

TRABAJO DE INVESTIGACION FINAL

Cambiando paradigmas: el liderazgo femenino en
el sindicalismo argentino

Autor/es:

Fuentes, María Belén – LU: 1056047

Lema, Jacqueline Vanina – LU: 1057412

Peralta Aybar, María Florencia – LU: 1052554

Carrera:

Licenciatura en Recursos Humanos

Tutor:

Lic. Mónica de Arteche

Año: 2019

Fundación Universidad Argentina de la Empresa
Facultad de Ciencias Económicas

FUNDACIÓN
UADE

ÍNDICE

RESUMEN	4
ABSTRACT	5
KEYWORDS	5
JUSTIFICACIÓN	6
Preguntas de investigación	7
Objetivos	7
Alcance	7
Agradecimientos	7
MARCO TEÓRICO	8
Capítulo 1: Mujeres en el trabajo, pasado y presente	8
1.1. El rol cambiante de la mujer en la historia del trabajo	8
1.2. La inserción de las mujeres en el mundo laboral	13
1.3. Techo y paredes de cristal	22
Capítulo 2: Sindicalismo ¿Qué lugar ocupa la mujer?	25
2.1. Ley de cupo sindical femenino en Argentina y la participación femenina en la negociación colectiva	25
2.2. El papel del sindicato en la construcción de la igualdad de género en el trabajo	28
2.3. Sindicalismo comparado: España	30
Capítulo 3: El liderazgo femenino en las asociaciones sindicales	31
3.1. Liderazgo femenino en las organizaciones.....	31
3.2. Las que logran llegar a la cima	34
3.3. Nueva mirada sindical a través de la participación de las mujeres.....	35
3.4. Un nuevo rumbo: beneficios del liderazgo femenino en las organizaciones sindicales	37
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	40
Cuadro de variables	43
TRABAJO DE CAMPO	44
Análisis de entrevistas a expertas	44
Entrevista a Fabiana Gadow	44
Entrevista a Lidia Heller	46

Entrevista a Susana Malcorra	47
ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A MUJERES LÍDERES SINDICALES	49
Entrevista a Silvina Colombo	49
Entrevista a Carolina Llanos	50
Entrevista a Débora Procaccini.....	51
Cuadro de variables (para análisis Osgood).....	54
Análisis de los tipos de actividad: existe o no un estilo de liderazgo femenino	56
Análisis de la existencia de mujeres en las mesas de negociación: generaría o no beneficios.....	57
ANÁLISIS DE DOCUMENTOS.....	58
Relevamiento de cúpulas sindicales	58
CONCLUSIONES	61
ANEXO I	69
ENTREVISTAS.....	69
ANEXO II	110
RELEVAMIENTO DE CÚPULAS SINDICALES	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura socio-ocupacional de las mujeres de 15 años y más (en miles)	14
Figura 2: Brecha salarial de ingresos.....	21
Figura 3: Porcentaje de mujeres en la alta dirección.....	24
Figura 4: Comisiones negociadoras.....	27
Figura 5: Comportamientos de liderazgo aplicados con mayor frecuencia por mujeres.....	39
Figura 6: Competencias de liderazgo que utilizan más las mujeres para mejorar el desarrollo organizacional.....	40
Figura 7: Mujeres en secretarías sindicales.....	59
Figura 8: Ley de cupo.....	59
Figura 9: Promedio porcentual de mujeres por actividad.....	60

RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación tiene como objetivo identificar las barreras que poseen las mujeres en el ámbito sindical para acceder a puestos de dirección y, en base a dicho análisis, hemos enumerado los beneficios que puede proporcionar su inclusión en las altas esferas del sindicalismo.

En el marco teórico se realizó una introducción sobre cómo fue modificándose el rol de la mujer a lo largo de la historia, su inserción en el mundo laboral, los techos y paredes de cristal, el rol femenino dentro de los sindicatos en Argentina, basándose en la legislación vigente y su comparación con el caso de España.

Se ha utilizado la metodología descriptiva para esta investigación. Para el estudio de campo, se realizaron entrevistas a expertas en liderazgo femenino y a mujeres que ocupan cargos de liderazgo sindical en sus respectivas organizaciones, como así también se tomó una muestra aleatoria de sindicatos con personería gremial para relevar las comisiones directivas de los mismos, lo que arrojó como resultado el porcentaje de mujeres y hombres en cada uno de ellos.

Finalmente hemos llegado a la conclusión, donde pudimos notar que a pesar de los avances socioculturales que ocurren actualmente en Argentina, el ámbito sindical continúa notoriamente excluido de este cambio de paradigma social. Las mujeres que deciden incursionar en una carrera político-sindical atraviesan grandes dificultades, producto de las desigualdades que siguen intactas hasta el día de hoy, lo que se encuentra reflejado en los resultados del relevamiento de datos realizado. Los sindicatos cuentan con sus propias reglas de juego, estableciendo un laberinto de poder que las mujeres no pueden abordar de la misma forma que sus compañeros varones, porque no se les permite. La mujer todavía no tiene lugar en las mesas de negociación, dejando a las asociaciones sindicales como organizaciones no representativas de la composición total de la sociedad, y desestimando una perspectiva muy valiosa dentro de este ámbito.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo femenino - Sindicalismo - Beneficios – Negociación

ABSTRACT

The following research work aims to identify the obstacles which women have in the trade-union scope to access to management positions. Based on this analysis, the benefits of having women in labor union's important positions will be listed.

As for the theoretical framework, there is an introduction about how the role of women has been modified throughout the history, their insertion in the labor world, the glass ceilings and glass walls, the female role in Argentina based on the current legislation and its comparison with the case of Spain.

The methodology used for this research is descriptive. As to the field study, experts in female leadership and women in trade-union leadership positions were interviewed, as well as a random sample of unions was taken in order to relieve the percentage of women and men in the directive commissions.

Finally we have reached the conclusion, where we could notice that in spite of the sociocultural advances that are taking place in Argentina, the labor union movement continues notoriously excluded from this change of social paradigm. The women who decide to venture into a political-union career face huge difficulties as a result of the inequalities which remain intact, that is reflected in the results of the data collection carried out. The labor unions have their own game rules, establishing a maze of power that women can not deal with it in the same way as their male colleagues because they are not allowed. Women still excluded from the negotiating tables, leaving the trade union associations as organizations which do not represent correctly the total composition of society, dismissing a very valuable perspective in this area that could bring a lot of benefits for this kind of organizations.

KEYWORDS

Female leadership - Labor union movement - Benefits – Negotiation

JUSTIFICACIÓN

A través de los años el mundo fue evolucionando producto de los cambios socioculturales y las nuevas tecnologías. Estos sucesos comenzaron a darle mayor participación a la mujer en la esfera productiva, incorporándose de manera activa en el mercado laboral a la par de los hombres. Sin embargo, a pesar de que los paradigmas sociales se han estado modificando a lo largo de la historia, el rol tradicional otorgado a las mujeres y la división del trabajo, en función del género, siguen condicionando la mirada de la sociedad a la hora de ocupar espacios que culturalmente son considerados de ocupación masculina exclusiva. Es por esto que las mujeres no se consideran representadas dentro de las estructuras sindicales, teniendo graves dificultades en el caso de querer acceder a cargos jerárquicos en las mismas.

Frente a esta problemática, en Argentina se decidió mediante la ley N° 25.674 establecer un cupo femenino con el fin de asegurar un mínimo del 30% de participación femenina dentro de la estructura sindical. Sin embargo, la letra fría de la ley no contempla que este porcentaje pueda representar un “techo” ya que, si el porcentaje de trabajadoras del sindicato fuera menor, el número de cargos a ocupar disminuye.

Uno de los aspectos a destacar de la problemática que atraviesan las mujeres que deciden dedicar su vida al sindicalismo, es que se otorgan espacios sindicales tales como las secretarías de género o igualdad, entendiendo que son espacios exclusivamente femeninos. Si bien es un avance, es también un modo de sectorizar los debates y reclamos de las mujeres. Esto lleva a que las mujeres no participen de las negociaciones colectivas, donde se tratan temas tales como la definición de las escalas salariales o las condiciones laborales de las trabajadoras. Esta tendencia, provoca que las mismas mujeres adopten un tipo de liderazgo masculino con el propósito de subsistir dentro de las organizaciones gremiales, dejando nuevamente sin espacio de debate a las problemáticas que las afectan directamente.

Frente a este panorama, encontramos estadísticas tales como la que se realizó el Instituto de la Mujer de la CGT (2008) donde mostraba que, sobre 1.448 cargos

directivos, sólo un 5% están ocupados por mujeres. Por otro lado, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) en 2016 informó que, sobre 25 sindicatos analizados, en 20 de ellos hay mujeres que ocupan cargos, pero no se trata de puestos jerárquicos. Una vez más, las mujeres se encuentran limitadas a ocupar espacios relacionados a la formación, género, salud o labores vinculadas a lo “femenino”.

Preguntas de investigación

¿Por qué en la actualidad la presencia de la mujer en el sindicalismo es escasa?

¿Cuáles son los beneficios de incorporar mayor cantidad de trabajadoras mujeres en las asociaciones sindicales?

Objetivos

Analizar los motivos por los cuales no se cumple la ley de cupo en Argentina.

Enumerar y considerar qué beneficios traería a los sindicatos que se incorpore a mayor cantidad de mujeres en puestos jerárquicos y de liderazgo.

Identificar las principales causas que impiden a la mujer ingresar en cargos directivos en la estructura sindical.

Reflexionar sobre las características del liderazgo femenino y su aporte al sindicalismo.

Alcance

El trabajo de investigación no tuvo en consideración las diversas maneras no democráticas que pueden llegar a presentar algunas asociaciones sindicales al momento de confeccionar las listas electorales (lobby, por ejemplo), tampoco fueron relevados los cargos sindicales que se encuentran por debajo de las secretarías, como tampoco las federaciones, confederaciones o sindicatos que no cuentan con personería gremial. No se tuvieron en cuenta el resto de las minorías, como por ejemplo la comunidad LGTB.

Agradecimientos

Este equipo de investigación agradece la participación y buena predisposición de las personas que han sido entrevistadas: Silvina Colombo, Fabiana Gadow, Lidia

Heller, Carolina Llanos, Susana Malcorra y Débora Procaccini. Su aporte resultó muy valioso para el desarrollo de este trabajo.

Por otra parte, un enorme agradecimiento a nuestra tutora, Mónica de Arteche por acompañarnos e instruirnos durante este recorrido.

Finalmente, brindar un especial reconocimiento a nuestras familias, quienes nos han apoyado desde el inicio de la carrera hasta el día de hoy.

MARCO TEÓRICO

Capítulo 1: Mujeres en el trabajo, pasado y presente

1.1. El rol cambiante de la mujer en la historia del trabajo

Cómo han logrado modificarse las estructuras sociales y económicas a lo largo de la historia, también se encuentra hasta el día de hoy en constante transformación el lugar que ocupa la mujer en el mundo laboral. Es aquí donde diversos autores comienzan a hacer hincapié en el impacto de la división sexual del trabajo, la cual afirman que separa (en base a la “naturaleza” de los sexos biológicos, otorgándole origen sociocultural a este constructo) los ámbitos laborales para varones y mujeres. Especialistas en la mencionada temática se encargaron de estudiar si la denominada división sexual del trabajo impacta en la construcción del grupo familiar y los roles que cada miembro debe adoptar, trayendo repercusiones en el ámbito laboral.

La Organización Internacional del Trabajo (2016) informó que, en líneas generales, es más probable que las mujeres trabajen menos horas para obtener una remuneración o beneficios. A escala mundial, las mujeres representan menos del 40 por ciento del empleo total, pero conforman el 57 por ciento de quienes trabajan a tiempo parcial. La OIT afirma en base a las estadísticas previamente mencionadas que la mayor parte del empleo a tiempo parcial del mundo lo realizan mujeres. En 100 países que abarcan el 87 por ciento del empleo mundial, más de un tercio de las mujeres laboralmente activas (34,2 por ciento) trabajan a tiempo parcial durante menos de 35 horas por semana, proporción que se sitúa en un 23,4 por ciento en el

caso de los hombres. A nivel mundial, la brecha entre el empleo femenino y masculino a tiempo parcial es de 10,8 puntos porcentuales.

Teniendo en cuenta estos datos, se estima que las mujeres son más proclives a decidir trabajar menos horas. Dicha tendencia es relacionada por los autores con las labores domésticas debido a la división sexual del trabajo. Estas suelen ser abocadas a la población femenina, demandando esfuerzos para organizarse y llevar a cabo tanto las tareas hogareñas, como las laborales y el cuidado de los hijos.

Al respecto, Lidia Heller (2015) expresa:

“Es evidente que la situación familiar se evalúa de manera diferente según el sexo. Si se trata de mujeres, se toma en especial consideración su edad, estado civil, número y edad de los hijos. Lamentablemente, para las mujeres que se encuentran en edad de reproducir, esta situación todavía representa un impedimento para la contratación. En general el empleo se vincula para los hombres con la paternidad y la familia. En muchos casos, cuando se evalúa un hombre para un cargo, se valora mucho que haya formado una familia ya que, según la teoría del *family man*, será más responsable y estará más comprometido. En cambio, para la mujer el trabajo y los hijos constituyen mundos separados, a menudo muy conflictivos.” (p.137)

Remontándonos a la historia, la sociedad occidental posee aquella imagen asumida y aceptada socialmente de un varón proveedor y cabeza de familia y una mujer dedicada a la maternidad, la crianza de sus hijos y la vida doméstica. Esto trae consigo una relación de dependencia del hombre quien aporta a la economía del hogar, siendo uno de los primeros retos que tuvo que enfrentar la mujer para hacerse espacio en el mercado laboral.

La directora de operaciones de Facebook, Sheryl Sandberg (2013) postula:

“El que un marido necesitara la ayuda de su mujer para mantener a la familia se consideraba un signo de debilidad por parte del hombre, de modo que mi madre se convirtió en progenitora a tiempo completo y se volcó activamente a realizar labores de voluntariado. La antiquísima división entre sexos en lo referente al mundo laboral permaneció inalterada.” (p.12)

Considerando que a las mujeres se les asignaba exclusivamente el trabajo doméstico, estas comenzaron a adoptar trabajos más bien informales que les

permitiesen trabajar, pero sin descuidar el rol asignado socialmente. Esta situación se acrecentó con la aparición de la expansión capitalista del siglo XX y la llegada de una numerosa cantidad de inmigrantes, donde la población femenina comenzó a participar del trabajo fabril.

Durante las dos primeras décadas del Siglo XX, un gran número de mujeres siguió trabajando en las explotaciones de tipo familiar y en las pequeñas empresas artesanales.

Las modistas y costureras realizaban trabajo a domicilio, encargado por las incipientes fábricas textiles.

Es, en este tipo de trabajos, donde se comienzan a percibir las pésimas condiciones laborales a las que estaban expuestas las trabajadoras. Además de su trabajo en la fábrica, las mujeres siguieron encargándose de la vida hogareña pasando a tener doble función.

Podemos ver en acontecimientos históricos tales como la movilización de trabajadores ferroviarios del Central Argentino en 1917, la participación activa de la mujer en su organización y reclamo colectivo junto a las organizaciones sindicales masculinas, encontrando un espacio para expresarse y participar en cuestiones de índole político, reclamando por mejores condiciones laborales.

Sobre tales acontecimientos, Silvana Palermo plantea:

“Si lo que estaba en juego no era en esencia los derechos de los trabajadores sino las necesidades del hogar proletario, las mujeres tenían no el derecho sino la obligación de involucrarse en la protesta.” (2011, p.6)

Sin embargo, al contar con un ambiente urbano próspero y junto a la posterior llegada del peronismo, la participación de la mujer en el ámbito laboral comenzó a disminuir nuevamente debido a los salarios percibidos por los jefes de familia de la época. Según el censo nacional realizado bajo la primera presidencia de Juan Domingo Perón (1947) de las 15.893.827 personas que fueron censadas, 8.145.175 eran varones y 7.748.625 mujeres y solo una de cada cinco mujeres de más de 14 años tenía un trabajo remunerado.

Recién hacia el final del período el nivel de la participación económica de las mujeres comenzará a crecer.

Independientemente del momento histórico del género femenino donde nos posicionemos, se le da mayor importancia al cumplir con las tareas domésticas que con las obligaciones laborales generando en consecuencia la falta de educación de las mujeres, considerado un aspecto innecesario para las labores que debían desempeñar a lo largo de su vida como amas de casa.

Sheryl Sandberg (2013) asegura:

“La educación de los niños era la esperanza de la familia para prosperar en la escala económica y social. Sin embargo, la educación de las niñas era mucho menos importante tanto económicamente, puesto que resultaba poco probable que pudieran contribuir a los ingresos familiares” (p.11)

Tomando como ejemplo la información brindada en 1947 a través del Censo Nacional, la participación activa de la mujer en el mercado laboral suele estar sujeta a la situación económica del país.

En consonancia con la información arrojada a través del Censo, Américo Eduardo Aldonate (2015), en su investigación sobre las mujeres y el mundo del trabajo en la Argentina de la primera mitad del Siglo XX, afirma:

“En relación con las características de los trabajos que realizan las mujeres, podemos sostener que el ritmo de inserción laboral tiende a ser más activo en períodos de crisis. En el campo laboral, aumentó gradualmente su participación por motivos sociales y culturales, y su incorporación estuvo traccionada por la pérdida de trabajo de los jefes de hogar y por la necesidad de compensar esos ingresos en el núcleo familiar.” (p.27)

Dicha postura sostenida por Aldonate sobre las causales del ingreso de las mujeres al mercado laboral, ya había sido postulada por Catalina Wainerman (1994):

“La idea más concreta era así: en un estado temprano de desarrollo, cuando la economía era esencialmente agrícola y no había división entre unidad doméstica y unidad económica, las mujeres tenían una alta participación; cuando se inicia el proceso de industrialización y salen las industrias domésticas de los hogares y se concentran en grandes unidades llamadas fábricas que obligan a trabajar fuera de la unidad doméstica, las mujeres se quedan en su casa, retirándose de la actividad económica, y salen los varones. Con el desarrollo industrial, las industrias se

complejizan y empiezan a demandar servicios y las mujeres se benefician de estas oportunidades; los servicios empiezan a participar más activamente de la actividad económica y con ellos también las mujeres.” (p.206)

Es así que la mujer tuvo como eje principal de sus actividades las tareas del hogar y, dependiendo el contexto y las necesidades socioeconómicas, podía ejercer alguna ocupación remunerada siempre y cuando fuese acorde a aquellas labores consideradas aptas para el sexo femenino.

Actualmente, si bien la percepción del rol de la mujer fue cambiando debido al activismo femenino y las legislaciones logradas por el mismo junto a los vaivenes económicos y sociales, la mujer sigue sufriendo impedimentos para llegar a ocupar espacios de trabajo y poder desempeñar las mismas actividades que sus compañeros varones.

El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social concluye:

“En base a lo expuesto anteriormente, se puede decir que los problemas que enfrentan las mujeres en cuanto al mercado laboral están cada vez menos referidos a la educación formal; responden a la segmentación sexual del trabajo, a la falta de capacitación profesional acorde con los nuevos paradigmas de producción; y a la permanencia de patrones culturales que siguen considerando el trabajo femenino como complementario del masculino.” (s.d.)

Es por esto que, a pesar del transcurso de los años, la mujer continúa recorriendo un camino arduo y complejo para posicionarse a la par de la población masculina en el mercado laboral.

Con respecto a este tema, Chimamanda Ngozi Adichie sostiene:

“El problema con el género es que prescribe cómo debemos ser, en vez de reconocer cómo somos. Imagina cuánto más felices seríamos, cuánta más libertad tendríamos para ser nosotros mismos, si no tuviésemos el peso de las expectativas de género”. (2012, Charla TEDxEuston)

En la misma línea, Lidia Heller expresa:

“Los estereotipos de género condicionan, en gran medida, las oportunidades y las formas y posiciones que varones y mujeres desempeñamos en la vida laboral. A su vez, estos estereotipos se reproducen al interior de las organizaciones,

estableciendo qué tipo de funciones y cargos pueden ser ejercidos o son los más apropiados para los distintos sexos.” (2015, p.145)

1.2. La inserción de las mujeres en el mundo laboral

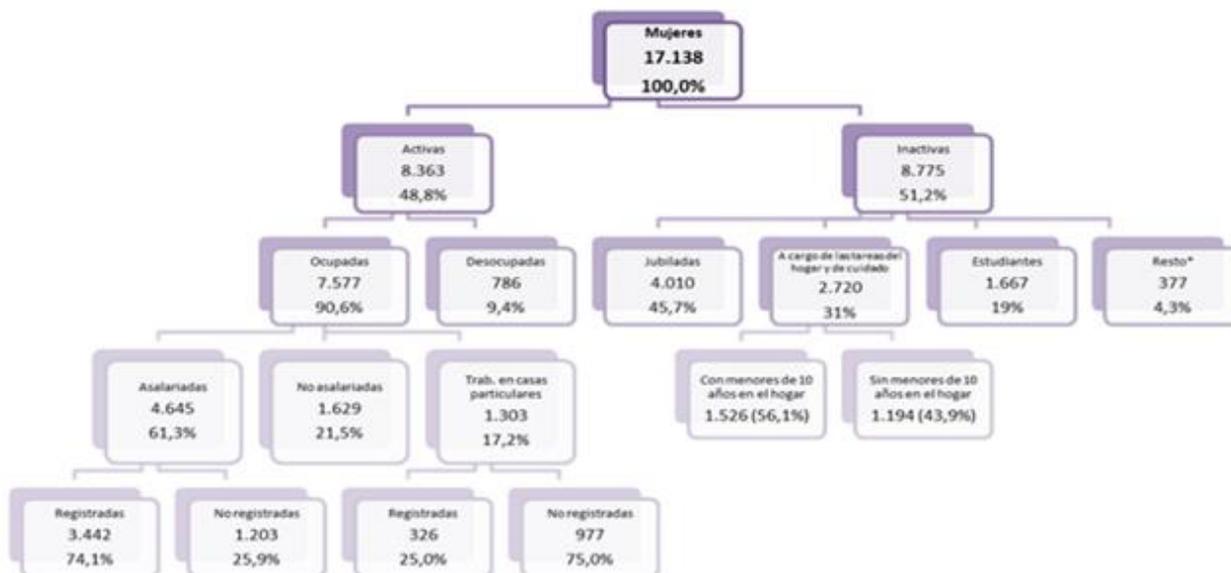
La desigualdad de género persiste en la actualidad. Uno de los ámbitos donde se percibe de manera más arraigada es en el mercado laboral, donde las mujeres poseen menores tasas de participación producto de la serie de sucesos ocurridos a lo largo de la historia.

Un informe del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad social realizado en 2017 demuestra que la mitad de las mujeres están laboralmente inactivas, de ellas 46 por ciento jubiladas, el 19 por ciento son estudiantes y el 31 por ciento a cargo de la vida doméstica y el cuidado de personas. De estas últimas, más de la mitad vive en hogares con niños menores de 10 años.

Además, dicho informe afirma que si sumamos a la población económicamente activa a aquellas que se encuentran desocupadas u ocupan puestos informales, se concentra casi el 40 por ciento de las mujeres que participan en el mercado de trabajo, es decir, casi 3 millones de personas.

Esta heterogeneidad en la población femenina puede encontrar justificación, según ciertas visiones acerca de dicha problemática, en que la mujer va administrando su participación en el mundo laboral acorde a su ciclo vital. Las tasas de actividad disminuyen muy sensiblemente a partir de contraer matrimonio y de la maternidad.

Figura 1: Estructura socio-ocupacional de las mujeres de 15 años y más (en miles)



*En la categoría resto se incluyen categorías muy disímiles como personas con discapacidad y rentistas, pero se procedió a agruparlas ya que ninguna, por sí misma, resulta significativa en términos numéricos.

Fuente: DGEMyEL – MTEySS, en base a datos de la EPH (INDEC), Total País. Tercer trimestre 2017

Catalina Wainerman, en su estudio acerca de la mujer y el trabajo, explica las causales de las dificultades de ingresar al mercado laboral que atraviesan las mujeres:

“Esto es resultado de la oferta y de la demanda, de las preferencias de las mujeres (y varones) y de las preferencias de los empleadores; no todas las empresas hacen público su rechazo o su disposición a tomar mujeres casadas y con hijos. Justamente el trabajo en el sector público es << preferido >> por las mujeres en términos de estas cuestiones. Si, por ejemplo, uno mira el sector salud, que es un sector muy <<femenino>> que recluta fundamentalmente auxiliares de enfermería y enfermeras, encuentra en el sector público (hospitales municipales y hospitales nacionales) más mujeres de más edad y casadas y con hijos que en el sector privado. El sector privado las <<prefiere>>, solteras, sin compromisos ni hijos; las mujeres, a su vez, son <<preferidas>> y <<prefieren>> el sector público donde la legislación laboral se cumple más rígidamente y con ella las licencias por maternidad, por hijo enfermo, por marido enfermo, etc.” (1994, p.204)

Además, la autora afirma que no importa la edad sino las situaciones familiares y vitales que la mujer atraviesa que limitan y condicionan la posibilidad de llevar adelante su vida laboral. Esto es así, a su modo de evaluar la situación, debido a la visión de la sociedad respecto a los roles asignados tanto a varones como a mujeres, no encontrando dificultades la población masculina al momento de introducirse en el mercado laboral tomando en cuenta su ciclo vital. (1994, p.204)

Dicho concepto acerca de los prejuicios de los empleadores respecto al género de sus trabajadores es retomado por Gary Becker (2007) a través del modelo del gusto por la discriminación:

“Los empresarios varones que tienen prejuicios tienen “gustos por la discriminación” y se comportan como si la contratación de mujeres les impusiera costes subjetivos o psíquicos. La fuerza de este coste psíquico se refleja en un coeficiente de discriminación d , que puede medirse en términos monetarios. Dado que el hombre empresario no tiene prejuicios para contratar a otros hombres, el coste de emplear a un hombre es simplemente el salario W_h . Sin embargo, el coste de emplear a una mujer es el salario de este trabajador, W_m , más el valor monetario del coeficiente de discriminación, en otras palabras, $W_m + d$. Por lo tanto, nuestro hombre empresario que tiene prejuicios sólo contratará mujeres si su salario es inferior al de los hombres.” (p.406)

Es así que Lidia Heller (1994) en su estudio acerca de las relaciones asimétricas entre varones y mujeres en las organizaciones, en sintonía con la opinión de Wainerman y Becker, expresa lo siguiente:

“Es interesante conocer, además, qué instituciones demandan mano de obra y qué tipo de mano de obra demandan. Responder esto implica visualizar el mercado laboral desde la demanda. Desde esta óptica, existen dos grandes momentos a ser tenidos en cuenta. El primero de ellos es el de contratación o selección de personal, una de las etapas más importantes dentro de una carrera organizacional; y aquí también se comprueba discriminación. De acuerdo a los datos aportados por consultoras de personal, sabemos que existen determinados cargos y cierto tipo de ocupaciones para las cuales se solicitan solamente hombres; y algunas veces, aunque no se explicita, este requisito está presente en el momento de realizar la

elección. Esta etapa implica no sólo determinar qué tipo de cargo se va a ocupar, sino también dentro de qué categoría se va a posicionar la persona que ingrese a determinada organización.” (p.245)

Además, Lidia Heller (2015) comenta al respecto:

“Cuando una mujer decide aplicar a un nuevo puesto, promoción, ascenso o postulación a becas, debe atravesar todavía la famosa zona de riesgo. Hasta tanto las pautas culturales no se modifiquen sustancialmente, deberá estar muy comprometida y segura de sus objetivos de carrera, para enfrentar los interrogatorios habituales sobre la compatibilización de roles. Las presunciones acerca de mayores índices de ausentismo y de rotación entre las mujeres, en virtud de las responsabilidades familiares, su menor compromiso y ambición en el trabajo, reducen el campo de oportunidades en diferentes ámbitos.” (p.139)

Teniendo en cuenta la postura de los autores mencionados respecto a la inserción de las mujeres en las organizaciones, los obstáculos para las mismas comienzan desde un primer momento, donde la mirada del selector evalúa basándose en prejuicios. Heller también explica desde su punto de vista el por qué, a pesar de poseer igual formación educativa y profesional, existe esta tendencia a contratar menos mujeres y sostiene:

“Se las considera más caras, menos productivas. Existen creencias, mitos, que establecen que las mujeres se enferman más, piden mayor cantidad de licencias, tienen menor continuidad laboral, y en el momento de la contratación el doble rol pesa.” (1994, p.246)

Sin embargo, las mujeres poseen cierta posibilidad de insertarse en el mercado laboral. El asunto es ver en qué condiciones y en qué áreas pueden integrarse. Es aquí donde juega un papel definitorio la segmentación o segregación del mercado laboral, donde tanto mujeres como varones van a encontrar diferentes ubicaciones dentro de la esfera productiva dependiendo su rol en la sociedad. Las mujeres encuentran lugar en pocas actividades relacionadas con lo “femenino”, mientras que los varones consiguen tener mayores posibilidades de acceder a puestos más altos que ellas en diferentes ámbitos. La OIT (2016) afirma la existencia de dicha segmentación mediante su informe:

“La segregación sectorial y ocupacional contribuye en gran medida a la desigualdad de género tanto en términos del número de empleos como de su calidad. Las mujeres que trabajan están excesivamente representadas en una serie limitada de sectores y ocupaciones. En los países de ingresos medios altos, más de una tercera parte de las mujeres están empleadas en los servicios de comercio mayorista y minorista (33,9 por ciento) y en el sector manufacturero (12,4 por ciento). En los países de altos ingresos, la principal fuente de empleo para las mujeres es el sector de la salud y la educación, que emplea a casi una tercera parte de todas las mujeres en el mercado laboral (30,6 por ciento). La agricultura sigue siendo la fuente más importante de empleo para las mujeres en los países de bajos ingresos y de ingresos medios bajos.” (p.16)

Heller, al igual que en dicho informe, ya había sostenido:

“Las mujeres que se incorporan a la vida pública lo hacen, en su mayoría, ingresando a los sectores de servicios (sociales y comunales) y en una etapa posterior en áreas relacionadas al comercio y finanzas. En general se concentran en actividades de tipo administrativo (secretarias, vendedoras, cajeras, azafatas, telefonistas). Son las denominadas “ocupaciones sin futuro” (dead end Jobs), ocupaciones en las que no se visualiza o no existe una carrera posterior.” (1994, p.238)

Más adelante, Heller (2015) agregó:

“A pesar de los avances registrados en las últimas décadas, el lugar de trabajo sigue siendo un espacio de privilegio masculino y por consiguiente ellos cumplen roles fundamentales para el logro de espacios organizacionales más equitativos, diversos e inclusivos. No debemos ser ingenuas: muchos hombres se benefician de la desigualdad de sexos en el lugar de trabajo y en muchos casos se pueden sentir forzados a defenderla” (p.30)

Más allá del análisis descriptivo donde se explica la situación de la mujer en el mercado laboral y bajo qué ocupaciones se encuentra, los autores realizan una evaluación acerca del por qué se dan este tipo de discriminaciones. McConnell, Brue y Macpherson (2007) en su libro de economía laboral, explican mediante el

modelo de la concentración, utilizando los conceptos de oferta y demanda, las causas de la reducción de la variedad de las ocupaciones que ejercen las mujeres: “Una de las razones importantes reside que la productividad de los trabajadores es la consecuencia del esfuerzo de un grupo o “equipo”. Si las interrelaciones sociales en el trabajo son desfavorables, la productividad disminuye. Algunos trabajadores varones pueden sentirse contrariados cuando se les obliga a trabajar junto con mujeres o a obedecer sus órdenes. Por lo tanto, en aras de la productividad y de los beneficios, los empresarios deciden segregar a los hombres y a las mujeres en el trabajo. Por otro lado, muchos empresarios tienen ideas preconcebidas sobre la capacidad de las mujeres y de otros grupos. Como consecuencia, muy pocas mujeres, por ejemplo, conducen camiones o venden equipos electrónicos o automóviles.”

Es, bajo estas circunstancias, donde la mujer logra diferenciarse y hacerse espacio en el mercado laboral mediante la educación formal que recibe (o puede llegar a acceder).

Catalina Wainerman considera:

“Lo interesante es mirar qué pasa con las mujeres más educadas y con las mujeres menos educadas en relación al compañero y a los hijos. Entre las primeras (están más informadas, tienen mejor posición económica, otros valores), la presencia o ausencia de un compañero y de hijos hace mucha menor diferencia, ellas son más una meseta, tener o no compañero, tener más o menos hijos hace poca mella, la mayor parte son más autónomas o el costo de oportunidad de quedarse en el hogar es más alto para ellas. En las mujeres con menor educación, esto influye enormemente.” (1994, p.217)

Esta postura es también sustentada por Mónica García Frinchaboy en su estudio acerca de la mujer y su educación:

“Así, la igualdad en el acceso a la educación debe visualizarse como una dimensión de la igualdad social. Me parece importante remarcar esto ya que las vertientes extremas de los enfoques crítico-reproductivistas, tanto dentro de las teorías de la educación como de ciertas teorías feministas, parecen no advertir el impacto que la

escolarización de las mujeres –aun dentro del marco de una sociedad desigual y patriarcal- tiene sobre otras cuestiones relevantes para su vida.” (1994, p.275)

Por otro lado, Sheryl Sandberg (2013), retomando la importancia de la educación en las mujeres y la forma en que estas reciben la misma, afirma que además de existir prejuicios sociales y construcciones de modelos de género, son las mismas trabajadoras quienes poseen este tipo de creencias limitantes que a pesar de recibir la educación necesaria para ser líderes y profesionales en el futuro, no alcanzan a serlo por propias limitaciones que se imponen a lo largo de su vida:

“Pero mientras que las conductas respetuosas de la norma, de <<levantar la mano antes de hablar>>, resultan deseables y son premiadas en el colegio, no reciben la misma valoración en el lugar de trabajo. El crecimiento profesional con frecuencia depende de la asunción de riesgos y de la capacidad de venderse a uno mismo, y siempre se anima a las niñas a no hacer gala de ninguno de estos rasgos. Esto podría explicar por qué los logros académicos de las niñas todavía no se han traducido en un número significativamente superior de mujeres que ocupan puestos destacados dentro del mercado laboral. El conducto que proporciona mano de obra con titulaciones está atestado de mujeres al nivel de los puestos iniciales, pero para cuando ese mismo conducto debe proveer puestos de liderazgo, se halla abrumadoramente repleto de hombres.” (p.15)

Mónica García Frinchaboy (1994) afirma que es en la escuela donde ya comienzan a transmitirse e interiorizarse los modelos de género. Sostiene que las docentes tienen un modelo predeterminado de cómo deben ser las niñas y los niños, refiriéndose a las primeras como más tranquilas y obedientes, mientras los varones se los asocia con ser más agresivos y con dificultades para acatar órdenes. (s.d.)

Las posturas previamente citadas estiman que, previamente al ingreso al mercado laboral, la educación recibida por las mujeres está condicionada para que estas adquieran una postura mucho más sumisa, con vocación de asistencia y servicio, haciendo referencia y fomentando el “doble rol” que la sociedad espera que adquieran. Esta construcción social amolda y condiciona a las mujeres a desarrollar ciertas habilidades, entre las cuales no figuran aquellas necesarias para ocupar puestos de liderazgo y jerarquía en las organizaciones.

Frinchaboy (1994) sostiene:

“Mientras que para la mayoría de las maestras los nenes responden mejor a las pautas intelectuales, son rápidos y concretos, las nenas son intuitivas y perseverantes y ésa es la base de su buen rendimiento. Es decir, “el mensaje es que el varón es buen alumno porque es inteligente, la nena por esfuerzo personal”. Esta conclusión detecta la vigencia encubierta del prejuicio acerca de la superioridad intelectual masculina.” (p.284)

Sheryl Sandberg (2013), haciendo referencia a la construcción de géneros que tiene lugar ya desde la educación escolar, concluye:

“Las mujeres agresivas y emprendedoras infringen normas no escritas de la conducta socialmente aceptable. Se aplaude constantemente a los hombres por ser ambiciosos y poderosos, por tener éxito, pero las mujeres que muestran estos mismos rasgos con frecuencia deben pagar socialmente por ello. Hay un precio que las mujeres que obtienen logros profesionales que deben pagar.” (p.17)

En cuanto a las construcciones sociales según el género, la autora afirma:

“Las mujeres están rodeadas de titulares y de relatos que les advierten que no pueden comprometerse a la vez con sus familias y sus carreras profesionales. Se les repite insistentemente que tienen que elegir, porque si tratan de hacer demasiadas cosas se sentirán atormentadas e infelices. Al definir el problema como una cuestión de << equilibrio entre el trabajo y la vida personal >>- como si ambos conceptos fueran diametralmente opuestos--, prácticamente se garantiza que el trabajo llevará las de perder. ¿Quién elegiría el trabajo antes que la vida?” (p.24)

Es así que, Lidia Heller (2015) explica la relación de los mandatos familiares respecto al desarrollo profesional de las mujeres:

“Los mandatos familiares, en algunos casos explícitos y en otros implícitos, de “libertad de elección”, “realización”, “conformación de una familia”, son los que en muchos casos aprisionan a las mujeres que desean desarrollar una carrera y a su vez constituir una familia [...] Las pioneras investigaciones muestran la existencia de una alta asociación entre el predominio de las motivaciones de logro en los individuos y la independencia de criterios, autonomía en la toma de decisiones y

confianza en sus propias posibilidades, que también predominaron dentro del proceso de socialización familiar de las que llegaron.” (p.52)

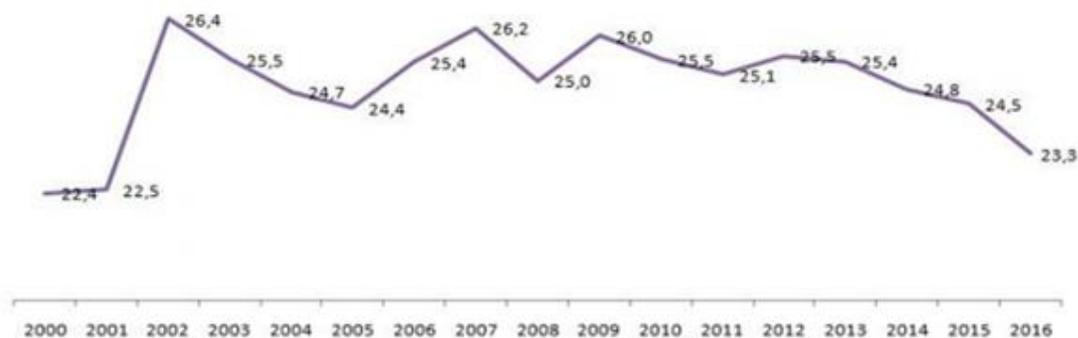
Esta concepción de la sociedad acerca de la mujer y de su rol, más allá de la igualdad de acceso a la educación de parte de ambos géneros en la actualidad, sigue condicionando a la mujer al momento de decidir acerca de la importancia de la misma para el desarrollo de su vida personal como profesional.

Sheryl Sandberg concluye:

“Los estereotipos de género que se inculcan durante la infancia se ven reforzados a lo largo de nuestras vidas y se convierten en profecías que comportan su propio cumplimiento. La mayoría de puestos de liderazgo están ocupados por hombres, por lo que las mujeres no esperan conseguirlos y esa se convierte en una de las razones por las que no lo hacen. Y lo mismo sucede con las retribuciones. Los hombres generalmente ganan más dinero que las mujeres, por lo tanto, la gente espera que las mujeres ganen menos... y así es.” (2013, p.22)

Haciendo referencia a esta problemática de la brecha salarial por género, según un informe realizado en 2017 por el Instituto Nacional de la Mujer (INAM) acerca de las mujeres en el mercado de trabajo, se observa una fluctuación que supera los 20 puntos en todo el período evaluado en dicha investigación.

Figura 2: Brecha salarial de ingresos



Fuente: Boletín de estadísticas de género y mercado de trabajo. Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social

Heller agrega, respecto del rol de la mujer y el cambio de percepción que se debe desarrollar a nivel social:

“La modificación de estas pautas es evidentemente un proceso a largo plazo que se construye con pequeños pasos, los procesos de cambio son siempre incrementales y generalmente en el camino hay avances y retrocesos. Necesitamos “nuevos y mejores caminos” para manejar los cambios. Para las mujeres estos procesos comienzan con la identificación clara de lo que significa ser una mujer en el mundo de hoy, ver de dónde venimos, cuáles han sido nuestros roles tradicionales en las sociedades y cómo operan los mapas mentales de los miembros de una organización cuando una mujer irrumpe en distintas instituciones y desea realizar una carrera profesional.” (2015, p.154)

1.3. Techo y paredes de cristal

La segregación de las mujeres en el trabajo se la clasifica horizontalmente y verticalmente. Es a esto lo que diversos autores lo denominan como paredes y techos de cristal.

Las paredes de cristal, o segregación horizontal, es aquella que se la relaciona con el encasillar a las mujeres en ocupaciones consideradas “femeninas” socialmente. Gala Díaz Langou, directora del programa de Protección Social del Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) haciendo referencia a las paredes y techos de cristal en un reportaje para el diario La Nación (2018) afirma:

“Hay una vinculación muy clara entre la ‘feminización’ de determinados sectores y el bajo salario promedio, respecto de otros sectores más ‘masculinizados’. La segmentación no responde a prohibiciones explícitas, sino a comportamientos aparentemente libres de elección, que sistemáticamente ubican a las mujeres en sectores muy a menudo asociados a tareas tradicionalmente consideradas femeninas: servicio doméstico, educación y salud, entre otros.”

Es así como en su libro “Las paredes de cristal: estrategias de éxito para las mujeres en el trabajo” (2016) Sue Unerman y Kathryn Jacob concluyen:

“<Ya no importa> el techo de cristal [...] sino que hoy deben enfocarse en romper las paredes de cristal que provocan que muchas se queden del otro lado del vidrio de la sala juntas, afuera de las conversaciones casuales que “aceleran” carreras, o

se desarrollen casi exclusivamente en los sectores “blandos” del mercado de trabajo, como comercio y servicios o las áreas de cuidado.” (s.d.)

Bajo estos conceptos, dichos autores concluyen que las mujeres, metafóricamente, se encuentran atrapadas entre estas “paredes”.

Buscando las diversas formas de explicar el surgimiento de estas “paredes y techos de cristal” Lidia Heller (1994), en su estudio acerca de las relaciones asimétricas entre varones y mujeres en las organizaciones, informa:

“Los diferentes tipos de segregación vertical (mujeres en puestos de menor nivel jerárquico) y horizontal (mujeres en determinadas ramas u ocupaciones) han sido explicadas desde diversas ópticas. La economicista, que pone su énfasis en la productividad, establece que las mujeres son menos eficientes y comprometidas con su trabajo, tienden a faltar más y producen continuas entradas y salidas del mercado laboral, lo que implica que desde el punto de vista de los empleadores puedan ser consideradas menos productivas. Otra posición explica el fenómeno por los condicionamientos socioculturales, que implican menor capacidad de mando en las mujeres. Su presencia en puestos de decisión podría llegar a generar resistencia. Desde la óptica biologicista, se asocian los trabajos femeninos a roles reproductivos y los masculinos a aquellas actividades que requieran mayor fuerza y agresividad. La postura más liberal señala que en el momento de elegir, varones y mujeres parten de igualdad de oportunidades y es simplemente una cuestión de preferencias lo que juega.” (p. 238)

En cuanto al techo de cristal, Heller afirma:

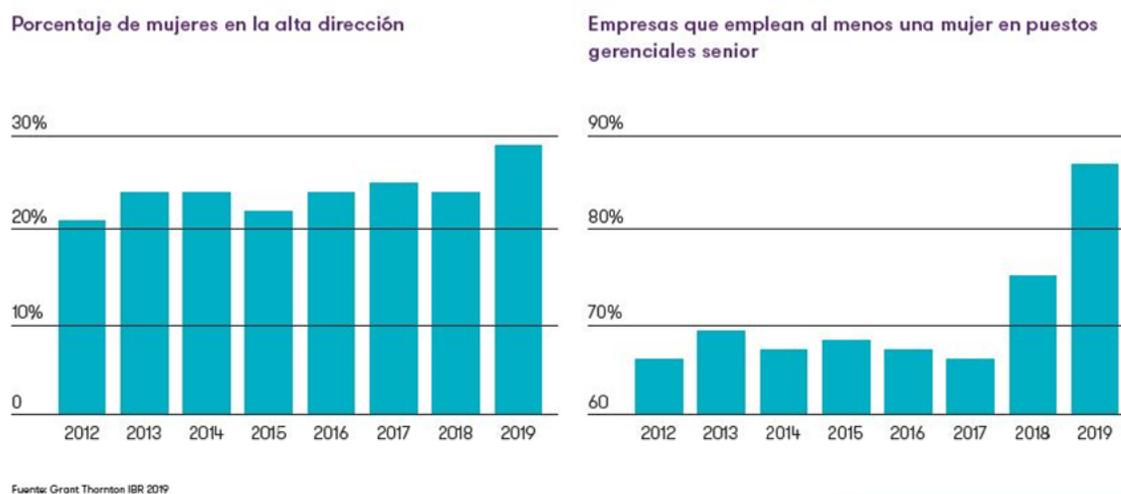
“En esta rápida mirada al mercado laboral femenino existe un hecho comprobado en la mayoría de los países que es el de la discriminación de la mujer en igualdad de condiciones con el varón. Este fenómeno se produce en todos los niveles de la escala jerárquica de una organización y adquiere mayor significación a medida que se asciende en la pirámide organizacional. Allí las diferencias se amplían significativamente.” (p.239)

Sumado a las investigaciones realizadas por los autores citados anteriormente, Grant Thornton International (2019) en un international business report, realizó un

estudio acerca del impacto de la visibilización de las brechas de género que se está desarrollando actualmente:

“El porcentaje de empresas en todo el mundo con al menos una mujer en la alta dirección subió a 87%, un aumento del 12% durante el último año [...] En total, las mujeres ocupan ahora el 29% de los cargos de liderazgo senior a nivel mundial. Si bien esto representa sólo un aumento del 10% en los últimos 15 años de investigación, la mitad de este aumento (5%) ocurrió apenas en los últimos 12 meses. Si bien el número de mujeres en la alta dirección está aumentando, todavía la paridad de género se encuentra muy lejos de alcanzarse. Cuando se trata del rol de CEO o director general, sólo el 15% de las empresas a nivel mundial tienen una mujer que lidera el negocio.” (s.d.)

Figura 3: Porcentaje de mujeres en la alta dirección



Fuente: Grant Thornton International, 2019

Alejandra Vallejos Morales (2016), secretaria ejecutiva del Consejo de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile expresó estas palabras en la presentación “El consumo y la compra responsable haciendo posible una ecología integral desde el rol y la capacidad de cada sector de la economía”:

“La discriminación es silenciosa. Nadie va a decirte en la calle, por una cuestión de educación, que no sabes hacer nada. No puede hacerlo. Pero la discriminación se percibe día a día en la exclusión, en que hay una reunión de hombres y la mujer es quien toma apuntes, por ejemplo. Se ve en cosas que se asumen, como que la mujer tiene letra más bonita. Todos discriminamos todos los días. Ahí está la ‘discriminación posmoderna’, de la que nosotros somos responsables.” (s.d.)

En relación a la discriminación en los ambientes de trabajo, Heller (2015) afirma:

“No debemos olvidar que cuando las prácticas discriminatorias, explícitas o implícitas, son recurrentes y se asumen como naturales, tienden a instalarse en las instituciones. Los tratos paternalistas de superiores varones tienden a disminuir sus posibilidades de acceso a posiciones de mayor jerarquía, es por ello que debemos estar alertas, identificar las injusticias que en muchos casos pasamos de largo y plantearlas en el momento apropiado y de manera decidida.” (p.150)

Capítulo 2: Sindicalismo ¿Qué lugar ocupa la mujer?

2.1. Ley de cupo sindical femenino en Argentina y la participación femenina en la negociación colectiva

En la República Argentina, en el año 2002 fue sancionada la ley 25.674 denominada “Participación femenina en las unidades de negociación colectiva de las condiciones laborales, en función de la cantidad de trabajadores en la rama o actividad de que se trate. Integración de mujeres en cargos electivos y representativos de las asociaciones sindicales. Porcentajes de dicha representación.” También se reconoce como la ley de cupo sindical femenino.

En dicha ley, se establece que, para la negociación colectiva de las condiciones laborales, debe existir una participación proporcional de mujeres respecto de las trabajadoras en la actividad o rama que se encuentre negociando, de lo contrario las condiciones laborales que hayan sido acordadas, no pueden ser oponibles a las mujeres.

Además, esta nueva ley, ha modificado la ley de asociaciones sindicales, incluyendo a las mujeres, estableciendo los requerimientos para integrarlas a los órganos directivos:

“La representación femenina en los cargos electivos y representativos de las asociaciones sindicales será de un mínimo del 30% (treinta por ciento), cuando el número de mujeres alcance o supere ese porcentual sobre el total de los trabajadores.

Cuando la cantidad de trabajadoras no alcanzare el 30% del total de trabajadores, el cupo para cubrir la participación femenina en las listas de candidatos y su representación en los cargos electivos y representativos de la asociación sindical será proporcional a esa cantidad.” (Ley 23.551, artículo 3)

En este mismo sentido, la ley de asociaciones sindicales reza:

“Las asociaciones sindicales no podrán establecer diferencias por razones ideológicas, políticas, sociales, de credo, nacionalidad, raza o sexo, debiendo abstenerse de dar un trato discriminatorio a los afiliados.” (Ley 23.551, artículo 7)

Aunque la ley de asociaciones sindicales fue promulgada en el año 1988, fue necesario legislar el cupo femenino 14 años después.

Sin embargo, en las unidades de negociación colectiva de las condiciones laborales, que han sido conformadas de acuerdo con una disposición de la Dirección Nacional de Relaciones del Trabajo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, en el primer semestre de 2015, las mujeres no tienen la participación esperada. Según un análisis realizado por la Dirección de Estudio de Relaciones del Trabajo de la Subsecretaría de Políticas, Estadísticas y Estudios Laborales, tomando una muestra de 57 comisiones negociadoras, las que corresponden al sector sindical, un 30% de ellas, no cuentan con participación femenina; y en casi un 50% de las comisiones del sector empleador, tampoco participan mujeres.

Figura 4: Comisiones negociadoras

Cantidad de Comisiones Negociadoras según participación de mujeres (Parte Sindical)		
Cantidad de mujeres	Nº de comisiones	Porcentaje de comisiones
Sin participación femenina	17	30%
Al menos una mujer	18	32%
Dos mujeres	16	28%
Tres mujeres	3	5%
Cuatro Mujeres	3	5%
Total	57	100%

Cantidad de Comisiones Negociadoras según participación de mujeres (Parte Empresaria)		
Cantidad de mujeres	Nº de comisiones	Porcentaje de comisiones
Sin participación femenina	28	49%
Al menos una mujer	22	39%
Dos mujeres	4	7%
Tres mujeres	3	5%
Total	57	100%

Fuente: Subsecretaría de Políticas, Estadísticas y Estudios Laborales, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2015, p. 31.

La ley de cupo sindical femenino es considerada una medida de acción o discriminación positiva. Según Florencia Guedes Trama, Hugo Huberman Lazo Blanco, Laura Montanaro y Lucila Tufró, las medidas de acción positiva “[...] pretenden establecer políticas que den a un determinado grupo social, que históricamente haya sufrido discriminación a causa de injusticias sociales, un trato preferencial en el acceso o la distribución de ciertos recursos o servicios, así como acceso a determinados bienes, con los objetivos de mejorar la calidad de vida y de compensarlos por los prejuicios o la discriminación sufrida en el pasado”. (2015, p. 83)

De hecho, ha sido necesaria la ley de cupo femenino para complementar lo establecido por la propia Constitución Nacional:

“Legislar y promover medidas de acción positiva que garanticen la igualdad real de oportunidades y de trato, y el pleno goce y ejercicio de los derechos reconocidos por esta Constitución y por los tratados internacionales vigentes sobre derechos

humanos, en particular respecto de los niños, las mujeres, los ancianos y las personas con discapacidad.” (1994, Artículo 75, inciso 23)

Olga Hammar comenta la ley 25.674 y concluye:

“La ciudadana plena tiene derecho a desarrollar en el interior de su sindicato las transformaciones que lleva adelante en su vida cotidiana. Ello sólo es posible si su voto y su voz son iguales a los de sus compañeros varones, es decir: si ella es también igual en el momento de decidir. Esta ley da un paso importante en la democratización de la vida sindical.” (s.d.)

No es sólo en el ámbito nacional donde se hace referencia a la inclusión de las mujeres, respetando el principio de no discriminación, la Organización Internacional del Trabajo también se expresa de esta manera:

“A los efectos de este Convenio, el término [discriminación] comprende: a) cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación; b) cualquier otra distinción, exclusión o preferencia que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo u ocupación que podrá ser especificada por el Miembro interesado previa consulta con las organizaciones representativas de empleadores y de trabajadores, cuando dichas organizaciones existan, y con otros organismos apropiados.” (Convenio OIT 111, artículo 1)

2.2. El papel del sindicato en la construcción de la igualdad de género en el trabajo

Los sindicatos, en sus orígenes, fueron espacios que buscaron reivindicar la protección social e igualdad de los trabajadores sin distinciones, como parte de una lucha por una sociedad participativa y democrática.

“[...] como las condiciones culturales, sociales, económicas y políticas que forman parte del contexto en que se desarrollan los sindicatos también influyen en éstos, la problemática de la desigualdad también se encuentra presente al interior del movimiento sindical y su eliminación constituye una lucha en la que están involucrados los afiliados hombres y mujeres”. (Oficina Internacional del Trabajo, 2006, p.289)

Hoy en día, si bien la presencia de las mujeres en los sindicatos aumenta, sigue existiendo una brecha entre la jerarquía de la ocupación principal por género, y mientras eso ocurra también se encontrarán ausentes las demandas de las mujeres. “Como señalan investigaciones especializadas desde la década de 1940 hasta la recuperación democrática en 1983, las mujeres eran invisibles tanto en el mundo de los sindicatos como del trabajo, lo que no significa que no fueran adherentes o que no trabajaran” (Florencia Guedes Trama, Hugo Huberman Lazo Blanco, Laura Montanaro y Lucila Tufro, 2015, p. 81)

La Oficina Internacional del Trabajo expuso:

“La mayor sindicalización está concentrada en aquellas personas que gozan de una relación de trabajo más estable y formal, pero es frecuente que las mujeres estén desarrollando trabajos de carácter temporal, subcontratado, flexibilizado, a domicilio y doméstico, enfrentando así mayores desafíos para el ejercicio de su derecho a la sindicalización.

La mayor incorporación de las mujeres al mercado de trabajo ha coincidido con las reformas impuestas a la legislación laboral en la región y, con ello, muchas mujeres laboran bajo las formas ‘atípicas de contratación’.” (2006, p.295)

Por su parte, Diana Maffia, refiriéndose a los sindicatos, los partidos políticos y las Fuerzas Armadas, sostiene:

“Desde el punto de vista institucional, las mujeres todavía no han podido articular estrategias que les permitan insertarse adecuadamente en las organizaciones [...] Porque son instituciones muy cercanas a los conflictos sociales y a las estructuras de poder y toma de decisión, factores en donde las mujeres estuvieron ajenas desde siempre.” (1994, p. 249)

La Oficina Internacional del Trabajo también expone sobre género y democracia sindical:

“La participación de las mujeres en todos los ámbitos de la vida sindical, y en particular en las instancias de representación y decisión, constituye, a la vez que un reto, una gran oportunidad histórica para el desarrollo del sindicalismo desde sus bases en los centros de trabajo hasta sus infraestructuras mundiales” (2006, p.302)

2.3. Sindicalismo comparado: España

En España, los sindicatos tienen una mención especial en la Constitución. Así dice en su artículo 7:

“Los sindicatos de trabajadores y las asociaciones empresariales contribuyen a la defensa y promoción de los intereses económicos y sociales que le son propios. Su creación y el ejercicio de su actividad son libres dentro del respeto a la Constitución y a la ley. Su estructura interna y funcionamiento deberán ser democráticos.” (Constitución Española, 1978, Título Preliminar)

También en el artículo 14, la misma Constitución proclama el derecho a la igualdad y a la no discriminación por razón de sexo. Es el Estado el que debe brindar condiciones efectivas que generen la igualdad del individuo y de los grupos de los cuales forma parte.

Además, dicho país cuenta con la Ley Orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, también conocida como la ley española de igualdad. Según Teresa Torns y Carolina Recio esta ley: “[...] ha significado un punto de inflexión, puesto que reconoce el papel de la negociación colectiva como el mecanismo principal para afianzar las mejoras en materia de igualdad.” (Teresa Torns y Carolina Recio, 2017, p. 8)

Esta ley ha impulsado a que varios de los convenios colectivos, firmados después de la aprobación, incluyan cláusulas considerando la igualdad en las empresas. La misma expone el siguiente objeto:

“Las mujeres y los hombres son iguales en dignidad humana, e iguales en derechos y deberes. Esta Ley tiene por objeto hacer efectivo el derecho de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, en particular mediante la eliminación de la discriminación de la mujer, sea cual fuere su circunstancia o condición, en cualesquiera de los ámbitos de la vida y, singularmente, en las esferas política, civil, laboral, económica, social y cultural para, en el desarrollo de los artículos 9.2 y 14 de la Constitución, alcanzar una sociedad más democrática, más justa y más solidaria.” (Ley Orgánica 3/2007, Título Preliminar, artículo 1)

Sin embargo, luego de la Segunda Guerra Mundial, España pasó por momentos en que las mujeres debieron legitimar su discurso, para llegar a esta época de inclusión

“[...] el franquismo supuso, además de la represión y el intento de aniquilamiento del movimiento obrero, la interrupción de las presencias femeninas, pudiendo decirse que la lucha sindical de las mujeres se mantuvo constante, pero transformó sus formas.” (Teresa Torns y Carolina Recio, 2017, p. 7)

Por ello, en las décadas de los años 60 y 70 se avanzó mucho en reivindicaciones feministas:

“A ello contribuyó la reclamación de una mayor presencia de mujeres en los sindicatos y condujo a la creación de las Secretarías de la Mujer o instancias parecidas, en la organización de los sindicatos. El impulso para su creación provenía del debate sobre la necesidad de incorporar las demandas del movimiento feminista en los programas y estrategias sindicales, siendo la creación de la Secretaría de la Mujer [...] en 1978 un ejemplo pionero que, de una manera u otra, fue seguido por la mayor parte de los sindicatos de clase en España.” (Teresa Torns y Carolina Recio, 2017, p. 7)

Capítulo 3: El liderazgo femenino en las asociaciones sindicales

3.1. Liderazgo femenino en las organizaciones

Al hablar de liderazgo, hay que tener presente que los estilos de liderazgo que pueden desarrollar los hombres comparado al que pueden llegar a desarrollar las mujeres, suelen variar de uno a otro (McKinsey & Company). Antes de abordar el tema de liderazgo femenino, en primera instancia presentamos algunas definiciones, a modo de introducción al tema, sobre qué es el liderazgo, que han sido desarrolladas y aceptadas en el mundo del management.

El profesor emérito de liderazgo en la escuela de negocios de Harvard, John Kotter, plantea que el liderazgo no es más que la actividad o el proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, para lo cual es necesario concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo. (s.d)

Por su parte, la ex canciller argentina, Susana Malcorra, en cuanto a la función del líder define:

“Es responsabilidad fundamental del líder entender la cultura de la organización en la que se desempeña [...] A partir de allí su tarea consiste en fusionar a su equipo en la definición de la cultura más apropiada y en su implementación sistemática.” (2018, p.178)

Víctor Sarasqueta, por otra parte, especialista en estrategias de negocios y ex profesor en la Universidad Argentina de la Empresa, se expande un poco más allá y plantea que los líderes de hoy comparten el poder en lugar de acapararlo y encuentran la manera de aumentar la inteligencia de la organización consiguiendo que todos sus miembros se sientan involucrados y comprometidos. (2010, p.6)

Ahora bien, autoras destacadas coinciden que, al referirnos a la imagen de líder, la misma, se suele asociar a la imagen del hombre líder, más no la figura de la mujer como líder.

Según Chimamanda Ngozi Adichie:

“Hay ligeramente más mujeres que hombres en el mundo, alrededor del 52% de la población del mundo son mujeres. Pero la mayoría de las posiciones de poder y prestigio están ocupadas por hombres. La keniana, Premio Nobel de la Paz, Wangari Maathai, lo dijo bien en pocas palabras ‘Cuanto más alto llegues, menos mujeres encontrarás.’” (2012, charla TEDxEuston)

Visibilizando esta problemática, Michelle Bachelet (2013) aporta los siguientes datos del género femenino en cargos de poder. La ex mandataria de Chile y ex directora ejecutiva de la Organización de las Naciones Unidas Mujeres, expresa que las mujeres ejercen menos del 10 por ciento de los cargos de Jefe de Estado y de gobierno de todo el mundo, ocupan solo el 20 por ciento de los escaños parlamentarios y solamente el 4 por ciento de los directores ejecutivos de empresas son mujeres, según la revista Fortune. (prólogo ‘Vayamos adelante’)

Siguiendo esta línea, Sheryl Sandberg (2013), aporta datos sobre el liderazgo femenino, pero en el mundo empresarial, siendo alrededor del 14 por ciento de los cargos ejecutivos y el 17 por ciento de los puestos en las juntas directivas ocupados por mujeres. (p. 7)

Con respecto al liderazgo femenino, Fabiana Gadow sostiene:

“Entre las cualidades del estilo de liderazgo femenino valoradas actualmente se encuentran las vinculadas con las habilidades interpersonales: aptitud para desarrollar buenas relaciones de trabajo, empatía, comprensión de las necesidades de los seguidores, sensibilidad hacia las personas y capacidad para emplear la confrontación como herramienta para la construcción de compromiso y unidad. La capacidad de comunicación verbal y no verbal que caracteriza a la mujer es un instrumento fundamental para motivar, delegar, facultar, pedir apoyo y generar confianza.” (2013, p.75)

Y continuando con ello, Lidia Heller agrega:

“Las mujeres que trabajan han tenido que hacer frente a múltiples desafíos a través de los años y actualmente realizan grandes esfuerzos creativos en lo que se denomina habitualmente *multitasking*, competencia muy valorada en el mundo laboral, que conlleva una enorme dosis de sacrificios personales.” (2015, p.37)

Con respecto al liderazgo femenino en sindicatos, la Organización Internacional del Trabajo (2006), indica que la construcción del liderazgo sindical de las mujeres es un proceso permanente, y responde a factores como evolución histórica, ubicación geográfica, tipo de actividad de económica, entre otros. (p.317)

Según Lidia Heller:

“Nuestra aparición en esferas tradicionalmente masculinas representa una anomalía: una mujer en posiciones de poder, que toma decisiones, no es algo evidente, no es algo “natural”, somos todavía transgresoras. Guinier y Torres (2003) utilizan la metáfora del canario en la mina para describir parte de este complejo dilema. Los mineros envían a un canario a una mina; si fracasa, ellos saben que el entorno es demasiado tóxico para enviar mineros. Con esta metáfora en mente, cualquier grupo minoritario en cuestión que se desvíe de la norma es un canario. En general podemos afirmar que la mayoría de los ambientes organizacionales, en donde las mujeres y otras minorías aspiran a desarrollar sus carreras profesionales y ejercer liderazgos; poseen ciertos componentes tóxicos.” (2015, p.153)

En este orden, un informe elaborado por la consultora internacional Mckinsey & Company (2011), puso de manifiesto que los hombres reciben ascensos basados

en los logros que hayan conseguido, mientras que las mujeres reciben ascensos basados en los logros que hayan conseguido en el pasado:

“Muchas mujeres han comprado el “esquema de la devoción al trabajo” en pos de igualar al modelo masculino. La estructura de los espacios laborales, así como las prácticas y expectativas que existen, se basan aún en la percepción del trabajo como prioridad principal de los jefes y empleados, por encima de la familia, la comunidad y otros aspectos relativos a la vida privada. Esta imagen en general favorece a los hombres y genera la tendencia a marginalizar y a considerar los temas de trabajo/familia como individuales y propios de las mujeres.” (Heller, 2015, p.157)

3.2. Las que logran llegar a la cima

Fabiana Gadow, se manifiesta sobre cómo las circunstancias han llevado a mujeres que quieren ocupar un puesto de liderazgo, a que se “masculinizen”, para poder adaptarse al entorno. Situación observada en los sindicatos hoy en día.

Según Gadow:

“Existen varios casos de mujeres que ejercen cargos de poder o influencia en las empresas y en espacios públicos [...] Para adaptarse al entorno se comportan de manera más dura e implacable que muchos hombres, ya sea por personalidad o por imitación de modelos masculinos. Se debe entender que, en la sociedad actual, tal como está organizada, a las pocas mujeres que acceden al poder se les exige –o ellas lo suponen así– que demuestren su capacidad de ‘ser’ como los hombres. Para llegar a esos cargos, han tenido que socializarse en una cultura machista y desarrollar patrones masculinos, así como mimetizarse con conductas y actitudes masculinas que la sociedad les ha hecho ver como las adecuadas para conseguir el éxito.” (2013, p.76)

Lo propio expresa Heller:

“Estereotipadas como ‘demasiado emocionales’, las mujeres estaban excluidas de posiciones gerenciales con la excepción de las pocas que demostraron capacidad de ‘pensar como un hombre’ y algunas ni siquiera se imaginaron que podían aspirar a alcanzar dichas posiciones, aunque sus trayectorias y formación las habilita perfectamente para acceder a cargos de máxima decisión”. (2015, p.110)

Poder cambiar los paradigmas resulta un gran desafío, encontrando modelos de autonomía y aprendiendo a derribar mandatos históricos que, en gran parte, hacen que las mujeres se sientan desalentadas por la ambición, la competencia y los deseos de alcanzar posiciones de poder y autoridad.

“Para ello se requiere un cambio de cabezas, *“mindset”*, lo denominan las nuevas tendencias del *management*, invitando a debatir abiertamente cuáles son los modos de ejercer el poder que han guiado las estrategias, tanto individuales como organizacionales, desde tiempos inmemoriales, qué mandatos, roles, estereotipos nos guían a mujeres y varones.” (Heller, 2015, p.103)

3.3. Nueva mirada sindical a través de la participación de las mujeres

Lidia Heller (2015) afirma que para las primeras generaciones de mujeres que lograron triunfar en cargos gerenciales, la manera de abrirse paso fue ignorar las prácticas discriminatorias y seguir adelante. (p. 84)

Por tal motivo, Heller considera:

“Todas y todos deberíamos reflexionar sobre el costo social que tiene para las sociedades en general y las organizaciones en particular, la persistencia de ciertos modelos de masculinidad y femineidad, y promover desde distintos ámbitos una revisión profunda del orden patriarcal y de lo que significa ser varón y ser mujer en el mundo de hoy.

Es necesario diseñar nuevas estrategias que posibiliten modificar la estructuras y culturas institucionales y la lógica misma de las organizaciones históricamente masculinas y masculinizadas, como los parlamentos, los partidos políticos, o las corporaciones, todos diseñados desde modelos, símbolos, rituales y normas conformadas desde su origen por los “padres fundadores”.” (2015, p.117)

Por su parte, Sheryl Sandberg (2013), afirma que, si conseguimos añadir más voces femeninas en los niveles más elevados de las jerarquías, ampliaremos las oportunidades y fomentaremos un trato más justo para todos. (p.9)

Sandberg continúa especificando:

“En comparación con sus colegas masculinos, un gran número de mujeres altamente calificadas está perdiendo puestos en el mundo empresarial y abandonando el grueso de la población activa. A su vez, estos divergentes

porcentajes animan a las instituciones y a los mentores a invertir más en los hombres, quienes, estadísticamente, presentan mayores probabilidades de seguir ese camino.” (2013, p.13)

En este sentido, Michelle Bachelet (2013), se muestra también optimista y expresa que el hecho de que haya mujeres que ocupen puestos de liderazgo puede cambiar la mentalidad de muchas personas, a la vez que amplía las posibilidades de las mujeres. (prólogo)

Según Fabiana Gadow:

“Hoy, por su formación y nivel profesional, la mujer se encuentra en condiciones adecuadas para acceder a puestos laborales de alta responsabilidad. Pero, aunque su situación actual es sensiblemente mejor que en el pasado, las mujeres continúan ocupando por lo general puestos de nivel medio o bajo, mientras que los superiores, de liderazgo, siguen mayoritariamente a cargo de los hombres.” (2013, p.42)

Si bien se ha logrado un cambio a lo largo de la historia al ampliarse las posibilidades y oportunidades para el género femenino, el informe anual de la OIT, sobre trabajo decente y equidad de género en América Latina, pone en evidencia que todavía son excepcionales aquellos casos en los cuales las mujeres participan de manera directa en la preparación de los pliegos de peticiones y que forman parte de la representación sindical en las negociaciones colectivas. (2006, p. 314)

Por tal motivo, Heller (2015) afirma que no nos sirven mujeres con poder en distintos ámbitos si reproducen modelos masculinos y no se percatan de la necesidad de cambios colectivos para modificar las culturas institucionales. (p.184)

En este sentido también agrega:

“En definitiva, muchas mujeres no se “permiten” ambicionar llegar a altos cargos, porque lo asocian con el modelo masculino: duro, autocrático, competitivo, que predomina desde comienzos de la Revolución Industrial, cuando el *management* llegó a ser definido en términos de la habilidad para controlar gente, los recursos materiales y económicos de las empresas.” (p.109)

Habiendo abordado el tema de liderazgo, ahora hay que abocarse a la negociación, competencia relacionada y requerida en el ámbito sindical.

Con respecto a la negociación Lidia Heller define:

“Existe la tendencia general entre las mujeres, a considerar a la negociación como algo sucio, imbricado, que implica ciertas componendas. Probablemente suela ocurrir algo de eso en determinados ámbitos, pero habitualmente la negociación implica pactos que se producen en forma cotidiana en las relaciones personales, laborales o en las relaciones entre instituciones.” (1994, p. 241)

3.4. Un nuevo rumbo: beneficios del liderazgo femenino en las organizaciones sindicales

El informe de la Escuela de Liderazgo Sindical Democrático de la Ciudad de México, con Blanca Estela López de Mesa Duque como coordinadora, expresa:

“La exclusión de las mujeres de las organizaciones sindicales retrasa la transformación del sindicalismo y la contribución al cambio social en el terreno de las desigualdades de género, en un doble sentido: primero, porque no integra el potencial reivindicativo femenino; y segundo, porque no contribuyen al cambio de actitud en la organización ni en el conjunto de la sociedad.” (2004, p.36)

Los estudios que incorporaron la óptica femenina (Carol Gilligan, Nancy Chodorow) indican que las mujeres se inclinan más por las motivaciones de afiliación, que está dada por la capacidad de relacionarse con otras personas que por las de logro y poder.

En este orden, la OIT (2006), en su informe sobre equidad de género, explica que las mujeres contribuyen a resaltar los problemas laborales, sociales y sindicales que tradicionalmente no han sido tenidos en cuenta. También, es común que las mujeres refieran las experiencias de otros actores sociales, lo cual permite enriquecer la vida sindical. (p. 317)

Tal informe, prosigue considerando que la visión de las mujeres genera una perspectiva diferente y superior al ganar el reconocimiento de todos al construir un proyecto colectivo. En cuanto a la comunicación, coordinación y cohesión entre las mujeres, en torno a sus problemas y expectativas comunes, afirma que son algunos de los pivotes sobre los cuales se desarrolla la solidaridad necesaria para generar, movilizar y empoderar el liderazgo de las trabajadoras dentro de las estructuras sindicales. (p.317)

Por otro lado, Maribel Hernandez, secretaria de Asuntos Financieros de COLPROSUMAH, organización hondureña vinculada a la educación, el trabajo educativo ha fortalecido la autoestima y el reconocimiento de las capacidades de las mujeres, y también ha contribuido al cambio en la percepción de sus cualidades, al reafirmar que la mujer si puede, y que hay otros estilos de liderazgo. (carta informativa OIT, s.d.)

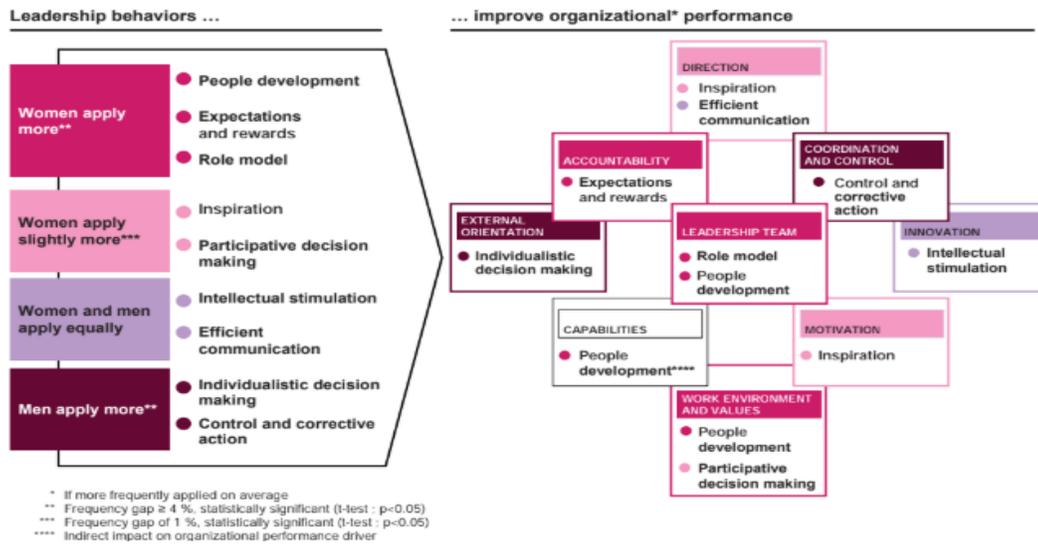
La participación en los sindicatos es, además, una protección para las mujeres frente a otras formas de discriminación sociolaboral.

Según Fabiana Gadow:

“La mayor intervención de las mujeres en los puestos de trabajo tradicionalmente cubiertos por los hombres demuestra que su presencia en el mercado laboral contribuye a generar nuevos estilos de trabajo, nuevos modos de dirigir equipos y nuevas formas de relacionarse y de afrontar desafíos actuales, aprovechando al máximo el talento disponible.” (2013, p.43)

Otro estudio relevante de McKinsey & Company (2007) titulado “Las mujeres importan”, estableció una relación entre qué tan bien se desempeña una empresa y la proporción de las mujeres que hay en el grupo de management. Encontramos que un elemento de la respuesta yace en el modo que ellos ejercen el liderazgo. De hecho, algunos comportamientos de liderazgo, observados más frecuentemente entre mujeres que entre hombres, tienen un impacto positivo en la performance organizacional de la compañía. De este modo, las mujeres complementan y mejoran la gama de comportamientos de liderazgo que son críticos para la performance de la empresa. (p. 8)

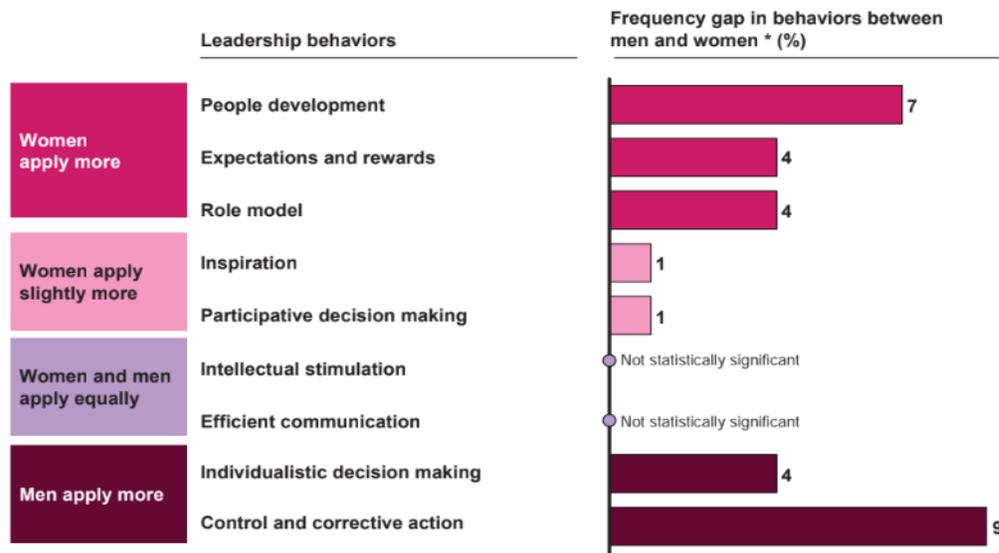
Figura 5: Comportamientos de liderazgo aplicados con mayor frecuencia por mujeres



Fuente: Alice H. Eagly, Johannesen-Schmidt and Van Engen, *Transformational, Transactional and Laissez Faire Leadership Styles*, 2003, Mckinsey

Este estudio demuestra que uniendo los atributos que definen los comportamientos de liderazgo descritos por Bernard Bass (1981) con los atributos asociados que define el criterio de la performance organizacional de McKinsey, identificamos 9 comportamientos de liderazgo que mejoran la performance organizacional: toma de decisiones participativa, modelo de rol, inspiración , expectativas y recompensas, desarrollo de las personas, estimulación intelectual, comunicación eficiente, toma de decisiones individualista, control y acción correctiva. (2003, p.10)

Figura 6: Competencias de liderazgo que utilizan más las mujeres para mejorar el desarrollo organizacional



Fuente: Alice H. Eagly, Johannesen-Schmidt and Van Engen, *Transformational, Transactional and Laissez Faire Leadership Styles*, 2003, Mckinsey

La intención de esta información aportada por Mckinsey, no es demostrar quién es mejor, sino resaltar los beneficios que pueden aportar las mujeres en las organizaciones.

Heller expresa de manera clara:

“Lo importante es entender que esto no es una guerra o competencia a ver quién hace mejor las tareas o quien aporta más a la economía familiar. Se trata de superar los fuertes mandatos culturales en relación a la división de roles que tanto varones como mujeres tenemos incorporados desde tiempos inmemoriales y de que como mujeres podamos construir una base sólida de nuestra identidad que nos posibilite obtener seguridad, autonomía, confianza, logros personales y profesionales.” (2015, p.71)

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Hablar de métodos cuantitativos y cualitativos significan mucho más que técnicas específicas de recogida de datos. Siguiendo a Kuhn (1962) parecería más adecuado

conceptualizarlos como paradigmas, es decir como un conjunto de suposiciones interrelacionadas respecto al mundo social que proporciona un marco filosófico para el estudio organizado del mundo.

Existen diferentes ventajas que respaldan la idea de emplear de manera complementaria los métodos cualitativos y los cuantitativos, por ejemplo, la posibilidad de atender a los objetivos múltiples que pueden darse en la investigación se vigoriza mutuamente brindando puntos de vista y percepciones que ninguno de los dos podría ofrecer por separado, contribuye a corregir los inevitables sesgos presentes en cualquier método. Con la utilización de un solo método es imposible aislar el sesgo del método de la cantidad o de la calidad subyacente que se intenta medir. Contrasta resultados posiblemente divergentes y obliga a realizar replanteamientos o razonamientos depurados.

Tal como expresan Graner y otros (1956) Denzin (1970). Es conveniente utilizar para este fin dos o más métodos que converjan en las mismas operaciones cuyo resultado será el fortalecimiento. También no se puede dejar de mencionar que a la hora de combinar métodos cualitativos con cuantitativos se pueden presentar algunos obstáculos entre ellos: el costo y el tiempo. Hollister expresa que el énfasis en el uso de los métodos cualitativos se encuentra en el análisis de los procesos mientras que para los resultados se utilizan técnicas cuantitativas.

Diferentes autores como Deutsch y Cook (1965) y Babbie (1979) han clasificado los tipos de investigación en tres: estudios exploratorios, descriptivos y explicativos.

Dankhe (1986) los divide en exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

Este trabajo de investigación va a basarse en métodos descriptivos utilizando las herramientas mencionadas a continuación.

La entrevista, que es una variante en el método de encuesta, en la cual la información se obtiene directamente del interlocutor.

En la entrevista el investigador habla cara a cara con el entrevistado. Las ventajas de este instrumento es la flexibilidad en la obtención de la información al permitir adaptar a la medida de cada sujeto el contacto personal. Entre los principales

problemas del uso de la entrevista se encuentra el tiempo, costo, la dificultad de analizar las respuestas y la subjetividad.

En esta investigación, se realizaron tres entrevistas a mujeres con cargos jerárquicos dentro de sindicatos, y tres entrevistas a expertas en la temática de liderazgo femenino.

En cuanto a las mujeres líderes dentro de sindicatos, se ha decidido entrevistar a:

- Débora Procaccini, secretaria general del Sindicato Unificado de Trabajadores de la Educación de Buenos Aires (SUTEBA) Quilmes.
- Carolina Llanos, secretaria de igualdad de oportunidades y género de la Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores (UATRE).
- Silvina Colombo, secretaria gremial de la Unión del Personal Civil de la Nación (UPCN) ANSES.

Las expertas entrevistadas fueron:

- Fabiana Gadow, fundadora de la consultora InGrow, quien ha trabajado en Accenture, Citi y Deloitte, entre otras multinacionales, y ha escrito hasta la fecha, tres libros de liderazgo femenino.
- Lidia Inés Heller, Doctora en Administración por la Universidad de Buenos Aires, consultora y capacitadora en programas de Liderazgo, Diversidad, Mercado de Trabajo, Management, Desarrollo Organizacional, Poder y Toma de Decisiones y Planificación y Desarrollo de Carrera en distintas instituciones. Realiza trabajos de consultoría sobre implementación efectiva de Programas de Diversidad y liderazgo en distintas empresas como IBM, Microsoft, BBVA, Banco Santander Río, HSBC, TENARIS, organismos públicos y privados, entre otras, y además es consultora de organismos internacionales como el BANCO MUNDIAL y la OIT.
- Susana Mabel Malcorra, ex ministra de Relaciones Exteriores y Culto de la República Argentina. Es ingeniera eléctrica por la Universidad Nacional de Rosario, trabajó en IBM y fue directora general de Telecom Argentina.

Por otro lado, a través de un relevamiento de datos, hemos tomado una muestra aleatoria del 18,75% sobre el total de sindicatos con personería gremial en

Argentina, detallando el porcentaje de hombres y mujeres que ocupan los cargos directivos en estos.

Habiendo realizado las entrevistas a dirigentes, a expertas y el relevamiento de datos, hemos obtenido una triangulación de información.

Entre las funciones que cumple la triangulación se encuentran:

- Permitir el contraste de datos e informaciones.
- Es un método de recogida de datos. Cuando se enfrentan opiniones y se comparan datos surgen nuevas informaciones que podrían haber estado ocultas.
- Posibilita el debate y la reflexión colectiva y autorreflexión que implica a los participantes en los procesos de análisis y crítica de la praxis, facilitando y comprometiéndoles en el cambio y la mejora.
- Es un método de crítica epistemológica.

Cuadro de variables



VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS
LIDERAZGO FEMENINO	Beneficios del liderazgo femenino	Cualidades con las que deben contar las mujeres para acceder a puestos de liderazgo	Entrevistas expertas pregunta 6, entrevistas líderes sindicales pregunta 7
	Techo y paredes de cristal	Motivos por los cuales se dificulta el acceso a puestos jerárquicos	Entrevistas expertas preguntas 3 y 4, entrevistas líderes sindicales pregunta 1 y 2
	La inserción de las mujeres en el mundo laboral	Resistencia a ocupar altos puestos	Entrevistas expertas pregunta 2
	El rol cambiante de la mujer en la historia del trabajo	Distribución de mujeres en distintos puestos según división sexual del trabajo	Entrevistas expertas pregunta 1
ASOCIACIONES SINDICALES	Ley de cupo sindical femenino en Argentina y la participación femenina en la negociación colectiva	Porcentaje de mujeres en cúpulas sindicales	Análisis documento, entrevistas líderes sindicales pregunta 4 y 5
	El papel del sindicato en la construcción de la igualdad de género en el trabajo	Tipos de actividad	Análisis documento, entrevistas líderes sindicales pregunta 3
	Nueva mirada sindical a través de la participación de las mujeres	Posibilidad de ascenso de mujeres en sindicatos	Entrevistas líderes sindicales pregunta 6
	Liderazgo femenino en las organizaciones	Posibilidad de utilización de liderazgo femenino en puestos jerárquicos	Entrevistas expertas preguntas 5 y 7

TRABAJO DE CAMPO

Análisis de entrevistas a expertas

Entrevista a Fabiana Gadow

En relación al doble rol que adopta la mujer, haciendo referencia al trabajo formal y al papel de la misma dentro del hogar, Gadow cree que puede tomarse como una contribución al momento de afrontar una carrera profesional, en tanto desarrolla competencias tales como la madurez, la comunicación, la empatía, características

fundamentales para el líder hoy en día, pero para ello las mujeres deben arriesgarse. Así como planteaba Sheryl Sandberg, en el capítulo 1.1, las mujeres emprendedoras son las que se atreven a infringir normas socialmente establecidas. En el capítulo 1.2, Catalina Wainerman, en su estudio sobre la mujer y el trabajo, concluía que las causas de las dificultades de ingresar al mercado laboral que atraviesan las mujeres tienen que ver también con las preferencias. En este sentido Gadow nos comentaba que las mujeres, a diferencia de los hombres y en general, suelen valorar en mayor medida, dejar una impronta, un legado, poder desarrollarse como profesionales y en este sentido influye la construcción de género, no sólo de la sociedad, sino de las corporaciones.

En cuanto a los techos y las paredes de cristal, como desarrollamos en el capítulo 1.3, Gadow entiende que, si bien hubo avances, no han sido muchos, y la toma de decisiones aún está en mano de hombres como así también hay ciertos puestos a los cuales las mujeres todavía no logran acceder. Destaca que la concepción de las asociaciones sindicales es más patriarcal que en cualquier otro ámbito, donde históricamente las negociaciones son entre hombres.

Como hemos visto en el capítulo 3.1, diversos estudios concluían que los estilos de liderazgo de hombres a mujeres difieren notablemente, no obstante, Gadow considera que los estilos no varían en función de uno u otro, sino que va a depender de la industria, del área y del rubro y aconseja que en este sentido sí, las mujeres, en lugar de cambiar su estilo, deberán desarrollar las competencias necesarias para dicho rubro. En el caso de los sindicatos, deben desarrollar la negociación y gestión de conflictos, pero manteniéndose fieles al estilo personal que cada una puede poseer.

Finalmente, explica tres características que considera fundamentales y que debe desarrollar cualquier mujer, para aportar en diversos ámbitos y desarrollar como un beneficio colectivo: el networking, la negociación y tener una marca personal. En su libro, citado en el capítulo 3.4, Gadow afirmaba que la mayor intervención de las mujeres en los puestos cubiertos por hombres demuestra la contribución de las mismas a generar nuevos estilos de trabajo, nuevos modos de dirigir equipos y de

relacionarse. Es en base al desarrollo de estas tres características que será posible afrontar los desafíos actuales y futuros en el mundo laboral.

Entrevista a Lidia Heller

La especialista destaca que el doble rol, incide notablemente en la carrera profesional de las mujeres, tal como ya lo ha desarrollado en su libro, citado en el capítulo 1.1, sobre los inconvenientes que aún tienen las mujeres en edad de ser madres para ser contratadas. No obstante, Heller expresa que este no es el único factor, porque muchas mujeres no tienen hijos, y aun así tienen impedimentos para acceder a diversos puestos, por lo cual esta dinámica responde a una histórica división sexual del trabajo. Remarca la importancia de la actuación de las nuevas generaciones en modificar esta construcción cultural de género en la cual, mediante normas sociales, se establece que pueden hacer o no hombres y mujeres. Plantea en cuanto a puestos de liderazgo dentro de las organizaciones, que si bien se ha avanzado, aunque de manera lenta en los últimos 50 años, los mandatos sociales, los roles que tenemos incorporados desde la infancia y los medios de comunicación, influyen en los llamados “pisos pegajosos”, que se diferencian de los techos y paredes de cristal explicados en el capítulo 1.3, ya que se trata de barreras inconscientes que colocamos nosotras mismas, las mujeres, y no una externalidad. Específicamente con respecto a los sindicatos, considera que son estructuras más rígidas que cualquier otra organización, que pueden tener líderes mujeres, y de hecho las hubo, pero sin cargos formales de liderazgo o de decisión. Según Heller, el inconveniente puntual, es esta imposibilidad de acceder a puestos jerárquicos, por el tipo de estructura aún más patriarcal que otras organizaciones. En esta línea, en el capítulo 1.3, Gala Díaz Langou, resaltaba la feminización de ciertos sectores y la masculinización de otros.

Como hemos mencionado en el capítulo 3.1, el estudio de McKinsey & Company referente a estilos de liderazgo de hombres y mujeres, Heller no cree que exista un estilo que diferencie a unos de otros, y considera que cada cual debería adoptar el liderazgo que mejor le sienta, siguiendo las reglas de la organización. En este sentido, en el capítulo 3.1, se exponía que la OIT expresaba que la construcción del

liderazgo sindical de las mujeres es un proceso permanente, y responde a diversos factores como el tipo de actividad de económica. Por ello, Heller considera que cualquier mujer puede ocupar el puesto que desee, no necesariamente deben trabajar en educación, o salud, como se planteaba históricamente. Como hemos citado, la propia Heller expresaba que la aparición femenina en esferas tradicionalmente masculinas, sobre todo una mujer que toma decisiones, no se trata de algo “natural”. Por tal motivo, insiste en que debemos destruir ciertas lógicas binarias que llevan años instaladas en la sociedad y atrevernos, porque podemos lograr acceder al puesto u organización que anhelemos.

Finalmente, al hablar de beneficios, Heller considera que un principio básico es la diversidad en cualquier organización para mayores posibilidades. De acuerdo con este pensamiento Blanca Estela López de Mesa Duque había expresado, como se citó en el capítulo 3.4, que la exclusión de las mujeres de las organizaciones sindicales retrasa la transformación del sindicalismo y la contribución al cambio social en el terreno de las desigualdades de género. Heller concluye que hay inconvenientes en la vida laboral que atraviesan las mujeres, que sólo otras mujeres podrán entender, y para ello, el primer paso es insistir con el cumplimiento de la ley de cupo sindical.

Entrevista a Susana Malcorra

Malcorra explica que el doble rol asignado socialmente a la mujer, en realidad debería ser un rol compartido con el hombre, ya que ambos comparten responsabilidades en cuanto a la familia y al trabajo. Al hablar de igualdad de género, considera que hace referencia justamente a esta responsabilidad compartida de cualquier situación que se afronta en la vida. Ya en su informe anual, del capítulo 1.1, la OIT hacía visible como la mujer, para dedicar más horas a la familia se inclina a trabajar menos horas. Malcorra cuenta su experiencia personal acerca de cómo ha podido lograr un balance entre vida personal y profesional. Reconoce que las cuestiones de género han avanzado y hoy en día las mujeres tienen más representación que hace 30 años atrás, sin embargo, el avance fue desigual porque también hay movimientos muy conservadores, como hemos visto ya sobre esta cuestión, en el capítulo 1.2, Heller decía que las organizaciones

consideran que las mujeres son más caras y menos productivas, ya que tienden a solicitar licencias prolongadas al ser madres, y esa es una creencia popular.

Al igual que Heller, Malcorra considera esencial el establecimiento de cupos mínimos en cualquier ámbito para que la representación que se quiera lograr pueda tener un impacto real.

En tanto las mujeres busquen desarrollarse profesionalmente y traspasar los techos y paredes de cristal, van a tener un papel fundamental la autoestima, la convicción, la decisión de querer y poder lograr los objetivos, y para ello va a ser muy significativa la educación que se recibe en el hogar principalmente.

Malcorra no está segura si en algún sindicato hubo alguna secretaria general mujer, lo cual pone en evidencia la gran brecha que existe y considera que las asociaciones sindicales son las principales responsables en lograr que la mujer, en tanto trabajadora, logre una participación igualitaria y son los propios sindicatos los que no reconocen el factor de género. Asegura que este punto es fundamental, ya que el objetivo principal de los gremios es la defensa de los derechos del trabajador, la negociación para mejorar el espacio de los mismos y deben ser representativos de la composición total de la sociedad, por lo cual, que la mujer no esté ocupando un espacio dentro, demuestra que no están realizando una representación adecuada. Es por tal motivo que Gadow, en el capítulo 3.2, afirmaba que ante dicha problemática las mujeres se comportan de una manera más dura e implacable para sobrevivir al entorno. Coincidiendo con las autoras previamente entrevistadas, Malcorra cree que cada mujer debe tener una perspectiva sobre ella misma, debe tener la autoestima y la capacidad de convencerse que puede lograr lo que se proponga. Otro factor importante para desarrollar entre mujeres es la cultura de “club” así como hacen hombres, lo cual genera adhesiones y compañerismo, formando una gran red de mujeres para apoyarse mutuamente.

Por último, afirma que el beneficio principal que aporta la mujer es la posibilidad de otras perspectivas a la hora de negociar, ya que aporta otra visión. Tal como hemos visto en el informe de Mckinsey en el capítulo 3.4, está comprobado que los comportamientos de las mujeres en posición de liderazgo impactan de manera positiva en la performance de la organización en su conjunto.

ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A MUJERES LÍDERES SINDICALES

Entrevista a Silvina Colombo

Colombo ocupó el cargo de secretaria general de la Unión del Personal Civil de la Nación (UPCN) durante dos años, actualmente se desempeña como secretaria gremial. Explicaba que su sindicato, es un poco diferente cuando lo comparamos con el resto de las ramas de actividad, ya que los trabajadores del estado, en su mayoría, son mujeres. Asegura que si bien son pioneros en cuanto a enfoque de género se trata, ya que fue uno de los primeros en reconocer y escuchar las demandas de sus trabajadoras, los puestos claves y las decisiones, aún están en manos de hombres. Aquí se pone de manifiesto una vez más los techos de cristal que explicados en el capítulo 1.3. Los cargos que ocupan las mujeres, explicaba Colombo, son los que están relacionados con el enfoque social, de pertenencia y no las áreas más fuertes como la secretaría general que es la que conduce toda la delegación. En líneas generales, ella observa que en otros sindicatos no hay tanta presencia femenina, como la hay en UPCN, que no sólo cumple con la ley de cupo en la delegación de Capital Federal, expuesta en el capítulo 2.1, sino que hay un porcentaje en igual medida de hombres y mujeres. Aun así, es consciente de que en las cúpulas no suele haber mujeres, pero tampoco es algo que deba forzarse, sino que debería darse naturalmente. Por tal motivo, considera que los cupos no deberían existir, aunque hoy son necesarios hasta que pueda darse la igualdad por capacidad, por trabajo, como cuenta qué sucedió en su delegación. En el capítulo 2.2 la OIT explicaba la necesidad de la creación de las secretarías de la mujer para responder a una necesidad específica, y con esas mismas palabras describe la situación Colombo. Para la incorporación de la mujer en posiciones de poder, es que se ha decidido cambiar el estatuto de las asociaciones sindicales dando origen a las secretarías de la mujer. Dicha secretaría, ahora llamada “Secretaría de Igualdad de Oportunidades y Trato” en UPCN busca justamente promover la igualdad, y, aunque considera que es un paso importante, aún queda mucho camino por recorrer y deben generarse discusiones más profundas en otros ámbitos. Está convencida de la necesidad social de que haya mujeres en las mesas de negociación para poder alcanzar nuevas conquistas, tanto salariales, como de

oportunidades, por la perspectiva y visión que podría aportar la mujer. En cuanto a estilos de liderazgo, Colombo cree que influye mucho la actividad que se representa, y proporciona el ejemplo de la secretaria de vialidad, a quien ella conoce, que, al estar rodeada de hombres, su forma de hablar y de negociar, es más similar al estilo masculino. Coincidiendo con lo expuesto por Fabiana Gadow, en el capítulo 3.1, cree que para sobrevivir al entorno en el que está inmersa, esa fue la manera en la que logró adaptarse.

Finalmente, así como se expuso en el capítulo 3.4, Fabiana Gadow aseguraba que las mujeres tenían una negociación distinta a la de los hombres, por las cualidades que suelen diferenciarlos. Por tal motivo, Colombo destaca que es importante que la mujer, al poseer mayor sensibilidad que el hombre para entender al otro, aportaría este beneficio fundamental que debe tener un líder sindical para mejorar las condiciones de toda la masa de trabajadores.

Entrevista a Carolina Llanos

En su amplia trayectoria dentro de la Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores (UATRE) y siendo la única mujer en un grupo de 9 hombres, Llanos comenta que a diferencia de lo que se cree, sus compañeros aceptan y respetan su participación. Según su experiencia, la construcción machista no sólo se ve reflejada en el resto de los sindicatos, sino que en la sociedad en general. Considera que las mujeres siguen teniendo dificultades para acceder a puestos jerárquicos, nuevamente los techos de cristal del capítulo 1.3, por la concepción que se posee de creer que las mujeres son más débiles y no tienen la capacidad para llevar adelante una discusión en una reunión. Asegura que, si bien las mujeres discuten de otra manera diferente a los hombres, los fundamentos están. En UATRE se cumple con la ley de cupo por decantación, ya que el padrón de mujeres es solamente del 8% según Llanos, y a diferencia de otros sindicatos (como el caso de los gremios docentes, los textiles, los gastronómicos donde es mayoritaria la composición de mujeres), observa muchas delegadas y pocas en la conducción. Como se expuso en el capítulo 2.2, la OIT ya observaba esta incorporación cada vez mayor de las mujeres a los gremios.

En cuanto a la creación de las secretarías de género, considera que es un inicio, pero no es suficiente, ya que el cambio debería darse en primer lugar en la sociedad, apuntando a las nuevas generaciones. En el capítulo 3.3 Lidia Heller explicaba cómo los modelos de masculinidad y feminidad que se promueven tienen un costo para toda la sociedad.

En lo que a la ley de cupo respecta, considera que debería ser mayor a 30% el porcentaje, sobre todo teniendo en cuenta que hay sindicatos donde es muy fuerte la presencia femenina. Afirma que se podrían lograr mejoras, no sólo salariales, sino en cuanto a condiciones laborales en general, en el caso de que haya mujeres en las mesas de negociación. Explica que esto sería posible porque las mujeres podrían negociar condiciones que estén más relacionadas con las necesidades femeninas y que no se vean sólo las necesidades de los hombres como lo más beneficioso para la mayoría.

Por otra parte, en el estilo de liderazgo, Llanos observa que es afectado por la actividad, pero que, aun así, cada mujer elige desde sus convicciones como ejercerlo. En este punto, en el capítulo 3.1 desarrollamos las diferencias entre estilos de liderazgo de hombres y mujeres. En su experiencia, dentro de un gremio considerado machista, considera que ella supo conservar su estilo de liderazgo femenino y sus compañeros así lo aceptan logrando una integración.

Por último, Llanos cree con convicción que debe lograrse una sinergia entre hombres y mujeres para lograr beneficios. Que haya solo mujeres, o que haya solo hombres, forma parte de la misma problemática, de cualquier manera, habría una sola visión, por eso deben acompañarse mutuamente y lograr una visión integral en cualquier ámbito.

Entrevista a Débora Procaccini

Desde su posición como secretaria general de la delegación del Sindicato Unificado de Trabajadores de la Educación de Buenos Aires (SUTEBA) en Quilmes, planteaba que históricamente en dicho distrito, la seccional de SUTEBA ha sido dirigida por mujeres, aunque esta situación está muy ligada a la profesión que representan, ya que aproximadamente el 70% en el sistema educativo son mujeres, y si bien son

mayoría, los cargos de decisión y dirección, siguen estando ocupados por hombres. Ella utiliza la palabra “verticalismo”, para referirse a esta particularidad dentro de las asociaciones sindicales desde hace años. Esta segregación ya se ha mencionado en el capítulo 1.3 como los techos de cristal. Sobre esta base, hablamos acerca de la composición actual de las cúpulas sindicales, Procaccini nos proporciona el ejemplo de las mesas en las que se anuncian los paros generales. No suele haber mujeres en ellas, como tampoco hubo mujeres en las secretarías generales de ninguna central a nivel nacional y recalca que las mujeres podrían ocupar puestos de dirección, ya que poseen la capacidad, pero es una problemática de muchos años contra una estructura machista desde sus inicios. Siguiendo esta línea, recordemos que en el capítulo 2.2, Diana Maffía sostenía la dificultad de las mujeres para insertarse en dichas organizaciones.

Al igual que en otros sindicatos, Procaccini nos confirma que allí también hay una secretaría de igualdad de género y oportunidades, pero antes de su surgimiento, ya tenían asignada de manera informal a una compañera para tratar los temas de violencia de género, por ejemplo, que denunciaban las docentes en distintas escuelas. Expresa que, si bien la incorporación de estas secretarías es un paso para generar un cambio, y ha ayudado a muchas mujeres en situaciones de inferioridad, aún queda mucho por hacer. Ya en varios sindicatos sucede que la implementación de esta secretaría es solo para cumplir con el cupo femenino, no porque se esté llevando adelante un verdadero trabajo diario por la igualdad de derechos. En SUTEBA, se cumple con la ley de cupo, pero por las razones que mencionamos sobre la composición de este sindicato.

Por otra parte, Procaccini cree que para que se puedan lograr igualdad de salarios o mejora de oportunidades, debe haber más mujeres en las mesas de negociación, para que haya distintas miradas y las decisiones estén relacionadas también con las problemáticas de las mujeres. Como hemos señalado en el capítulo 3.3, Sheryl Sandberg afirmaba que, si conseguimos añadir más voces femeninas en los niveles más elevados, ampliaremos las oportunidades y fomentaremos un trato más justo tanto para hombres como para mujeres.

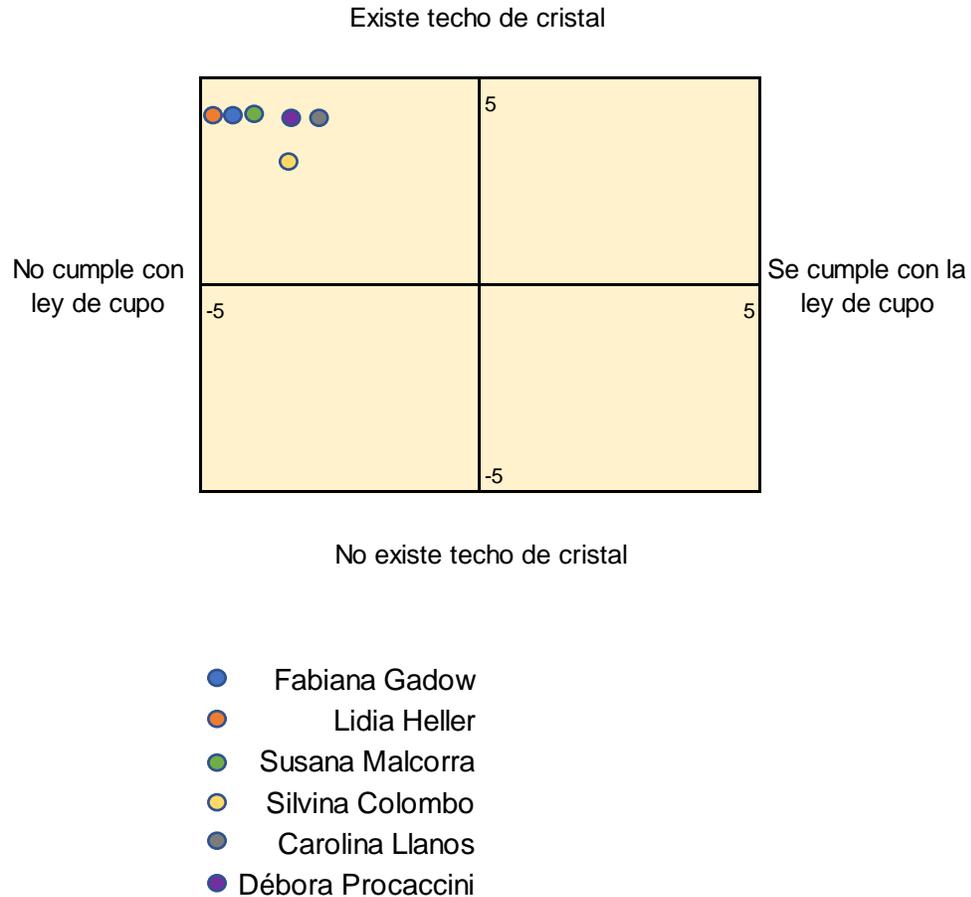
Carol Gilligan y Nancy Chodorow, en sus estudios de género citados en el capítulo 3.4, concluían que las mujeres se inclinan más por las motivaciones dadas por la capacidad de relacionarse con otras personas que por las de logro y poder. En relación a ello Procaccini concluye que se necesitan mujeres líderes, pero aquellas que deseen luchar por los derechos de todas y no por intereses particulares que no tengan que ver con el bien común, que es lo que se necesita para avanzar en la igualdad.

Cuadro de variables (para análisis Osgood)

Líderes Variables	Fabiana Gadow	Lidia Heller	Susana Malcorra	Silvina Colombo	Carolina Llanos	Débora Procaccini
Techo de cristal	En las empresas ven el valor que la mujer trae al negocio a diferencia de los sindicatos.	Todavía persisten las microdesigualdades. Ámbito sindical duro como la política.	Enorme brecha para lograr participación adecuada de las mujeres. No hay reconocimiento del factor género.	Parámetros culturales que condicionan. Se sectoriza a las mujeres en secretarías de servicios y acción social.	Las mujeres tenemos mayor dificultad porque piensan que somos más débiles y tenemos menor discapacidad para discutir y estar en ciertas reuniones.	No es habitual que las mujeres tengan acceso a los cargos de dirección en los sindicatos.
Liderazgo femenino	No varía entre hombres y mujeres. Paradigma sindical machista puede afectar estilo de liderazgo de la mujer.	Las mujeres también pueden ser ambiciosas. No es para cualquiera una posición de liderazgo, depende de múltiples factores.	No existe un liderazgo específico para los sindicatos. La mujer líder trae soluciones creativas a los problemas laborales.	Según actividad ejerce liderazgo masculinizado para subsistir en el ambiente.	Tiene que ver con la formación de la mujer. Algunas se convierten en varones para estar y permanecer.	El ser mujer no garantiza que vas a defender los derechos de la mujer, depende de la ideología y el colectivo que te acompañe.
Ley de cupo	Hay una sola secretaria a nivel nacional.	Barrera muy fuerte en organizaciones sindicales hasta en sectores mayoritariamente femeninos.	Que la mujer no ocupe un espacio indica que los sindicatos no están representando a toda la sociedad adecuadamente.	Todavía falta participación de la mujer en los gremios y es difícil llegar a determinado cupo para que ocupen cargos jerárquicos.	Debería ser mayor el porcentaje porque hay sindicatos donde la mayoría son mujeres y solo cumplen el mínimo.	No hay ninguna secretaria mujer en ninguna central de trabajadores. Todas las comisiones directivas son de hombres.
Negociación	Están acostumbrados a negociar entre hombres.	Debe haber diversidad para contemplar otras realidades.	No hay nada en lo que la mujer pueda contribuir más que en la negociación, porque aporta otra perspectiva.	Conseguir igualdad salarial y dar su perspectiva de género.	Se podría conseguir igualdad salarial y condiciones de trabajo que contemplen las necesidades de las mujeres.	Si somos más mujeres serán escuchadas las necesidades de las mujeres, como las guarderías.
Beneficios	Networking, habilidad de negociación, tener su marca personal.	Empatía entre mujeres para comprender sus necesidades que un hombre no contempla.	La mujer es asociativa, trae una lectura distinta del problema.	Visión distinta al tener mayor sensibilidad que el hombre.	Visión más femenina e integral acompañando a la visión masculina.	Avanzar en la lucha por los derechos de las mujeres.
Tipo de actividad	Varía en función de la industria, del área (sindical y política).	Lógicas binarias para ocupar sectores dejando a mujeres en ámbitos de servicio, educación, salud, etc.	Avanzó más el ámbito político que el sindical.	El estilo de liderazgo depende de la actividad.	Varía según actividad pero también influyen las convicciones de cada una.	Hay sindicatos donde las mujeres son más patriarcales y se tiende al verticalismo.

Fuente: Elaboración propia, 2019

Análisis de cumplimiento de ley de cupo: existen o no techos de cristal



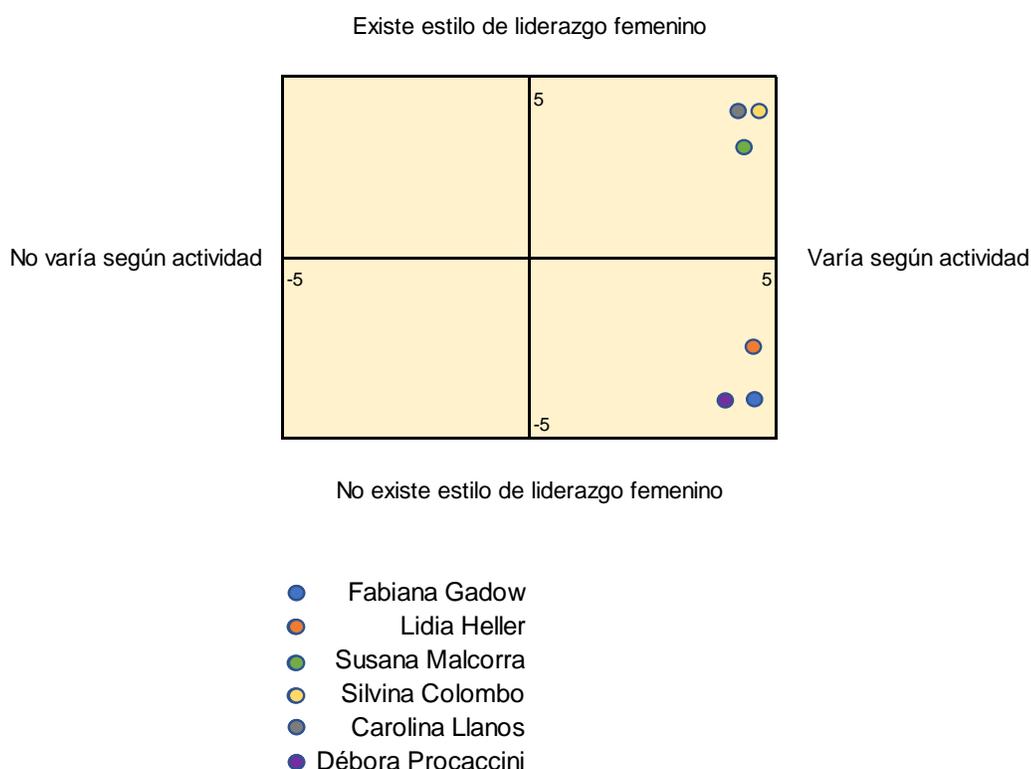
Fuente: Gráfico Osgood Techo de cristal y ley de cupo. Elaboración propia, 2019

A partir de este gráfico podemos observar que todas las entrevistadas (tanto líderes sindicales como expertas en la temática) opinan que no hay un cumplimiento real de la ley de cupo en líneas generales (Salvo Débora Procaccini y Silvina Colombo que, en vistas de que las actividades que abarcan las asociaciones sindicales a las cuales pertenecen son culturalmente adjudicadas a la población femenina, poseen en sus organizaciones mayor representación femenina). A su vez, y por unanimidad, las entrevistadas afirman la existencia de los techos de cristal tal como mencionamos en el capítulo 1 mediante la perspectiva de Lidia Heller (1994) en su

estudio acerca de las relaciones asimétricas entre varones y mujeres en las organizaciones.

La causal de esta consonancia en las respuestas de las entrevistadas es debido a que el ámbito sindical es un sector que, a pesar de los avances en cuanto a la inserción de la mujer en el mercado laboral, sigue sin poseer una perspectiva de género que acompañe a los avances socioculturales tal como lo mencionamos en el capítulo 2, donde la Oficina Internacional del Trabajo (2006) expone el gran reto que posee el sindicalismo de lograr una real participación de las mujeres.

Análisis de los tipos de actividad: existe o no un estilo de liderazgo femenino

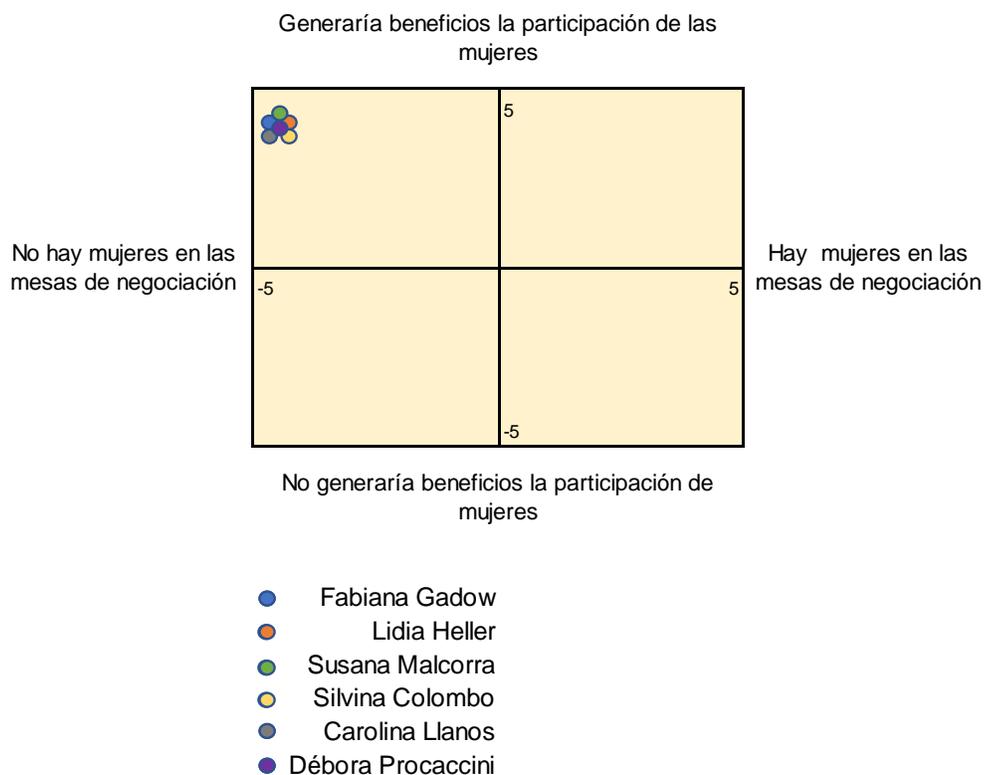


Fuente: Gráfico Osgood Liderazgo femenino y tipo de actividad. Elaboración propia, 2019

En este caso, las entrevistadas estuvieron de acuerdo en que el tipo de liderazgo que se debe aplicar varía dependiendo de la actividad. Sin embargo, dividieron su opinión respecto de si existe o no un tipo de liderazgo femenino.

Por un lado, Fabiana Gadow, Lidia Heller y Débora Procaccini consideran que no existe necesariamente un tipo de liderazgo específico para la mujer, sino que depende de múltiples factores, como el ámbito en que se desempeñen, o los factores que intervienen al momento de tomar decisiones. Por otra parte, Susana Malcorra, Silvina Colombo y Carolina Llanos, coinciden en que el estilo de liderazgo femenino existe y es el factor que marca la diferencia dentro del ámbito de gestión. Estos puntos fueron desarrollados en el capítulo 3, donde Lidia Heller, al igual que al momento de la entrevista, dejaba en claro que se necesita reflexionar y promover una revisión del orden patriarcal y el significado que debe tener ser mujer o varón, para que estas diferencias no influyan en el tipo de liderazgo que se ejerza dentro de las organizaciones sindicales o privadas.

Análisis de la existencia de mujeres en las mesas de negociación: generaría o no beneficios



Fuente: Gráfico Osgood Beneficios de la participación de las mujeres y mesas de negociación. Elaboración propia, 2019

En este gráfico se ha analizado si existe una participación de las mujeres en las mesas de negociación y, en el caso de que las mismas tuviesen espacio en dicho ámbito, si genera beneficios. Todas las entrevistadas afirman que la mujer no se encuentra representada en los espacios de negociación, tal como hicimos referencia en el capítulo 2, donde la Dirección de Estudio de Relaciones de Trabajo de la Subsecretaría de Políticas, Estadísticas y Estudios Laborales (2015) afirma que las mujeres no tienen la participación esperada en las unidades de negociación colectiva de las condiciones laborales.

Por otro lado, respecto a los beneficios que puede traer aparejado el hecho de contar con mujeres en los ámbitos de negociación, todas las entrevistadas opinan que sería fructuoso el poseer una paridad representativa tanto de varones como de mujeres. Esta perspectiva brindada tanto por las expertas en la temática como las líderes sindicales sustenta lo mencionado en el capítulo 3 por la OIT (2006), que afirma que las mujeres enriquecen la vida sindical resaltando los problemas laborales, sociales y sindicales que tradicionalmente no han sido tomados en cuenta.

ANÁLISIS DE DOCUMENTOS

Relevamiento de cúpulas sindicales

Según la Secretaría de Gobierno de Trabajo y Empleo, existen en Argentina 1573 sindicatos registrados con personería gremial.

Hemos considerado una muestra de 295 sindicatos, que representan un 18,75% del total inscrito con personería.

La participación de mujeres dentro de las secretarías sindicales es la siguiente:

Figura 7: Mujeres en secretarías sindicales



Fuente: Porcentaje de mujeres y hombres en secretarías. Elaboración propia, 2019

En la muestra, hay un total de 80 actividades diferentes, y podemos diferenciar entre ellas: las actividades que llegan a cumplir con el 30% establecido por la ley de cupo, o incluso superan ese porcentaje, aquellas que no cumplen con la ley, e incluso actividades que no tienen mujeres en sus secretarías:

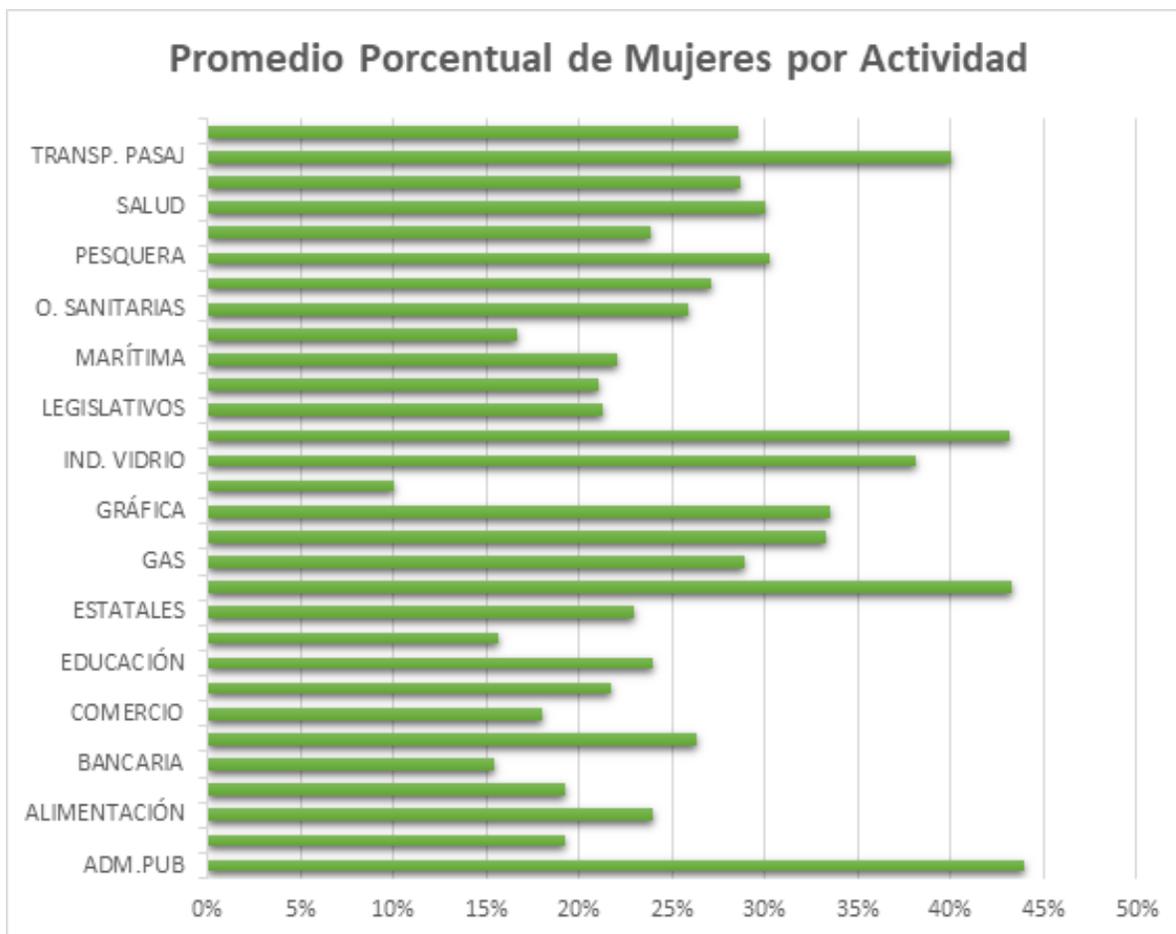
Figura 8: Ley de cupo



Fuente: Sindicatos que cumplen con la ley de cupo. Elaboración propia, 2019

Por otro lado, es interesante observar por actividad, el porcentaje de mujeres que forman parte de las secretarías. Son muy pocas las que superan el 30% establecido por la ley.

Figura 9: Promedio porcentual de mujeres por actividad



Fuente: Promedio de mujeres por actividad. Elaboración propia, 2019

Los resultados obtenidos no hacen más que convalidar lo expuesto a lo largo de este trabajo de investigación, sobre la falta de cumplimiento de la ley de cupo en las asociaciones sindicales.

CONCLUSIONES

A lo largo de esta investigación, pudimos confirmar que a pesar de los avances socioculturales actuales, la presencia de la mujer en el sindicalismo continúa siendo escasa. Nuestro país suele ser pionero en cuanto a la sanción de leyes que acompañan estos cambios, pero al momento de ejecutarlas aparecen impedimentos que no apoyan la igualdad de género en ámbitos patriarcales, como lo es el sindical. Este suceso tiene varias aristas. En primer lugar, se observó de una muestra aleatoria del 18,75% del listado de entidades sindicales que arroja el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, sobre un total 1573 sindicatos con personería gremial, donde confirmamos que se trata de un universo mayoritariamente masculino carente de perspectiva de género, al cual aún no ha llegado el empoderamiento de la mujer. En segundo lugar, a pesar de contar con una ley, no se cumple con el cupo femenino en la mayoría de las asociaciones sindicales. Este incumplimiento (ver figura 8) está dado porque, al establecer un mínimo del 30%, los sindicatos que cumplen con la legislación se limitan a respetar la base que, exigida, pero no buscan una paridad horizontal y vertical a largo plazo, asignando mujeres en aquellos cargos por los que pasan las decisiones menos trascendentales de la organización. Tanto las líderes sindicales, como las expertas en la temática, coincidieron en que la sociedad en general está comenzando a adoptar una perspectiva de género y una aceptación por la diversidad, pero el sindicalismo posee sus propias reglas y permite que penetre el cambio cultural que se está abriendo paso día a día. La subsistencia de las desigualdades entre géneros continúa.

Teniendo en cuenta que las asociaciones sindicales son quienes deben defender los derechos del total de los trabajadores que representan, podemos afirmar que no están cumpliendo su labor de manera efectiva, ya que se descuidan las voces de las mujeres, quienes tienen necesidades diferentes a las de los hombres y también tienen derecho a ser escuchadas.

Habiendo expuesto la situación actual que el género femenino transita en las asociaciones sindicales, hay que detallar las causas por las cuales las mujeres no

logran representación suficiente para acceder a las posiciones de poder dentro de las asociaciones sindicales. (Ver figura 7)

En primer lugar, debemos comenzar a hablar acerca de qué lugares ocupan las mujeres que logran acceder a puestos jerárquicos en este tipo de organizaciones. Para cumplir con la demanda de aquellas trabajadoras que buscaban ser escuchadas, los sindicatos optaron por la creación de “secretarías de la mujer”. Las entrevistadas concuerdan que, si bien se trata de un inicio para comenzar a luchar por la igualdad de género, esto no es suficiente ya que no garantiza una paridad en el ámbito gremial. Incluso, en numerosos casos, aquellas mujeres que se encargan de gestionar este tipo de secretarías no poseen el poder necesario dentro de las organizaciones para cumplir efectivamente con los objetivos de las mismas y terminan ocupándose de cuestiones más “soft”, aspectos que si bien son importantes no infieren ni repercuten en asuntos cruciales para el funcionamiento y gestión del sindicato.

Si bien podríamos pensar que, en los sectores tradicionalmente femeninos, como pueden ser el ámbito de la salud o la educación, es más fácil para la mujer abrirse camino, siguen siendo los hombres quienes ocupan, en su mayoría, los cargos de las altas esferas a pesar de ser organizaciones compuestas por un gran número de mujeres. Los techos y paredes de cristal siguen intactos, independientemente de la actividad que represente el sindicato en cuestión.

Por otro lado, hay que mencionar el peso que continúa teniendo el doble rol, o triple rol si sumamos la faceta político-sindical que puede adoptar la mujer. Las reuniones post laborales, de aparente carácter informal, hacen que muchas veces las mujeres queden fuera de las decisiones clave que allí se toman, luego del horario laboral de la organización. No es fácil mantener un equilibrio entre la familia, el trabajo y la carrera sindical ya que las tres aristas demandan una notoria cantidad de tiempo y energía, haciendo que se deba optar entre unas u otras. Hay un costo extra que deben pagar las mujeres que deciden incursionar en el mundo sindical.

En cuanto al estilo de liderazgo que el género femenino adopta en el momento de participar en organizaciones sindicales, muchas veces termina mutando a un estilo masculinizado, con el fin de subsistir entre sus compañeros varones. Por supuesto

que esto varía según la actividad y la asociada que esté con el género masculino. (Ver gráfico Osgood liderazgo femenino y tipo de actividad). Mediante las experiencias de las entrevistadas, descubrimos que es tal la simbiosis que muchas mujeres logran con los mandatos patriarcales de estas organizaciones, que son ellas mismas quienes impiden la participación del resto de las compañeras. Es aquí donde debemos hacer referencia a la mención de los pisos pegajosos, siendo las propias mujeres quienes privan el ascenso y participación del género femenino en las asociaciones sindicales.

Teniendo en cuenta esto, es crucial contar con mujeres líderes en las organizaciones sindicales que preserven su perspectiva femenina para poder representar y atender las verdaderas carencias de las trabajadoras.

Las mesas de negociación continúan sin tener participación femenina, siendo lugares de vital importancia para la mejora de condiciones laborales y salariales. El hecho de poseer comisiones directivas heterogéneas compuestas tanto de varones como mujeres representando a las masas de trabajadores en los ámbitos de negociación es una de las materias pendientes que tienen las asociaciones sindicales.

Por todo lo expuesto, podemos concluir que la falta de sinergia entre hombres y mujeres dentro de los sindicatos, el hecho de que haya líderes sindicales femeninas que no pueden acceder a un cargo formal en los gremios, e incluso que existan mujeres ocupando puestos en las secretarías pero que no tienen la posibilidad de participar de la toma de decisiones, aumentan la brecha en el camino por la igualdad de género y retrasan las conquistas alcanzadas a lo largo de los últimos 30 años.

IMPLICANCIAS

Para poder lograr un avance en la igualdad de género en las cúpulas sindicales, consideramos que sería importante tener en cuenta las siguientes implicancias:

- La ley establece cupos de participación femenina, y desde el momento de su sanción, el cumplimiento es de carácter de obligatorio. Sin embargo, teniendo en cuenta que en la mayoría de los casos existe un incumplimiento de la

legislación vigente, proponemos establecer multas económicas como medida punitiva a aquellas entidades que no actúen acorde a la ley. A su vez, sugerimos alentar a las organizaciones a que cumplan con los cupos establecidos a cambio de compensaciones tributarias, como puede ser una deducción de impuestos. Es de vital importancia adoptar como objetivo principal el acatamiento de las medidas legales, cuya razón de ser es comenzar a incorporar mujeres en cargos electivos y representativos de las asociaciones sindicales.

- Los gremios deben ser representativos de la composición total de la sociedad. Por tal motivo, una vez establecida en la sociedad la obligatoriedad de la ley y siendo efectivo su cumplimiento, se debería evaluar la posibilidad de reemplazar el cupo mínimo del 30% por una “ley de paridad”, para que exista una verdadera igualdad y un impacto mayor. Es decir, alcanzar un 50% de hombres y un 50% de mujeres en los cargos directivos de este tipo de asociaciones tal como se propone en la ley de paridad de género en ámbitos de representación política en Argentina, donde se plantea presentar listas integradas por candidatos y candidatas de manera intercalada desde el primer titular hasta el último suplente, de modo tal que no haya dos personas continuas del mismo género en una misma lista. Teniendo en cuenta que el ámbito político posee características socioculturales similares al sindical, se podría tomar como referencia dicha legislación.
- A largo plazo, también resultaría beneficioso la creación de sindicatos de empresa. Así se podrá nuclear a los trabajadores de una misma firma, generando una mayor representatividad para ellos y descentralizando el poder adquirido por los grandes gremios, que, si bien pueden negociar mejoras en las escalas salariales y en la calidad de vida de los representados, queda muy distanciado a la hora de proyectar reentrenamientos para maquinarias modernas y nuevas tecnologías, por ejemplo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aldonate, A. (2013). *Las mujeres y el mundo del trabajo en la Argentina de la primera mitad del Siglo XX*. Universidad Nacional de Quilmes, Argentina. Recuperado de:
<https://ridaa.unq.edu.ar/bitstream/handle/20.500.11807/62/aldonate.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (2018). *En los sectores con mayor participación femenina, como educación, el salario promedio es más bajo*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de:
<https://www.cippecc.org/textual/en-los-sectores-con-mayor-participacion-femenina-como-educacion-el-salario-promedio-es-mas-bajo/>
- Chadarow, N. (1984). *El ejercicio de la maternidad: psicoanálisis y sociología de la maternidad y paternidad en la crianza de los hijos*, España, Gedisa
- Constitución de la Nación Argentina (reforma 1994), Buenos Aires, Argentina
- Convenio 111, artículo 1, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra, Suiza, 25 de junio de 1958
- D'Arrisso, J. (2018). *Ocupaciones para ellas: qué explica la brecha salarial de género del 27%*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de:
<https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/ocupaciones-para-ellas-que-explica-la-brecha-salarial-de-genero-del-27-nid2104251>
- Díaz Virzi, S. (2017). *Empoderadas, Más allá de las paredes (de cristal)*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de:
https://www.clarin.com/entremujeres/trabajo/alla-paredes-cristal_0_H1hV6k8Fx.html
- Eagly, A., Johannesen-Schmidt, M. & Van Engen, M. (2003). *Transformational, Transactional and Laissez Faire Leadership Styles*, Mckinsey & Company
- Equipo de Mercado de Trabajo. Dirección General de Estudios Macroeconómicos y Estadísticas Laborales- Ministerio de Trabajo, Empleo y

Seguridad Social (2018). *Mujeres en el mercado de trabajo argentino*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de:

http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/mujeres_mercado_de_trabajo_argentino-3trim2017.pdf

- Escuela de Liderazgo Sindical (2004). *Mujeres, trabajo y sindicalismo*, México, Escuela nacional Sindical
- Gadow, F. (2013). *Desarrollo y coaching de mujeres líderes*, Buenos Aires, Argentina, Granica
- Gilligan, C. (1994). *La moral y la teoría: psicología del desarrollo femenino*, México, Fondo de Cultura Económico
- Grant Thornton International (2019). *Mujeres directivas 2019*. Chicago, Illinois, Estados Unidos. Recuperado de:
<https://www.grantthornton.com.ar/Perspectivas/articulos-y-publicaciones/mujeres-directivas-2019/>
- Guedes Trama, F., Huberman Lazo Blanco, H., Montanaro, L. & Tufro, L. (2015). *Comprometidos con la igualdad. Guía de acción para delegados y delegadas sindicales* (1ra edición), Argentina
- Hammar, O. (s.f). *Ley de cupo sindical femenino*, Ministerio de Empleo y Seguridad Social.
- Heller, L. (2015). *Mujeres y varones en las organizaciones: ambiciones y aspiraciones*, Buenos Aires, Argentina, Pluma digital
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2010). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010*. Recuperado de:
https://www.indec.gov.ar/censos_total_pais.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135&t=3&s=1&c=2010
- Instituto Nacional de Las Mujeres (s.d). *Mujer, Trabajo y Empleo*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de:
<https://www.argentina.gob.ar/areas-de-intervencion/mujer-trabajo-y-empleo>
- Kotter, J. (1988). *El factor liderazgo*, Madrid, España, Díaz de Santos
- Ley N° 23.551, Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, Argentina, 14 de abril de 1988

- Ley N° 25.674, Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, Argentina, 28 de noviembre de 2002
- Maffia, D. & Kuschmir, C. (1994). *Capacitación política para mujeres: género y cambio social en la Argentina actual, compilaciones*, Buenos Aires, Argentina, Feminaria
- Malcorra, S. (2018). *Pasión por el resultado: el liderazgo femenino ante las grandes decisiones*, Buenos Aires, Argentina, Paidós
- Mcconnell, C., Brue, S. & Mcpherson, D. (2003). *Economía Laboral*, Madrid, España, McGraw Hill
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social (s.f). *Las mujeres en el mundo del trabajo*, Dirección de Equidad de Género e Igualdad de Oportunidades en el Trabajo, Buenos Aires, Argentina
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social (s.f). *Listado de consulta de entidades*. Recuperado de:
<http://dnasconsulta.trabajo.gob.ar/>
- Ngozi Adichie, C. (2012), *Todos deberíamos ser feministas*, Charla Ted por Euston, Londres, Inglaterra
- Oficina Internacional del trabajo (2016). *Las mujeres en el trabajo tendencia 2016*. Ginebra, Suiza. Recuperado de:
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_483214.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (2006). *Trabajo decente y equidad de género en América Latina*, Santiago de Chile, Chile, Lais Abramo
- Palermo, S. (2011). *Género y ciudadanía política: algunos apuntes en la agenda de investigación*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de:
http://www.historiapolitica.com/datos/boletin/polhis7_palermo.pdf
- Ponasso, L. (2016). *La incorporación de la mujer en ámbitos laborales masculinos. El caso de la logística*. Universidad de Buenos Aires, Argentina. Recuperado de:
<http://comunicacion.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/16/2017/12/PARA-PUBLICAR.-Tesina.-La->

[incorporaci%C3%B3n-de-la-mujer-en-%C3%A1mbitos-laborales-masculinos.-El-caso-de-la-log%C3%ADstica.-Ponasso-Laura-1.pdf](#)

- Sandberg, S. (2013). *Vayamos adelante*, Nueva York, Estados Unidos, Conecta
- Sarasqueta, V. (2010). *Liderazgo y negociación, capacidades integrales para el desempeño eficaz en contextos competitivos*, Buenos Aires, Argentina, Temas

ANEXO I

ENTREVISTAS

Entrevista Fabiana Gadow

Martes 21/05/2019 - 18:15 horas

- 1. ¿Qué contribución realiza el “doble rol” que muchas veces las mujeres deben adoptar al desarrollo de su carrera profesional? ¿Esto repercute al momento de buscar acceder a puestos de liderazgo?**

El rol maternal partiendo del doble rol, entendido como la carrera de desarrollo profesional y el rol maternal, lo que genera es el efecto de la madurez, porque la maternidad hace madurar a la mujer, y genera competencias que de alguna manera tienen impacto en lo que se busca hoy [...] La maternidad desarrolla competencias tales como la comunicación, la empatía, ponerse en el lugar del otro, el manejo de situaciones de mucha urgencia, de situaciones simultáneas, educativas, etc. Que son parte del rol del líder de hoy y creo que aceleran el desarrollo de las competencias básicamente.

- 2. ¿Cree que la construcción cultural de género de nuestra sociedad influye en la valoración que la mujer tiene sobre sí misma al momento de interesarse y querer acceder a puestos de liderazgo? ¿Por qué?**

Esta pregunta me parece que sí es muy importante porque, a ver, de los obstáculos que hoy aparecen en lo que es el desarrollo de carrera de la mujer hay tres tipos de obstáculos: están los obstáculos organizacionales, los obstáculos que existen de los mismos hombres, que tienen que hacer espacios, que tienden a priorizar sus propios mandatos. Estas son las barreras más significativas, y entre ellas aparece la confianza, ¿qué quiero decir? Que la confianza, la autoestima, la capacidad de tener roles no tradicionales tienen una construcción cultural y están presentes. Entonces, es decir, la construcción cultural, no de la mujer en sí, sino del empresario [...] Hay un libro que publiqué junto con dos autoras más, que se llama “Mujeres y trayectorias de carrera”, que va a ser una investigación, entrevistamos a muchas

mujeres sobre qué aspectos eran facilitadores, obstáculos, competencias, que desarrollaron momentos de cambio, en su carrera corporativa, ahí aparece esto de la construcción cultural del género, y la construcción corporativa del género que esto me parece importante, que es una construcción jerárquica, de poder, donde lo importante es la jerarquía, lo salarial, el status, que no necesariamente son cosas que valora las mujeres, si bien es importante, las mujeres tiene valoración con dejar una impronta, un legado, ser modelos a seguir a futuro, poder desarrollarse, claramente si influye la construcción de género.

3. A pesar de los avances que se perciben en cuanto a la igualdad de género en las organizaciones. ¿Considera que es bien visto que las mujeres ocupen puestos de liderazgo en las organizaciones? ¿Ha tenido alguna experiencia personal al respecto?

Si, los avances que hubieron fueron pocos, no hay grandes avances, y algunos impedimentos, yo les diría que hay tres grandes desde el punto de vista organizacional: el tema de decisiones aún está centrada en los hombres, las siguen tomando ellos, eso nos condiciona naturalmente, en segundo lugar, los paradigmas instalados que la mujer no es para ciertas posiciones, por ejemplo, a la industria petrolera la mujer no puede ir, y el tercero, es también un paradigma, la carrera que se lentifica por maternidad, porque la mujer se va a tomar licencias prolongadas. En lo personal me ha pasado una vez que concretamente, era una consultora, me dijeron que la posición no me la daban a mi porque yo era mujer. Básicamente era un rol de Recursos Humanos que preveía relación con la actividad sindical. El paradigma era que yo no podía enfrentar esa situación, más allá de que yo había tenido ese rol de negociación sindical. En otras mujeres he visto, no yo, un tema que no está resuelto y que está muy discutido actualmente, es que pasa con la movilidad, las carreras corporativas hoy requieren, exigen, en muchos casos, la movilidad internacional o regional, y el paradigma que aparece es que las mujeres van a tener limitación por parte de sus esposos, hijos, cuando en realidad es una elección de la mujer y de la familia.

4. En comparación con las empresas, ¿considera que las mujeres poseen más o menos posibilidades de acceder a puestos de liderazgo en las organizaciones sindicales?

En las organizaciones sindicales, no es que tienen más o menos posibilidades, lo que pasa es que la concepción de la organización sindical es más machista que el de las organizaciones corporativas. En muchas empresas ven el valor que la mujer trae al negocio, es en base a esto que lo trabajan, no porque les gusten las mujeres, sino porque trae valor como la innovación, el compromiso, el talento, el resultado. En la medida en que los sindicatos no vean el valor que trae la presencia femenina, van a estar incompletos, que haya más mujeres en puestos que históricamente eran de hombres, que vean la veta yo creo que van a considerarlo, pero todavía falta. Hay una sola secretaria general a nivel nacional. Se trata de modelos, en el modelo sindical están históricamente acostumbrados a negociar, a tener interlocuciones con hombres, y una mujer de alguna manera les trae un modelo de conversación diferente, donde a lo mejor les cuesta entender cómo comportarse, qué tipo de expresiones usar. Hubo ejemplos a nivel político, que puede haber parte de los sindicatos que sean femeninos, que se puede, pero de alguna manera para el modelo sindical, ahí es donde está el desafío de la mujer, ser fiel a su estilo, no tratar de masculinizarse, ser auténtica a su estilo. Si trata de imitar un estilo que no es de ella me parece que no va a funcionar.

5. ¿Cuál es su visión respecto al liderazgo femenino en las organizaciones sindicales? ¿Qué estilo de liderazgo cree que deban adoptar las mujeres al momento de lograr acceder a un puesto jerárquico en un sindicato?

El estilo de liderazgo no creo que varíe entre hombres y mujeres, para ser franca. Yo creo que varía en función de la industria, en función del área, sindical, político, etc. Creo que requieren diferentes estilos, diferentes competencias, no es lo mismo trabajar en marketing que en finanzas, y no es lo mismo trabajar en una siderúrgica que en un banco, que un sindicato. Me parece que por ahí pasan las diferencias de estilo. Ahora, claramente en la medida en que las organizaciones sindicales y muchas empresarias, estén diseñadas todavía en forma muy masculina o en

paradigmas muy masculinos, claramente el estilo de liderazgo de la mujer, el estilo que va a tener que desarrollar, va a depender cada mujer [...]

6. ¿Qué beneficios cree que puede traer el hecho de participar a las mujeres en las mesas de negociación de las organizaciones sindicales?

Hay dos o tres cosas la mujer tiene que trabajar: primero el networking, básicamente por la eficiencia del tiempo, para dedicarle más tiempo a la familia, el segundo es la negociación, a las mujeres les falta habilidad de negociación, y el tercero es tener su marca personal, entender sus prioridades en cada momento de su vida, ser auténtica a esto, a su estilo personal, las cosas que la distinguen. Creo que son tres cosas importantes para poder manejarse en cualquier rubro.

7. ¿Qué diferencias y similitudes usted cree que puede haber entre los estilos de liderazgo de las mujeres en una empresa y en un sindicato? ¿Varía según el rubro? ¿Por qué?

La mujer no tiene que cambiar su estilo, vos no podés cambiar tu estilo, podés desarrollar competencias que se requieran en entornos como estos, donde hay mayor conflictividad. El estilo personal, no importa si sos mujer, es propio, es persona. Si hay competencias que vas a tener que desarrollar, en los sindicatos seguramente se necesite la negociación conflictiva con intereses muy contrapuestos, gestión de conflictos en posiciones difíciles, estilos de comunicaciones más asertivas, pero eso no quiere decir que no ese no sea tu estilo, la única manera de desarrollarlo es partir de tu propia manera de negociar y agregarle algunas habilidades que la mejoren que se da también si vos tenes que negociar con proveedores, por ejemplo. La mujer no está acostumbrada a negociar, la mujer está acostumbrada a conciliar, la conciliación es parte de la negociación, pero es el final de la negociación, no todo el proceso. La mujer naturalmente tiende a conciliar, a no confrontar, porque la confrontación no es positiva, pero la confrontación en el proceso es parte, entonces me parece que pasa por ahí.

Entrevista a Débora Procaccini

Lunes 27/05/2019 - 14:00 horas

1. A pesar de los avances y logros en pos de la igualdad de género en las organizaciones ¿Considera que las mujeres tienen mayor dificultad para acceder a puestos de liderazgo? ¿Tuvo alguna experiencia personal? ¿Cuál?

Si, totalmente. En mi caso no, porque particularmente, nuestro sindicato, en Quilmes históricamente fue dirigido por una mujer, la compañera Lidia Brazeras, que fue su fundadora, además tenemos la política de que somos un sindicato donde el 80% de las compañeras afiliadas son mujeres, y en el sistema educativo en general somos mujeres, quizás el 70%, pero en general somos amplia mayoría de mujeres. Entendemos que, por supuesto tiene que estar representada la mujer, no solo con el cupo femenino, sino que debe tener acceso a los cargos de dirección real en los sindicatos, pero no es lo común y lo habitual en el resto de los sindicatos. La mayoría de los sindicatos sigue teniendo en los cargos de dirección y de decisión, hombres. Las mujeres están para cumplir con el cupo, de la mitad de la lista para abajo, o en las secretarías de género. Ahora evidentemente, hay algunos que se han tenido que aggiornar a la lucha que estamos llevando adelante las mujeres por la igualdad de nuestros derechos así que para “quedar bien” tienen que cumplir con el cupo, poner en la foto a determinada cantidad de mujeres y demás, pero entendemos nosotros que siguen respondiendo a las políticas machistas, donde se nota el verticalismo que seguimos sosteniendo en los sindicatos desde hace años y años.

2. ¿Qué piensa sobre la composición actual de las cúpulas sindicales? ¿Cree que existe una igualdad de género en las mismas? ¿Por qué?

Fíjate simplemente en las mesas, cuando anuncian los paros, por ejemplo, sin ir más lejos, ahora que se anunció el paro del 29 de mayo, en las mesas que anuncian los paros, no hay mujeres, no hay ninguna secretaria mujer en ninguna central de trabajadores de la Argentina. En la CTA de los trabajadores esta Yasky, en la CTA autónoma está Godoy, en la otra CTA autónoma está Michelli, en la CGT están todos los hombres que se te ocurran [...] En esa democracia sindical seguimos en la lucha, de que las mujeres ocupen los puestos de dirección clave que necesitamos que ocupen por capacidad, porque entendemos que no tenemos ningún problema

para estar en esos puestos, en esos lugares de decisión, no por ser mujeres somos menos capaces de ser secretarías generales de algún gremio, así que seguiremos en esa pelea.

3. ¿Cuál es su opinión respecto al surgimiento de las secretarías de igualdad de género dentro las organizaciones sindicales? ¿Es suficiente para generar un cambio? ¿Por qué?

Aquí en Suteba tenemos la secretaría de igualdad de género y oportunidades. Nosotros creemos que es importante, en realidad, antes que se cambiara el estatuto de Suteba, incorporando estas secretarías, nosotros teníamos una compañera en la comisión directiva, a la cual, siendo vocal, la designábamos de manera informal entre nosotros, como “secretaria de la mujer”, en ese momento le poníamos ese nombre que en particular, tomaba casos de violencia de compañeras docentes, que tenían algún tipo de violencia, en sus casas o en las escuelas, alrededor de algún tipo de acoso y demás. Nosotros hace muchos años que venimos tomando el tema sobre la violencia de género, y ahora con toda esta gran marea que se vino con el tema del tratamiento de la ley del derecho al aborto, seguro, legal y gratuito, la ley de emergencia nacional en violencia, que nosotros también hemos conseguido en el municipio de Quilmes, que votaran por unanimidad la ley de emergencia en Quilmes [...] Estos temas que han salido a la luz, responden a una necesidad muy importante que teníamos las mujeres. La verdad que todavía nos falta mucho, pero hemos dado un salto muy importante en difundir los casos de violencia, los casos de femicidio que hay [...] La verdad es que las secretarías de género son un paso importante dentro de los sindicatos, pero nos queda mucho por batallar. Por un lado, es el título “secretaría de género” para decir “que bien, el sindicato se aggiornó, estamos en el camino de la igualdad”, pero después hay que trabajar. Los sindicatos son patriarcales, verticalistas. La lucha de las compañeras en determinados sindicatos es complicada. Nosotras en particular somos mayoría de mujeres docentes, en cualquier lado, entonces se les hace más difícil a los hombres, pero desde que yo tengo memoria, Suteba, a nivel provincia, jamás tuvo una secretaria general mujer, primero fue Yasky y luego Baradel, somos mayoría, pero, aun así, siguen siendo los hombres los que nos dirigen [...]

4. ¿Qué piensa sobre el porcentaje establecido en la ley de cupo sindical femenino? ¿Se cumple en su organización?

No se debe cumplir seguro en la mayoría, acá en Suteba se cumple porque no queda otra porque somos muchas mujeres. Creo que se debe cumplir de la mitad de la lista para abajo, de la mitad de la lista para arriba, todas las comisiones directivas son hombres, si te pones a buscar de todos sindicatos. Yo creo que lo deben cumplir para que les acepten las listas, pero seguro debe ser de la mitad de la lista para abajo donde se ubican el 30% de las mujeres.

5. ¿Qué logros se podrían conseguir en el caso de que existiese un porcentaje igual de hombres y mujeres en las organizaciones sindicales? ¿Se podría conseguir igualdad salarial teniendo más mujeres sentadas en las mesas de negociación? ¿Por qué?

El tema es que las que seamos, si somos más, vamos a tener otras posibilidades y otras miradas, y las decisiones van a estar teñidas de las necesidades que tengamos las mujeres. Además de las mujeres, ahora hay toda una cuestión de minorías, como las comunidades LGBT, que es quizás más complejo, pero bueno nosotras empezando por lo menos por el tema mujeres [...] Uno entiende que, al haber más mujeres, en las distintas direcciones, la problemática, las decisiones o las necesidades que tienen esos sindicatos pasarían a estar teñidas por las mujeres que integramos las listas. Ahí el reclamo histórico, por ejemplo, de guarderías para las mujeres que trabajan, que no lo cumplen en ningún lado, quizás en alguna empresa, o reemplazan a las guarderías por un monto de dinero, para que lleven al niño a algún lugar, ahí en realidad se desvirtúa un poco, porque por ejemplo el tener a los chicos cerca del trabajo porque estás amamantando, se descompone, tiene fiebre, y no es lo mismo si está la madre ahí al lado. Son reclamos históricos, que al haber más mujeres cobran más fuerza, por lo cual entendemos que cambiaría. Después si, es una lucha desigual, pero estamos en eso. Por ejemplo, en una de las marchas que concurrimos la vez pasada cantaban que si el Papa fuera mujer, el aborto sería legal, pero eso no es así. El tema es la construcción colectiva, la conciencia colectiva, la lucha colectiva y del conjunto. Creo que todo ayuda, si hay más mujeres, corres menos riesgo de que todas sean malas, pero el género no te

garantiza, creo que también hay una cuestión de educación [...] Es un replanteo complejo, hay que mirar todo de manera integral.

6. ¿Qué opina respecto al estilo de liderazgo de las mujeres que ocupan cargos jerárquicos en las estructuras sindicales? ¿Cree que es influido por la misma cultura del sindicato? ¿Varía según la actividad a la que representa el sindicato?

Que seas mujer, no creo que eso garantice que vas a defender los derechos de la mujer, va a depender de tu ideología, del colectivo que te acompañe, de las discusiones que se hagan en ese sindicato. Tenemos basto ejemplo de mujeres. El tema de ser o no mujer no creo igual que garantice eso porque hay tanto hombres como mujeres que tienen maldad o intereses propios, Margaret Thatcher era mujer, pero que esté en un lugar de decisión no garantiza que luche por los derechos de la mujer. Acá en Suteba, como en su mayoría las docentes son mujeres, no se siente esa diferencia de estilos, pero no es lo habitual, hay sindicatos donde la lucha de las compañeras es complicada, son muy patriarcales, verticalistas.

7. ¿Qué otros beneficios podrían aportar al nuevo sindicalismo el liderazgo femenino?

Creo que mujeres convencidas de luchar por los derechos de las mujeres es lo que necesitamos en las direcciones de los sindicatos, en ese caso, el beneficio conjunto es que podríamos avanzar en nuestra lucha.

8. ¿Alguna vez experimentó alguna situación de diferencia frente a sus compañeros varones? ¿El hecho de ser mujer le trajo algún inconveniente al momento de desarrollar su carrera sindical? ¿Cuál?

Es complejo porque acá donde yo empecé mi militancia y desarrollé mi carrera sindical, en general fuimos avanzando al compás del avance que han tenido las mujeres, pero en general no se sentía tanto, nunca se sintió tan fuerte el tema de la diferencia entre hombres y mujeres, en particular en Suteba Quilmes y entiendo que tampoco en Suteba en general, pero sí evidentemente hemos tenido saltos de avance, por el propio avance en la conciencia de nosotras mismas. Muchas veces

una es reproductora del sistema patriarcal con nuestros hijos, compañeros, maridos. Por ejemplo, nosotros estamos en una reunión, somos 3 mujeres y 3 hombres, si se acaba del agua en el mate, y la que se levanta a cargar el agua es la mujer. En mi casa, en su momento, mi ex marido, que también es integrante de la comisión directiva de Suteba Quilmes, y los dos militabamos, cuando volvíamos de las marchas, de hacer la misma actividad, de estar las mismas horas en la calle, y la que prendía la hornalla era yo. Uno no se da cuenta, porque ya es el mandato, y el seguía con sus cosas de trabajo quizás, y las cosas de la casa y el trabajo “no rentado”, el trabajo invisible, lo seguimos haciendo las mujeres y cuesta mucho cambiarlo. Creo que igual hemos dado saltos importantes, nos hemos visibilizado bastante pero también hay mucho cultural que es difícil de dar vuelta, pero creo que estamos por el buen camino.

Entrevista Lidia Heller

Jueves 30/05/2019 - 11:00 horas

- 1. ¿Qué contribución realiza el “doble rol” que muchas veces las mujeres deben adoptar al desarrollo de su carrera profesional? ¿Esto repercute al momento de buscar acceder a puestos de liderazgo?**

Es fundamental, es una de las variables que más incide. No es la única, pero a lo largo de los años y cuando empezaron todos los estudios de género y empezó lo que se denomina la economía feminista, la división sexual del trabajo, los roles, etc. Comenzó a tener identidad esto que se llama todas las tareas de cuidado, el hecho de quién se hace cargo cuando una mujer sale a trabajar. No es solamente los niños pequeños sino también los enfermos, adultos mayores, etc.

Esto que lleva más de 30 años y que puso en evidencia ciertas cuestiones que le pasan a varones y mujeres es lo que se denomina la economía del cuidado, las tareas del hogar, que en general están en manos de las mujeres. Y esto que es el doble rol (o triple, en el caso de que además de trabajar y tener una familia quieran tener algún tipo de participación sindical o política) incide notablemente. Esto se vé acá como en los países desarrollados y ha sido, a lo largo de todos los estudios que

se han realizado, una de las variables que impiden o repercuten al momento de poder acceder a puestos de liderazgo, ya sea en el ámbito político, académico, sindical y se comprueba en todos los ámbitos incluso en la empresa.

No es el único factor. De hecho, yo no tengo hijos, pero también me cuesta acceder. Esto ha sido estudiado, ha sido medido a partir de cuándo las mujeres empiezan a tener menos posibilidades de acceder, cuándo es la edad justa, qué pasa cuando tienen un hijo, etc. Esto ha sido estudiado por múltiples investigadoras y por los estudios que hablan de las percepciones de la cultura. Hay una cosa que es importante que tengan en cuenta que son las percepciones de ellas mismas y que no todas las mujeres somos iguales, hay diferencias generacionales obviamente, de clase, diferencias en los distintos sectores donde trabajan, pero hay una constante que se repite y es el tema del doble rol o triple en algunos casos.

2. ¿Cree que la construcción cultural de género de nuestra sociedad se esté modificando en la valoración que la mujer tiene sobre sí misma al momento de interesarse y querer acceder a puestos de liderazgo? ¿Por qué?

Bueno vamos a hablar un poco del contexto argentino, pero se vé en otros contextos también. La verdad es que lo que vino a incorporar el género es una categoría analítica que permite determinar ciertas cuestiones que nos pasan a varones y mujeres, y ahora que hay otros géneros también. Y va marcando, creo yo, una mayor concientización de las propias mujeres a partir de ciertas cuestiones clave como lo que fue por ejemplo el movimiento “me too” que responde a otras realidades y otros contextos, se hace presente con los temas de violencia, como la violencia laboral y lo que sucedió el año pasado por la ley de despenalización del aborto. Lo que pone en tapete es un tema que no es que no existiera anteriormente pero que hace que se tome mucha mayor conciencia y obviamente, cuando hablamos de una construcción cultural del género y una construcción de lo que la sociedad determina qué pueden hacer varones y mujeres, hablamos de pautas y normas que vienen instituidas desde épocas inmemoriales y, obviamente, acá lo que aparece muy fuertemente es el tema del patriarcado.

Vivimos en sociedades que tienen un modelo patriarcal, entonces deconstruir estas prácticas lleva mucho tiempo.

Cuando suceden estos acontecimientos tan shockeantes, como por ejemplo lo que fue todo el movimiento del colectivo de las actrices y demás, esto es tan visible para todos y hace que la sociedad se mueva y empiece a tomarse mucha mayor conciencia. Esto se ha notado evidentemente, en el caso nuestro lo que fue “ni una menos” con el tema de violencia fue muy fuerte y después, yo creo que, en el caso de Argentina, el hito del año pasado de Thelma cuando habló también. Y eso, uno que está en diferentes organizaciones, se vió que para las empresas fue importante porque empezaron a pensar que esto también puede pasar en cualquier otro lado. Y también se vé mucha resistencia, obviamente ahora nadie va a decir que la mujer no puede llegar porque esto no es políticamente correcto y puede ser denunciado. Pero sabemos que todavía persisten las “micro desigualdades”. Por eso sabemos que los temas culturales tardan tiempo en instalarse y después tardan tiempo en desinstalarse también.

Pero estas cuestiones y, sobre todo, vuelvo a insistirles en el tema generacional, me parece que vienen empujando muy fuerte para nuevos roles tanto para varones como para mujeres. Hay una nueva línea de corriente llamada “las nuevas masculinidades” que yo creo que está comprobándose y se notó en las marchas y en un tema muy importante que es transversalizar este enfoque de género en la política, en los sindicatos, en todos lados.

Esto se visibilizó en la construcción para la instalación de la ley de despenalización del aborto en el parlamento y habla de una sociedad que se está dando cuenta que algo hay que hacer. Esto también se trasladó a otros países de América Latina, el movimiento de ni una menos fue muy importante.

Los sindicatos, para que lo tengan en cuenta, está comprobado y analizado que junto con los partidos políticos y las empresas son uno de los huesos más duros de roer.

El mercado laboral también está segmentado, la mayoría de las mujeres están en educación, salud, servicio doméstico y en todo lo que es producción, tecnología y cuestiones más duras son minoría. Ahí surgen las paredes de cristal.

3. A pesar de los avances que se perciben en cuanto a la igualdad de género en las organizaciones ¿Considera que es bien visto, más allá de las decisiones políticas, que las mujeres ocupen puestos de liderazgo en las organizaciones? ¿Qué impedimentos encuentran las mujeres para acceder a los mismos? ¿Ha tenido alguna experiencia personal al respecto?

Bueno, una parte ya la mencionamos. Yo creo que ahora está muchísimo más instalado, hay un trabajo muy interesante que se hizo en los años 60 en todo el mundo donde se pregunta a varones y mujeres si preferirían tener una jefa mujer o varón. Invariablemente, desde los años 60, tanto varones como mujeres prefieren tener jefes varones. Lo interesante es ver que en los últimos 10 años esto se ha revertido, lentamente, pero se ha revertido y es como que está un poco más equilibrado.

Si, hay cambios, es evidente que no estamos en el mundo de las madres y las abuelas ni cuando yo empecé a trabajar estos temas, pero hay todavía resistencia y “microdesigualdades” y se ven en chistes, comentarios, en esto de si está o no bien visto, el acceder al poder, etc.

Esto en muchos casos pueden transformarse en impedimentos para las mujeres porque no todas están preparadas para afrontar estas cuestiones.

Otro tema es que las mismas mujeres también tienen incorporado este modelo patriarcal y esto se denomina “los pisos pegajosos”. Nosotras los tenemos desde la más tierna infancia, desde los mandatos y roles que vimos en nuestras casas (mamá cocina y papá trabaja), como así también influyen los medios. Incluso por más que sean organizaciones que están totalmente sensibilizadas o “evangelizadas” como decimos respecto de estos temas por ahí aparece por ejemplo la publicidad de Carrefour por el día del niño a pesar de ser una de las empresas que está trabajando fuertemente con el tema de género, división de roles, pero se les escapa.

Hay una cuestión que tiene que ver con la cultura del país, la cultura de las organizaciones y la cultura de las personas.

No es lo mismo aquella persona, aquel varón que ha visto a su mamá y a su papá trabajar y dividirse los roles en la casa que aquel que creció con un modelo muy patriarcal o muy machista. Los mandatos familiares pegan mucho y esas barreras para las mujeres son muy importantes.

Yo experiencias de acoso y experiencias de violencia no tuve, pero sí de discriminación como, por ejemplo, presentarme a determinados trabajos y que me hagan las famosas preguntas ¿Estás casada? ¿Tenés hijos? ¿No tenés? ¿Por qué? ¿Cuántos pensás tener?

Esas son preguntas que todavía se siguen haciendo, pero en menor medida y no tan directamente.

4. En comparación con las empresas ¿considera que las mujeres poseen más o menos posibilidades de acceder a puestos de liderazgo en las organizaciones sindicales? ¿Considera que en el ámbito sindical tenga reglas propias con respecto a las mujeres? ¿Cómo piensa que se pueden quebrar?

El tema de acceso a puestos de liderazgo, entendiendo el tema de liderazgo muy ampliamente, porque liderazgo no es sólo el acceso a posiciones de poder porque podés ser líder, aunque no tengas el cargo. De hecho, nosotras tuvimos muchas líderes sindicales mujeres que pasaron sin tener el cargo y se da en todas las organizaciones. Yo estuve trabajando en universidades con rectoras mujeres, con decanas y el tema del acceso a posiciones de liderazgo se da en todos los sectores. Hay ámbitos que son muchísimos más duros como el sindical, está la ley de cupo desde el 2002 y no la pueden implementar. De hecho, hablando con las mujeres del sindicato de camioneros, me comentaban que si no te “masculinizás” no sobrevivís. Ese es un ámbito tremendamente duro, como así también el de la política que tiene su ley de cupo desde el 91 que incluso se fue mejorando y ahora también está la ley de paridad. Pero se da toda una serie de implicancias porque los cupos son buenos, yo estoy a favor, de hecho, creo que sin los cupos no se llega, pero algunas mujeres se resisten enormemente a los mismos. Esto también hay que decirlo, hay mujeres que son machistas y tienen tan incorporado el tema del patriarcado que no quieren saber nada con todo esto y bueno, eso hay que enfrentarlo también.

Hay que ver si realmente, las mujeres que se encuentran en sindicatos quieren dar esta pelea porque trabajar en la vida sindical implica un triple rol: jornadas, reuniones, roscas y todo lo demás que son fuera del ámbito de trabajo y más si tenés tu casa. Es lo que se da en la política también, el tema de las puertas de cristal y los laberintos del poder que pasan por otro lado y pasan por tomar un café, un trago, hacer lobby y esa nos la perdemos.

El ámbito sindical tiene reglas propias, como lo tiene la política y la empresa con el “after office”. Ahí se debaten los cargos, lo más importante pasa por ahí. Hay otro tema que en el ámbito sindical hay una persistencia en el cargo que es eterna. Los integrantes de las cúpulas sindicales en su mayoría llevan aproximadamente 40 años en sus cargos, eso no se ve en ningún otro ámbito.

En el sindicalismo hay ciertas reglas y pautas que están muy instaladas.

Yo dí un seminario en la CGT de Azopardo y creo que el ámbito sindical si tiene sus propias reglas respecto a las mujeres y está relacionado con las puertas de cristal y los lugares donde se dirime el poder, el tema de la permanencia en los cargos y todo esto atenta. Si no hay pautas o condiciones de cómo acceder ahí las mujeres comenzamos a encontrar dificultades para llegar a esos puestos.

5. ¿Cuál es su visión respecto al liderazgo femenino en las organizaciones sindicales? ¿Qué estilo de liderazgo cree que deban adoptar las mujeres al momento de lograr acceder a un puesto jerárquico en un sindicato?

Se habla mucho del estilo de liderazgo de las mujeres y se dice que tenemos un estilo muy diferente de los varones. Incluso hay una corriente de los años 80 donde las mujeres empezamos a irrumpir en la vida de las organizaciones con un estilo más transformador, más componedor, somos más empáticas y que correspondía a lo que son los nuevos liderazgos. Entonces, hubo toda una corriente que dijo que hay un estilo de liderazgo femenino y otro masculino que es más asertivo, agresivo, de confrontación y de toma de decisiones y demás. De todas maneras, lo que se comprueba, y vuelvo a lo que le decía al principio es que no todas las mujeres somos iguales ni todos los varones son iguales. Hay ciertas características que dicen que componen el mejor estilo, pero yo creo que el mejor estilo depende de una gran

cantidad de cuestiones y tiene que ver con el medio. No es lo mismo liderar el sindicato de camioneros que liderar el gremio docente o una organización de servicios, de nuevas tecnologías como por ejemplo que hay otras reglas y otras pautas.

Yo, lo que siempre les digo a las mujeres, es que adopten el estilo que mejor les salga conociendo las reglas de la organización en donde están. O, en el caso de los sindicatos, a los cuales quieran representar. Si tenés un sindicato mayoritariamente compuesto por hombres de cierta edad vas a tener que jugar esas reglas y ver de qué manera entrás. Hay mujeres que son realmente muy asertivas, agresivas y que van a la lucha, muchas porque son así por su personalidad y otras porque se tuvieron que armar de esa manera.

El estilo de liderazgo es una conjunción de múltiples factores, no hay uno solo que diga que porque sos mujer vas a liderar de una manera o porque sos varón de otra. Creo que los puestos jerárquicos no son para todo el mundo y esto es un tema que también sigue siendo debatido. Se discute si las mujeres somos ambiciosas o no, ya que no todo el mundo quiere asumir posiciones de liderazgo sea hombre o mujer. Pero las mujeres sí son ambiciosas, eso se ha comprobado en distintas investigaciones.

6. Considerando el escenario actual ¿Qué beneficios cree que puede traer el hecho de participar a las mujeres en las mesas de negociación de las organizaciones sindicales?

Evidentemente esto es uno de los principios básicos de la diversidad que se da en la empresa y en cualquier otra organización. Cuanto más diversa es la organización mayores posibilidades hay de que contemples lo que pasa en el afuera y más en el tema sindical. Hay ciertas realidades que hacen a la vida laboral de las mujeres que solamente las pueden entender las que lo están viviendo, el hombre puede entenderlo, pero no es lo mismo estar trabajando en la diaria, en lo que puede pasar con las compañeras en distintos ámbitos. Ahí hay que estar y es fundamental.

Ahora, cómo se logra quebrar esta barrera tan fuerte y sobre todo en nuestras organizaciones sindicales, es todo un tema. Hay que insistir con lo de la ley de cupos, las compañeras tienen que insistir. Lo ves incluso en sectores

mayoritariamente femeninos, como es la docencia, donde hubo una secretaria general pero después nunca más y hay algunas, pero están muy dispersas. Otros rubros lo mismo, lo que pasa es que hay que cambiar las reglas de cómo se distribuye el poder. Estas reuniones fuera de hora son fatales, es una exigencia enorme para las mujeres y por ello hay que concientizar desde abajo, empezando a establecer nuevas reglas. La ley está, pero ya sabemos que la legislación es lo más favorable posible, pero con eso solo no alcanza.

7. ¿Dónde cree usted que le puede resultar más fácil a la mujer acceder a puestos de liderazgo: en las organizaciones, en los sindicatos o en la política? ¿Por qué?

Ahora voy a un seminario y escribí un artículo sobre brecha salarial en donde se nota que, en todos los ámbitos, todos los sectores, hasta la administración pública existe una brecha grande. El único caso donde las mujeres ganan más que los varones son las modelos. Entonces yo diría que pueden ser más favorables los ámbitos que son tradicionalmente femeninos, pero ni siquiera en esos sucede y además hay que comenzar a romper estas lógicas de que las mujeres deben ocupar roles de servicio, educación, salud, porque podemos ser muy buenas programadoras, camioneras, lo que fuere. Ya la fuerza, que era una de las cosas que siempre se debatía que era la diferencia, dejó de ser un impedimento. Podemos ver hoy en día los casos de la organización de las mujeres motoqueras o las mujeres que forman parte del sindicato de camioneros. No hay un sector que pueda ser exclusivamente para varones, lo que sí hay que instalar son lógicas no tan binarias porque esto no nos favorece y otro lado hay que atrevernos nosotras porque podemos.

Los cambios culturales están y se están dando a gran velocidad, más en la sociedad que en las organizaciones. Los cambios sociales lo vemos, pero también tenemos que estar preparados para ellos.

Otro tema que influye enormemente son las tecnologías, que establecen facilitantes y debemos hacer que estos recursos estén disponibles para todos.

Entrevista Susana Malcorra

Martes 4/06/2019 12:00 horas

1. ¿Qué contribución cree que realiza el “doble rol” que muchas veces las mujeres deben adoptar al desarrollo de su carrera profesional? ¿Esto repercute al momento de buscar acceder a puestos de liderazgo?

Es muy compleja, porque de alguna manera hay muchos que interpretan que esa dualidad de rol es precisamente uno de los grandes desafíos y limitaciones que tienen las mujeres en desarrollar sus carreras, no le preguntaría nunca eso a un hombre y sin embargo, el hombre tiene la misma responsabilidad de una familia que tiene una mujer. Entonces me parece que es la primera cosa que hay que poner sobre la mesa, en una sociedad responsable en donde el hombre y la mujer tienen roles compartidos, y responsabilidades compartidas también tienen tener compartida la distribución del esfuerzo y el trabajo que representa tener una carrera y una familia, obviamente esto no surge naturalmente, y hay muchos que creen que plantear las cosas de esta manera altera el orden natural que es que en la familia el hombre es el proveedor y la mujer es el apoyo, el sostén, la trabajadora del hogar. Algunos lo creen tan profundamente que creen que la cuestión de la igualdad de género representa un desafío al concepto de la familia. A mí me parece que tenemos que ser sumamente cuidadosos con esta cuestión en el sentido de que cuando hablamos de la igualdad de género significa la responsabilidad compartida de todas las cosas que se encaren en la vida y esas incluyen la familia y el desarrollo de políticas activas que hagan que se compartan las responsabilidades familiares entre el hombre y la mujer. Dicho esto, que me parece que es una salvedad fundamental para encarar el tema, porque si no se encara desde un ángulo equivocado, en lo personal yo creo que he podido generar ese balance de familia y profesión, y creo que lo he podido hacer precisamente porque he tenido un compañero de vida, de ruta que entendió desde un inicio, allá hace muchos años que esto era mucho menos hablado y mucho menos reconocido que nuestra vida en común implicaba que todo estaba en común y lo compartíamos, lo encarábamos en partes iguales, y eso es lo que me parece que me permitió llegar adonde llegué.

2. ¿Cree que la construcción cultural de género de nuestra sociedad se esté modificando en la valoración que la mujer tiene sobre sí misma al momento de interesarse y querer acceder a puestos de liderazgo? ¿Por qué?

Yo creo que hay que primero hacer un reconocimiento que la cuestión de género ha avanzado, sería necio no admitir que hoy hay mucha más representación de mujeres en los distintos sectores que la había hace 20 o 30 años atrás. Dicho esto, yo creo que tenemos que ser cuidadosos y no ser complacientes porque hay algunos movimientos de tipo muy conservador, muy nacionalistas, muy populistas diría, que junto con toda esa combinación de factores agregan una visión de género restrictiva y estamos viendo en el mundo, muchos países en los cuales, decisiones de políticas públicas fundamentales están siendo revisadas por gobiernos que creen que esto atenta contra la estructura social. Con esto les quiero decir, primero que ha habido un avance muy desigual, aún cuando hay avance, es muy desigual, en términos generales la política tuvo un avance mayor, porque el criterio de cuotas es algo que ha prevalecido en la política, lo que ha llevado que haya muchísimos parlamentos que tengan una representación, como mínimo de un 30% de mujeres, la justicia en general en el mundo, tiene mucha subrepresentación de mujeres, en los poderes ejecutivos, en general, en sus gabinetes tienen una representación muy baja de mujeres, así como son muy pocas las mujeres líderes en la política del mundo, y el sector privado está lejísimos de llegar a un punto de razonabilidad, ni hablar de un punto de equilibrio. Entonces lo que me parece que hay que reconocer es que estas cosas no van a pasar por peso natural, por la fuerza de la gravedad, hay análisis hechos respecto de cuánto tiempo llevaría la igualdad de género, si no hay políticas muy activas, y estamos hablando de que sería en un punto aproximadamente en el siglo XXII, estamos hablando de más de cien años. Yo soy una convencida de que hay que implantar cuotas, requerimientos mínimos, otro tema que es importante tener porcentajes mínimo de mujeres o de cualquier minoría. Hoy cualquier minoría que tenga que ser representada, con menos del 30% no logra tener un real impacto. Es fundamental que se empiecen a producir este tipo de acciones positivas, el obligar a los directorios de las empresas que tengan

mujeres con un cierto porcentaje, empezar a mirar la composición del liderazgo de las empresas y por supuesto que es también importantísimo es trabajar sobre la equidad de paga, que es una de las grandes desigualdades que aún existen en todo el mundo, aún en los países más desarrollados.

3. A pesar de los avances que se perciben en cuanto a la igualdad de género en las organizaciones ¿Considera que es bien visto, más allá de las decisiones políticas, que las mujeres ocupen puestos de liderazgo en las organizaciones? ¿Qué impedimentos encuentran las mujeres para acceder a los mismos? ¿Ha tenido alguna experiencia personal al respecto?

Tuve varias experiencias, a mí me han rechazado de un trabajo por ser mujer, a pesar de que mi aplicación decía "Susana Malcorra", no hay duda de que era mujer, pero finalmente buscaban una excusa, no la encontraron, y me tuvieron que decir que en realidad no querían tomar a una mujer. Hubo distintas instancias donde hubo dudas o rechazos, yo creo que ahí la autoestima, la convicción, la decisión de que lo puedo hacer, lo quiero hacer, lo voy a hacer es muy importante. Yo creo firmemente en que la educación que nos brindan nuestros padres es un elemento significativo en esta definición del perfil del hombre y de la mujer, pero en particular de la mujer y de su decisión por avanzar. En mi caso mis padres me lo transmitieron sin ambages, sin ninguna duda, lo cual nos da la responsabilidad a nosotros cuando lo transmitimos a nuestros hijos, digo nosotros y nuestros socios en el recorrido, nuestras parejas. Entonces, a mí me parece que los desafíos van a ser enormes, pero no hay que dejarse amedrentar y buscar mentores, buscar aquellos que nos pueden ayudar, que nos pueden dar una mano, que nos pueden guiar, que pueden levantar un tema que de repente nosotros nos cuesta hacerlo desde una perspectiva distinta, hacer eso es fundamental y creo que lo es en cualquier sector, pero en particular en el sector sindical donde el defender la perspectiva de la mujer es tan importante y están tan subrepresentadas.

4. En comparación con las empresas ¿considera que las mujeres poseen más o menos posibilidades de acceder a puestos de liderazgo en las organizaciones sindicales? ¿Considera que en el

ámbito sindical tenga reglas propias con respecto a las mujeres?

¿Cómo piensa que se pueden quebrar?

Yo no soy experta en sindicalismo, pero me parece que a priori los desafíos dentro del sindicalismo son enormes [...] Yo no tengo registro mental, seguramente alguna habrá, de tener un a secretaria general de ninguno de los sindicatos, por lo menos de ninguno de los más grandes de Argentina. Eso les muestra la enorme brecha que hay, porque, en definitiva, parte de lograr que las mujeres tengan su participación adecuada, tanto en cantidad, como en calidad, en representación como en remuneración, está en mano de los sindicatos y son los propios sindicatos los que no reconocen todavía el factor de género de manera adecuada. Si me preguntan, por supuesto que hay una enorme oportunidad allí, pero también hay un enorme desafío en achicar esa brecha que existe [...] A mí me parece que los sindicalistas están pasando bastante por alto esta cuestión del género y nadie les está contando las costillas.

5. ¿Cuál es su visión respecto al liderazgo femenino en las organizaciones sindicales? ¿Qué estilo de liderazgo cree que deban adoptar las mujeres al momento de lograr acceder a un puesto jerárquico en un sindicato?

A mí me cuesta hablar específicamente de un solo liderazgo para las asociaciones sindicales, porque como dije antes, no soy una experta en sindicatos, pero lo que sí sé es que las organizaciones sindicales tienen un objetivo fundamental que es la defensa de los derechos del trabajador y la negociación continua para hacer que el espacio que ocupa el trabajador sea mejor, que sea reconocido. No hay nada en lo que la mujer no pueda participar y contribuir mejor que en la negociación. Acá hay una cuestión básica, que lo que se está negociando sobre una masa que es casi 50 y 50, yo no tengo los números exactos de cuanto es la población de trabajadores y trabajadoras en Argentina, hoy escuché el número en España, casualmente lo escuché en la radio, y hay 10 millones de trabajadores y 10 millones de trabajadoras, es decir que es casi 50 y 50, estoy segura que en Argentina no debe ser muy distinto. Entonces las raíces del problema que los sindicatos tienen que manejar, los temas que tienen que resolver, son claramente representativos de la

composición de la sociedad y que la mujer no esté ocupando un espacio, muestra que los sindicatos no están representando a la sociedad adecuadamente. Todo eso es espacio para que la mujer gane en liderazgo y se introduzca de una manera de contribuir a la búsqueda de soluciones, a los múltiples problemas que hay, incluyendo el del trabajo irregular, el trabajo en negro, son todas cosas donde la mujer puede ayudar a encontrar soluciones creativas.

6. Considerando el escenario actual ¿Qué beneficios cree que puede traer el hecho de participar a las mujeres en las mesas de negociación de las organizaciones sindicales?

La mujer siempre trae otra perspectiva. Yo trabajé mucho en negociación, en resolución de conflictos internacionales, donde también la mujer tiene una representación muy baja, acá estamos hablando de conflictos o de evitar conflictos de índole laboral. La mujer pone sobre la mesa, una forma de ver el conflicto, de ver la crisis, de ver el problema que siempre agrega otra perspectiva, eso es así. Por la naturaleza de la aproximación a los temas que tienen los hombres y que tenemos las mujeres, que discrepa. El hombre tiene una visión más lineal, una visión causa-efecto, la mujer tiene una visión mucho más de paralelo donde es más asociativa, y el ser más asociativo te da una palestra de lectura del problema que es totalmente distinta, lo cual aporta posibilidades de solución que son distintas. Entonces, esto sí es innegable, es así, está demostrado, como les digo, está demostrado en la resolución de conflictos internacionales, en la empresa privada, no hay nada que tenga que ser distinto en el sindicalismo, y si no lo es, es simplemente porque no se nos ha dado el espacio.

7. ¿Dónde cree usted que le puede resultar más fácil a la mujer acceder a puestos de liderazgo: en las organizaciones, en los sindicatos o en la política? ¿Por qué?

Es mi impresión, que insólitamente, es la política la que más avanzó, sobre todo como dije antes, en el ámbito legislativo, no es tanto así en el ámbito del ejecutivo en el mundo. Probablemente porque en el ámbito legislativo se tenga menos temor a la mujer cumpliendo un rol de legisladora. Yo no creo que sea fácil, pero acá es donde quiero poner énfasis en algo que es fundamental, que es la propia

perspectiva de la mujer, de cada una de nosotras, en nuestra autoestima, en nuestra capacidad de convencernos de que podemos hacerlo, que podemos llegar, no sentirnos que los desafíos son tales, que son imposibles, son grandes los desafíos, pero está en nosotros también producir el cambio, entonces en decidirnos a ir por ello, encontrar la forma de esquivar los múltiples inconvenientes que vamos a tener delante nuestro, es realmente muy importante, y una vez que nos empezamos a mover, generar una fuerte red con otras mujeres, tanto de sostén a otras como de otras que nos sostengan a nosotros, porque en la cultura del club, que tienen los hombres, la cultura del “hoy 19” o del “after” o lo que sea que hayan jugado, es muy fuerte, y eso genera adhesiones y compartir realidades que son muy poderosas y nosotras tenemos que encontrar la forma de acompañarnos de manera más fuerte.

Entrevista Carolina Llanos

Viernes 7/06/2019 13:00 horas

1. A pesar de los avances y logros en pos de la igualdad de género en las organizaciones ¿Considera que las mujeres tienen mayor dificultad para acceder a puestos de liderazgo? ¿Tuvo alguna experiencia personal? ¿Cuál?

Claro que las mujeres tenemos mayor dificultad, por esto de pensar que somos más débiles, que no podés estar en determinadas reuniones, o hay discusiones que no podés tener, que tenes menor capacidad para discutir y en realidad la discusión es diferente, porque discutís como mujer, pero das fundamentos. Ellos discuten de otra manera, además los hombres tienen otro lenguaje y otros códigos, ellos empiezan hablando de fútbol y hacen chistes, hasta groseros te diría, y hacen cuentos largos, que, para mí como mujer, una reunión que la hago en una hora, para ellos es una reunión de tres horas, porque pusieron todo esto, porque pusieron el fútbol antes. Eso lo hacen estratégicamente también, yo después lo entendí, yo me quería ir o me iba de la reunión porque me molestaba, me parecía a mí una pérdida de tiempo, con algo que uno puede resolver rápidamente con el orden del día, que está, pero antes del orden del día empiezan con todo lo otro, con el fútbol, las anécdotas, con

los chistes y demás, y que yo hoy entendí que es el código y el manejo de ellos. Ellos en mi grupo son 9 y yo, entonces yo me tengo que acoplar, no ellos a mí. Es una construcción que a mí me llevó años poder entender que yo me tenía que acoplar a ellos, es más, busco una anécdota y llevo y me sumo con lo que tengo para ser parte de ese grupo, es una manera de romper el hielo. Las mujeres en sí, podríamos hablar de la ropa, pero es más rápido, somos más concretas, vamos al grano, terminamos y sabemos que vamos a otra cosa y ellos no, ellos van para la reunión y saben que van para eso, que van a estar cuatro o cinco horas y yo digo “esto en dos horas ya estaba o en una hora ya lo tendría resuelto” o si hay que discutir mucho un tema, bueno se discutirá, pero no va a ser una hora de anécdotas, fábulas y chistes y el resto la reunión, pero es en general la manera de todos los varones.

Yo no tuve dificultad, porque se dio, que hace 16 años entré al secretariado, yo entré por la ley de cupo sindical, porque era obligatoria, se modificó el estatuto y tuve que entrar, empecé como interina para no esperar a las elecciones que tenían que suceder en 3 años, el Congreso aprobó que se crearan 3 nuevos cargos, eran menos compañeros antes, 3 nuevas secretarías y entre ellas la secretaria de la mujer en su momento. Entonces lo que pasó fue que yo estaba coordinando un programa de alfabetización acá, y era delegada congresal de la seccional de mi pueblo, de Santiago del Estero, resulta que éramos solamente 9 congresales, y a mí me conocían acá, no fue por capacidad, yo sé esto, fue porque me conocían, estaba a mano y seguramente era más manejable [...] Me llevó asumir el proceso, porque fui sorprendida con esto, pensé un mes, y fui con un proyecto de trabajo a ver al secretario de trabajo en ese momento, le digo “no sé qué querés de mí en la secretaria, pero me gustaría hacer esto y esto”, y me dijo “no, no, vos seguí alfabetizando, vos seguí con eso”, le digo pero esta es la secretaria de la mujer, alfabetizar yo lo voy a seguir haciendo, y me dijo “no, vos primero arma centros si querés y después hablamos”. Entonces yo armé los centros y fui con el mismo proyecto y empecé a hacer lo que yo tenía ganas y empecé a aprender ahí respecto a género, y después cambiamos el nombre de la secretaria. Me costó, tuve dificultades, pagué un costo y las reuniones estas que te digo o los viajes que se

hacían, que no se acomodaba nada a mí, yo tenía hijos chicos, todo era a los compañeros, por ahí yo no podía decidir o elegir porque sino yo estaba perdiendo mi espacio. Entonces para conservar el espacio también tuve que sacrificar la vida familiar, compensar esta cuestión de la vida, de cómo ocupar con mis responsabilidades familiares, que también fue un alto costo. Viajaba mucho, en mis inicios mi derecho de piso era viajar mucho por todo el país, si bien a mí me daba una satisfacción, por un lado, pero por otro lado una insatisfacción que era la familia, mis hijos chicos.

2. ¿Qué piensa sobre la composición actual de las cúpulas sindicales?

¿Cree que existe una igualdad de género en las mismas? ¿Por qué?

Terrible las cúpulas sindicales, una inequidad tremenda. Tenemos sindicatos del caso docentes, salud, textiles, por ejemplo, hasta gastronómicos, porque uno piensa que son los mozos, pero y las camareras y las chicas que están en los hoteles que hacen las camas. Están ellas sí, pero están de delegadas, no están en las cúpulas, no llegan a la nacional. Ni hablar de CGT, ninguna, ni CTA, la que fuera, no hay una participación equitativa, siempre vas a entrar más que nada por cupo, por la obligación, por el mínimo, y si tengo que hablarte del mío, nosotros tenemos la perfecta justificación porque nosotros acá por el padrón de afiliados no llegamos a ser el 8% de mujeres. Somos un gremio grande, pero comparando con toda la masa de afiliados somos pocas las mujeres, estoy yo como titular y ya está, conmigo sobra legalmente para cumplir, si es conmigo sobra, después hay muchas mujeres vocales, no en lugares de decisiones, no van a las reuniones, están de suplentes [...]

3. ¿Cuál es su opinión respecto al surgimiento de las secretarías de igualdad de género dentro las organizaciones sindicales? ¿Es suficiente para generar un cambio? ¿Por qué?

Es un inicio para generar un cambio, un inicio porque yo creo que desde esas secretarías se empieza a trabajar, si se trabaja y te permiten trabajar. Hay sindicatos donde la secretaria existe y sos una figurita, no te permiten, no podés hacer nada, solamente ocupas el cargo y cumplís otras funciones. Yo conozco sindicatos donde estás cumpliendo el cargo, pero dicen “vos ocupate de la prensa”, o como te contaba

que en un principio me decían a mi que me encargue de la alfabetización, y si yo lo hubiese hecho no molestaba, pero yo no quería eso, quería ocuparme de la secretaría, y leí el estatuto, hay un estatuto en los sindicatos, cada sindicato tiene un estatuto que corresponde a cada secretaría y digo yo me ajusto al estatuto, de hecho hasta cuando pido el cambio de nombre de la secretaría, agregué lo que me parecía en ese momento agregarle al estatuto a las funciones que me parece que tienen que cumplir, en el estatuto de UATRE se ve reflejado que es lo que yo agregué. No es suficiente para generar un cambio, si es un inicio como te decía, porque tiene que ver primero con un cambio en la mente de la sociedad, con los jóvenes que van a venir a ocupar esos nuevos cargos en los sindicatos y que ellos tengan una visión diferente, una perspectiva diferente. Tiene más que ver desde ahí más que las secretarías en sí. La secretaría puede cumplir un rol, un trabajo, si la dejan, también es de acuerdo con la personalidad de la mujer que esté ahí, la cintura que tenga para manejar y para estar con un grupo de varones, o con mujeres también, porque conozco otros sindicatos donde son las propias mujeres que lo que hacen es ejercer un liderazgo masculino y no dejan que las otras mujeres participen, y eso es peor que un varón lo haga, porque el varón lo hace desde la formación pero las mujeres cuando hacemos eso, lo hacemos desde el egoísmo de no permitir que una mujer crezca, o que tenga una participación y apoyarla en esa conducción en ese crecimiento que tiene que ver con lo que representa para nosotros la sororidad, pero real, auténtica, no de la boca para afuera. Dar la oportunidad, y si podés apoyar y respaldar, hacerlo, boicoteamos nosotras mismas. Me paso en internacionales donde uno tiene un trabajo, que vos decís le sirve, yo voy a contar el trabajo que tiene mi compañera, presidenta de una comisión internacional de mujeres de la alimentación, entonces si yo me fortalezco y cuento, doy participación a otros sindicatos, como que las hago participar, pero el logro es mío. Bueno, me pasó hace 2 años, de una compañera argentina, yo la respaldaba, en una reunión esta mujer dijo “bueno las mujeres de la UATRE que enseñan a leer y a escribir”, como que ese era todo el trabajo que teníamos y estamos hablando de una reunión mundial de mujeres. Entonces vos decís, y el crecimiento en la formación sindical, el empoderamiento de las mujeres no tiene que ver. Yo me enojé mucho porque no

era por mí misma, sino por las 500 mujeres de la UATRE que son dirigentes en el interior, se lo dije públicamente. Nosotras no solo enseñamos a leer a escribir, hacemos esto, esto, le enumeré todo, así somos las mujeres sindicales rurales. Ahora, era una mujer compañera de otro sindicato, porque esa situación de desmerecer, porque de esa manera vos tiras abajo ella misma también. Eso para mí es un egoísmo tremendo y es una conducción y liderazgo machista. Ni siquiera lo dijo como conveniencia, yo podría haber dicho “mirá en mi país lo que se hace”. Yo estaba acostumbrada a una compañera de trabajo, Silvia Villaverde de pasteleros, era muy astuta, yo aprendí mucho de ella, también tenía esta misma conducción, ella era presidenta mundial, ella te pedía una foto primero, te pedía autorización para informar algo y después acordábamos y te daba la palabra para que vos termines de informar y enriquecías lo que ella acababa de decir y te daba acceso a que vos pudieras expresarte y que te escucharan además de lo que ella decía y ¿quién quedaba bien principalmente? Ella, porque era la presidenta mundial y era de su país, cuanto crecí, cuanto trabajé, y en realidad trabajé yo, pero quedaba bien ella. Eso es lo justo y era bueno, y eso le daba a ella poder, pero también te lo estaba dando ella a vos y una mano lava a la otra, eso es de compañeras. Ella lo hacía con todos los sindicatos y esa fue la manera de trabajar de Silvia.

4. ¿Qué piensa sobre el porcentaje establecido en la ley de cupo sindical femenino? ¿Se cumple en su organización?

Debería ser mayor el porcentaje. Porque hay sindicatos en donde la mayoría son mujeres, es decir, es un porcentaje que es como base, ellos cumplen la base, no si tenes mayor cantidad de mujeres. Acá se cumple, pero también por la baja cantidad de mujeres que hay, como te decía antes, conmigo ya es suficiente.

5. ¿Qué logros se podrían conseguir en el caso de que existiese un porcentaje igual de hombres y mujeres en las organizaciones sindicales? ¿Se podría conseguir igualdad salarial teniendo más mujeres sentadas en las mesas de negociación? ¿Por qué?

Claro, se podría conseguir igualdad salarial, porque son las mujeres las que van a estar defendiendo la posición, el lugar, no solamente la igualdad salarial, hasta las condiciones de trabajo, porque los varones por ahí están negociando condiciones

para los varones y no para las mujeres, porque no se dan cuenta, porque no las viven, porque no son las necesidades de ellos, entonces ven las de los varones en general y toman como un globo. Por decirte el período menstrual de las mujeres, que haya tal cosa para higiene, yo te hablo del campo, no conozco otros, que haya tanto tiempo para que te puedas cambiar tus toallitas o tus tampones o a ver, para amamantar. Los varones no entienden de eso, salvo como te digo yo, que vengan nuevas generaciones, entonces que uno ya discuta a la par, y la formación sea a la par de varones y mujeres, de los temas de hombres y mujeres de sindicatos. Ahí las mujeres van a discutir por los varones, y los varones por las mujeres, en equidad, en igualdad. Sería muy importante esta igualdad en un porcentaje para las mesas de discusiones salariales, sobre todo.

6. ¿Qué opina respecto al estilo de liderazgo de las mujeres que ocupan cargos jerárquicos en las estructuras sindicales? ¿Cree que es influido por la misma cultura del sindicato? ¿Varía según la actividad a la que representa el sindicato?

Si, varía según la actividad. Tiene que ver también mucho con las mujeres desde su origen porque imagínate que en mi caso que soy de un sindicato rural, que vengo del campo con una formación igual que los varones, yo considero, a mí me parece, que yo sigo ejerciendo un liderazgo femenino y donde se respeta el diálogo, pero yo veo otras compañeras en otros sindicatos donde insultan a la misma altura de los varones y los codazos, los comentarios muy masculinos, tengo amigas o allegadas donde es tremendo, es como estar con un varón. Se convierten en varones para estar y permanecer. Es tremendo porque eso para mí no es fortaleza, no es ser más fuerte, ni más líder, no más respetada. Yo siento que acá mis compañeros me respetan, puedo hacer los chistes, pero siempre desde lo femenino. Yo no perdí nunca mi femineidad, y ellos lo valoran, lo ven, porque después puedo discutir y no doy el brazo a torcer en algo que yo creo que corresponde, como también tengo que negociar y si aflojar y ceder y tener cintura. No va a variar depende del sindicato, sino va a depender de nosotras mismas, de nuestras convicciones, porque de ahí a que vos te tengas que adecuar y ser como son los varones en un sindicato, no. Yo vengo del rural que se supone que es el más

machista porque por la cultura más arraigada todavía y sin embargo no. Veo compañeras de textiles, gastronómicos y sin embargo vos las ves en una postura que no te deja avanzar, de modelos también, que te ponen un pie, te ponen los dos, “vení y habla con tu secretario general para que te saque”. Esas son las mujeres, te estoy hablando de mujeres de 70 años, ahora, pero desde hace 15 años que te vienen poniendo palo y palo para que no estés. Pero ¿por qué? Si vos representas modelos, representas textiles, ¿por qué generar esas cuestiones donde quieren ser únicas, solas? Quieren mostrar que conocen de un tema y te hablan difícil, te hablan muy complicado. Dicen y hablan y hablan y no dijeron nada, no dejaron un mensaje. Esas son muchas de las compañeras que nosotros tenemos y los muchachos de los sindicatos dieron espacios en CGT porque hacen lo que ellos quieren y no dan participación a otras mujeres, que también a ellos les viene bien. A ellas las pueden manejar y a su vez ellas están en un lugar que tapan a otras mujeres y no dejan que participen. Así es como hay mujeres que estaban en conducción nacional, que las cambiaron, que las sacaron, Silvia Villaverde está en la Pampa. Estaba acá a nivel nacional y está en la Pampa por cosas así, por formar, por capacitar, por formar jóvenes, por capacitar mujeres, entonces ahora está en la Pampa y ella acepta y sigue ahí.

7. ¿Qué otros beneficios podrían aportar al nuevo sindicalismo el liderazgo femenino?

Tener una visión que sea femenina, una conducción femenina, yo siempre digo no solamente que sea femenina, sino que esté acompañada, discutida también con varones, pero para poder ser más integral. Porque las mujeres, yo no sé si es por una cuestión cultural, tenemos un panorama y una visión, hablamos de las mujeres que estamos viendo, las responsabilidades de los trabajadores y trabajadoras de que, si tienen familia, si tienen hijos [...] Creo que tiene que estar acompañada de la visión masculina también. Si me interesa que los varones cumplan también con las responsabilidades domésticas, las responsabilidades familiares que sean compartidas, entonces si son compartidas, darle las posibilidades para que así sea, tanto a las mujeres como los varones. Después en lo laboral, que sean reconocidas, que tengan ascensos, que el ascenso no sea solo para los varones mientras las

mujeres son las que hacen el trabajo del varón y el presenta, a lo mejor, entonces creo que la participación sea colectiva entre varones y mujeres desde el liderazgo, sería más rica, no solo mujeres, ambos géneros.

8. ¿Alguna vez experimentó alguna situación de diferencia frente a sus compañeros varones? ¿El hecho de ser mujer le trajo algún inconveniente al momento de desarrollar su carrera sindical? ¿Cuál?

Por ejemplo, algo muy puntual que fue cuando me separé, que mi esposo estaba también dentro del sindicato, una de las dificultades fueron las discusiones que él traía a la mesa, personales. Yo podía separar y él no podía. Otra dificultad muy grande, en esto de lo laboral, es que, ellos varones, podían hablar de mujeres o amantes o poder tener 5 o 6 matrimonios, y yo como era mujer no, por el hecho de ser mujer. Entonces eso se mezclaba con lo sindical, lo personal se empezaba a mezclar, entonces si yo ya me separé, empiezan a estudiarme si mi separación afectaba a lo laboral, cómo me afectaba, si yo estaba en crisis. Entonces yo empecé a marcar que yo estaba en las mismas condiciones que ellos, hasta el día de hoy, con mucha altura, pero en las mismas condiciones, hasta que los compañeros se acostumbraron. Me trajo dificultades esta mezcla, mezclar lo personal con lo laboral fue lo que mayor dificultad me trajo, más que mi trabajo en sí. Yo como era mujer, tenía que ir de acá derecho a mi casa, por ejemplo, pero ellos sí podían traer todo y mezclar, y estaba todo bien, entonces yo empecé a marcar que yo también, lo mismo, y que era persona, y que era mujer, y que tenía la misma capacidad que ellos en todo sentido. Fue terrible eso y llevo tiempo.

9. Teniendo en cuenta que forma parte de una organización sindical que representa a un sector muy arraigado a las construcciones culturales de género ¿Podría contarnos sus experiencias?

Bueno, este sindicato con una fuerte cultura arraigada a las construcciones de género, machistas, totalmente [...] Mirá, yo empecé hace 16 años en el secretariado, lo cual llevó una construcción desde mi liderazgo y de los compañeros también, acostumbrarse ellos a ese cambio, a esa modificación, incluir a mujeres

dentro del liderazgo masculino, dentro del grupo, un grupo de 10 que una sea mujer. La experiencia fue constructiva porque en sus inicios costó mucho, y actualmente sigue costando, pero desde otro lugar. Yo sigo manteniendo mi parte femenina, mi liderazgo, yo creo que es absolutamente femenino, y ellos así lo ven y así lo aceptan, discuto a la par con ellos en las reuniones, y ellos tienen el respeto también y la distinción de muchas veces este vocabulario que usan, por estar una mujer en la reunión. Tienen una visión de la mujer todavía que hay que proteger, que la mujer es más débil y hay que protegerla y que hay trabajos que las mujeres no pueden hacer. Pero eso no es una cuestión solamente de mi sindicato, eso yo lo ví, porque yo estuve 8 años formando parte de una confederación donde había 16, 17 sindicatos por temporada que tienen que ver con la alimentación (los sindicatos que tienen que ver con aceites, harinas, este tipo de sindicatos) y ahí es mucho más difícil todavía de lo que es en mi propio gremio, que se supone que por ser rurales somos más machistas y tienen mucho más arraigada esa cultura. Allí hay un error, porque es la sociedad en general, y los sindicatos en general, todos, es una construcción social el machismo.

Entrevista Silvina Colombo

Sábado 8/06/2019 12:00 horas

- 1. A pesar de los avances y logros en pos de la igualdad de género en las organizaciones ¿Considera que las mujeres tienen mayor dificultad para acceder a puestos de liderazgo? ¿Tuvo alguna experiencia personal? ¿Cuál?**

En el caso mío, me costó sí, claro que sí, porque vos cuando entras al gremio, primero fui delegada, a mí me importaba mucho que le pasaba al otro, yo te llamaba a la noche y te preguntaba como estas, es mi manera de trabajar. Después empezás a tener relación con los compañeros, los compañeros te quieren porque se genera esa relación de cariño con el otro y de confianza. Empecé, hacía asambleas, hablaba con los compañeros de a poco, empecé a ir a un edificio a otro, a conseguir, porque ahí cuando empezás a tener ese trabajo, sos parte de los compañeros que resuelven las cosas. Después pase a ser secretaria de acción social, porque

generalmente los cargos de las mujeres que primero ocupan son acción social, la secretaria de SIMAC, la secretaria de SIOT, las que son más de servicios y que tienen que ver con una cuestión más de laburo desde el corazón y de la pertenencia que por ahí las secretarias más fuertes como la secretaria general, que es la que conduce la delegación o de gremiales. Bueno, esto fue todo un proceso.

2. ¿Qué piensa sobre la composición actual de las cúpulas sindicales?

¿Cree que existe una igualdad de género en las mismas? ¿Por qué?

En la delegación ANSES vamos por el sexto secretario general en 30 años, de los cuales uno fue mujer, fui yo, duré dos años y ya me fui. Me fui para otro lado, me llevaron a la conducción del gremio, pero esto quiero decir, nos cuesta mucho acceder a los lugares de conducción, pero de las delegaciones hay cada vez más mujeres. Hay secretarias gremiales, hay secretarias adjuntas, hay algunas secretarias generales, pero es de abajo hacia arriba, arriba cuesta más. Si vas a la conducción del gremio, tenés secretarias de interior, de SIMAC, de SIOT, de organización, gremiales, pero digamos que los puestos más importantes siguen siendo de hombres todavía. Se tiene que dar naturalmente, no es ni mejor ni peor, los cambios se dan naturalmente. En el caso del gremio nuestro, que es un gremio del estado, es distinto porque somos la mayor cantidad de compañeras mujeres trabajadoras del estado. Por ahí en vialidad es diferente, en rubros que son más masculinos o es una rama de actividad que tiene que ver más con lo masculino es más difícil que se dé el cambio, pero bueno es de a poco.

Eso se va a dar el cambio con el tiempo, no hay que forzar, me parece que se tiene que dar naturalmente, me parece que en nuestro gremio desde abajo hacia arriba se está dando. Pasa lo mismo en lo político [...] si se firma el “fifty-fifty” es bárbaro, pero no debería existir el cupo si se pudiera dar naturalmente.

3. ¿Cuál es su opinión respecto al surgimiento de las secretarías de igualdad de género dentro las organizaciones sindicales? ¿Es suficiente para generar un cambio? ¿Por qué?

Me parece que está bien que existan, porque sino, no se puede visibilizar la problemática que tiene la compañera. No problemática, digo, las necesidades, las fortalezas, lo que demanda, lo que necesita de la organización, está bueno. Que no

se llame más “secretaría de la mujer” me parece fantástico, porque al principio se llamaba “secretaria de la mujer” y cambio como “igualdad de oportunidades y de trato”, que eso está bueno porque vos sos distinto al compañero varón, porque uno es varón y el otro es mujer, pero no tiene que existir ese condicionamiento cultural. Todos podemos hacer todo. Aun así, en ramas de actividad, donde por ejemplo se utiliza la fuerza, como, por ejemplo, los bomberos, apagar un incendio y demás, que a veces el cuestionamiento es que no tiene la fuerza suficiente para sostener la manguera o para talar un árbol, y no es así. La mujer puede si está entrenada para eso y hay capacitaciones para eso y todo y puede hacer exactamente el mismo laburo. Lo mismo que manejar un colectivo, un taxi, o lo que sea, que eso también ya está cambiando, viste que viene de a poco el cambio. Entonces, la secretaria que es necesaria, es necesaria para poder visibilizar todo esto, ahora, no alcanza, me parece que se debería dar una discusión mucho más profunda, no sólo a través de una secretaria, sino también hacerla en otros ámbitos y demás, y nunca va a ser suficiente, como no fue suficiente y no nos conformamos con el voto, como no nos conformamos con entrar en la universidad, como no nos conformamos con trabajar y no ir con nuestros hijos al frigorífico o a la empresa textil y queríamos las 8 horas de trabajo, porque todo fue lucha, y queríamos las vacaciones y queríamos todo como los hombres y no nos conformamos, por eso digo, nunca es suficiente, porque van a surgir nuevos paradigmas y lo vamos a tener que pelear y luchar. Entonces desde ahí te digo, es bárbaro el avance, es bárbaro que podamos visibilizar lo que hasta ahora nos compete y transformamos en preguntas y en pensar en qué podemos solucionar, cómo podemos cambiar, y lo que todavía no pensamos, porque hay cosas que no las hemos pensado, porque hay cosas que todavía no las visibilizamos, por eso te digo que nunca es suficiente.

4. ¿Qué piensa sobre el porcentaje establecido en la ley de cupo sindical femenino? ¿Se cumple en su organización?

La creación del cupo femenino, creo que es en el 2003, para que la mujer tenga la participación, es porque en el gremio quizás todavía falta y es muy difícil llegar a determinado cupo para que las compañeras puedan estar en esos cargos, que pueden ser de delegados, que pueden ser de conducción. Yo creo que tendríamos

que aspirar a no tener cupo, que pueda ser naturalmente y que la compañera sea de un 30, de un 40 de un 50, pero no porque haya un cupo sino porque realmente se le da el espacio que le corresponde por el laburo que está haciendo, sindical, en lo que sea. La ley tiene que existir porque todavía falta ese camino, sino no debería existir, nosotros tenemos que aspirar a que no exista, a que pueda ser natural, pero como te digo falta mucho camino por andar. Que, a diferencia de otros gremios, el nuestro por lo menos, en todo lo que es en las delegaciones gremiales de los distintos organismos lo tenemos muy trabajado. Existe la secretaría de igualdad de oportunidades y de trato, porque después la secretaría de la mujer se transformó en la secretaría de igualdad de oportunidades y trato porque tiene mucho más que ver con cosas que tengan que ver con el género, tiene que ver con construcción cultural, con demandas y con cosas que se van saldando a lo largo de los años. Que vos puedas tener la misma oportunidad de acceder a un puesto de conducción en tu lugar de trabajo, que tu jefe no te persiga por ser mujer o te acose. De repente antes te decían cualquier cosa y vos lo tenías como “bueno”, hoy no, hoy le decís “no me trates así, no me digas eso, yo soy igual que un compañero varón” eso se llama igualdades de oportunidades y de trato. Todavía sigue existiendo el techo de cristal, que quizás no se da tanto en el estado, porque por ahí para acceder a una supervisión o a una coordinación, hasta un jefe, la mujer y el hombre está más en igualdad de oportunidades. Quizás un puesto más político, más de director de un organismo te diría yo, por ahí tenés el techo de cristal y en algunos lugares, por ejemplo, las investigadoras, llegan a un punto, cuando atraviesan la etapa de maternidad que van perdiendo puntaje y por ahí no llegan después a lo que llegan los hombres, porque justo ese momento, que es el momento de tu vida de investigación, lo perdes porque estas con el tema de la maternidad. A veces la mujer tiene que elegir entre la maternidad y el trabajo y entonces tenes ese dilema [...] Hay roles que históricamente son para el femenino y otros para el hombre. Toda la parte invisible y que no tiene que ver con que tengan un cargo dinerario, ósea que a vos te paguen, tiene que ver con todo eso que hace la mujer, cuida un enfermo, cuida un pariente, cría a los hijos, cría a los nietos, hace un montón de tareas que no se visibilizan y que tampoco tienen un intercambio de dinero, pero es trabajo.

Las cosas que se pueden visibilizar, quiere decir que las tenemos que cambiar, porque antes era algo que ya estaba, la mujer lo tenía que hacer. Lo que nos pasó, fue eso, que, en la historia de la humanidad, al hombre lo pusieron en el rol social público y a la mujer la pusieron en lo privado y en su casa y eso es lo que la mujer empieza a cambiar en los últimos 50 años, 100 años, la conquista del voto, todo fue lucha para la mujer. Entonces en la adversidad, cuando no está todo bien, cuando hay problemas en la sociedad, problemas de laburo, cuando la política, la economía está mal, la mujer sale adelante porque fue criada así, para todas las cosas lucharlas, entonces ahí es espíritu. El hombre está preparado para lucirse, para triunfar, digo, históricamente fue criado de esa manera. Entonces en los momentos más jodidos, las mujeres sacan adelante, y si están a cargo de delegaciones y de sindicatos, o son secretarías generales, como fui yo en los últimos 2 años de la delegación ANSES, y que la delegación necesitaba un giro de 180 grados porque había que darle impulso, hablar con los compañeros, había que darle fuerza porque no había nada para nadie, no había laburo, no había categorías, todas las paritarias que uno firmara, con este contexto político no iban a alcanzar nunca y yo ¿qué le puedo decir a los compañeros si hay desazón? nada, hablarles mucho, decirles “muchachos tenemos que salir de esto. Bueno, a veces las mujeres, sirven más para conducir en estos roles, en el rol de conductoras en los momentos más complicados, que el momento que vos tenés de todo, que tenes otro tipo de política y que vos trabajas de otra manera. El hombre en esto, no lo puede hacer, pero tiene que ver con una construcción cultural y social. En las épocas de crisis, estar en la conducción y hacer que el compañero siga creyendo, tenga esperanza, que esto va a cambiar y todo tiene que ver con este laburo que uno hace todos los días, porque no hay magia [...] Creo que en momentos de crisis donde las mujeres sindicalistas dirigentes de muchas delegaciones, han llegado a ser parte de la comisión directiva del gremio, por ejemplo del nuestro, de la seccional Capital de UPCN, tiene que ver con este laburo que uno hace, que uno pone, que quizás nuestro jefe vió, el secretario general del gremio, que es Andrés y nos dijo bueno compañeras vengan acá, aporten desde el gremio, desde la conducción del gremio somos 50% de mujeres y 50% de hombres en la conducción y no por una cuestión de cupo, sino

porque se dio así naturalmente, porque así lo consideró nuestro secretario general que debería ser, así que somos como 10, 12 mujeres y 11 compañeros varones, y le ponemos la visión y lo que nosotros creemos que tiene que ser. Somos uno de los gremios que han incorporado mayor cantidad de mujeres y mayor cantidad de jóvenes [...] Si vos ves colectivos de mujeres por todos lados, que tiene que ver con las necesidades que van cambiando, la mayoría de la gente que compone este país tienen menos de 40 años, bueno es repensar qué es lo que necesitan las generaciones que vienen, creo que este es el desafío que tenemos como sindicalistas.

5. ¿Qué logros se podrían conseguir en el caso de que existiese un porcentaje igual de hombres y mujeres en las organizaciones sindicales? ¿Se podría conseguir igualdad salarial teniendo más mujeres sentadas en las mesas de negociación? ¿Por qué?

Pienso que sí, que se podría conseguir más igualdad con respecto a lo salarial entre hombres y mujeres, porque la mujer podría dar su perspectiva de porque no puede llegar a lo que estábamos hablando recién del techo de cristal y de cuestiones que por “ser mujer”. Vos vas a buscar un trabajo, sacando el estado, que nosotros ganamos lo mismo, la categoría es la misma para el hombre que para la mujer, digo, en general en las demás ramas de actividad, y si sos joven, ya te están mirando porque si vas a tener hijos, no vas a tener hijos, en vez de tomarte a vos lo voy a tomar a el que tiene la misma edad pero no me va a traer ningún problema, se va a enfermar menos, no tiene hijos que se enfermen, entonces el empleador piensa esas cosas. Por eso yo creo que tener más mujeres en las mesas de negociación va a hacer que cambien algunas cuestiones, porque por lo menos yo te voy a meter un artículo en el convenio colectivo de la rama que sea, que puede decir que tenés que priorizar tomar las compañeras mujeres, que si tomás más compañeras mujeres te bajo algún impuesto, digo, hay que empezar a hacer esas diferencias porque sino esto no va a cambiar [...] Cuando vos tenes familia y volves, y después de tres meses de haber estado con licencia por maternidad y estas maternando, que por ahí no tenes un lactario, y te estás sacando leche en el baño para poder llevarle a la guardería a tu hijo, y todo eso, y vos eras una empleada 10 puntos y de repente

ya no estas 10 puntos porque estas con el tema de darle el pecho a tu hijo, estás con la cabeza en otra cosa y estas con el tema de que se enfermó, de que estas faltando más, ya de los 10 puntos pasaste a cero puntos, ósea, ya no estas para estar en el puesto de conducción desde que te fuiste, o, a ver ahora dónde te pongo, te cambio de lugar porque ahora no me estás rindiendo 10 puntos, te voy a poner a hacer otra tarea. Eso todavía nos falta, si hay mujeres en la mesa de conducción eso también va a cambiar, porque esto también se tiene que visibilizar [...] Entonces cambiamos, o se queda el hombre los tres meses con el nene, y la mujer va y trabaja o puede elegir, básicamente, que sería lo ideal, que pudiera elegir, porque los dos son padres, digo, en un mundo donde haya dos padres, también hay que repensar que muchas mujeres son madres solas, y la mayoría te diría yo, de las mujeres son madres solas, porque ser madre no es una tarea fácil [...] Si nosotros empezamos a cambiarlo desde que el chico es chico, desde que la persona es pequeña es diferente. Si cuando van al colegio la maestra le dice “está muy bien que cocine, ¿quiere ser chef? usted tiene que ser chef”, “¿quiere limpiar? tiene que ser personal de limpieza”. Tiene que ser normal, tiene que ser algo natural, que se va dando de a poco, porque la mayoría de los chicos jóvenes hacen todo, pero que no es en la totalidad, que todavía sigue existiendo esto. Uno no se da cuenta, son pequeñas cositas. Por eso la mujer en la mesa de conducción y de negociación es importante, porque todo esto lo puede visibilizar y de repente poner un contrapunto “bueno, si toma más de un 50% de mujeres la empresa, nosotros le bajamos este impuesto, no paga esto, menos ingresos brutos”. Hay que promover, la mayoría de las mujeres son cabeza de familia, son las que llevan adelante todo. Los hombres por ahí tienen otra familia, pero no pueden mantener dos familias, no hay sueldos que puedan mantener dos familias [...] Tienen que trabajar todos, todos tienen que ayudar, tiene que ser una sociedad más solidaria también. Yo lo veo así, te digo también por mi experiencia de vida, yo soy madre soltera, tuve una hija a los 18 años, yo me fui de casa para tener mi hija y todo lo que traspasé en mi vida me costó mucho, mucha lucha, de pelearme mucho en mi casa [...] Pero tiene que ver con esto, mujeres que llegan a ciertos lugares porque han luchado tanto que el no, no. Me dicen no y yo

sigo y sigo, tiene que ver con el espíritu que vos le pones a ese camino que fue todo “no”.

6. ¿Qué opina respecto al estilo de liderazgo de las mujeres que ocupan cargos jerárquicos en las estructuras sindicales? ¿Cree que es influido por la misma cultura del sindicato? ¿Varía según la actividad a la que representa el sindicato?

En otras actividades sindicales no sé si hay tantas mujeres que ocupen cargos, yo estuve leyendo mucho lo de la OIT, el informe de la OIT sobre la representación sindical en las distintas ramas y en la mayoría de las ramas de actividad la mujer llega a secretaria de prensa, secretaria de profesionales, secretaria de SIOT, de SIMAC, que es, igualdad de oportunidades y de trato, la parte de seguridad e higiene, acción social, recreación, turismo, muy pocas llegan a secretarías gremiales, secretarías adjuntas, mucho menos secretarías generales, de los estratos de los gremios, digo, no como nosotras de las delegaciones de los distintos organismos. Llegan a los puestos más importantes, pocas. Creo que es un laburo que va a costar, pero que le dejan la representación de la mujer a lugares que más tienen que ver con el deporte, con lo social, como, por ejemplo, cuando van a ocupar un puesto de conducción y te dicen “bueno, desarrollo social va una mujer, pero economía va un hombre” (risas). Creo que el estilo de liderazgo depende de la actividad, por ejemplo, yo soy compañera de la secretaria de vialidad y tiene una impronta tremenda porque está acostumbrada a tratar con hombres, ósea, es todo hombres, entonces vos la ves y decís que es un hombre más en el sindicato pero en el sentido de las formas y las formas de hablar, de encarar las cosas tiene que ver, supongo yo, con la lucha que ha tenido ella para subsistir en ese ambiente. No es lo mismo por ahí una secretaria general que tenga que ver con un organismo, como presidencia de la nación, que tiene otras formas y es diferente. Para mí tiene que ver todo con la actividad también, en el caso mío, le puse la impronta que le pongo siempre, no permito que nadie me hable mal de nadie y mido todo en términos de trabajo. Pregunto qué necesitas, que necesita aquel, bajo allá, quiero verte, yo tengo una impronta muy militante, entonces a mí me gusta bajar a hablar con los compañeros, no importa el cargo que ocupes, porque la confianza y el

respeto se gana con el trabajo. Vos podés tener todos los cargos que quieras, ir a un lugar y nadie te reconoce y te miran con mala cara y no importa el cargo, no conseguís nada. Ahora vos podés no tener ningún cargo y ser un delegado representativo que está en todo, que se ocupa de todo y la gente te acompaña, te reconoces, vos le conseguís las cosas a los compañeros [...] Por eso lo mío siempre paso por otro lado, que es como dice nuestro jefe, que es no perder el eje, contener al compañero, estar al lado del otro, hacer ese laburo que tiene que ver con ser parte del otro y hacer parte al otro de la organización, de los problemas y de las soluciones [...] Yo tengo esa manera, no importa el puesto que ocupe porque sino pasa a ser un puesto burocrático el sindicato, que sos un empleado de escritorio con poder y vas perdiendo el sentir de lo que vos representas y no puede pasar eso. Para mí sería ponerle la frutilla al postre, que en algún momento llegue una compañera mujer, acceder a ser secretaria general o de la CGT pero que siga teniendo esa impronta y no que sea algo “de escritorio”, de poder, sino que realmente pueda con la gente adentro consensuar las políticas que vas a llevar adelante. Ese para mí sería el broche de oro. Es difícil, muy pocos líderes han logrado eso, un Perón, en la Argentina, no conozco más nadie que haya hecho algo así [...] Para mí lo máximo sería que una mujer acceda al puesto de conducción, que tiene que ser la CGT y que pudiera hacer parte de todo al pueblo, que pudiera entenderse con los compañeros trabajadores y los trabajadores entenderse con ella. Algún día, quizás no estemos vivas, alguien lo verá.

7. ¿Qué otros beneficios podrían aportar al nuevo sindicalismo el liderazgo femenino?

Un poco una visión distinta, la mujer tiene sensibilidad diferente al hombre, esa sensibilidad hace que vos veas las cosas de otra manera, entonces pueda llegar al corazón del otro, y quizás el hombre es más frío en ese sentido. “¿Es blanco o es negro? No, es gris, porque a ella le pasó esto, lo otro, porque en esta actividad pasa esto”. Entonces me parece que lo que le aporta la mujer es una sensibilidad diferente, que pueda tener otra perspectiva, de la situación, distinta, que el hombre.

8. ¿Alguna vez experimentó alguna situación de diferencia frente a sus compañeros varones? ¿El hecho de ser mujer le trajo algún

inconveniente al momento de desarrollar su carrera sindical? ¿Cuál?

No sé si alguna situación de diferencia con mis compañeros. Creo que, al momento de ser secretaria general, algunos plantearon “¿Por qué Silvina? ¿por qué una mujer?”. Tuvo que ser necesario aclarar porque era necesario que sea yo secretaria general en este contexto político y económico complicado, que quizás si hubiera asumido un hombre, no hubiera tenido que dar esa explicación, frente por ahí a algunos compañeros. Compañeros que prejuizgaban, que decían “Silvina no va a poder” y Silvina pudo. Pero pude porque como mujer, con la sensibilidad que yo tengo pude encausar o hablar o hacer un trabajo que tenga que ver con que todos sean parte del gremio, hacerlos parte, escucharlos en las diferencias y pudimos hacerlos. Esas preguntas que se hicieron “¿podrá Silvina en esta coyuntura dar un giro en la conducción de la delegación ANSES?” por ser mujer, creo que esa fue un de las cosas que se preguntaron. Inconvenientes directos no me trajo, pero estas preguntas que se pudieron hacer algunos compañeros, por ahí molestaba alguna cuestión mía de trabajar, que yo me metía todo, y porque iba yo y no un hombre. Pero bueno, no tenía que ver eso, era la manera de laburar y la representación que vos tenes con tus compañeros. No tenía que ver si era mujer u hombre. Te digo más, creo que el ser secretaria general me lo han cuestionado más las mujeres que los hombres. Muchas mujeres, mujeres grandes, compañeras que se estaban por jubilar, que no les ha gustado nada, no me hablaron más. Yo no sé si tuvo que ver con una cuestión de celos, nunca terminas de entender por qué. Porque quizás les correspondía a ellas, pero no fue el momento histórico y a veces hay que entender eso, pero a veces pasa. La mujer es más cuestionadora de otra mujer conductora que el hombre, que también es algo para analizar, porque la mujer critica más, la interroga más, le pide más. Hay mujeres que son machistas porque tienen internalizada cierta crianza y ciertas cuestiones que se van a cambiar con el tiempo. Porque yo no soy feminista, pero entiendo las diferencias y entiendo la igualdad. Entonces, entiendo la diferencia sexual, que existe la división sexual del trabajo, pero entiendo que tiene que haber una igualdad que tiene que ver con el género, que tiene que ver con la parte cultural y el aprendizaje de la persona desde chico y

que se van cambiando las cosas cuando uno cría diferente a la persona, cuando las distintas instituciones que atraviesan tu vida lo van haciendo. Entonces yo no soy ni feminista ni machista, creo en la igualdad para todo, pero en todo, si me tengo que levantar para dar el asiento a una mujer no digo “a ver el hombre que se levante para dar el asiento”, digo, me levanto yo y le doy el asiento.

9. Teniendo en cuenta que forma parte de una organización sindical que representa a un sector muy arraigado a las construcciones culturales de género ¿Podría contarnos sus experiencias?

Te cuento un poco mi rol y un poco la historia como fue de nuestro gremio, que es distinta por ahí de un gremio de rama que se yo, más esto como vos decís que tiene que ver con un contexto cultural. Vos naces en una familia, en una sociedad, que te dan un parámetro cultural para que vos crezcas de determinada manera, más libre, menos libre, con ciertos condicionamientos. Vos te vas haciendo, el celeste para el varón, el rosa para la mujer, la cocinita se la compro a la mujer, el autito se lo compro al hombre. Tiene que ver con los parámetros culturales, que no se cambian de un día para otro, pero si, si se pueden visibilizar, que es lo que está pasando en este período, que se visibilizan todas estas cuestiones. Quiere decir que las estamos viendo, porque si vos las tenés culturalmente arraigadas, no las ves, las tenes como entendidas, las tenes incorporadas en vos y por lo tanto no estás pensando, es como cruzar la calle, si el semáforo está en rojo o en verde, vos no pensas, vos sabes que en rojo te parás y en verde cruzas, no tenes que hacer un pensamiento con respecto a eso. Lo mismo con las cuestiones culturales que uno va teniendo de la familia, de los valores, de los pensamientos, de lo que a uno le van enseñando en la escuela, en las distintas organizaciones que atraviesan tu vida. El trabajo es una, el colegio es otra, la familia es la primera, entonces vos ya lo tenes incorporado. Estamos viviendo un proceso de visibilización de todas esas cuestiones, que al visibilizarlas sabemos que hay que cambiarlas, pero que no va a ser de un día para el otro, van a llevar años de construcción diferente que ya se ve. Vos pensa que hay un grupo etario que va de los 35 hacia abajo que tiene un pensamiento muy diferente y tiene otras cuestiones como incorporadas más de forma espontánea que los que tienen de 40 hacia arriba [...] Y lo viste en el Congreso, cuando hubo que ir a votar

una ley, de repente los senadores, que son como patrones de estancias, en algún momento eso también va a cambiar, están mirando cuestiones que son obsoletas, son del año 1900, pero bueno, este no es un cambio que se da de un día para el otro, se da de a poco [...] Ahora si entrando en las preguntas, es difícil en un sindicato, ya que fue concebido históricamente para lo masculino, el sindicato tiene que ver con algo más masculino que femenino, entonces. Más que nada nosotros somos un sindicato del estado, y en el estado la mayoría de los que trabajan son compañeras mujeres, hay más mujeres que varones. En los años 80 te diría, a medida que se fueron incorporando compañeras al estado, compañeras que también le iban demandando al gremio ciertos cambios, proponiendo al gremio, creo que nuestro gremio, es pionero en eso. Pudo visualizar y visibilizar cuáles eran las necesidades de las compañeras y que necesitaban ser representadas, digo desde cuestiones básicas que tienen que ver con el baño [...] Al principio se creó la secretaría de la mujer en 1984 para poder visibilizar ese colectivo de mujeres que venía a demandar ciertas cuestiones y que el gremio empezaba a tenerlas en cuenta y hacerlas participe, porque si no vos dejás un montón de compañeros fuera de un esquema, pero son ellas las que empiezan a decirte “necesitamos este espacio, necesitamos cambiar ciertas cuestiones en nuestro lugar de trabajo, queremos ser representadas, escuchadas” y de ahí por eso se crea la secretaría de la mujer. Después se crean un montón de legislaciones en la OIT, en un montón de lugares, donde justamente le dan el espacio a la mujer también para que pueda participar [...]

ANEXO II

RELEVAMIENTO DE CÚPULAS SINDICALES

N° de Sindica	Legajo	Nombre de la Entidad	Actividad	Provincia	Puestos	Hombres	Mujeres	% Mujere
1	3	SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DE PASTAS ALIMENTICIAS	FIDEERA	Capital Federal	10	10	0	0%
2	9	ASOCIACION TRABAJADORES DEL ESTADO	ESTATALES	Capital Federal	6	6	0	0%
3	10	SINDICATO OBRERO DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO Y AFINES	VESTIDO	Santa Fe	13	8	5	38%
4	12	UNION OBRERA METALURGICA DE LA REPUBLICA ARGENTINA	METALÚRGICA	Capital Federal	22	17	5	23%
5	13	UNION FERROVIARIA	FERROVIARIA	Capital Federal	12	8	4	33%
6	20	SINDICATO CERAMISTA SANITARIOS, PORCELANA DE MESA	CERAMISTA	Buenos Aires	14	13	1	7%
7	25	ASOCIACION OBRERA TEXTIL DE LA REPUBLICA ARGENTINA	TEXTIL	Capital Federal	8	8	0	0%
8	41	UNION CORTADORES DE LA INDMENTARIA.	VESTIDO	Capital Federal	14	9	5	36%
9	51	UNION RECIUDORES DE GRANOS Y ANEXOS DE LA REPUBLICA ARGENTINA	GRANOS	Capital Federal	8	7	1	13%
10	55	ASOCIACION BANCARIA (SOCIEDAD DE EMPLEADOS DE BANCO) -	BANCARIA	Capital Federal	13	11	2	15%
11	71	UNION PERSONAL DE PANADERIAS Y AFINES	PANADERA	Capital Federal	13	9	4	31%
12	72	SINDICATO OBRERO DE LA INDUSTRIA DEL PAPEL, CARTON Y QUIMICOS.	PAPELERA	Capital Federal	6	5	1	17%
13	74	UNION TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO DE LA REPUBLICA ARGENTINA (U.T.C.R.A.)	CALZADO	Capital Federal	13	11	2	15%
14	78	SINDICATO DE LUZ Y FUERZA CAPITAL FEDERAL	ENERGÍA	Capital Federal	14	10	4	29%
15	84	UNION DEL PERSONAL CIVIL DE LA NACION	ESTATALES	Capital Federal	11	7	4	36%
16	94	CENTRO DE CAPITANES DE UL TRAMARY OFICIALES DE LA MARINA MERCANTE	MARINA MERCANTE	Capital Federal	4	1	3	75%
17	107	SINDICATO ENCARGADOS APUNTAADORES MARITIMOS Y AFINES DE LA REPUBLICA ARGENTINA (S.E.A.M.A.R.A.)	MARÍTIMA	Capital Federal	7	6	1	14%
18	108	SOCIEDAD GREMIAL DE VAREADORES	DEPORTIVA	Buenos Aires	7	6	1	14%
19	111	ASOCIACION DEL PERSONAL DE LOS HIPODROMOS, AGENCIAS, APUESTAS Y AFINES DE LA REPUBLICA ARGENTINA	DEPORTIVA	Capital Federal	8	7	1	13%

20	115	CENTRO DE JEFES Y OFICIALES MAQUINISTAS NAVALES.-	MARÍTIMA	Capital Federal	4	4	0	0%
21	122	SINDICATO DE OBREROS Y EMPLEADOS VITIVINICOLAS Y AFINES (S.O.E.V.A.)	VITIVINICOLA	Capital Federal	12	10	2	17%
22	131	SINDICATO OBRERO DEL CAUCHO ANEXOS Y AFINES	CAUCHO	Capital Federal	4	4	0	0%
23	137	ASOCIACION PROFESIONAL DE CAPITANES Y BAQUEANOS FLUVIALES DE LA MARINA MERCANTE	MARINA MERCANTE	Capital Federal	5	4	1	20%
24	139	SINDICATO DE OBREROS MARROQUINEROS	CUERO	Capital Federal	3	1	2	67%
25	144	SOCIEDAD ARGENTINA DE LOCUTORES	LOCUTORES	Capital Federal	13	12	1	8%
26	159	ASOCIACION ARGENTINA DE KINESIOLOGIA	SALUD	Capital Federal	16	16	0	0%
27	179	SINDICATO LA FRATERNIDAD	FERROVIARIA	Capital Federal	8	6	2	25%
28	191	SINDICATO DEL SEGURO DE LA REPUBLICA ARGENTINA.	SEGUROS	Capital Federal	17	10	7	41%
29	224	FUTBOLISTAS ARGENTINOS AGREMIADOS (F.A.A.)	DEPORTIVA	Capital Federal	7	6	1	14%
30	227	SINDICATO DE MECANICOS Y AFINES DEL TRANSPORTE AUTOMOTOR DE LA REPUBLICA ARGENTINA.-	AUTOMOTRIZ	Capital Federal	13	8	5	38%
31	238	ASOCIACION DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA LECHERA DE LA REPUBLICA ARGENTINA.	LECHERA	Capital Federal	7	5	2	29%
32	329	ASOCIACION DE EMPLEADOS DE FARMACIA	FARMACIA	Capital Federal	31	26	5	16%
33	330	UNION TRABAJADORES DE ENTIDADES DEPORTIVAS Y CIVILES (U.T.E.D.Y.C.)	DEPORTIVA	Capital Federal	6	2	4	67%
34	337	ASOCIACION VIAJANTES VENDEDORES DE LA ARGENTINA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y SERVICIOS (A.V.V.A.)	VIAJANTES	Capital Federal	10	8	2	20%
35	360	SINDICATO OBRERO DE LA INDUSTRIA DEL VIDRIO Y AFINES	IND. VIDRIO	Capital Federal	21	13	8	38%
36	362	ASOCIACION ARGENTINA DE ACTORES (CULTURAL - GREMIAL - MUTUAL)	ARTÍSTICA	Capital Federal	11	10	1	9%
37	364	ASOCIACION DEL PERSONAL AERONAUTICO	AEREAS	Capital Federal	6	6	0	0%
38	365	ASOCIACION DE MEDICOS MUNICIPALES DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES.-	SALUD	Capital Federal	8	6	2	25%
39	366	SINDICATO UNICO DE TRABAJADORES DEL ESTADO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES.	MUNICIPALES	Capital Federal	4	3	1	25%

40	482	SINDICATO DE TRABAJADORES ACEITEROS Y DESMOTADORES DE ALGODON	ACEITERA	Chaco	14	8	6	43%
41	539	ASOCIACION AGENTES DE PROPAGANDA MEDICA DE LA REPUBLICA ARGENTINA. -	PROP. MÉDICA	Capital Federal	9	9	0	0%
42	554	UNION OBREROS Y EMPLEADOS PLASTICOS	PLÁSTICO	Capital Federal	11	10	1	9%
43	663	SINDICATO OBREROS Y EMPLEADOS DE ESTACIONES DE SERVICIO Y G.N.C., GARAGES, PLAYAS DE ESTACIONAMIENTO Y LAVADEROS (SOESGYPE)	GARAGES	Capital Federal	8	6	2	25%
44	735	SINDICATO DEL PERSONAL DE INDUSTRIAS QUIMICAS Y PETROQUIMICAS DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES Y ZONAS ADYACENTES.	QUÍMICA	Buenos Aires	8	7	1	13%
45	755	SINDICATO ARGENTINO DE DOCENTES PARTICULARES	EDUCACIÓN	Capital Federal	19	15	4	21%
46	833	SOCIEDAD DE OBREROS PANADEROS	PANADERA	Santa Fe	12	3	9	75%
47	1041	SINDICATO DE EMPLEADOS DEL CAUCHO Y AFINES "S.E.C.A."	CAUCHO	Capital Federal	12	10	2	17%
48	1129	ASOCIACION ARGENTINA EMPLEADOS DE LA MARINA MERCANTE. -	MARINA MERCANTE	Capital Federal	13	12	1	8%
49	1137	SINDICATO UNICO DE EMPLEADOS DEL TABACO DE LA REPUBLICA ARGENTINA (S.U.E.T.R.A). -	TABACALERA	Capital Federal	20	13	7	35%
50	1250	SINDICATO DE EMPLEADOS DE COMERCIO DE LA PLATA	COMERCIO	Buenos Aires	10	9	1	10%
51	1258	ASOCIACION VIAJANTES DE MENDOZA. -	VIAJANTES	Mendoza	8	5	3	38%
52	1277	SINDICATO DE ELECTRICISTAS - ELECTRONICISTAS NAVALES	MARÍTIMA	Capital Federal	10	10	0	0%
53	1295	UNION EMPLEADOS DE LA CONSTRUCCION Y AFINES DE LA REPUBLICA ARGENTINA	CONSTRUCCIÓN	Capital Federal	9	7	2	22%
54	1336	SINDICATO OBREROS PASTELEROS, CONFITEROS, SANDWICHEROS, HELADEROS, PIZZEROS Y ALFAJOREROS DE ROSARIO Y LA SEGUNDA CIRCUNSCRIPCION FEDERAL DE LA PROVINCIA DE SANTA FE	PASTELERA	Santa Fe	5	5	0	0%
55	1479	SINDICATO DEL PERSONAL DE FRIGORIFICOS DE CARNE.	CARNE	Capital Federal	9	8	1	11%
56	1733	UNION DE TRABAJADORES DEL TURISMO, HOTELEROS Y GASTRONOMICOS DE LA REPUBLICA ARGENTINA (UTHGRA.).	GASTRONÓMICA	Capital Federal	6	4	2	33%
57	1741	SINDICATO DE PEONES DE TAXIS DE LA CAPITAL FEDERAL	TAXISTAS	Capital Federal	6	2	4	67%
58	1752	ASOCIACION DE EMPLEADOS DEL JOCKEY CLUB CORDOBA.	DEPORTIVA	Córdoba	7	7	0	0%
59	1766	SINDICATO DE EMPLEADOS, CAPATACES Y ENCARGADOS DE LA INDUSTRIA DEL CUERO.	CUERO	Capital Federal	14	11	3	21%

60	1899	AGREMIACION BONAERENSE EMPLEADOS DE REUNION DEL HIPODROMO DE LA PLATA E INTERIOR	DEPORTIVA	Buenos Aires	11	10	1	9%
61	1914	UNION OBRERA SALINERA ARGENTINA.	SALINERA	La Pampa	6	2	4	67%
62	1933	UNION ARGENTINA DE TRABAJADORES RURALES Y ESTIBADORES. -	RURAL	Capital Federal	6	3	3	50%
63	2013	SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DEL HIELO Y DE MERCADOS PARTICULARES DE LA REPUBLICA ARGENTINA	HIELO-MERCAD	Capital Federal	9	6	3	33%
64	2028	SINDICATO UNIDO PETROLERO E HIDROCARBURIFERO COMODORO RIVADAVIA.	PETROL. PUB.	Chubut	4	4	0	0%
65	2226	ASOCIACION DEL PERSONAL UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN.	UNIVERSIDAD	Tucumán	7	5	2	29%
66	2311	CENTRO DE VIAJANTES DE ENTRE RIOS	VIAJANTES	Entre Ríos	14	14	0	0%
67	2339	UNION DOCENTES ARGENTINOS (U.D.A.)	EDUCACIÓN	Capital Federal	25	22	3	12%
68	2404	SINDICATO DE OBREROS DE MAESTRANZA. -	EDIFICIOS	Capital Federal	11	9	2	18%
69	2428	ASOCIACION GREMIAL DEL PERSONAL DEL MERCADO NACIONAL DE HACIENDA.	ADM.PUB.MUN.	Capital Federal	10	9	1	10%
70	2466	SINDICATO OBRERO CERAMICA PORCELANAS Y AZULEJOS.	CERAMISTA	Santa Fe	8	6	2	25%
71	2478	UNION OBRERA MOLINERA ARGENTINA (U.O.M.A.)	MOLINERA	Capital Federal	11	8	3	27%
72	2649	ASOCIACION ARGENTINA DE AERONAVEGANTES	AEREAS	Capital Federal	5	3	2	40%
73	2666	SINDICATO DE OBREROS Y EMPLEADOS DE REFINERIAS DE MAIZ (SOERM). -	ALIMENTACIÓN	Buenos Aires	20	19	1	5%
74	2682	SINDICATO DE LUZ Y FUERZA DE MENDOZA.	ENERGÍA	Mendoza	8	6	2	25%
75	2727	SINDICATO UNICO DE TRABAJADORES DEL NEUMATICO ARGENTINO. -	NEUMÁTICO	Capital Federal	20	13	7	35%
76	2731	SINDICATO DEL PETROLEO Y GAS PRIVADOS DE LA CAPITAL FEDERAL. -	PETROL. PRIV.	Capital Federal	8	8	0	0%
77	2756	ASOCIACION OBRERA MINERA ARGENTINA	MINERA	Capital Federal	7	7	0	0%
78	2759	SINDICATO UNICO DE TRABAJADORES DEL ESPECTACULO PUBLICO Y AFINES DE LA REPUBLICA ARGENTINA (S.U.T.E.P.)	ARTÍSTICA	Capital Federal	7	7	0	0%
79	2764	SINDICATO OBREROS Y EMPLEADOS DE LOS CEMENTERIOS DE LA REPUBLICA ARGENTINA. -	CEMENTERIOS	Capital Federal	12	8	4	33%
80	2795	SINDICATO DEL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO	UNIVERSIDAD	Mendoza	10	7	3	30%
81	2801	SINDICATO DE SALUD PUBLICA DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES.	ADM.PUB.PROV.	Buenos Aires	5	4	1	20%

82	2808	ASOCIACION TRABAJADORES DE LA SANIDAD ARGENTINA- HURLINGHAM. -	SALUD	Buenos Aires	11	6	5	45%
83	2845	SINDICATO OBREROS DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO Y AFINES DE LA PROVINCIA DE SANTA FE	VESTIDO	Santa Fe	6	6	0	0%
84	2867	SINDICATO ARGENTINO DE LA MANUFACTURA DEL CUERO (S.A.M.C.)	CUERO	Capital Federal	16	10	6	38%
85	2925	ASOCIACION OBRERA DE LA INDUSTRIA DEL TRANSPORTE AUTOMOTOR.	TRANSP. PASAJ	Córdoba	9	6	3	33%
86	2940	SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DEL GAS CAPITAL Y GRAN BUENOS AIRES	GAS	Capital Federal	9	7	2	22%
87	2941	ASOCIACION DE BIBLIOTECARIOS GRADUADOS DE LA REPUBLICA ARGENTINA. -	BIBLIOTECA	Capital Federal	11	11	0	0%
88	2943	CENTRO DE PATRONES Y OFICIALES FLUVIALES, DE PESCA Y CABOTAJE MARITIMO. -	PESQUERA	Capital Federal	11	8	3	27%
89	2947	SINDICATO ARGENTINO DE OBREROS NAVALES Y SERVICIOS DE LA INDUSTRIA NAVAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA.	IND. NAVAL	Capital Federal	10	9	1	10%
90	2954	ASOCIACION DE SUPERVISORES DE LA INDUSTRIA METALMECANICA DE LA REPUBLICA ARGENTINA.	METALÚRGICA	Capital Federal	13	9	4	31%
91	2957	SINDICATO UNICO DE TRABAJADORES DE EDIFICIOS DE RENTA Y HORIZONTAL.	EDIFICIOS	Buenos Aires	15	12	3	20%
92	2968	SINDICATO DE SUPERVISORES Y VIGILANCIA DE LA INDUSTRIA JABONERA Y PERFUMISTA.	JABONERA	Capital Federal	14	7	7	50%
93	2970	SINDICATO ARGENTINO DE EMPLEADOS Y OBREROS DE LA ENSEÑANZA PRIVADA.	EDUCACIÓN	Capital Federal	10	10	0	0%
94	2981	SINDICATO DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS DE LA ALIMENTACION	ALIMENTACIÓN	Buenos Aires	13	12	1	8%
95	2997	SINDICATO DE PRENSA DE ROSARIO.	PRENSA	Santa Fe	13	9	4	31%
96	2998	ASOCIACION DEL PERSONAL DE DIRECCION DE LOS FERROCARRILES ARGENTINOS(A.P.D.F.A)	FERROVIARIA	Capital Federal	7	2	5	71%
97	3017	ASOCIACION DEL PERSONAL JERARQUICO DE LA INDUSTRIA DEL GAS NATURAL, DERIVADOS Y AFINES	GAS	Capital Federal	20	13	7	35%
98	3018	UNION DEL PERSONAL SUPERIOR Y PROFESIONAL DE EMPRESAS AEROCOMERCIALES	AEREAS	Capital Federal	5	4	2	40%
99	3032	SINDICATO ARGENTINO DE TELEVISIÓN, TELECOMUNICACIONES, SERVICIOS AUDIOVISUALES, INTERACTIVOS Y DE DATOS (S.A.T.S.A.I.D.)	TELEVISIÓN	Capital Federal	8	3	5	63%
100	3043	ASOCIACION DEL PERSONAL SUPERIOR DE EMPRESAS DE ENERGIA. -	ENERGÍA	Capital Federal	5	4	1	20%
101	3046	SINDICATO UNICO DEL PERSONAL ADUANERO DE LA REPUBLICA ARGENTINA.	ADM.PUB.MAC.	Capital Federal	8	8	0	0%

102	3080	ASOCIACION DE EMPLEADOS FISCALES E INGRESOS PUBLICOS (A.E.F.I.P.)	ADM. PUB. NAC.	Capital Federal	18	14	4	22%
103	3103	ASOCIACION DE EMPLEADOS DE CASINOS NACIONALES.	CASINOS	Buenos Aires	16	15	1	6%
104	3186	SINDICATO DE MUSICOS DE ROSARIO.	ARTÍSTICA	Santa Fe	14	8	6	43%
105	3198	UNION DE EDUCADORES DE LA PROVINCIA DE CORDOBA.	EDUCACIÓN	Córdoba	15	10	5	33%
106	3207	SINDICATO DE OBREROS, ESPECIALISTAS Y EMPLEADOS DE LOS SERVICIOS E INDUSTRIAS DE LAS TELECOMUNICACIONES DE LA PLATA.	TELEFÓNICA	Buenos Aires	9	6	3	33%
107	3210	ASOCIACION DE AGENTES DE PROPAGANDA MEDICA DE ENTRE RIOS. -	PROP. MÉDICA	Entre Ríos	6	3	3	50%
108	3212	SINDICATO DE OBREROS, ESPECIALISTAS Y EMPLEADOS DE LOS SERVICIOS E INDUSTRIAS DE LAS TELECOMUNICACIONES DE B. BLANCA	TELEFÓNICA	Buenos Aires	9	3	6	67%
109	3220	SINDICATO DE TRABAJADORES JUDICIALES DE LA PROVINCIA DE SANTA FE	JUDICIALES	Santa Fe	7	4	3	43%
110	3222	ASOCIACION DEL PERSONAL DE LOS ORGANISMOS DE CONTROL	ADM. PUB. NAC.	Capital Federal	31	30	1	3%
111	3238	UNION DEL PERSONAL JERARQUICO DE EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES (U.P.J.E.T.) -	TELEFÓNICA	Capital Federal	21	13	8	38%
112	3244	SINDICATO CONCEPCION DEL PERSONAL DE OBRAS SANITARIAS DE TUCUMAN. -	O. SANITARIAS	Tucumán	9	5	4	44%
113	3255	ASOCIACION DEL PERSONAL JERARQUICO DEL AGUA Y LA ENERGIA (A.P.J.A.E.)	ENERGÍA	Capital Federal	10	8	2	20%
114	3258	UNION DEL PERSONAL CIVIL DE LAS FUERZAS ARMADAS DE LA REPUBLICA ARGENTINA.	FF. AA.	Capital Federal	5	5	0	0%
115	3271	SINDICATO DE PRENSA DE MAR DEL PLATA.	PRENSA	Buenos Aires	5	3	2	40%
116	3278	SINDICATO DE LUZ Y FUERZA DE RAFAELA	ENERGÍA	Santa Fe	5	5	0	0%
117	3331	ASOCIACION DEL PERSONAL DE LOS ORGANISMOS DE PREVISION SOCIAL (A.P.O.P.S.)	SEG. SOCIAL	Capital Federal	5	5	0	0%
118	3339	SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DE LA ALIMENTACION DE MENDOZA	ALIMENTACIÓN	Mendoza	13	8	5	38%
119	3351	SINDICATO DE LUZ Y FUERZA DE CAÑADA DE GOMEZ.	ENERGÍA	Santa Fe	13	8	5	38%
120	3387	SINDICATO GRAFICO SANLUIS.	GRÁFICA	San Luis	17	11	6	35%
121	3388	SINDICATO OBRAS SANITARIAS DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES (S.O.S.B.A.)	O. SANITARIAS	Buenos Aires	11	9	2	18%
122	3389	CENTRO DE EMPLEADOS DE COMERCIO ZONA NORTE. -	COMERCIO	Buenos Aires	7	5	2	29%
123	3392	SINDICATO DE TRABAJADORES DE LUZ Y FUERZA DE SANTA FE. -	ENERGÍA	Santa Fe	14	14	0	0%

124	3416	SINDICATO GRAFICO PLATENSE.	GRÁFICA	Buenos Aires	20	6	14	70%
125	3441	SINDICATO DE LUZ Y FUERZA DE BAHIA BLANCA.	ENERGÍA	Buenos Aires	16	11	5	31%
126	3766	ASOCIACION DE PROFESIONALES UNIVERSITARIOS DEL AGUAY LA ENERGIA ELECTRICA.	ENERGÍA	Capital Federal	7	1	0	0%
127	3765	SINDICATO EMPLEADOS DE COMERCIO DE JUNIN. -	COMERCIO	Buenos Aires	7	7	0	0%
128	3740	SINDICATO DE LUZ Y FUERZA DE MISIONES	ENERGÍA	Misiones	8	6	2	25%
129	3646	SINDICATO DEL PETROLEO, GAS Y BIOCOMBUSTIBLES DE BAHIA BLANCA, LA PAMPA Y PATAGONIA ARGENTINA	PETROL. PRIV.	Buenos Aires	6	1	5	83%
130	3626	ASOCIACION DE EMPLEADOS DE LA DIRECCION DE RENTAS E INMOBILIARIA DEL MINISTERIO DE ECONOMIA DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES	ADM.PUB.PROV.	Buenos Aires	8	6	2	25%
131	3593	SINDICATO DEL PERSONAL DE LA INDUSTRIA FRIGORIFICA (ENTRE RIOS)	CARNE	Entre Ríos	7	6	1	14%
132	3532	SINDICATO DEL PERSONAL JERARQUICO Y PROFESIONAL DE LA SECRETARIA DE ESTADO DE COMUNICACIONES (CAPITAL FEDERAL)	CORREOS JERARQ.	Capital Federal	8	6	2	25%
133	3566	SINDICATO PETROLEO Y GAS PRIVADO DE CUYO.	PETROL. PRIV.	Mendoza	7	3	4	57%
134	3578	ASOCIACION DE DOCENTES DE ENSEÑANZA MEDIA, ESPECIAL Y SUPERIOR	EDUCACIÓN	Córdoba	16	14	2	13%
135	3583	ASOCIACION DE PILOTOS DE LINEAS AEREAS (A.P.L.A.)	AEREAS	Capital Federal	12	9	3	25%
136	3601	ASOCIACION PERSONAL TECNICO AERONAUTICO	AEREAS	Buenos Aires	16	16	0	0%
137	3606	SINDICATO OBRERO DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO SOIWA (BUENOS AIRES)	VESTIDO	Buenos Aires	5	3	2	40%
138	3621	SINDICATO UNIDO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DE AGUAS GASEOSAS Y AFINES-MENDOZA.	GASEOSAS	Mendoza	12	2	10	83%
139	3631	SINDICATO TRABAJADORES ALFAJEROS, REPOSTEROS, PIZZEROS Y HELADEROS (S.T.A.R.P.Y.H. - MAR DEL PLATA)	PASTELERA	Buenos Aires	7	6	1	14%
140	3666	ASOCIACION DE TRABAJADORES DE LA SANIDAD ARGENTINA DE MAR DEL PLATA	SALUD	Buenos Aires	14	7	7	50%
141	3674	SINDICATO DE LUZ Y FUERZA RIO CUARTO	ENERGÍA	Córdoba	8	8	0	0%
142	3790	SINDICATO DE OBREROS ,ESPECIALISTAS Y EMPLEADOS DE LOS SERVICIOS E INDUSTRIA DE LAS TELECOMUNICACIONES DE MAR DEL PLATA (S.O.E.E.S.I.T. DE MAR DEL PLATA)	TELEFÓNICA	Buenos Aires	15	15	0	0%
143	3808	ASOCIACION DE TRABAJADORES DE LA EDUCACION DEL CHUBUT- A.T.E.CH.	EDUCACIÓN	Chubut	11	10	1	9%

144	3813	CENTRO DE EMPLEADOS Y OBREROS DE COMERCIO DE TARTAGAL	COMERCIO	Salta	9	3	4	44%
145	3825	ASOCIACION TRABAJADORES DE LA SANIDAD ARGENTINA- LA PLATA.-	SALUD	Buenos Aires	6	0	6	100%
146	3835	ASOCIACION TRABAJADORES DE LA SANIDAD ARGENTINA DE SANTA FE.	SALUD	Santa Fe	19	17	2	11%
147	3839	SINDICATO OBRERO DE LA INDUSTRIA DEL PAN DE LA PROVINCIA DE TUCUMAN. -	PANADERA	Tucumán	11	9	2	18%
148	3852	SINDICATO OBREROS PANADEROS DE SALTA	PANADERA	Salta	16	4	12	75%
149	4113	SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DEL GAS NATURAL, DERIVADOS Y AFINES DE MAR DEL PLATA Y ZONA.	GAS	Buenos Aires	9	6	3	33%
150	4127	SINDICATO DE UNION DE TRABAJADORES TELEFONICOS Y AFINES DEL CHACO - SUTTACH	TELEFÓNICA	Chaco	11	10	1	9%
151	4128	SINDICATO DEL PERSONAL DE LAS INDUSTRIAS QUIMICAS Y PETROQUIMICAS DE SAN LORENZO	QUÍMICA	Santa Fe	7	5	2	29%
152	4141	SINDICATO DE TRABAJADORES MUNICIPALES DE ROSARIO. -	MUNICIPALES	Santa Fe	6	6	0	0%
153	4167	ASOCIACION SINDICAL DE OBREROS Y EMPLEADOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SANTA FE. -	MUNICIPALES	Santa Fe	10	7	3	30%
154	4184	SINDICATO DE TRABAJADORES PASTELEROS, PIZZEROS, ALFAJEROS Y FACTUREROS	PASTELERA	Tucumán	21	12	9	43%
155	4197	SINDICATO DE TRABAJADORES MUNICIPALES DE SAN ISIDRO.	MUNICIPALES	Buenos Aires	9	7	2	22%
156	4199	ASOCIACION DE TRABAJADORES DE LA SANIDAD ARGENTINA CORRIENTES.-	SALUD	Corrientes	9	8	1	11%
157	4215	SINDICATO DE OBREROS Y EMPLEADOS ACEITEROS DE RIO CUARTO Y VILLA MERCEDES.	ACEITERA	Córdoba	5	5	0	0%
158	4263	SINDICATO DE LUZ Y FUERZA DE PUNTA ALTA.	ENERGÍA	Buenos Aires	10	10	0	0%
159	4281	ASOCIACION DE TECNICOS DEL FUTBOL ARGENTINO (A.T.F.A.)	DEPORTIVA	Capital Federal	11	10	1	9%
160	4295	SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DEL GAS NATURAL E HIDROGENO DE LA PATAGONIA SUR	GAS	Santa Cruz	12	9	3	25%
161	4304	UNION JUDICIAL DE SAN JUAN	JUDICIALES	San Juan	11	11	0	0%
162	4315	CENTRO EMPLEADOS DE COMERCIO DE SANTA ROSA - PROVINCIA DE LA PAMPA	COMERCIO	La Pampa	12	6	6	50%
163	4323	ASOCIACION DE EMPLEADOS DE COMERCIO DE OBERA	COMERCIO	Misiones	6	6	0	0%
164	4330	SINDICATO DE OBREROS PANADEROS DE SAN FERNANDO, TIGRE, VICTORIA Y ESCOBAR	PANADERA	Buenos Aires	8	6	2	25%
165	4340	ASOCIACION DEL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO.(A.P.U.R.)	UNIVERSIDAD	Santa Fe	10	8	2	20%

166	4341	SINDICATO DEL PERSONAL DE LA INDUSTRIA FRIGORIFICA (SANTA FE)	CARNE	Santa Fe	12	10	2	17%
167	4345	CENTRO DE EMPLEADOS DE COMERCIO DEL NEUQUEN.	COMERCIO	Neuquen	11	10	1	9%
168	4353	ASOCIACION GREMIAL DE EMPLEADOS DEL PODER JUDICIAL MENDOZA.	JUDICIALES	Mendoza	5	4	1	20%
169	4355	SINDICATO DE OBREROS Y EMPLEADOS VITIVINICOLAS DE RIVADAVIA - MENDOZA (S.O.E.V.A)	VITIVINICOLA	Mendoza	8	8	0	0%
170	4361	SINDICATO TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DE LA CARNE DE VENADO TUERTO PROVINCIA DE SANTA FE.	CARNE	Santa Fe	13	10	3	23%
171	4365	CENTRO EMPLEADOS DE COMERCIO DE RAUCH.	COMERCIO	Buenos Aires	10	8	2	20%
172	4369	SINDICATO OBREROS PANADEROS DE SAN ISIDRO Y VICENTE LOPEZ.	PANADERA	Buenos Aires	7	7	0	0%
173	4385	SINDICATO DE OBREROS Y EMPLEADOS PANADEROS DE MAR DEL PLATA - ZONA ATLANTICA.	PANADERA	Buenos Aires	10	7	3	30%
174	4392	SINDICATO DEL PERSONAL DE LA INDUSTRIA DE LA CARNE Y SUS DERIVADOS DE RIO CUARTO	CARNE	Córdoba	6	6	0	0%
175	4396	ASOCIACION DEL PERSONAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA AGROPECUARIA	ADM.PUB.NAC.	Capital Federal	40	28	12	30%
176	4467	ASOCIACION GREMIAL DE EMPLEADOS DEL PODER JUDICIAL DE LA PROVINCIA DE CORDOBA.	JUDICIALES	Córdoba	14	5	9	64%
177	4493	SINDICATO DE EMPLEADOS DE LA EX CAJA DE SUBSIDIOS FAMILIARES PARA EL PERSONAL DE LA INDUSTRIA. (S.E.C.A.S.F.P.I.)	SEG. SOCIAL	Capital Federal	8	6	2	25%
178	4495	ASOCIACION DE TECNICOS MECANICOS DE VUELO DE LINEAS AEREAS	AEREAS	Capital Federal	10	7	3	30%
179	4510	SINDICATO DE EMPLEADOS Y OBREROS DE COMERCIO Y AFINES DE BRAGADO	COMERCIO	Buenos Aires	8	6	2	25%
180	4511	ASOCIACION DE TRABAJADORES DE LA SANIDAD ARGENTINA- FILIAL MENDOZA	SALUD	Mendoza	9	9	0	0%
181	4519	SINDICATO DE EMPLEADOS JABONEROS	JABONERA	Capital Federal	11	7	4	36%
182	4538	SINDICATO DE OBREROS Y EMPLEADOS ACEITEROS	ACEITERA	Córdoba	23	16	7	30%
183	4543	ASOCIACION DE PRENSA DE SANTA FE.	PRENSA	Santa Fe	6	6	0	0%
184	4636	SINDICATO DE OBREROS Y EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA DE LA CARNE DE LA PLATA, BERISSO Y ENSENADA	CARNE	Buenos Aires	6	5	1	17%
185	4638	SINDICATO OBREROS Y EMPLEADOS VITIVINICOLAS Y AFINES DE DESAMPARADOS (S.O.E.V.A.)	VITIVINICOLA	San Juan	7	5	2	29%
186	4645	CENTRO DE EMPLEADOS DE COMERCIO DE BELL VILLE (CORDOBA)	COMERCIO	Córdoba	7	4	3	43%
187	4646	CENTRO DE EMPLEADOS DE COMERCIO DE LAS VARILLAS	COMERCIO	Córdoba	17	12	5	29%

188	4650	ASOCIACION DEL PERSONAL SUPERIOR DE P. A. S. A.	ASOCIACION DEL PERSONAL SUPERIOR DE P. A. S. A.	PETROQUÍMICA	Santa Fe	14	12	2	14%
189	4651	ASOCIACION DE TECNICOS DE LA COMISION NACIONAL DE ENERGIA ATOMICA.	ASOCIACION DE TECNICOS DE LA COMISION NACIONAL DE ENERGIA ATOMICA.	ENERGÍA	Capital Federal	28	24	4	14%
190	4668	SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DEL CUERO	SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DEL CUERO	CUERO	Santa Fe	6	5	1	17%
191	4707	ASOCIACION DEL MAGISTERIO DE SANTA FE	ASOCIACION DEL MAGISTERIO DE SANTA FE	EDUCACIÓN	Santa Fe	8	5	3	38%
192	4714	SINDICATO DE EMPLEADOS Y OBREROS DEL JOCKEY CLUB DE RAFAELA	SINDICATO DE EMPLEADOS Y OBREROS DEL JOCKEY CLUB DE RAFAELA	DEPORTIVA	Santa Fe	10	8	2	20%
193	4730	ASOCIACION DE PROFESIONALES DEL PROGRAMA DE ATENCION MEDICA INTEGRAL Y AFINES	ASOCIACION DE PROFESIONALES DEL PROGRAMA DE ATENCION MEDICA INTEGRAL Y AFINES	SALUD	Capital Federal	8	5	3	38%
194	4755	SINDICATO DEL PERSONAL DE OBRAS SANITARIAS	SINDICATO DEL PERSONAL DE OBRAS SANITARIAS	O. SANITARIAS	Buenos Aires	7	5	2	29%
195	4766	ASOCIACION TRABAJADORES DE LA SANIDAD ARGENTINA (A. T. S. A.)	ASOCIACION TRABAJADORES DE LA SANIDAD ARGENTINA (A. T. S. A.)	SALUD	Córdoba	9	8	1	11%
196	4792	CENTRO EMPLEADOS DE FARMACIA (JUJUY)	CENTRO EMPLEADOS DE FARMACIA (JUJUY)	FARMACIA	Jujuy	9	9	0	0%
197	4794	UNION DE EMPLEADOS DE LA JUSTICIA DE LA NACION.	UNION DE EMPLEADOS DE LA JUSTICIA DE LA NACION.	JUDICIALES	Capital Federal	5	5	0	0%
198	4879	ASOCIACION DE AGENTES DE PROPAGANDA MEDICA DE MENDOZA.	ASOCIACION DE AGENTES DE PROPAGANDA MEDICA DE MENDOZA.	PROP. MÉDICA	Mendoza	8	5	3	38%
199	4890	ASOCIACION DE TRABAJADORES DEL CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES (ATCFI)	ASOCIACION DE TRABAJADORES DEL CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES (ATCFI)	ADM.PUB.NAC.	Capital Federal	8	7	1	13%
200	4922	ASOCIACION JUDICIAL FORMOSA.	ASOCIACION JUDICIAL FORMOSA.	JUDICIALES	Formosa	14	12	2	14%
201	4958	SINDICATO VIAL CORDOBA	SINDICATO VIAL CORDOBA	VIAL	Córdoba	7	5	2	29%
202	4963	ASOCIACION JUDICIAL BONAERENSE	ASOCIACION JUDICIAL BONAERENSE	JUDICIALES	Buenos Aires	5	5	0	0%
203	4989	SINDICATO DE TRABAJADORES JUDICIALES DE RIO NEGRO (SI. TRA. J.U.R.)	SINDICATO DE TRABAJADORES JUDICIALES DE RIO NEGRO (SI. TRA. J.U.R.)	JUDICIALES	Río Negro	9	9	0	0%
204	5028	SINDICATO " FEDERACION GRAFICA BONAERENSE "	SINDICATO " FEDERACION GRAFICA BONAERENSE "	GRÁFICA	Capital Federal	7	7	0	0%
205	5116	UNION DE TRABAJADORES DE LA EDUCACION DE RIO NEGRO	UNION DE TRABAJADORES DE LA EDUCACION DE RIO NEGRO	EDUCACIÓN	Río Negro	5	4	1	20%
206	5151	SINDICATO DE TRABAJADORES DE OBRAS SANITARIAS (PROV. SANTIAGO DEL ESTERO). -	SINDICATO DE TRABAJADORES DE OBRAS SANITARIAS (PROV. SANTIAGO DEL ESTERO). -	O. SANITARIAS	Santiago del Estero	22	14	8	36%
207	5205	SINDICATO DE OBREROS CERAMISTAS DE TUCUMAN	SINDICATO DE OBREROS CERAMISTAS DE TUCUMAN	CERAMISTA	Tucumán	11	10	1	9%
208	5213	CENTRO DE EMPLEADOS DE COMERCIO DE LOMAS DE ZAMORA	CENTRO DE EMPLEADOS DE COMERCIO DE LOMAS DE ZAMORA	COMERCIO	Buenos Aires	10	9	1	10%
209	5219	SINDICATO DE EMPLEADOS Y OBREROS DE COMERCIO Y AFINES ZONA OESTE	SINDICATO DE EMPLEADOS Y OBREROS DE COMERCIO Y AFINES ZONA OESTE	COMERCIO	Buenos Aires	18	11	7	39%
210	5222	SINDICATO DE OBREROS Y EMPLEADOS DE PANADERIAS Y AFINES DE LANUS	SINDICATO DE OBREROS Y EMPLEADOS DE PANADERIAS Y AFINES DE LANUS	PANADERA	Buenos Aires	22	13	9	41%
211	5225	ASOCIACION DE TRABAJADORES DE LA SANIDAD ARGENTINA- DELEGACION JUNIN-	ASOCIACION DE TRABAJADORES DE LA SANIDAD ARGENTINA- DELEGACION JUNIN-	SALUD	Buenos Aires	18	14	4	22%

212	5275	ASOCIACION ARGENTINA DE CAPITANES, PILOTOS Y PATRONES DE PESCA	PESQUERA	Buenos Aires	6	4	2	33%
213	5286	SINDICATO DE OBREROS Y EMPLEADOS DE ESTACIONES DE SERVICIO Y EXPENDIO DE GNC, LAVADEROS AUTOMATICOS, GARAGES, GOMERIAS Y PLAYAS DE ESTACIONAMIENTO DE LA PROVINCIA DE CORRIENTES (S.O.E.S.G.Y.P.E. DE CORRIENTES)	GARAGES	Corrientes	5	5	0	0%
214	5365	UNION DE TRABAJADORES DE LA EDUCACION, CAPITAL (U.T.E.- CAPITAL)	EDUCACIÓN	Capital Federal	9	8	1	11%
215	5372	UNION DE TRABAJADORES SOCIEDADES DE AUTORES Y AFINES DE LA REPUBLICA ARGENTINA	ARTÍSTICA	Capital Federal	24	18	6	25%
216	5390	SINDICATO DE OBREROS Y EMPLEADOS MUNICIPALES DE SAN CARLOS DE BARILOCHE.	MUNICIPALES	Río Negro	10	8	2	20%
217	5405	SINDICATO UNION OBREROS Y EMPLEADOS MUNICIPALES DE VILLA MARIA	MUNICIPALES	Córdoba	5	5	0	0%
218	5434	SINDICATO UNICO DE TRABAJADORES DE EDIFICIOS DE RENTA Y HORIZONTAL DE TUCUMAN	EDIFICIOS	Tucumán	11	7	4	36%
219	5461	ASOCIACION DEL PERSONAL JERARQUICO Y PROFESIONAL DE LA MARINA MERCANTE. -	MARINA MERCANTE	Capital Federal	5	3	2	40%
220	5466	SINDICATO OBRERO DE TRABAJADORES DE EMPRESAS DE LIMPIEZA, SERVICIOS Y MAESTRANZA (MENDOZA)	EDIFICIOS	Mendoza	4	4	0	0%
221	5483	ASOCIACION DE TRABAJADORES DE LA SANIDAD ARGENTINA-FILIAL LA PAMPA	SALUD	La Pampa	7	7	0	0%
222	5492	SINDICATO DE TRABAJADORES MUNICIPALES DE BAHIA BLANCA.	MUNICIPALES	Buenos Aires	5	2	3	60%
223	5509	SINDICATO DEL PERSONAL DE DRAGADO Y BALIZAMIENTO. -	ADM.PUB.NAC.	Capital Federal	10	10	0	0%
224	5553	SINDICATO DE TRABAJADORES DE OBRAS SANITARIAS REGION SUR. -	O. SANITARIAS	Chubut	13	11	2	15%
225	5585	CENTRO DE EMPLEADOS DE COMERCIO DE LOBOS	COMERCIO	Buenos Aires	8	6	2	25%
226	5692	ASOCIACION GREMIAL DE EMPLEADOS DE ADMINISTRACION MAESTRANZA Y SERVICIOS CASINOS NACIONALES (A.M.S.)	CASINOS	Buenos Aires	10	7	3	30%
227	5722	SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DE LA ALIMENTACION DEL CHUBUT	ALIMENTACIÓN	Chubut	18	10	8	44%
228	5736	ASOCIACION PROFESIONAL DEL CUERPO PERMANENTE DEL SERVICIO EXTERIOR DE LA NACION	ADM.PUB.NAC.	Capital Federal	9	9	0	0%
229	5748	SINDICATO ARGENTINO DE CADDIES	DEPORTIVA	Capital Federal	4	2	2	50%
230	5755	ASOCIACION DEL PERSONAL LEGISLATIVO DE SANTA FE	LEGISLATIVOS	Santa Fe	9	7	2	22%

231	5765	UNION DE AVIADORES DE LINEAS AEREAS (U.A.L.A.)	AEREAS	Buenos Aires	7	7	0	0%
232	5864	ASOCIACION DEL PERSONAL JERARQUIZADO DE A. T. C. SOCIEDAD ANONIMA	TELEVISIÓN	Capital Federal	5	5	0	0%
233	5934	ASOCIACION DEL PERSONAL LEGISLATIVO DE ENTRE RIOS	LEGISLATIVOS	Entre Ríos	5	4	1	20%
234	5996	ASOCIACION GREMIAL DEL PERSONAL JERARQUICO Y PROFESIONAL DE LA ACTIVIDAD MINERA.	MINERA	Catamarca	6	4	2	33%
235	6008	ASOCIACION DEL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SALTA (A.P.U.N.SA.)	UNIVERSIDAD	Salta	7	4	3	43%
236	6056	SINDICATO DE TRABAJADORES DE JUEGOS DE AZAR, ENTRETENIMIENTO, ESPARCIMIENTO, RECREACION Y AFINES DE LA REPUBLICA ARGENTINA (ALEARA)	LOTERIAS	Capital Federal	14	9	5	36%
237	6062	ASOCIACION DE PROFESIONALES DE LA COMISION NACIONAL DE ENERGIA ATOMICA Y LA ACTIVIDAD NUCLEAR (A.P.C..N.E.A.N.)	ENERGÍA	Capital Federal	11	9	2	18%
238	6141	SINDICATO DE LUZY FUERZA DE ZARATE	ENERGÍA	Buenos Aires	3	3	0	0%
239	6153	SINDICATO DE OBRAS SANITARIAS DE SAN JUAN.	O. SANITARIAS	San Juan	8	7	1	13%
240	6196	ASOCIACION DE TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJAN.	UNIVERSIDAD	Buenos Aires	11	7	4	36%
241	6204	ASOCIACION SINDICAL OBREROS Y EMPLEADOS MUNICIPALES DE LA CIUDAD DE RIO GRANDE (A.S.O.E.M.)	MUNICIPALES	Tierra del Fuego	10	10	0	0%
242	6218	ASOCIACION DE OBSTETRICAS MUNICIPALES DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES	SALUD	Capital Federal	18	9	9	50%
243	6222	SINDICATO UNICO DE TRABAJADORES QUIMICOS Y PETROQUIMICOS DE LA CIUDAD DE FRAY LUIS BELTRAN	PETROQUÍMICA	Santa Fe	7	3	4	57%
244	6298	ASOCIACION DEL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA	UNIVERSIDAD	Buenos Aires	19	14	5	26%
245	6310	SINDICATO GRAFICO PATAGONICO DE LA IMPRENTA, DIARIOS Y AFINES (SIGPa).	GRÁFICA	La Pampa	7	5	2	29%
246	6439	SINDICATO DE TRABAJADORES MUNICIPALES DE TRES DE FEBRERO.	MUNICIPALES	Buenos Aires	6	2	4	67%
247	6545	ASOCIACION GREMIAL DE DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL (FAIGUT)	UNIVERSIDAD	Santa Fe	15	11	4	27%
248	6565	ASOCIACION MENDOCINA DE PROFESIONALES DE LA SALUD (AMPROS)	SALUD	Mendoza	7	5	2	29%
249	6636	SINDICATO DE EMPLEADOS DE COMERCIO DE RIO GALLEGOS.	COMERCIO	Santa Cruz	5	5	0	0%
250	6645	ASOCIACION DE MEDICOS DE LA REPUBLICA ARGENTINA (A.M.R.A.)	SALUD	Capital Federal	14	11	3	21%

251	6776	SINDICATO DE TRABAJADORES MUNICIPALES DE BALCARCE	MUNICIPALES	Buenos Aires	7	5	2	29%
252	6777	SINDICATO DE TRABAJADORES MUNICIPALES DE OLAVARRIA	MUNICIPALES	Buenos Aires	35	22	13	37%
253	6781	SINDICATO DE TRABAJADORES MUNICIPALES DE AZUL	MUNICIPALES	Buenos Aires	12	7	5	42%
254	6844	ASOCIACIÓN DE MAESTROS Y PROFESORES (A.M.P.)	EDUCACIÓN	La Rioja	7	6	1	14%
255	6902	ASOCIACIÓN DE PERSONAL JERÁRQUICO DE TRANSPORTE AUTOMOTOR DE PASAJEROS DE CÓRDOBA Y AFINES	TRANSP. PASAJ	Córdoba	18	12	6	33%
256	6957	CENTRO EMPLEADOS DE COMERCIO DE ESPERANZA	COMERCIO	Santa Fe	8	7	1	13%
257	7153	ASOCIACION GREMIAL OBREROS Y EMPLEADOS DE LA CONSERVACION ECOLOGICA AMBIENTAL Y SERVICIOS ESPECIALES (AGOEC)	ADM.PUB.NAC.	Capital Federal	6	4	2	33%
258	7155	ASOCIACION DE DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD DE LA PLATA (A.D.U.L.P.)	UNIVERSIDAD	Buenos Aires	8	6	2	25%
259	7171	ASOCIACION DE PROFESIONALES DE SERVICIO SOCIAL DE LA MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES. -	SALUD	Capital Federal	10	7	3	30%
260	7176	ASOCIACION DE DOCENTES E INVESTIGADORES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO (F.A.D.I.U.N.C.)	UNIVERSIDAD	Mendoza	16	14	2	13%
261	7189	SINDICATO DE TRABAJADORES MUNICIPALES DE LOMAS DE ZAMORA.	MUNICIPALES	Buenos Aires	11	4	4	36%
262	7207	SINDICATO DE EMPLEADOS DE COMERCIO DE ALMIRANTE BROWN Y SAN VICENTE. -	COMERCIO	Buenos Aires	7	7	0	0%
263	7217	ASOCIACION DE BIOQUIMICOS DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES.	SALUD	Capital Federal	10	6	4	40%
264	7340	UNION DE DOCENTES DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES (UDOCBA). -	EDUCACIÓN	Buenos Aires	20	14	6	30%
265	7361	SINDICATO DEL PERSONAL DE LA INDUSTRIA DE LA CARNE. -	CARNE	Buenos Aires	8	8	0	0%
266	7419	SINDICATO UNICO DE PEONES DE TAXI.	TAXISTAS	Buenos Aires	12	7	5	42%
267	7453	SINDICATO DE VIAJANTES Y VENDEDORES DE INDUSTRIA, COMERCIO Y ACTIVIDADES AFINES DE LA PATAGONIA (V.V.I.C.A.A.P.).	VIAJANTES	Chubut	6	5	1	17%
268	7529	ASOCIACION DE PSICOLOGOS DEL GOBIERNO DE LA CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES.	SALUD	Capital Federal	11	6	5	45%
269	7698	ASOCIACION DE BUZOS PROFESIONALES. -	MARÍTIMA	Buenos Aires	6	5	1	17%
270	7754	SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DEL PAPEL, CARTON Y QUIMICOS	PAPELERA	Buenos Aires	8	5	3	38%

271	7840	ASOCIACION DEL PERSONAL SUPERIOR DEL CONGRESO DE LA NACION	Capital Federal	14	11	3	21%
272	7856	ASOCIACION SINDICAL DE MOTOCICLISTAS MENSAJEROS Y SERVICIOS (ASIMM). -	Capital Federal	5	5	0	0%
273	7911	U.P. J.C.M. UNION PERSONAL DE JUEGO CASINO DE MENDOZA)	Mendoza	7	4	3	43%
274	8443	ASOCIACION DE TRABAJADORES ARGENTINOS DE CENTROS DE CONTACTOS	Córdoba	8	6	2	25%
275	3526	ASOCIACION SINDICAL DE TRABAJADORES DE FARMACIA	Córdoba	14	11	3	21%
276	3537	CENTRO DE EMPLEADOS DE COMERCIO DE COMODORO RIVADAVIA. -	Chubut	5	4	1	20%
277	3544	SINDICATO DE EMPLEADOS DE COMERCIO DE SAN MARTIN	Buenos Aires	10	10	0	0%
278	3614	ASOCIACION DEL PERSONAL NO DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL	Santa Fe	10	6	4	40%
279	3618	CIRCULO SINDICAL DE LA PRENSA Y LA COMUNICACION DE CORDOBA	Córdoba	11	8	3	27%
280	3633	SINDICATO UNICO DE TRABAJADORES DE EDIFICIOS DE RENTA Y HORIZONTAL SAN JUAN. -	San Juan	4	3	1	25%
281	3634	SINDICATO DE LUZ Y FUERZA DE CORDOBA	Córdoba	19	17	2	11%
282	3652	SINDICATO DE EMPLEADOS DE COMERCIO DE SAN FRANCISCO (CORDOBA). -	Córdoba	20	19	1	5%
283	3685	SINDICATO DE TRABAJADORES MUNICIPALES DE AVELLANEDA. -	Buenos Aires	14	12	2	14%
284	3748	CENTRO UNION EMPLEADOS DE COMERCIO DE SANTA FE	Santa Fe	9	9	0	0%
285	3781	ASOCIACION DE PROFESIONALES UNIVERSITARIOS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA DE LA NACION (A.P.U.M.A.G.)	Capital Federal	5	5	0	0%
286	3870	ASOCIACION DE TRABAJADORES DE LA SANIDAD ARGENTINA QUILMES.	Buenos Aires	16	4	12	75%
287	3889	ASOCIACION GREMIAL EMPLEADOS DE COMERCIO DE RIO CUARTO. -	Córdoba	12	12	0	0%
288	3893	SINDICATO REGIONAL DE TRABAJADORES DE LUZ Y FUERZA DE CORONEL SUAREZ	Buenos Aires	14	9	5	36%
289	3914	SINDICATO PETROLERO DE CORDOBA	Córdoba	15	8	7	47%
290	3924	SINDICATO BERISSO, FILIAL DE LA FEDERACION DE SINDICATOS UNIDOS PETROLEROS E HIDROCARBURIFEROS (S.U.P.E.H.). -	Buenos Aires	11	10	1	9%
291	3934	SINDICATO OBRERO DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO Y AFINES - S.O.I.V.A. -	Santa Fe	10	7	3	30%
292	3973	ASOCIACION DOCENTES DE SANTA CRUZ. -	Santa Cruz	26	16	10	38%

293	4003	SINDICATO DEL PERSONAL DE INDUSTRIAS QUIMICAS Y PETROQUIMICAS.	15	15	0	0%
294	4041	ASOCIACION TRABAJADORES DE FARMACIA DE SANTA FE.	14	13	1	7%
295	4058	SINDICATO DE CONDUCTORES DE TAXIS DE CORDOBA.	20	14	6	30%
		TOTAL SINDICATOS CON PERSONERÍA				
		1573				
		RELEVADOS				
		295				