

Estrategias para reforzar la participación de la mujer en los órganos de gobierno de los sindicatos

Anne TREBILCOCK *

1. Introducción

Desde hace más o menos un decenio, las organizaciones sindicales, en sus diferentes ámbitos, han ido perfeccionando sus estrategias para hacer frente al problema, ya crónico, del bajo índice de representación de la mujer en los puestos directivos. Estas iniciativas han empezado a dar fruto, y hoy el número de mujeres que ocupan puestos de responsabilidad en los sindicatos es mayor que nunca. En efecto, más de la tercera parte de las organizaciones nacionales afiliadas a la Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres (CIOSL) reservan puestos a las mujeres en sus órganos ejecutivos. En las federaciones sindicales de Austria, Canadá, Fiji, Países Bajos, Nueva Zelandia, Suiza y Reino Unido, la proporción de mujeres representadas en el estamento directivo casi guarda correspondencia con el número de mujeres afiliadas. Aunque, en conjunto, la mujer está muy lejos de contar con una representación proporcional en las altas jerarquías sindicales, y queda todavía mucho por hacer, ese desfase ha empezado a menguar ¹.

Este modesto avance no es fruto de un azar histórico, sino más bien una reacción ante el progresivo convencimiento de que es preciso un cambio

* Servicio de Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales, Oficina Internacional del Trabajo. La autora desea manifestar su agradecimiento a los colegas de la OIT que le facilitaron documentación de base, formularon observaciones, o contribuyeron de ambas formas a la elaboración de este artículo.

¹ Véase CIOSL, 1991a. En OIT, 1990, se presentan estadísticas que muestran los porcentajes de afiliación de la mujer en las federaciones sindicales de diversos países, así como el incremento del índice de participación en sus comités directivos en 1989 en comparación con 1986. En las páginas 10 a 12 de CIOSL, 1991b, se presentan estadísticas que muestran la representación de la mujer en estos órganos. Un estudio llevado a cabo en 1991 por el Departamento de Investigación Laboral del Reino Unido, *Women in trade unions - Action for equality* (La mujer en los sindicatos: iniciativas en pro de la igualdad), pone de manifiesto que persiste la baja representación de la mujer en todos los ámbitos de la organización sindical, aunque en los últimos años se han registrado progresos considerables (información publicada en IRS, 1991).



radical para corregir el desequilibrio de sexos en los órganos directivos sindicales. A menudo, el punto de partida ha sido una declaración programática del sindicato comprometiéndose a mejorar la suerte de la mujer trabajadora y a estimular a sus afiliadas a encuadrarse en la directiva. Como no podía ser de otro modo, el siguiente paso ha consistido en una revisión crítica de la propia labor sindical, a fin de singularizar los factores que condicionan la participación de la mujer en los diferentes planos de la organización. Con posterioridad han surgido a menudo iniciativas tan importantes como cambiar la estructura y métodos de trabajo para contribuir a superar los obstáculos acotados. En algunas organizaciones de base sindical se han creado secciones para la mujer, comités de la mujer o en favor de la igualdad, o reforzado los ya existentes, o ambas medidas a un tiempo. Cada día en mayor grado, el cambio estructural se traduce en la nominación de mujeres para ocupar puestos en la secretaría de la organización o en su inclusión en las listas de candidatos con ocasión de unas elecciones sindicales. Al propio tiempo, se ha impulsado la formación sindical de la mujer para fomentar el despliegue de sus dotes directivas. Como consecuencia de todo ello, se ha procurado que los sindicalistas de uno y otro sexo cobrasen conciencia de las cuestiones relativas a la mujer.

Esta serie de medidas empieza ya a ofrecer resultados en muy diversos lugares². Otra cuestión, digna de un estudio más concienzudo, es determinar el influjo real de las mujeres que ocupan cargos directivos en la política sindical. También merece estudio aparte evaluar la incidencia del creciente número de mujeres que forman parte de la jerarquía sobre la estructura y métodos de actuación de los sindicatos en bloque: ¿Propiciará, como afirman algunos, un talante más democrático y una mayor apertura a planteamientos innovadores?³ Por último, cabe preguntarse por qué es importante que la ejecutiva sindical sea representativa de uno y otro sexo. Se ha comprobado ya que la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad hace que se preste más atención a las cuestiones que revisten especial interés para las trabaja-

² CIOSL, 1991b, apéndice II, págs. 27-28, transcribe algunos hitos recientes de mujeres que han accedido a puestos de responsabilidad; el boletín de la CIOSL, *Union women on the move* (Mujeres sindicalistas en acción) (Bruselas), ofrece actualizaciones bimestrales. Véase una reseña de las medidas adoptadas en el pasado para impulsar la participación de la mujer en las ejecutivas de las organizaciones sindicales internacionales, los secretariados profesionales internacionales (SPI) y los sindicatos de ámbito estatal, en OIT: «The world trade union movement promotes equality» (El movimiento sindical mundial fomenta la igualdad), en *Women at Work* (Ginebra), 1988, núm. 1, págs. 24-40, e «International initiatives to promote women's participation», *ibid.*, 1988, núm. 2, págs. 15-20.

³ Esta es la tesis que defiende, entre otros, Lois Stewart, secretaria de la sección de la mujer de la CIOSL (alocución dirigida al Action Group for Equality (Grupo de iniciativas en pro de la igualdad), Ginebra, 24 de junio de 1991). En los Estados Unidos, país que acusa una baja del índice general de afiliación sindical, «el hecho de que el aumento de la representación de la mujer en puestos directivos y el auge creciente de las cuestiones relacionadas con el sexo sean dos puntos que merecen singular atención en los sindicatos más nuevos y dinámicos, podría augurar una transformación de connotaciones más amplias en el seno del movimiento obrero», señala R. Milkman en *Union responses to workforce feminization in the U.S.* (s. f. [1989?]), pág. 22. Véase también Needleman, s. f.

doras⁴. Cuando es una mujer de la ejecutiva la que plantea temas como la igualdad de oportunidades, el acoso sexual y la creación de guarderías, la gente empieza a ver con otros ojos la indole de los asuntos que ocupan a los sindicatos⁵. En no pocos países, esa mayor sensibilidad ante las necesidades de las trabajadoras ha llegado a ser un factor primordial para la supervivencia de los sindicatos; de hecho, en varios países el incremento más acusado del índice de afiliación corresponde a las mujeres, incluso en lugares donde se observa una disminución global de los efectivos sindicales⁶. El objetivo de nuestro artículo es examinar alguna iniciativas recientes encaminadas a fomentar la incorporación de la mujer a la jerarquía activa del sindicato y, también, exponer las fórmulas que más posibilidades tienen de acelerar el cambio.

2. Compromiso sindical en pro de la mujer trabajadora y de la igualdad de oportunidades

El testimonio públicamente expresado de adhesión a la igualdad de oportunidades y a la mejora de la condición de la mujer trabajadora puede servir de revulsivo para que las sindicalistas tengan más posibilidades de alcanzar puestos en los comités ejecutivos. Por fortuna, abundan estos testimonios de compromiso⁷, aunque es de lamentar que durante muchos años tales declaraciones no fuesen más que letra muerta y se tradujeran en la pasi-

⁴ Véase, por ejemplo, Heery y Kelly, 1988; también F. Hesse: *Die Anpassungsprobleme von Gewerkschaften in marktwirtschaftlichen Industrieländern* (Los problemas de adaptación de los sindicatos en los países industrializados de economía de mercado), documento preparado para el Servicio de Derecho del Trabajo y de Relaciones Laborales, OIT, 1989, pág. 18. En el Consejo Australiano de Sindicatos, entre las funciones del personal figura la labor especializada en el ámbito de la acción voluntarista y de las guarderías infantiles; véase S. Crean y M. Rimmer: *Australian unions - Adjustment to change* (Clayton, Victoria, Universidad de Monash, 1990), pág. 14.

⁵ «Union reserved seats - Creating a space for women», en *Labour research* (Londres, marzo de 1990), pág. 7.

⁶ Según la CIOSL (1991b, págs. 4-5), es el caso de países como el Canadá, Dinamarca, Finlandia (SAK), Países Bajos, Suecia (LO) y Reino Unido. También se da en Alemania (Hesse, *op. cit.*, págs. 10-11 y 15-16) y en los Estados Unidos (K. Wever y C. McDonald: *Adjustment problems of American trade unions*, documento preparado para el Servicio de Derecho del Trabajo y de Relaciones Laborales, OIT, 1989).

⁷ Por ejemplo, el Consejo Neozelandés de Sindicatos (NZCTU) formuló una declaración programática muy completa sobre cuestiones relacionadas con la situación laboral de la mujer, que incluye tomas de posición acerca de la discriminación en general, la acción positiva o correctiva, la mujer en el sindicato, la igualdad de retribución, el acoso sexual y la pornografía. Esta declaración exhorta a todos los afiliados a promover una mayor participación de las trabajadoras «no sólo para proteger a la mujer trabajadora, sino también para consolidar la fuerza y eficacia del NZCTU» (NZCTU; 1990, pág. 139). También se han formulado declaraciones de principio en el ámbito regional, como por ejemplo en el III Congreso de la Organización para la Unidad Sindical Africana (OUSA), celebrado en Mogadishu en 1980. En una de sus recomendaciones se instaba a todos los sindicatos nacionales a que alentasen a las militantes a ejercer responsabilidades directivas (Shettima, 1989, págs. 87-88).

vidad más absoluta, fenómeno por lo demás generalizado en la sociedad. Tan sólo empezaron a registrarse cambios cuando entraron en juego otros elementos en la estrategia encaminada a promover el acceso de la mujer a los puestos directivos de los entes sindicales.

Las declaraciones programáticas suelen inspirarse en una instancia superior, o incluso en una fuente externa al sindicato. Por ejemplo, la mayoría de las organizaciones miembros del Congreso de Sindicatos Obreros (TUC), del Reino Unido, han suscrito los diez puntos contenidos en el Estatuto de la igualdad de la mujer en los sindicatos (Heery y Kelly, 1989, pág. 198; Beale, 1982, pág. 100). Con referencia al Congreso de Trabajadores Canadiense (CLC), por ejemplo, un importante elemento inspirador del cambio fueron una resolución y una declaración de la OIT. La presidenta del CLC, Shirley Carr, evocó cómo ella y otras sindicalistas, tomando como base la resolución sobre un plan de acción con miras a promover la igualdad de oportunidades y de trato de la mujer trabajadora, y la declaración sobre igualdad de oportunidades y de trato de la mujer trabajadora, ambas adoptadas en la 60.^a reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo (CIT), en 1975, se valieron de ambos instrumentos para impulsar la reforma en el ámbito del Canadá ⁸.

La adopción por un sindicato de una declaración programática sobre la mujer trabajadora cumple una doble función con respecto al fomento de responsabilidades directivas. En primer lugar, la discusión de la declaración da oportunidad de concienciar más a fondo cuestiones de importancia para las mujeres sindicalistas, a la vez que suscita reacciones demostrativas de que algunos puntos podrían engendrar resistencias. Y en segundo lugar, una vez adoptada la declaración, ésta constituye un punto de referencia para evaluar las iniciativas – o carencia de ellas – del organismo sindical. Ni que decir tiene que la no adhesión voluntaria a una política de igualdad de oportunidades se ha utilizado a menudo como argumento para defender la necesidad de un cambio estructural en el seno de un sindicato, y en especial la fijación de un contingente preestablecido de responsables directivos del sexo femenino (véase por ejemplo ICTU, 1987 y 1990).

Las declaraciones de principios más eficaces son las que, de hecho, constituyen programas de medidas voluntaristas, en favor de las trabajadoras, que fijan metas y calendarios y establecen mecanismos de vigilancia para registrar los avances realizados en pos de la representación proporcional

⁸ Alocución al Action Group for Equality, Ginebra, 12 de junio de 1991. De forma similar, las sindicalistas podrían sacar provecho de la resolución sobre la acción de la OIT en favor de la mujer trabajadora, adoptada en la CIT de junio de 1991, para conseguir una mayor participación de las mujeres en las reuniones de la OIT. Esta resolución exhorta a los Estados Miembros y a las organizaciones de empleadores y de trabajadores a que incluyan a un mayor número de mujeres en sus delegaciones a la Conferencia y otras reuniones principales de la OIT (párrafo 1, b). Otro ejemplo de invocación de instrumentos internacionales es la referencia que hace la Confederación Japonesa de Sindicatos (JTUC-RENGO) en su programa de medidas en favor de la igualdad a la Convención de las Naciones Unidas sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (RENGO: *The direction and role of RENGO* (Tokio, 1987), págs. 35-36).

de la mujer en el comité directivo del sindicato. Este es el criterio que ha seguido, por ejemplo, la Confédération française démocratique du travail (CFDT) (CIOSL, 1991b, pág. 13), el Congreso de la Mujer de la Confederación Alemana de Sindicatos (DGB) ⁹, el Irish Congress of Trade Unions (ICTU) y la Union Syndicale Suisse (USS, 1989, págs. 116-117). La CIOSL, consciente de la importancia de una adhesión institucional a la igualdad de la mujer, ha instado a sus afiliados a incluir en sus estatutos una cláusula relativa a la igualdad ¹⁰. Sin embargo, como han señalado los estudiosos del tema, «para alcanzar la igualdad, las reformas han de afectar tanto al acta de constitución (estatutos) como a los procesos sociales internos de las organizaciones sindicales» (Ledwith y colaboradores, 1990, pág. 124).

3. Determinación de los factores que condicionan el desempeño por la mujer de responsabilidades directivas

Para solventar un problema es imprescindible analizar sus causas. No sólo hay que acotar los elementos nocivos, sino también los que suponen una ayuda. Son harto conocidas las trabas que entorpecen una participación sin reservas de la mujer en los órganos de gobierno y administración sindicales: las ideas preconcebidas sobre el papel «adecuado» de la mujer, que pueden degenerar en una discriminación encubierta, desalentándola en sus aspiraciones, o incluso provocando reacciones hostiles ¹¹; las normas estatutarias arraigadas que dificultan el avance de la mujer (Ledwith y colaboradores, 1990, págs. 120, 123-124); el desproporcionado lastre de responsabilidades familiares que pesa sobre muchas mujeres sindicalistas ¹², y, en fin, la falta de

⁹ DGB: «DGB-Kongresse zur Beteiligung der Frauen, zur Frauenförderung im unternehmenswirtschaftlichen Bereich» (Congresos de la DGB para la participación y promoción de la mujer en el seno de la organización sindical), en *Frauen und Arbeit* (Düsseldorf), 1989, 4-7, pág. 36.

¹⁰ CIOSL: *Equality: The continuing challenge. Strategies for success. Conclusions and recommendations*, V Conferencia Mundial de la Mujer, Ottawa, 21-25 de abril de 1991, apéndice II-991-B-7, párrafo 40. La asamblea general de la CIOSL deliberará sobre estas conclusiones y recomendaciones en su próxima reunión de 1992.

¹¹ Véase Ariffin, 1988, pág. 251; Beale, 1982, págs. 23-31; Sherriff, 1989, pág. 91; Heery y Kelly, 1989, págs. 197-198; Chanson y Andiappan, 1989; y la Comisión de la Mujer Asiática, 1988, págs. 26-27. Para un examen sobre la discriminación de la mujer desde una perspectiva histórica, puede consultarse la obra de N. Soldon (director de la publicación): *The world of women's trade unionism: Comparative historical essays* (Westport, Connecticut, Greenwood, 1985).

¹² Véase, por ejemplo, Ariffin, 1988, pág. 251; véanse también D. Cornfield, H. Cavalcanti Filho y B. Chum: «Household, work and labor activism», en *Work and occupations* (Newbury Park, Nueva York), mayo de 1990, vol. 17, núm. 2, págs. 131-151; E. Acuña y G. Valdivieso: «Factores asociados al desempeño de la mujer como dirigente sindical», en *Estudios Sociales* (Santiago de Chile), 1988/3, págs. 71-92; y Lacom: *Sharing the load: The struggle for gender equality, parental rights in childcare* (El reparto de la carga: la lucha por la igualdad de sexos, los derechos parentales y el cuidado de los niños), SACCAWU, 1991, págs. 51-62. Un estudio canadiense puntualiza que el obstáculo más importante es la doble carga que soporta la mujer; véase Chanson y Andiappan, 1989.

confianza de la mujer misma en sus aptitudes (Chaison y Andiappan, 1989, pág. 162). El Proyecto de habilitación de la mujer (Empowerment of Women Project) instaurado en los Estados Unidos señaló que los obstáculos institucionales y personales que frenaban su participación en los órganos directivos eran, básicamente, la falta de tiempo, de apoyo y de formación (Baden y Glassberg, 1980, pág. 15).

Las opiniones estereotipadas sobre la mujer pueden hacerse fácilmente realidad. En Malasia, un grupo de investigadores que interpeló a sindicalistas de uno y otro sexo sobre la ausencia de mujeres en los órganos de gobierno y administración de las organizaciones sindicales observó que se aducían explicaciones muy diversas de este fenómeno. Los dirigentes varones expresaron su contrariedad por la reticencia de la mujer en aceptar más atribuciones, incluso cuando se la incitaba a ello, o se declararon impotentes para impedir que la mujer abandone su actividad sindical al contraer matrimonio. Por su parte, las mujeres se refirieron a situaciones de oprobio, infravaloración de las cuestiones y problemas relativos a la mujer, acoso sexual y falta de apoyo. Las mujeres casadas aludieron a los intentos de sus maridos para disuadirlas de acometer tales empeños, además de los obstáculos inherentes a la necesidad de conjugar el trabajo, las obligaciones domésticas y las actividades sindicales¹³. Se observan discrepancias similares referidas a los obstáculos que frenan la promoción de la mujer en los sindicatos, tanto en el Canadá (Chaison y Andiappan, 1989) como en el Reino Unido¹⁴.

En algunos países en vías de desarrollo, las elevadas tasas de analfabetismo (IFPAW, s. f., pág. 16) y desnutrición, unido a la falta de libertad para decidir sobre el número de hijos, constituyen serias limitaciones adicionales a la actividad sindical de la mujer. Los bajos ingresos que ésta percibe son otro obstáculo suplementario cuando el coste de las guarderías infantiles encarece en exceso la asistencia a las reuniones. La concentración de las mujeres en puestos no calificados o semicalificados también contrae la reserva de posibles cargos directivos, pues en muchos sindicatos se tiende a elegir a los miembros de la ejecutiva entre los efectivos de las categorías profesionales superiores¹⁵. Cuando el órgano de gobierno de una federación

¹³ E. Grace: *Shortcircuiting labour: Unionising electronic workers in Malaysia* (Kuala Lumpur, INSAN, 1990), pág. 53, que cita a R. Ariffin y J. Lochhead: *Issues related to the participation of women in trade unions in Malaysia: Evidence from case studies* (inédito).

¹⁴ Por ejemplo, en un estudio de la Unión Nacional de Empleados Públicos (NUPE), citado en Beale, 1982, págs. 23-24. Otra encuesta realizada en el Reino Unido reveló que más del 90 por ciento de las sindicalistas que trabajaban en régimen de dedicación exclusiva afirmaron haber sido objeto de discriminación por razones de sexo por parte de los afiliados en general, y el 85 por ciento por parte de otros empleados fijos del sindicato. Sin dejar de manifestar su enojo por ese tipo de actitudes, las dos terceras partes de la muestra opinaban, pese a todo, que en los cinco años anteriores al estudio de 1985 la mujer gozaba de un mejor ambiente de trabajo (Heery y Kelly, 1989), págs. 193, 197-198, 201.

¹⁵ Véase un estudio exploratorio de la incidencia de la segregación en los órganos de gobierno y administración sindicales, en CIOSL, 1991b, pág. 16. También en P. Andiappan y G. Chaison: *The emerging role of women in national union governance: The results of a Canadian study*, actas del VI Congreso Mundial de la Asociación Internacional de Relaciones Laborales (Kyoto,

se estructura en función de una representación de sindicatos nacionales de rama, y los sectores industriales están mayoritariamente compuestos por trabajadores varones, esta configuración interna puede dificultar sobremanera el acceso de las mujeres a la ejecutiva federal.

Por último, la cultura predominantemente «masculina» vigente en los sindicatos priva a muchas mujeres de toda posibilidad de convertirse en activistas o directivas sindicales. Los complicados trámites para participar en las asambleas, la jerga sindicalista, el lenguaje «machista» y la existencia de entramados oficiosos masculinos se han conceptualizado como otros tantos aspectos del medio sindical que coartan la participación de la mujer (CIOSL, 1991b, págs. 16-17; Beale, 1982, págs. 28-29). Las delegadas al Congreso de la Mujer de la Union Syndicale Suisse manifestaron sin ambages que el sesgo de las asambleas sindicales era un factor primordial de desaliento de la participación femenina. Las mujeres, con poco tiempo disponible, dijeron impacientarse con las prolongadas reuniones y el «ritual» concomitante, los discursos de autobombo y el escaso rigor a la hora de discutir asuntos que consideraban importantes (USS, 1989, pág. 117). En el Reino Unido, la NUPE comprobó que convocar reuniones en los *pubs* descartaba la asistencia de mujeres de origen indio y pakistani (Till-Retz, 1986, pág. 256). Algunos estudios canadienses dan fe de que las asambleas fuera del horario de trabajo, y en especial las convocatorias nocturnas, coartan de forma desproporcionada la concurrencia femenina (Chaison y Andiappan, 1989, pág. 153). Lo expuesto hace pensar que medidas tales como la modificación del horario de las reuniones y la adecuada organización de los servicios de transporte y guardería podrían atraer a un mayor número de posibles mujeres directivas¹⁶.

Los factores que se ha considerado influyen en el desempeño efectivo de responsabilidades directivas por parte de la mujer deben aglutinarse forzosamente en un contexto orgánico específico, verificado lo cual es obligado preguntarse: ¿cuál es la senda que conduce al poder en esa organización? Gray (1988, pág. 7) apunta que «la movilidad ascendente en los sindicatos es un proceso político con unas características institucionales singulares» (véase también Kanter, 1980). Por ejemplo, en los sindicatos en que tanto los militantes como el personal de la categoría orgánica pueden acceder a puestos directivos, cabe la posibilidad de impartir formación a un mayor

Japón), marzo de 1983, págs. 23-44. En el Reino Unido, un estudio de la Sociedad de Industrias Gráficas y Afines, realizado en 1982, señaló que la segregación de puestos por razones de sexo era un factor que restringía la presencia de la mujer en los órganos ejecutivos (Ledwith y colaboradores, págs. 118-119). En Israel, a raíz de otra investigación sobre el tema, se comprobó que el tener alguna experiencia en funciones de inspección daba a la mujer más posibilidad de acceder a los órganos de gobierno y de gestión del sindicato (D. Izraeli: «Avenues into leadership for women: The case of union officers in Israel», en *Economic and industrial democracy* (Londres), 1982, vol. 3, págs. 515-529).

¹⁶ Chaison y Andiappan, 1989, pág. 158; y G. Lester: «Towards the feminization of collective bargaining law», en *McGill Law Journal* (Montreal), de próxima publicación (original gentilmente cedido por el autor).

número de mujeres de dicha categoría para ocupar cargos de responsabilidad. En los casos en que se llega a la cúpula jerárquica a partir de la base, el examen de las pautas que han configurado la trayectoria profesional de los dirigentes sindicales contribuirá a realzar los cauces que llevan a estos puestos (véase, por ejemplo, Chaison y Andiappan, 1989, pág. 151). Algunos sindicatos han recurrido con provecho a estudiosos universitarios en busca de ayuda para definir las medidas necesarias que lleven a una mayor representación de la mujer¹⁷. En este sentido, una encuesta realizada en 1986 sobre una muestra de treinta y nueve sindicatos del Reino Unido evidenció que determinados tipos de organizaciones obreras contaban con muchas más probabilidades de tener representación femenina a tiempo completo en sus órganos de gobierno y de gestión; por ejemplo, los grandes sindicatos, los entes sindicales con una tasa de afiliación de mujeres superior al 30 por ciento, y los órganos de base sindical que representan a trabajadores no manuales. En este ámbito opera una dinámica circular: los sindicatos en los que predomina la afiliación femenina constituyen un medio más propicio para incrementar el contingente de mujeres con responsabilidades directivas (Heery y Kelly, 1989, pág. 201).

Pero incluso cuando la mujer accede a los órganos de gobierno, los prejuicios sobre la función que corresponde a un individuo del sexo femenino pueden confinarla a menesteres paralelos al papel que tradicionalmente se le asigna en la sociedad y que la marginan del núcleo donde se toman en verdad las decisiones. En Chile, por ejemplo, un estudio sobre el tema puso de manifiesto que la mujer tenía más posibilidades de ser elegida tesorera o secretaria del sindicato (elección viable únicamente cuando el índice de afiliación de mujeres llegaba al 20 por ciento) que presidenta (sólo probable cuando ese índice era de un 50 por ciento)¹⁸. En este caso, la dificultad consistiría en alentar a una mujer que ocupa un puesto intermedio a valerse de la experiencia adquirida para aspirar a un cargo de mayor responsabilidad¹⁹. Otro estudio, realizado también en Chile, reveló la imperiosa necesidad de un cambio de mentalidad, ya que las sindicalistas se quejaban de que en ocasiones aún se considera natural que sean ellas quienes hagan y sirvan el café en las reuniones y realicen las labores auxiliares²⁰.

¹⁷ A título de ejemplo, véanse Ledwith y colaboradores, y el estudio «Selbstverständnis, soziales und politisches Engagement sowie öffentliche Präsenz der Frauen» (Autocomprensión, compromiso social y político y presencia pública de la mujer), citado en *Frauen und Arbeit*, 1989, 4-7, pág. 19.

¹⁸ E. Acuña Aguirre: «Análisis del rol de dirigente sindical en hombres y mujeres: Antecedentes teóricos y empíricos», en *Estudios Sociales*, 1989/1, págs. 63-93.

¹⁹ Un ejemplo de dirigente sindical que ha seguido esta vía es el de Odessa Komer, vicepresidente de la Confederación Sindical Obrera de las Industrias del Automóvil, Aeroespacial y Maquinaria Agrícola de los Estados Unidos. Cuando pasó a ocupar el puesto reservado a la mujer en el comité ejecutivo, sus tareas se limitaban al Departamento de la Mujer y a unas pocas actividades secundarias en el ámbito de la negociación colectiva; actualmente preside la división aeroespacial del sindicato, y tiene atribuciones de gran responsabilidad en la negociación de convenios y acuerdos.

²⁰ T. Gálvez y R. Todaro: «Chile: women and the union», en E. Jelin (directores de la publicación): *Women and social change in Latin America* (Londres, Zed Books, 1990), pág. 132.

Aunque acotar los obstáculos es imprescindible para su eliminación, no menos importante es aislar los factores que *favorecen* la aparición de mujeres con responsabilidades directivas. Tanto en el cuadro del movimiento sindical como en otros ámbitos, los mentores y los arquetipos en materia de roles pueden suponer un notable estímulo para dirigentes aún bishoños o en ciernes. Según se desprende de diversos estudios realizados en los Estados Unidos y el Reino Unido, la mujer que se abre camino en el entorno sindical necesita del respaldo de otras mujeres que ocupan puestos directivos y, también, del patronazgo de altos dirigentes varones (Gray, 1988, pág. 7; Ledwith y colaboradores, 1990, págs. 113 y 120). Otros factores personales que se estima facilitan el acceso de la mujer a los órganos de gobierno sindicales (incluso en mayor medida que en el hombre) son una tradición familiar de militancia y el matrimonio con un miembro del sindicato (*ibid.*, pág. 116). En el caso de algunas mujeres, como ocurrió con una activista musulmana de una federación sindical de Malasia, el credo religioso fortalece su determinación de ocupar un puesto en la ejecutiva de la organización²¹.

Por lo que respecta a las obligaciones familiares, los factores personales chocan de lleno con los obstáculos institucionales. La falta de ayuda en materia de servicios de asistencia y guardería infantiles en la sociedad moderna se considera una de las principales razones del cambio que se ha operado en cuanto a las características de edad y fecundidad de las mujeres con puestos en los órganos de gobierno sindicales, que suelen ser – si bien se observa un número creciente de excepciones – mujeres jóvenes sin cargas familiares o bien, en el supuesto de que hayan tenido hijos, mujeres maduras cuya prole está ya emancipada (Heery y Kelly, 1989, págs. 199-200; Ledwith y colaboradores, 1990, pág. 117). Hasta la fecha, la mayor parte de los sindicatos han tratado de hallar mujeres que se adapten al modelo establecido (Feldberg, 1987, pág. 312). Sin embargo, algunas organizaciones han alentado a las militantes con hijos a mantenerse en la senda de las responsabilidades directivas mediante el expediente de horarios provisionales a tiempo parcial, períodos prolongados de permiso por razones familiares y asignaciones para el cuidado de los hijos o el pago de guarderías. Las muchas horas que un dirigente sindical debe dedicar a su tarea puede ser a la larga incompatible con cargos directivos ejercidos con carácter permanente en régimen de dedicación parcial; pero, en cambio, la fórmula de acomodar las necesidades individuales por espacio de algunos años haría que posibles dirigentes sindicales permanecieran en la brecha y que más tarde asumieran responsabilidades con dedicación plena al sindicato²². Por otra parte, acrecentar el número de

²¹ Declaración de una activista sindical de Malasia (casada y madre de siete hijos) en Comisión de la Mujer Asiática, 1988, págs. 43-45.

²² Los dirigentes sindicales de uno y otro sexo suelen dedicar un promedio de horas «increíbles» a su labor (Gray, 1988, pág. 9). Según un estudio realizado en el Reino Unido, las sindicalistas que desempeñaban puestos de responsabilidad a tiempo completo trabajaban una media de 50,4 horas a la semana, y las mujeres con cargos en la ejecutiva nacional dedicaban a su labor un promedio de 63,6 horas semanales (Heery y Kelly, 1989, pág. 199).

representantes a tiempo parcial facilitaría al sindicato la adopción de un criterio más descentralizado con respecto a tareas que desde antiguo se desempeñan en régimen de jornada completa, como por ejemplo la promoción del sindicato en la empresa ²³.

También los órganos de gobierno sindicales están cada vez más convencidos de que es preciso introducir otros cambios en sus estatutos, estructura y organización del trabajo si se pretende que aumente el número de mujeres que opten, con posibilidades de éxito, a puestos directivos. Junto a estas innovaciones, la formación para ocupar cargos de relieve seguirá desempeñando un papel determinante a la hora de influir en la decisión – en última instancia, personal – de dedicar la vida laboral a dirigir un sindicato.

4. Cambio estructural y organizativo

Los sindicatos han introducido diversos cambios estructurales y orgánicos que podrían motivar a las mujeres para aspirar a puestos directivos. Básicamente, estos cambios pueden agruparse en las siguientes categorías: a) asambleas periódicas de mujeres; b) reforzamiento de los comités de la mujer o en pro de la igualdad de oportunidades y de trato; c) institución de secciones dedicadas exclusivamente a la mujer o habilitación de cargos que se ocupen de cuestiones relativas a la igualdad; d) reserva de plazas en los órganos de gobierno y administración; e) garantías de representación proporcional y otros cambios de la normativa electoral; f) nuevas fórmulas de gestión de la actividad económica del sindicato, y g) educación obrera.

a) Asambleas periódicas de mujeres

Las asambleas de mujeres constituyen una tradición sindical de hondo arraigo, pero en muchas organizaciones la institucionalización de estas reuniones organizadas con carácter fijo y vinculadas a conferencias generales es un fenómeno más reciente. El Consejo Australiano de Sindicatos y la Federación Norteamericana del Trabajo-Congreso de Organizaciones Industriales (AFL-CIO) atravesaron por tempranas y positivas experiencias en la organización de asambleas de mujeres en el marco de conferencias generales. En la actualidad, las federaciones sindicales de Alemania, Irlanda, Nueva Zelanda y Suiza también programan de forma regular una asamblea de mujeres antes de su congreso general.

Las propuestas de reforma de las estructuras sindicales para fomentar la participación de las mujeres en los comités ejecutivos surgen, por lo general,

²³ La campaña de estructuración orgánica en materia de promoción que tuvo lugar en la Universidad de Yale (Estados Unidos) para convencer a los empleados y técnicos de la institución de que se hiciesen representar por un sindicato, ejemplifica un planteamiento muy descentralizado en ese campo que involucra a gran número de mujeres con dedicación a tiempo parcial. Véase Feldberg, 1987, pág. 319.

de ideas alumbradas en las asambleas de mujeres y que luego cobran cuerpo en las conferencias generales. Además, esas asambleas facilitan a las delegadas una valiosa experiencia sobre las normas de actuación y métodos del sindicato que puede infundirles más seguridad a la hora de tomar la palabra en los congresos generales y reportarles provecho en otras tribunas sindicales. Las asambleas de mujeres también facilitan el análisis de aspectos parciales de cuestiones de interés general para el sindicato, como el cambio tecnológico, que afectan singularmente a la mujer debido a la discriminación por razones de sexo que priva en el mercado de trabajo ²⁴.

Las asambleas de mujeres organizadas por los secretariados sindicales de ámbito regional e internacional también deparan útiles oportunidades para que las militantes de sindicatos nacionales intercambien experiencias y observaciones acerca de cuestiones estratégicas (Ledwith y colaboradores, 1990, pág. 118). En abril de 1991, la CIOSL reunió a mujeres sindicalistas de más de setenta países. Los secretariados profesionales internacionales de diversos sectores industriales han organizado encuentros similares ²⁵. Una buena coordinación de las fechas de las asambleas de mujeres también puede influir en el porcentaje de delegadas que asistan a los congresos que se celebran periódicamente. En vez de costear dos viajes por separado, el comité ejecutivo del sindicato puede optar por enviar a la misma persona a ambas reuniones.

b) Comités de la mujer y comités de igualdad

La creación de un comité en el seno del entramado sindical – por lo común un comité permanente que se encarga de los asuntos de la mujer o de los relativos a la igualdad de oportunidades y de trato, e incluso de unos y otros – es la fórmula institucional más generalizada para satisfacer la exigencia de prestar mayor atención a las necesidades de la mujer. Todo intento de analizar estas fórmulas topa con la dificultad inherente a la diversidad de sus funciones, régimen jurídico, peso político y grado de financiación. Para ser efectivo, un comité precisa de un respaldo económico suficiente, que no siempre recibe (CIOSL, 1991b, pág. 9), y de una fuerte trabazón con los órganos decisorios convencionales del sindicato. Hecha esta salvedad, la proliferación de comités de mujeres en unos casos – fenómeno reciente, dicho sea de paso – y su perdurabilidad en otros parecen atestiguar su utilidad. Los comités constituyen una tribuna desde la que plantear cues-

²⁴ En Alemania, por ejemplo, la asamblea periódica de la mujer en el seno del DGB siempre aborda una cuestión general de actualidad, «Die Bundesfrauenkonferenzen des DGB» (Las asambleas sindicales de la mujer de la DGB), en *Frauen und Arbeit*, 1989, 4-7, pág. 28.

²⁵ La Unión Internacional de Trabajadores de la Alimentación y Ramos Afines (UITA), por ejemplo, celebró un seminario regional de mujeres inmediatamente antes de su Conferencia regional africana, prevista para agosto de 1990; las participantes en el seminario asistieron a esta última disponiendo ya de recomendaciones sobre una serie de puntos que fueron luego adoptados por la conferencia regional («IUF Regional women's seminar in Africa», en *Women at Work* (Ginebra), diciembre de 1990, pág. 4).

tiones relativas a la mujer en el seno del sindicato, a la vez que deparan a las sindicalistas con responsabilidades directivas la oportunidad de adquirir experiencia en los asuntos sindicales. El NZCTU informa de que en el último decenio se ha producido un notable crecimiento del número y variedad de órganos y comités de la mujer en el ámbito de sus sindicatos fundadores ²⁶.

Los comités de mujeres se están generalizando tanto en los países en desarrollo como en los industrializados (CIOSL, 1991b, pág. 8). En América latina han sido a veces dirigentes sindicales varones quienes han creado comités de mujeres con objeto de recabar el apoyo de éstas para otras causas, pero muy pronto se han convertido también en foros de discusión de los problemas específicos de la mujer ²⁷. En ocasiones, los comités de mujeres han servido de tribuna para el intercambio de experiencias entre sindicatos. Sirva de ejemplo el caso de las seis federaciones sindicales de Costa Rica, que colaboran en los temas relacionados con la mujer a través del Comité Interfederal de Mujeres Sindicalistas ²⁸. Otros ejemplos son el Comité de Mujeres del Congreso Sindical del Caribe, que celebró su primera reunión el mes de abril de 1991, y el recién constituido Comité de Mujeres de la Organización Regional Africana de la CIOSL ²⁹.

Tradicionalmente, las secciones de la mujer en Africa se han creado para «sacar el voto» en las elecciones sindicales, pero también en este terreno parece que sobrevienen cambios, pues esos colectivos terminan por adquirir identidad propia. En 1988, la OUSA, que a la sazón agrupaba a setenta y dos organizaciones de cincuenta y un países, convocó una reunión de su Comité de la Mujer para elaborar un programa de actuación destinado a impulsar la participación femenina (OIT/OUSA, 1989, págs. 1, 15 y 45; Shettima, 1989). En algunos de estos países, los comités de mujeres son el elemento propulsor de actividades generadoras de ingresos que a su vez suponen incentivos económicos a la participación y ayudan a robustecer la economía del comité ³⁰.

²⁶ Carta de P. Sarr, funcionario al cargo de las relaciones laborales del NZCTU, 17 de agosto de 1990. En fecha muy reciente, el Consejo Japonés de Federaciones de Trabajadores de la Metalurgia creó un comité de la mujer para promover los intereses de la misma en ese sector (*FIOM Nouvelles* [Ginebra, Federación Internacional de Trabajadores de la Metalurgia (IMF)], 1991, núm. 2, pág. 3). Las delegaciones regionales de la IMF en la India y América latina también han renovado el llamamiento a los sindicatos miembros para que creen órganos o comités regionales en favor de la mujer trabajadora.

²⁷ M. Gogna: «Women in labor unions: Organization, practices and demands», en *Isis International and Development Alternatives with women for a New Era (DAWN): Confronting the crisis in Latin America: Women organizing for change* (Roma, 1988), págs. 33-39. En Chile, por ejemplo, se creó una sección de la mujer en el Consejo Nacional de Coordinación Sindical con miras a incrementar la participación de las mujeres en actividades de oposición al régimen de Pinochet.

²⁸ Conversación con Vilma Meza Mora, presidenta del Comité y miembro permanente de la Confederación Unitaria de Trabajadores de Costa Rica (Ginebra, 27 de junio de 1991).

²⁹ *Union women on the move*, mayo-junio de 1991, núm. 3, pág. 4, y julio-agosto de 1991, núm. 4, pág. 4).

³⁰ Comité ejecutivo de la IUF: *Item 5: Women workers' issues* (Ginebra, 1991), págs. 1-2; y carta de E. Blankson, Coordinadora Nacional de Asuntos de la Mujer, Sindicato General de Trabajadores Agrícolas del TUC (Ghana), 9 de septiembre de 1988.

En la mayoría de los países escandinavos, los comités de mujeres han sido sustituidos por comités de igualdad ³¹, que han proliferado en todas partes: en Dinamarca, por ejemplo, el número de esos comités pasó de catorce en 1985 a noventa y cinco en 1988 ³². En Suiza, la USS ha exhortado a las organizaciones miembros a crear comités de la mujer y, también, comités *ad hoc* (integrados como mínimo por un 50 por ciento de mujeres) con miras a la elaboración de un plan destinado a impulsar el aumento de mujeres con funciones directivas en el seno de la federación (USS, 1989). También en Portugal se observa esta tendencia de fortalecer el papel de los comités de la mujer; a tal efecto, la Confederación General de Trabajadores Portugueses modificó en mayo de 1989 sus estatutos para dotar de mayor autonomía a su Comité Nacional de la Mujer, cuyas componentes son actualmente elegidas por las afiliadas.

La característica más destacada de los comités de mujeres es que, probablemente, sirven de instrumento para realizaciones ulteriores. La Federación Internacional de Trabajadores de las Plantaciones Agrícolas y Similares (IFPAAW) señala que en algunos países asiáticos la creación de un comité de la mujer comporta la garantía de que su presidenta entra a formar parte del órgano de gobierno del sindicato (IFPAAW, s. f., pág. 20). El Congreso sindical malasio y el NZCTU también siguen este criterio (Ariffin, 1988, pág. 261; NZCTU, 1990). Otra muestra de los «beneficios incidentales» que deparan estos comités la tenemos en la labor de un comité provisional de la mujer en Colombia que, en última instancia, determinó la creación de un cargo fijo en una federación sindical agrícola para gestionar los asuntos relativos a la mujer (IFPAAW, s. f., pág. 11; CIOSL, 1991b, pág. 13).

Con todo, la existencia de estructuras o células autónomas entraña el riesgo de postergación tanto de las cuestiones que en ellas se abordan como de las personas que las integran. Lo sucedido en Italia con las muy activas agrupaciones de mujeres surgidas de una iniciativa en gran escala para impartir educación obrera a los trabajadores parece haber demostrado que la creación de estructuras paralelas aleja aún más a las mujeres de los centros de poder del movimiento sindical (Feldberg, 1987, pág. 315). Para obviar este inconveniente, el Congreso de los Sindicatos Irlandeses (ICTU) ha instado a establecer una concatenación directa entre los comités de igualdad de la mujer y el órgano nacional de gobierno de la federación (ICTU, 1987, pág. 10).

³¹ Finlandia constituye una excepción; véase E. Haavio-Mannila: «Finland», en Cook, Lorwin y Daniels, 1984, pág. 109. Véase también D. Gaudart y R. M. Greve: *Women and industrial relations: Framework paper and analysis of the discussions of an international symposium (Viena, septiembre de 1978)*, Research Series núm. 54 (Ginebra, Instituto Internacional de Estudios Laborales, 1980), págs. 22-24.

³² *Danish Labour News* (Copenhague), agosto de 1988, pág. 4. Un estudio reciente llevado a cabo en el Reino Unido puso de relieve que veintiséis de los treinta y siete sindicatos examinados tenían comités de la mujer o comités de igualdad; en total, ocho comités más que en 1985 (IRS, 1991, pág. 3).

c) ¿Secciones de la mujer o responsables de los asuntos de igualdad?

La eficacia de un comité de la mujer o de un comité de igualdad depende en parte del apoyo administrativo y técnico que tenga en el secretariado del organismo sindical, aspecto que a su vez denota la voluntad real del sindicato de adquirir compromisos en el plano político y económico. Las cuestiones que afectan de un modo especial a las trabajadoras requieren unos conocimientos especializados equiparables a los que exige la negociación salarial o los asuntos de seguridad y salud en el trabajo; esta afirmación es doblemente cierta cuando se trata de determinar la existencia de una parcialidad indirecta por razones de sexo en el lugar de trabajo³³. Una organización sindical con personal especializado en cuestiones relativas a la igualdad aliviará también la responsabilidad que pesa de forma automática sobre las líderes sindicales a la hora de pronunciarse sobre temas de esa índole. Por otra parte, dominan a veces resistencias de tipo ideológico a proveer puestos en función del sexo, por temor a desviarse en demasía de los principios de unidad sindical³⁴.

Existe cierta división de opiniones sobre si el apoyo del secretariado debería cobrar la forma de una sección, oficina o instituto de la mujer o bien de un departamento responsable de las cuestiones relativas a la igualdad de oportunidades y de trato en general. Las secciones específicas de la mujer tienen antecedentes históricos en muchos sindicatos, especialmente en los que las mujeres afiliadas han sido minoría. En varios países en desarrollo existen ya departamentos encargados de los asuntos relacionados con la mujer³⁵, aunque se posee escasa información sobre sus niveles de financiación y dotación de personal. Sigue en vigor el llamamiento a la creación de secciones de la mujer allí donde aún no las hay, tanto en organizaciones de carácter internacional como regional³⁶.

Algunos sindicalistas y analistas han reparado en el peligro de que este tipo de secciones marginen las cuestiones relativas a la mujer y refuercen la discriminación (Cook, Lorwin y Daniels, 1984, págs. 17-19; CIOSL, 1991b,

³³ En un estudio acerca de la «negociación sobre asuntos de igualdad», los investigadores hallaron que los comités mixtos de igualdad trabajadores-empresarios propendían a actuar aisladamente respecto de las estructuras y actividades negociadoras. Se estimó que el fracaso de las negociaciones sobre el tema se debía a la escasa o nula atención prestada a la discriminación indirecta (L. Dickens y T. Colling: «Why equality won't appear on the bargaining agenda», en *Personnel management* (Londres), abril de 1990, pág. 50).

³⁴ Esta fue la razón que se adujo para rechazar la propuesta de contratar a un organizador sindical con la misión de hacerse cargo exclusivo de las mujeres miembros de un sindicato del Reino Unido (véase Ledwith y colaboradores, 1990, pág. 123).

³⁵ Por ejemplo, en 1988 se han creado departamentos o divisiones de la mujer en federaciones sindicales de Botswana, Ghana, Kenya, Lesotho, Sierra Leona, Tanzania, Uganda, Zambia y Zimbabwe (OIT/OUA, 1989, págs. 127-157). Cf. la Federación coreana de sindicatos, que cuenta con un departamento encargado de los asuntos de la mujer (*Outline of FKTU* (Seúl, 1982), última página).

³⁶ Por ejemplo, OIT/OUA, 1989, págs. 15-19; en 1990, el Consejo de coordinación sindical sudafricano respondió a este llamado creando un programa relativo a la mujer (véase OIT, Centro Regional Africano de Administración del Trabajo (ARLAC): «Outwardly mobile activist», en *Arlac Newsletter* (Harare), junio de 1991, pág. 24).

pág. 9). La creación de estructuras o unidades autónomas puede propiciar que los sindicalistas varones se desentiendan de la mayoría de los problemas de sus compañeras de sindicato por considerarlos competencia de la sección de la mujer. La existencia de un departamento de la mujer también puede predeterminar la formación de dirigentes femeninas cuyas dotes tal vez tuviesen mejor acomodo en otro departamento del sindicato. Un estudio realizado en 1980 sobre quince grandes sindicatos de los Estados Unidos, patrocinado por la Coalición de Mujeres Sindicalistas³⁷, llegó a la conclusión de que la existencia de un departamento de la mujer no siempre constituía la fórmula idónea para promover su acceso a cargos sindicales. Los investigadores afirmaron que si la creación de un departamento de este tipo «no es más que una forma de aislar a las mujeres del núcleo donde se gesta la política y las decisiones del movimiento sindical, equivale a una promesa de equidad vacía de contenido» (Baden y Glassberg, 1980, pág. 19). Según un estudio de seguimiento realizado en 1985, algunos sindicalistas sugirieron que los departamentos de la mujer podían «desviar las energías y el influjo de las sindicalistas de la senda que conduce en derecho al poder político» (Baden, 1986, pág. 241). Este riesgo se multiplica en los casos en que las secciones de la mujer no desempeñan un papel activo en la negociación colectiva.

Por otra parte, los investigadores estadounidenses manifestaron su convicción de que si el departamento de la mujer «constituye una tribuna que centra la atención en los asuntos de la mujer y contribuye a la formación de dirigentes y a la elaboración de políticas para abordar las cuestiones de su competencia, puede convertirse en un instrumento que incorpore de pleno a la mujer en el movimiento sindical» (Baden y Glassberg, 1980, pág. 19). Al parecer, así ha sucedido en Austria y Alemania, países en los cuales las secciones de la mujer, «que en el decenio de 1970 se conceptuaban no sin cierto escepticismo como ghettos femeninos, han ... contribuido decisivamente a la ... formación de un nuevo plantel de mujeres dirigentes» (Till-Retz, 1986, pág. 252). Las divergentes valoraciones de los Estados Unidos, por una parte, y de Austria y Alemania, por otra, indican que el papel que corresponde desempeñar a una sección o departamento de la mujer en la formación de dirigentes puede ser un puro reflejo de las peculiaridades que dimanen de la situación respectiva de cada sindicato.

La solución de compromiso alcanzada en algunos países, como el Reino Unido, consiste en la reconversión de los antiguos departamentos de la mujer en servicios o dotaciones de personal encargados de los asuntos relativos a la igualdad de oportunidades en general³⁸. Este cambio subraya el hecho de

³⁷ Uno de los cuatro objetivos principales de la Coalición de Mujeres Sindicalistas (CIUW), creada en 1974, es «promocionar a la mujer en el trabajo y en el sindicato». La CIUW, que ha creado una eficaz red de afiliados que abarca los frentes sindical y asociativo, ejerce presión desde la cúpula, a la vez que hace que sus miembros militantes actúen e influyan desde la base (véase B. Wertheimer: «The United States of America», en Cook, Lorwin y Daniels, 1984, págs. 299-300).

³⁸ En 1988, el TUC creó un departamento de igualdad de derechos (véase B. Barber: *ILO study on the adjustment problems of trade unions in IMECs: The British experience*, documento

que los afiliados de uno y otro sexo tienen interés en mejorar la suerte de las trabajadoras. Por ejemplo, la Fédération générale du travail de Belgique (FGTB) ha preferido reforzar la integración en vez de apoyarse en estructuras autónomas para gestionar los asuntos relativos a la mujer y a la igualdad de oportunidades (CIOSL, 1991b, pág. 9). Sin embargo, sea cual fuere la modalidad que se adopte, lo que realmente cuenta es disponer de recursos suficientes y trabar lazos institucionales sólidos con los órganos de gobierno nacionales y con las instancias de negociación colectiva (ICTU, 1987, pág. 10).

Resumiendo: si los comités y departamentos de la mujer y los responsables en el ámbito de la igualdad reciben suficiente respaldo económico y político, todo parece indicar que desempeñarán una importante función canalizadora hasta que la problemática particular de la mujer se integre plenamente en el conjunto de la labor y la estructura económica sindicales. Según ha expresado la CIOSL, aquéllos «son órganos necesarios, porque el movimiento sindical está aún dominado por los hombres, y de otro modo se pasarían por alto los puntos de vista e intereses de la mujer» (CIOSL, 1991b, pág. 9; Ariffin, 1988, pág. 263). Aunque la existencia de tales subestructuras autónomas siempre entraña el riesgo de que se arrumben los problemas y se margine a las personas que de ellos se ocupan, brindan a la mujer la posibilidad de participar en los asuntos del sindicato, y a las líderes en ciernes la oportunidad de adquirir una experiencia capaz de propulsarlas a una actividad de connotaciones más amplias. Todo parece indicar que esas estructuras son una condición necesaria, aunque no suficiente, para que los órganos sindicales adquieran mayor conciencia de los problemas de la mujer y las animen a impulsar su acceso a los cargos directivos.

d) Cargos reservados en los órganos de gobierno

Los sindicalistas se han ido reforzando en la idea de que son precisas medidas más radicales para corregir el desajuste entre hombres y mujeres que ocupan puestos directivos³⁹. A tal fin, uno de los cambios más importantes acometidos por los sindicatos ha sido introducir modificaciones en la reglamentación del procedimiento de selección del personal con responsabilidades directivas. Uno de los métodos más utilizados consiste en reservar deter-

elaborado para el Servicio de Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales, OIT, 1989, pág. 47). También en este país ha crecido el número de sindicatos que cuentan con mujeres o con funcionarias en régimen de dedicación completa encargadas, respectivamente, de los asuntos de la mujer o de cuestiones relativas a la igualdad en general, pasando de doce en 1985 a dieciocho en 1991 (sobre una muestra de treinta y siete sindicatos) (véase IRS, 1991, pág. 3).

³⁹ Por ejemplo, el XII Congreso de la Mujer en la DGB hizo un llamamiento a la propia DGB y a sus organizaciones afiliadas a fin de que «se adopten de una vez por todas medidas eficaces para instaurar la igualdad de oportunidades»; los delegados instaron a que se crease un sistema de cupos de tal modo que la proporción de funcionarias sindicales, con inclusión de todos los escalones, fuese del 22 por ciento en 1994 y del 40 por ciento en 1998 (DGB, 1989, págs. 16-17).

minado número de puestos en el comité ejecutivo, con derecho de voz y voto, a las mujeres sindicalistas. Esa idea de la reserva de puestos dista de ser una novedad. En el Reino Unido, por ejemplo, el TUC la practica desde 1920 (Beale, 1982, pág. 99). La CIOSL indica que, en 1990, una tercera parte de las federaciones miembros (19 de las 57 consultadas), tanto de países desarrollados como en desarrollo, tenían al menos un puesto reservado para mujeres en sus comités ejecutivos⁴⁰. En los sindicatos donde el número de afiliadas es muy minoritario, el expediente de los puestos reservados puede ser la única fórmula para que la mujer tenga representación en la ejecutiva.

Algunas organizaciones sindicales reservan a la mujer varias plazas en el comité ejecutivo, como el Consejo Australiano de Sindicatos (tres puestos)⁴¹, el Congreso de Sindicatos Canadiense (seis puestos) y los Congresos de Sindicatos Obreros del Reino Unido (doce puestos) y Escocia (diez puestos, que hasta hace poco eran sólo tres (IRS, 1991, pág. 3; CIOSL, 1991b, pág. 3)). Por debajo del nivel de federación también se da la reserva de puestos a mujeres, si bien con mucha menos frecuencia: en Ghana, por ejemplo, la Unión General de Trabajadores Agrícolas pasó recientemente de dos a cuatro puestos reservados a mujeres en su ejecutiva⁴². Sin embargo, las organizaciones sindicales han optado sistemáticamente por ampliar en uno o varios puestos el cupo en principio reservado a las mujeres, pues prefieren dar mayor cabida al órgano de gobierno que tener que adoptar la medida, políticamente impopular, de desplazar a un miembro varón. Cuando no es posible ampliar los comités ejecutivos, cabe el recurso de reservar a las mujeres las vacantes que se produzcan por vía natural.

Ni que decir tiene que la reserva de puestos entraña el riesgo de que las mujeres designadas por esta vía sean utilizadas como figuras simbólicas y no participen en la toma de decisiones importantes ni en los principales avatares de la negociación colectiva, en particular si han sido nombradas y no elegidas. Cuanto más reducido sea el número de mujeres en el comité ejecutivo, mayor es el riesgo de que se les apliquen los tópicos de rigor y se les confíen tareas marginales que limiten la eficacia de su gestión (Kanter, 1980, pág. 319). También puede suceder que las titulares de estos puestos queden

⁴⁰ A saber: ACTU, Australia; OGB, Austria; FGTB, Bélgica; BFTU, Botswana; ONSL, Burkina Faso; CLC, Canadá; CTC y FUTD, Colombia; CNTD, República Dominicana; FTUC, Fiji; CFDT, Francia; TUC, Reino Unido; GTUC, Guayana; Histadrut, Israel; CISL, Italia; FKTU, Corea; MTUC, Malasia; NZCTU, Nueva Zelanda; y TUCP, Filipinas (CIOSL, 1991b, pág. 9). Pueden encontrarse otros ejemplos en OIT, 1990, págs. 70-74. A partir del mes de abril de 1991, la UIL italiana reserva un puesto más a las mujeres (CIOSL, 1991a). En 1990, la Conferencia Regional Africana de la IUF (UITA) aplicó una decisión anterior de añadir un puesto reservado a la mujer en el Comité regional africano, tras la iniciativa adoptada en 1989 de reservar seis nuevos puestos para mujeres en la ejecutiva de la IUF (*Women at Work*, diciembre de 1990, pág. 4).

⁴¹ Además, figuran en ese órgano cuatro mujeres representantes de varios ramos industriales (carta de M. Ferguson, presidente de la ACTU, 15 de junio de 1990).

⁴² Conversación con Kathini Maloba-Caines, coordinadora regional de la mujer africana del HPAAW, 24 de mayo de 1991; carta de 18 de octubre de 1988 de E. Blankson, de la Federación de Trabajadores Agrícolas del TUC (Ghana), apéndice, pág. 2.

confinadas a los asuntos de la mujer, concediéndoles escasas oportunidades de ampliar su experiencia en asuntos de orden más general. Esta circunstancia habla claramente de la necesidad de instaurar otros métodos de trabajo en el sindicato, como el de que los cargos experimentados acudan a las negociaciones acompañados de funcionarias sindicales todavía bisoñas en estas lides, para una formación práctica en situaciones reales.

Sin embargo, cuando la reserva de puestos en los órganos de gobierno y administración va unida a otras medidas de apoyo, se produce un efecto acumulativo muy estimable, como atestigua el caso de la NUPE en Gran Bretaña, un sindicato miembro del TUC en el que dos tercios de los afiliados son mujeres. Antes de 1975, cuando la NUPE decidió crear puestos reservados para las mujeres en los comités directivos de ámbito nacional y regional, nunca mujer alguna había formado parte del órgano de gobierno nacional. En 1984, el Consejo ejecutivo nacional estaba integrado por diez mujeres, cinco elegidas por el sistema de cuota y cinco por derecho propio (Till-Retz, 1986, pág. 255; Beale, 1982, págs. 99-100). La NUPE autoriza a las mujeres a permanecer en puestos reservados por espacio de cuatro años, transcurridos los cuales deben concurrir a las elecciones generales del sindicato para continuar en el cargo (IRS, 1991, pág. 3). También en otros entes sindicales se da el caso de mujeres que empezaron ocupando puestos reservados y que posteriormente fueron elegidas en las urnas (CIOSL, 1991b, pág. 13). Otro tanto ha ocurrido en el Congreso de Sindicatos Canadiense (CLC) y entes afiliados, que han pasado por una experiencia similar, es decir, un incremento de la representación femenina mediante el sistema de puestos reservados, unido al aumento gradual de mujeres sindicalistas que han ganado plaza en unas elecciones para proveer vacantes en los órganos de gobierno. Esther Kostel, vicepresidenta de la Confederación Noruega de Sindicatos, señala: «El régimen de cuotas ha tenido por efecto aumentar la representación de la mujer, incluso en órganos sindicales en los que no se ha introducido un sistema de esa índole»⁴³.

e) Garantías de representación proporcional y otros cambios de la normativa electoral

Otra novedad destacable, que ha incidido en el aumento del número de mujeres con cargos en las ejecutivas, ha sido la modificación del régimen estatutario electoral para introducir la representación proporcional en los órganos de gobierno, listas de candidatos y delegaciones, o en uno de estos tres componentes. Existen diversos métodos a tal efecto. En Nueva Zelanda, donde aproximadamente la tercera parte de los afiliados a los sindicatos son mujeres, éstas tienen representación asegurada en los órganos de ámbito local, regional y nacional; en 1989, las mujeres constituían el 26 por ciento de la ejecutiva del NZCTU (NZCTU, 1990; OIT, 1990, pág. 72). Los estatutos

de la Confederación de Trabajadores Mexicanos requiere que toda relación de candidatos para optar a un cargo ejecutivo incluya una lista de tres mujeres; la UIL italiana ha dispuesto que las listas de candidatos comprendan un 20 por ciento de mujeres (CIOSL, 1991b, pág. 13). En 1990, la USS suiza modificó los artículos 6, 9 y 20 (2) de su Constitución para que la representación de mujeres en las distintas delegaciones enviadas por cada sindicato al Congreso de la USS fuese al menos proporcional al número de afiliadas de las respectivas organizaciones. Destaquemos que la introducción de estas enmiendas no ha supuesto la pérdida del puesto que otorgan los estatutos a la representante del Comité de la mujer en el secretariado de la USS. En Francia, la CFDT prescribe que en toda delegación de tres o más personas enviada al Consejo nacional, una debe ser mujer. La serie de innovaciones apuntadas responde al llamamiento que lanzó en 1985 el Instituto Europeo de Sindicatos en favor de «una postura mucho más activa» para impulsar la representación de la mujer en los órganos de gobierno sindicales⁴⁴.

Tanto si se utilizan cuotas con respecto a puestos reservados o a candidaturas previstas, para que el sistema funcione debe cumplir varios requisitos. Como bien señala la USS, los objetivos de orden numérico han de ser flexibles y realistas, y aplicarse tanto vertical como horizontalmente a todos los escalones de la jerarquía sindical. El sistema de cuotas precisa el respaldo de un dispositivo de supervisión en el seno del sindicato, además del apoyo general a una política de igualdad en la organización⁴⁵.

Otro posible cambio normativo en el plano de las federaciones nacionales sería el de añadir puestos representativos de sectores que emplean a gran número de mujeres. Si bien esta fórmula no garantiza la elección de mujeres para los órganos de gobierno y administración, incrementa cuando menos las posibilidades de conseguirlo. En las principales federaciones sindicales de Australia y Canadá, por ejemplo, se ha logrado una representación más equilibrada de la mujer en sus respectivos secretariados, en parte mediante la reserva de puestos y en parte incrementando la representación de los sectores industriales con un elevado porcentaje de mujeres.

También se ha puesto de relieve que la revisión de las reglas que exigen un periodo de afiliación continuado para tener derecho a presentarse a la elección de cargos directivos puede allanar el camino a las mujeres cuyo historial de empleo tiene más posibilidades de haber estado interrumpido (Ledwith y colaboradores, 1990, págs. 120, 124; Heery y Kelly, 1989, pág. 195). El Congreso de los Sindicatos Irlandeses (ICTU) señala que la limitación del número de periodos consecutivos de permanencia en el comité ejecutivo es una forma de dar entrada a la mujer (ICTU, 1990, pág. 23).

⁴⁴ Instituto Europeo de Sindicatos: *Women and trade unions in Western Europe* (Bruselas, 1987), pág. 14; véase también *idem*: *Les actions positives en faveur des femmes en Europe occidentale* (Bruselas, 1989), pág. 3.

⁴⁵ Kaufmann: «Avec les quotes, c'est possible!», en *Revue syndicale suisse* (Berná), 1989/4, págs. 126-128.

⁴³ «Conference voices», en *Union Women on the Move*, mayo-junio de 1991, pág. 3.

Diversos estudios de carácter teórico realizados en los Estados Unidos y en el Reino Unido dan a entender que la designación otorga a la mujer más probabilidades que la nominación electoral para ocupar puestos a tiempo completo que conlleven la participación en las negociaciones colectivas; está aún por determinar si esta pauta es válida también en otros ámbitos (Heery y Kelly, 1989, pág. 195; Needleman, s. f., pág. 6). Son necesarios estudios complementarios para determinar si existen otros factores – por ejemplo, la votación secreta en vez de a mano alzada – que decanten la balanza en favor de las mujeres que concurren a las elecciones sindicales.

f) Nuevos métodos de gestión de la actividad económica sindical

Las organizaciones sindicales han introducido también modificaciones de menor entidad en las iniciativas tendentes a fomentar la participación de la mujer. Algunas innovaciones, como el cambio de horarios de los programas de reuniones o la rotación del cargo de presidente, no suponen coste alguno. Para facilitar la asistencia a las reuniones del sindicato, la atención a la infancia y el servicio de guarderías pueden organizarse en régimen cooperativo, o bien mediante una asignación financiada con cargo a las cuotas sindicales que permita a los padres pagar a la persona que suele cuidar de sus hijos. Una encuesta de cien secciones locales del Reino Unido puso de manifiesto que las innovaciones más comunes han consistido en ajustar la hora y lugar de las reuniones y en sufragar el pago de un «canguro» o dispensar servicios de guardería en los locales del sindicato (IRS, 1991, pág. 4). Se ha estimado que contemplar el problema de custodia de los niños era un factor de peso a la hora de valorar la voluntad de compromiso del sindicato, en su calidad de empleador, en la tarea de fomentar la igualdad de oportunidades para la mujer (Heery y Kelly, 1989, pág. 200; DGB, 1989, pág. 17). La CIOSL ha instado a sus miembros a redactar los textos y documentos en un lenguaje neutro, aplicable por igual a uno y otro sexo, como medida suplementaria para crear un entorno sindical en el que la mujer se sienta más a gusto (CIOSL, 1991b, págs. 16-17). Esta propuesta se extiende también al material gráfico, en el que es importante que aparezcan mujeres ocupando puestos directivos junto a los hombres. En el Canadá, las publicaciones de la Confederación de Sindicatos Nacionales (CSN), con sede en Quebec, precisan en una nota que en ellas se utiliza un lenguaje neutro en relación al sexo («féminisation du langage» en francés) por recomendación del comité de la mujer⁴⁶. Los locales de la organización deben ser también un lugar que no hiera la sensibilidad de la mujer, y a tal fin no deben exhibirse calendarios con desnudos, por poner un ejemplo. Estos cambios sintonizan con el comentario que hizo en fecha reciente un representante del Congreso de los Sindicatos Canadienses: «Mediante la concienciación de la diferente realidad

de la mujer, el sindicato debe cambiar y adaptarse para alentarla y contribuir a que participe cada vez en mayor número» (CIOSL, 1991b, pág. 17).

g) Educación obrera

Aunque el examen de la formación sindical cuyo objeto es contribuir a la promoción de las mujeres a puestos directivos rebasa los límites del presente artículo, es indudable que esas medidas revisten considerable importancia. En síntesis, las iniciativas de tipo formativo que aspiran a realzar la participación de la mujer en los órganos de gobierno y administración entran en dos grandes categorías: ante todo, las que apuntan a mejorar las aptitudes de la mujer a través de los cursos normales que imparte el sindicato sobre técnicas de expresión en público, tácticas negociadoras, etc., y, en segundo lugar, las concebidas para profundizar en el conocimiento de las cuestiones que afectan a la mujer en particular. En ambos casos se aspira a prepararla para ocupar puestos directivos e infundirle confianza en sí misma. En el segundo de ellos se trata de lograr, además, que los sindicalistas de uno y otro sexo acepten el liderazgo de la mujer, razón por la cual esos cursos no deberían dispensarse exclusivamente a las mujeres. En palabras de un grupo de representantes del TUCP de Filipinas, es preciso «incitar a las mujeres a ser más fuertes y enseñar a los hombres a mostrarse menos agresivos» (CIOSL, 1991b, pág. 17). Algunas organizaciones, como el Congreso de Sindicatos de Zimbabwe y la TCO de Suecia, han organizado cursos especiales sobre cuestiones relativas a la igualdad, dirigidos a funcionarios internos varones (CIOSL, 1991a). El Congreso de Sindicatos Irlandés resolvió que los cursillos de formación sindical dispensados a los funcionarios superiores con dedicación a tiempo completo debían abarcar todos los aspectos relacionados con la igualdad en el puesto de trabajo (ICTU, 1987, pág. 13).

Los cursos destinados exclusivamente a las mujeres que se imparten en Ghana, Uganda y Zimbabwe bajo los auspicios del IFPAAW, empiezan por mentalizar a las participantes acerca de su grado de instrucción y circunstancias personales antes de iniciar el perfeccionamiento de las aptitudes propiamente dicho. En uno de esos cursos, convocado en fechas recientes, dos de las asistentes se sintieron tan enardecidas transcurridos tan sólo cinco días, que aprovecharon el fin de semana para regresar a sus lugares de origen y presentarse como candidatas a los comicios sindicales; y ambas salieron elegidas⁴⁷. La Unión General de Trabajadores Agrícolas de Ghana informa de que casi todas las mujeres que se presentaron a las elecciones al Consejo Ejecutivo (Secretariado) General habían sacado buen provecho del programa de formación sindical patrocinado de consuno con la IFPAAW⁴⁸. El Consejo Sindical del Commonwealth considera que uno de los principales objetivos de

⁴⁷ Conversación con Kathini Maloba-Caines de la IFPAAW, 24 de mayo de 1991.

⁴⁸ Carta del 18 de octubre de 1988 de E. Blankson, Unión General de Trabajadores Agrícolas del TUC (Ghana), apéndice, pág. 3.

⁴⁶ CSN: *Code des règles de procédure* (ed. de 1984-1986).

sus cursos para mujeres es reforzar la autoconfianza⁴⁹. A decir verdad, la educación obrera de los trabajadores constituye una valiosa oportunidad para superar muchos de los obstáculos personales con que topan las mujeres en su camino de acceso a responsabilidades directivas.

Toda iniciativa de formación sindical está supeditada forzosamente a los recursos económicos y al apoyo institucional que les otorga la organización. El Congreso Sindical Malasio ha empleado el sistema de cupos o contingentes para impulsar la participación de la mujer en la formación; al menos un 20 por ciento de las plazas disponibles en los seminarios de ámbito local se reservan a las mujeres⁵⁰. En Alemania, desde 1984, la DGB proporciona sistemáticamente servicios de asistencia infantil y de guardería en algunas actividades de formación con objeto de facilitar la asistencia de un mayor número de mujeres a los cursos sindicales, y en sus resoluciones ha instado a que ese tipo de servicios se haga extensivo a todas las iniciativas de la DGB⁵¹.

5. Conclusión

La incorporación sin reservas de la mujer a los órganos decisorios de las organizaciones sindicales sigue siendo una asignatura pendiente. Conscientes de esta situación, un número creciente de sindicatos ha llegado al convencimiento de que se impone una estrategia novedosa, y a tal efecto han tomado decisiones de nota para que la mujer tenga más posibilidades de acceder a cargos directivos. Por decirlo con los mismos términos que el Congreso de los Sindicatos Irlandeses, para que estas decisiones no sean letra muerta deben «sustentarse en un principio de medidas positivas, lo cual entraña la adopción obligada de iniciativas especiales que compensen los efectos de la discriminación de antaño»⁵². Una estrategia de estas características tiene que amoldarse a las peculiaridades de cada organización y centrarse en las medidas prácticas conducentes a la instauración de una política de igualdad sindical en un contexto específico de fomento de las responsabilidades direc-

tivas. La experiencia adquirida en los programas de acción positiva (correctiva) actualmente en curso puede servir, una vez adaptada a las circunstancias de cada zona, región o Estado, como modelo de actuación sindical en el mundo entero. No hace falta insistir en que todo intento coherente de incorporar a la mujer a los órganos de gobierno del sindicato debe contar con un sólido respaldo económico y político en el seno de la institución.

En el ámbito del movimiento sindical, la indignación de la mujer ante el hecho de la discriminación ha empezado a encauzarse por la senda de un cambio institucional creativo. En algunos casos, los llamamientos a un acceso más directo de la mujer a los puestos directivos ya han originado revisiones de los estatutos, reglamentos y prácticas habituales del sindicato, todo ello motivado por la clara percepción de que si las organizaciones de base sindical quieren atraer a un mayor número de mujeres a los órganos superiores de gobierno no tienen más alternativa que recurrir a métodos de trabajo novedosos, los cuales deberán tener en cuenta la experiencia vital, a menudo diferente, de la mujer, y en particular la doble carga que asume en el hogar y en el puesto de trabajo, así como la baja estima que tanto ella como los demás tienen acerca de sus verdaderas posibilidades.

Resulta alentador comprobar que el porcentaje de mujeres que ocupan cargos sindicales se ha incrementado, siquiera minimamente, en muchos países. Ello no quiere decir que su influjo sea en la actualidad más apreciable. Está por evaluar la incidencia general que entraña ese aumento de efectivos en los órganos de gobierno sobre la actividad y la manera de abordar los problemas de las entidades sindicales. Es indudable que un contingente más nutrido de mujeres en las áreas de responsabilidad denota una mayor voluntad de compromiso por parte de los sindicatos con respecto a los asuntos de especial interés para las trabajadoras. A su vez, esta actitud más favorable debería incitar a las sindicalistas a persistir en el empeño de alcanzar puestos de relieve en la ejecutiva. Con una amplia dotación de mujeres y hombres capacitados, las organizaciones sindicales estarán en mejor situación de afrontar las dificultades que les salgan al paso.

Referencias bibliográficas

- Ariffin, R. 1988. «Malaysian women's participation in trade unions», en N. Heyzer (director de la publicación): *Daughters in industry: Work, skills and consciousness of women workers in Asia* (Kuala Lumpur, Asian and Pacific Development Centre), págs. 239-266.
- Baden, N. 1986. «Developing an agenda: Expanding the role of women in unions», en *Labor Studies Journal* (Morgantown, Virginia occidental), vol. 10, núm. 3, págs. 229-249.
- y Glassberg, E. 1980. *Absent from the agenda: A report on the role of women in American unions* (Nueva York, Coalición de Mujeres Sindicalistas; ciclostilado).
- Beale, J. 1982. *Getting it together: Women as trade unionists* (Londres, Pluto).
- CIO-SI. (Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres). 1991a. «A woman's place is leading her union», en *Free Labour World* (Bruselas), núm. 5, 30 de marzo, pág. 4.
- 1991b. *A woman's place is leading her union: Full integration of women into trade unions*, documento de trabajo núm. 3, V Conferencia Mundial de la Mujer, Ottawa, 21-25 de abril.

⁴⁹ Consejo Sindical del Commonwealth: *Working for women* (Londres, s.f. [1991]). La solidez de este planteamiento contó con el aval de un estudio canadiense, el cual, refiriéndose a la formación de dirigentes sindicales en el ámbito local, recomendaba hacer hincapié en la autoconfianza y convicción al hablar más que en ahondar en los conocimientos de la administración sindical (Chaison y Andiappan, 1989, pág. 158).

⁵⁰ «Women are not cowering away from unions», en *Suara Buruh* (Kuala Lumpur), marzo de 1985, pág. 3.

⁵¹ Till-Retz, 1986, pág. 252, citando la obra *Frauen und Arbeit*, agosto de 1984; y DGB: «Von der 12. Bundesfrauenkonferenz des DGB angenommene Anträge und Entschliessungen», en DGB, 1989, pág. 17.

⁵² ICTU, 1987, pág. 2. En este sentido, la conclusión de un investigador ha sido que «desde una óptica institucional, el movimiento sindical debe oficializar su voluntad de compromiso mediante la fijación de objetivos y planes de igualdad de oportunidades en el empleo orientados a la promoción de la mujer y de las minorías a los estamentos directivos en todos los planos de la jerarquía, trátese de sindicatos a secas o de confederaciones sindicales» (Baden, 1986, pág. 248).

- Comisión de la Mujer Asiática. 1988. *Beyond labor issues: Women workers in Asia* (Hong Kong).
- Cook, A.; Lorwin, V., y Daniels, A. (directores de la publicación). 1984. *Women and trade unions in eleven industrialized countries* (Filadelfia, Temple).
- Chaison, G., y Andiappan, P. 1989. «An analysis of the barriers to women becoming local union officers», en *Journal of Labor Research* (Fairfax, Virginia), vol. X, núm. 2, págs. 149-162.
- Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) (Federación Alemana de Sindicatos). 1989. «12. Bundesfrauenkonferenz des DGB», en *Frauen und Arbeit* (Düsseldorf), págs. 8-10.
- Feldberg, R. 1987. «Women and trade unions: Are we asking the right questions?», en C. Bose, R. Feldberg y N. Sokolff (directores de la publicación): *Hidden aspects of women's work* (Nueva York, Praeger), págs. 299-322.
- Gray, L. 1988. «Women in union leadership roles», en *Interface* (Washington, DC), vol. 17, núm. 3, págs. 7-9.
- Heery, E., y Kelly, J. 1988. «Do female representatives make a difference? Women full-time officials and trade union work», en *Work, Employment and Society* (Londres), vol. 2, núm. 4, págs. 487-505.
- y —. 1989. «A cracking job for a woman — A profile of women trade union officers», en *Industrial Relations Journal* (Oxford), vol. 20, núm. 3, págs. 192-202.
- ICTU (Irish Congress of Trade Unions). 1987. *A programme for progress: Progress report to Women's Conference, 1990* (Dublin).
- . 1990. *Implementation of equality report «Programme for progress»: Progress report to Women's Conference, 1990* (Dublin).
- IFPAAW (International Federation of Plantation, Agricultural and Allied Workers). Sin fecha. *IFPAAW and women rural workers* (Ginebra).
- IRS (Industrial Relations Services). 1991. «Women still underrepresented in unions», en *Industrial Relations Review and Report* (Londres), 26 de abril, págs. 3-4.
- Kanter, R. M. 1980. «The impact of organization structure: Models and methods for change», en R. Ratner (director de la publicación): *Equal employment policy for women* (Filadelfia, Temple), págs. 311-327.
- Ledwith, S., y colaboradores. 1990. «The making of women trade unions leaders», en *Industrial Relations Journal* (Oxford), vol. 21, núm. 2, págs. 112-125.
- Needleman, R. Sin fecha [¿1988?]. «Women workers: A force for rebuilding unionism», en *Labor Research Review* (Chicago), núm. 11, págs. 1-13.
- NZCTU (New Zealand Council of Trade Unions). 1990. *Official trade union directory* (Wellington).
- OIT. 1990. *Technical background paper*. Tripartite Symposium on Equality of Opportunity for Men and Women in Employment in Industrialized Countries. Ginebra, 19-23 de noviembre de 1990 (Ginebra, doc. SEEIC/1990/1).
- /OUSA (Organización de la Unidad Sindical Africana). 1989. *African women and trade unions: Report of the Seminar on African Women and the ILO Plan of Action*. Accra, Ghana, 9-16 de octubre de 1988.
- Shettima, K. A. 1989. «Women's movement and visions: The Nigeria Labour Congress Women's Wing», en *Afrique et développement / Africa Development* (Dakar), vol. XIV, núm. 3, págs. 81-98.
- Till-Retz, R. 1986. «Unions in Europe: Increasing women's participation», en *Labor Studies Journal*, vol. 10, núm. 3, págs. 250-260.
- USS (Union Syndicale Suisse). 1989. «Congrès des femmes de l'USS des 9 et 10 mars 1989», en *Revue syndicale suisse* (Berna), núm. 4, págs. 116-117.