligaciones (...) pero los hombres continuaban. Continuaban, a lo mejor, en el bar, o continuaban en el tal, y entonces terminaban de hacer... “No. Es que hemos decidido eso.” Y eh, ¿qué falta de respeto es esta? Si estábamos nosotras también allí y no se había decidido. Entonces, el funcionamiento era un poco como: “Bueno. Si estás bien, y si no estás...” Luego tenías la sensación... (...) Entonces, esas cosas, poco a poco, ha habido que hacer muchísimo trabajo –también a nivel interno– para que considerasen que las mujeres teníamos muchas cosas que decir. Y que teníamos otra perspectiva, y otra forma de trabajar. (Entrevistada 2)

Precisamente, son **la retórica y prácticas militantes que invisibilizan las relaciones de género lo que termina por generar liderazgos de mujeres masculinizados** (Guillaume 2007). En cierto modo, en los relatos de algunas entrevistadas encontramos este tipo de situaciones. Así, **hubo quien adoptó la estrategia de adaptarse a las formas masculinas de funcionamiento, buscando la aceptación del grupo y su integración en el mismo, consciente de que su cargo de liderazgo constituía un *handicap* en su trabajo**

**dirigiendo a hombres.** La siguiente entrevistada explica cómo la incorporación de la perspectiva de género le aporta luz a la hora de interpretar su comportamiento en el pasado:

Después de terminar, hay que hacer equipo. Nos tenemos que juntar. Yo, cuando vine aquí, los viernes se jugaba al mus, se iba a comer... ¿Y yo decía, qué necesidad tengo de...? [Ríe]. Pero ¡claro! Había que hacer equipo. O sea, era una manera... para que te reconociesen como parte del equipo. Y empecé a hacer esas cosas, pero ¡te raya! (...) Por lo menos, estaba ahí. Fui, ¡pam!, me quedaba... Intentaba eso: ganármelos. Pero te das cuenta y dices: pero ¿a costa de qué? Lo haces a gusto, quieres ser parte; pero si lo haces por obligación, es que tu trabajo no termina... (...) Yo llevo quince años aquí. Y en cada etapa aprendes algo. Cuando hicimos el diagnóstico de género y tal, dices ¡joder! ¡Cómo hacía yo eso!, ¿no? Lo ves y por qué lo hacías. (Entrevistada 7)

En cierto modo, una parte de las mujeres encuestadas también perciben una invisibilización de las relaciones de género en su sindicato. Al preguntarles, con opción de marcar más de una respuesta, por cómo puede ayudar el sindicato a que más mujeres asuman puestos de responsabilidad, un 26,3% mencionó que visibilizando con la misma importancia la actividad sindical de las mujeres y la de los hombres. Esta respuesta concuerda de alguna manera con la de un 42,1% de las encuestadas que demandan de sus sindicatos más recursos destinados al trabajo sindical en sectores feminizados y precarizados.

#### **7.4. Las lógicas del aparato**

**Otras de las barreras organizativas que influyen en la emergencia de los y las líderes/lideresas sindicales son las lógicas del aparato.** Al respecto, Guillaume (2007, p. 42) señala los procesos no formales por los cuales se seleccionan y cooptan los pares, la existencia de mentorías informales, el acceso a los puestos formales de poder, así como los recursos partidistas que se movilizan para seleccionar a futuros líderes/lideresas. Ya hemos mencionado el peso que los espacios informales con presencia mayoritaria de hombres tenían antes en los sindicatos. Esos espacios permiten establecer nuevos contactos, relaciones de amistad y de confianza, acceder información, en fin, generar un “capital social” difícil de obtener en los espacios formales. Asimismo, las mentorías informales favorecen que a las personas que reciben ese apoyo se les perciba como posibles líderes por las competencias y habilidades que les destacan respecto a los otros.

En nuestra investigación, las entrevistadas no se han referido explícitamente a las lógicas del aparato, aunque sí a los espacios informales de toma de decisión que hemos mencionado. En todo caso, **basta con repasar la composición histórica de los máximos órganos de dirección de los sindicatos** (véase punto 3 del capítulo I de este informe) **para constatar que hasta cierto tiempo las lógicas del aparato favorecieron los liderazgos masculinos.** Aunque también hay que mencionar como facilitador las mentorías informales a las mujeres por parte de algunos de sus compañeros, una vez fueron designadas en puestos intermedios de responsabilidad.



Healy y Lieberwitz (2013, p. 88) señalan que **una forma de superar una barrera en la puerta de liderazgo es contar con un líder/lideresa establecido (sea hombre o mujer) que reconozca el potencial de alguien para asumir un rol de liderazgo**. Para estas autoras, las funciones de la mentoría o tutoría<sup>10</sup> no solo abren la puerta a funciones de liderazgo, sino que también da confianza, en este caso a las mujeres, para hacer un trabajo designado o para postularse a un cargo. En el ámbito del liderazgo organizacional y más concretamente en los sindicatos, Dean y Perrett (2020, p. 171) destacan la importancia tanto de las tutorías formales como informales, según este autor: “la tutoría se ha convertido en una estrategia muy eficaz para que varias organizaciones rompan los límites de género establecidos y aumenten la presencia de mujeres en roles de liderazgo”. Varias entrevistadas mencionan este tipo de mentorías que, casualmente son siempre masculinas:

Llegué aquí y había un compañero que, como digo yo, por lo que sea le caí en gracia, y ese ha sido mi mayor maestro. Entonces, nunca ha dejado que te dejen en mal lugar, siempre ha estado como a tu lado, y ese es el que más me enseñó. Me enseñó a ser... (Entrevistada 11)

Yo creo que me metieron aquí... A ver. Tampoco es que hagan las cosas... “¡Ah, el que flota, flota, y el que no, no!” Que se han hecho experimentos así, también, porque de todo se aprende, pero... Sí que tenía una persona de confianza de la organización, que me iba a enseñar todo, o sea que. Me iba a transmitir toda su sabiduría; informalmente evidentemente, estando al lado mío. (...) Estuvo. Sí. Sí, sí. (Entrevistada 7)

El establecimiento de cuotas y otras medidas de acción positiva para mujeres en los puestos de dirección operaría también como facilitador que además de ofrecer referentes de lideresas imprimiría “otra” lógica al aparato. Ya hemos mencionado en otro apartado que entre los cambios realizados por los sindicatos fue nombrar a mujeres en puestos de dirección, lo cual ha sido decisivo para cumplir con el objetivo de disminuir la infrarrepresentación de las mujeres. De hecho, un 10,5% de las encuestadas considera que el establecimiento de cuotas sería una forma con la que el sindicato incorporaría más mujeres líderes.

## 7.5. Estereotipos de género

**Otra barrera señalada por las autoras feministas son los estereotipos de género en el liderazgo sindical.** Según Guillaume (2007), los estereotipos masculinos referidos a quienes pueden asumir determinadas responsabilidades, tener disponibilidad e identificarse con el repertorio simbólico dominado por hombres, hacen que las mujeres no encajen en el modelo de carrera dominante. Tampoco favorece el hecho de que el activismo sindical se evalúe en función de la forma de trabajar de los hombres. Todo ello constituye un condicionante social y organizativo para que las mujeres ejerzan el liderazgo.

---

<sup>10</sup> La tutoría, es “el proceso mediante el cual una persona con más experiencia brinda consejo, orientación y asistencia a otra persona, cumple una función esencial para ayudar a los/as empleados/as más jóvenes o nuevos a desarrollar habilidades de liderazgo y avanzar dentro de la organización” (Lanna-Lipton en Dunbar y Kinnersley, 2011, p. 17).

Según Greene et al. (2021), el estereotipo del representante sindical (hombre blanco de mediana edad en trabajos de cuello azul) derivado del predominio masculino de los núcleos industriales que se ha mantenido en el Reino Unido es todavía un referente, pese a que la representación sindical desde los años setenta se ha ido extendiendo a otros sectores. **Este estereotipo lo encontramos también en nuestro entorno, aunque está cambiando. De hecho, en algunos sindicatos encontramos liberadas sindicales referentes en sectores masculinizados como el metal, lo que supone una forma de superar esta barrera.** Traemos algunos testimonios de las entrevistadas:

Esto, en el sindicalismo clásico, no se trabaja demasiado; entonces, en este proceso de (...) empezamos a decir: pero qué sindicalismo queremos hacer. Que la gente nos venga o nos acercamos a la gente. Y ¿qué es clase trabajadora? Y vamos a dejar de pensar en el imaginario del señor con el buzo azul, con el bocadillo, envuelto en papel de aluminio, que se lleva a la fábrica todas las mañanas; que su mujer, con mucho amor, le ha envuelto... O sea, ya no estamos en este momento. (...) Este hombre de bocadillo y buzo azul. Vale, súper luchador, clase obrera, y si tenía que quemar ruedas o hacer piquetes, a cara perro, a lo bestia, y tirando tornillos. Pero claro, hay mucha gente que está trabajando. O sea... porque encima, en aquel entonces, también había mujeres trabajadoras (Entrevistada 22)

Esos hombres rudos, ¿dónde están los sindicalistas de camisa de cuadros? Nosotras trabajamos mucho el arquetipo, y el deconstruir, y el miraros. De hecho, incluso los propios cursos de los delegados y delegadas es: “miraros. Sois vosotros. Vosotros sois los líderes.” Claro, vemos un liderazgo... Solo vemos la cabeza, ¿no? (Entrevistada 17)

Que las bases se sientan identificadas con sus referentes sindicales no solo contribuye a generar relaciones de confianza, sino que, especialmente en el caso de las mujeres, promueve el ejemplo de que es posible liderar siendo mujer desde las mismas bases. Lo vemos:

Yo sí creo que soy la referente de muchas de ellas, porque al final soy la conexión. Yo soy la cara de este sindicato en ese sector; y además, es lo que a mí me gusta hacer. A mí no me des oficina. Ahora vengo de estar en la calle de visitar a la gente; entonces, eso es lo que me gusta, el estar con la gente (...). Pero la gente, cuando entras, no ve [nombre del sindicato], te ve a ti. Entonces, sí creo que... Eres el referente porque eres la imagen. Ellas necesitan a alguien físico, más que unas siglas. (Entrevistada 4)

Yo creo que ha habido muchas mujeres que a posteriori de la huelga, y de verme a mí dónde he estado, y qué decisión he tenido y cómo he actuado, yo creo que ahora hay más mujeres que se atreverían a dar el paso. Estoy convencida que habría más mujeres dispuestas. (Entrevistada 18)

Si observamos las respuestas recibidas a nuestro cuestionario, vemos que un 84,2% de las mujeres encuestadas tienen mujeres referentes sindicales (coordinadoras, enlaces, delegadas, etc.) en su lugar o sector de trabajo, lo que significa que la presencia de mujeres líderes sindicales ha dejado de ser una excepción y estas tienen a tener cada vez más visibilidad. La diversidad de referencias no sólo debilita los estereotipos, sino que también debería favorecer que las bases encuentren más líderes/líderesas con quien identificarse. Cuando se les

pregunta si mujeres y hombres buscan o necesitan los mismos referentes, las respuestas son, como es habitual, diversas. No obstante, la tendencia ha sido la de interpretar que las mujeres buscan conectar de manera diferenciada con sus referentes. Vemos algunos ejemplos:

Somos diferentes. Las mujeres necesitamos otro tipo de conexión [risas], más allá... de una caña en un bar. No sé cómo decirte. Creo que necesitamos conectar de otra manera. Yo creo que es, más que nada, por lo que he dicho antes de... del recorrido sindical que hay. Probablemente... eso. Los hombres en la fábrica ya tienen su referente y tal. Llevan años, y años y años de experiencia, ¿no? (...) Y nosotras, no. Necesitamos una conexión con alguien. Necesitamos esa conexión. (Entrevistada 4)

Cuando hablamos entre mujeres, tenemos como ¡claro!; casi la misma realidad, ¿no? Es más fácil también, ¿no? Yo, cuando hablo con compañeros, chicos, ¿no?, las posiciones de ellos igual son más... no son tan extensas... Van más al grano. Como más al grano en su problema. Nosotras somos como más sensibles, o más... no sé. Sensibles tampoco, porque hay de todo, pero bueno... Como que tenemos como más empatía para entender a otra persona, ¿no? Yo crees que es un ejercicio educativo también, desde que eres más joven, ¿no?, [...] con la propia familia... tenemos más esa cualidad de la relación entre nosotras... (Entrevistada 12)

Incluso, estas mujeres reconocen que se están convirtiendo al mismo tiempo en referentes para los hombres de su sector, que encuentran y valoran en ellas estas cualidades tan “femeninas” en las que apoyarse. No obstante, no todas las entrevistadas lo ven de la misma manera:

Incluso los hombres... quiero decir, que yo creo que los hombres conmigo tenían un trato diferente que con otros hombres delegados. O sea, el hecho de cosas que les pasaban a ellos, igual a mí me contaban... pues no sé, cuando uno se divorciaba. Yo era la primera en enterarme si un afiliado mío se divorciaba; los problemas que tenía con sus hijos, cómo podía conciliar... Y eso, al contárselo a un hombre, igual es más complicado. (Entrevistada 24)

A los hombres les cuesta más, eh. (...) También me preguntan, eh. También me preguntan... (...) También hay muchos hombres que soy referente, pero normalmente los hombres preguntan más a... (...) A otros hombres. (Entrevistada 18)

Las diferentes respuestas vienen a constatar que cada vez domina menos un solo estereotipo sindical (el masculino). Pero esto no quiere decir que esté siendo sustituido por un liderazgo “femenino”, igualmente estereotipado. Para comprender mejor los cambios que están sucediendo, deben atenderse las interacciones que se producen en contextos concretos y el vínculo que se construye en tales espacios de interacción. De hecho, diferentes investigaciones muestran que “las trabajadoras muestran menos favoritismo hacia los sindicatos en gran parte debido a sus experiencias en el lugar de trabajo más que a la posición política o ideológica, específicamente experiencias que les dicen a las mujeres que los representantes sindicales son indiferentes a sus preocupaciones” (Green et al. 2021, p. 43). En el caso de nuestra investigación, hemos visto que las mujeres se acercan a los sindicatos por diferentes motivos que van desde la necesidad laboral, el contexto familiar, la ideología

o la militancia en ámbitos afines. Pero, como explica la siguiente entrevistada, las referencias de las líderes resultan fundamental para captar nuevos apoyos:

Ha habido que hacer un trabajo previo de que nos conozcan, de que se sientan cómodas con nosotras; de que creo que han visto que nunca las hemos mentido, que siempre hemos ido con la verdad por delante, y que esa confianza que poco a poco ha ido haciéndose con el sindicato –y nosotros con ellas– pues ha hecho que, al final, el último paso sea ir con nosotros a ciegas con lo que les proponíamos. (Entrevistada 4)

Los estereotipos también influyen en la autopercepción sobre cuán cualificado se está para ejercer el liderazgo. Al respecto, cabe señalar que las 21 mujeres encuestadas que expresaron que preferirían no tener responsabilidades sindicales, adujeron mayoritariamente (61,9%) implicaba tener un conocimiento y formación que no tenían. Es comprensible entonces que, un 21,1% (de 57 encuestadas) aprecien la necesidad de que el sindicato desarrolle estrategias de acompañamiento y formación específicas para que las mujeres se conviertan en líderes.

**Otra forma de luchar contra los estereotipos es que tanto mujeres como hombres tomen como referencia a mujeres líderes sindicales que hayan desarrollado su propio estilo de liderazgo.** Evidentemente, también es necesario que la organización valore la diversidad de liderazgos y no sólo los que se ajustan al estereotipo masculino. Lagarde (2000, p. 59-60) señala cómo las mujeres actuamos como si no hubiese referencias de mujeres líderes. La autora considera que ha habido muchas pioneras y una forma de acabar con la preeminencia de los modelos masculinos es dar a conocer los procesos de liderazgo de otras mujeres y difundir esas historias. Encontramos, por ejemplo, que la Fundación 1º de Mayo publicó un libro sobre mujeres líderes de Comisiones Obreras. Esto es algo que pueden hacer todos los sindicatos, poniendo en valor los liderazgos de las mujeres en la historia de la organización. Pero incluso pueden dar un paso más. Si se quiere cambiar la cultura sindical masculinizada, han de difundirse y estudiarse esos modelos y cómo se configuraron para evitar caer en el riesgo de que solo aquellas personas (mujeres u hombres) extraordinarias puedan desempeñarse como líderes/líderes sindicales. Al fin y al cabo, las “cualidades extraordinarias” no dejan de ser una construcción social.

## 8. Retos: seguir avanzando en el empoderamiento de las mujeres, en la convergencia con los movimientos feministas y en el fortalecimiento de la diversidad

*No sé, no podría definirlo. Para mí, [ser delegada sindical] es algo que me ha hecho empoderarme. Me he empoderado en ese sector, dentro de que me puedan gustar cosas mucho más femeninas... Por ejemplo, hago bolillos, que no tendría nada que ver, pero yo me siento muy a gusto como delegada sindical. Me siento muy a gusto y, además, poder hablar de tú a tú con todo el mundo. (Entrevistada 5)*

### 8.1. Empoderamiento

Como afirman Kirton y Lieberwitz (2013, p. 110), **“la forma en que las personas entienden los conceptos de poder y liderazgo está inevitablemente ligada a las formas en que practican el liderazgo y ejercen el poder”**. En el capítulo II de este informe nos referimos a los estilos de liderazgo sindical, particularmente de las mujeres. Identificamos que las mujeres entrevistadas parecen estar más cerca del modelo de liderazgo transformacional, aunque no lo caracterizamos como inherentemente femenino. Esta información nos revela una forma implícita de entender el poder. Decimos implícita porque la mayoría de las entrevistadas no hicieron alusiones directas a esta cuestión, pero sí encontramos referencias constantes al “empoderamiento”. Y, evidentemente, **hablar de empoderamiento es hablar de poder** (León 1997; Healy y Lieberwitz 2013). De hecho, Briskin (2006, p. 370) vincula la tendencia de las lideresas sindicales a ejercer un liderazgo que puede ser caracterizado como transformacional, no porque atiende a estereotipos femeninos basados en el cuidado y la crianza, sino porque es resultado de “puntos de vista politizados y de justicia social sobre el empoderamiento y la inclusión”.

**En nuestra investigación, como sucede con la palabra “líder/lideresa” el concepto de “poder” también incomoda a gran parte de las entrevistadas.** Probablemente esto se deba a que el término nos evoca la forma más generalizada y familiar de entender el poder, esto es, el “poder sobre” que Jo Rowlands (1997, p. 218) define como “la habilidad de una persona o grupo de hacer que otra persona o grupo haga algo en contra sus deseos.” Esta forma de poder también incluye la capacidad de manejar las “reglas del juego” para evitar que el grupo subordinado transmita su deseo, así como la capacidad de determinar de qué se habla. Pero, como señalan Hansen y Ledwith (2012, p. 8) retomando a Michael Foucault:

“donde hay poder hay resistencia”. En este sentido, Magdalena León (1997, p. 13) recuerda que **el poder es una relación social, por lo tanto, puede ser visto como una forma de opresión cuando se abusa de él o una forma de emancipación cuando se usa**. Precisamente, una de las entrevistadas hace una reflexión sobre cómo solemos entender el poder y para qué se quiere el poder:

¡Jo! Cuando hablamos de poder... nos viene ¿no?, un hombre blanco, con corbata, ¿no? Un ejecutivo, un bancario, lo que sea... Cuando hablamos de esto, pensamos siempre en algo negativo, o malo. Y yo no estoy de acuerdo con eso. Es que necesitamos tener poder. Otra cosa es cómo se ejerce ese poder y qué tipo de poder, y qué tipo de liderazgos, ¿no? (Entrevistada 9)

Por lo tanto, es necesario preguntarse **¿para qué queremos el “poder” o el “empoderamiento”? Sin una respuesta a esta pregunta, cualquier reflexión sobre el liderazgo resulta intrascendente**. Para León (1997, p. 13), el término empoderamiento no solo contiene la palabra poder, sino que al ser una relación social permite varias formas de relacionarse con el poder. Por ejemplo, Lagarde (2000, p. 57) prefiere hablar de poderío para distinguir las distintas formas de poder que quieren las mujeres. **Una perspectiva feminista orienta la respuesta a esta pregunta**.

Desde una perspectiva feminista, el empoderamiento plantea la necesidad de pensar de otra manera tanto las relaciones de poder como el propio concepto de poder, basado por ejemplo “en relaciones sociales más democráticas y en el impulso del poder compartido” o en un poder sustentable (León 1997, p. 14). También implica diferenciar entre el poder individual y el colectivo. Al respecto, una perspectiva feminista nos remite a la **doble dimensión del empoderamiento, la agencia individual y la colectiva**, haciendo énfasis en esta última para acabar con las desigualdades de género.

En la dimensión individual, las entrevistadas manifiestan que con sus cargos de responsabilidad ganan sobre todo confianza y seguridad en sí mismas, algo que atribuyen en gran medida a la formación y apoyo que reciben de sus sindicatos. Una de las entrevistadas lo expresa así:

El hecho de hablar en público, por ejemplo, yo lo llevaba fatal. Y ahora hay una asamblea con no sé cuántos trabajadores, y no me influye tanto. Me ponía súper nerviosa... tengo que hablar... No, ahora mejor. Me he empoderado más también. Yo era una persona, joer, que me costaba esas cosas de hacerme escuchar, o...; y sí, me ha ayudado a empoderarme. (Entrevistada 23)

No debe confundirse la importancia de la agencia individual con un enfoque individualista del empoderamiento. Precisamente, varias autoras llaman la atención sobre la preeminencia que la visión gerencialista o individualista está tomando del poder (Riger 1997; Healy y Lieberwitz 2013b). Esta visión individualista, considerada como un valor masculino, refiere el empoderamiento a sujetos autónomos, independientes. En la visión individualista se entiende que una persona se empodera a sí misma mediante “hacer cosas por sí mismo y

tener éxito sin la ayuda de otro”, en otras palabras, la autoconfianza en su interpretación más estricta. **Con el énfasis en el individualismo, la cooperación pierde importancia, y no se menciona la necesidad de alterar la estructura social existente.**” (Kate Young 1997, p 106). Esta visión del empoderamiento supone que es el individuo quien le autoconfiere sentido. Al respecto, Stephanie Riger (1997, pp. 58-59) afirma que no se trata de ignorar las percepciones del individuo, sino que al **reducir el poder a la psicología individual se ignora el contexto político e histórico en el que los individuos operan. Confundir nuestra habilidad real para controlar recursos con el sentido de empoderamiento que tiene el individuo, sirve para despolitizar este concepto.**” Dicho de otro modo, la autoestima y la autoconfianza son necesarias, pero es ilusorio pensar que ello basta para generar un cambio sobre las estructuras que condicionan nuestra existencia en la vida diaria. Esta idea la tienen clara muchas de las entrevistadas:

Sí es que me vienen como tantas cosas... igual internamente, orgánicamente, hemos creado lo que llamamos “espacios de socialización y concienciación” dentro de la organización. Que son espacios propios que queremos hacer de mujeres, de distintas federaciones, de comarcas... Identificar conflictos, qué nos interesa potenciar; ver dónde podemos hacer un proceso de empoderamiento colectivo con estas mujeres. (Entrevistada 1)

En ese sentido, citando a Iris M. Young, Healy y Lieberwitz (2013b, p. 113) recuerdan que “el empoderamiento puede definirse como el “desarrollo de la autonomía, el autocontrol y la confianza individuales” o como el **“desarrollo de un sentido de influencia colectiva sobre las condiciones sociales de la vida de uno”**. Para las autoras, el mayor potencial lo tiene este último por basarse en la justicia social y la acción colectiva, por ello encaja mejor en **“las concepciones feministas donde el empoderamiento de las mujeres a través de mujeres líderes puede beneficiar al colectivo.”** El empoderamiento colectivo puede llevar al empoderamiento individual, pero no para alcanzar logros individuales (K. Young 1997, p. 106). Nuestras entrevistadas entienden sus logros individuales como resultado de un logro que es también para otras compañeras:

Es que cuando tomé la decisión, tenía claro por qué lo hacía. O sea, tenía claro como cuál era mi objetivo. Mi objetivo era no echar ni un pie pa'trás. Un pie pa'trás me refiero a que no nos quitaran nada de lo que teníamos. O sea, a cuenta de nada. Aunque fuera mejorar poquito a poco, pero que nada fuera pa'tras. Y lo que ha supuesto en mi vida, es lo que antes te decía... pues información... me ha empoderado también. Es verdad que me ha empoderado. A mí, personalmente, me ha empoderado. Poder ayudar a otras personas, ¿no?, en situaciones, joer, pues que no son justas. Porque no son justas... A mí eso me llena. A mí eso como mujer, como persona, me llena. Me ha empoderado ser delegada. (Entrevistada 21)

**Las lideresas sindicalistas están más que familiarizadas con el concepto de empoderamiento colectivo.** De hecho, la conquista de los derechos de las personas trabajadoras ha sido posible sólo a través de la lucha colectiva. Por lo tanto, **las activistas sindicales son mujeres empoderadas** si consideramos que: “el empoderamiento conduce a lograr autonomía individual, a estimular la resistencia, la organización colectiva y la protesta

mediante la movilización” (León 1997, p. 20). Esto se evidencia en sus respuestas sobre lo que les aporta ser delegada sindical:

No sé. Confianza en mí misma, en muchas cosas. Confianza. Conocimientos me ha aportado... Satisfacción... La verdad es que sí, que me ha dado satisfacción, sí. (Entrevistada 6)

Sí. Pues no sé. He aprendido mucho. Tengo una visión de la clase obrera mucho más... amplia, sí. He conocido... eso, cosas que antes desconocía, y... Estaba pensando. Y luego, muchos dolores de cabeza, también, eh, pero bueno (...) Sí, orgullo. Empoderamiento a veces, también. (Entrevistada 8)

El empoderamiento no se da de forma espontánea. Tampoco se puede empoderar a otra persona. Cada individuo tiene su propio proceso que dependerá de su trayectoria vital, ámbitos en los que se desenvuelven, percepciones de subordinación, etc. Ha de tenerse en cuenta que las personas toman conciencia de sus situaciones en condiciones y circunstancias concretas, y es a través de la praxis -colectiva- como pueden transformar tales condiciones y circunstancias. Por su parte, los agentes externos (por ejemplo, los sindicatos) sí pueden “facilitar las condiciones que permitan o induzcan estos cambios” (León 1997, p. 21).

En nuestra investigación se evidencia que el área de la mujer/igualdad/escuela feminista o similar ha resultado clave para ayudar en los procesos de empoderamiento de las mujeres. Así lo expresa una entrevistada:

¡Hombre! Aporta en muchos sentidos, muchas veces, para orientarnos. Para reeducarnos nosotras mismas porque todavía, sin querer, tenemos... [Ríe]. Todavía muchas cosas del patriarcado, entonces... Nos hacen cursos, y todo ese empoderamiento ha venido también de esa parte, ¿no? Se nos han hecho muchos cursos de empoderamiento, y... Ha sido muy importante que exista esa área en el sindicato. (Entrevistada 4)

Briskin (2006, p. 371), por ejemplo, señala el papel de la formación sindical y la formación de electores/as en el fortalecimiento de la agencia de las mujeres sindicalistas. La formación debe ir unida a la toma de conciencia sobre los procesos de victimización que sufren como mujeres en el mercado laboral y en las organizaciones de las que forman parte. La relación dialéctica entre ambos procesos no sólo debe llevar a la unión de las mujeres, sino también a un tipo de liderazgo que se plantee cambiar las distintas relaciones de poder. En el ámbito anglosajón, esta autora observa que las lideresas sindicalistas rechazan la visión del poder como dominación, defendiendo y practicando más bien una política de empoderamiento (Briskin 2006, p. 370-371). Para ella, **esto conlleva la necesidad de imaginar nuevas formas de poder y reinventar sus prácticas.**

Por su parte, Rowlands (1997, pp. 219 - 221) propone pasar de una concepción del “poder sobre” o de suma negativa (para que unos ganen otros pierden) a tipos de poder de suma positiva, esto es, “poder para” (inducir transformaciones); “poder con” (el grupo presenta una solución compartida a sus problemas) y “poder desde dentro” (habilidad para resistir al poder de otros rechazando las demandas indeseadas). En la investigación, varias



entrevistadas dejaban entrever cómo entienden el ejercicio del poder al describir su forma de liderar. Al respecto, el siguiente verbatim resulta ilustrativo:

Escuchar mucho, empatizar, y tener capacidad de defender lo que consideras que hay que defender. Es decir, esto de empatizar no te puede hacer olvidar los objetivos ni dónde quieres llegar, pero sí que hay que hacer mucho, mucho trabajo de escucha, de buscar consensos y, bueno, creo que esas cualidades son importantes para un líder. (Entrevistada 15)

Lagarde (2007) señala la importancia de que los procesos de empoderamiento de las mujeres lleven también aparejados cambios en la forma en que los hombres entienden la masculinidad, de modo que se abran paso a nuevas masculinidades para posibilitar otro tipo de relaciones con las mujeres. Hemos constatado que en algunos sindicatos de la CAE llevan tiempo trabajando sobre “nuevas masculinidades”. Así mismo, algunas entrevistadas refieren la importancia de que los procesos de formación para tratar cuestiones de género son importantes para la participación tanto de mujeres como de hombres:

Sí, generalmente, cuando es el día... las reuniones, y las charlas... o sea, no se hace solo para nosotras. A ellos también. Por eso os he dicho que sí que la labor del sindicato no es que solo haya empoderado a la mujer, es que ha enseñado al hombre que a la mujer hay que empoderarla. Y para mí eso es básico. Porque si yo me empodero mucho y el que tengo enfrente se va a subir más arriba, porque cree que sigue siendo el gallo de corral. (Entrevistada 5)

Sí, bueno... es una formación que haces durante tu vida en el sindicato, digamos. Durante tu vida laboral en el sindicato. Y bueno, se hace un trabajo separado primero con hombres y mujeres; y luego ya nos juntan a todos, y ya cada cual hace sus reflexiones... Con los hombres se trabaja para soltar privilegios, y demás. De encender esa bombilla, ¿no? De darse cuenta de qué privilegios tienen... Y luego ya se hace un trabajo conjunto. También un poco... Se mira la historia, el feminismo, y demás. (Entrevistada 8)

La investigación muestra que todos los sindicatos están trabajando para formar a sus delegadas y delegados en la igualdad de género. Desde algunos se enfatiza especialmente en la importancia de las leyes para lograr este propósito, mientras otros trabajan desde una perspectiva más amplia por considerar que las reformas legales por sí mismas no son suficientes y centran su atención en la necesidad de cambiar el modelo socioeconómico junto con las estructuras patriarcales, entendiendo que ambas se retroalimentan.

## **8.2. Convergencia con los movimientos feministas**

Desde una **perspectiva feminista**, “**los procesos de empoderamiento son, para las mujeres, un desafío a la ideología patriarcal con miras a transformar las estructuras que refuerzan la discriminación de género y la desigualdad social**” (León 1997, p. 20). Cuando los sindicatos definen como prioridad de la agenda sindical luchar contra las desigualdades de género y dirigen su acción a combatir las causas que las generan, tanto en el mercado laboral como en las propias organizaciones sindicales, asumen una visión

feminista que debe concretarse en sus prácticas. Desde ese discurso y praxis, los sindicatos encuentran hoy en día puntos de confluencia con las luchas de los movimientos feministas, quedando ello patente en las grandes huelgas del 8M que se han producido en los últimos años.

La convergencia entre las organizaciones sindicales y el movimiento feminista es relativamente reciente y no está exenta de controversia, ni puede tampoco darse como definitiva. Los cambios económicos, políticos, sociales y culturales han influido en la relación que han establecido entre ellos en diferentes momentos y contextos. Esto también ha incidido en la definición del sujeto político fundamental y el tipo de opresión que se considera prioritaria.<sup>11</sup>

Asimismo, la cuestión de la “autonomía” de las mujeres dentro de las organizaciones sindicales o del movimiento feminista respecto a aquellas, también ha sido objeto de debate. De ahí que una de las cuestiones que más aparecen en los discursos cuando se trata de la relación entre estos movimientos es la de la “autonomía” del movimiento feminista y la forma de relacionarse con mujeres percibidas como representantes de unas siglas. La siguiente entrevistada contribuye a explicar la base de las posibles incomodidades que en algún momento se han podido percibir desde el movimiento sindical, y que tienen precisamente que ver con la importancia de salvaguardar la autonomía del movimiento feminista:

Entiendo las acusaciones que ha habido del movimiento feminista a los sindicatos por ejemplo, pues porque hay un debate de toda la vida, y es que la autonomía del movimiento feminista hay que mantenerla, y hay que cuidarla y hay que guardarla, entonces no pueden entrar los sindicatos aquí a mandar y a decir: “esto lo vamos a hacer así.” Y a mí me parece muy bien, cuando ha habido esa confrontación. Y luego también entiendo que, claro, el movimiento feminista y los sindicatos, que son grupos mixtos con mucho poder, con mucha estructura, y con un montón de gente que sigue... Y luego también porque creo que el feminismo –y acertadamente en algunos casos– ha acusado a los sindicatos de apropiarse de los discursos feministas, y vaciarlos de contenido. Es la misma crítica que se hace a las instituciones. (Entrevistada 22)

Para Silvia Gil (2011, p. 47), el significado de la autonomía y la autoorganización está marcado por el surgimiento de algunos movimientos y por el contexto social y político de cada momento. Esta autora menciona varios momentos clave para el caso del Estado español. Si bien ha llovido mucho desde entonces, resulta esclarecedor mencionar el primero de estos momentos que, según Gil, sería el del surgimiento del movimiento obrero autónomo y el movimiento feminista al calor de las luchas antifranquista en los años setenta del siglo pasado. En esa época, varios Grupos de Mujeres concedieron gran importancia a que el movimiento

---

<sup>11</sup> Uno de los puntos de tensión entre el movimiento obrero y el movimiento feminista en Europa guarda relación con el hecho de que, en gran parte del siglo XX, el movimiento obrero se erigió así mismo como la única organización legítima para la consecución de la liberación de cualquier clase oprimida. En la práctica, terminaba negando validez al movimiento feminista y a las reivindicaciones feministas, esto a pesar del importante papel que han jugado las mujeres desde los inicios de la lucha obrera organizada (Falcón, 1992).

fuera autónomo “de los partidos, de los sindicatos y de los hombres, un espacio donde las protagonistas fuesen las propias mujeres y el análisis de su realidad, lo prioritario” (Gil 2011, p. 56). También desde entonces se plantea la cuestión de la multimilitancia (mujeres que también participan en partidos políticos y sindicatos) o de la militancia única. Este asunto, por ejemplo, se abordó desde los inicios del movimiento feminista en la Bizkaia 1976.<sup>12</sup>

La década de los ochenta también sería un momento clave en el que las mujeres, muchas de ellas altamente movilizadas por su lucha como trabajadoras, declararon cómo las ideas del feminismo les aportaron una nueva dimensión a su manera de entender la lucha social. Así se recoge en un documento disponible en internet<sup>13</sup> que, dada su autoría tiene un indudable valor histórico. Refiriéndose a una ponencia presentada en las II Jornadas Feministas en Euskadi “Una experiencia sindical y feminista” celebradas en Leioa 1984, recuerdan su toma de conciencia:

“nuestros compañeros, los hombres con los que habíamos estado luchando, aparecen ante nosotras como cómplices de nuestra opresión, algo nos separa de ellos”, “el hecho de dejar la piel en el trabajo asalariado no nos libra de seguir haciendo las tareas domésticas”, “las organizaciones de clase tampoco son el reino de la igualdad entre militantes hombres y mujeres; a la hora de luchar todos somos iguales, pero a la hora de repartir las tareas no es indiferente el sexo (...)”. (Saiz et al., 2009)

También en ese momento se plantea la necesidad de que las mujeres tengan sus propios espacios de organización autónoma dentro de las fábricas, estén o no sindicalizadas, e incluso que como mujeres tengan representación dentro del sindicato.<sup>14</sup> Como señalan Saiz et al. (2009), estas iniciativas encontraron resistencia por parte de hombres que lo veían como un privilegio, mientras algunas mujeres mostraban su preocupación por una posible división del movimiento obrero. En términos de Iris M. Young (1996), constituirse como grupo autoorganizado de mujeres dentro de una organización más amplia constituiría una estrategia para reconocer y dar voz a las diferencias grupales y reconocer los intereses de las mujeres. Para esta autora, **la autoorganización de un grupo es fundamental para lograr el empoderamiento**. En otras palabras, el empoderamiento también se produce al interior de una organización cuando las mujeres toman conciencia de su situación dentro de la misma y se autoorganizan para cambiarla. La siguiente entrevistada dice lo siguiente al exponer cómo la movilización interna de las mujeres fue fundamental para lograr los cambios que les afectaban:

---

<sup>12</sup> “En 1977, la Asamblea de Mujeres de Bizkaia, que aglutinaba a mujeres de distinta índole política y social, convoca las Jornadas Feministas de Euskadi, en las que se hace visible por primera vez un movimiento radical que ya no está representado por los Colectivos Feministas, sino por los grupos de autoconciencia, cuya presencia va cobrando cada vez más fuerza. Estos grupos, cuyas prácticas están relacionadas con el *self-help*, no piensan que la mujer constituya una clase social, ni que haya que tomar el poder. En esas jornadas, las mujeres de LAMBROA [sic] defendieron con rotundidad la única militancia y argumentaron que las mujeres de los partidos estaban funcionando como correa de transmisión dentro del movimiento.” (Gil 2011, p. 59)

<sup>13</sup> Saiz et al. (octubre 2009). *Mujeres feministas en las fábricas de la margen izquierda*. <https://ezagutubarakaldo.barakaldo.eus/articulos/mujeres-feministas-en-las-fabricas-de-la-margen-izquierda/>

<sup>14</sup> En ese mismo documento, las autoras exponen la importancia que adquirieron los Grupos Unitarios en la Fábrica, constituyendo un espacio de organización autónoma de las mujeres que incluía tanto a mujeres sindicalizadas de CCOO y de LAB como a las independientes.

Entonces, hubo un momento histórico, que las mujeres que estábamos aquí, decíamos: ¿Para qué sirve tener un 'Área' si luego, a la hora de la verdad, no tomamos decisiones? (...) Ya había mucho malestar. Las mujeres que estábamos internamente, de muchos sectores: de la sanidad, de la educación... [...] Que ya la cosa era muy potente. Cada vez había más presencia femenina en todos los sectores, y había quejas. (Entrevistada 3)

Sin abundar en los distintos contextos, sí cabe mencionar que en los noventa parte del feminismo se había institucionalizado, pero también se había diversificado incorporando nuevas reivindicaciones y añadiendo diversidad. Los sindicatos, por su parte, debían seguir resistiendo en un contexto de avance del capitalismo neoliberal y de globalización (afianzados a inicios del siglo XXI), lo que supuso varios cambios en el marco de las relaciones laborales individuales y colectivas. Tal desregulación afecta en gran medida a mujeres, jóvenes e inmigrantes, quienes se incorporan al mercado de trabajo de forma precarizada, particularmente en el sector de "cuidados". Las reivindicaciones de los sindicatos respecto a esa situación se irán incorporando a la agenda sindical. **En la actualidad, algunos sindicatos de la CAE llevan la reflexión más allá de los problemas de las mujeres trabajadoras derivados de la contradicción "capital- trabajo", reconceptualizando como contradicción "capital-vida".** Lo vemos en palabras de las siguientes entrevistadas:

Bueno, hacemos toda una serie de cambios, hablamos de... pasamos del conflicto capital-trabajo, pasamos al conflicto capital-vida; con todo lo que supone, (...) Hasta que hacemos entender a los compañeros que no, que ese salto no implica que quitas el conflicto capital-trabajo, sino que lo amplías hasta "vida", ¿no? (Entrevistada 22)

Total, que se ha ido incorporando ese discurso [sobre capital-vida] de manera natural; y además, a nosotros, en el sindicato también...bueno, en un principio también hubo alguna resistencia, pero eso ha conllevado a entender de otra manera el sindicalismo, y eso ha sido un cambio muy importante. Eso realmente ha posibilitado que vayamos avanzando en otro modelo sindical mucho más feminista. (Entrevistada 9)

**La cuestión de "los cuidados" deviene central.** La constatación de cómo la división sexual del trabajo afecta a las mujeres, al tener que ser ellas quienes mayoritariamente realizan este trabajo (de forma remunerada o no), exige una toma de posicionamiento de los sindicatos, encontrando puntos de convergencia con los movimientos feministas. En ese sentido, podemos decir que se retroalimentan.

Al respecto, Judith Carreras (2020, p. 62) utiliza el término de "**luchas sindicales de la reproducción social**" para referirse a "aquellas luchas laborales lideradas y protagonizadas por mujeres que además de la defensa de los derechos laborales y la reivindicación de la dignificación de los sectores feminizados están sirviendo para poner en evidencia la división sexual del trabajo, visibilizar la crisis social de los cuidados y mostrar la contradicción capital-vida". Según esta autora, "**son luchas laborales que beben y nutren al discurso y la práctica feminista a la vez que aportan nuevas formas, prácticas y discursos al sindicalismo**" (2020, p. 62).

A partir de las movilizaciones de distintos sectores feminizados y organizados a lo largo del Estado Español, Carreras afirma que: “las movilizaciones laborales de las trabajadoras del hogar, de los servicios sociales, de la educación, de cuidados están contribuyendo, en primer lugar, a revalorizar las profesiones tradicionalmente feminizadas y, en segundo lugar, a visibilizar la paradoja del trabajo reproductivo en el capitalismo. Es decir, la necesidad del capitalismo de una reproducción social relativamente funcional, pero que sea pagada al menor coste” (2020, p. 65).

En ese sentido, **las mujeres entrevistadas creen que es importante reconocer el aporte que están haciendo los sindicatos a la lucha de las mujeres, pues son los sindicatos los que están en el día a día con las mujeres para que sus condiciones de trabajo mejoren, volcándose cada vez más en sectores feminizados y precarizados.** Así lo reflejan las luchas sindicales de la reproducción social que se han venido dando en Euskadi (aunque con poco eco en los medios de comunicación), como lo hemos expuesto a lo largo de este informe. Los testimonios a continuación reivindican y visibilizan el esfuerzo que conlleva organizar y llevar a cabo luchas sindicales, especialmente en los sectores feminizados precarios, que entrañan especial dificultad para ser visibilizados:

Lo que pasa que yo sí quiero rescatar, y eso siempre intento hacer... Por ejemplo, cuando nos han entrevistado para conocer las luchas de las residencias... o sea, solo querían saber la lucha feminista discursiva, y nadie quería saber los veinte años de trabajo que hay por detrás. Porque para tener a cientos de mujeres, casi mil en la calle, trescientos sesenta días en la calle. Esto no es que hemos hecho discurso feminista, o... (...) O las de la limpieza, que han hecho huelgas para nosotras históricas también, en muchos sitios... Todo eso es resultado también de un trabajo organizativo, que es lo feo, que es lo que no se quiere ver, que son: pues muchas asambleas, muchos juicios, muchas reuniones... Mucho trabajo conjunto de equipo, porque eso no sale... o sea, no sale de un día para otro, y son décadas de trabajo, ¿no? (Entrevistada 1)

Aquí iniciamos con ellas también una huelga que duró cincuenta días. Y eso también ha hecho que muchas otras en el sector vean que merece la pena el interesarse. Nosotras hacemos mucho... nuestro día a día es ir a las tiendas y estar con esas mujeres. Hoy con unas, mañana con otras, entonces eso, poco a poco, hace que la gente vea que esto es necesario. Si no hay un sindicato que te ayude o que te respalde o que te oriente en muchos momentos, pues entonces... (Entrevistada 4)

Por otra parte, según Carreras (2020, p. 65) **“el feminismo nos enseña a reivindicar el derecho al cuidado y también la obligación de que el sostenimiento de la vida no recaiga solo en las mujeres.** Esta convergencia de enfoques evidencia que no es posible dar respuesta a las necesidades de cuidados sin otra organización del mercado de trabajo, y que tampoco es posible acabar con las desigualdades que sufren las mujeres en el mercado de trabajo –brecha salarial, segregación horizontal– sin abordar la organización de los cuidados –remunerados y no remunerados–. Y ninguna de ambas cosas parece asumible por el sistema capitalista.” Esta reflexión es compartida por gran parte de las entrevistadas, que **mencionan cómo el movimiento feminista ha dado discurso y herramientas al sindicalismo, llevándolo ahora a la práctica.** Así lo expresa una de las entrevistadas:

Entonces yo creo que el sindicalismo debe todo al feminismo. (...) Yo vengo del feminismo, ¿no? Entonces, hay una serie de conocimientos que yo adquiero... Pero conocimientos que pueden ser teóricos, que pueden ser prácticos, que pueden ser políticos... de maneras de funcionar, de maneras de estar en el mundo, de entender la vida... Dentro de un sindicato, que es un espacio mixto, muy jerárquico, con otra serie de claves, de funcionamiento, de reivindicación, tatatatá... Entonces, yo ahí veo un cruce, y digo: vale. Yo con mi mochila feminista, en este espacio, ¿qué puedo hacer? Y empiezo a decir, vale. Todo esto que yo sé, aquí lo puedo volcar, ¿cómo? Proponiendo otras formas de funcionamiento, que son las que yo sé del feminismo. Protagonismo de las mujeres. ¿Las mujeres qué piden? Tatata. Viendo que... Los temas que parece que son exclusivos del mercado laboral, que no lo son: brecha salarial, eh... (Entrevistada 22)

Sin contradecir lo que se acaba de mencionar, la siguiente entrevistada señala de alguna manera el perfil más aplicado de las organizaciones sindicales, que deben ser capaces de trascender de los planteamientos teóricos y ser más operativas:

Claro, ahora estamos hablando de esto de los cuidados, ¿no? Y todos y todas tenemos muy claro que la estrategia tiene que llegar hasta donde tiene que llegar. “Queremos llegar allí.” La responsabilidad pública, el mundo de los cuidados, la corresponsabilidad... con elementos públicos de atención que no sea solo de las mujeres, ¿no? Este es el objetivo final. Pero claro, ¿qué hacemos ahora con las trabajadoras de estos sectores? ¡Claro! Igual hay que hacer cosas ya, antes de llegar ahí. Están todas subcontratadas... en la Administración pública, pero subcontratadas. ¿Qué hacemos con ellas? ¿Pelemos por mejorar sus condiciones de trabajo ya? ¿Revalorizamos esos puestos de trabajo ya? ¡Claro! Le falta un poco aterrizar, al debate feminista, le falta un poco... Entendedme lo que quiero decir... No quiero echar tierra, pero le falta un poco aterrizar a lo que hay que dar. (Entrevistada 15)

Así, si bien se reconoce la retroalimentación entre las organizaciones sindicales y los movimientos feministas, así como el aporte esencial del feminismo a la causa sindical, también pudimos apreciar algunas dificultades para establecer conexiones. Así lo expresaba una de las entrevistadas:

Yo creo que es verdad... bueno, ya he explicado un poco lo que es la evolución del sindicato. Cómo ha hecho sus propios deberes sin estar esperando a la evolución del movimiento feminista, pero es verdad que el auge del movimiento feminista en Euskal Herria, y sobre todo cuando se hicieron huelgas feministas y demás; que eso ha revertido positivamente en el sindicalismo feminista digamos, ¿no? Para nosotras sí que ha sido un elemento importante a la hora de activar luchas en los sectores feminizados... Sí. A la hora de poner, en otro lugar, un poco a todas esas luchas. Un poco el politizar... Sí que ha sido un revulsivo. Y al revés... Yo creo que esa conexión nos cuesta un poco más, eh, diría yo. O sea, yo creo que es una asignatura que tenemos ahí. Existe voluntad de trabajar esas alianzas y demás, pero yo creo que, muchas veces... al movimiento feminista le cuesta reconocer la aportación que está haciendo el sindicalismo también. También, desde la perspectiva feminista. (Entrevistada 9)

Otras entrevistadas expresan que en su ámbito de actuación el movimiento feminista ha estado muy presente en las luchas que han emprendido como trabajadoras. En ese caso, se

trata de territorios relativamente pequeños con una alta densidad de organización y movilización, en la que coordinarse para movilizaciones conjuntas es más sencillo, siendo el elemento de unión la defensa de los derechos de las personas que viven en esos espacios. La siguiente entrevistada explica cómo los diferentes movimientos y luchas sociales atraviesan de manera colectiva a toda la población del valle en el que reside:

Si os enteráis un poco de cómo funciona este valle, os daréis cuenta que es un valle bastante organizado, por diferentes movimientos sociales, movimientos juveniles y demás... Y por ejemplo ahora, están intentando cerrar un centro de... (...) y el movimiento está pero... ¡al pie del cañón! Y ellas con el movimiento feminista. (...) Sí es cierto que siempre ha sido un valle muy organizado, con muchos movimientos juveniles, agentes sociales y demás, pero sí es cierto que también la huelga ha marcado un antes y un después. Porque antes quizás al ser una fábrica con tanta plantilla, y que toca muy de cerca a la gente del valle y a muchas familias del valle, pues al final el problema era, pues el problema de los pueblos y del propio valle. Cuánta gente se va a quedar en la calle, gente que no va a poder ir a consumir al bar del pueblo, a comprar a la frutería del pueblo, entonces, digamos que se volcó todo el pueblo. (Entrevistada 18)

La mayoría de entrevistadas **consideran que sería muy positivo visibilizar que feministas y sindicalistas persiguen intereses comunes respecto a las desigualdades de género en el mercado de trabajo y en los centros de trabajo.** Esto a veces se logra mucho más fácilmente desde la práctica y el acompañamiento concreto que desde los discursos que, para algunas trabajadoras, resultan lejanos a las necesidades inmediatas que les urge resolver. De hecho, algunas de las mujeres entrevistadas nos trasladan que la vinculación entre las bases sindicales y el feminismo no resulta tan evidente:

En ese aspecto, todavía hay mucho trabajo que hacer. Sí, todavía es ...como la precariedad... La palabra feminista tiene un peso importante, yo creo, y creo que todavía a algunas mujeres les da miedo... ¡esa palabra! [Ríe] Y muchas que lo son, y no lo saben. La mayoría, creo yo. Sabemos que lo son, y ellas no lo saben. Creo que es una palabra que cuesta mucho. La feminista... Creo que se le ha hecho mucho daño también en los tiempos... Ser feminista no siempre ha sido una imagen buena. Y con eso hay que lidiar todavía. (Entrevistada 4)

No todo el mundo. Hay gente que sí, porque lo considera así, pero hay gente... No es que no esté con el feminismo o sean feministas, es que... "Conmigo no va esto." O sea... Está muy bien, está muy bien la manifestación, está muy bien lo que... "A mí déjame, que yo tengo bastantes líos." Creo que también van por ahí los tiros. (Entrevistada 5)

Además, **esto ayudaría a la toma de conciencia como feministas de muchas mujeres que están luchando por sus derechos laborales. Pues, aunque las entrevistadas sí asumen que esta tarea las define en la práctica como feministas, para quienes están en la base no es siempre así.** En la encuesta realizada, de 57 mujeres, el 64,9% encuentra una relación entre liderazgo sindical de las mujeres y liderazgo feminista. Un 45,5% de ellas consideran que las mujeres sindicalistas necesariamente tienen un posicionamiento feminista y un 18,2% estima que cuando defiendes los derechos de las trabajadoras ya eres feminista. En contraste, de las 22 mujeres que no ven relación entre liderazgo sindicalista de las mujeres

y liderazgo feminista, un 63,6% piensa que se pueden defender los derechos de las mujeres y no por eso ser feminista. Incluso, un 9,1% cree que las líderes feministas no defienden los derechos de las trabajadoras como tales.

En todo caso, varias entrevistadas expresan cómo **las grandes huelgas del 8M de los últimos años han ayudado a que dentro de los sindicatos adquiera más importancia la lucha de las mujeres y se asuma una visión cada vez más feminista. Estiman también muy valiosa la participación de los sindicatos en estas movilizaciones.** Todo ello incidió en que mujeres que sufren distintos problemas y violencias se movilizaran bajo sus propias consignas, ya sea que estuvieran vinculadas a cualquier tipo de organización o lo hicieran de forma independiente. De hecho, se evidenció que la huelga como herramienta no sólo devino útil, sino que se redimensiona al ser utilizada tanto por personas asalariadas como por aquellas que no lo están. Según Carreras (2020, p. 66), esto fue posible porque situar el trabajo de los cuidados en el centro reveló cómo el trabajo productivo y el reproductivo forman parte de un mismo proceso económico. Una de las entrevistadas lo expresa así:

Yo creo que ha sido una retroalimentación, ¿no? Para mí, por ejemplo, las huelgas del 8 de marzo fueron también un punto de inflexión. A nosotras la huelga del 8 de marzo nos sirvió también para el proceso interno, porque fue la primera vez que el sindicato convoca una huelga feminista, también en sectores no remunerados, que... (...) Eso también nos ha ayudado mucho. (Entrevistada 3)

De lo expuesto se desprende la **necesidad de que organizaciones sindicales y movimientos feministas sigan encontrando puntos de convergencia, constituyendo un reto que requiere permanente negociación. Asimismo, otro desafío que enfrentan los sindicatos es considerar que la perspectiva feminista no es algo “añadido” a la acción sindical, sino que la atraviesa íntegramente.** Aunque es cierto que esa perspectiva ya se evidencia en las ponencias de los últimos Congresos de algunos sindicatos. En palabras de Montanelli (2008, p. 89), “la perspectiva feminista constituye un punto de vista privilegiado para analizar las condiciones de la explotación contemporánea”. Tal perspectiva, según esta autora, no sería una cuestión meramente cultural, sino que se asienta en las necesidades materiales. Siendo así, es necesario revisar si es posible separar las cuestiones de género de las que se ocupan los sindicatos de aquellas que asume el movimiento feminista. En sentido, resulta pertinente el planteamiento del “Plan feminista contra la violencia masculina sobre las mujeres y la violencia de género (Non Una di Meno 2017)” en Italia recogido por Montanelli:

El abordaje de este movimiento es fuertemente materialista: su tesis de fondo es que existe un nexo íntimo entre la violencia de género y la reestructuración capitalista en acto, y que enfrentar a la primera sólo puede darse colocando el problema de la autonomía y la autodeterminación de las mujeres como cuestiones antes que nada materiales. De aquí la convicción de que la categoría de feminización del trabajo y la mirada sobre la esfera de la reproducción social puedan ofrecer no sólo instrumentos de análisis decisivos sino también, y sobre todo, la individualización de un terreno



estratégico de lucha, ya sea contra la brutalidad de la actual ola sexista y neopatriarcal, como contra la ferocidad de todas las políticas neoliberales. (Montanelli 2018, p 89).

Por lo tanto, el último desafío señalado nos regresa al punto de partida de este informe cuando hablábamos de la “feministación” de los sindicatos y de la necesidad de asumir una perspectiva feminista en el análisis y respuesta de los procesos de feminización del trabajo, entendiendo que esto no sólo tiene que ver con un tema de mujeres, sino que está en la base de cómo se articulan los procesos de reproducción y explotación de la fuerza laboral en general. Y desde ahí, movimiento sindical y movimiento feminista tienen mucho que aportar, como concluye la siguiente entrevistada:

(...) generar alianzas supone el entender dónde está el papel de cada cual, y por valorar y por poner en valor la aportación que está haciendo el movimiento feminista en su ámbito, y los sindicatos en su ámbito. Y, a veces... ¡cuesta! (Entrevistada 9)

### **8.3. Fortalecer la diversidad**

Las mujeres están infrarrepresentadas en las organizaciones sindicales, pero no todas las mujeres lo están de la misma manera. Decíamos en el apartado metodológico cómo la solicitud de contactos de mujeres sindicalistas para nuestra investigación derivó de la sobrerrepresentación de un perfil concreto de mujeres entrevistadas: blancas de origen vasco y con una media de edad cercana a los 50 años. Con el objetivo de acercarnos al análisis interseccional, prestando atención a variables como el origen étnico, la edad, la clase social, etc. y que condicionan el liderazgo de las mujeres, desarrollamos dos grupos de discusión específicamente diseñados para recoger los testimonios de mujeres jóvenes y/o inmigrantes (todas de origen latinoamericano).

Hansen y Ledwith (2012, p. 3) exponen que el imaginario de la persona sindicalizada ya no es un hombre blanco de clase trabajadora empleado en una fábrica industrial, sino que esa persona es hoy también una mujer, de grupos étnicos diversos, que puede ser inmigrante, vinculada los servicios del hogar o también en el sector público, etc. Para estas autoras, “la perspectiva interseccional nos ofrece nuevas formas y más profundas de incluir posicionamientos múltiples y considerar ventajas y desventajas construidas no solo por el género, sino también por la clase, etnicidad y dinámica generacional” (Bradley, en Hansen y Ledwith 2012, p. 6).

De esta manera, el análisis del liderazgo sindical se complejiza aún más cuando se entrecruzan con otras categorías, como las raciales o la edad (Kirton y Healy 2012). La literatura disponible sobre el liderazgo de las mujeres en los sindicatos que aplican el enfoque interseccional para repensar este tipo de investigación muestra cómo ciertas voces quedan invisibilizadas detrás del hombre blanco, pero también de la mujer blanca sindicalista. Para explicar la relevancia de introducir el análisis interseccional, Healy y Lieberwitz (2013a, p. 91) enfatizan que las relaciones de dominación presentes en las vidas de las mujeres son múltiples

y señalan “el impacto de la intersección del género, la raza u otra condición de minoría, que crea una jerarquía que distribuye la mayoría de los puestos de liderazgo a los hombres blancos, pero que también privilegia a las mujeres blancas por encima de las mujeres de color y otros grupos minoritarios”.

Asimismo, si nos centramos en otras categorías de desigualdad como es la edad, esto resulta igualmente problemático en momentos, por ejemplo, en que la tendencia al incremento de la participación de las mujeres se da en un contexto de transformaciones del mercado laboral y de precarización de las condiciones laborales que afectan principalmente a las mujeres y a la juventud, lo cual incorpora nuevos límites a la acción sindical, al mismo tiempo que afecta a las condiciones de participación de estos colectivos dentro de un modelo que fue construido sobre la base del obrero industrial con un contrato típico (Torns y Recio 2011).

Los objetivos de nuestra investigación no nos permiten profundizar en estos elementos, pero sí nos han facilitado identificar el reto que tienen los sindicatos de cara a considerar e incorporar las realidades diversas de aquellas mujeres que no se corresponden con el perfil típico en el que se ubican nuestras entrevistadas. Nos centramos en las visiones de mujeres jóvenes y/o migradas vinculadas a los 4 principales sindicatos de la CAE que participaron en los dos grupos de discusión que desarrollamos para nuestra investigación. Como punto de partida, tanto las jóvenes como las migradas señalan la precariedad que conlleva relacionar estas categorías con el mercado laboral:

Con que los jóvenes tenemos los peores trabajos, no nos pagan, prácticas extracurriculares no remuneradas. Luego tienes que estudiar no sé cuántas miles de cosas, y el que no pueda estudiar no puede acceder a x puestos; la meritocracia, luego tal... (...) Cuando se le contrata incluso, se le hace sentir que te deben un favor porque lo has contratado. No, perdona. Tú estás contratando mi fuerza de trabajo porque consideras que la puedo hacer igual de bien que otro compañero. Pero eso es lo que pasa. Que estamos precarios, y tenemos que demostrar que valemos. Luego ya, cuando hemos demostrado que valemos, tenemos cuarenta años. (Participante 2-2)

Yo en el sindicato, sí que veo que cada vez hay más demanda de personas migrantes, del servicio del sindicato. Porque estamos además en los sectores más precarios: en el hogar, en la limpieza, los hombres en la construcción... (Participante 1-3)

Las personas migradas suelen acercarse al sindicato cuando tienen un problema en el trabajo que les supera y quieren solucionar. Las mujeres latinoamericanas explican que ese primer contacto suele darse desde el recelo que les inspiran los sindicatos, favorecido por la imagen y la situación de estas organizaciones en sus países de origen. Ello, sumado a las carencias de conocimiento que tienen sobre el funcionamiento del mercado de trabajo y los derechos que les protegen, les hacen ver a los sindicatos como una institución que queda al margen de sus vidas, hasta que los conocen. Las siguientes entrevistadas narran esta desconfianza ante los sindicatos:

Yo creo que las vivencias también personales como mujer migrante, para mí era bastante confuso pensar que un sindicato me iba a ayudar. O sea, yo lo veía más: me pasa esto porque no soy de aquí. Me están explicando, no entiendo. No entendía tampoco el tema de los convenios... o sea, había muchas cosas que me sonaban como ajenas, ¿no?, y la forma de solucionarlo era ir a hablar con un responsable. Pero claro, el responsable es parte del mismo problema. Y en esa ida y vuelta, pues... (...) Cuando vi que el sindicato igual era una salida, me lo ofrecieron como una salida, y me lo solucionaron absolutamente todo. (Participante 1-5)

Por ejemplo, yo soy migrada, pero tengo mi documentación, soy una persona joven, me estoy formando en lo mío y demás. Sin embargo, yo veo personas que vienen con 50, 60 años, de países de fuera, y están cuidando a personas con Alzheimer, sin papeles, sin ningún tipo de recursos. Vienen prácticamente a la deriva, y les meten justo en aquel trabajo que nadie quiere. Y acaban siendo maltratadas psicológicamente, muchas horas trabajando... Entonces, a esas personas, por mucho que les quieras decir: oye, tienes un sindicato que te puede defender, te van a decir que no. Por miedo a perder su trabajo. Entonces, en eso también pinta mucho en el sentido del tema de ser migrada y no tener documentos. (Participante 2-4)

Las mujeres jóvenes también aluden a la inseguridad que les genera incorporarse al mercado de trabajo desde el desconocimiento en primera persona de lo que suponen las reglas de juego. Así lo explican algunas participantes:

Por una parte, las inseguridades y el desconocimiento por ser persona joven y acceder por primera vez al mundo del empleo y eso... O sea, yo creo que es así, que también lo tenemos (Participante 1-4).

Yo a la gente joven que suele entrar, chavalitos, chavalitas, pues yo no les he notado ni el solo hecho de preguntar si hay un sindicato. O preguntar. O “¿qué hago?, ¿me han pagado bien la nómina?” Están tan, tan desinformados, que ni se atreven a preguntar eh. Ni a preguntar. Y a las empresas les conviene tener... porque no preguntan, no comentan... (Participante 1-2).

Mientras que las mujeres migradas comparten su sensación de vulnerabilidad extrema, que las aleja de aquellos espacios habitualmente dominados por las organizaciones sindicales, las más jóvenes dicen recibir el reproche social de no querer involucrarse en la lucha sindical y asumir responsablemente el liderazgo que les correspondería en la activación de las transformaciones sociales:

Y los comentarios de: “jóvenes, no hacéis nada, no os movilizáis...” Yo he escuchado de gente mayor así: “yo en tu época ya estaba chapando la fábrica, no sé qué...” Y es ¡vale! Yo, currela de Glovo, ¿qué fábrica tenías? ¿Qué compañeros de trabajo tengo? ¿Con quién me organizo? ¿Con quién hablo? ¿Qué herramientas tengo? Y creo que nos están poniendo demasiada responsabilidad, en plan: “Juventud! Tenéis que hacer, porque de la juventud es de donde hay que sacar la fuerza para hacerle frente a esto”. Pero, en parte, estamos solos, y solas. (Participante 1-4)

Otra participante de ese mismo grupo de discusión replantea este diagnóstico para enfocarlo desde otra perspectiva diferente, que sitúa a los sindicatos como responsables de atraer a la juventud a sus bases:

Sí. Podemos decir que los jóvenes... el diagnóstico que ha salido aquí: que si son pasivos, que solamente tienen sus intereses; o no tanto, etcétera, ¿no? La pregunta es: ¿qué están haciendo los sindicatos para atraerlos, para comprenderlos, para...? [...] A los jóvenes. (Participante 1-2)

Las participantes de los grupos identifican la precariedad generalizada de los sectores feminizados. Pero, al mismo tiempo, resaltan la importante presencia de mujeres entre las personas migradas y entre las personas jóvenes que se acercan y movilizan desde los sindicatos. Vemos algunos ejemplos:

Yo como dato... y no sé... Yo estoy en un sitio donde los sectores son muy feminizados, pero sí veo de vista todo el sindicato. Y la gente racializada que entra en sindicatos son como un 80% mujeres. (Participante 2-6)

Yo he visto de todo. Y yo recuerdo que hubo huelga de la limpieza en la UPV, y el sindicato de estudiantes se implicó por completo. Y eran sobre todo mujeres las que estaban en la cabeza de eso. Y teníamos reuniones con ellas... o sea, nos juntábamos, venían a las manifestaciones...; y estaban ahí, defendiendo con su esfuerzo y su trabajo. Y fue bonito. (Participante 1-3)

De las conversaciones que se desarrollaron en los grupos se deriva una imagen fuerte sobre las mujeres y buenas expectativas sobre la potencialidad de la progresiva incorporación a los sindicatos y sus aportaciones desde perspectivas diversas. Al mismo tiempo, observamos que las desventajas que enfrentan las mujeres en el lugar de trabajo se terminan trasladando al sindicato, no solo en términos de representación, sino también de vulnerabilidad y discriminación. Las mujeres migradas relataron algunas experiencias de este tipo en el entorno de los sindicatos, no tanto por parte de la organización sino en el contexto de su actividad sindical. Algunos testimonios aluden a la desconfianza que les generó a otras personas tratar con delegadas sindicales migradas:

Me eligieron delegada sindical, y luego he sido delegada de urna, y he visto también que, al ser de fuera, como que... no le... como que no caigo ahí, aunque sea que les estoy ayudando y todo eso, pero que no; que quieren que sea alguien de aquí. (Participante 1-6)

(...) cuando entras al sindicato, pues sí, tienes un perfil diferente. Entonces, sí que te intentan integrar para que des tu opinión, cuál es tu visión, y todo eso. Y sí me he sentido a gusto. Pero... A mí sí... Yo he estado a gusto en el sindicato. Cuando empiezas a hacer propaganda, y empiezas a llamar a la afiliación, y con este acento, la gente te responde, pero luego hacen otra llamada: “oye, que me ha llamado una, que no sé qué. Que no es de aquí. (...) “Sí. Una de fuera”. De “por allí”. Una de por allí. [Risas] Entonces, para asegurarse de si era verdad, de que yo estaba llamando a los afiliados y eso... (...) Y esas cositas, sí que he notado; pero en el sindicato en sí, la gente, bien. Y he aportado mucho con la visión que he tenido de fuera. Y eso. Mi experiencia ha sido buena. (Participante 1-3)

Algunas, incluso, relatan haberse sentido despreciadas por ser migradas durante su actividad como delegadas:

(...) yo creo que había gente que bien conmigo, pero había gente que me costó ganarme el respeto porque era latinoamericana. Incluso he tenido llamadas de gente afiliada que me decía: “es que he tenido un problema porque me están descontando tanto de IRPF, y yo no quiero pagar para que los migrantes vengan a chupar del bote”. [Risas] (...) Me acuerdo de esa llamada. La tengo aquí. Y le dije: perdona. Yo soy migrante, y estoy trabajando para defender tus derechos. Luego ya, le pasé la llamada a una compañera, y dije: mira. Yo se lo resuelvo, pero habla tú con ella. Yo no puedo. (Participante 1-3)

Y también lo de cambiar el acento. (...) porque en las reuniones, la gente muchas veces no me entendía. Entonces... Y luego a veces, llaman y dicen: “es que quiero hablar...” ¿Quién te ha atendido? “La chica del fondo” Pero ¿quién? “La que habla raro”. [Risas] “La que habla raro. La morenita.” Pero claro. Hay otra compañera que es morenita, pero es de aquí. No es tan morena como yo... Entonces dice: ¿cuál de las morenitas? “La que habla raro”. (Participante 1-6)

Las mujeres jóvenes y/o migradas que se han incorporado a los sindicatos se han sentido mayoritariamente escuchadas y respaldadas por la organización. En el caso de alguna joven, a pesar de la buena acogida percibe que su voz no se valora de la misma manera al lado de aquellas con más experiencia. La participante lo narra así:

Creo que por ser jóvenes... O sea, yo sí me he sentido arropada, sí me he sentido que he tenido un hueco, pero creo que mi palabra no vale tanto como otras personas que tienen un recorrido igual más largo... Mis opiniones, mis argumentos, parece que los tenga que tener súper trabajados, para que mi palabra valga, o tenga más peso. Y sí que es verdad que, igual no tanto entre compañeras de sindicato y compañeras de trabajo, pero sí, en general... O en las movilizaciones, o en lo que sea, sí que siento que nos infantilizan, a la gente joven. (Participante 1-4)

En cuanto a las mujeres migradas, evalúan positivamente los esfuerzos por visibilizarlas y tenerlas en consideración. Incluso, alguna valora la secretaría que su sindicato ha creado para trabajar específicamente la situación de las personas migradas. No obstante, alguna percibe también que todavía se requieren esfuerzos para identificar mejor las necesidades específicas que puedan tener como colectivo de mujeres migradas. Lo mencionan a continuación:

Hay un gran número de inmigrantes trabajando en ciertos sectores, que realmente están en la oscuridad total, ¿no? Con lo cual, yo creo que empieza a haber esa preocupación, y se hace para construir y tener en cuenta. Porque el inmigrante no solo viene aquí a chupar; porque es la percepción de la gente, ¿no? Entonces, también hay gente inmigrante que se está preocupando, y que quieren participar y que quieren ser reconocidas. (Participante 2-3)

Hay una visibilidad, o sea, estamos más visibilizadas en los sindicatos las personas migradas, y tal. Lo único que para mí hace falta en la práctica, o sea, estamos negociando derechos, y nosotras tenemos otras vivencias en el ámbito laboral que no están visibilizadas ni se pueden reclamar. Por ejemplo, un permiso de hospitalización de 3 días... (...) O para conciliar. La

conciliación. No es lo mismo una persona de aquí, con sus redes, su familia, más... la tal, ¿no? que yo sola. (...) Entonces, en derechos puntuales, el tema de las vivencias concretas que tenemos las personas migrantes, no se ven recogidas. Ni veo un avance, ni un diálogo, ni un debate en eso. (Participante 1-5)

Preguntadas por qué pueden hacer los sindicatos para responder a esas realidad y necesidades, las participantes asintieron cuando una de ellas propuso ampliar el foco a los sectores predilectos de los sindicatos. Así lo menciona:

Cambiar las prioridades de la agenda. O sea, no darle tanta prioridad –y lo siento por ti – a la industria... (...) O sea: cambiar las prioridades. Para mí es lo más importante y lo más básico. Y le tendríamos que dar muchas más vueltas de las que le damos. Que yo creo que también se le está dando vueltas, pero no las suficientes. En ningún sindicato. (Participante 2-5)

Esto supondría, en la línea de lo que expresa la siguiente participante, superar el modelo clásico sindical y percatarse de que las personas que podrían necesitar sindicarse no están en los sectores tradicionales:

Pero creo que hay que romper un poco con el clásico modelo... que creo que sigue habiendo en el imaginario de la lucha obrera de aquí, ¿no? muy de industria, una fábrica... ¿no? “Si hay una lucha, vamos todas a una.” Ya esa realidad, aparte de unas empresas concretas, esa realidad ya no existe. Y más, la gente joven ya no está en esos sectores. Está en los sectores de servicios, está en otra realidad completamente diferente... Y creo que hay que adecuar herramientas para llegar a esas personas. Creo que la clave es estar en la calle, en los centros de estudios, y en las formaciones inferiores, que es muy importante. (Participante 1-4)

Resulta interesante la forma en que algunas de las mujeres migradas han orientado su labor como delegadas sindicales. Motivadas por las carencias que sufrieron en el pasado, se esfuerzan por acercarse a la población migrada que tan bien comprenden:

Y otra cosa que también, yo me estoy enfocando mucho que soy migrante pero también mis compañeras, desde que soy delegada, informo. Yo empecé en esto porque había mucha desinformación en mi población. La gente no sabía cuántas horas tenía que trabajar al año, cuándo tenía que librar... Eh... Si tenía un permiso para ir al médico. Si se moría un familiar, cuántos días podía estar con su familia... (...) Entonces, para mí ha sido vital, porque claro, me preguntan o yo les llamo: trae la nómina, ¿ya has visto esto?... Mira a ver si te han pagado bien, mira a ver si estás... Todo. Absolutamente todo. Sí. (Participante 2-6)

Cada vez son más las mujeres con características diversas que están asumiendo cargos de liderazgo en los sindicatos. Cuando cuestionamos a las participantes de los grupos de discusión si imaginaban secretarías jóvenes o racializadas liderando sus sindicatos, salvo alguna excepción, la tendencia es a reaccionar con ilusión de que eso suceda, pero con incredulidad de que en el corto o medio plazo pueda ser real. Así lo expresaron algunas:

Yo, sinceramente. En el País Vasco, lo siento mucho, es hermoso, pero siento que va a costar mucho que nosotras, como mujeres migradas... si no tenemos el acento, si no tenemos el

euskera, no vamos a poder llegar a un sindicato, sobre todo si es vasco. O sea... yo pertenezco a... Y me encanta. Me encanta mi sindicato, de verdad. Para mí es el mejor. Los sindicatos vascos son los que pelean más, velan por los derechos, tal, pero como mujeres migradas, yo pienso que nos va a costar mucho llegar si no tenemos un idioma y un acento. (Participante 1-1)

Yo creo que depende de la persona. Yo siempre lo digo: depende de la persona, de su meta, y de dónde quiera llegar. Yo creo que no... Bueno, he tenido la suerte de no tener esos problemas que han tenido ellas. (...) Entonces, al final... Yo siempre digo que depende de la persona. Si la persona quiere liderar, se abre camino y lidera. (Participante 1-2)

En nuestro sindicato por lo menos. ¿Tardará? Tardará. Ya veremos si se están haciendo bien las cosas o no, pero sí veo un cambio. Igual no todo el cambio que desearía ver, y no todo lo rápido que desearía, pero sí veo un cambio. Sin aplaudirnos demasiado, pero alegrándonos un poco por lo menos, para tener también ese impulso para seguir. (Participante 2-5)

Las mujeres jóvenes y/o migradas han explicado cómo estas categorías han interseccionado de múltiples formas es sus experiencias como afiliadas y delegadas sindicales. Healy y Lieberwitz (2013a, p. 93) recuerdan la importancia de que los sindicatos sean conscientes de las jerarquías entre mayorías de mujeres y minorías de mujeres, ya que pueden convertirse en referencias para otras mujeres. Al igual que las organizaciones dominadas por hombres se encuentran en constante transformación, las autoras apuntan que el papel de las mujeres también está sujeto a procesos de constante cambios (2013a, p. 93). Por eso, hablar en plural de las mujeres debe suponer incorporar una mirada interseccional que dé cuenta de los distintos regímenes de desigualdad en las que estás se insertan en el mercado laboral y, por ende, en las propias organizaciones sindicales.

Las organizaciones sindicales tienen el reto de ser capaces de alcanzar y proporcionar apoyo a las personas de los sectores más precarizados, que en el caso de los feminizados presentan, como hemos visto, sus propias particularidades. Pero también el de respaldar nuevos liderazgos y dar espacio a más voces que desafíen los estereotipos de género, edad, étnicos, sexuales, de clase, etc., de forma que den respuesta y cabida a nuevas identidades y posicionamientos. Los datos avalan positivamente el recorrido que los sindicatos de la CAE todavía están realizando hacia la incorporación de las mujeres en sus bases y en sus puestos más potentes de liderazgo. Cabe reflexionar qué estrategias adoptarán para acercarse, integrar y gestionar esa diversidad que hemos mencionado en este apartado de nuestra investigación. ¿Qué aprendizajes extraen, por ejemplo, de su experiencia de recurrir a las políticas de cuotas para incorporar a más mujeres como forma de asimilar a otros colectivos excluidos de las organizaciones? Por su parte, las mujeres participantes tienen claro su papel:

Creo que ese tiene que ser nuestro papel como personas precarizadas, o gente que ha visto las cosas de otra manera: como mujeres, como migrantes, como jóvenes precarizadas, de intentar cambiar las cosas en nuestros sindicatos. (Participante 2-1)





## **Resultados de hipótesis y líneas abiertas de investigación**

Respecto a las hipótesis formuladas en el proyecto de investigación, los resultados nos llevan a validar las tres primeras, mientras que la cuarta y la quinta quedan validadas parcialmente.

En referencia a la primera hipótesis, donde afirmamos que la estructura, subestructura y subtexto de las organizaciones condicionan las posibilidades de la emergencia de liderazgo de las mujeres en aquellas se muestra como cierta. Así, hemos identificado elementos que indican que los sindicatos de la CAE desarrollaron un modelo androcéntrico que se reflejaba en su estructura y cultura. Hasta que no se tomó una decisión y se llevó a cabo una reflexión estratégica de transformar ese modelo, no se avanzó suficientemente para acabar con la infrarrepresentación de las mujeres en los principales órganos de dirección.

La segunda hipótesis, relacionada con el hecho de que la división sexual del trabajo en la sociedad limita la participación de las mujeres en distintos ámbitos, incluido el sindical, también es cierta. Esto obedece a que la actividad sindical requiere de sus dirigentes una gran dedicación que afecta por igual a mujeres y hombres, pero al ser ellas quienes principalmente realizan las tareas de cuidado y reproducción social, tienen mayores dificultades para dedicarse a esta actividad. La investigación muestra que esto no representa un obstáculo cuando ellas encuentran un apoyo de personas significativas de su familia o no tienen personas a cargo. Algunas también dijeron que, por convicción, requerían tener una pareja que les apoyara porque tenían claras sus prioridades. Para las encuestadas la dedicación que exige el sindicato es un factor disuasorio para asumir más responsabilidades. Además, el trabajo precario de los sectores feminizados también dificulta que ellas se incorporen al trabajo sindical de la misma manera que quienes tienen contratos estables y a jornada completa. Los sindicatos son conscientes de este problema y están introduciendo algunos cambios en su modelo sindical, aunque todavía hay camino por recorrer.

La tercera hipótesis apuntaba al hecho de que una representación equilibrada de mujeres y hombres en espacios de decisión favorecía su liderazgo, pero que todavía persistían elementos que hacían que en la valoración de costos y oportunidades las mujeres no siempre estuvieran dispuestas a seguir una carrera sindical. La investigación ha arrojado que, si bien las mujeres reconocen que el liderazgo sindical tiene costes, también entienden que ofrece satisfacciones. Su compromiso y vocación de servicio les ayuda a seguir adelante, pero no por ello todas las personas están dispuestas a asumir ciertas responsabilidades. Creen que este es un problema que no atañe solo a las mujeres, sino en general a las nuevas generaciones. Así, el modelo hegemónico del líder sindical masculino, si bien no sirve de referencia para muchas de ellas (puesto que implica asumir formas masculinizadas de liderar con las que no

se sienten cómodas), tampoco responde a las expectativas de muchos hombres. Como se vio en la investigación, se reconocen una diversidad de liderazgos sindicales, entre los que se enfatiza el liderazgo transformacional y colectivo.

La cuarta hipótesis planteaba que las mujeres podían valorar más el liderazgo que podían ejercer en otros espacios que contaban con mayor visibilización social e institucional que los sindicatos, pero que, pese a ello, la CAE constituía una particularidad por contar con varias mujeres ejerciendo puestos de liderazgo de la más alta responsabilidad. Podemos decir que esta hipótesis es cierta solo parcialmente. Por un lado, no tenemos información empírica para poder afirmar que las mujeres están más dispuestas a liderar en aquellos espacios que tienen una mayor valoración social o institucional. Por otro, las entrevistadas de sindicatos con presencia en todo el Estado español reconocieron que en otros territorios las mujeres están ejerciendo liderazgos importantes dentro de su sindicato. No obstante, sí que es una particularidad de los sindicatos de la CAE que fueran pioneros al incorporar la paridad en la representación en los órganos de dirección, que en el mismo territorio lideren desde hace varios años dos mujeres secretarías generales de sendos sindicatos y que en los otros sindicatos más representativos también encontremos mujeres con responsabilidades estratégicas. A nuestro modo de ver, esto está relacionado con el contexto de la actividad sindical en Euskadi y con los procesos de feminización que, en diferentes grados, han emprendido los sindicatos de la CAE.

En relación con la quinta hipótesis, si bien es cierto que datos de conocimiento público señalan que la emergencia sanitaria ocasionada por la Covid-19 profundizó de manera general la precarización de los sectores económicos más feminizados y vulnerables, afectando a las condiciones laborales de las trabajadoras, no podemos afirmar que este motivo también afectara a su capacidad negociadora ante la patronal. Lo que hemos identificado es que los conflictos que afectan a las mujeres que trabajan en sectores feminizados y precarizados tardan más en resolverse y, como hemos subrayado, esto responde a que se minusvaloran estos sectores, lo que evidencia tanto sexismo como discriminación de género. No obstante, según las entrevistadas, estas mujeres están altamente movilizadas y a pesar del ninguneo que muchas veces reciben siguen adelante con sus luchas.

Por último, la investigación nos permitió identificar algunas cuestiones relacionadas con el ámbito sindical que merecen ser estudiadas en profundidad. Al respecto, se plantean las siguientes líneas abiertas de investigación para ser desarrolladas en el contexto de la CAE: (1) analizar la percepción de las mujeres sobre la valoración social de su liderazgo en función del ámbito en que los ejercen; (2) estudiar el reconocimiento (social, mediático e institucional) de las movilizaciones de las mujeres trabajadoras, particularmente de aquellas pertenecientes a sectores feminizados; (3) realizar una comparativa entre la CAE y el Estado español sobre las características de las movilizaciones de las mujeres trabajadoras, su alcance y resultados; (4) profundizar en el conocimiento de los procesos de organización y sindicalización de los y las jóvenes trabajadoras, así como de las personas migradas; y (5) explorar las relaciones entre los movimientos sindical y feminista en la actualidad.

## Conclusiones

A continuación, recogemos las conclusiones de la investigación a partir de los principales hallazgos encontrados. Como se verá, muchos de ellos están en la línea de las investigaciones que se han desarrollado en el contexto europeo o americano, tal y como se ha ido exponiendo a lo largo del informe. Pero también encontramos particularidades en Euskadi, relacionadas con el contexto sindical y también con las reflexiones y decisiones estratégicas que han ido tomando los sindicatos respecto a cómo resolver la infrarrepresentación de las mujeres en los órganos de dirección y a cómo orientarse por valores feministas.

La diversidad de sindicatos presentes en la CAE y de estrategias que estos desarrollan conlleva necesariamente que hagamos matizaciones para extraer aquellos elementos que les puedan resultar útiles a todos quienes quieran seguir avanzado en sus procesos de “feministación”. Así, estas conclusiones pueden tomarse como la base para un diagnóstico de cada sindicato, pero también pueden leerse como propuestas de mejora en la medida que señalamos aquellos aspectos en los que los sindicatos tienen todavía camino por recorrer. Mostrar los elementos en los que algunos ya han avanzado puede servir de referencia para los que no están en ese mismo punto de su proceso.

Asimismo, las conclusiones aportan suficiente información para que las administraciones públicas implicadas adopten diferentes medidas que favorezcan la igualdad entre mujeres y hombres. Encontramos, por citar algunas, desde quienes ven la necesidad de que las administraciones públicas intervengan para que las empresas subcontratadas en las que trabajan mejoren sus condiciones de trabajo y acaben con su situación de precariedad, particularmente en los sectores feminizados, hasta quienes identifican la pertinencia de estrechar la vigilancia para que los planes de igualdad en las empresas no se queden en acuerdos cosméticos. En todo caso, **una cuestión que todas las entrevistadas valoraron positivamente es el hecho de que Emakunde haya financiado una investigación que ponga el foco en el liderazgo de las mujeres en y a través de los sindicatos.** Esto supone un reconocimiento al papel de los sindicatos como agentes sociales y a su aportación en materia de igualdad de género. Mantener la visibilización de su actividad en esta materia es también una recomendación de política pública.

Por último, medios de comunicación o personas dedicadas al estudio de la desigualdad de género en las organizaciones y en el mercado laboral, en las relaciones laborales y en sus actores, en la migración y en la juventud, pueden encontrar interesantes reflexiones y útiles para sus áreas de interés.

1. En la medida que el ejercicio del liderazgo es una práctica situada y organizada, **identificamos en la CAE y en los sindicatos estudiados una serie de elementos que inciden en la tendencia a un incremento de la participación de las mujeres en la actividad sindical y en la visibilización de su liderazgo.** Las participantes han mencionado varios elementos. Uno de ellos es que la mayor densidad sindical con respecto a la media del Estado español supone que hay un tejido organizativo potente a través del cual muchas mujeres pueden canalizar sus luchas. Otro elemento propio del territorio es la diversidad de sindicatos y sus distintas formas de entender la lucha y actividad sindical. Esto genera dinámicas que impulsan debates, reivindicaciones y acciones que han conllevado que la preocupación por la igualdad entre mujeres y hombres no sólo se haya convertido en un tema central de la agenda de los sindicatos, sino también que todos, aunque con matices, hayan incorporado una mirada feminista. Al respecto, se ha ido produciendo un doble movimiento. Hacia dentro, los sindicatos han iniciado un proceso feminización que incluye, entre otros aspectos, acabar con la infrarrepresentación de las mujeres en sus órganos de dirección. Y externamente, se ha aprovechado el marco de relaciones laborales, así como de políticas públicas en materia de igualdad, para llevar las reivindicaciones de las mujeres a las mesas de negociación colectiva. Sumado a ello, la mayoría de los sindicatos de la CAE han recurrido a otros medios de presión (huelgas, concentraciones, performances o actuaciones teatralizadas...) para que los conflictos laborales que involucran a las mujeres, especialmente a las que trabajan en sectores feminizados y precarizados, se resuelvan. Resuenan también otros elementos como el eco que las movilizaciones feministas, particularmente la huelga del 8-M, han tenido en las luchas laborales. De este modo, se ha potenciado la participación de las mujeres en todos estos espacios, aunque todavía hay camino por recorrer.
2. **Esta investigación se desarrolla en el territorio de la CAE, donde la actividad sindical se mantiene y presenta un alto grado de conflictividad laboral.** Los datos muestran que pese a la tendencia registrada en otros países de Europa y en el resto del Estado español, la densidad sindical en la CAE no ha decaído y se ha mantenido por encima del resto del Estado. Asimismo, es el territorio en el que se registran mayor número de huelgas. Estos datos revelan un hecho diferencial en materia sindical. Algunas aportan explicaciones culturales, otras inciden en el peso del tejido industrial propicio para las movilizaciones obreras. Recientes estudios (véase Las Heras y Rodríguez 2021) lo atribuyen a un modelo de sindicalismo de contrapoder desarrollado en Euskadi. Estos elementos describen un contexto que debe ser tenido en cuenta para comprender las luchas de las mujeres sindicalistas y los liderazgos que se han ido configurando.
3. **Las trabajadoras cada vez se organizan y movilizan más. En la CAE, esto ha ido acompañado de un debate que viene de mucho tiempo atrás.** Según las estadísticas disponibles, el número de mujeres que hacen huelga en todo el Estado español es mayor que el de los hombres. En la CAE destaca la movilización de las

mujeres de sectores feminizados y precarizados. En este territorio, de acuerdo con los testimonios recogidos, esto obedece, en parte, a la existencia de un contexto general facilitador para las movilizaciones de las trabajadoras. Una posible “singularidad vasca” haría referencia a ese contexto, pero también a que en Euskadi se han generado una serie de debates en torno a la lucha de las mujeres trabajadoras que elevan la reflexión a otro nivel más avanzado o profundo.

4. **Pese a las dificultades de las trabajadoras de los sectores feminizados y precarizados para vincularse a la actividad sindical, en la CAE los sindicatos constituyen una referencia para ellas.** En estos sectores las mujeres tienen mayores dificultades para vincularse a un sindicato por las condiciones de trabajo (trabajos temporales, jornadas parciales) y por la dispersión en distintos centros de trabajo. En ámbitos como el del servicio de ayuda a domicilio o el trabajo doméstico, las mujeres ni siquiera llegan a coincidir con sus compañeras. No obstante, la necesidad de defender sus derechos laborales las ha llevado a activar distintas formas de organización y movilización. Algunas desarrollan sus propias plataformas (en el Estado español tenemos el ejemplo de las “Kellys”) y en los casos en que los sindicatos, como sucede con varios de la CAE, han sabido orientar su estrategia para llegar y dar respuesta a estos sectores, la afiliación de las mujeres ha aumentado y una parte importante canaliza su lucha a través de estas organizaciones.
5. **En general, las participantes reivindican el aporte de los sindicatos y reclaman el desarrollo de nuevas estrategias para dar respuestas a demandas emergentes y contrarrestar la imagen negativa que se difunde sobre estas organizaciones.** Los sindicatos lidian con la negativa imagen que como agentes de cambio parecen tener a nivel social, impresión que no concuerda con el trabajo comprometido y dedicado que las activistas sindicales expresan. La pérdida de capacidad movilizadora por parte de los sindicatos se suele explicar en base al desarrollo de una sociedad cada vez más individualizada. No obstante, se reconoce que las transformaciones sociopolíticas y laborales de los últimos años obligan a emprender otro tipo de estrategias y dar respuesta a nuevas demandas. Desde su posición y contexto, cada sindicato ha tomado diferentes modos de llevar a cabo su actividad, pero coinciden en la necesidad de reivindicar el aporte fundamental que realizan en favor de los derechos de los trabajadores y trabajadoras.
6. **Destacamos la importancia de los liderazgos de las mujeres en la medida en que estos nos remiten a sus luchas en contextos concretos, situados históricamente. Esto implica asumir una perspectiva feminista,** lo que significa colocar el foco de atención en el hecho de que las mujeres no simplemente ejercen un liderazgo, sino que lo hacen para cambiar el régimen de desigualdad que han padecido en distintos momentos y lugares. La lucha de las sufragistas, de las feministas de la segunda ola, de la tercera y la cuarta, nos relatan historias de opresión y expresan voluntad de cambio. Al ocuparnos de los liderazgos de las mujeres en y a

través de los sindicatos nos referimos a las luchas de las mujeres como trabajadoras, pero también como impulsoras de cambio dentro de los sindicatos.

7. **Los sindicatos de la CAE participantes en el estudio, en distintos grados se han feminizado y están avanzando en procesos de feministación.** Con este término, acuñado por nosotras en este trabajo, queremos dar cuenta no sólo de una mayor presencia de las mujeres en los sindicatos (tanto en sus bases, como representantes sindicales o en sus órganos de dirección), sino también de cambios organizacionales más profundos dirigidos a modificar el modelo sindical androcéntrico, así como el hecho de asumir la perspectiva feminista para analizar las formas de explotación contemporánea, aspecto este último planteado por Montanelli (2018), y actuar conforme a ello. Por tanto, los procesos de feministación no aluden simplemente a ponerse la etiqueta como feminista, deben incorporar al menos las tres variables indicadas.
8. **Las mujeres se afilian cada vez más a los sindicatos. Conceden gran importancia a su independencia económica y a la igualdad entre mujeres y hombres.** Las estadísticas muestran que la mayor afiliación sindical de las mujeres es una tendencia que se produce en Europa, en el Estado español y también en Euskadi. Esto conlleva que la proporción de hombres y mujeres afiliados se tienda a igualar y, con ello, que se revisen las explicaciones estereotipadas sobre el porqué las mujeres se afiliaban menos. Está más que demostrado que su menor afiliación no depende de rasgos de personalidad o de una supuesta inclinación a evitar el conflicto. Evidentemente, su mayor incorporación al mercado de trabajo ha incidido, pero esto no debe interpretarse mecánicamente. Las mujeres sindicalizadas desean preservar su independencia económica y no sólo tienen presente el conflicto de clases, sino que son conscientes de la existencia de una desigualdad estructural que genera brechas salariales y segregación ocupacional.
9. **La afiliación sindical de muchas mujeres que llegan a ser delegadas sindicales está más relacionada con su experiencia biográfica que con una estrategia desarrollada por los sindicatos.** En los testimonios recogidos se aprecia la importancia que ha tenido haber crecido en una familia con vinculación al ámbito sindical, lo que ha favorecido interiorizar culturalmente el valor de afiliarse. También ha sido relevante haber militado en otros espacios y movimientos sociales afines. Asimismo, han valorado positivamente que un sindicato les haya ayudado a resolver un problema. Otras se han iniciado en la carrera sindical porque el sindicato ha sido un lugar de trabajo. En contraste, encontramos muy poca alusión al hecho de que el sindicato haya desarrollado una estrategia específica en los lugares de trabajo para motivar que las mujeres se afilien.

10. **Decidir ser delegada sindical se deriva de la convicción de que hay que cambiar las cosas y del apoyo que le brinda el sindicato.** El porcentaje de mujeres electoras, candidatas a elecciones y delegadas ha aumentado en todos los sindicatos analizados de la CAE. Las mujeres afiliadas a un sindicato deciden dar el paso de asumir responsabilidades como delegadas principalmente por las siguientes razones: animadas por el entorno de trabajo; por iniciativa propia para cubrir necesidades que han identificado; al aceptar la propuesta realizada por el sindicato, constatando que cuentan con su apoyo.
11. **La representación sindical de mujeres en el centro de trabajo tiene un impacto positivo.** Este impacto se verifica a diferentes niveles, como por ejemplo en la forma de hacer trabajo sindical, en las negociaciones y consultas, o en el modo de relacionarse. La cuestión aquí no es que las mujeres lo hagan mejor que los hombres, sino que su presencia aporta diversidad y tanto hombres como mujeres tienen más referentes a quienes dirigirse. En general, se evalúa que las mujeres delegadas aportan determinados valores, como, por ejemplo, la escucha activa, la empatía y el trabajo en equipo. Son valores reconocidos como válidos y necesarios y que contribuyen a generar otros modos de entender la actividad sindical. Sin embargo, las participantes no consideran que estos se derivan de las concepciones tradicionales y opresivas de la femineidad, sino más bien de la convicción y acción de su actividad sindical. Sobre todo, dan importancia a cuestiones que interesan a las mujeres y que, a veces, quedan en segundo plano.
12. **Los planes de igualdad pueden ser estratégicos para introducir cambios en las empresas, pero hay varios elementos que reducen esa capacidad.** En general, las entrevistadas han visto en la obligatoriedad de que las empresas elaboren planes de igualdad una oportunidad para avanzar en la eliminación, o al menos en la reducción, de la desigualdad de género en estas estructuras. No obstante, han identificado que en varias empresas no se lo toman en serio y se ha convertido en una mera formalidad. El papel de los sindicatos es fundamental para que los planes de igualdad se prioricen y, sobre todo, para que no queden en medidas cosméticas sino en otras de mayor calado. En la práctica, se evidencian diferencias entre sindicatos a la hora de negociar los planes de igualdad y el alcance de las medidas que incluyen. Esto está relacionado con que todavía hay quienes separan las cuestiones de clase de las de género, como si no guardaran relación en la forma en que se traban las desigualdades. No tener esto claro puede llevar a que haya delegados sindicales que lo consideren un tema menor. También evidencia una necesidad de formación, frente a la cual los sindicatos están debiendo hacer grandes esfuerzos, en particular sus áreas de igualdad/mujer o asimiladas.
13. **La perspectiva de género se ha incorporado a la agenda sindical adoptando un enfoque feminista en la mayoría de los casos.** Temas como la conciliación, la brecha salarial o la igualdad entre mujeres y hombres son hoy cuestiones importantes en la agenda sindical. Se evidencia la voluntad de los sindicatos para no encasillar

estos como temas de mujeres, sino que interpelan a la forma en que la sociedad y su modelo productivo está organizado, generando situaciones de desigualdad. La mayoría de los sindicatos ha adoptado un enfoque feminista que los ha llevado a hacer una lectura de clase y de género de las transformaciones actuales, lo que a su vez ha implicado que otorguen una mayor centralidad al tema de los “cuidados”. Para quienes han asumido este enfoque, las “luchas de la reproducción social” (término utilizado por Carreras 2020) no son solo un sector de lucha más, sino que entienden que es un sector estratégico en la medida que es desde allí que se están articulando y definiendo las nuevas formas de trabajo. Otra cosa es cómo estén llevando esto a la práctica.

14. **Acabar con la infrarrepresentación entre mujeres y hombres en los órganos de dirección de los sindicatos fue en la mayoría de los casos una decisión estratégica, producto en gran medida de la agencia interna de las mujeres.** Los datos muestran que, en la actualidad, los máximos órganos ejecutivos de los sindicatos de la CAE son paritarios o están dentro de la horquilla del 60%-40%. Para llegar a esas proporciones de representación de las mujeres, la mayoría de ellos fueron tomados decisiones estratégicas, en algunos casos como parte de un proceso de renovación, también generacional. En el umbral del siglo XXI, algunos tomaron conciencia de que sus órganos de dirección no podían estar integrados solo por hombres (amén de la feminización del trabajo señalado más arriba), por lo optaron por ir incorporando mujeres en sus ejecutivas. En otros, si bien la paridad era un tema que venía de mucho antes, también tardaron en implementarla. Ya en 2004 se aprecia un cambio de tendencia en algunos sindicatos, haciéndose patente de forma más general en 2008, coincidiendo con la entrada en vigor de la LO 3/2007. Este proceso sugiere, por un lado, que en algunos de esos sindicatos dicha Ley fue un acicate para avanzar hacia la paridad. Y, por otro, que en los sindicatos que ya habían iniciado un proceso de promoción interna de mujeres sindicalistas se facilitaba el cumplimiento de la Ley, aunque no fuera inmediato. En todo caso, el papel que jugaron las mujeres dentro de los sindicatos fue fundamental para vencer resistencias y se produjeran esos cambios. Es importante que se mantenga viva la memoria de ese proceso para evitar autocomplacencias o incluso retrocesos.
15. **El establecimiento de cuotas, ya sea por decisión de los sindicatos en sus estatutos o de manera informal a través de acciones positivas, aceleró el proceso para alcanzar la paridad en los órganos de dirección, pero este requiere de una política de género más amplia.** Más allá del tiempo que le ha llevado a cada sindicato lograr la paridad en la representación de mujeres y hombres, hemos identificado que cuando se tomó la decisión el establecimiento de cuotas resultó ser clave. Aunque algunos no lo hicieron de forma explícita, fueron designando a mujeres en puestos claves de la organización, en su mayoría jóvenes. Esto facilitó que cada vez más mujeres fueran tomadas como referentes dentro de la organización, pero el proceso también encontró algunas resistencias. Algunos



hombres lo percibieron como favoritismo o un privilegio no ganado por méritos. Las entrevistadas entienden que es necesario hacer más pedagogía para que se comprenda el porqué de los cambios y, sobre todo, que se comprenda que en determinados momentos no es posible que se den las transformaciones que se persiguen sin esas políticas de acción positiva.

16. **Las mujeres no son una cuota simbólica en los sindicatos, ostentan puestos de responsabilidad estratégica.** En 2023, los principales órganos de dirección de los sindicatos más representativos de la CAE son paritarios y en dos de ellos, el máximo puesto de responsabilidad lo ocupa una mujer. En 2023 y con direcciones elegidas en 2021 o 2022, los sindicatos muestran estructuras paritarias. También desempeñan puestos estratégicos como el de secretaria de organización o tesorería. En algunos también son responsables de la secretaria de negociación. Si miramos otras estructuras, encontraremos responsables territoriales o de federaciones.
17. **Las áreas de la mujer/igualdad (o asimiladas) han sido clave para el cambio organizacional hacia la igualdad de género dentro del sindicato.** Lo han sido de varias formas, aunque su papel ha ido cambiando. En los años noventa, un grupo de mujeres de un sindicato pidieron que se eliminara el área de la mujer para que se les tomara en serio, área que años después ha liderado el proceso de reflexión interna sobre el cambio feminista en la organización. En otros, el área ha pasado de ser sectorial a otro fundamental para transversalizar la perspectiva de género en los sindicatos. En general, tener una estructura dedicada a las cuestiones de género ha sido vital en todos ellos para generar y mantener el cambio organizacional desde una perspectiva de género.
18. Uno de los principales hallazgos de esta investigación ha sido lo problemático que resulta utilizar el concepto de “líder”. Nuestra conclusión es que la incomodidad de varias de las entrevistadas ante este término no se debe tanto a un falso pudor, modestia o falta de autoconfianza, sino a las connotaciones del propio término. Se trata de una palabra que, incluso “feminizándola” y hablando de “líderesa”, sigue evocando una serie de cualidades construidas sobre un subtexto masculino. Al respecto, algunas académicas utilizan adjetivos para evidenciar cualidades que se asocian a las mujeres. No obstante, esto puede conllevar visiones estereotipadas o esencialistas. A falta de otra palabra, es fundamental evitar el sexismo y el andocentrismo en el uso del lenguaje. De ahí que en este trabajo prefiramos utilizar el término “liderazgo”. Aun así, **lo fundamental es que en la praxis haya una resignificación del término a base de reconocer que el liderazgo de las mujeres no es un estilo más. Nosotras simplemente lideramos y lo podemos hacer de muchas formas.**

19. Como **el liderazgo es una práctica situada y organizada**, conviene tomar distancia de las teorizaciones individualistas que lo conciben como un rasgo de la personalidad, ignorando las condiciones y circunstancias en que este se desarrolla. En el caso de las sindicalistas, son diversas las situaciones y contextos en los que se ejerce: sea el centro de trabajo, los espacios de negociación colectiva, la calle o el propio sindicato, así como distintos niveles de decisión como el nacional, regional o local. Tanto mujeres y hombres, a partir de las herramientas y recursos de los que disponen, se desenvuelven en unos espacios mejor que en otros. En ese sentido, resulta útil el concepto de **liderazgo multicapa** utilizado por Kirton y Healy (2008), que busca destacar la existencia de liderazgos en múltiples niveles, los cuales son necesarios en la construcción de un proyecto colectivo como es el sindical. Este acercamiento resulta útil para que las mujeres que ostentan diferentes puestos de responsabilidad afiancen su condición de lideresas. Evidentemente, la existencia del liderazgo multicapa no debe convertirse en una excusa para avanzar en la carrera sindical.
  
20. **Enfatizamos los liderazgos de las mujeres en plural para hacer notar su diversidad y dimensión colectiva.** La incomodidad con el concepto de “líder/lideresa” manifestada por varias de las entrevistadas lleva implícita una crítica a los liderazgos individualistas de tipo heroico. Ese tipo de liderazgo, que se suele además considerar carismático, centra toda su atención en las cualidades personales y oculta el trabajo de quienes realmente hacen posible “su gesta”. Podemos afirmar que había consenso entre las entrevistadas en la importancia no sólo del trabajo en equipo, sino de todo el colectivo. Importan las que lideran, pero también las que se movilizan junto con ellas. Pero no porque sean sus seguidores/as, sino porque intentan construir una relación entre iguales y les hermana luchar por objetivos comunes. Es por ello por lo que muchas prefieren que les consideren “coordinadoras” más que lideresas.
  
21. **Más que distinguir entre estilos de liderazgos de mujeres y de hombres, hay que preguntarse por las razones por las que ellas lo ejercen de manera diferente.** Como se ha visto en este informe, en esta investigación nos alejamos de los enfoques estereotipados y esencialistas que distinguen entre liderazgos femeninos y masculinos, reflexión que encontramos en la mayoría de entrevistadas. De varios testimonios se deduce que ellas han ido construyendo un modo de liderar de la forma en que se sienten más cómodas, lo que no siempre concuerda con el tipo de liderazgo desarrollado por dirigentes sindicales hombres. Mencionan la importancia de conformar equipos, de escuchar, de empatizar y de hacer liderazgos colectivos, sin rehuir de las responsabilidades cuando deben tomar decisiones que a veces no gustan a todos. Ellas reconocen que tienen “su” manera de liderar, pero no lo atribuyen al hecho de ser mujer. Aunque no lo enfocan de esa manera, que las mujeres tiendan a liderar de la misma manera tiene que ver con las estrategias que deben adoptar para ganar legitimidad y lograr su espacio.

22. **La manera como se ejerce el liderazgo también está relacionada con la forma en que se evalúa a mujeres y hombres.** Las cualidades que las mujeres se atribuyen a sí mismas sobre su forma de liderar (comunicación, participación, colaboración, cuidado de las personas, etc.) suelen asociarse al estilo de **liderazgo transformacional**. Incluso, hay autoras que califican este tipo de liderazgo como feminista. Mientras, a los hombres se les suele atribuir un estilo de **liderazgo transaccional**, más autocrático y basado en recompensas. Pero como señalaron varias entrevistadas, los estilos de liderazgo están cambiando, también los de los hombres, porque los liderazgos deben adaptarse a la realidad de las organizaciones y del entorno. No obstante, que haya mayoría de hombres con un estilo transaccional (también hay mujeres que ejercen este tipo de liderazgo) tiene relación con el **sesgo de género a la hora de evaluar los liderazgos**. Como señalan Eagly y Johannesen-Schmidt (2001), ese sesgo facilita que los hombres sean más libres para escoger el estilo de liderazgo que deseen, siendo menos criticados si optan por formas más autocráticas.
23. **Los estilos de liderazgo están asociados a la forma de entender la eficacia sindical, y el liderazgo transformacional se asocia al liderazgo del futuro.** Diversas investigaciones señalan que el liderazgo masculino, más cercano al transaccional, era eficaz en el modelo sindical tradicional dominado por un repertorio simbólico dominado por hombres. Mientras que el liderazgo de las mujeres, de tipo transformacional, se adaptaría mejor a las necesidades del sindicato del futuro, en la medida que se demandan otras cualidades como la importancia de las relaciones, compartir, la mayor comunicación, colaboración y democratización. No obstante, lo cierto es que coexisten varias realidades que se entremezclan y que seguramente requieran de elementos de ambos tipos de liderazgo. Al igual que las mujeres han ido incorporando elementos del liderazgo transaccional, al utilizar los hombres elementos del liderazgo transformacional también lo resignifican. Autoras como Briskin (2006) proponen desvincular el liderazgo transformacional del género, para transversalizarlo a todo el sindicato.
24. **El sindicalismo actual y del futuro no requiere solamente del liderazgo de las mujeres, sino que el liderazgo esté en general orientado a valores feministas.** Esto es así por varios motivos: por coherencia de los sindicatos que quieren realmente avanzar en procesos de feminización; porque el liderazgo orientado a valores incorpora una mirada más amplia desde la interseccionalidad; por eficacia sindical; o porque este liderazgo, como afirman Kirton y Healy (2012), incluye objetivos de empoderamiento colectivo, cambio social y justicia.
25. **El liderazgo sindical conlleva costos y satisfacciones tanto para mujeres como para hombres. Esto no debe darse por sentado, sino que deben revisarse los patrones que lo sustentan.** La vocación de servicio y el compromiso son imprescindibles para sobrellevar la carga de trabajo y la carga emocional que conlleva el liderazgo sindical. Las experiencias de nuestras participantes indican que las

satisfacciones compensan los costos, pero que es duro; a veces incluso ni siquiera es satisfactorio, cuando por ejemplo la delegada no siente reconocido su trabajo por su entorno de trabajo. El desgaste que conlleva el liderazgo sindical para las mujeres resulta especialmente evidente en los puestos de mayor visibilidad y atención mediática, donde se observa que la carrera sindical de ellas es más corta que la de ellos. No es que las mujeres no puedan ni quieran, es que los modelos de funcionamiento están todavía contruidos a la medida de los valores y estilos de vida masculinos. Y esto exige una revisión.

26. **El modelo sindical tradicional androcéntrico y la división sexual del trabajo dificultan que haya más mujeres dispuestas a asumir puestos de liderazgo. Aunque la desafección también es extensible a hombres jóvenes.** Los sindicatos son instituciones que podemos denominar codiciosas (Franzway 2000), es decir, son demandantes insaciables del tiempo y del compromiso de sus líderes y lideresas. Cuando el sindicalismo se considera una forma de vida, exigiendo altas dosis de sacrificio, las estrategias de afrontamiento para mujeres y hombres son diferentes si consideramos las implicaciones que provoca la división sexual del trabajo en la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Las mujeres entrevistadas han lidiado en su mayoría con las dificultades que ello ha supuesto, en parte, por el apoyo de personas de su familia. Pero las respuestas a la encuesta entre afiliadas y delegadas revelan que el costo del tiempo es disuasorio para asumir más responsabilidades sindicales. La situación no parece que se limite a las mujeres, sino que la desafección para involucrarse en actividades sindicales es generalizable también a los hombres. Ellas aluden a que supone mucha carga de trabajo o que no tienen suficiente conocimiento y formación para afrontarlo.
27. **Tener más mujeres liderando no significa que su liderazgo sea siempre aceptado o que ello suponga cambiar las formas de hacer actividad sindical que funcionan.** Es necesario que se produzca un cambio cultural profundo (tanto en el sindicato como en la sociedad en general) para vencer resistencias, que a veces también proceden de algunos compañeros varones reticentes a los cambios. En ese sentido, las mujeres no deben ser percibidas como intrusas, incluso en sectores masculinizados. Ellas asumen que la confrontación y la conflictividad forman parte de la lucha sindical, aunque prefieren recurrir a formas diferentes de movilización que las tradicionalmente llevadas a cabo en la industria y otros ámbitos masculinizados. De hecho, aquellas delegadas pertenecientes a sectores masculinizados no identifican tales estrategias como generizadas, aunque introducen las reivindicaciones específicas de género en su lucha.
28. **Los sectores masculinizados y feminizados se movilizan de forma diferente, pero no es solo una cuestión de género.** Por un lado, hay mujeres a las que determinadas formas de protesta, tradicionalmente asumidas por sectores masculinizados como la industria, les genera incomodidad. Por otro, y lo que resulta determinante, **la invisibilización de las reivindicaciones de los sectores**

**feminizados y precarizados obliga a las mujeres a recurrir a estrategias alternativas y más creativas para hacerse oír.** La innovación reside en desarrollar formas de movilización inéditas que buscan no solo la empatía sino también la simpatía de los diferentes actores sociales (karaokes, disfraces, batucadas, representaciones teatrales, etc.), así como en el uso de las redes sociales para dar a conocer su situación, su lucha y sus resultados. Las luchas de las mujeres de estos sectores son cada vez más reconocidas y a la vista están los logros obtenidos por algunos colectivos de la CAE, pero presentan todavía obstáculos para conseguir los mismos niveles de presión e interlocución con la patronal que tienen los hombres.

29. **El reconocimiento del liderazgo está también relacionado con el valor que se les otorga a los ámbitos donde se ejerce.** No es casual que gran parte de la literatura académica y comercial sobre liderazgo de las mujeres esté orientada a las directivas y solo sean reconocidas como “líderesas” aquellas que ostentan puestos de dirección en una empresa o ejercen un alto cargo público. Tal visión excluye a una gran cantidad de mujeres que lo ejercen en otros ámbitos, como por ejemplo en un sindicato o en un centro de trabajo como representantes de las personas trabajadoras. El reconocimiento de estos ámbitos como espacios en los que también se puede ejercer el liderazgo implica también admitir que “el poder” no es propiedad de quien está en la cúspide en una organización, sino que este está distribuido y se puede decidir desde abajo.
30. La división de las esferas pública y privada no sólo ha invisibilizado el trabajo de muchas mujeres dedicadas a los trabajos de “cuidados” y “reproducción social”, sino que también lo ha minusvalorado. Esto sucede incluso cuando se trata de trabajos asalariados. Tal minusvaloración se constata en la precariedad a la que están sometidas muchas de las trabajadoras de este sector, pero también en la poca importancia que se les concede a sus demandas. Los sindicatos han denunciado que los conflictos de los sectores feminizados y precarizados tardan más en resolverse que el de los hombres, incluso cuando median subcontratas de las administraciones públicas. Pero, además, sus movilizaciones no encuentran eco suficiente en los medios de comunicación, los cuales tienden a dar mayor cobertura a los de los sectores masculinizados como la industria. **Ignorar las demandas de las trabajadoras de los sectores feminizados y precarizados e invisibilizar sus luchas es un claro indicador de sexismo y de discriminación por razones de género.**
31. En nuestra investigación recogimos varios testimonios sobre cómo se subestima el liderazgo de las mujeres en espacios de negociación con la gerencia o la patronal. Más allá de las tácticas que puedan utilizar las partes dentro de una negociación para hacer valer su punto de vista, se evidencia que en muchos casos la gerencia trata de forma diferente a representantes sindicales hombres que a las mujeres. Esto incluye un amplio abanico de comportamientos como no mirar a las mujeres cuando hablan, tratarlas de forma despectiva, ignorar sus planteamientos, pero sí validar el del

hombre, aunque diga lo mismo, así como también hacer comentarios machistas. **Aunque esta no es una conducta generalizada, todavía hay espacios de negociación entre patronal y sindicatos en los que no se considera a las mujeres como interlocutoras válidas.**

32. **Los sindicatos deben tomar conciencia sobre su grado de “generización” (que tan masculina es) para que se produzcan cambios. Esto requiere a su vez de un proceso estratégico de reflexión crítica y acción.** Algunas entrevistadas no han informado expresamente de que su sindicato se corresponda con una organización masculinizada, ni actualmente ni en el pasado. Tampoco han incidido en este tema aquellas que han iniciado su actividad sindical cuando la organización empezaba a introducir -o ya lo había hecho- cambios en su estructura organizacional para potenciar la participación de las mujeres. No obstante, en los casos en que sí se ha producido una reflexión acerca del sindicato como organización con género, aunque reconocen los cambios toman conciencia de qué tan generizada es su organización, el impacto que esto tiene para sus vidas y lo que queda por hacer.
33. El análisis y la comprensión de los liderazgos debe tener en cuenta los contextos sociales y organizativos donde se desarrollan. Por lo tanto, **las barreras y los facilitadores para potenciar el liderazgo de las mujeres están relacionados con el modelo de sindicato.** Que el sindicalismo clásico se construyera alrededor de la figura del obrero industrial con un contrato típico promovió un modelo de organización, cultura y liderazgo masculino (Torns y Recio, 2011). **En la CAE, aunque el sector industrial sigue teniendo bastante peso y la forma de funcionar todavía atiende a las particularidades de este sector, evidenciamos algunos cambios en el modelo de sindicato.** Esto obedece, en parte, a la feminización del trabajo, pero también al hecho de que **en la mayoría de los sindicatos la representación estadística o descriptiva no sólo se ha incrementado, sino que esta se traducido al mismo tiempo en una representación sustantiva,** lo que queda evidenciado en su agenda sindical.
34. Las **barreras** identificadas son similares a las encontradas en otras investigaciones, destacando las señaladas por Guillaume (2007): el **modelo de carrera “masculino neutral”, la invisibilización de las lógicas de género en el sindicato, o las lógicas del aparato y el estereotipo** de género que **sitúan a los hombres como valor de referencia continúan siendo una barrera para la carrera sindical de las mujeres.** Estas barreras tienen que ver con la dedicación plena al sindicato, muchas veces difíciles de conciliar con la vida familiar y personal; o la priorización de los espacios de interacción informal en los que participan mayoritariamente hombres, aspecto este último incorporado en las lógicas del aparato no sólo para la toma de decisiones, sino también en esos lugares donde establecen contactos y se potencian los liderazgos de determinadas personas. Asimismo, un mayor número de líderes varones hace que ellos sean la referencia de quién y cómo debe ser el liderazgo

- sindical. **En diferentes grados, estas barreras se van desmontando en los sindicatos de la CAE, aunque queda aún mucho camino por recorrer.**
35. **Los facilitadores para potenciar el liderazgo de las mujeres han venido de la mano de decisiones estratégicas en la organización y de las formas de liderar de las mujeres.** Uno de los aspectos más mencionados ha sido el cambio en la gestión de los tiempos. Las mujeres están demostrando que se puede ser igualmente eficaz yendo a lo concreto, sin dar rodeos ni retóricas innecesarias (lo que se evidencia, por ejemplo, en el modo en que algunos varones hacen uso de la palabra y hacen valer su voz en los espacios de reunión). Según varias entrevistadas, estos cambios tienden a ser valorados positivamente por otros hombres con otros estilos de activismo sindical. Asimismo, las mujeres han concedido mucha importancia a que las decisiones tomadas en los espacios formales se mantengan sobre opiniones expresadas en espacios informales (por ejemplo, en un bar después de finalizada una reunión). Esto también facilita el liderazgo de las mujeres porque ellas pueden gestionar mejor su tiempo, sabiendo que el dedicado a la organización es realmente eficaz. Esto es algo que la mayor parte de los sindicatos han interiorizado.
36. **Si la actividad sindical requiere una gran dedicación, la forma en que esta se organiza no sólo facilita el liderazgo de las mujeres sino también la renovación sindical.** Pese a que la exigencia de la dedicación se mantiene, algunos sindicatos están regulando el tiempo que las personas dedican a las actividades sindicales. Otro ha incorporado modelos de acción sindical donde se refuerza el trabajo en equipo y las responsabilidades compartidas. Esto no sólo evita la sobrecarga de trabajo (que en muchas ocasiones se traduce en muchas horas de dedicación), sino también ayuda a sobrellevar mejor la carga emocional que conlleva este tipo de trabajo. Las entrevistadas entienden que el trabajo sindical implica gran compromiso y vocación de servicio. Las que llevan muchos años así lo han vivido y no se arrepienten, pero entienden que los tiempos han cambiado y que las nuevas generaciones viven de forma diferente. El resultado de la encuesta también reveló que la exigencia de dedicación es un aspecto disuasorio. La encuestadas demandan otras formas de organización de la actividad sindical o de medidas que faciliten la conciliación. **Uno de los desafíos que enfrentan los sindicatos es cómo equilibrar el compromiso y la vocación de servicio de sus dirigentes con la forma de vida de las nuevas generaciones.**
37. **Contar con mujeres referentes sindicales y favorecer las mentorías facilitan la emergencia de liderazgos de mujeres.** Para contrarrestar que el estereotipo sindical masculino constituya una barrera, deben promocionarse diversidad de liderazgos valorando a todos por igual, tanto de hombres cuyo liderazgo es diferente al hegemónico masculino como de mujeres. Conviene que los sindicatos difundan entre sus bases historias de liderazgos diversos, tanto sindicales como no sindicales, para contar con referentes de distintas personas con quien identificarse. Por otra parte, se ha constatado que la existencia de mentorías (en su mayoría informales),

también ha facilitado que mujeres sin experiencia hayan afrontado puestos de responsabilidad y fueran consolidando una carrera dentro del sindicato. Las mentorías o tutorías constituyen procesos que facilitan que una persona con más experiencia brinde consejo, orientación y asistencia a otra persona. Al ayudar a conocer mejor la organización y adquirir conocimiento, las mentorías formales (que deberían también ser de mujeres) transmiten también confianza a quienes no quieren asumir puestos de responsabilidad porque creen que no tienen suficiente conocimiento para el cargo. Además, las tutorías, tanto formales como informales, también favorecen el acceso a redes de contacto. De este modo, contribuyen a desarrollar habilidades de liderazgo dentro de la organización.

38. **Incorporar los procesos de empoderamiento a los análisis de liderazgo no sólo está implícito en la perspectiva feminista, sino que nos obliga a hablar del poder.** Las mujeres que han participado en nuestra investigación recurren habitualmente y con comodidad al concepto de empoderamiento para expresar lo que les ha aportado asumir responsabilidades sindicales. Las sindicalistas tienen claro que la dimensión individual del empoderamiento debe ir vinculada a una dimensión colectiva para que ese empoderamiento pueda transformar las causas de la opresión, como se evidencia en la lucha de clases. Pese a ello, toman más distancia con respecto a la reflexión sobre qué es el poder y cómo asumen las mujeres líderes el ejercicio del poder, lo que constituye un reto. Algunas entrevistadas ofrecen claves para indicar la importancia de tener poder para usarlo en la búsqueda de un bien común.
39. **Las líderes sindicales se han empoderado. Pero el empoderamiento no es un proceso espontáneo ni es posible empoderar a otras personas.** Los sindicatos pueden facilitar ese proceso y las áreas dedicadas específicamente a la lucha por la igualdad de género en todas sus variantes (mujer, igualdad, escuela feminista, etc.) han sido clave en este sentido. La formación sindical que se ha facilitado a través de estas estructuras fortalece la agencia de las mujeres y ayuda a sistematizar la reflexión sobre qué entienden por el ejercicio del poder. Para lograrlo, los sindicatos de la CAE están formando en igualdad de género tanto a mujeres como a hombres. **Formar a un importante número de delegadas y delegados sindicales constituye un gran aporte de los sindicatos para avanzar en la igualdad de género en la sociedad.**
40. **La confluencia en los últimos años de los sindicatos y las luchas feministas ha dado lugar a espacios potentes, como son las huelgas del 8M, que han contribuido a visibilizar las reivindicaciones de género.** La convergencia entre organizaciones sindicales y movimientos feministas es relativamente reciente, se encuentra en proceso de diálogo continuo. El feminismo aporta una nueva forma de entender la lucha social, al identificar, entre otras, las discriminaciones que se derivan de la división sexual del trabajo. Las luchas laborales se nutren del feminismo, que ha dotado a los sindicatos de discurso y herramientas para llevar las reivindicaciones feministas a su ámbito de intervención. La liberalización y desregulación del mercado



laboral ha provocado en los sindicatos reflexiones alimentadas desde el feminismo, como son la gestión de la conciliación, los cuidados, o la centralidad de la vida en el binomio capital-trabajo.

41. **La retroalimentación entre sindicatos y movimientos feministas es sin duda un valor a seguir construyendo y así lo han expresado las protagonistas de nuestra investigación.** No obstante, establecer conexiones entre ambos no siempre es fácil y puede generar cierta incomodidad relacionada con la línea donde se establece la autonomía de cada movimiento o en qué colocan el foco de atención. La actividad sindical requiere aterrizar los postulados teóricos en estrategias concretas que den respuesta a las situaciones cotidianas de las trabajadoras, lo que a veces implica que sindicatos y movimientos feministas no siempre se encuentren en sintonía en cuanto a prioridades y reflexiones emergentes. En territorios más pequeños, como en zonas de interior de las provincias, el espacio y la densidad poblacional facilita la convergencia transversal de movimientos obreros, feministas y otros. Además, **resaltar la coincidencia de objetivos comunes entre movimiento sindical y movimiento feminista ayudaría a que las bases de trabajadoras tomen conciencia de su lucha desde el feminismo**, algo que no siempre sucede.
42. **Es necesaria una mirada interseccional que analice y visibilice la diversidad de mujeres que forman parte de las organizaciones.** Resulta importante tomar conciencia de la existencia de jerarquías entre mayorías y minorías de mujeres. Al igual que el rol de los hombres se está transformando, también lo está haciendo el de las mujeres y debe evitarse la simplificación de identificarlas desde el perfil prototípico de blancas, nacidas en la CAE, con una trayectoria laboral ya desarrollada. La experiencia no es la misma, como relatan algunas mujeres migradas y racializadas cuando narran situaciones en las que han sentido la desconfianza o incluso el desprecio mientras ejercían como delegadas, no tanto por el propio sindicato que las ha acogido sino en el contexto de su actividad sindical.
43. **Es importante que los sindicatos hagan un mayor esfuerzo para visibilizar a las mujeres jóvenes y a las migradas.** Tanto las mujeres jóvenes como las migradas agradecen el esfuerzo por ser visibilizadas por parte de sus organizaciones y sienten que son escuchadas en sus sindicatos. No obstante, también han referido la necesidad de abrir canales de comunicación en los que su voz sea mejor considerada y se identifiquen necesidades particulares asociadas a estas categorías. Quienes se han visto vulnerabilizadas tienen el potencial de ver las carencias y enfocar su esfuerzo en paliarlas, como es el caso de delegadas migradas informando y apoyando a la población inmigrante de sus derechos laborales.
44. **Los sindicatos tienen el reto de desarrollar estrategias que faciliten la organización y movilización de unas bases cada vez más diversas y con condiciones de trabajo heterogéneas.** Mientras la vulnerabilidad y el aislamiento social son las características más mencionadas por las mujeres migradas, las jóvenes

sienten que se les reprocha no querer asumir responsabilidades sociales que les conciernen. Ellas señalan que las condiciones de mercado han cambiado y que organizarse no es tan sencillo como antes. Cabe preguntarse en qué medida es responsabilidad de determinados colectivos sociales lograr movilizarse por sus derechos laborales o corresponde a los sindicatos ser capaces de movilizar a las bases, considerando la diversidad de personas que las componen. Por ello, conviene que los sindicatos prioricen estrategias que busquen llegar a aquellos sectores feminizados y precarizados en el mercado laboral. En la encuesta realizada, la mayoría pidió que los sindicatos dedicarían más recursos a este sector.

45. **Las mujeres jóvenes y las migradas acuden a los sindicatos por motivos similares y también comparten expectativas de que los sindicatos potencien la diversidad en los liderazgos.** Ambas categorías comparten una situación de especial precariedad laboral por su condición de mujer, de migrante y/o de joven. Las mujeres inmigrantes suelen acudir al sindicato cuando tienen un problema laboral y coinciden con las jóvenes sobre la inseguridad que les genera transitar por el mercado de trabajo por no conocer cabalmente las reglas de juego. Consideran que las mujeres son las que se movilizan más dentro de sus grupos de referencia (jóvenes e inmigrantes). Aunque todavía ven difícil ver a mujeres jóvenes y/o migradas liderando los sindicatos en corto y medio plazo, tienen expectativas de que los sindicatos sean más diversos en un futuro y que esto aporte otras perspectivas de entender y afrontar el trabajo sindical. Creen que esto tendría que poder traducirse en respaldar nuevos liderazgos y dar espacio a más voces.

## Recomendaciones

En este apartado recogemos algunas de las ideas extraídas de la investigación y que, a modo de recomendaciones, pueden contribuir a que sindicatos u otros agentes potencien el liderazgo de las mujeres en sus organizaciones:

1. En la medida que el modelo “neutral masculino” sobre el cual se han construido tradicionalmente los sindicatos limitan las posibilidades de promoción y liderazgo de las mujeres, **se recomienda iniciar o continuar, según el caso, procesos de reflexión – acción que impliquen cambios en las estructuras, culturas, prácticas y discurso** sobre los que se sustenta tal modelo. Metodologías como la investigación-acción-participación dirigidas al cambio pro-equidad pueden ser útiles en ese tipo de procesos. Esto resulta también válido para organizaciones con procesos ya maduros, puesto que el riesgo de involuciones siempre está presente.
2. **Es conveniente que las organizaciones consideren que no siempre los individuos, particularmente las mujeres, son quienes deben adaptarse a sus requerimientos.** Esto supone explorar nuevas formas de activismo sindical y espacios dentro de las estructuras de los sindicatos que permitan que personas con contratos precarios tengan cabida. Existen experiencias en el Reino Unido sobre dirigencia sindical de mujeres que trabajan con contratos a tiempo parcial en el comercio minorista. Tales prácticas muestran que no sólo pueden adquirir responsabilidades sindicales importantes, sino que las negociaciones que deben hacer en su centro de trabajo, con su sindicato y en el hogar, llevan a cambios profundos en la división sexual del trabajo en cada uno de estos ámbitos y en sus procesos de empoderamiento.
3. Conceptos como “instituciones codiciosas” o “vida sacrificial”, que habitualmente se asocian a las exigencias de los sindicatos hacia sus líderes/lideresas, configuran un tipo de modelo que no sólo constituye una limitante para que más mujeres opten por la dirigencia sindical, sino que en muchas ocasiones se contraponen a los valores y expectativas de las nuevas generaciones. En la CAE, algunos sindicatos están introduciendo cambios en ese sentido. No obstante, **se recomienda seguir explorando nuevas formas de trabajo sindical que sean compatibles con las necesidades de una llevar una vida equilibrada (personal, familiar, social, reivindicativa, etc.).** Asimismo, también es recomendable considerar que esto no necesariamente implica una “virtualización” o “digitalización” de toda la actividad sindical, puesto que, según hemos visto, el contacto personal sigue siendo muy importante para generar sinergias en el sindicato. En todo caso, los cambios que se introduzcan deben ir aparejados de nuevas formas de evaluación del compromiso y la militancia que conduce al liderazgo.

4. La mayoría de las participantes en la investigación han enfatizado **la necesidad de que los sindicatos destinen mayores recursos para atender a mujeres que trabajan en sectores feminizados y precarizados**. En estos casos se presenta un doble problema. Por un lado, las características propias de estos trabajos (temporalidad, dispersión, dificultad para acceder al centro de trabajo y número de empleadas por lugares de trabajo, entre otros), exige una atención adecuada por parte del sindicato y requiere destinar más recursos que a otros sectores. Pero, por otro lado, debido a su limitada representación sindical, se dispone de menos recursos para atenderlas. Por lo tanto, la decisión de los sindicatos de invertir en la atención a este sector es una cuestión estratégica y también una expresión de solidaridad de los sectores que tienen mejores condiciones para realizar la actividad sindical.
5. Como se indicó en el informe, **nadie puede empoderar a otra persona. Sin embargo, los sindicatos sí pueden crear condiciones para favorecerlo**. La formación es uno de los mecanismos que lo facilitan. Asimismo, en sindicatos de otros países los encuentros de mujeres para hablar de las condiciones en que realizan su actividad sindical han mostrado ser útiles en este sentido. En la mayoría de sindicatos de la CAE encontramos espacios que, en cierto modo, cumplen con estas funciones. Se recomienda mantener esos espacios, nutrirlos y renovarlos, para no dar por sentado que ya se han alcanzado todos los objetivos. Pero, sobre todo, es importante considerar que el conocimiento allí producido no sólo es de las mujeres y para ellas, sino que afecta a toda la organización sindical.
6. **En la producción de conocimiento colectivo se estima conveniente escuchar las voces de las personas que están infrarrepresentadas dentro de la organización**. Entre las mujeres, las más jóvenes y las migradas son las menos escuchadas. Aunque esto ha ido variando en algunos sindicatos, todavía son vistas como personas destinatarias de sus acciones y no como líderes. Cuando así se les percibe, generalmente son referidas al “colectivo” que representan. Es recomendable alejarse de visiones instrumentales y considerar que ellas, jóvenes y/o migradas pueden representar los intereses de todos los miembros de la organización. De ahí que convenga potenciar sus liderazgos en espacios más amplios y realizar una labor pedagógica para que su participación sea “normalizada” por toda la organización.
7. Hemos constatado la importancia del papel de las áreas de mujer, igualdad, escuelas feministas o asimiladas en los cambios que han introducido los sindicatos en materia de igualdad entre mujeres y hombres. Con el cambio del contexto y de prioridades a lo largo del tiempo, su labor ha ido cambiando. **Se recomienda mantener estas estructuras y, en su caso, darles tanto peso como otras áreas estratégicas de la organización, no sólo para garantizar que se transversalicen las políticas de igualdad, sino para que la propia mirada feminista que los sindicatos han incorporado impregne toda la actividad sindical**.
8. **Las mentorías o tutorías pueden ayudar a que las mujeres tengan más conocimiento de la organización, del sector del trabajo, ganen confianza y**

**seguridad y, de esta manera, desarrollen habilidades de liderazgo**, por lo que se recomienda que se mantengan o se promuevan, según el caso. Es deseable que estas mentorías sean formales para evitar situaciones discriminatorias que pueden darse cuando las tutorías informales dependen de la “buena voluntad” de quien tutoriza o de otros intereses. De hecho, conviene que el proceso de asignación de mentores/as sea transparente y accesible a todas las personas. También es fundamental que haya más mujeres mentoras que sirvan de referencia, lo que deberá ir acompañado de suficientes incentivos (por ejemplo, poder dedicar horas laborales a realizar ese trabajo), de modo que no implique una carga más para las mujeres tutoras.

9. **Para potenciar el liderazgo de las mujeres, resulta conveniente contar con mujeres de referencia.** Para ello, se recomienda difundir entre los miembros de la organización historias de mujeres que han ejercido distintos tipos de liderazgo dentro del sindicato, en sus centros de trabajo o sector de actividad, y los procesos dentro de los cuales ha emergido ese liderazgo.
10. Unido a lo anterior, **es importante preservar y destacar el aporte de las mujeres y de sus luchas en la memoria de la organización.** Pudimos constatar que no se le prestaba suficiente atención a este aspecto en algunos sindicatos, donde los cambios introducidos en materia de relaciones de género eran percibidos como procesos evolutivos-naturales o como una decisión estratégica de una dirección, sin considerar las luchas de las mujeres específicas que forzaron esos cambios. No sólo es de justicia reconocer tales aportaciones, sino que el no hacerlo termina por distorsionar una historia que demuestra que, si no se lucha por que se produzcan cambios estos no ocurren, ni siquiera dentro de una organización democrática como lo son los sindicatos.
11. El uso del lenguaje fue uno de los aspectos en los que más incidieron las participantes. Considerando que a través del lenguaje también se construye la realidad social, **se recomienda potenciar el lenguaje inclusivo y no sexista en todos los discursos** (verbales, escritos, audiovisuales...).
12. **En varios sindicatos de la CAE se están abriendo espacios de reflexión sobre las “masculinidades”** y sus implicaciones para la vida personal, familiar, sindical y social. Se considera que, así como las mujeres lideresas sirven de referencia para otras mujeres, hombres que estén dispuestos a hablar sobre las “masculinidades” normativas y su vivencia, y si es el caso, introducir cambios al respecto, son necesarios para avanzar en la eliminación de los sesgos de género en la organización. Obviamente, esto implica también abrir espacios de expresión para identidades no normativas. Por ello, **se recomienda continuar con esos espacios, ampliarlos o, en su caso, propiciarlos.**
13. El Decreto Legislativo 1/2023, de 16 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley para la Igualdad de Mujeres y Hombres y Vidas Libres de Violencia Machista contra las Mujeres, contempla que los sindicatos también pueden beneficiarse de las políticas públicas destinadas a mujeres en las que concurren distintos factores que conducen a situaciones de discriminación de género. Uno de los objetivos es que esos factores no limiten el ejercicio de sus derechos en distintos espacios de participación. **Se**

**recomienda que tanto los sindicatos como la Administración Pública correspondiente pregunten a las mujeres afectadas cómo deberían concretarse esas políticas y que el propio acceso a las mismas** (por ejemplo, procedimientos engorrosos, plazos rígidos, etc.) no constituyan una nueva fuente de limitación que desanimen su utilización.

14. **Respecto a los planes de igualdad en las empresas, se recomienda hacer un seguimiento por parte de las autoridades correspondientes para que estos no queden en un mero cambio cosmético.** Para algunos sindicatos, el trabajo que supone la participación en la elaboración de tales planes requería un esfuerzo que no podían cubrir con sus propios recursos, por lo que reclaman cierto tipo de apoyo.
15. Destacamos la calidad de las estadísticas que recoge el Departamento de Trabajo y Empleo del Gobierno de la CAE en materia laboral, que incluyen información detallada sobre mujeres y hombres. De hecho, en la investigación nos resultó muy útil recurrir a la ECT y, particularmente, al informe de “Estadística de la representación sindical en la CAV desde una perspectiva de género 2009-2018”. No obstante, hay otra información que no es de fácil acceso, sobre todo cuando se trata de datos actualizados o se requiere información diferenciada por sexo. **Por ello, se recomienda que tanto los sindicatos como las instituciones públicas cuenten con estadísticas actualizadas y de fácil acceso sobre participación de las mujeres (delegadas sindicales, presencia en órganos de dirección y distintas estructuras de decisión de los sindicatos, presencia en mesas de negociación, entre otras).**
16. **Potenciar el liderazgo de las mujeres sindicalistas también requiere recibir un reconocimiento social, mediático e institucional.** Tal reconocimiento puede darse de varias formas. La más reclamada por las participantes en la investigación ha sido valorar por igual las demandas y movilizaciones que hacen las mujeres (particularmente de sectores feminizados y precarizados) y los hombres. En términos institucionales, reclaman que los conflictos laborales en los que estaban inmersas se resolvieran con la misma celeridad que los de los hombres. En cuanto a la cobertura mediática, se recomienda que los medios de comunicación atiendan por igual las movilizaciones y reivindicaciones de las mujeres y de los hombres. Al mismo tiempo, visibilizar las reivindicaciones laborales de las mujeres que se han organizado en y a través de un sindicato supone reconocer el papel de los sindicatos como agentes de cambio en materia de igualdad de género.
17. Como recomendación general, derivada del conocimiento que generosamente han compartido con nosotras las participantes de la investigación, **se hace un llamamiento general a abrazar la diversidad de muchas maneras y sentidos.** Esto implica superar los modelos hegemónicos de liderazgo y activismo, de entender el poder, de las formas de hacer y organizarse. En definitiva, reconocer e incorporar la diversidad de personas trabajadoras que requieren formas específicas de atender sus necesidades particulares. Y evidentemente, huir de recetas estandarizadas que no permiten dar respuesta a problemas complejos y diversos.

## Referencias bibliográficas

- ACKER, Joan. Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & society*, 1990, vol. 4, no 2, p. 139-158.
- ACKER, Joan. Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & society*, 2006, vol. 20, no 4, p. 441-464.
- BENEYTO, Pere; ALÓS, Ramón; JÓDAR, Pere y VIDAL, Sergi. La afiliación sindical en la crisis: estructura, evolución y trayectorias. *Sociología del trabajo*. 2016; 87: 25-44.
- BRISKIN, Linda. Victimization and agency: The social construction of union women's leadership. *Industrial Relations Journal*, 2006, vol. 37, no 4, p. 359-378.
- CARRERAS GARCÍA, Judith. ¿Puede el feminismo ser un revulsivo sindical? *Revista Laborem* 2020, 22, p. 59 – 70.
- CLARK, Paul F. *Building more effective unions*. Cornell University Press, 2010.
- DEAN, Mark; PERRETT, Robert. Overcoming barriers to women's workplace leadership: insights from the interaction of formal and informal support mechanisms in trade unions. *Industrial Relations Journal*, 2020, vol. 51, no 3, p. 169-184.
- DUNBAR, Denise P.; KINNERSLEY, Ruth T. Mentoring female administrators toward leadership success. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 2011, vol. 77, no 3, p. 17-24.
- EAGLY, Alice H.; JOHANNESSEN-SCHMIDT, Mary C. The leadership styles of women and men. *Journal of social issues*, 2001, vol. 57, no 4, p. 781-797.
- FAIRHURST, Gail T. Considering context in discursive leadership research. *Human Relations*, 2009, vol. 62, no 11, p. 1607-1633.
- FALCÓN, Lidia. Mujer y poder político: fundamentos de la crisis de objetivos e ideología del movimiento feminista. *Vindicación Feminista*, 1992
- FILLIEULE, Olivier, et al. *le métier et la vocation de syndicaliste, l'enquête suis*. Editions Antipodes, 2019.
- FRANZWAY, Suzanne. Women working in a greedy institution: Commitment and emotional labour in the union movement. *Gender, Work & Organization*, 2000, vol. 7, no 4, p. 258-268.
- GIL, Silvia L. *Nuevos feminismos. Sentidos comunes en la dispersión: una historia de trayectorias y rupturas en el Estado español*. Traficantes de sueños, 2011.

- GREENE, Anne-marie, et al. The gender representation gap: implications for workplace union effectiveness. *Industrial Relations Journal*, 2021, vol. 52, no 1, p. 40-63.
- GUILLAUME, Cécile. Le syndicalisme à l'épreuve de la féminisation: La permanence «paradoxe» du plafond de verre à la CFDT. *Politix*, 2007, no 2, p. 39-63.
- GUILLAUME, Cécile. Women's Participation in a Radical Trade Union Movement That Claims to be Feminist. *British Journal of Industrial Relations*, 2018a, vol. 56, no 3, p. 556-578.
- GUILLAUME, Cécile. *Syndiquées: défendre les intérêts des femmes au travail*. Presses de Sciences Po. 2018b
- GUILLAUME, Cécile; POCHIC, Sophie. Understanding the underrepresentation of women in union leadership roles: the contribution of a career methodology. En *Handbook of Research Methods on Gender and Management*. Edward Elgar Publishing, 2021. p. 249-264.
- HANSEN, Lise Lotte; LEDWITH, Sue. A Diverse Trade Union Leadership: complexity, contradictions, continuity and change. En *Gendering and diversifying trade union leadership*. Routledge, 2012. p. 1-26.
- HEALY, Geraldine; LIEBERWITZ, Risa. Women Union Leaders: Influences, Routes, Barriers and Enablements. En *Gender and Leadership in Unions*. Routledge, 2013a. p. 73-109.
- HEALY, Geraldine; LIEBERWITZ, Risa. Power, Empowerment and Women's Leadership Discourses.. En *Gender and Leadership in Unions*. Routledge, 2013b. p. 110- 140.
- HYMAN, Richard. How can trade unions act strategically? *Transfer: European Review of Labour and Research*, 2007, vol. 13, no 2, p. 193-210.
- KANTER, Rosabet. *Men and women of the corporation*. [2nd ed.]. Basic Books, 1993.
- KIRSCH, Anja. Union revitalisation through gender equality in the German service sector union Ver. di. En *Gendering and diversifying trade union leadership*. Routledge, 2012. p. 238-260.
- KIRTON, Gill; HEALY, Geraldine. Women and Trade Union Leadership: Key Theoretical Concepts from UK-based Literature. *Paper posted at the Women and Trade Union Leadership Development in Comparative Context Project*, 2008.
- KIRTON, Gill; HEALY, Geraldine. 'Lift as you rise': Union women's leadership talk. *Human Relations*, 2012, vol. 65, no 8, p. 979-999.
- KIRTON, Gill; HEALY, Geraldine. Commitment and collective identity of long-term union participation: the case of women union leaders in the UK and USA. *Work, employment and society*, 2013, vol. 27, no 2, p. 195-212.
- KÖHLER, Holm-Detlev. *El movimiento sindical en España: transición democrática, regionalismo, modernización económica*. Editorial Fundamentos, 1995.



- LAGARDE, Marcela. Claves feministas para liderazgos entrañables. *Managua: Puntos de encuentro*, 2000.
- LAS HERAS, Jon; RODRÍGUEZ, Lluís. Striking to Renew: Basque Unions' organizing strategies and use of the strike-fund. *British Journal of Industrial Relations*, 2021, vol. 59, no 3, p. 669-700.
- LEÓN, Magdalena. El empoderamiento en la teoría y práctica del feminismo. En: LEÓN, Magdalena (comp.) *Poder y empoderamiento de las mujeres*. UN. Facultad de Ciencias Humanas, 1997, pp. 1-26.
- MONTANELLI, Marina. El sujeto imprevisto de la huelga feminista. En GAGO, Verónica, et al. 8M Constelación feminista. *Cuál es tu huelga*, 2018.
- OSBORNE, Raquel. Desigualdad y relaciones de género en las organizaciones: diferencias numéricas, acción positiva y paridad. *Política y sociedad*, 2005, vol. 42, no 2, p. 163-180.
- POCOCK, Barbara; BROWN, Karen. Gendered leadership in Australian unions in the process of strategic renewal: instrumental, transformative or post-heroic?. En *Gendering and diversifying trade union Leadership*. Routledge, 2012. p. 43-62.
- RIGER, Stephanie. ¿Qué está mal con el empoderamiento? En: LEÓN, Magdalena (comp.) *Poder y empoderamiento de las mujeres*. UN. Facultad de Ciencias Humanas, 1997, pp. 55-74
- ROWLANDS, Jo. Empoderamiento y mujeres rurales en Honduras: un modelo para el desarrollo. En: LEÓN, Magdalena (comp.) *Poder y empoderamiento de las mujeres*. UN. Facultad de Ciencias Humanas, 1997, pp. 213-245.
- SAIZ, Mari Carmen; DE LOS HOYOS, Marta; GARCÍA, Rosa; MARAÑÓN, Paz; PICAZA, Ana; MIÑAMBRES, Begoña; SILVOSA, María José; NÚÑEZ, Conchi; ESTEBAN, Olivia (octubre de 2009). Mujeres feministas en las fábricas de la margen izquierda. *K-Barakaldo* *AldizkariA*.  
<https://ezagutubarakaldo.barakaldo.eus/articulos/mujeres-feministas-en-las-fabricas-de-la-margen-izquierda/>
- TORNS, Teresa; RECIO, Carolina. Las mujeres y el sindicalismo: avances y retos ante las transformaciones laborales y sociales. *Gaceta sindical: reflexión y debate*, 2011, no 16.
- TWIGG, Nicholas W.; FULLER, J. Bryan; HESTER, Kim. Transformational leadership in labor organizations: The effects on union citizenship behaviors. *Journal of Labor Research*, 2008, vol. 29, p. 27-41.
- VANDAELE, Kurt. Bleak prospects: mapping trade union membership in Europe since 2000. *Bleak Prospects: Mapping Trade Union Membership in Europe Since*, 2000. <https://ssrn.com/abstract=345061> Una versión en castellano la ha publicado la Fundación 1º de mayo.
- WAJCMAN, Judy. *Managing like a man: Women and men in corporate management*. John Wiley & Sons, 2013.
- WEBER, M. ax. *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica, 2014

- YATES, Charlotte. Challenging misconceptions about organizing women into unions. *Gender, Work & Organization*, 2006, vol. 13, no 6, p. 565-584.
- YOUNG, Iris Marion. Vida política y diferencia de grupo: una crítica del ideal de ciudadanía universal. En *Perspectivas feministas en teoría política*. Paidós Ibérica, 1996. p. 99-126.
- YOUNG, Kate. El potencial transformador en las necesidades prácticas: empoderamiento colectivo y el proceso de planificación. En: LEÓN, Magdalena (comp.) *Poder y empoderamiento de las mujeres*. UN. Facultad de Ciencias Humanas, 1997, p. .99-118.