

CUADERNO
DE INVESTIGACIÓN
73

# Trayectorias de dirigentas sindicales en Chile: obstáculos, facilitadores y desafíos

Dirección del Trabajo
Gobierno de Chile

**Trayectorias de dirigentas sindicales en Chile: obstáculos, facilitadores y desafíos.**
es una publicación del Departamento de Estudios
de la Dirección del Trabajo.

Registro de Propiedad Intelectual: (en trámite)
ISBN: (en trámite)

Dirección del Trabajo
Agustinas #1253, Santiago
www.dt.gob.cl

Cita sugerida:
Díaz, C. (2026). Trayectorias de dirigentas sindicales en Chile: obstáculos, facilitadores y desafíos (Cuaderno de Investigación N° 73).
Dirección del Trabajo.

Diseño
Johanna Finsterbuch Marín

Santiago de Chile, noviembre de
2026.

CUADERNO DE INVESTIGACIÓN N°73

# Trayectorias de dirigentas sindicales en Chile: obstáculos, facilitadores y desafíos

**Carolina Díaz Rojas**[1]

[1] Socióloga. Investigadora del Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo. Correo electrónico: cdiazr@dt.gob.cl

## DECLARACIÓN

Los contenidos, conceptos y opiniones expresadas en el presente estudio son de exclusiva responsabilidad de quien escribe y no representan, necesariamente, la opinión ni la doctrina de la Dirección del Trabajo.

Con el fin de evitar la sobrecarga gráfica para marcar la existencia de ambos sexos, se ha optado por usar el masculino genérico clásico, entendiendo que todas las menciones en tal género representan tanto a hombres, mujeres, como a otras identidades.

Los registros administrativos de la Dirección del Trabajo, fuente utilizada para algunos análisis de este estudio, pueden experimentar variaciones debido a la revisión y actualizaciones de los sistemas de registro e información.

# Índice


7 1. Introducción
9 2. Objetivos
9 2.1. Objetivo general
9 2.2. Objetivos específicos
10 3. Metodología
10 3.1. Diseño
10 3.2. Muestreo
12 3.3. Instrumento
12 3.4. Procedimiento
12 3.5. Estrategia de análisis
13 4. Cifras sobre el acceso y permanencia de mujeres en la dirigencia sindical en Chile
13 4.1. Participación de las mujeres en las organizaciones sindicales
15 4.2. Participación de las mujeres en cargos de dirigencia sindical
18 4.3. Cargos ocupados por mujeres en sindicatos, federaciones y confederaciones
20 4.4. Duración de las trayectorias dirigenciales
22 5. Estado del arte de la investigación acerca de las carreras de las dirigentas sindicales
22 5.1. Noción de carrera sindical
24 5.2. Inicio de la carrera sindical
25 5.3. Obstáculos que enfrentan las mujeres sindicalistas
25 5.3.1. Cultura patriarcal sindical y reproducción de desigualdades
26 5.3.2. La triple jornada: trabajo remunerado, trabajo doméstico/cuidados y sindicato
26 5.3.3. Discriminación, acoso y hostilidad masculina
27 5.3.4. Mecanismos informales de segregación y exclusión
27 5.3.5. Falta de formación, mentoría y redes de apoyo
28 5.3.6. Estereotipos, autoconfianza y exigencias de legitimidad
28 5.4. Facilitadores

31 6. Resultados
31 6.1. Carreras sindicales
32 6.1.1. Motivaciones para afiliarse al sindicato
34 6.1.2. Motivaciones para postular al directorio
39 6.1.3. Sucesión de posiciones desempeñadas
40 6.1.4. La primera negociación colectiva como hito
42 6.1.5. La oportunidad de formarse como dirigenta como hito
44 6.1.6. Proyección
51 6.2. Obstáculos
51 6.2.1. Triple jornada y sobrecarga de tiempo
53 6.2.2. Tensiones con las bases: demandas, baja participación e incomprensión
55 6.2.3. Asimetría frente al empleador
56 6.2.4. Machismo y deslegitimación del liderazgo femenino
58 6.2.5. Ejercer el cargo sin tener formación previa
61 6.3. La posibilidad de renunciar
62 6.3.1. La dificultad de compatibilizar la dirigencia con la vida personal, familiar y laboral
63 6.3.2. El deterioro de la salud mental
64 6.3.3. Las críticas, exigencias y desconfianza de las bases
64 6.3.4. Los problemas dentro del directorio
67 6.4. Facilitadores
67 6.4.1. Redes de apoyo
68 6.4.2. Fuentes de sentido y compromiso con una causa colectiva
70 6.4.3. Reconocimiento y constatación de resultados
72 6.5. Desafíos
73 6.5.1. Fortalecimiento hacia el exterior de la organización
73 6.5.2. Fortalecimiento hacia el interior de la organización
75 6.6. Percepción de las dirigentas del rol que les cabe en el ámbito sindical
75 6.6.1. Características del buen liderazgo sindical
80 6.6.2. El propio estilo de liderazgo
87 7. Conclusiones
93 8. Bibliografía
98 9. Anexo
98 9.1. Perfil de las entrevistadas

# 1. Introducción

En Chile, la afiliación de mujeres a organizaciones sindicales ha crecido de manera sostenida en las últimas dos décadas, hasta representar en la actualidad el 44,5% de la población sindicalizada. Sin embargo, este crecimiento aún no se traduce en un acceso proporcional a los espacios de conducción y liderazgo: las mujeres siguen ocupando una proporción menor de los cargos directivos, tanto en sindicatos de base como, de manera más acentuada, en federaciones y confederaciones. Esta brecha entre presencia y representación no es exclusiva del sindicalismo chileno: la literatura internacional documenta de manera consistente que las organizaciones sindicales reproducen culturas y estructuras que dificultan el acceso, la permanencia y el ascenso de las mujeres a posiciones de liderazgo.

Comprender esta brecha exige ir más allá de las cifras agregadas y examinar las trayectorias concretas a través de las cuales algunas mujeres logran, pese a las barreras que encuentran, construir y sostener carreras de liderazgo sindical. ¿Qué las motiva a asumir estos cargos? ¿Qué obstáculos enfrentan y qué recursos les permiten sostener sus trayectorias? ¿Cómo interpretan su propio rol? Estas son las preguntas que orientan el presente estudio.

Con este propósito, se realizaron entrevistas semiestructuradas a 34 dirigentas sindicales de distintos niveles de representación (sindicatos de base, federaciones y confederaciones) pertenecientes a cuatro sectores de actividad económica, seleccionados por su distinto grado de feminización: Minería y Manufactura, como sectores masculinizados, y Salud y Enseñanza, como sectores feminizados. El estudio busca así aportar evidencia empírica situada en el contexto chileno, contribuyendo a un campo de investigación que, aunque consolidado a nivel internacional, cuenta con escasos antecedentes locales recientes.

Los resultados del estudio muestran que las dirigentas entrevistadas construyen activamente sus carreras, desplegando principalmente un estilo de liderazgo relacional, basado en la cercanía, la escucha, el diálogo, el trabajo en equipo y el compromiso con las bases. Enfrentan obstáculos propios del rol y obstáculos de género. Como resultado, viven el trabajo sindical como una actividad particularmente demandante, a la que imponen exigentes estándares de desempeño vinculados a un ideal de liderazgo que involucra tanto cualidades éticas y relacionales, como competencias técnicas y capacidades de negociación. Tres facilitadores sostienen sus carreras: las redes de apoyo, las convicciones personales y las experiencias de eficacia y reconocimiento que cimientan su confianza en las propias capacidades. Además, hay dos elementos que funcionan como palanca en sus trayectorias, contribuyendo a impulsar la continuidad que las caracteriza: las estrategias para disminuir el desgaste del rol y la formación sindical. Como principal desafío se plantean fortalecer la organización sindical, tanto internamente como hacia el exterior.

El documento se organiza en siete capítulos. Tras presentar los objetivos y la metodología empleada, se exponen cifras que contextualizan la participación y permanencia de las mujeres en la dirigencia sindical chilena y una revisión del estado del arte sobre carreras sindicales femeninas. A continuación, se presentan los resultados del análisis cualitativo, organizados en seis apartados: las carreras sindicales propiamente tales, los obstáculos que enfrentan las dirigentas, la posibilidad de renunciar, los facilitadores que sostienen su permanencia, los desafíos que se plantean y la percepción que tienen de su propio rol. El texto cierra con las conclusiones del estudio.

# 2. Objetivos

## 2.1. Objetivo general

Analizar las trayectorias de dirigentas sindicales en Chile, identificando los obstáculos, facilitadores y desafíos que enfrentan.

## 2.2. Objetivos específicos

- Caracterizar las carreras de las dirigentas sindicales, con énfasis en el momento en el que asumen una posición de liderazgo y en los hitos que marcan su desarrollo como dirigentas.

- Identificar los obstáculos, facilitadores y desafíos con los que las dirigentas se encuentran al ejercer sus funciones dirigenciales.

- Indagar en la percepción de las dirigentas respecto del rol que les cabe en el mundo sindical.

# 3. Metodología

Este capítulo describe las decisiones metodológicas que sustentan el estudio. Se presenta, en primer lugar, el diseño y el enfoque epistemológico que orienta la investigación. A continuación, se expone el método de muestreo utilizado para seleccionar a las entrevistadas. Posteriormente, se presenta el instrumento empleado para la generación de información y el procedimiento seguido en su aplicación. Finalmente, se expone la estrategia utilizada para el análisis de los datos.

## 3.1. Diseño

La investigación siguió una estrategia metodológica cualitativa que busca comprender las trayectorias de dirigentas sindicales y los elementos que las tensionan. Epistemológicamente busca visibilizar la voz de las mujeres (Undurraga, 2012) a través de un ejercicio de reflexión acerca del lugar que tiene el trabajo sindical en sus vidas.

## 3.2. Muestreo

El procedimiento de acceso a la muestra se desarrolló a partir de la revisión del Sistema de Relaciones Laborales de la Dirección del Trabajo, SIRELA. En dicho registro constan los datos de contacto de las dirigentas, datos que fueron utilizados para invitarlas a participar del estudio. Se invitó a 44 dirigentas en ejercicio, de las cuales 34 pudieron efectivamente responder la entrevista en el periodo establecido para el trabajo de campo[2]. Su perfil puede revisarse en el Anexo 1.

Se utilizó un muestreo intencional estratificado, aquél "basado en la construcción de subgrupos en la muestra para su comparación" (Miles y Huberman, 1994, en Flick, 2015, p.51). Los subgrupos que se comparan obedecen a tres criterios:

[2] Los motivos para que diez potenciales entrevistadas quedaran fuera del estudio se dividen entre falta de tiempo, problemas de contacto y rechazo explícito.

– feminización de la actividad en la que se desempeñan, distinguiendo entre sectores feminizados (Enseñanza y Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social) y masculinizados (Industria manufacturera y Explotación de minas y canteras)[3]

– tipo de organización a la que representan, distinguiendo entre el nivel de base (sindicatos) y el nivel superior (federaciones sindicales y/o confederaciones sindicales)

– cohorte de edad de las entrevistadas (hasta 35 años, de 36 a 50 años, y de 51 años y más).

Mediante el acceso al SIRELA se identificó y seleccionó a candidatas que permitieran cubrir los distintos estratos. El cuadro 1 muestra su distribución de acuerdo con las variables de estratificación.

**Cuadro 1. Estratificación de la muestra**

| | | Cohorte de edad | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Tipo de organización que dirige | Feminización de la actividad económica en la que se desempeña | Hasta 35 años | De 36 a 50 años | 51 años y más | Total |
| De base | Feminizada | 3 | 4 | 4 | 11 |
| | Masculinizada | 5 | 3 | 2 | 10 |
| De nivel superior | Feminizada | 1 | 3 | 2 | 6 |
| | Masculinizada | 2 | 4 | 1 | 7 |
| Total | | 11 | 14 | 9 | 34 |

Fuente: Elaboración propia.

En total se entrevistó a 17 dirigentas de sectores feminizados y a 17 de sectores masculinizados, a 21 dirigentas de base y a 13 de nivel superior, a 11 dirigentas de hasta 35 años, a 14 de 36 a 50 años y a 9 de 51 años y más. Cabe señalar que, dado el tamaño muestral, las combinaciones entre las tres variables de estratificación cuentan con muy pocos casos, por lo que los análisis no se realizan cruzando simultáneamente las tres dimensiones, sino dimensión por dimensión.

En la investigación cualitativa, la saturación indica el punto en el que la incorporación de datos adicionales ya no produce nuevas perspectivas, códigos o temas (Ahmed, 2025). La saturación se evaluó al nivel del conjunto de la muestra (34 casos) y de los subconjuntos que emergen de las variables de estratificación de la muestra.

[3] Para efectos de simplificar la lectura de las ramas analizadas en este estudio, en lo que sigue, se utilizará la expresión "Minería" para referirse a "Explotación de minas y canteras" y "Salud" para referirse a "Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social".

## 3.3. Instrumento

Para trazar las carreras dirigenciales de las entrevistadas se utilizaron entrevistas semiestructuradas. Siguiendo a Kvale (2011), este tipo de entrevistas busca entender asuntos del mundo cotidiano vivido por las personas entrevistadas y describirlos desde su propia perspectiva y en sus propias palabras. A través de las entrevistas se buscó acceder a las experiencias y a los significados vividos en torno al trabajo sindical.

## 3.4. Procedimiento

Las entrevistas se llevaron a cabo de manera presencial o virtual, siguiendo un diseño de una entrevista por participante. Se realizaron entre febrero y abril de 2026, en la modalidad más conveniente para las entrevistadas, privilegiando la aplicación presencial por sobre la virtual. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas textualmente.

Todas las entrevistas se realizaron tras haber solicitado a las dirigentas suscribir un consentimiento informado que explica las condiciones de participación en el estudio en términos de voluntariedad, anonimato y confidencialidad en el manejo de la información.

## 3.5. Estrategia de análisis

Se utilizó el análisis temático, definido como un método para identificar y comprender sistemáticamente patrones de significado en los datos (Braun y Clarke, 2012). Se siguió el modelo de seis etapas de Braun y Clarke (2006): 1) familiarización con los datos (transcripción, lectura e ideas iniciales); 2) generación de códigos iniciales mediante codificación sistemática; 3) búsqueda de temas, agrupando códigos en temas potenciales; 4) revisión de temas, con elaboración de un mapa temático; 5) definición y denominación de cada tema; y 6) elaboración del informe, integrando extractos, análisis y su relación con las preguntas de investigación y la bibliografía.

La codificación siguió un enfoque principalmente inductivo porque se priorizó el significado basado en las participantes más que las categorías derivadas de conceptos e ideas de la investigadora.

# 4. Cifras sobre el acceso y permanencia de mujeres en la dirigencia sindical en Chile

Este capítulo presenta un conjunto de cifras, elaboradas a partir de los registros administrativos de la Dirección del Trabajo, que permiten dimensionar el lugar que ocupan las mujeres tanto en las bases sindicales como en los distintos niveles de dirigencia.

En primer lugar, se examina la participación de las mujeres en las organizaciones sindicales. A continuación, se analiza su participación en cargos de dirigencia sindical. Después, se examinan los cargos ocupados por mujeres en sindicatos, federaciones y confederaciones. Finalmente, se revisa la duración de las trayectorias dirigenciales.

Cabe advertir que las cifras de este capítulo provienen de dos extracciones de los registros administrativos de la Dirección del Trabajo, realizadas en distintos momentos (enero y julio de 2026).

## 4.1. Participación de las mujeres en las organizaciones sindicales

En Chile la participación de las mujeres en las organizaciones sindicales ha crecido significativamente en los últimos 20 años. Según datos de los registros administrativos de la Dirección del Trabajo, en 2006 las mujeres representaban el 24,3% de las personas afiliadas a sindicatos (Dirección del Trabajo, 2025) y, en la actualidad[4], las 578.485 mujeres sindicalizadas constituyen el 44,5% de la población afiliada a sindicatos de base.

Persisten, sin embargo, importantes diferencias en el nivel de participación de las mujeres en las bases sindicales según rama de actividad económica. En algunas ramas feminizadas, como Enseñanza y Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social, las mujeres constituyen más del 70% de la población sindicalizada, lo que es coherente con su amplia participación laboral en estas ramas. En contraste, en algunas ramas masculinizadas, como Explotación de minas y canteras, e Industria manufacturera, la proporción de mujeres no llega al 23%, lo que también es consistente con la menor presencia relativa de mujeres en estas ramas de actividad. Además

[4] Al 31 de enero de 2026.

de estos dos polos, existen algunas ramas más cercanas a la paridad, como Comercio (54,3%) y Actividades de alojamiento y de servicio de comidas (54,0%). El Cuadro 2 grafica el detalle de estas diferencias.

**Cuadro 2. Cantidad y proporción de mujeres afiliadas a sindicatos activos, por rama de actividad económica**

| Rama de actividad económica | Cantidad de mujeres | Proporción de mujeres |
|---|---|---|
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 2.693 | 22,2% |
| Explotación de minas y canteras | 8.440 | 15,5% |
| Industria manufacturera | 35.190 | 22,4% |
| Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado | 1.689 | 20,1% |
| Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación | 2.463 | 14,1% |
| Construcción | 2.533 | 7,5% |
| Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas | 104.337 | 54,3% |
| Transporte y almacenamiento | 17.355 | 17,5% |
| Actividades de alojamiento y de servicio de comidas | 60.815 | 54,0% |
| Información y comunicaciones | 7.195 | 36,7% |
| Actividades financieras y de seguros | 41.011 | 59,5% |
| Actividades inmobiliarias | 474 | 27,4% |
| Actividades profesionales, científicas y técnicas | 7.660 | 26,2% |
| Actividades de servicios administrativos y de apoyo | 29.291 | 42,0% |
| Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria | 6.105 | 57,2% |
| Enseñanza | 109.375 | 74,2% |
| Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social | 40.396 | 77,2% |
| Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas | 3.584 | 39,1% |
| Otras actividades de servicios | 10.343 | 61,7% |
| Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares | 115 | 19,2% |
| Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales | 13 | 13,8% |
| Actividades no especificadas y otras | 87.408 | 47,3% |
| Total | 578.485 | 44,5% |

Fuente: Elaboración propia con base en datos de los registros administrativos de la Dirección del Trabajo al 31 de enero de 2026. La rama de actividad económica proviene del Banco Central.

Estas diferencias por rama de actividad económica no son solo un dato de contexto, sino que fundamentan la lógica de estratificación adoptada en el presente estudio. La selección de Minería e Industria manufacturera, por un lado, y de Salud y Enseñanza, por otro, recoge algunos de los extremos observados en el Cuadro 2. Se trata de ramas donde la afiliación sindical femenina exhibe una baja y una alta representación relativa, respectivamente.

## 4.2. Participación de las mujeres en cargos de dirigencia sindical

El acceso de las mujeres a cargos de representación no es proporcional al peso que tienen en las bases. Si bien las mujeres constituyen el 44,5% de la población afiliada a sindicatos, ocupan el 38,8% de los cargos en ese nivel.

Si se consideran los niveles de base, federaciones y confederaciones, se advierte un efecto de embudo en el acceso de las mujeres a la representación sindical: la proporción de cargos ocupados por mujeres cae de 38,8% en los sindicatos a 34,8% en las federaciones y a 32,1% en las confederaciones. El Cuadro 3 expone más detalles.

**Cuadro 3. Cantidad de cargos de dirigencia sindical por tipo de organización, según sexo, y proporción de cargos ocupados por mujeres**

| Tipo de organización | Cantidad de cargos ocupados por mujeres | Cantidad de cargos ocupados por hombres | Total | Proporción de cargos ocupados por mujeres |
|---|---|---|---|---|
| Sindicatos de base | 13.815 | 21.775 | 35.590 | 38,8% |
| Federaciones sindicales | 1.692 | 3.164 | 4.856 | 34,8% |
| Confederaciones sindicales | 293 | 620 | 913 | 32,1% |

Fuente: Elaboración propia con base en datos de los registros administrativos de la Dirección del Trabajo al 31 de julio de 2026.

La subrepresentación de las mujeres en los órganos de toma de decisiones motivó en Chile la adopción de una ley de cuotas que pretendía ampliar su participación en los directorios de las organizaciones sindicales[5]. La norma, contenida en la Ley N°20.940 de 2016, establece la obligación de modificar sus estatutos estableciendo un cupo mínimo de participación femenina en los directorios, tanto a nivel de base, como a nivel superior.

[5] La reforma establecía un sistema de cuotas tanto en la composición del directorio sindical, como en la participación en la mesa negociadora en las negociaciones colectivas.

Para el caso de los sindicatos, quedó expresada en los siguientes términos:

> El estatuto deberá incorporar un mecanismo destinado a resguardar que el directorio esté integrado por directoras en una proporción no inferior a un tercio del total de sus integrantes con derecho al fuero y a las demás prerrogativas que establece este Código, o por la proporción de directoras que corresponda al porcentaje de afiliación de trabajadoras en el total de afiliados, en el caso de ser menor (Art. 231, inciso 3° CT).

Para las federaciones y confederaciones la normativa estipula lo siguiente:

> Los estatutos de las federaciones y confederaciones deberán incorporar un mecanismo destinado a resguardar que sus directorios estén integrados por un número de directoras no inferior a un tercio del total de sus integrantes con derecho al fuero, horas de trabajo sindical y licencia del artículo 274, o por el número de directoras que corresponda al porcentaje de dirigentas que puedan ser electas de conformidad al artículo 273, en caso de ser menor (Art. 272 CT).

En relación con las centrales sindicales se establece lo siguiente:

> Asimismo, los estatutos deberán incorporar un mecanismo destinado a resguardar que su cuerpo directivo esté integrado por un número de directoras no inferior al 30% del total de integrantes del directorio con derecho al fuero, inamovilidad funcionaria, horas de trabajo sindical y licencia del artículo 283 (Art. 278, inciso 4° CT).

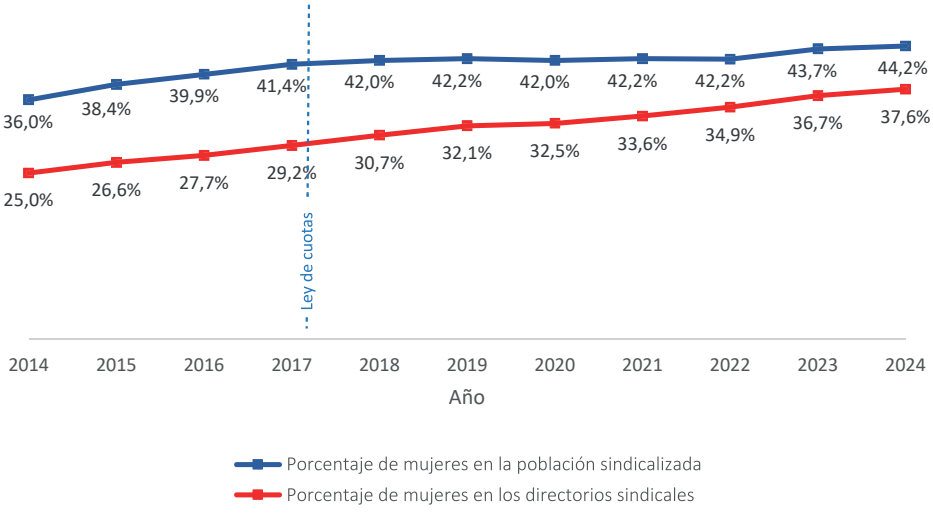
La cuota es una medida de acción positiva que encuentra su fundamento en un doble propósito: por una parte, erradicar la discriminación y, por otra, asegurar que la diversidad presente al interior de las organizaciones se refleje también en sus instancias de toma de decisiones (Marzi, 2016).

Para comprender su limitado alcance es importante analizar su naturaleza. Se trata de una obligación de carácter estatutario que carece de un mecanismo sancionatorio ante su incumplimiento. En la práctica, la ausencia de mujeres interesadas en integrar el directorio no genera ninguna consecuencia para el sindicato, lo que evidencia un

vacío: la norma no incorpora dispositivos que estimulen a las propias organizaciones a promover la participación de sus asociadas.

El gráfico 1 muestra que la proporción de cargos ocupados por mujeres ya venía en aumento antes de la implementación de la norma. Muestra, además, que su entrada en vigencia (1 de abril de 2017) no produjo una aceleración de la tendencia previa: entre 2014 y 2017 la proporción de mujeres en los directorios creció 1,4 puntos porcentuales por año, y entre 2017 y 2024 creció 1,2 puntos porcentuales por año.[8]

**Gráfico 1. Participación de las mujeres en la población sindicalizada y en los puestos de liderazgo sindical. 2014 – 2024.**




Fuente: Elaboración propia con base en datos de los registros administrativos de la Dirección del Trabajo. (Compendio estadístico 2024).

Así, aunque la proporción de mujeres afiliadas a sindicatos ha aumentado, esto no se ha traducido automáticamente en un acceso proporcional al liderazgo. El cierre de la brecha ocurre muy lentamente. Además, como señalan Cornejo-Abarca et al. (2025), las cuotas no garantizan cambios culturales ni agendas inclusivas.

## 4.3. Cargos ocupados por mujeres en sindicatos, federaciones y confederaciones

Los registros administrativos de la Dirección del Trabajo[6] informan que el acceso a los distintos cargos de representación sindical presenta marcadas diferencias entre mujeres y hombres. A nivel de sindicatos, federaciones y confederaciones las mujeres son minoría y ocupan menos del 43% de los diferentes cargos de representación.

[6] Al 31 de julio de 2026.

**Cuadro 4. Cantidad y proporción de cargos de dirigencia sindical ocupados por mujeres, por nivel. Año 2026.**

| Nivel | Cargo | Cantidad de cargos ocupados por mujeres | Proporción de cargos ocupados por mujeres |
|---|---|---|---|
| Sindicato | Presidenta | 4.082 | 34,8% |
| | Secretaria | 4.271 | 42,5% |
| | Tesorera | 4.131 | 39,5% |
| | Directora | 1.331 | 39,7% |
| | Total | 13.815 | 38,8% |
| Federación de sindicatos | Presidenta | 104 | 23,7% |
| | Secretaria | 146 | 34,0% |
| | Tesorera | 120 | 27,8% |
| | Directora | 1.322 | 37,2% |
| | Total | 1.692 | 34,8% |
| Confederación de sindicatos | Presidenta | 13 | 24,1% |
| | Secretaria | 15 | 28,3% |
| | Tesorera | 14 | 25,9% |
| | Directora | 251 | 33,4% |
| | Total | 293 | 32,1% |

Fuente: Elaboración propia con base en datos de los registros administrativos de la Dirección del Trabajo al 31 de julio de 2026.

Como se observa en el Cuadro 4, a nivel de sindicatos, el cargo con menor participación femenina es el de presidenta (34,8%) mientras que el cargo con mayor presencia de mujeres es el de secretaria (42,5%). A nivel de federaciones y confederaciones el cargo con menor participación de mujeres es también el de presidenta (23,7% y 24,1%, respectivamente), mientras que el cargo en el que las mujeres tienen mayor presencia es el de directora (37,2% y 33,4%, respectivamente).

Un ejercicio complementario permite construir un indicador simple de techo de cristal, calculado como la razón entre la proporción de mujeres en la presidencia y la proporción total de mujeres en cargos de dirigencia de cada nivel. Un valor inferior a 1 indica que el acceso a la presidencia es más restrictivo para las mujeres que el acceso a cargos de dirigencia en general y un valor cercano o superior a 1 indica lo contrario. Al aplicar este ejercicio a los datos del Cuadro 4, se observa que el mayor déficit relativo se da en el nivel de federaciones (0,7), seguido por las confederaciones (0,8) y sindicatos (0,9). Así, puede verse que la desventaja relativa de las mujeres para acceder a la presidencia persiste en los tres niveles, no limitándose a la puerta de entrada

a la dirigencia, sino que se repite en cada nivel en el que se disputa el cargo de mayor visibilidad. Este hallazgo sugiere que el techo de cristal no se endurece de manera lineal a medida que se asciende en la jerarquía sindical, sino que se concentra con particular intensidad en el nivel de las federaciones, para luego atenuarse levemente en las confederaciones, sin llegar a revertirse.

## 4.4. Duración de las trayectorias dirigenciales

La duración de las carreras dirigenciales está relacionada con lo que establezca el estatuto acerca de la duración de los períodos de mandato. A nivel de sindicatos lo usual es tener periodos de dos o tres años, y a nivel de federaciones y confederaciones los periodos suelen ser más extensos.

En los sindicatos las trayectorias de las dirigentas son más breves que las de los dirigentes: en el caso de ellas la duración promedio es de 5,9 años, y en el de ellos, 8,5 años.

**Cuadro 5. Promedio de años que las dirigencias sindicales han mantenido una posición de liderazgo y brecha de género, por tipo de organización, según sexo. Año 2026.**

| Tipo de organización | Mujeres | Hombres | Total | Brecha |
|---|---|---|---|---|
| Sindicatos de base | 5,9 | 8,5 | 7,5 | 2,6 |
| Federaciones sindicales | 9,3 | 12,8 | 11,5 | 3,5 |
| Confederaciones sindicales | 11,5 | 16,6 | 14,7 | 5,1 |

Fuente: Elaboración propia con base en datos de los registros administrativos de la Dirección del Trabajo al 31 de julio de 2026.

Como se aprecia en el Cuadro 5, las mujeres tienen trayectorias sistemáticamente más cortas que los hombres en todos los niveles y la brecha se amplía a medida que se asciende. En el nivel superior las trayectorias son más extensas que en la base, superando en todos los casos los 9 años de promedio. En las federaciones, las mujeres presentan trayectorias 3,5 años más cortas que los hombres, mientras que en las confederaciones esta diferencia se amplía a 5,1 años. Antes de extraer conclusiones de este hallazgo, es necesario plantear un resguardo metodológico. Los datos analizados son de corte transversal y no permiten distinguir si la menor duración promedio de las trayectorias femeninas se debe a una salida más temprana de los cargos o

si responde en algún grado a un efecto de composición. Como se expuso en el gráfico 1, la participación de mujeres en la dirigencia sindical ha aumentado en años recientes, por lo que es esperable que, en promedio, lleven menos tiempo acumulado en el cargo simplemente por haber ingresado más tarde, independientemente de si su intención o posibilidad de continuidad es menor que la de los hombres. Establecer con precisión el peso relativo de cada mecanismo requeriría datos longitudinales que exceden el alcance de este estudio.

En conjunto, las cifras presentadas en este capítulo sugieren que las barreras de género que enfrentan las mujeres en el sindicalismo se expresan tanto en el acceso a cargos de representación como en la permanencia en ellos. A nivel agregado (Cuadro 3), el acceso de las mujeres a la representación exhibe un nítido patrón de embudo: la proporción de cargos ocupados por ellas desciende de manera sostenida desde los sindicatos de base, pasando por federaciones hasta las confederaciones. Cualquiera sea el nivel, el cargo en el que la participación de mujeres es más baja es el de presidenta. En cuanto al indicador de techo de cristal, se observa que es persistente en los tres niveles de la estructura sindical, aunque no de manera uniforme: se intensifica en las federaciones (0,7) y se atenúa levemente en las confederaciones (0,8), sin revertirse en ningún caso.

Esta revisión de datos estadísticos sugiere que el acceso y la permanencia en cargos de representación sindical podrían estar reforzándose mutuamente en perjuicio de las mujeres: no solo llegan menos mujeres a los niveles superiores de la estructura sindical, sino que aquellas que lo logran permanecen, en promedio, menos tiempo que sus pares hombres, y esta brecha de permanencia es precisamente mayor en los niveles donde el acceso ya es más restringido. Cabe preguntarse, entonces, si se trata de una desventaja que se acumula a lo largo de la carrera, o si, como se planteó, esta brecha podría responder en parte a la incorporación más reciente de las mujeres a los espacios de poder en las organizaciones sindicales, cuestión que los datos disponibles no permiten resolver por sí solos.

# 5. Estado del arte de la investigación acerca de las carreras de las dirigentas sindicales

A continuación, se presenta una síntesis de los hallazgos de la literatura en relación con los ejes centrales del estudio. En primer lugar, se expone la noción de carrera sindical. En segundo término, se analiza el proceso de inicio de las carreras sindicales, identificando los principales factores que promueven la participación de las mujeres como dirigentas. Finalmente, se examinan las barreras que enfrentan las sindicalistas a lo largo de sus trayectorias, así como los elementos que facilitan la continuidad de su compromiso.

## 5.1. Noción de carrera sindical

El concepto de carrera sindical ha sido trabajado por un grupo de investigadores interesados en comprender y caracterizar las trayectorias militantes (entre otros, Fillieule, 2001; Guillaume y Pochic, 2011; Kirton, 2006; Yu, 2014). Sus enfoques coinciden en cuestionar la concepción de la carrera sindical como una secuencia lineal y ascendente de cargos, y en otorgar un lugar central a la dimensión subjetiva en la comprensión de los recorridos militantes.

Fillieule (2001) entiende la carrera como una forma de pensar la acción colectiva en clave biográfica y temporal, no como un estado fijo. La introducción del tiempo permite seguir secuencias de entrada, cambio, desvío y desenganche a lo largo de la vida. El concepto articula una dimensión objetiva (sucesión de posiciones, roles y responsabilidades) y una subjetiva (los cambios en cómo la persona interpreta su propia vida y el sentido de lo que le ocurre), y sostiene que las biografías militantes solo pueden comprenderse adecuadamente en relación con las demás esferas de la vida.

Kirton (2006), por su parte, concibe la carrera sindical como la trayectoria por la que una persona se integra, se forma, asume responsabilidades y atribuye sentido a su participación en la organización sindical, en relación con otras esferas de su vida. La

carrera sindical es ante todo una construcción subjetiva que se entiende a partir de la manera en que la persona interpreta, jerarquiza y combina sus compromisos en el sindicato y fuera de él. Esto permite entender la carrera sindical como paralela a otras carreras de vida, concibiéndola como parte de una trayectoria más amplia de carreras superpuestas y a veces en competencia, lo que es especialmente relevante para las mujeres, quienes combinan roles sindicales, laborales y familiares.

Guillaume y Pochic (2011) conceptualizan la carrera sindical como una carrera organizacional dentro del sindicato, con puestos, rutas de acceso, promociones y puntos de giro que dependen de su contexto interno. Proponen mirar los sindicatos como mercados laborales internos, con puertas de entrada y salida rutas típicas y atípicas, segregación interna y normas de evaluación del trabajo. Su aporte clave es mostrar que muchas trayectorias son atípicas, moldeadas por selección, cooptación, mentoría, rivalidad y políticas de igualdad que abren o cierran vías de ascenso, y que la desigualdad de género se reproduce en la propia estructura sindical.

Las aportaciones de Yu (2014) se mueven en otra dirección: desde su perspectiva, el rasgo central de las carreras sindicales es el desarrollo de capacidades, reconocimiento y estatus. Las entiende como un proceso de politización, aprendizaje, acumulación de habilidades y construcción de autoridad colectiva, denominándolas "carreras de logros": el progreso no es subir jerárquicamente sino ganar capacidad de influencia y sostener una vocación orientada a la justicia social.

Pese a sus diferencias de énfasis, los cuatro enfoques comparten una misma crítica: desplazar la carrera sindical desde una lectura lineal y meritocrática hacia una lectura procesual, en la que intervienen tanto disposiciones subjetivas (motivación, sentido, vocación) como condiciones organizacionales (rutas de acceso, cooptación, normas de género). Esto resulta especialmente pertinente para analizar la militancia sindical de las mujeres, cuyas trayectorias suelen alejarse del modelo ascendente clásico: se combinan con otras carreras de vida (Kirton, 2006), se ven mediadas por estructuras organizacionales que pueden reproducir desigualdad (Guillaume y Pochic, 2011), y se sostienen no por la búsqueda de cargos, sino por una acumulación de capacidad de acción (Yu, 2014). La tensión entre lo subjetivo, lo estructural y lo vocacional resulta útil para analizar las trayectorias de mujeres dirigentas, en la medida en que permite distinguir entre cómo ellas interpretan y dan sentido a su participación, y cómo esa participación es facilitada u obstaculizada por las estructuras internas de las organizaciones sindicales.

## 5.2. Inicio de la carrera sindical

El acceso de mujeres a posiciones de liderazgo sindical es el resultado de un entramado complejo de factores personales, asociativos, profesionales y familiares.

Healy y Lieberwitz (2013) señalan que la afiliación a sindicatos está influenciada por múltiples factores: el rol del entorno familiar, el haber experimentado injusticias hacia ellas o hacia otros en el ámbito laboral, la búsqueda de beneficios individuales, las influencias ideológicas y la autoprotección. Guillaume (2022) remarca que la afiliación sindical en las mujeres se vincula menos con motivaciones ideológicas y más con la necesidad de encontrar apoyo, referentes confiables y un espacio que legitime sus experiencias laborales.

Para el caso chileno, Gutiérrez (2010) identifica acontecimientos asociativos, profesionales y familiares que activan el inicio de la carrera sindical. Por un lado, la participación previa en organizaciones políticas, religiosas o sociales, con variación generacional: la generación de la dictadura llega desde militancias políticas o religiosas, mientras las generaciones posteriores lo hacen desde experiencias sociales (bomberos, scouts). Por otro lado, los cambios en las condiciones laborales, que activan la sindicalización tanto por mejoras, que dan seguridad para asumir riesgos, como por desmejoras, que posicionan al sindicato como defensa. Finalmente, la socialización familiar, cuando existen entornos politizados o transmisores de valores colectivos.

La motivación para asumir una posición de liderazgo sindical más presente en la literatura es la vivencia de injusticias laborales (Cid, 2012; Favieri y Campusano, 2023; Healy y Lieberwitz, 2013, Kirton y Healy, 1999; Ledwith et al., 1990; Riquelme y Abarca, 2015). Cid (2012) y Kirton y Healy (1999), llaman la atención sobre aquellas injusticias marcadas por dimensiones de género, como el maltrato durante el embarazo, el acoso, la discriminación o la desigualdad salarial. Favieri y Campusano (2023) postulan que el compromiso sindical está motivado por el deseo de combatir las injusticias en el espacio de trabajo, injusticias que funcionan como puntos de inflexión que movilizan hacia la acción colectiva y dan forma a una narrativa ética de la militancia.

Según Favieri y Campusano (2023) muchas dirigentas acceden a roles representativos debido a la invitación o patrocinio de líderes más experimentados, quienes reconocen en ellas atributos como honestidad, compromiso y afinidad con sus pares.

Este cruce de múltiples motivaciones revela que el liderazgo sindical femenino no solo expresa una decisión individual, sino también una respuesta contextualizada a condiciones que impulsan a las mujeres en su camino hacia la representación colectiva. Como señalan Gutiérrez y Jordana (2023), las circunstancias biográficas y laborales deben abrir oportunidades para que las motivaciones personales se traduzcan en compromiso militante.

## 5.3. Obstáculos que enfrentan las mujeres sindicalistas

Numerosos estudios demuestran que las dirigentas enfrentan barreras estructurales, culturales y organizacionales que limitan su participación efectiva, construyen trayectorias más cortas y dificultan su permanencia y avance en cargos de conducción. Estos obstáculos reproducen desigualdades de género arraigadas tanto en el mercado laboral como en el propio movimiento sindical.

### 5.3.1. Cultura patriarcal sindical y reproducción de desigualdades

Diversas investigadoras muestran que los sindicatos se han estructurado bajo lógicas patriarcales que privilegian la presencia y los valores masculinos (Healy y Kirton, 2000; Briskin, 2011), excluyendo simbólicamente a las mujeres y reproduciendo desigualdades en el acceso a recursos clave como información estratégica, visibilidad y patrocinio interno (Bermúdez y Roca, 2019). Acker (2006) describe los sindicatos como "regímenes de desigualdad", donde normas y dinámicas cotidianas reproducen jerarquías masculinizadas. Esta masculinización se expresa en el predominio de un modelo universal de dirigente —hombre, heterosexual, trabajador industrial— y en el uso de lenguaje sexista, bromas y dinámicas de exclusión en reuniones y negociaciones (Bermúdez y Roca, 2019; Ledwith, 2012). Ledwith (2012) señala que, especialmente en sindicatos tradicionales, prevalece una masculinidad hegemónica que asocia la militancia con la virilidad y concibe el liderazgo como espacio naturalmente masculino, bloqueando mediante mecanismos informales (lenguaje, humor, redes de patrocinio) la participación y el ascenso femenino. Finalmente, Bermúdez y Roca (2019) sostienen que la cultura sindical tiende a desvalorizar los aportes de las mujeres y a cuestionar su presencia, reforzando estereotipos que las presentan como menos competentes o como meras representantes de cuota.

### 5.3.2. La triple jornada: trabajo remunerado, trabajo doméstico/cuidados y sindicato

Numerosos estudios enfatizan que las dirigentas enfrentan una triple jornada que combina trabajo remunerado, trabajo doméstico y de cuidados, y activismo sindical (Bermúdez y Roca, 2019; Cid, 2012; Gavin et al., 2020; Healy y Kirton, 2000; Kirton, 2015; Riquelme y Abarca, 2015; Velásquez y Retamal, 2023, entre otros). La división sexual del trabajo asigna a las mujeres el rol principal en las tareas de cuidado, por lo que la participación sindical se convierte en un esfuerzo adicional que requiere negociar tiempos, redistribuir responsabilidades e incluso renunciar a espacios afectivos o familiares (Verdejo et al., 2025). La llamada pobreza de tiempo afecta más a las mujeres, debido a la carga desproporcionada de cuidados (Kirton y Healy, 2013). En Chile, por ejemplo, dirigentas relatan haber debido elegir entre ser mamá o ser dirigenta, debido a la falta de horarios compatibles y a las exigencias permanentes del trabajo sindical (Verdejo et al., 2025). Del mismo modo, la carga mental asociada a la organización del hogar, aunque no siempre visible, constituye una fuente de estrés y agotamiento que limita la disponibilidad de las mujeres para involucrarse en actividades sindicales prolongadas (Bermúdez y Roca, 2019).

Este problema se agrava porque los sindicatos operan como una "institución voraz" (Coser, 1974, como se citó en Franzway, 2000), que exige disponibilidad casi ilimitada, viajes constantes, reuniones nocturnas y alto compromiso emocional. Paavo (2006) señala que esta cultura de trabajo sindical adictivo impone horarios excesivos y excluye a quienes no encajan en un modelo de disponibilidad 24/7. Mientras los hombres suelen contar con apoyo doméstico para responder a estas exigencias, las mujeres deben conciliar simultáneamente dos instituciones demandantes: familia y sindicato (Guillaume, 2022). En ocasiones, estas tensiones derivan en agotamiento, deseo de renuncia y carreras sindicales truncas (Paavo, 2006).

### 5.3.3. Discriminación, acoso y hostilidad masculina

Las dirigentas enfrentan distintas manifestaciones de discriminación directa, acoso y violencia simbólica. Estudios como los de Healy y Kirton (2000) y Verdejo et al. (2025) registran comportamientos sexistas, acoso sexual, burlas, trato paternalista e infantilización hacia las sindicalistas. En contextos masculinizados, ellas deben demostrar reiteradamente su competencia para ser tomadas en serio, mientras que sus pares

hombres no enfrentan las mismas exigencias (Kaminski y Yakura, 2008). Las dinámicas de hostilidad masculina pueden incluir interrupciones sistemáticas en reuniones, invisibilización de la palabra, caricaturización de las mujeres como histéricas, cuestionamientos a su legitimidad y resistencia explícita a la presencia de mujeres en espacios estratégicos, especialmente en negociaciones o instancias de alto poder (Verdejo et al., 2025). Estas prácticas las afectan emocionalmente, refuerzan la segregación vertical y dificultan la permanencia de las mujeres en posiciones de liderazgo (Torns y Recio, 2011).

### 5.3.4. Mecanismos informales de segregación y exclusión

La marcada subrepresentación de mujeres en cargos sindicales de alta responsabilidad se explica por dos tipos de segregación: segregación horizontal (las mujeres son canalizadas hacia roles feminizados y de menor prestigio (Guillaume y Pochic, 2011; Kaminski y Yakura, 2008)) y segregación vertical (escaso acceso a espacios de negociación, conducción nacional o dirección estratégica (Torns y Recio, 2011)). Asimismo, el acceso a puestos intermedios suele depender de redes informales dominadas por hombres, procesos de cooptación y patrocinio interno (Guillaume y Pochic, 2011).

### 5.3.5. Falta de formación, mentoría y redes de apoyo

La literatura destaca que muchas dirigentas enfrentan falta de capacitación específica para la conducción sindical (Cornejo-Abarca et al., 2025; Trebilcock, 1991), así como ausencia de redes de apoyo que las acompañen en la adquisición de habilidades (Riquelme y Abarca, 2015). Para las mujeres, la escasa transmisión de experiencias, la falta de mentores y el desconocimiento de procesos internos dificultan la consolidación de trayectorias estables. En contraste, los hombres suelen acceder con mayor facilidad a redes informales que facilitan información clave, respaldo y oportunidades de ascenso. Esta asimetría contribuye a que las mujeres deban esforzarse más para demostrar su valía y alcanzar niveles de legitimidad similares (Alvarez et al., 2013).

### 5.3.6. Estereotipos, autoconfianza y exigencias de legitimidad

Los estereotipos de género influyen en las percepciones sobre el liderazgo sindical. Se espera que las mujeres encarnen estilos colaborativos, dialogantes o cuidadosos, mientras que las prácticas sindicales tradicionales valoran la confrontación y la dureza, atributos asociados históricamente a la masculinidad. Cuando las mujeres adoptan estilos más firmes, pueden ser juzgadas como agresivas o histéricas; si adoptan estilos más cooperativos, pueden ser vistas como demasiado blandas. En consecuencia, debido a los estereotipos, se ven exigidas a demostrar competencia extra (Kirton y Lieberwitz, 2013). Este doble estándar alimenta la sensación de exceso de escrutinio (Briskin, 2006). La falta de confianza en las propias aptitudes constituye un obstáculo adicional (Trebilcock, 1991).

Los obstáculos revisados se refuerzan mutuamente, configurando un sistema acumulativo de desventaja: la cultura patriarcal naturaliza la exclusión, la triple jornada limita materialmente el tiempo disponible, las prácticas de acoso y hostilidad sancionan la permanencia, y los mecanismos informales de segregación y falta de mentoría cierran vías de ascenso que sí existen para los hombres. Los estereotipos sobre el liderazgo actúan además como un doble filtro, deslegitimando tanto los estilos que las mujeres adoptan como los que evitan adoptar. Así, los obstáculos no son solo barreras de entrada, sino exigencias que elevan el costo de permanecer en cada etapa de la carrera sindical.

## 5.4. Facilitadores

En contraste con la amplitud del tratamiento que se ha dado a los obstáculos que enfrentan las dirigentas a lo largo de sus trayectorias, la literatura ha explorado menos cuáles son los factores que facilitan su avance dentro de las estructuras sindicales. Los trabajos disponibles permiten identificar un conjunto de condiciones organizacionales, relacionales y biográficas que resultan fundamentales para comprender cómo algunas mujeres logran consolidar sus carreras.

Unos de los elementos más destacados en la investigación son la mentoría y el patrocinio. Los estudios muestran que la presencia de mentores desempeña un rol decisivo en la apertura de oportunidades, la transmisión de conocimiento y el acceso a redes internas de poder (Guillaume, 2022; Healy y Lieberwitz, 2013; Kirton y Healy, 2013;

Trebilcock, 1991). La mentoría proporciona apoyo y orientación estratégica, permitiendo que las mujeres desarrollen habilidades políticas y organizativas útiles para la acción sindical.

Otro conjunto de facilitadores proviene de las políticas institucionales de igualdad, que incluyen cuotas o escaños reservados, programas de formación exclusivos para mujeres, comités de mujeres y grupos autoorganizados (Healy y Lieberwitz, 2013). Estas herramientas permiten ampliar la participación femenina, crear espacios seguros de intercambio y desarrollar capacidades de liderazgo. Las estrategias de igualdad, especialmente aquellas sostenidas en el tiempo, se reconocen como un factor clave para la transformación cultural del sindicalismo y para la construcción de redes de apoyo entre mujeres.

Los espacios de organización separada de mujeres son importantes por cuanto permiten fortalecer el liderazgo y la confianza, compartir experiencias y construir redes. Este tipo de espacios es especialmente relevante en sindicatos masculinizados (Healy y Lieberwitz, 2013).

En el plano biográfico, el apoyo del entorno cercano, especialmente de parejas, familiares y colegas, constituye otro facilitador fundamental (Healy y Lieberwitz, 2013; Ledwith et al., 1990; Trebilcock, 1991). La corresponsabilidad en las tareas domésticas, la disponibilidad de redes de cuidado y la ayuda de familiares son elementos que facilitan la continuidad del activismo, particularmente en el caso de dirigentas con hijos pequeños (Ledwith et al., 1990).

Finalmente, la literatura identifica otros facilitadores asociados a la experiencia laboral y sindical previa, tales como el haber desempeñado roles de inspección o supervisión que permiten adquirir habilidades organizativas (Trebilcock, 1991).

En conjunto, estos facilitadores muestran que el liderazgo sindical femenino no es resultado exclusivo del esfuerzo individual, sino que depende de la interacción entre estructuras organizacionales, apoyos significativos y condiciones personales que habilitan la participación.

La revisión de la literatura en torno a la noción de carrera sindical coincide en que ingresar, permanecer y proyectarse dentro del sindicalismo no depende únicamente de la voluntad individual, sino también de la manera en que se entrelazan la biografía personal, las oportunidades organizacionales y las normas de género que atraviesan cada organización.

Al observar el inicio de las carreras aparecen múltiples motivaciones como la vivencia de injusticias, la influencia familiar o la cooptación por parte de dirigentes más experimentados, las que muestran que el acceso al liderazgo suele activarse desde el exterior. A su vez, la revisión de los obstáculos y facilitadores indica que estos últimos son necesarios para sostener las carreras sindicales femeninas.

Esta revisión ofrece un marco conceptual mayoritariamente producido en contextos anglosajones y europeos, con pocas referencias recientes al caso chileno. Esta limitada producción local reciente, sumada a la ausencia de investigaciones que aborden de manera integrada el ciclo completo de la carrera sindical femenina prestando atención a las posibles diferencias entre sectores de actividad con desigual nivel de feminización, constituye el vacío que este estudio busca contribuir a llenar.

# 6. Resultados

En este capítulo se exponen los resultados del estudio en seis secciones organizadas en función de sus objetivos. La primera sección aborda las carreras sindicales propiamente tales, examinando las motivaciones para afiliarse al sindicato y para postular al directorio, la primera negociación colectiva y el acceso a formación como hitos, los patrones de progresión y permanencia en los cargos, y la manera en que las dirigentas proyectan su futuro. A continuación, se analizan los obstáculos que enfrentan en el ejercicio de la dirigencia y la consideración de renunciar al cargo. El capítulo revisa también los facilitadores que permiten sostener las trayectorias sindicales, para luego dar paso a los desafíos que las dirigentas se plantean. Finalmente, se profundiza en las características que asocian a un buen liderazgo sindical y los rasgos que definen su propio estilo de conducción.

Estas secciones permiten reconstruir, desde la experiencia de las protagonistas, un panorama matizado de lo que significa sostener una carrera de liderazgo sindical siendo mujer.

## 6.1. Carreras sindicales

En esta sección interesa aportar a la comprensión de las maneras en las que las mujeres construyen e interpretan sus carreras sindicales. Comprender las carreras de las dirigentas sindicales requiere analizar no solo los cargos que ocupan, sino también los procesos mediante los cuales construyen capacidades de liderazgo, adquieren legitimidad y sostienen su participación en espacios de representación que no son neutros en términos de género. Desde esta perspectiva, la carrera sindical aparece como una experiencia en la que intervienen motivaciones, aprendizajes, oportunidades y obstáculos que se configuran de manera dinámica a lo largo del tiempo.

En los apartados siguientes se examinan algunos de los momentos más relevantes de estos recorridos: las motivaciones para afiliarse al sindicato, las razones que impulsan la postulación al directorio, la secuencia de posiciones desempeñadas, la experiencia de la primera negociación colectiva y las oportunidades de formación como hitos,

las tensiones asociadas a la continuidad en el cargo y las formas en que las propias dirigentas proyectan su futuro sindical.

### 6.1.1. Motivaciones para afiliarse al sindicato

Como señalan Healy y Lieberwitz (2013), la ruta hacia el liderazgo sindical inicia con las razones por las que las mujeres se afiliaron a los sindicatos. Los relatos recogidos en esta investigación indican que el ingreso al sindicato responde tanto a incentivos de carácter instrumental como a convicciones que ponen en valor lo colectivo. Por una parte, existen razones pragmáticas, como el acceso a beneficios, la protección frente a la empresa y la influencia de dirigentes o compañeros ya sindicalizados. Por otra parte, aparecen motivaciones asociadas al deterioro de las condiciones de trabajo, la búsqueda de cambios organizacionales y experiencias previas de participación. Además, un grupo de dirigentas expresa una adhesión basada en principios, entendiendo la sindicalización como una forma de fortalecer la acción colectiva y la representación de los trabajadores.

#### 6.1.1.1. Acceder a los beneficios que entrega el sindicato

Por lejos, la motivación más mencionada por las dirigentas es la posibilidad de acceder a los beneficios que aporta el sindicato. Entre otros, mencionan bonos, mejoras salariales, beneficios de salud, cajas de alimentos, créditos y bonos de término de conflicto. En varios casos reconocen que inicialmente entendían al sindicato más como una organización que otorgaba beneficios que como un espacio de representación colectiva y defensa de derechos laborales.

#### 6.1.1.2. Recomendación e influencia de otros

Una segunda motivación recurrente en los relatos es la influencia de compañeros de trabajo, dirigentes sindicales o jefaturas. Muchas entrevistadas decidieron afiliarse porque otros les recomendaron hacerlo, destacando los beneficios de pertenecer al sindicato o la importancia de estar organizados. También, en algunos casos, las dirigentas señalan que sintieron la presión social de pertenecer al sindicato, en contextos donde la mayoría se sindicaliza.

#### 6.1.1.3. Conseguir protección y representación ante la empresa

Varias entrevistadas buscaban contar con una organización que las protegiera y representara ante la incertidumbre laboral, conflictos o posibles abusos. En su caso, la afiliación aparece como una suerte de respaldo, ya que gracias al sindicato tienen a quién recurrir cuando surgen problemas en el trabajo.

#### 6.1.1.4. Convicción de que la acción colectiva permite mejorar las condiciones laborales

Varias entrevistadas señalaron que su afiliación respondió a una convicción previa respecto de la importancia del sindicalismo y el valor de la acción colectiva. Desde su perspectiva, organizarse es la única forma de resguardar derechos y promover mejores condiciones de trabajo.

#### 6.1.1.5. Respuesta frente a situaciones de injusticia

Para algunas entrevistadas, la decisión de afiliarse surgió como reacción frente a experiencias de injusticia o al empeoramiento de sus condiciones laborales. Modificaciones en las tareas asignadas, brechas salariales, incumplimientos de acuerdos laborales y prácticas consideradas abusivas llevaron a las trabajadoras a integrar el sindicato.

#### 6.1.1.6. Trayectorias previas de participación y compromiso social

Para algunas dirigentas, el ingreso al sindicato se explica por experiencias previas de organización y compromiso social. Su involucramiento anterior en espacios políticos, estudiantiles o sindicales, así como la influencia de tradiciones familiares ligadas al sindicalismo, favorecieron su afiliación. La pertenencia al sindicato es entendida como la prolongación de un recorrido ya iniciado.

Para la mayoría de las dirigentas de la cohorte más joven el principal motivo para afiliarse al sindicato fue acceder a los beneficios que este aporta. Para las de la cohorte de entre 36 y 50 años junto con la búsqueda de beneficios sindicales es importante la recomendación e influencia de otros. Para las dirigentas de la cohorte de 51 años y más la afiliación tiene que ver sobre todo con la recomendación e influencia de otros y con la percepción de que el sindicato permite mejorar las condiciones laborales. Por otra parte, entre las dirigentas de ramas feminizadas se combinan distintas motivaciones para afiliarse al sindicato, sin que una prevalezca acentuadamente sobre

el resto. En cambio, en las ramas masculinizadas, sobresale la valoración de los beneficios del sindicato como principal motivación para adherir a la organización. Por último, tanto entre las dirigentas de base como entre las de nivel superior el principal motivo para afiliarse fue acceder a los beneficios del sindicato.

En síntesis, las razones que impulsan la afiliación sindical reflejan distintas formas de vinculación con el sindicalismo. Abarcan motivaciones pragmáticas y también convicciones profundamente arraigadas sobre la importancia de la organización de los trabajadores. Las entrevistadas describen una variedad de caminos de ingreso al sindicato, pero todos ellos convergen en el reconocimiento de esta organización como un espacio capaz de ofrecer recursos, apoyo, representación y oportunidades de acción colectiva. Así, la afiliación se configura como una decisión que combina intereses concretos con expectativas más amplias de representación, protección y mejora de las condiciones laborales.

### 6.1.2. Motivaciones para postular al directorio

A diferencia de la afiliación al sindicato, donde predominan motivaciones vinculadas a la obtención de beneficios individuales, la decisión de postular a un cargo en el directorio aparece asociada sobre todo al reconocimiento que otros hacen de sus capacidades y al interés personal de actuar frente a las injusticias percibidas. Esta última motivación refleja una comprensión menos instrumental del sindicalismo y sus potencialidades, así como una mirada más activa respecto del rol que ellas pueden jugar al asumir un cargo de representación.

Lo usual es que las dirigentas tengan más de una motivación para postular al directorio. A continuación, se presentan las diversas motivaciones que plantearon las entrevistadas, ordenadas según la frecuencia en la que aparecieron.

#### 6.1.2.1. El incentivo de socios o dirigentes que veían en ellas cualidades de liderazgo

La mayoría de las dirigentas señala que inicialmente no tenía previsto postular al directorio. La decisión surge porque compañeros, delegados o dirigentes las animan, destacando sus capacidades de liderazgo, su cercanía con la gente y la confianza que generan en los demás. Así, por ejemplo, una joven dirigenta que está en su primer período relata que fue motivada por otros, pese a que inicialmente no quería postular:

*"No quería hacerlo, siempre les dije, 'no, porque yo no tengo experiencia, no sé lo que se hace'. (...) ¡Tú tírate como dirigente, tú tenís garra, podís exigir más, aparte que son poquitas las mujeres, deberías atreverte!". (Entrevistada 33, Minería, 29 años, nivel de base).*

Es interesante observar que la mayoría de las entrevistadas en este estudio relata experiencias en las que sus candidaturas son activadas desde fuera, en lugar de nacer desde un propósito personal previo.

#### 6.1.2.2. Actuar frente a las injusticias

Otra de las motivaciones recurrente para postular al directorio sindical es el interés de transformar situaciones injustas, tanto al interior de las empresas como de las organizaciones sindicales. Abusos de las jefaturas, incumplimientos de contratos colectivos, diferencias arbitrarias en remuneraciones y acoso laboral dentro de la empresa son gatilladores que impulsan a asumir un mayor nivel de compromiso con el sindicato. Además, malas prácticas sindicales ligadas a la falta de transparencia, gestión deficiente, falta de información hacia las bases o una representación débil dentro del sindicato son también impulsores que mueven a adoptar un compromiso mayor. Frente a estos escenarios, varias dirigentas concluyen que la mejor manera de incidir en un cambio es dejar de limitarse al rol de socias y asumir ellas mismas responsabilidades de conducción, pasando así desde la crítica hacia la acción:

*"Lo que principalmente me motivó fue la injusticia que se estaba realizando y la mala gestión que estaba creándose en el sindicato. (...) Incumplimiento de contrato, diferencias en los sueldos, malas praxis del sindicato, entonces, esas cosas... Yo me di cuenta por fuera y por eso yo quise entrar al tiro, por mis compañeros, más que todo. No se estaban pagando los bonos y el [directorio] que estaba, sin pedir la autorización de la asamblea, llegaba y firmaba anexo con el empleador de no seguir con algunos acuerdos del contrato colectivo, como bonos, seguros". (Entrevistada 9, Salud, 32 años, nivel de base).*

En la mayoría de las entrevistadas se distingue un fuerte sentido de justicia. La postulación al directorio es una manera de responsabilizarse frente a las injusticias identificadas y de traducir el propio descontento en una oportunidad de cambio.

> *"Dentro de mis características personales está un profundo sentimiento de justicia. La justicia es algo que a mí me motiva mucho en general en la vida. Y, por lo tanto, trato de aportar de alguna forma contra las injusticias que veo. Y en ese sentido creía que iba a aportar a la defensa de las condiciones laborales y los derechos de los trabajadores". (Entrevistada 8, Enseñanza, 43 años, nivel de base y superior).*

#### 6.1.2.3. No había otras personas dispuestas a asumir el cargo

En un contexto en el que la participación de los socios en las tareas propias del sindicato es reducida y difícil de estimular, uno de los motivos que aparece con frecuencia para decidir postular al directorio es considerar que nadie más quiere hacerlo.

> *"Es el problema de siempre: que nadie quiere. Nadie quiere hacerse cargo de dirigir o estar en la cabeza del sindicato (...) a mí me motiva que nadie quiere, entonces, si yo tengo la posibilidad, bueno". (Entrevistada 10, Manufactura, 58 años, nivel de base y superior).*

Ante la dificultad para encontrar candidaturas, varias entrevistadas postulan con la intención de evitar que el sindicato se debilite o, en el límite, desaparezca.

#### 6.1.2.4. Vocación social

La postulación al directorio suele estar impulsada por una concepción del liderazgo sindical que lo entiende como una práctica de servicio. Varias entrevistadas se refieren a la dirigencia como una responsabilidad orientada a cuidar, representar y defender a otros, así como una herramienta para mejorar la vida de los trabajadores. Describen que siempre les ha gustado ayudar, organizarse o involucrarse en causas colectivas y que, en ese contexto, integrar el directorio sindical apareció como un espacio para canalizar esa vocación social.

> *"Yo particularmente siempre tengo un compromiso personal y siempre estoy ayudando a los demás, apoyando a los trabajadores, a los compañeros y me motivó de que era como una instancia adicional donde pudiera ayudar de mejor manera o con un poquito más de gestión a los demás". (Entrevistada 27, Minería, 32 años, nivel de base y superior).*

Es interesante notar que algunas de las dirigentas con vocación social ven la oportunidad de asumir una posición de liderazgo como una continuación natural de una trayectoria previa en la que asumieron la representación de otros, tales como la participación en comisiones internas del sindicato, asumir el rol de delegadas sindicales y o integrar federaciones estudiantiles.

#### 6.1.2.5. Representar a un segmento que consideran escasamente representado en el directorio

Varias entrevistadas se sintieron llamadas a postular porque percibían que un segmento específico del sindicato no tenía voz propia dentro del directorio. Se refieren, por ejemplo, a ciertas categorías ocupacionales como los profesores y los asistentes de la educación, o a las mujeres, en un sentido amplio:

> *"Yo veía que igual las mujeres no éramos muy bien tratadas por los hombres y como que los dirigentes que habían también era muy poco lo que ellos se preocupaban por nosotras, las mujeres. (...) Entonces yo entendía que sí tenía que haber una mujer representando a las mujeres. (...) Siempre las mujeres vamos a tener otra llegada o otra mirada también. Yo voy a ser más empática con las mujeres porque soy mujer, soy mamá, soy trabajadora. Entonces, obviamente eso me motivó a postularme". (Entrevistada 17, Manufactura, 56 años, nivel de base).*

#### 6.1.2.6. Ejemplo familiar de compromiso social o sindical

En tres relatos aparece un vínculo con familiares que también participaron en luchas sociales o sindicales, lo que incidió en su propia decisión de integrar el directorio sindical.

> *"Bueno, un tema de formación familiar siempre he tenido este tema de la parte como social. (...) Todos en realidad, todos en la casa estamos como bien relacionados con los temas sociales y claro, se me daba como de manera muy natural". (Entrevistada 5, Enseñanza, 42 años, nivel de base).*

Entre las motivaciones para postular al directorio las entrevistadas de la cohorte de hasta 35 años destacan el incentivo de socios o dirigentes que veían en ellas cualidades de liderazgo. En la cohorte de 36 a 50 años también la motivación principal fue

el incentivo de otros, seguido del interés de actuar frente a las injusticias percibidas. En la cohorte de 51 años y más la principal motivación es el incentivo de socios o dirigentes que valoran en ellas aptitudes para el liderazgo. Por otra parte, entre las dirigentas de las ramas feminizadas la mayoría postula al directorio movida por el incentivo de otros que destacan sus cualidades de liderazgo; en segundo término, cobra relevancia el interés de actuar frente a las injusticias. En las ramas masculinizadas también destaca la postulación motivada por el incentivo de otros, esta vez, seguida de la percepción de que no había otras personas dispuestas a asumir el cargo. Finalmente, se observa que tanto entre las dirigentas de base como entre las de nivel superior sobresale como motivación el incentivo de socios o dirigentes que ven en ellas cualidades de liderazgo.

Una mirada de conjunto al material analizado revela un elemento que recorre las motivaciones aquí descritas: la ausencia de un proyecto o ambición personal como punto de partida. La postulación aparece mediada por un tercero (un socio que anima, un dirigente que propone), una situación (una injusticia que espera respuesta, un cupo vacío que nadie más llena) o un vínculo (la representación de otras mujeres o categorías profesionales, la continuidad de un ejemplo familiar).

Esta brecha entre disposición individual y activación externa está también presente en la literatura sobre liderazgo sindical femenino. Según Healy y Lieberwitz (2013) y Favieri y Campusano (2023), el acceso de las mujeres a cargos directivos suele depender de ser identificadas y alentadas por otros dirigentes. La socialización de género parece incidir aquí de manera directa: las mujeres tienden a entender el liderazgo como un servicio a otros o como una respuesta a una necesidad colectiva, y no como una expresión legítima de ambición personal (Schneider et al., 2016). La mayoría no declara abiertamente querer un determinado cargo, sino que su motivación se expresa en términos relacionales: "me lo pidieron", "no había nadie más", "lo hago por las demás mujeres", "sentí que era injusto y actué". Es importante remarcar que esto no significa que las dirigentas entrevistadas carezcan de ambición de liderazgo, sino que esa ambición se expresa y legitima a través de un lenguaje relacional, en lugar de uno individual. Puede decirse que el reconocimiento de la capacidad de liderar llega primero desde afuera, y solo después es internalizado como motivación propia.

Esta forma relacional de entender la implicación en posiciones de liderazgo tiene una doble lectura. Por un lado, puede leerse en clave positiva: refleja una noción de dirigencia sindical orientada al servicio, la representación y el cuidado colectivo, alejada

de lógicas más verticales o personalistas de ejercicio del poder. Por otro lado, puede leerse como expresión de una desigualdad de partida: si el acceso de las mujeres a estos espacios de conducción y liderazgo depende de ser invitadas por otros o de que se produzca una crisis que las obligue a asumir el rol, esto sugiere que persisten barreras simbólicas para que ellas se piensen a sí mismas como capaces de asumir posiciones de poder dentro del sindicato.

### 6.1.3. Sucesión de posiciones desempeñadas

La sucesión de posiciones desempeñadas por las dirigentas sindicales que participaron en este estudio presenta una marcada heterogeneidad. No obstante, es posible identificar dos patrones predominantes. El primero corresponde a una progresión gradual desde cargos con menor nivel de responsabilidad y visibilidad hacia la posición de presidenta. El segundo patrón se caracteriza por la permanencia en un mismo tipo de cargo a lo largo del tiempo, observándose dirigentas que ocupan reiteradamente funciones como secretarias, tesoreras o presidentas. Asimismo, un rasgo común en la mayoría de los casos analizados es la continuidad de la carrera dirigencial. En general, las dirigentas transitan por una sucesión ininterrumpida de cargos, sin "lagunas" entre un mandato y otro.

En los sindicatos de base, se observan diferencias según el sector de actividad. En los sectores feminizados las carreras parecen tener mayores oportunidades de acceso a la presidencia. Seis de las once dirigentas inician y mantienen su carrera sindical como presidentas y dos, comienzan con un periodo en otro cargo para luego ejercer la presidencia. En contraste, en los sectores masculinizados las carreras se caracterizan por una mayor diversidad de cargos desempeñados. Solo dos de diez dirigentas inician su carrera como presidentas, y otras dos transitan desde otros cargos al de presidenta.

Entre las dirigentas de nivel superior, el acceso a cargos en federaciones y confederaciones ocurre, por lo general, después de haber ejercido uno o más cargos a nivel de base. Además, en la mayoría de los casos, las responsabilidades de base no se abandonan al asumir el nivel superior, sino que se mantienen de forma simultánea. En la muestra, el acceso a la presidencia de organizaciones de nivel superior es muy restringido: en las ramas feminizadas dos dirigentas han llegado a esa posición y en las masculinizadas solo una lo ha hecho.

En los sectores feminizados la presidencia aparece como un cargo de acceso más temprano y directo (seis de once dirigentas la asumen desde el inicio de su carrera), mientras que en los sectores masculinizados ese acceso, cuando ocurre, tiende a estar precedido por un tránsito más largo por otros cargos. Cabe preguntarse, sin embargo, si esta mayor diversidad de cargos en las trayectorias de dirigentas de ramas masculinizadas debe leerse como una forma de acumulación de experiencia y capital político, o bien como expresión de una barrera adicional que dificulta el acceso directo a la presidencia. Los datos disponibles no permiten zanjar esta pregunta de manera concluyente, por lo que se plantea aquí como una tensión abierta que merece ser explorada en futuras indagaciones.

Cabe llamar la atención sobre el hecho de que la distribución de los cargos entre los miembros del directorio depende de lo establecido en los estatutos sindicales, pudiendo definirse según la cantidad de votos obtenidos o mediante decisiones adoptadas por el directorio electo. En este contexto, resulta particularmente significativo que algunas dirigentas, aun contando con el respaldo electoral suficiente para acceder a la presidencia, opten por desempeñarse en cargos de menor exposición. Esta decisión suele justificarse por la percepción de no contar todavía con las competencias necesarias para asumir la presidencia o por una mayor afinidad con funciones como las de secretaria o tesorera. Los datos recabados sugieren que las mujeres se autoimponen estándares exigentes que, en ocasiones, les impiden acceder a la presidencia[7]. Esto indica que ampliar la presencia femenina en los espacios de representación sindical requiere no solo remover obstáculos externos, sino también modificar las condiciones simbólicas bajo las cuales una dirigenta se siente, o no, suficientemente preparada para ocupar un lugar de mayor visibilidad.

### 6.1.4. La primera negociación colectiva como hito

La primera negociación colectiva representa un hito en las carreras sindicales de las entrevistadas, al menos en tres sentidos distintos.

En primer lugar, como un umbral subjetivo, en el que se pasa desde la percepción de subordinación respecto del empleador, a una sensación de mayor equilibrio. Si la subordinación es lo que predomina en tanto socia, el equilibrio emerge como lo pro-

[7] Dado el diseño del estudio, no es posible afirmar que en el caso de los hombres tales estándares sean rebajados o estén ausentes.

pio de ser representante de un conjunto de trabajadores. En los relatos se describe explícitamente el paso desde sentirse en una posición de inferioridad a posicionarse "de igual a igual", o el logro de "perder el temor" a confrontar a una autoridad antes vista "muy arriba". Este tránsito se vive como empoderamiento personal, independientemente del resultado de la negociación.

En segundo lugar, la negociación representa un hito como adquisición de un saber técnico que se pone en juego en la mesa negociadora. En varios casos, las dirigentas resaltan el aprendizaje logrado como parte del proceso de preparación de la negociación colectiva en contraste con el nulo manejo que tenían cuando eran socias. La mayoría de las dirigentas describe su primera negociación como un terreno desconocido donde debían aprender "sobre la marcha" una multiplicidad de asuntos: cómo estructurar la negociación, cómo argumentar, qué margen tienen para conseguir lo que piden, entre otros. El nuevo conocimiento que algunas adquieren abarca temas legales, cifras económicas y la comprensión de cómo funciona financieramente la empresa, además de una serie de habilidades que van desarrollando con la ayuda de dirigentes más experimentados y/o asesores. El estudio personal, la capacitación y la asesoría externa emergen como formas de compensar la asimetría de poder. Aun así, en varios casos se reconoce que la contraparte empresarial condujo la negociación a su favor por tener más conocimiento y trayectoria.

En tercer lugar, la negociación representa un hito en tanto punto de partida de una trayectoria de creciente protagonismo. Para algunas dirigentas la primera negociación es vista como el inicio de una progresión dentro de la propia carrera sindical. Algunas describen el rol en esa primera instancia como más bien de observadora o "desde atrás", en contraste explícito con un rol más activo en la segunda negociación y de mayor protagonismo de cara a la tercera.

Una mirada de conjunto permite afirmar que la primera negociación colectiva funciona como un rito de paso en la carrera de las dirigentas sindicales. La negociación es el escenario en el que comienzan a convertirse en verdaderas dirigentas. Se trata de la instancia a partir de la cual dejan de sentirse como trabajadoras que ocupan un cargo en el directorio, para asumirse como verdaderas representantes de las bases, capaces de incidir en asuntos clave de las relaciones laborales. Este tránsito se da simultáneamente en tres planos: subjetivo, técnico y organizacional. Los relatos muestran que la primera negociación colectiva representa una experiencia de transformación que modifica simultáneamente la manera en la que se perciben a sí mis-

mas, los conocimientos con que ejercen la dirigencia y el lugar que ocupan dentro del sindicato. A partir de esta primera experiencia se inicia un proceso de fortalecimiento progresivo de capacidades que les permite avanzar hacia un ejercicio cada vez más autónomo y protagónico de la representación. De esta manera, la primera negociación puede interpretarse como el punto de inicio en la construcción de una identidad dirigencial que se va consolidando con la experiencia.

### 6.1.5. La oportunidad de formarse como dirigenta como hito

Como señala Gutiérrez (2010), en Chile, los dirigentes asumen responsabilidades sindicales sin tener mayor preparación, lo que vuelve difíciles los primeros años en la dirigencia. En este contexto, tener la oportunidad de formarse suele marcar una gran diferencia.

En este estudio, la mayoría de las entrevistadas relata haber tenido al menos una experiencia de formación sindical que la marcó. Se trata de cursos, charlas, seminarios, diplomados o encuentros de intercambio[8] en los que han tenido la oportunidad de abordar con distinto nivel de profundidad los conocimientos necesarios para desenvolverse como dirigentas. Algunas cuentan que han tenido pocas oportunidades de participar de estas instancias, mientras que otras, afirman que se están capacitando de manera constante. El financiamiento suele corresponder al sindicato, pero también hay ocasiones en las que la empresa o las mismas dirigentas asumen el costo.

En sus relatos, la capacitación no es un simple complemento de la experiencia dirigencial, sino un factor de transformación de sus carreras sindicales que contribuye a incrementar su autonomía, su capacidad de incidencia, la legitimidad de su liderazgo y, en definitiva, a dar mayor solidez a la forma en la que ejercen la representación. Los cursos les permiten desenvolverse con mayor seguridad frente a la empresa y disminuir la desventaja inicial con la que asumen la dirigencia.

En concreto, las entrevistadas describen instancias formativas que les permiten conocer mejor la legislación laboral, comprender el funcionamiento de la empresa, preparar técnicamente las propuestas de negociación colectiva, enfrentar reformas legales y dejar de depender completamente de asesores externos. Pero la formación

[8] Dos dirigentas relatan estar cursando un magíster en áreas relacionadas con su desempeño sindical: una en gestión en dirección de personas y gestión del talento, y la otra en administración en salud.

no se limita al conocimiento: también les ayuda a desarrollar habilidades de liderazgo clave para su desempeño. Entre otras, mencionan la comunicación efectiva, la escucha activa, la empatía, la oratoria, la conducción de reuniones, la construcción de acuerdos y el manejo de conflictos. Además, la formación amplía la mirada sobre el sindicalismo en la medida que les da la oportunidad de entrar en contacto con dirigentes de otras organizaciones, comparar distintas realidades laborales, descubrir maneras alternativas de abordar problemas similares e intercambiar estrategias. En varios relatos estos espacios de conversación e intercambio son considerados tan valiosos como las clases mismas.

Las entrevistadas trazan una importante distinción entre los cursos breves sobre temas puntuales y las instancias de formación que involucran más horas de dedicación y, usualmente, mayor profundidad en el tratamiento de los contenidos. Los cursos o charlas breves a los que han accedido son principalmente de la Dirección del trabajo; en cambio, las instancias de formación más extensas corresponden a diplomados o escuelas de formación sindical impartidos usualmente por universidades.

Se observan diferencias generacionales en el acceso a la capacitación, las que se vinculan estrechamente con la extensión de las carreras sindicales: quienes son más jóvenes y/o llevan menos tiempo en la dirigencia han tenido instancias de formación más escasas y breves, mientras que quienes llevan más tiempo han logrado acceder a una mayor diversidad de alternativas formativas sobre múltiples temas. Por otra parte, al diferenciar por ramas de actividad económica no se aprecian distinciones relevantes. Finalmente, se observan diferencias en el acceso a la capacitación entre dirigentas del nivel de base y del superior. Entre las dirigentas de base, cuatro no han tenido acceso a instancias de formación, mientras que entre las de nivel superior esta situación se limita a un solo caso. Las fuentes de capacitación también varían: las dirigentas de sindicatos de base acceden principalmente a cursos de la Dirección del Trabajo y de universidades, mientras que las de nivel superior, mencionan además cursos ofrecidos por federaciones, confederaciones o centrales sindicales.

Estos resultados sugieren que la Dirección del Trabajo cumple un rol central en este ámbito, particularmente en las etapas tempranas de la carrera sindical y en lo que respecta a la actualización normativa. Las organizaciones de nivel superior y las universidades constituyen también instancias formativas relevantes que suelen aportar una formación más integral.

Los antecedentes expuestos configuran una suerte de trayectoria formativa dentro de la carrera sindical: al inicio, el acceso se concentra en instancias breves y de bajo umbral de entrada, mientras que la profundización formativa, vía diplomados o escuelas sindicales universitarias, tiende a producirse en etapas más avanzadas. Esta trayectoria plantea una tensión: si la formación es, como sugieren los relatos, un factor que incrementa la autonomía y la legitimidad del liderazgo, entonces su distribución desigual por cohorte etaria podría estar reforzando, más que corrigiendo, las desventajas iniciales con las que las dirigentas más jóvenes asumen el cargo.

### 6.1.6. Proyección

Antes de cerrar la revisión de las carreras sindicales resulta relevante identificar cómo las dirigentas imaginan la continuidad de su trayectoria. Al ser consultadas sobre su proyección, las entrevistadas ofrecen miradas heterogéneas que dialogan con las preguntas acerca de la posibilidad de la continuidad y la progresión en sus carreras, pero que también se interrogan por lo que ellas pueden aportar a otras dirigentas. Para algunas, la proyección se plantea en términos de legado y transmisión de lo aprendido. Un segundo grupo manifiesta disposición a continuar en la dirigencia, pero evitando cargos de mayor jerarquía. Para un tercer grupo, la proyección se vincula con el interés de acceder a la presidencia. Un cuarto grupo se proyecta permaneciendo en la dirigencia sindical, sin manifestar una preferencia explícita por algún cargo en particular. Para un quinto grupo, finalmente, la continuidad o progresión aparece condicionada a factores externos a su propia voluntad, como la disponibilidad de un relevo generacional o las exigencias de la vida familiar. Así, antes que una proyección lineal y ascendente, orientada hacia mayores responsabilidades, lo que emerge de estos relatos es una pluralidad de formas de entender el futuro.

#### 6.1.6.1. Sentido de legado y transición para las nuevas generaciones

Algunas dirigentas formulan su proyección como el interés de dejar una huella, lo que involucra motivar a otros a participar, formar nuevos liderazgos o convertirse en un referente para otras mujeres. Antes que visualizar cargos futuros, su atención se concentra en buscar activamente la posibilidad de un recambio, inspirar a otras y transmitir lo aprendido. Este tipo de proyección aparece en especial, aunque no únicamente, entre aquellas dirigentas con una trayectoria extensa y que pertenecen a sectores feminizados.

*"Con sentido de legado: Siento la responsabilidad ética de transmitir lo aprendido, de acompañar a quienes recién comienzan en la dirigencia y de abrir espacios para que surjan nuevos liderazgos". (Entrevistada 15, Salud, 58 años, nivel de base).*

*"Me quiero volver a repostular a un tercer periodo, pero ese tercer periodo hacerlo de transición. (...) ¿Por qué? Porque creo que igual uno tiene que irle dando espacio a las otras generaciones, a las otras personas. O sea, eso es como mi ideal". (Entrevistada 32, Enseñanza, 43 años, nivel de base).*

#### 6.1.6.2. Freno ante la posibilidad de asumir la presidencia

Un grupo de entrevistadas expresa disposición a continuar en la dirigencia, pero explícitamente evita el cargo de presidenta. Asocian la presidencia con una carga psicológica y familiar mayor que la que se está dispuesta a asumir, con la necesidad de una experiencia que todavía no se alcanza o con el desarrollo de habilidades que se está en camino de adquirir:

*"Si llegase a salir de presidenta, créeme que estoy pensando en que lo voy a delegar (...) quiero estar un poco más tranquila psicológicamente porque si tú me preguntas que cómo me ha afectado a mí como mujer [ser presidenta], como persona, me ha afectado un poco psicológicamente y me afecta un poco el tema de mi familia". (Entrevistada 17, Manufactura, 56 años, nivel de base).*

*"Ahora, siendo bien sincera, yo creo que no [asumiría una presidencia]. No. No. Ser presidente igual es un cargo que, bueno, que es pesado. No. (...) no me veo todavía en una presidencia sindical. Yo creo que me falta todavía experiencia si llegase a alguna vez a asumir un cargo así". (Entrevistada 22, Minería, 37 años, nivel de base).*

> *"En la federación la verdad es que no me he planteado tener otro cargo. No, hasta el momento, no. Sí, porque siento que me falta mucho desarrollo y me falta mucho aprendizaje en el mundo sindical. Entonces, no tengo las herramientas como para poder, por el momento, tener como la ambición de tener otro cargo en la federación. Siento que me falta mucho aprendizaje" (Entrevistada 26, Manufactura, 35 años, nivel de base y superior).*

El freno ante la posibilidad de asumir un cargo de mayor jerarquía se relaciona tanto con la percepción de que se trata de un cargo exigente a nivel personal, como con la percepción de no contar con las competencias necesarias para asumir una responsabilidad que supone el despliegue de habilidades comunicacionales y de conducción específicas. Este freno autoimpuesto es más visible entre las entrevistadas más jóvenes y de sectores masculinizados, y se da tanto entre las dirigentas de base como entre las que han accedido al nivel superior.

#### 6.1.6.3. Interés por asumir posiciones de mayor visibilidad

En contraste con quienes evitan la presidencia, existe un tercer grupo que se proyecta liderando un sindicato o integrando el directorio de una federación. A diferencia del grupo anterior, aquí el umbral de preparación percibida no aparece como obstáculo, sino como algo ya superado o en vías de resolverse.

> *"Sí, [me atrevería a ser presidenta] porque ya le perdí el miedo". (Entrevistada 33, Minería, 29 años, nivel de base).*

> *"Me gustaría ser presidenta y lograr ese tipo de presidencia más comunicativa, más participativa con los socios y las socias". (Entrevistada 21, Manufactura, 43 años, nivel de base).*

> *"Yo quiero llegar a ser la presidenta del sindicato. Esa es mi proyección. Porque siento el apoyo de mis compañeros y siento que estoy preparándome para eso. De hecho, me dicen 'mi presi'". (Entrevistada 26, Manufactura, 35 años, nivel de base y superior).*

*"Sí, me gustaría [ser presidenta de la federación]. Encuentro que eso sería un desafío enorme. Hoy digo que no, hoy, pero sí, yo me veo liderando una federación a futuro, sí. Sí, sí, sí lo veo. No por el hecho de ser mujer, sino porque veo que hay una necesidad, hay una necesidad de descifrar lo que significa una buena relación entre empresa corporativa y una federación, que creo que hoy no está equilibrada". (Entrevistada 31, Manufactura, 39 años, nivel superior).*

Lo usual es que proyectarse como presidenta de una organización se plantee en un horizonte de mediano plazo, no como algo inmediato. Llama la atención que algunas vinculan la posibilidad de acceder a la presidencia con un propósito de cambio específico, como construir una conducción más participativa o conseguir que la federación mantenga una relación equilibrada con la empresa.

En este grupo que manifiesta un interés explícito en liderar sus organizaciones prevalecen las entrevistadas de sectores masculinizados y de la cohorte más joven e intermedia.

#### 6.1.6.4. Permanecer en la dirigencia sindical, sin preferencia explícita por algún cargo

Un cuarto grupo de dirigentas manifiesta interés por continuar en la dirigencia sindical, pero no expresa una preferencia por algún cargo en particular. Se trata de mujeres que destacan lo mucho que les gusta el trabajo sindical, que manifiestan satisfacción por lo conseguido hasta ahora e interés por seguir aportando a sus organizaciones. Además, aunque plantean su continuidad supeditada al apoyo de las bases, manifiestan cierta confianza en que recibirán el respaldo electoral necesario.

*"Como creo que todavía tengo cosas que poder entregarle a la organización sindical, así que me proyecto de una buena manera, me voy a volver a postular como dirigente sindical. Creo que hoy día, con mis tres y este sería un cuarto periodo que tendría, soy reconocida por mis pares y por mi trabajo, tanto en la federación como en la organización sindical. Así que me gusta lo que hago y espero que la gente también valore eso y me siga eligiendo". (Entrevistada 19, Salud, 40 años, nivel de base y superior).*

> *"Me proyecto siempre activa, siempre activa. Yo creo que esta ha sido una veta que sí, a mí me ha gustado mucho, mi abuelo fue sindical, mi mamá fue dirigente. Entonces, yo siempre me sentí muy parte del sindicato". (Entrevistada 25, Enseñanza, 54 años, nivel de base y superior).*

> *"Yo creo que este momento sí [iría a la reelección], pero todavía nos queda tiempo. (...) igual uno no sabe lo que pueda pasar. (...) Entonces por el momento, yo seguiría, si es que la gente me elige". (Entrevistada 30, Salud, 34 años, nivel de base).*

Cabe destacar que para algunas dirigentas su proyección no es personal solamente, sino que involucra al equipo con el que han trabajado en el directorio:

> *"Yo postularía nuevamente con mi equipo (...). Y en este momento, humildemente, con la con la opinión que tenemos, yo creo que vamos a volver a salir. Entonces, yo me proyecto cuatro años más". (Entrevistada 16, Minería, 58 años, nivel de base).*

> *"Lo hablamos el otro día con el directorio [de la federación] y yo creo que sí me voy a volver a repostular, no sé si al mismo cargo". (Entrevistada 23, Salud, 46 años, nivel de base y superior).*

#### 6.1.6.5. Continuidad o progresión condicionada a factores externos

En un quinto grupo, la permanencia o progresión en el cargo aparece supeditada a factores externos. Por una parte, hay quienes plantean que su eventual continuidad responde más a la ausencia de otras personas dispuestas a asumir el cargo que a un deseo de proyección personal. Esta postura se da especialmente entre quienes pertenecen a la generación mayor.

> *"Yo quiero retirarme en este período. Es como mi primera opción. El problema que nosotros vemos en esto es que no tenemos gente que se postule a la directiva sindical, porque yo digo que nuestros socios son gatitas y gatitos de chalet". (Entrevistada 2, Salud, 66 años, nivel de base y superior).*

Por otra parte, existe un grupo que visualiza el futuro condicionado por factores familiares y personales. La proyección sindical se piensa en relación con otras etapas o proyectos de vida (tener hijos, la crianza, la edad de jubilación) que actúan como límites concretos a la disposición de avanzar en la carrera sindical.

> *"[El año] antepasado, me ofrecieron en [la confederación] incorporarme, no me acuerdo qué cargo era. Pero yo tenía que viajar a España. Y ahí fue mi tope, porque yo dije: '¿Qué hago con los niños?' Entonces, yo dije: 'No'". (Entrevistada 28, Manufactura, 32 años, nivel de base).*

> *"Yo seguiría siendo siempre dirigente sindical, pero también tengo otras metas, como, por ejemplo, ser mamá, si es que llego a tener, si es que lo puedo conseguir, o escalar más allá: la política también me gusta". (Entrevistada 9, Salud, 32 años, nivel de base).*

Por último, se identifica un caso en el que, por estatuto, la dirigenta termina su período sin posibilidad de reelección. Aunque se trate de un único caso, resulta conceptualmente interesante porque representa un límite organizacional a la carrera sindical, no biográfico ni relacional.

Lo que estos relatos sugieren es que la proyección de las dirigentas rara vez se plantea en términos de simple deseo o rechazo hacia el liderazgo. Con pocas excepciones, existe una disposición de fondo a continuar, sea liderando, acompañando o simplemente permaneciendo activa, pero esa disposición se ve mediada por ciertas condiciones de base. La pregunta relevante no es, entonces, si ellas quieren seguir liderando, sino bajo qué condiciones ese querer se vuelve sostenible.

Un segundo hallazgo es que la proyección rara vez se organiza según una lógica de ascenso individual. Ideas como el legado, o la proyección planteada más en términos de equipo que de aspiración personal, hablan de un imaginario relacional del liderazgo, construido en torno al acompañamiento, la cercanía con las bases y la transmisión intergeneracional de saberes. Incluso entre quienes expresan un interés explícito por la presidencia, esta lógica relacional está presente: la aspiración rara vez se formula como un fin en sí mismo, sino que aparece asociada a un propósito específico. En estos casos, se aspira a la presidencia no tanto como posición de estatus, sino como plataforma para un modo particular de ejercer el liderazgo.

Un tercer elemento a destacar es que el freno y el interés explícito hacia la presidencia convergen en un mismo perfil, el de dirigentas de sectores masculinizados. Esto sugiere que el umbral de preparación percibida opera como una bifurcación: unas lo experimentan como un obstáculo que las mantiene alejadas de la presidencia, mientras que otras lo dan ya por superado y se proyectan activamente hacia ese cargo. Esta bifurcación podría estar señalando la existencia de otros factores que inclinan a un mismo perfil de dirigentas hacia uno u otro desenlace, y que ameritarían una exploración más detallada en investigaciones futuras.

Los hallazgos de este apartado indican que la carrera sindical de las mujeres no se trunca por falta de vocación, sino que se despliega bajo una trama de condiciones materiales, familiares y organizacionales que rara vez son neutras al género. Comprender la proyección de estas dirigentas exige, entonces, no solo preguntar hacia dónde se imaginan a sí mismas, sino identificar qué condiciones estructurales, y bajo qué costos diferenciados, habilitan o restringen ese horizonte.

Considerado en su conjunto, este recorrido por las carreras sindicales de las entrevistadas revela una trayectoria que rara vez responde a una ambición inicial explícita. La afiliación suele obedecer a razones instrumentales y la llegada al directorio, a un llamado externo más que a una búsqueda personal de poder. Sin embargo, a partir de la primera negociación colectiva y de las oportunidades de formación que se suceden a lo largo de la carrera, ese ingreso inicialmente reactivo da paso a un ejercicio cada vez más autónomo, deliberado y protagónico del liderazgo. Lejos de la pasividad que podría sugerir un origen externamente activado, las dirigentas construyen sus carreras a través de una agencia sostenida que se despliega en el tiempo y que se expresa tanto en las decisiones que toman como en la forma en que ejercen la representación.

A lo largo de los seis apartados de este capítulo emerge, además, un hilo que atraviesa distintos momentos de la carrera: la existencia de un umbral subjetivo de preparación percibida que condiciona el acceso a posiciones de mayor jerarquía. Este umbral aparece primero en la elección entre cargos, cuando dirigentas con respaldo electoral suficiente para la presidencia optan, aun así, por posiciones de menor exposición y, luego, en la proyección hacia la presidencia, donde un mismo perfil de dirigentas se divide entre quienes lo experimentan como freno y quienes ya lo dan por superado. Que este umbral se repita en distintos momentos de la trayectoria sugiere que se trata de una tensión estructurante que acompaña a las mujeres a lo largo de su carrera, y que, leída desde una perspectiva de género, no puede desligarse de las condiciones

materiales, familiares y organizacionales bajo las cuales ejercen su liderazgo. Comprender esta tensión en toda su complejidad exige adentrarse también en los obstáculos que las dirigentas debieron enfrentar y que en ocasiones continúan enfrentando en el ejercicio de su trabajo sindical.

## 6.2. Obstáculos

Los obstáculos que enfrentan las dirigentas sindicales al asumir y ejercer sus cargos se articulan en torno a cinco grandes ejes. El primero es la llamada triple jornada: la coexistencia y superposición del trabajo remunerado, la actividad sindical y las tareas domésticas y de cuidado. El segundo refiere a las tensiones que surgen en la relación con las propias bases sindicales. El tercer obstáculo dice relación con la asimetría de poder frente al empleador. El cuarto, remite a la necesidad de construir legitimidad frente a un entorno que, especialmente en sectores masculinizados, tiende a cuestionar la autoridad femenina. El quinto obstáculo dice relación con el desconocimiento inicial respecto de las funciones, responsabilidades y alcances del liderazgo sindical.

### 6.2.1. Triple jornada y sobrecarga de tiempo

Este es uno de los obstáculos más presentes en los relatos y apunta a la dificultad para equilibrar el trabajo formal, la dirigencia sindical y la vida personal y familiar. Muchas veces las tareas sindicales se desarrollan fuera del horario laboral, en la noche o los fines de semana, lo que genera una sensación de permanente sobrecarga, que es coherente con la noción de "institución voraz" (Franzway, 2000). Así, la jornada se extiende haciendo que perciban que "faltan horas" para hacer lo que se requiere o que tengan la sensación de querer "estirar el tiempo" para cumplir con todo:

> *"Cuando uno se va dando cuenta de lo importante de este trabajo, te vas dando cuenta que te faltan horas y vas a ir ocupando tiempo de tu vida diaria para poder hacer este tipo de trabajo que a uno le gusta". (Entrevistada 19, Salud, 40 años, nivel de base y superior).*

> *"Uno de los grandes desafíos ha sido complementar mi vida personal con el mundo sindical. Yo soy mamá y tengo tres niños. (...) Nosotros, los dirigentes, somos trabajadores 24/7 (...) Muchas veces uno llega a la casa y desde la casa sigue trabajando en el mundo sindical". (Entrevistada 26, Manufactura, 35 años, nivel de base y superior).*

La distribución desigual de las responsabilidades de cuidado se suma a un rol dirigencial especialmente exigente, dado que, como muchas lo expresan, es 24/7. Esta sobrecarga tiene efectos concretos: cansancio y estrés, sensación de estar siempre "llegando tarde" o "no alcanzando", y dificultad para descansar o desconectarse. Algunas entrevistadas hablan incluso de riesgo de agotamiento o de sentirse emocionalmente superadas. Así, por ejemplo, una de las entrevistadas remarca lo difícil que es cumplir con los tres roles sin llegar al límite:

> *"Es tan difícil conjugar lo profesional, lo sindical y lo personal, sin terminar enferma de los nervios o con burnout". (Entrevistada 11, Enseñanza, 56 años, nivel de base).*

Una dirigenta de la Manufactura vincula explícitamente esta sobrecarga con la desigual distribución del trabajo de cuidado y con el techo de cristal:

> *"Esta carga, la doble presencia, las reuniones fuera del horario y cómo pues tiene que conversar con lo que es tu liderazgo femenino para ser como validado en cierto modo, o sea, todo esto son barreras invisibles o este techo de cristal que siempre hablamos que se genera para poder llegar a estos cargos dirigenciales quizás como más altos donde te involucren un compromiso mayor". (Entrevistada 7, Manufactura, 45 años, nivel de base y superior).*

El estudio permite constatar la existencia de distintas modalidades de uso de las horas sindicales legalmente disponibles. Así, por ejemplo, algunas dirigentas cuentan con un día a la semana o de horas distribuidas en distintos días a la semana, mientras que otras se encuentran "liberadas", disponiendo de toda su jornada para el trabajo sindical. Una situación menos favorable es la que viven aquellas que restringen al

mínimo el uso de las horas sindicales a las que tienen derecho por considerar que la naturaleza de su trabajo les exige estar presente (como es el caso de algunas profesoras) o porque, dado que no son horas remuneradas por el empleador, no les conviene hacer uso de ellas; en estos casos, destinan parte de su tiempo personal para las labores sindicales.

Por otra parte, la tensión entre la disponibilidad permanente hacia los socios y las obligaciones laborales obliga a las dirigentas a redistribuir continuamente su tiempo y atención:

> *"Todos los socios quieren que les resuelvan sus problemas y sus dudas ahora ya. Y no siempre se puede. Porque nosotros, como dirigentes, todos los de este sindicato trabajamos. No hay ninguno que esté liberado". (Entrevistada 1, Salud, 46 años, nivel de base).*

Solo algunas dirigentas, tras experimentar los costos familiares y personales de esta disponibilidad total, han logrado ponerle límites, organizando turnos con el resto del directorio. Este es el caso de una dirigenta de la Minería:

> *"Andamos los cinco 24/7 de lunes a lunes. Entonces, ¿qué dijimos hace un tiempo? De lunes a viernes estamos las 24 horas disponibles, los cinco dirigentes, pero el fin de semana vamos a hacer turnos". (Entrevistada 22, Minería, 37 años, nivel de base).*

El desafío de compatibilizar la dirigencia con las responsabilidades de cuidado está presente en el relato de la mayoría de las dirigentas que son madres. La fórmula a la que suelen llegar es resguardar el tiempo familiar aun a costa de reducir su propio descanso.

### 6.2.2. Tensiones con las bases: demandas, baja participación e incomprensión

Las dirigentas enfrentan elevadas expectativas por parte de las bases, quienes suelen esperar soluciones rápidas y favorables. Sin embargo, buena parte de los resultados esperados dependen de procesos largos, negociaciones complejas o restricciones que escapan a su control. Esta distancia entre expectativas y posibilidades reales, invisible para las bases, pero muy patente para las dirigentas, genera en ellas frustración y desgaste emocional. Varias entrevistadas señalan que los socios no siempre comprenden el trabajo que hay detrás de cada logro ni las limitaciones que experimenta la dirigencia para conseguirlos.

> *"Yo no espero que sean eternamente agradecida de mí, pero de repente por más que tú luchas por algo, si no se lo consigues al cien como ellos querían, es como 'ay, ustedes no sirven para nada'. (...) Como que más que dificultad como que te baja, te desmoraliza". (Entrevistada 1, Salud, 46 años, nivel de base).*

Esta incomprensión coexiste con bajos niveles de participación de las bases. Esto se expresa en escasa asistencia a asambleas, poca disposición a colaborar en tareas sindicales de manera permanente, dificultad para conformar comisiones y, en algunos casos, falta de candidaturas para la renovación del directorio. Las dirigentas perciben que es muy difícil lograr la participación de las bases, incluso en tareas sencillas. Esto hace que se intensifique el esfuerzo que deben destinar a las labores sindicales y que muchas tareas que podrían ser compartidas recaigan exclusivamente en ellas. Así, la falta de participación no es solamente una dificultad organizacional en sí misma, sino que agrava la sobrecarga de trabajo ya existente, dificulta implementar iniciativas y genera frustración entre las dirigentas, quienes sienten falta de apoyo.

Una arista distinta, que expresa la complejidad de las relaciones entre el directorio sindical y las bases, es la de la incomprensión y desconfianza. Es el caso de una dirigenta que relata una experiencia de duro escrutinio asociado al manejo de los recursos sindicales:

> *"Nosotros repartimos unas gift card de regalo a los socios y no les gustó el monto. Entonces ahí empezó el problema. Porque ¿y a dónde está la plata? La plata está, les mostramos las cuentas (...) Y dijeron: '¿y la plata entonces que falta?' (...) Dije: 'No es falta [de] plata, la plata está'. Pero ellos quedaron con que falta plata. Entonces empezaron con que nos habíamos robado la plata". (Entrevistada 28, Manufactura, 32 años, nivel de base).*

Otra arista de la incomprensión de los socios se vincula con el tema de la triple jornada que enfrentan las dirigentas. Una de ellas la grafica del siguiente modo:

*"Muchas veces no se entiende que una mujer tiene más (...) trabajo que un hombre, porque una mujer aparte del trabajo del laboral tiene trabajo en la casa. Muchas veces tiene que llegar a la casa, hacer las cosas de la casa, ver los niños, cocinar para el otro día, hacer una agenda súper larga en la casa y aparte de eso tiene que cumplir funciones sindicales y tiene que cumplir funciones laborales. Entonces, tiene que complementar todo y muchas veces no se entiende. Y me ha pasado que en muchos casos a lo mejor un socio dice: 'Pero si llegó a la casa. ¿Y por qué no me puede responder, si está en la casa?'. (...) Y muchas veces no se entiende eso porque no está, a lo mejor, la visión para entender que uno como mujer tiene más allá que el mundo laboral. Y no se entiende, muchas veces no se entiende". (Entrevistada 26, Manufactura, 35 años, nivel de base y superior).*

### 6.2.3. Asimetría frente al empleador

El tercer obstáculo remite a la relación con el empleador, marcada por una asimetría de poder que las dirigentas deben aprender a gestionar desde el inicio de sus carreras. El comienzo suele estar marcado por el temor inicial que surge de la inexperiencia, la falta de claridad respecto de hasta dónde llegan sus propias atribuciones y el desconocimiento de la manera apropiada de exigir derechos frente a quienes ocupan cargos jerárquicos. Toparse con autoridades percibidas como autoritarias o poco receptivas acentúa esta incertidumbre inicial.

*"La dificultad que tiene un sistema totalmente asimétrico en Chile, en el mundo, entre el empleador y el trabajador que se suma además a una dificultad particular que hemos tenido nosotros en este sindicato y en este colegio que es la mala relación con el empleador, la mala voluntad del empleador, el hecho que el empleador piense como un patrón de fundo y quiera ponerte la pata encima en cualquier cosa". (Entrevistada 8, Enseñanza, 43 años, nivel de base y superior).*

Con el tiempo, el aprendizaje se traslada hacia el desarrollo de autonomía frente al poder empresarial. Algunas dirigentas destacan la importancia de aprender a defender posiciones propias frente a intentos de presión para que la acción sindical se alinee con los intereses de la empresa:

> *"El otro desafío que yo veo es el dirigente que, no sé cómo explicarlo, que no se deja manipular. Porque a mí me han intentado manipular para que yo direccione todo en el bienestar de la empresa". (Entrevistada 31, Manufactura, 39 años, nivel de base y superior).*

Ante el obstáculo de la asimetría frente el empleador, las dirigentas identifican varios desafíos: aprender a comunicarse cotidianamente con la contraparte, comprender las dinámicas organizacionales y conseguir reconocimiento como interlocutoras válidas en los espacios de toma de decisiones. En conjunto, los relatos describen una transición desde una posición inicial de inseguridad o subordinación hacia una relación más equilibrada entre el directorio sindical y la empresa, un proceso que las propias dirigentas viven como empoderamiento personal.

### 6.2.4. Machismo y deslegitimación del liderazgo femenino

Un cuarto obstáculo se vincula con la necesidad de construir legitimidad. Las mujeres no solo ejercen sus cargos: son exigidas a demostrar ante otros que poseen las competencias necesarias para hacerlo. Ganar credibilidad, empoderarse del rol dirigencial y validar su liderazgo ante el empleador, ante los demás integrantes del directorio y ante las bases son desafíos recurrentes. En el caso de quienes se desenvuelven en medios masculinizados, esta necesidad de validación suele ir acompañada de la exigencia de demostrar que son competentes y que no ocupan el cargo únicamente por aplicación de la cuota de género.

Las entrevistadas describen contextos en los que algunos hombres monopolizan la palabra, minimizan sus aportes y ponen en cuestión sus capacidades. Prácticas de deslegitimación como interrumpir el turno de habla, ignorar intervenciones, subvalorar opiniones, manifestar comentarios sexistas y excluirlas de espacios de decisión ilustran cómo el machismo opera en los espacios sindicales, tanto en la interlocución con el empleador como en la cotidianeidad del trabajo del directorio.

*"Siempre los hombres se imponían sobre lo que nosotras declarábamos. Entonces, de repente, las bromas: 'no, si ustedes están para limpiar la casa'. Y me sentía como el adorno". (Entrevistada 20, Minería, 48 años, nivel de base y superior).*

*"La cultura machista en el rubro minero, el que la mujer tiene que siempre estar constantemente, yo creo, demostrando que sí puede, eso yo creo que es una las mayores dificultades. Aparte que como somos tan poquitas dirigentes sindicales, yo no conozco en algún directorio que hay dos mujeres". (Entrevistada 22, Minería, 37 años, nivel de base).*

Los estereotipos sobre el liderazgo femenino se dan tanto en sectores masculinizados como feminizados. Así, por ejemplo, una dirigenta de la Minería relata cómo, por ser mujer, los argumentos técnicos que aportaba en la mesa negociadora eran abordados desde la emocionalidad, en tanto que una entrevistada del sector Enseñanza describe el "ninguneo" sutil que experimenta cuando los hombres se agrupan y minimizan lo que ella plantea:

*"Esa dificultad que en la mesa [negociadora] también la viví, que la estrategia un poco de la compañía era todo el rato como apelar a la emocionalidad, como no es que esto no, no es tan técnico, es más emocional, como por ser mujer. Tuve que defender mucho eso (...) O sea, yo sabía que yo no estaba dando argumentos emocionales, más bien técnicos, pero sí lo trataban de abordar de ese lugar, como llevarme hasta ahí constantemente y yo creo que eso pasa por el lado de la compañía y también por el lado de los propios pares dirigentes (...) Hay un avance como en 'Sí, incluyamos a mujeres, sí, trabajemos con ellas', pero el mandato y las voces importantes, tanto en las federaciones como en la presidencia y el sindicato, siguen siendo masculinas". (Entrevistada 34, Minería, 32 años, nivel de base).*

> *"He sentido el ninguneo como de ser mujer. Como que el hombre cuando está aclanado, cuando hay dos o tres más se sienten como con la autoridad de hacerte sentir así, pequeña, muy sutilmente: 'Sí, pero bueno, ya. Después lo vemos'. Así como que lo que tú estás diciendo no tiene importancia". (Entrevistada 12, Enseñanza, 57 años, nivel de base).*

Una dirigenta de la Manufactura con nueve años de trayectoria observa que el desafío de construir legitimidad en un entorno machista no desaparece con el tiempo:

> *"Este desafío se mantiene, o sea, la validación de nosotras, de las mujeres que estamos dentro de la dirigencia sindical, aún tiene que ser como comprobada (...) la mujer tiene que hacer su trabajo y además validarle a los demás de que tú eres buena o que tú tienes los conocimientos. Siempre uno está en una constante prueba de que efectivamente [sabe], no como que el hombre, lo da por hecho de que el conocimiento lo tiene, la mujer siempre tiene que validarlo". (Entrevistada 7, Manufactura, 45 años, nivel de base y superior).*

El género aparece, así, como una dimensión que atraviesa y estructura la experiencia dirigencial: incide en cómo las mujeres se relacionan con sus pares y las bases, y en cómo construyen autoridad. La autoridad sindical femenina requiere ser probada continuamente, tanto para quienes inician la carrera como para quienes cuentan con años de trayectoria.

### 6.2.5. Ejercer el cargo sin tener formación previa

El acceso a la dirigencia sindical suele producirse sin que existan instancias sistemáticas de preparación previa para desempeñar el cargo. Como lo expresa una de las entrevistadas:

> *"En general nadie tiene formación como para ser dirigente sindical. No se enseña en el colegio, no se enseña, nadie te enseña". (Entrevistada 16, Minería, 58 años, nivel de base).*

La ausencia de formación para ejercer el rol para el que han sido electas constituye un desafío e impulsa la búsqueda activa de apoyo.

*"Para mí fue como un desafío grande porque yo sentía que podía hacerlo, pero no tenía la experiencia. Y tampoco tenía conocidos en el mundo [sindical], así como que haya sido dirigente. Todo esto fue nuevo para mí". (Entrevistada 4, Manufactura, 46 años, nivel de base).*

*"Primero [fue un desafío] el que no sabía nada de la parte sindical, no tenía la menor idea de lo que era, tuve que arrimarme harto a los más antiguos de los dirigentes, entré a la escuela sindical de la Universidad de Chile, me empecé a formar". (Entrevistada 15, Salud, 58 años, nivel de base).*

Puesto que lo habitual es comenzar la carrera sindical sin formación, llama positivamente la atención el caso de un sindicato que, por estatuto, exige que quienes postulan a cargos de representación cuenten con un curso de formación sindical.

Observando estos obstáculos de manera conjunta puede verse que algunos son manifestaciones específicas de desigualdades de género que el cargo dirigencial en ocasiones intensifica. La triple jornada, por ejemplo, no es un problema que surja con la dirigencia: es la sobrecarga de cuidados que ya recae desproporcionadamente sobre las mujeres, a la que la dirigencia simplemente agrega una nueva esfera de responsabilidad. De modo similar, la necesidad de construir legitimidad frente al machismo no es un desafío técnico propio del rol, sino la traducción, al espacio sindical, de un cuestionamiento de la autoridad femenina.

Esta lectura permite proponer una distinción entre dos tipos de obstáculos. Por un lado, obstáculos propios del rol: la asimetría de poder frente al empleador, las tensiones con las bases y la falta de formación previa son dificultades que, en principio, enfrentaría cualquier persona, hombre o mujer, al asumir un cargo de representación sindical. Por otro lado, existen obstáculos que son específicos de género: la triple jornada, y el machismo y la deslegitimación, que, según relatan las entrevistadas, se vinculan con el hecho de que quien ejerce el cargo sea mujer. Esta distinción es relevante porque sugiere que una parte de lo que las entrevistadas experimentan como "el costo de ser dirigenta" es, en realidad, el costo de ser mujer en un espacio de poder que históricamente se ha organizado en torno a la presencia y disponibilidad masculina.

Esta distinción no debe leerse como una separación tajante ya que los propios relatos muestran que ambos tipos de obstáculos se entrelazan y se potencian mutuamente. La asimetría frente al empleador, por ejemplo, se agrava cuando éste o los propios pares del directorio ponen en duda la legitimidad de una dirigenta por su condición de mujer. La falta de formación previa, un obstáculo en principio neutro al género, adquiere un peso distinto cuando se combina con la exigencia adicional de que las mujeres deban demostrar constantemente que están a la altura del cargo, incluso una vez adquirida la experiencia.

Por otra parte, al diferenciar según cohortes de edad, se aprecia que en la cohorte más joven el obstáculo más mencionado son las tensiones con las bases, obstáculo que también es preponderante en la cohorte intermedia en conjunto con la triple jornada y sobrecarga de tiempo; en cambio, en la cohorte mayor las tensiones con las bases pierden peso en favor de la triple jornada y sobrecarga de tiempo. Al contrastar entre dirigentas de sectores feminizados y masculinizados puede advertirse que en el primer caso sobresale la mención a la triple jornada y sobrecarga de tiempo, mientras que en el segundo caso adquiere relevancia el machismo y deslegitimación del liderazgo femenino, seguido por las tensiones con las bases. Por último, los obstáculos más presentes entre las dirigentas de base son las tensiones con las bases, lo que contrasta con la mayor importancia de la triple jornada y sobrecarga de trabajo entre las dirigentas de nivel superior.

El contraste sectorial muestra cómo los obstáculos específicos de género se expresan de manera distinta según el contexto. En sectores masculinizados, el costo de género se manifiesta principalmente como necesidad de validación frente a un entorno que cuestiona la autoridad femenina; en sectores feminizados, en cambio, se expresa más bien como sobrecarga de cuidado, posiblemente porque estos rubros (Salud, Enseñanza) ya exigen de por sí una alta disponibilidad laboral, que se suma a las responsabilidades domésticas y sindicales. Por otra parte, puede plantearse como hipótesis que las tensiones con las bases dominan entre quienes ejercen a nivel de sindicato precisamente porque su vínculo con los socios es directo y cotidiano, lo que las expone de manera más inmediata a la brecha entre expectativas y resultados descrita anteriormente. En contraposición, la triple jornada y la sobrecarga de tiempo podrían cobrar mayor relevancia entre las dirigentas de nivel superior porque asumir responsabilidades en una federación o confederación no reemplaza las exigencias del cargo de base, sino que las acumula, sumando instancias de coordinación interorganizacional, viajes y reuniones adicionales a una carga que ya existía.

Leídos en conjunto, estos hallazgos permiten anticipar que el desgaste acumulado de enfrentar simultáneamente barreras del cargo y barreras específicas de género no es gratuito. Como se examina en el apartado siguiente, este cúmulo de obstáculos contribuye a explicar por qué la posibilidad de renunciar aparece como una idea tan recurrente entre las dirigentas entrevistadas.

## 6.3. La posibilidad de renunciar

Según datos de los registros administrativos de la Dirección del Trabajo correspondientes a 2025, la renuncia antes de finalizar el mandato es un camino que el 8% de los y las dirigentes sigue. Durante ese año, 3.352 personas decidieron renunciar, 1.383 mujeres y 1.969 hombres. Si estas cifras se ponen en relación con el total de dirigentes sindicales con cargos vigentes ese año, es posible advertir que entre las mujeres la opción de renunciar es levemente más frecuente: el 9% de las mujeres y el 7% de los hombres decidieron renunciar en 2025.

Resulta significativo observar que la mayoría de las dirigentas que participó en el estudio consideró la renuncia en algún momento de su trayectoria. Específicamente, 22 de las 34 entrevistadas evaluaron esta posibilidad en distintas etapas de sus carreras. Once de ellas pertenecen a sectores feminizados y otras 11, a sectores masculinizados, sobre un total de 17 en cada sector. En cada cohorte etaria la mayoría expresa haber tenido la intención de renunciar: 8 de 11 en el segmento más joven, 8 de 14 en el segmento intermedio y 6 de 9 en el de mayor edad. Entre las dirigentas del nivel de base la mayoría pensó en renunciar (15 de 21), mientras que entre las dirigentas de nivel superior 7 de 13 lo hicieron. En conjunto, estos resultados sugieren que la ideación de renuncia no constituye un fenómeno de nicho, propio de un perfil particular de dirigenta, sino una experiencia mayoritaria y transversal entre las dirigentas entrevistadas.

Las razones que impulsan a estas dirigentas a buscar el término anticipado de su mandato son diversas y, en muchos casos, convergen varias motivaciones de manera simultánea. A continuación, se explican aquellas que recibieron más menciones, ordenadas según su frecuencia.

### 6.3.1. La dificultad de compatibilizar la dirigencia con la vida personal, familiar y laboral

De acuerdo con las entrevistadas, el ejercicio del cargo dirigencial se caracteriza por un alto nivel de exigencia, particularmente debido a su coexistencia con las responsabilidades asociadas al trabajo remunerado y a la vida familiar. Esta superposición de demandas genera, con frecuencia, una sensación de tensión derivada de la necesidad de responder simultáneamente a múltiples roles y expectativas. En este contexto, la posibilidad de renunciar emerge cuando las dirigentas perciben dificultades para equilibrar las distintas esferas de su vida.

> *"Bueno, más que nada fue como un colapso personal en el cual todavía yo no equilibraba, no equilibraba el hecho de estar trabajando, ser dirigenta, mi descanso, mi vida familiar. En eso más que nada fue como al año y medio del cual yo llevaba como dirigente (...) mi familia me preguntó: 'Pon en una balanza, arma tus tiempos, arma tu horario, también comunícalo que no todo es sindicato, que también tienes una vida personal detrás de ellos y de alguna manera te vas a arreglar'. Y, bueno, lo hice así, pude establecer límites, mi tiempo, con mis demás dirigentes dividimos responsabilidades. Entonces, ahí ya fue como, no, continuamos. Estamos en esto y vamos a seguir en esto". (Entrevistada 33, Minería, 29 años, nivel de base).*

Algunas entrevistadas señalaron que, tras experimentar una sensación de agotamiento y encontrarse al límite de sus capacidades emocionales, optaron por mantenerse en el cargo una vez que desarrollaron estrategias para gestionar de mejor manera sus responsabilidades. Entre estas estrategias destacaron el establecimiento de límites claros a las bases, la redistribución de tareas al interior del directorio y la reorganización de sus tiempos, medidas que les permitieron reducir la sobrecarga y sostener su participación sindical.

### 6.3.2. El deterioro de la salud mental

Las entrevistadas describen un progresivo agotamiento psicológico como consecuencia de la responsabilidad permanente que supone su cargo. No se trata solo del tiempo que exige la actividad sindical, sino de la imposibilidad de desconectarse de los problemas de los trabajadores. Cuentan que reciben consultas en todo horario, que son llamadas a intervenir en conflictos que exceden lo estrictamente laboral y sienten que el ejercicio de su cargo exige estar siempre disponible. La manera en la que se refieren a este deterioro ("cansancio", "agobio", "estrés", "carga mental" o incluso "colapso") muestra la intensidad con la que experimentan la sobrecarga.

> *"Muy estresada, muy agobiada, muy agobiada, estaba influyendo mucho en mi vida personal y en mi vida laboral". (Entrevistada 9, Salud, 32 años, nivel de base).*

Frente a esta sobrecarga se aprecian dos respuestas. La primera, es escuchar a la familia y parejas, quienes las instan a ponerle límites al trabajo sindical. La segunda, es asumir que, de renunciar, no habría otras personas interesadas en asumir el relevo y que, por lo tanto, es preferible continuar un periodo más para evitar que el sindicato desaparezca.

> *"En este último periodo yo lo hubiese abandonado, pero no había nadie más que quisiera seguir y dijimos, 'Ya, quedémonos otro periodo más'. Claro, porque la gente en realidad, mira, la gente está como conforme (...) 'No, no se pueden ir, que nosotros hemos logrado cosas con ustedes'. (...) pero obviamente estoy cansada, yo como que quiero llegar un día acá y ser como la profe nomás, como no, porque cualquier cosa que pase es como no sé, una persona que vio algo me va a avisar: 'Oye, yo te quiero contar porque quiero que sepas porque como tú eres la presidenta' y cosas que a lo mejor no tengo ni siquiera que enterarme porque no son sindicales, son como relacionales, pero nos enteramos de todo, hasta problemas familiares, de todo. Entonces como en eso es como es desgastante porque yo soy profe jefe que además tengo esa responsabilidad, profe de asignatura, otra responsabilidad, entonces más encima como estar atendiendo adultos en definitiva como a necesidades extrasindicales, no laborales, es como un poco agotador". (Entrevistada 3, Enseñanza, 53 años, nivel de base).*

### 6.3.3. Las críticas, exigencias y desconfianza de las bases

Varias dirigentas relatan que, especialmente durante los primeros meses, les resultaba difícil enfrentar las constantes críticas de las bases y que esto las condujo a pensar en abandonar el cargo. En estos casos, las bases sindicales emergen como un actor colectivo que frecuentemente demanda atención y resultados inmediatos, manteniendo una vigilancia constante sobre el desempeño de la dirigencia. Esta relación se caracteriza, además, por el cuestionamiento respecto de las decisiones adoptadas por el directorio y por la existencia de niveles variables de desconfianza en torno a la administración y uso de los recursos económicos del sindicato.

Ante la recurrencia de estas experiencias de cuestionamiento, las entrevistadas desarrollan progresivamente una suerte de "coraza". Aunque inicialmente orientaban gran parte de sus esfuerzos a alcanzar el reconocimiento de las bases, con el tiempo, aprenden que la búsqueda de la aprobación de todos es inalcanzable.

> *"Yo creo que al principio me pasó eso [querer renunciar]. Sí, los primeros meses. Sí, yo decía: 'No, no, esto como que yo lo imaginaba totalmente distinto'. Y un compañero me dijo: 'para ser dirigente sindical, para estar dentro de un sindicato, tienes que tener cuero de chancho'. Así, tal cual. Me decía: 'Porque acá los viejos te van a criticar por sí y por no. Por sí o por no. Puedes darles de todo, pero después van a encontrar un pero y te van a criticar'. Entonces, creo que al principio sí, eso me costó y como que me llegaban mucho las críticas o lo que hablaban. Fue como duro al principio. Sí, muy duro. (...) Así que ahora como que ahí la coraza está más fuerte. No afecta tanto como antes, sí". (Entrevistada 22, Minería, 37 años, nivel de base).*

### 6.3.4. Los problemas dentro del directorio

Los problemas al interior del directorio constituyen otra de las motivaciones para pensar abandonar el cargo. En este sentido, una de las entrevistadas da cuenta de la oposición permanente de otros dirigentes, el sentimiento de soledad y la consiguiente imposibilidad de impulsar los cambios que se desearía.

> *"Sí, [he pensado en renunciar]. Por todo este estrés que se vive, por una cuestión psicológica, porque hay un momento en que yo me siento sola, me siento sola y sola no podía hacer nada sola, porque si no tenís el apoyo de tus compañeros, tú no podís abordar sola nada, porque si ellos están remando al revés, yo quiero tomar una decisión y la decisión por lo general se toma por mayoría entre nosotros, ¿me entiendes? Entonces, si yo digo una cosa, digo: 'Pucha, ¿sabes qué? ¿Por qué no hacemos esto o lo hacemos así?' 'No, es que no'. (...) La carga mental es tremenda. Pero si me preguntas que si en algún momento quise desistir, sí. Sí. En más de un momento, en más de un momento, quise desistir". (Entrevistada 17, Manufactura, 56 años, nivel de base).*

Por otra parte, está la situación de una dirigenta que considera que la mayor parte del trabajo sindical recae en ella y que una parte del directorio no contribuye como debería:

> *"Siento que la responsabilidad, de verdad, recae toda en mí. (...) De los once cargos son siete directores, incluyéndome, y de esos siete directores, los que trabajan activamente somos dos o tres". (Entrevistada 19, Salud, 40 años, nivel de base y superior).*

En los relatos se advierten también otras motivaciones que, aunque reciben una única mención, contribuyen a ilustrar la variedad de situaciones que ponen en riesgo la continuidad de las carreras sindicales de las mujeres. Una dirigenta de la Manufactura y con una larga trayectoria señala que en su caso ha habido un evidente estancamiento profesional y económico atribuido a la dedicación a la dirigencia sindical, con una trayectoria laboral sin progresión y remuneraciones que no han aumentado con el paso de los años. Otra entrevistada, esta vez de la Minería y con una carrera sindical más breve, pone de relieve la incomodidad de sentirse exigida a "masculinizarse" y buscar mecanismos para hacer valer sus puntos de vista, en el contexto de un directorio en el que ella es la única mujer. Un caso diferente es el de una dirigenta del sector Salud y con una trayectoria de dos períodos en el sindicato y un período en una federación: relata haber sido objeto de acoso por parte de un dirigente y haber tenido que recurrir a Recursos Humanos para recibir orientación y contención. Otra entrevistada de la Salud y con una trayectoria de un periodo en el sindicato, plantea que ha querido renunciar

varias veces porque se ha sentido colapsada mentalmente, pero se siente "atrapada" en la dirigencia ya que, si renuncia, corre el riesgo de desvinculación por haber tenido una gestión marcadamente pro-trabajador.

La notoria diferencia entre la elevada proporción de entrevistadas que reconoce haber pensado alguna vez en renunciar (65%) y la relativamente baja tasa de renuncia efectiva registrada entre las mujeres dirigentas (9% en 2025, según la Dirección del Trabajo) sugiere una brecha entre la ideación y la acción efectiva. Cabe precisar que ambas cifras no son estrictamente comparables ya que la primera corresponde únicamente a la muestra de este estudio, mientras que la segunda refleja una tasa anual a nivel país. Aun con esta salvedad, la magnitud de la diferencia resulta sugerente. Esto permite plantear a modo de hipótesis que, para buena parte de las dirigentas, la idea de renunciar no opera como el paso previo de un proceso lineal que desemboca en el abandono del cargo, sino más bien como una válvula de escape: un momento de tensión que se atraviesa y del cual, como se ha visto, suelen salir con nuevas estrategias para sostener su continuidad.

La revisión conjunta de los relatos permite notar que la ideación de renuncia tiende a concentrarse en las etapas iniciales de la carrera dirigencial. Esta concentración temporal sugiere que el momento de mayor fragilidad corresponde a una fase de adaptación en la que las dirigentas aún no han desarrollado los recursos personales y organizacionales que les permiten sostener el cargo con menor desgaste: la "coraza" frente a las críticas, el establecimiento de límites, la redistribución de tareas entre los miembros del directorio.

La alta proporción de entrevistadas que ha considerado renunciar sugiere que la permanencia de las carreras sindicales femeninas no debe ser leída como ausencia de desgaste, sino como resultado de una negociación interna, muchas veces silenciosa, entre el costo que implica el cargo y las razones que las sostienen en él.

Por último, cabe recordar que la muestra de este estudio excluyó deliberadamente a quienes sí renunciaron, por lo que las voces recogidas son las de quienes, pese a haber pensado en renunciar, resolvieron quedarse. Esto podría estar subestimando la severidad real de los factores de desgaste, ya que no se cuenta con el testimonio de quienes decidieron abandonar la dirigencia.

## 6.4. Facilitadores

En los relatos de las dirigentas es posible identificar tres grandes fuentes de sostenimiento de las carreras sindicales. La más nombrada es la existencia de redes de apoyo, conformada especialmente por la familia, pero también por las bases sindicales y compañeros de dirigencia. La segunda, corresponde a la convicción personal, vinculada a la ayuda a otros, la justicia social y la defensa de los trabajadores, como fuentes de sentido y compromiso. La tercera dice relación con la existencia de experiencias concretas de eficacia y reconocimiento que cimientan la confianza en las propias capacidades. Estos tres factores operan como facilitadores simultáneos de las trayectorias y son especialmente relevantes en su mantenimiento y progresión, dada la gran cantidad de obstáculos que, como se ha visto, enfrentan.

### 6.4.1. Redes de apoyo

El principal apoyo es el que proviene de la familia. Maridos, parejas, hijos, madres, padres y hermanos aparecen como una red que contiene emocionalmente, aporta validación, consejos y ayuda práctica para afrontar las exigencias del rol sindical.

> *"Mi marido ha sido una pieza ahí, pero 100% apoyo, mucho apoyo. Yo creo que la familia, cuando uno le apoya la familia tiene esa red de apoyo detrás, es fundamental". (Entrevistada 26, Manufactura, 35 años, nivel de base y superior).*

En muchos casos, este apoyo incluye asumir tareas domésticas o de cuidado para permitir que las dirigentas cuenten con el tiempo necesario para desarrollar el trabajo sindical. En algunas oportunidades, el apoyo involucra también facilitar tareas concretas vinculadas al sindicato:

> *"Yo soy bendecida porque mi marido, que está jubilado, se hace cargo casi de todo de la casa. (...) él me ayudó mucho, en muchas cosas, me ayudó mucho en las planillas Excel, en todo eso que yo no tenía mucha idea en realidad". (Entrevistada 2, Salud, 66 años, nivel de base y superior).*

Sin esta red de apoyo, la permanencia en el cargo sería mucho más difícil. En tal sentido, es posible afirmar que la familia es un recurso que, ante las dificultades, opera simultáneamente fortaleciendo la motivación para continuar y amortiguando los costos personales de la dirigencia.

Una segunda red de apoyo es la conformada por las bases sindicales. La confianza, el afecto y el reconocimiento de aquellos a quienes representan son un estímulo para perseverar. Las muestras de gratitud, el apoyo en las elecciones y la percepción de que los socios aprecian su trabajo funcionan como mecanismos de validación y contribuyen a compensar el desgaste asociado al desempeño dirigencial. La confianza de las bases aparece ligada a la legitimidad como dirigentas:

> *"La confianza que me tiene la gente [me ha ayudado a perseverar]. Porque al fin y al cabo una es dirigente porque ellos te mantienen en el puesto y yo creo que la gente confía harto a mí". (Entrevistada 24, Manufactura, 34 años, nivel de base).*

En los relatos de varias dirigentas, el compromiso con quienes confiaron y votaron por ellas aparece como el principal estímulo para no abandonar la dirigencia en medio de las dificultades o el agotamiento que experimentan.

La tercera red de apoyo corresponde a la conformada por otros dirigentes. Aunque no en todos los casos el resto del directorio facilita el desempeño de las dirigentas entrevistadas, compañeros de directorio, dirigentes de federaciones o confederaciones y, en general, dirigentes más experimentados son referentes que acompañan, dan orientación y apoyo emocional.

> *"Hay personas dentro de la dirigencia que tienen ese mismo ímpetu que puede tener uno y que te hacen seguir adelante, la verdad. Que tú ves que de repente no remas sola. (...) entonces te hacen sacar como energía de donde no la había para seguir adelante". (Entrevistada 7, Manufactura, 45 años, nivel de base y superior).*

Además, la experiencia acumulada por otros dirigentes facilita el aprendizaje del rol, constituyéndose como una importante instancia de formación informal.

### 6.4.2. Fuentes de sentido y compromiso con una causa colectiva

Junto con la ayuda que proviene de otros, las dirigentas encuentran motivación y soporte en sus propias convicciones. Aquellos ideales que las han movido a comprometerse en el mundo sindical operan como facilitadores que dan estímulo para seguir adelante. La ayuda a otros, la búsqueda de la justicia y la defensa de los trabajadores constituyen tres relevantes fuentes de sentido.

Como lo ilustra la siguiente cita, el ayudar a otros es concebido como parte del rol y expresión de la motivación de servicio hacia sus representados:

> *"Entonces, yo digo: 'No, es que escucha, de repente igual hay gente que necesita que tú estés ahí'. Y seguimos en el fondo buscando cómo poder ayudar. Sí, es como eso, como en el fondo, no es porque yo quiera proyectarme y llegar a ser ponte tú la presidenta. No, para nada. Para nada. Pero es el tema cómo de seguir ayudando, porque eso te motiva". (Entrevistada 1, Salud, 46 años, nivel de base).*

La defensa de los trabajadores aparece como una convicción personal que motiva y sostiene el trabajo sindical. En este sentido, por ejemplo, una de las dirigentas vincula sus experiencias biográficas con la motivación para ejercer la dirigencia:

> *"Siento que esa ayuda que yo necesité en algún momento (...) me sentí sola, sentía que no sabía qué hacer (...) Como yo sé qué se siente, no quiero que los trabajadores sientan lo mismo. Como que quiero que el trabajador sienta que hay aunque sea un solo dirigente que está dispuesto a apoyarlo". (Entrevistada 31, Manufactura, 39 años, nivel de base y superior).*

Complementariamente, resolver problemas y acompañar a personas en situaciones difíciles es parte del quehacer habitual de las dirigentas y un elemento que las ayuda a sostener sus trayectorias. Asimismo, la búsqueda de justicia opera como un facilitador del desempeño sindical, en la medida que es percibida como fundamento ético para la militancia:

> *"[Me ha llevado a perseverar] la convicción de que estoy haciendo cosas que son justas". (Entrevistada 8, Enseñanza, 43 años, nivel de base y superior).*

### 6.4.3. Reconocimiento y constatación de resultados

El tercer facilitador identificado opera a través de dos vías relacionadas: el reconocimiento que reciben de otros y la constatación del impacto concreto de su labor. Ambas fuentes son especialmente relevantes en momentos de desgaste o de cuestionamiento de la continuidad en el cargo, pues fortalecen la confianza de las dirigentas y minimizan las dudas sobre su permanencia.

Una primera forma de reconocimiento es el respaldo electoral, interpretado como una muestra de confianza en la labor realizada:

> *"Fue la primera vez que yo sentí que había un respaldo al trabajo que estábamos haciendo (...) Y en realidad todo lo que había avanzado a nivel sindical, todo lo que había aprendido (...) y de pensar que había mucha gente que estaba confiando en mí, que en las votaciones yo había sacado la tercera mayoría y que era la primera vez que una mujer había sacado la tercera mayoría". (Entrevistada 5, Enseñanza, 42 años, nivel de base).*

Junto al respaldo electoral, el reconocimiento se manifiesta también en el trato cotidiano con los socios, quienes reconfortan, inspiran y motivan la continuidad de las dirigentas:

> *"Yo de repente andaba llorando, que no quería comer y ellos mismos, los mismos socios míos, se acercaban y me decían: '¡No, matrona, no, usted puede, usted ha logrado mucho, no se deje caer por esa gente! No demuestre que usted vale menos', así. No, ellos me inspiraron y me dieron la fuerza de seguir". (Entrevistada 9, Salud, 32 años, nivel de base).*

> *"Después digo: 'pero la gente votó por mí, yo no puedo fallarle a la gente, no puedo'. Yo digo: 'Esa gente confió en mí'. (...) hay algunas mujeres que me dicen: 'yo te agradezco tanto porque tú haces tan buen trabajo ahí donde estás'. (...) siento que la gente me quiere harto, me respeta". (Entrevistada 17, Manufactura, 56 años, nivel de base).*

Este reconocimiento no solo reconforta a las dirigentas, sino que afianza en ellas el compromiso:

> *"Creo que tengo un compromiso con las personas que han confiado en mí y por ello sigo trabajando. Sí. Tengo ese compromiso con ellas, con las mismas ganas del primer día que a lo mejor no tenía tanta herramienta y hoy en día las tengo y a lo mejor mañana voy a tener más". (Entrevistada 23, Salud, 46 años, nivel de base y superior).*

Más allá del reconocimiento simbólico, la permanencia también se sostiene en la constatación de resultados concretos: la satisfacción de ver que los problemas se van resolviendo a través de las acciones que la dirigencia planifica y lleva a cabo. La valoración de estos resultados aporta un sentido de autoeficacia que promueve la continuidad de las carreras:

> *"Cuando veo que se pueden hacer cosas, que se puede hacer distinto, que hay mejoras, que se puede ayudar al otro de alguna manera y mejorar. Yo creo que eso es lo que me invita a quedarme". (Entrevistada 34, Minería, 32 años, nivel de base).*

Comprender estos facilitadores resulta clave para el análisis de las carreras sindicales femeninas, en la medida que visibiliza las condiciones que favorecen su continuidad en contextos adversos como los que se han descrito. Vistos de manera conjunta, los tres facilitadores identificados se potencian mutuamente. Las redes de apoyo proveen la base afectiva que hace posible seguir adelante, las convicciones personales aportan el sentido que orienta el esfuerzo hacia un propósito mayor y las experiencias de eficacia y reconocimiento retroalimentan tanto a las redes como a las convicciones, en la medida que confirman que el esfuerzo sostenido por ambas efectivamente vale la pena.

Los facilitadores no son estáticos, sino que se construyen y consolidan con el tiempo. Al inicio de la carrera, cuando aún no existen experiencias de eficacia que respalden la confianza en las propias capacidades, son las redes de apoyo y las convicciones personales las que sostienen a la dirigenta en los momentos de mayor incertidumbre. Con el paso del tiempo, la acumulación de logros reconocidos por las bases pasa a ocupar un lugar cada vez más central, hasta convertirse en una fuente autónoma de motivación. Los facilitadores, en suma, no solo explican por qué estas dirigentas han

logrado sostener sus carreras frente a los obstáculos descritos, sino que trazan también una trayectoria propia: la de un proceso progresivo de consolidación en el que el sostén inicial, más relacional y afectivo, va dando paso a una confianza cada vez más anclada en la propia experiencia acumulada.

Las dirigentas suelen reconocer más de un tipo de facilitador en su carrera. En las tres cohortes predominan aquellos relacionados con las redes de apoyo y tienen alguna presencia el reconocimiento y constatación de resultados. En la cohorte intermedia aparecen con fuerza los facilitadores relativos a las fuentes de sentido y compromiso con una causa colectiva. Al examinar los facilitadores identificados en función de la rama de actividad económica, no se observan diferencias sustantivas entre sectores feminizados y masculinizados. Por otra parte, al diferenciar según el nivel de la organización, se advierte que tanto entre las dirigentas de base como entre las de nivel superior sobresale el recurso a redes de apoyo como principal facilitador. Esta ausencia de diferenciación podría interpretarse como un indicio de que los factores que sostienen la permanencia en la dirigencia sindical operan de forma relativamente transversal, más allá de las características particulares de cada sector, grupo etario o nivel organizacional. Con todo, esta constatación debe entenderse solamente como una tendencia observada en los casos en estudio.

## 6.5. Desafíos

Una vez que las dirigentas han logrado sostenerse en el cargo, superando los obstáculos iniciales y apoyándose en los facilitadores descritos, el foco de sus preocupaciones se desplaza. Se trata de fortalecer la acción sindical consolidando lo ganado, proyectando la organización hacia el futuro y ampliando su capacidad de incidencia.

Los desafíos se plantean desde la pregunta acerca de cómo contribuir a fortalecer a la organización que representa. Este fortalecimiento se despliega en dos frentes. Hacia el exterior, implica sobre todo sostener y ampliar la capacidad del sindicato para incidir frente al empleador. Hacia el interior, involucra fortalecer a la propia organización: su transparencia, la participación de las bases y la formación continua de sus dirigentes. En ambos frentes, el fortalecimiento de la acción sindical es visto también como una extensión del proyecto de liderazgo que estas mujeres han construido.

### 6.5.1. Fortalecimiento hacia el exterior de la organización

Sin duda, el desafío más recurrente es la negociación colectiva. Al respecto, las dirigentas se plantean defender y ampliar los logros obtenidos en la última instancia negociadora. Se trata de evitar retrocesos, incorporar beneficios y mejorar las cláusulas pactadas, de modo que cada instrumento colectivo sea mejor que el anterior.

> *"El desafío más grande es el que viene ahora, que es el tema de la negociación colectiva que nos toca fin de año. Eso es como lo más grande porque tenemos que tenemos que tratar de mejorar o de poder respaldarnos en cosas". (Entrevistada 14, Manufactura, 32 años, nivel de base).*

Algunas entrevistadas manifiestan preocupación respecto de posibles cambios en el marco normativo laboral asociados a distintos escenarios políticos, destacando la importancia de mantener el seguimiento de iniciativas legislativas que puedan afectar los derechos de los trabajadores:

> *"Creo que las organizaciones sindicales estamos en alerta porque creemos que puede haber tal vez menores cercanías con el gobierno (...) y tal vez podríamos, no sé, retroceder en ciertos derechos o, por ejemplo, también se habló del proyecto de ley que vienen con algún tipo de diferencias con los pagos de los sueldos por años de servicio, también el tema de equidad de género, que también hemos visto, cierto, que podría haber alguna disminución en temas de la mujer. Entonces, creemos que las organizaciones sindicales en conjunto hoy día estamos en alerta para que no retrocedamos en ciertos derechos". (Entrevistada 19, Salud, 40 años, nivel de base y superior).*

### 6.5.2. Fortalecimiento hacia el interior de la organización

Mirando hacia el interior de las organizaciones sindicales aparecen cinco desafíos. El primero es fortalecer la unidad, participación y compromiso de las bases. Al respecto, una dirigenta señala que

> *"Es un desafío igual seguir fortaleciendo la representación sindical, motivar a [los] demás trabajadores que igual participen*

> *porque algunas veces dejan todo en manos de los dirigentes, pero al final el sindicato lo hacemos todos y todos tenemos que colaborar porque al final es el bienestar colectivo". (Entrevistada 1, Salud, 46 años, nivel de base).*

El segundo desafío para las organizaciones dice relación con fortalecer la transparencia sindical, consolidando mecanismos internos de control, regulación y transparencia. El tercer desafío es educar e informar a las bases de manera permanente. Complementariamente, el cuarto desafío apunta a la necesidad de mantener procesos de formación continua para la dirigencia sindical.

Por último, el quinto desafío consiste en promover liderazgos femeninos y profundizar la igualdad de género. Las dirigentas hablan desde posiciones más consolidadas que las que tenían hacia el inicio de sus carreras y son capaces de proyectar su experiencia hacia otras mujeres: buscan que más socias se atrevan a comprometerse, se formen y ocupen cargos de representación. Esta preocupación por el recambio se da especialmente en sectores masculinizados, donde haber ocupado una posición en el directorio es un logro que se aspira a defender y proyectar.

> *"Desafíos: que participen más mujeres, yo creo, porque estoy haciendo esa campaña. Invitando a más mujeres a participar, a que no le tengan miedo. (...) Esa es la historia que yo les cuento: 'Yo no sabía nada, ustedes pueden aprender y empoderarse'. Sí, estoy incentivando eso de que haya más mujeres participando en el tema sindical (...) que no sea solo manejado por hombres. Pero yo sé que hay unas mujeres con actitudes de liderar, de aprender, de querer abogar, yo lo sé, yo lo veo en otras compañeras". (Entrevistada 31, Manufactura, 39 años, nivel de base y superior).*

La igualdad de género aparece como una tarea de renovación sindical: formar nuevas dirigentas, ampliar la participación femenina y mostrar que las mujeres pueden conducir organizaciones de cualquier nivel.

Al distinguir entre dirigentas de sectores feminizados y masculinizados se aprecia que en ambos sectores el desafío más nombrado es abordar la próxima negociación colectiva con la suficiente preparación. A nivel de cohortes de edad, se observa que en la cohorte más joven sobresale el desafío que dice relación con el fortalecimiento

sindical y que, tanto en la cohorte intermedia como en la mayor, destaca el desafío de enfrentar la negociación colectiva bien preparadas. Las dirigentas de nivel de base enfatizan el desafío de prepararse adecuadamente para abordar la próxima negociación colectiva y aquellas que tienen responsabilidades a nivel superior plantean diversos desafíos, sin que uno prime claramente sobre el resto. Así, es posible advertir que un desafío atraviesa transversalmente a las dirigentas entrevistadas: la negociación colectiva se mantiene como la tarea central e ineludible de la acción sindical, el terreno concreto donde se juega, negociación tras negociación, todo lo demás que estas mujeres han construido.

En conjunto, estos hallazgos sugieren que las entrevistadas experimentan una significativa transformación a lo largo de sus carreras. Si en sus inicios debieron aprender a ser dirigentas, ganar reconocimiento y abrirse espacio en entornos frecuentemente masculinizados, en la actualidad muchas se perciben como actoras capaces de proyectar cambios más amplios en sus organizaciones. Desde esa posición, buscan formar nuevas generaciones de dirigentes, especialmente mujeres, fortalecer la implicación de las bases y contribuir a la construcción de organizaciones más participativas, transparentes e igualitarias. La carrera sindical se configura así como un proceso de aprendizaje, empoderamiento y transmisión de experiencias hacia quienes vienen detrás.

## 6.6. Percepción de las dirigentas del rol que les cabe en el ámbito sindical

Este apartado aborda la percepción que las dirigentas entrevistadas tienen del rol que ocupan en el ámbito sindical, explorando dos dimensiones. En primer lugar, se analizan las características que las entrevistadas asocian a un buen liderazgo sindical. En segundo lugar, se profundiza en la manera en que definen su propio estilo de liderazgo, identificando siete rasgos que muestran cómo el ideal de liderazgo revisado previamente es apropiado y puesto en práctica en contextos concretos.

### 6.6.1. Características del buen liderazgo sindical

Las entrevistadas conciben el buen liderazgo como una combinación de cualidades éticas, relacionales, técnicas y políticas. Llama la atención que la definición de un buen líder sindical no se restrinja al plano del "hacer", sino que se sostenga de manera muy significativa en el "ser".

#### 6.6.1.1. Cualidades éticas

Las dirigentas entrevistadas coinciden en que un buen liderazgo sindical radica en la calidad ética de quien ocupa el cargo. En su concepto, la honestidad, la transparencia, la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, la responsabilidad en el manejo de los recursos sindicales y la primacía del interés colectivo sobre el beneficio personal son condiciones básicas para generar legitimidad frente a las bases: una dirigenta que no actúa con rectitud pierde credibilidad y capacidad de representación.

> *"Un buen líder sindical, primero tiene que ser una persona, ojalá, lo más coherente posible entre lo que dice y lo que hace. Porque eso te da validez frente a las personas. Segundo, tiene que tener muchas ganas porque hay un compromiso importante de por medio. Yo creo que un director sindical tiene que estar validado por su gente. Tiene que generar espacios de confianza. (...) Tiene que ser capaz de congregar. Tiene que ser veraz". (Entrevistada 11, Enseñanza, 56 años, nivel de base).*

Otras cualidades éticas asociadas a un buen liderazgo son tener convicciones claras, desarrollar pensamiento propio y no dejarse manipular por intereses externos. La independencia aparece asociada a la capacidad de tomar decisiones de manera autónoma, considerando el bien colectivo y no las presiones que puedan venir de la empresa.

> *"[El ejercicio responsable del rol implica] hacer las cosas como corresponde, no dejarse manipular, no dejarse llevar, entender el equilibrio que hay entre empresa y el dirigente sindical. (...) A veces los mismos dirigentes sindicales se sienten menos que la empresa (...) y la empresa también lo hace sentir así. Entonces, para mí un buen dirigente sindical es un dirigente sindical que escucha, que razona, que responde cuando tiene que responder, con inteligencia, con conocimiento, dirigente sindical empoderado en lo que es, en dirigir, en guiar (...) Nosotros tenemos peso y eso hay que hacérselo ver a la empresa". (Entrevistada 31, Manufactura, 39 años, nivel de base y superior).*

#### 6.6.1.2. Cualidades relacionales

Según las entrevistadas un aspecto central del liderazgo sindical es la capacidad de construir confianza mediante la escucha, la empatía y el diálogo. En su concepto, un buen liderazgo se caracteriza por escuchar activamente a los socios, comprender sus necesidades y expectativas, y responder con empatía. En los relatos se destaca también la importancia de comunicarse con respeto y de privilegiar la búsqueda de acuerdos por sobre la confrontación. Además, como lo reconocen varias entrevistadas, la humildad y la cercanía permiten evitar que el cargo se transforme en una posición de privilegio y mantener su legitimidad. Una de ellas lo expresa del siguiente modo:

> *"Yo creo que siempre estar presente. Estar presente, ser visible, escuchar, aprender a escuchar, eso yo creo y siempre estar con la humildad, porque a ti como dirigente sindical no te hace ser más que tus compañeros, porque tengas contacto con la gerencia, con ejecutivos, ¿no? Tú sigues siendo un trabajador más y eso yo creo que hay que tenerlo muy presente y tener los pies muy puestos en la en la tierra. (...) Entonces, la escucha constante y la humildad, yo creo que es lo principal". (Entrevistada 22, Minería, 37 años, nivel de base).*

#### 6.6.1.3. Cualidades técnicas

El liderazgo sindical supone desarrollar conocimientos y competencias especializadas. Las dirigentas consultadas destacan la necesidad de conocer sobre legislación laboral, negociación colectiva y el funcionamiento del sindicalismo, así como mantenerse en formación continua para estar al día con los cambios normativos y de la jurisprudencia.

> *"[Tienes que] estar constantemente capacitándote. No te puedes quedar atrás, o sea, tú tienes que estar actualizándote a cada rato (...). En todo lo que son los dictámenes, en los juicios, cuáles juicios han salido en la parte laboral (...) Y cuando eres más antigua, tienes que ir fortaleciendo esos conocimientos que tú tienes, tienes que seguir renovando tus conocimientos". (Entrevistada 15, Salud, 58 años, nivel de base).*

Las dirigentas también valoran habilidades de preparación y análisis de las negociaciones, así como de argumentación basada en conocimientos. En este sentido, un buen liderazgo requiere una actitud favorable hacia el aprendizaje y la actualización permanente.

#### 6.6.1.4. Capacidades de representación sindical

Finalmente, las entrevistas muestran que el liderazgo sindical posee una dimensión de representación específica. Un buen dirigente debe ser capaz de representar a los trabajadores, comprender el contexto en que se desarrolla la acción sindical y actuar con autonomía respecto de la empresa y los partidos políticos. Además, según las entrevistadas, un buen liderazgo debe conducir procesos de negociación buscando el mejor resultado posible para las bases, lo que implica mantener un complejo equilibrio que pasa por ser firme en la defensa de los intereses de los socios, sin romper las posibilidades de diálogo con la empresa. Las dirigentas contraponen dos estilos de afrontamiento de la relación con el empleador: uno que privilegia el diálogo y la búsqueda de acuerdos, y otro que denominan "ir al choque". La mayoría de quienes plantean la disyuntiva se inclina por el primero, como vía que garantiza mantener una buena relación en el tiempo:

> *"Yo conozco personalmente muchos dirigentes sindicales, pero muchos dirigentes sindicales son de choque. No me gusta ser dirigente sindical de choque, porque yo siempre voy y voy a ir eternamente por la buena relación. Uno tiene que cuidarla, la tiene que alimentar y la tienes que mantener en el tiempo". (Entrevistada 2, Salud, 66 años, nivel de base y superior).*

En suma, las características atribuidas al buen liderazgo sindical reflejan una visión exigente y compleja del rol dirigencial. Más que un conjunto de habilidades aisladas, el buen liderazgo se construye simultáneamente a partir de la coherencia personal, la habilidad de generar cercanía y confianza, el dominio de conocimientos técnicos y las capacidades para representar los intereses colectivos. Las cuatro dimensiones descritas permiten volver sobre la distinción planteada al inicio de este apartado entre el "ser" y el "hacer" del liderazgo sindical. Las cualidades éticas y relacionales (la coherencia, la honestidad, la humildad, la cercanía, la capacidad de escucha) remiten fundamentalmente a una forma de "ser": describen un modo de estar en el cargo y de relacionarse con las bases que antecede a cualquier acción concreta y que, según las

entrevistadas, es lo que otorga legitimidad para ejercerlo. Las cualidades técnicas y las capacidades de representación, en cambio, se sitúan más bien en el plano del "hacer": son competencias que se adquieren, se actualizan y se ponen en práctica en la negociación y en la interlocución con la empresa. El material sugiere que estos planos se retroalimentan: la legitimidad que otorga el "ser" habilita y sostiene la eficacia del "hacer" técnico y representacional, mientras que el dominio técnico, a su vez, refuerza la credibilidad ética y relacional de quien lo ejerce.

El ideal de liderazgo delineado por las entrevistadas, aunque valorado positivamente por las propias dirigentas, también contribuye a explicar por qué el cargo se vive como una responsabilidad tan absorbente. Se trata de una definición muy exigente del rol, que no se limita a un conjunto de habilidades puntuales, sino que demanda mantener simultáneamente una coherencia ética permanente, una disponibilidad relacional casi constante hacia las bases, una actualización técnica continua frente a los cambios normativos y jurisprudenciales, y capacidades de representación sindical específicas. Esta acumulación de exigencias, más que cualquiera de ellas por separado, podría vincularse con el desgaste y la sobrecarga descritos en otras secciones de este estudio: si el buen liderazgo se define en términos tan totalizantes, cabe preguntarse si parte del agotamiento que las propias dirigentas relatan no proviene únicamente de la cantidad de tareas que enfrentan a diario, sino de la dificultad de estar a la altura de un ideal que es exigente en varios planos a la vez.

Tanto en la cohorte más joven como en la intermedia sobresale la mención a las cualidades éticas y relacionales; en la cohorte mayor, en cambio, destaca la mención a las cualidades relacionales y técnicas. Al diferenciar entre dirigentas de sectores feminizados y masculinizados se observa que en ambos sectores se ponen de relieve las cualidades éticas y relacionales. Por último, al contrastar según nivel de la organización, se advierte que tanto las dirigentas de base como las de nivel superior destacan el valor de las habilidades éticas y relacionales.

La transversalidad de las cualidades éticas y relacionales sugiere que el ideal de liderazgo delineado por las entrevistadas se aproxima más a los modelos post-heroicos y relacionales de liderazgo que a una matriz heroica tradicional. Cabe preguntarse si esta convergencia expresa una redefinición situada del liderazgo sindical desde una perspectiva que revaloriza atributos históricamente asociados a las mujeres, tales como la escucha, la humildad y el cuidado del vínculo, como componentes centrales de la autoridad legítima.

### 6.6.2. El propio estilo de liderazgo

Junto con reflexionar sobre los atributos asociados a un buen liderazgo, las entrevistadas fueron consultadas acerca de cómo caracterizan su forma de liderar. De sus relatos, emergen siete características que definen su estilo de liderazgo. Si bien hay coherencia entre el ideal de liderazgo revisado en la sección anterior y la autoimagen de las dirigentas, el análisis del propio estilo de liderazgo revela cómo esas características ideales son apropiadas, adaptadas y puestas en práctica en contextos concretos, incorporando simultáneamente aprendizajes y estilos personales.

#### 6.6.2.1. Liderazgo cercano, empático y basado en la escucha

Esta es, por lejos, la dimensión más recurrente en los relatos. Las dirigentas describen su liderazgo como profundamente orientado a las personas. Rasgos centrales de su forma de conducir son la empatía, la cercanía, la escucha, la disponibilidad para atender problemas y la preocupación genuina por la situación de los socios. Existe también una dimensión afectiva del liderazgo:

> *"Yo me calificaría como una buena dirigente, me gusta escuchar, me gusta dedicar tiempo (...) El trabajador a veces me ha llorado y yo soy muy empática en ese sentido, doy un abrazo, doy una voz de aliento (...) paro lo que estoy haciendo y le dedico tiempo al trabajador (...) Me tomo el trabajo de escucharlo para poderlo orientar". (Entrevistada 31, Manufactura, 39 años, nivel de base y superior).*

Varias entrevistadas destacan que dedican buena parte de su tiempo a estar con sus bases en terreno, escuchando, acompañando y comprendiendo a los socios, incluso si sus problemas exceden lo estrictamente laboral:

> *"Sobre todo la presencialidad me gusta mucho y el estar en contacto directo con el socio, eso me gusta porque creo que para eso uno está. (...) Tenis que hacer sindicato, tenis que hacer liderazgo con tus socios porque el terreno es la única forma que tú conoces lo que está pasando. No hay otra forma (...) de repente hay personas que solamente tú tienes que escucharlas porque su problemática va más allá tal vez de lo laboral, más allá de lo que uno pudiera interferir como dirigente". (Entrevistada 32, Enseñanza, 43 años, nivel de base).*

#### 6.6.2.2. Liderazgo dialogante, conciliador y orientado a la construcción de acuerdos

Una segunda dimensión muy frecuente en las entrevistas es la valoración del diálogo como principal herramienta de conducción sindical y de interlocución con la empresa. La mayoría de las entrevistadas rechaza el liderazgo basado en la confrontación y privilegia la conversación, la negociación y la búsqueda de soluciones que beneficien tanto a los socios como a la empresa. Ser conciliadora no significa renunciar a la defensa de los trabajadores y sus intereses, sino abordar los conflictos mediante el diálogo y el mutuo entendimiento. Una de las entrevistadas reconoce que en su caso hubo una evolución desde un estilo confrontacional hacia otro más dialogante:

> *"En principio cuando uno entra y no sabes bien, tú crees que todo es pelea. Ahora yo le puedo decir a otro dirigente que no todo es pelea. Esto es hablar, es dialogar con la empresa. Entonces, creo que esa parte es súper importante. Y lo he podido lograr, de hecho, mis compañeros, mis compañeros dirigentes me han dicho que no soy la [dirigenta] de hace 10 años atrás. (...) más tranquila, más de conversar, tratar de resolver antes de actuar". (Entrevistada 18, Manufactura, 47 años, nivel de base y superior).*

#### 6.6.2.3. Liderazgo comprometido con el bienestar de los trabajadores

Las dirigentas conciben su liderazgo como una labor centrada en la atención de problemas concretos de los trabajadores y en el mejoramiento de sus condiciones laborales. En este marco, la disposición a ayudar, el compromiso y la búsqueda constante de soluciones son fundamentales. Para ellas, una representación adecuada implica asumir las necesidades de los socios y apoyar sus requerimientos hasta agotar todas las alternativas de solución.

> *"Yo me considero que soy muy buena en ese sentido, en el tema de ayudar a la gente. Es una cosa que me nace hacerlo y si lo hago y trato de que las cosas resulten hasta que se logran. Si yo voy a hacer esto por ellos, lo voy a hacer y lo voy a hacer hasta que lo logren, hasta que se busca la última instancia". (Entrevistada 17, Manufactura, 56 años, nivel de base).*

#### 6.6.2.4. Liderazgo sustentado en principios éticos

Las entrevistadas coinciden en que el liderazgo que ejercen se sustenta en principios éticos, entre los que destacan la honestidad, la transparencia y la coherencia entre el discurso y la acción. Actuar con rectitud construye legitimidad porque, según observan, la confianza de las bases no depende solo de obtener buenos resultados en las negociaciones colectivas, sino también de la credibilidad que inspiran quienes conducen la organización. En este sentido, la autoridad de las dirigentas se fundamenta tanto en su desempeño como en su integridad personal.

La transparencia aparece vinculada a una comunicación honesta sobre las posibilidades y límites de la acción sindical. Varias dirigentas sostienen que consideran esencial no generar falsas expectativas ni prometer beneficios que no podrán conseguir. Al contrario, creen que su responsabilidad es explicar sinceramente los escenarios de negociación, reconocer las dificultades existentes y comunicar los resultados, incluso cuando no satisfacen las expectativas de las bases.

La transparencia se expresa también en la gestión cotidiana de la organización sindical. Algunas entrevistadas destacan la importancia de informar permanentemente a las bases, rendir cuentas de las decisiones adoptadas y del manejo de los recursos sindicales. Desde esta perspectiva, el liderazgo ético no se limita a cualidades individuales, sino que se traduce en prácticas organizacionales que fortalecen la confianza.

#### 6.6.2.5. Liderazgo basado en el trabajo en equipo

El liderazgo descrito por las entrevistadas descansa en una fuerte valoración de las decisiones colectivas, la consulta a las bases y el trabajo conjunto con los demás directores sindicales. Este estilo de liderazgo se sustenta en la convicción de que la representación sindical es una tarea colectiva y que las mejores decisiones surgen del intercambio de opiniones, la deliberación y la colaboración.

Las dirigentas rechazan los personalismos y valoran la construcción de espacios donde las decisiones se toman de manera colectiva. En varios relatos se observa una preocupación por compartir responsabilidades, escuchar distintos puntos de vista y evitar que el ejercicio del liderazgo derive en una concentración de poder. Desde esta perspectiva, liderar implica valorar las ideas de los demás, coordinar esfuerzos, generar acuerdos y fortalecer las capacidades del equipo para alcanzar objetivos comunes. De los relatos se desprende la convicción de que la acción sindical es más

efectiva cuando se construye junto a otros y no depende de una sola persona.

> *"Es un liderazgo que pretende no ser personalista en el sentido que yo no pretendo que dentro de la asamblea haya un culto a mi personalidad, ni mucho menos, sino que pretendo fomentar más lo colectivo y la participación de la gente". (Entrevistada 8, Enseñanza, 43 años, nivel de base y superior).*

> *"Yo le digo a mis compañeros: 'Mire, nosotros somos un equipo de trabajo. Tú eres el presidente, pero tú no puedes arrancarte solo con los tarros...' Creo que los equipos de trabajo son súper importantes, porque ahí tomas decisiones". (Entrevistada 20, Minería, 48 años, nivel de base y superior).*

Consistentemente con la valoración del trabajo colectivo, se aprecia una gran preocupación por la composición futura de los directorios que integran. En este contexto aparece la idea de formar a otros y asegurar la continuidad de la organización a través de la preparación de nuevos liderazgos.

#### 6.6.2.6. Liderazgo firme y orientado a resultados

Algunas dirigentas describen su liderazgo como uno caracterizado por la capacidad de sostener posiciones con convicción, establecer límites claros y perseverar en la búsqueda de soluciones concretas para las bases. Que sea un liderazgo firme no significa que sea autoritario o confrontacional; más bien, combina la escucha y el diálogo con la determinación necesaria para defender los intereses de los trabajadores. Las entrevistadas describen la firmeza como la capacidad de actuar con claridad frente a los conflictos, tomar decisiones cuando es necesario y no permitir que los trabajadores sean vulnerados en sus derechos. Así, esta firmeza aparece acompañada de una disposición a escuchar distintas opiniones para, luego, resolver.

> *"Yo me considero una persona firme, una persona que intenta siempre escuchar todos los puntos de opinión, como que no me quedo con un punto, sino que intento escuchar todos los puntos de la situación, luego intento que se resuelva (...) Y también dejar en claro que uno hace lo humanamente posible y lo que está dentro del control". (Entrevistada 13, Salud, 29 años, nivel de base y superior).*

Por otra parte, la orientación a resultados se expresa en una preocupación constante por resolver problemas, obtener beneficios concretos y generar mejoras visibles para los socios. Varias dirigentas destacan su interés por que las iniciativas avancen, por cumplir los compromisos asumidos y por realizar las gestiones que sean necesarias para lograr una solución. En este sentido, el liderazgo se evalúa por la capacidad efectiva de producir cambios y responder a las necesidades de los socios.

Cabe apuntar que este tipo de liderazgo incorpora una mirada realista de los objetivos. Algunas entrevistadas señalan la importancia de fijarse metas alcanzables, actuar dentro de las posibilidades existentes y comunicar con honestidad aquello que puede o no lograrse. La obtención de resultados se vincula, por tanto, con un actuar responsable, persistente y basado en expectativas realistas.

#### 6.6.2.7. Liderazgo que aprende de manera continua

En los testimonios analizados, el liderazgo aparece asociado a una disposición al aprendizaje permanente, entendida como la capacidad de incorporar nuevos conocimientos y habilidades, reflexionar sobre la propia práctica y mejorar continuamente la gestión sindical. Este aprendizaje involucra tanto los procesos de estudio formales, como la construcción cotidiana basada en la capacidad de aprender de la propia experiencia:

> *"Uno hace esos ejercicios de analizarse todos los días, decir: 'Eso está bien, está mal, vámonos por este camino, a ver si la decisión no es la más correcta, nos equivocamos, devolvámonos, vámonos por el camino correcto'". (Entrevistada 20, Minería, 48 años, nivel de base y superior).*

Las dirigentas destacan que liderar implica un aprendizaje continuo: investigar el funcionamiento de otros sindicatos, identificar buenas prácticas y crear iniciativas que conecten mejor con las necesidades de las bases. Esta disposición a aprender se asocia directamente con la capacidad de innovar y mejorar el trabajo sindical.

Asimismo, el aprendizaje se expresa en la transformación personal de las dirigentes a lo largo de sus trayectorias. Algunas entrevistadas describen cómo, con la experiencia, han modificado sus formas de actuar, pasando desde estilos más confrontacionales hacia posiciones más dialogantes y orientadas a la resolución de problemas. En este sentido, aprender implica revisar las propias decisiones, reconocer errores y cambiar, cuando esto es necesario.

El análisis de los estilos de liderazgo de las dirigentas entrevistadas muestra una acentuada orientación relacional, entendida como un proceso continuo de construcción y fortalecimiento de vínculos con las personas representadas. Desde esta perspectiva, el liderazgo que ejercen supone conocer las necesidades de las bases, cultivar relaciones de confianza y mantener una presencia cercana en los espacios laborales. Esta lógica relacional también permea la forma en que las dirigentas abordan los conflictos. En lugar de la confrontación, muchas destacan la importancia del diálogo y la búsqueda de acuerdos, tanto al interior del directorio como en la relación con la empresa. Es importante precisar que esto no implica debilitar la defensa de los trabajadores ni renunciar a ella, sino más bien, construir relaciones que permitan sostener el diálogo en el tiempo.

Otra expresión de esta lógica relacional es la concepción del liderazgo como una práctica de cuidado. Varias entrevistadas señalan que dedican tiempo a escuchar a los socios, acompañarlos en situaciones personales difíciles, mantenerse disponibles fuera del horario laboral y a visitarlos cuando enfrentan problemas. Estas acciones muestran que el vínculo con las bases trasciende la resolución de demandas laborales y adquiere una dimensión humana y afectiva. Así, el liderazgo es concebido como una relación de confianza, apoyo y compromiso, en la que la cercanía con las personas constituye una condición de base.

En las tres cohortes sobresale la mención al liderazgo cercano, empático y basado en la escucha. Esta convergencia se da también entre dirigentas de sectores feminizados y masculinizados, así como entre dirigentas de base y de nivel superior. Se trataría, entonces, de un rasgo que trasciende las diferencias de cohortes, sector y nivel organizacional. Esta transversalidad sugiere que no se trata de un estilo adoptado estratégicamente por algunas, sino de un rasgo estructurante de cómo las mujeres entrevistadas entienden y ejercen el liderazgo sindical.

Las características reunidas en este apartado pueden leerse como una expresión empírica del modelo de liderazgo posheroico (Fletcher, 2003). Se trata de un liderazgo que se define por la construcción sostenida de vínculos, la distribución del poder y el aprendizaje continuo como parte constitutiva del ejercicio de conducir. El rechazo explícito al personalismo, la valoración del trabajo en equipo y la concepción del liderazgo como práctica de cuidado no son, así, rasgos aislados, sino manifestaciones coherentes de una misma lógica relacional. La coexistencia de un liderazgo relacional con un liderazgo "firme y orientado a resultados" puede entenderse como expresión del uso estratégico e instrumental de ambos estilos (Cornejo-Abarca et al., 2025).

Por último, conviene precisar que esta orientación relacional no debe interpretarse como expresión de un atributo esencialmente femenino del liderazgo, sino como una forma de conducción situada. El estilo relacional que caracteriza el liderazgo de estas dirigentas parece ser el resultado de haber aprendido a liderar en condiciones que exigían construir legitimidad a través del vínculo.

# 7. Conclusiones

Los datos de los registros administrativos de la Dirección del Trabajo muestran una creciente incorporación de las mujeres a los sindicatos, tal que pasaron de representar el 24,3% en 2006 a constituir el 44,5% en 2026. Sin embargo, existe un efecto de embudo en el acceso a determinadas posiciones de poder: la proporción de cargos ocupados por mujeres cae a medida que se asciende en la estructura sindical, pasando de 38,8% en sindicatos a 34,8% en federaciones y a 32,1% en confederaciones. La subrepresentación de las mujeres en el acceso a las posiciones de poder se intensifica aún más al observar específicamente la presidencia, el cargo de mayor visibilidad: ellas ocupan el 34,8% de las presidencias en sindicatos, el 23,7% en federaciones (el punto más restrictivo de toda la estructura) y el 24,1% en confederaciones. A ello se suma una diferencia en la duración de las trayectorias, cuyo origen los datos disponibles no permiten precisar[9]: cuando logran acceder a algún cargo, las mujeres registran trayectorias más breves que sus pares hombres, con una brecha que se amplía a medida que se asciende en la estructura sindical (de 2,6 años en sindicatos, a 3,5 años en federaciones y a 5,1 años en confederaciones).

El análisis de las carreras de las dirigentas sindicales entrevistadas en este estudio permite sostener que, si bien el ingreso a posiciones de liderazgo suele activarse desde fuera, una vez que asumen el cargo son ellas quienes conducen activamente su trayectoria. Esta conducción se expresa de múltiples maneras: en el modo en que capitalizan la primera negociación colectiva como plataforma de aprendizaje, en las decisiones que toman respecto de qué cargos ocupar y en qué momento asumir o postergar la presidencia, en las estrategias concretas que desarrollan para poner límites, redistribuir tareas y sostener el cargo pese al desgaste y en el modo en que, hacia el final de sus carreras, algunas planifican el relevo generacional.

Leído en conjunto, el material sugiere que su agencia no se ubica principalmente en el momento de la postulación, sino que se despliega de manera sostenida a lo largo de sus carreras, bajo una forma de conducción que privilegia el lenguaje relacional y colectivo.

[9] Al ser datos de corte transversal, no es posible distinguir si la menor duración promedio de las trayectorias femeninas se debe a una salida más temprana o a un efecto de composición (dado el aumento reciente de la participación femenina, ver Gráfico 1). Datos longitudinales, fuera del alcance de este estudio, permitirían precisarlo.

El estudio muestra que las trayectorias de las dirigentas sindicales entrevistadas no se ajustan a un modelo de progresión lineal y ascendente, sino que se organizan en torno a dos patrones diferenciados: uno de progresión gradual hacia la presidencia, y otro de permanencia sostenida en un mismo tipo de cargo. Ambos patrones comparten como rasgo común la continuidad ininterrumpida de la carrera, sin lagunas entre mandatos. Al ascender hacia federaciones y confederaciones, las dirigentas suelen asumir responsabilidades simultáneas en más de una instancia de representación, tras haber ejercido cargos en sindicatos de base antes.

La primera negociación colectiva emerge como el hito más significativo dentro de las trayectorias de las entrevistadas, operando como un rito de paso que transforma a la trabajadora que ocupa un cargo en el directorio en una representante capaz de incidir en las relaciones laborales. Un segundo hito relevante es el acceso a oportunidades de capacitación, que les entrega la posibilidad de desarrollar competencias para el liderazgo y adquirir conocimientos útiles para su desempeño, hito que en la mayor parte de los casos tiene un efecto de palanca impulsando sus trayectorias.

El análisis de las entrevistas permite distinguir dos tipos de obstáculos que enfrentan las dirigentas. Por una parte, aquellos obstáculos propios del rol, que en principio enfrentaría cualquier persona al asumir un cargo de representación sindical: la asimetría de poder frente al empleador, las tensiones relacionales con las bases y la falta de formación previa. Por otra parte, están aquellos obstáculos específicos de género, que, según relatan las entrevistadas, dependen de que quien ejerce el cargo sea mujer: la triple jornada, y el machismo y deslegitimación del liderazgo femenino. Estos dos tipos de obstáculos se entrelazan y se refuerzan mutuamente. Es precisamente esa acumulación la que explica, en buena medida, el desgaste que relata la mayoría de las entrevistadas y la consiguiente consideración de la renuncia como salida posible. Haber pensado en abandonar el cargo, algo que 22 de las 34 entrevistadas vivenciaron, funciona como una válvula de escape, especialmente en las etapas iniciales de sus carreras, antes de que se desarrollen los recursos personales y organizacionales que permiten sostener el cargo con menor desgaste. Estrategias como desarrollar una "coraza" frente a las críticas, establecer límites a las demandas de las bases y redistribuir tareas entre los miembros del directorio son fundamentales para disminuir el desgaste del rol y funcionan como una segunda palanca que apuntala la continuidad de sus carreras.

Frente a los obstáculos detectados, el estudio identifica tres grandes facilitadores: las redes de apoyo (familiares, de las bases y de otros dirigentes), las convicciones personales vinculadas a la ayuda a otros y la justicia social, y las experiencias de eficacia y reconocimiento. Al inicio de la carrera, cuando aún no existen logros que respalden la confianza en las propias capacidades, son las redes de apoyo y las convicciones las que sostienen a las dirigentas entrevistadas, mientras que, con el tiempo, la acumulación de logros reconocidos pasa a ocupar un lugar cada vez más central.

Los desafíos que se plantean las entrevistadas se centran en fortalecer la organización sindical hacia el exterior (la negociación colectiva y el seguimiento de eventuales cambios que puedan incidir en los derechos laborales) y hacia el interior (la participación de las bases, la transparencia, la formación continua, educar e informar a las bases de manera permanente y la promoción de nuevos liderazgos femeninos).

El buen liderazgo sindical es definido por las entrevistadas a partir de una tensión entre el "ser" y el "hacer". Del lado del "ser" se encuentran las cualidades éticas y relacionales que le dan legitimidad, como la coherencia, la humildad y la escucha. Del lado del "hacer", en cambio, están las cualidades técnicas y las capacidades de representación que se adquieren en las instancias de formación y se ejercitan en la negociación. Esta tensión contribuye a explicar por qué el cargo se vive como una responsabilidad tan absorbente: se trata de un ideal que exige un buen desempeño en múltiples planos a la vez. El estilo de liderazgo que describen como propio se caracteriza por una marcada orientación relacional que enfatiza aspectos como la cercanía, la escucha, el diálogo, el compromiso con el bienestar de los trabajadores y el trabajo en equipo.

Los hallazgos de este estudio dialogan con la literatura revisada en el capítulo 5, aportando nueva evidencia a algunos de sus planteamientos centrales y matizando otros, a la luz del caso chileno. En cuanto al inicio de la carrera sindical, Gutiérrez (2010) sostiene que en Chile influyen acontecimientos asociativos, profesionales y familiares. En este estudio, sin embargo, el peso de los factores asociativos y familiares resulta menor al identificado por la autora: son excepcionales los casos de dirigentas con experiencias previas de participación en organizaciones, o con antecedentes familiares de un medio politizado o sindical que hayan transmitido valores afines a la acción colectiva. La mayoría de las entrevistadas, en cambio, decide postular a un cargo directivo por dos vías distintas: porque otras personas las alientan a hacerlo, al reconocer en ellas capacidades de liderazgo, o porque tienen un interés personal en actuar frente a injusticias percibidas (lo que se relaciona con los acontecimientos profesionales estudiados por Gutiérrez).

Bermúdez y Roca (2019) identifican dos barreras principales para la participación femenina en la dirigencia sindical: la dificultad para conciliar trabajo, familia y sindicato, y la construcción masculina del sindicalismo. A estos importantes obstáculos, este estudio añade tres barreras que operan en un plano distinto: las que se producen dentro del ejercicio del cargo. Se trata de las tensiones con las bases, la manera en la que se vive la asimetría con el empleador, y el ejercicio del cargo sin formación previa. Las tensiones con las bases exigen manejar expectativas de resultados inmediatos y de transparencia en el uso de los recursos. La asimetría frente al empleador involucra tanto la asimetría estructural (empresa vs. sindicato) como la asimetría con la contraparte negociadora, usualmente con más recursos, información y asesoría legal. El ejercicio del cargo sin formación previa es un obstáculo que la literatura tiende a mencionar de forma lateral, como parte de la falta de mentoría, pero que este estudio propone tratar como una dimensión propia. No se trata solo de la ausencia de una red que transmita conocimiento sino de la experiencia de tener que ejercer funciones sin ningún tipo de preparación formal previa, aprendiendo "sobre la marcha" y muchas veces en simultáneo con la negociación colectiva. Esta es una experiencia que atraviesa a la mayoría de las dirigentas entrevistadas, independientemente de su nivel de escolaridad o del sector en que se desempeñan. En conjunto, estos tres elementos amplían el foco de la literatura desde las condiciones que preceden y rodean la participación sindical femenina hacia las condiciones que se producen en el ejercicio mismo del liderazgo, una vez que la barrera de entrada fue superada.

Por otra parte, el estudio aporta evidencia que va en la línea de lo planteado por Cornejo-Abarca et al. (2025) para el caso chileno en dos sentidos. El primero, respecto a la afirmación de que las cuotas de género no garantizan por sí solas cambios culturales ni agendas más inclusivas. Según se deriva de este estudio, si bien ha aumentado la participación de las mujeres en las posiciones de liderazgo, ampliar su acceso a las presidencias requiere transformar las condiciones materiales y simbólicas bajo las cuales ellas se sienten preparadas y legitimadas para ejercer el cargo de mayor visibilidad. Los que hemos llamado obstáculos de género (la triple jornada y la persistencia del machismo y deslegitimación del liderazgo femenino) constituyen claras barreras para la promoción de las carreras sindicales femeninas. El segundo sentido refiere a su planteamiento acerca de que las dirigentas combinan los estilos posheroico y heroico de liderazgo sindical, empleando estratégica e instrumentalmente ambos enfoques. En este estudio el estilo predominante entre las dirigentas, tanto de sectores feminizados como masculinizados, es posheroico: un liderazgo compartido

y distribuido, entendido como una actividad dinámica, multidireccional y colectiva, y basado en prácticas más recíprocas y menos jerárquicas, un liderazgo tradicionalmente asociado a la feminidad (Fletcher, 2003). En palabras de las entrevistadas, su liderazgo se caracteriza por la cercanía con las bases, la empatía, la escucha, por ser dialogante y orientado a la construcción de acuerdos, por poner al centro el trabajo en equipo y por aprender de manera continua. Pero, además, algunas dirigentas describen su liderazgo como "firme y orientado a resultados", dando cuenta de prácticas más cercanas al liderazgo heroico, tradicionalmente asociado con la masculinidad. Sin desconocer el predominio del modelo posheroico identificado en este estudio, es posible sostener que la coexistencia con un modelo heroico responde a que las mujeres combinan ambos estilos instrumentalmente.

Esta investigación contribuye, además, con un matiz. La distinción propuesta entre obstáculos propios del rol y obstáculos específicos de género permite avanzar hacia una comprensión más fina de por qué una parte del "costo de ser dirigenta" remite al costo de ser mujer en un espacio de poder que históricamente se ha organizado en torno a la presencia y disponibilidad masculina.

Es importante señalar que este estudio presenta al menos cuatro limitaciones relevantes. En primer lugar, su carácter cualitativo permite una comprensión profunda de los procesos y significados en juego, pero no admite generalizaciones estadísticas al conjunto de las dirigentas sindicales del país. En segundo lugar, el diseño del estudio no incluyó una muestra comparativa de dirigentes hombres, lo que limita la posibilidad de establecer contrastes sistemáticos entre las experiencias de unos y otras más allá de lo que las propias entrevistadas reportan respecto de sus pares hombres. En tercer lugar, la muestra excluyó deliberadamente a mujeres que renunciaron a sus cargos antes de finalizar su mandato, por lo que las experiencias recogidas corresponden exclusivamente a quienes, pese a haber considerado el abandono, decidieron permanecer; esto podría estar subestimando la severidad real de los factores de desgaste descritos. En cuarto lugar, la muestra se distribuye en 8 de las 16 regiones del país, con una importante concentración en la región Metropolitana (58,8%).

Finalmente, pensando en proyecciones de investigación futura, los hallazgos de este estudio sugieren al menos dos líneas de investigación. Primero, un diseño comparativo que incorpore a dirigentes hombres permitiría precisar con mayor rigor cuáles de los obstáculos y facilitadores descritos son efectivamente específicos para las mujeres y cuáles son propios del ejercicio del cargo dirigencial en general. Segundo,

resultaría valioso indagar en las carreras de mujeres que renunciaron a sus cargos, de modo de contrastar sus experiencias con las de quienes permanecieron y así ponderar con mayor precisión la severidad de los obstáculos identificados.

# 8. Bibliografía

**Ahmed, S. K. (2025).** Sample size for saturation in qualitative research: Debates, definitions, and strategies. *Journal of Medicine, Surgery, and Public Health,* 5, https://doi.org/10.1016/j.glmedi.2024.100171

**Acker, J. (2006).** Inequality Regimes: *Gender, Class, and Race in Organizations. Gender & Society, 20*(4), 441-464. https://doi.org/10.1177/0891243206289499

**Alvarez, S., Lieberwitz, R. y Kirton, G. (2013).** Tales from the Top: Senior Women Union Leaders. In G. Kirton y G. Healy (Eds.), *Gender and Leadership in Unions* (pp.141-168). Routledge.

**Bermúdez, E. y Roca, B. (2019).** Participación de mujeres en el movimiento sindical. Análisis desde la perspectiva de los recursos de poder. *Sociología del Trabajo, 95,* 53-72. https://doi.org/10.5209/stra.66435

**Braun, V. y Clarke, V. (2006).** Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77-101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

**Braun, V. y Clarke, V. (2012).** Thematic analysis. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf y K. J. Sher (Eds.), APA handbook of research methods in psychology. American Psychological Association.

**Briskin, L. (2006).** Victimisation and agency: The social construction of union women's leadership. *Industrial Relations Journal, 37*(4), 359-378. https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2006.00409.x

**Briskin, L. (2011).** Union Renewal, Postheroic Leadership, and Women's Organizing: Crossing Discourses, Reframing Debates. *Labor Studies Journal, 36*(4), 508-537. https://doi.org/10.1177/0160449X11422608

**Cid, B. (2012).** Maternizando lo político: mujeres y género en el Movimiento Sindical de la Industria Salmonera Chilena. *Revista Estudos Feministas, 20*(1), 189-207.

**Cornejo-Abarca, P., Ugarte, S. y Martin-Caballero, A. (2025).** Raising Their Voices Against Patriarchy: The Dynamic Use of Women's Leadership Styles for Progressing Gender Equality in Unions. *Gender, Work & Organization, 32*(4), 1457-1469. https://doi.org/10.1111/gwao.13236

**Dirección del Trabajo. (2025).** Anuario estadístico 2024. https://www.dt.gob.cl/portal/1629/articles-128474_archivo_01.pdf

**Dirección del Trabajo. (2025).** Compendio estadístico 2024. https://www.dt.gob.cl/portal/1629/articles-126647_archivo_01.pdf

**Favieri, F. y Campusano, M. (2023).** Rearmar la trayectoria sindical: Estudio sobre las carreras de dirigentes en sindicatos de servicios de San Juan, Argentina. *Población y Sociedad, 30*(2), 1-30. http://dx.doi.org/10.19137/pys-2023-300203.

**Fillieule, O. (2001).** Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel. *Revue Française de Science Politique, 51*(1), 199-215.

**Flick, U. (2015).** El diseño de investigación cualitativa. Ediciones Morata.

**Fletcher, J. (2003).** *The Paradox of Post Heroic Leadership: Gender Matters.* Working Paper N°17. Center for Gender in Organizations.

**Franzway, S. (2000).** Women Working in a Greedy Institution: Commitment and Emotional Labour in the Union Movement. *Gender, Work & Organization, 7*(4), 258-268. https://doi.org/10.1111/1468-0432.00113

**Gavin, M., McGrath-Champ, S., Stacey, M. y Wilson, R. (2020).** Women's participation in teacher unions: Implications of a 'triple burden' for union gender equality strategies. *Economic and Industrial Democracy, 43*(2), 830-852. https://doi.org/10.1177/0143831X20958481

**Guillaume, C. (2022).** *Organizing Women. Gender Equality Policies in French and British Trade Unions.* Bristol University Press.

**Guillaume, C. y Pochic, S. (2011).** The organisational nature of union careers: The touchstone of equality policies? Comparing France and the UK. European Societies, *13*(4), 607-631. https://doi.org/10.1080/14616696.2011.580855

**Gutiérrez, F. (2010).** Militantismo sindical en Chile. Subjetivación, estrategia y socialización en trayectorias individuales, *Revista de Psicología de la Universidad de Chile, 19*(1), 108-128. https://doi.org/10.5354/0719-0581.2010.17100

**Gutiérrez, F. y Jordana, C. (2023).** Becoming a union leader in an unfavorable industrial relations system. *Journal of Industrial Relations, 66*(1), 56-78. https://doi.org/10.1177/00221856231204996

**Healy, G. y Kirton, G. (2000).** Women, Power and Trade Union Government in the UK. *British Journal of Industrial Relations, 38,* 343-360. https://doi.org/10.1111/1467-8543.00168.

**Healy, G. y Kirton, G. (2013).** Conclusions. Challenges from Inside and Outside the Union. In G. Kirton y G. Healy (Eds.), *Gender and Leadership in Unions* (pp.251-266). Routledge.

**Healy, G. y Lieberwitz, R. (2013).** Women Union Leaders: Influences, Routes, Barriers and Enablements. In G. Kirton y G. Healy (Eds.), *Gender and Leadership in Unions* (pp.73-109). Routledge.

**Kaminski, M. y Yakura, E. K. (2008).** Women's union leadership: Closing the gender gap. *WorkingUSA, 11*(4), 459-475.

**Kirton, G. (2006).** Alternative and parallel career paths for women: The case of trade union participation. *Work, Employment and Society, 20*(1), 47-65. https://doi.org/10.1177/0950017006061273

**Kirton, G. (2015).** Anatomy of women's participation in small professional unions. *Economic and Industrial Democracy, 39*(1): 151-172. https://doi.org/10.1177/0143831X15606981

**Kirton, G. y Healy, G. (1999)** Transforming union women: the role of women trade union officials in union renewal. *Industrial Relations Journal, 30*(1), 31-45. https://doi.org/10.1111/1468-2338.00107

**Kirton, G. y Healy, G. (2013).** Gender, Union Democracy and Leadership. In G. Kirton y G. Healy (Eds.), *Gender and Leadership in Unions* (pp.47-72). Routledge.

**Kirton, G. y Lieberwitz, R. (2013).** Power, Empowerment and Women's Leadership Discourses. In G. Kirton y G. Healy (Eds.), *Gender and Leadership in Unions* (pp.110-140). Routledge.

**Kvale, S. (2011).** *Las entrevistas en Investigación Cualitativa.* Morata.

**Ledwith, S. (2012).** Gender politics in trade unions: The representation of women between exclusion and inclusion. *Transfer, 18*(2): 185-199. https://doi.org/10.1177/1024258912439145

**Ledwith, S., Colgan, F., Joyce, P. y Hayes, M. (1990).** The Making of Women Trade Union Leaders, *Industrial Relations Journal, 21*(2), 112-125. https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.1990.tb00845.x

**Marzi, D. (2016).** Perspectiva de género, cuota en las directivas y nuevos objetos de negociación: un camino lento hacia el poder en P. Arellano, J. P. Severin y M. E. Feres (Eds.). *Reforma al Derecho colectivo del Trabajo. Examen crítico de la Ley Nº20.940* (pp. 63-86). Thomson Reuters.

**Paavo, A. (2006).** Union Workload: A Barrier to Women Surviving Labour-Movement Leadership. *Just Labor,* 8, 1-9. https://doi.org/10.25071/1705-1436.105

**Riquelme, V. y Abarca, M. (2015).** *Más mujeres en los sindicatos. Sectores con alta sindicalización femenina.* Aporte al debate laboral Nº33. Dirección del Trabajo.

**Schneider, M. C., Holman, M. R., Diekman, A. B. y McAndrew, T. (2016).** Power, Conflict, and Community: How Gendered Views of Political Power Influence Women's Political Ambition. *Political Psychology, 37*(4), 515-531. https://doi.org/10.1111/pops.12268

**Torns, T. y Recio, C. (2011).** Las mujeres y el sindicalismo: avances y retos ante las transformaciones laborales y sociales. *Gaceta Sindical,* 243-258. Recuperado de https://ddd.uab.cat/pub/artpub/2011/131260/gacsin_a2011n16p241iSPA.pdf.

**Trebilcock, A. (1991).** Estrategias para reforzar la participación de la mujer en los órganos de gobierno de los sindicatos. *Revista Internacional del Trabajo,* 11(4), 529-552.

**Velásquez, D. y Retamal, P. (2023).** Régimen laboral, sindicalismo y reproducción social. Cómo los sindicatos articulan el espacio productivo y reproductivo en la salmonicultura chilena. *páginas,* 39. https://doi.org/10.35305/rp.v15i39.807

**Verdejo, T., Ortiz-Mallegas, S. y Carrasco-Aguilar, C. (2025).** Tensiones del cuidado y la organización patriarcal en el activismo sindical: lecciones de profesoras chilenas y españolas. *European Public y Social Innovation Review,* 10, 1-19. https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1380

**Undurraga, R. (2012).** Interviewing women in Latin America: Some reflections on feminist research practice. *Equality, Diversity and Inclusion, 31,* 418-434. https://doi.org/10.1108/02610151211235442

**Yu, K.-H. (2014).** Re-conceptualizing member participation: Informal activist careers in unions. Work, *Employment and Society, 28*(1): 58-77. https://doi.org/10.1177/0950017012472756

# 9. Anexo

## 9.1. Perfil de las entrevistadas

| | | |
|---|---|---|
| **Edad** | Hasta 35 años | 11 |
| | 36 a 50 años | 14 |
| | 51 años o más | 9 |
| **Nacionalidad** | Chilena | 32 |
| | Colombiana | 1 |
| | Venezolana | 1 |
| **Región de residencia** | Antofagasta | 4 |
| | Coquimbo | 2 |
| | Valparaíso | 1 |
| | Metropolitana | 20 |
| | O'Higgins | 2 |
| | Maule | 1 |
| | Biobío | 2 |
| | Los Lagos | 2 |
| **Rama de actividad económica** | Salud | 8 |
| | Enseñanza | 9 |
| | Manufactura | 11 |
| | Minería | 6 |
| **Tipo de organización sindical de la que ha sido dirigenta** | Sindicato | 21 |
| | Sindicato y federación | 9 |
| | Sindicato y confederación | 2 |
| | Sindicato, federación y confederación | 2 |
| **Años de trayectoria como dirigenta** | Hasta 4 años | 9 |
| | 5 a 9 años | 18 |
| | 10 años o más | 7 |

Dirección del Trabajo

Gobierno de Chile

CANALES DE ATENCIÓN

**600 450 4000**

**dt.gob.cl**