

ENTRE PRECARIEDAD E INCLUSIÓN: DINÁMICAS DEL EMPODERAMIENTO FEMENINO EN EL TRABAJO DEL *RETAIL* EN LA REGIÓN DE LA ARAUCANÍA (CHILE)

Matías Riquelme Brevis¹

RESUMEN

El empoderamiento femenino es un proceso activo, que comienza a través de un aprendizaje personal en el que se construyen significados propios que producen una transformación significativa (García-Cueto et al., 2015). El espacio laboral no se encuentra ajeno de esta realidad. Las mujeres, quienes se concentran en algunos sectores de la economía, muchos de ellos caracterizados por una alta incidencia de trabajo a tiempo parcial y salarios relativamente bajos, predominan en profesiones y oficios que requieren menor cualificación, al mismo tiempo que las remuneraciones más bajas se otorgan a las ocupaciones que concentran una mayor proporción de mujeres (Baron y Scuro, 2023). Contrariamente a lo que se puede pensar, existe una mayor conciencia del espacio laboral, lo cual da paso a nuevas representaciones con las que se hace énfasis en una subjetividad vinculada a la individualidad y a la libre decisión (Medina, 2021), que se presenta de forma multidimensional y reconoce la importancia del entorno cercano y colectivo de las relaciones interpersonales e institucionales desde la perspectiva de la inclusión, las cuales juegan un papel fundamental, ya que impulsan o inhiben dicho entorno (León y Batliwala, 1997). A su vez, el empoderamiento

¹ Doctor en Ciencias Sociales. Departamento de Psicología, Universidad Católica de Temuco (UCT). matiasriquelmeb@gmail.com

femenino se comprende como un proceso de transformación social que permite mejorar las capacidades de las mujeres para el progreso del sistema social en el que se desenvuelven (García et al., 2022).

Para la producción de información se desarrollaron entrevistas en profundidad individuales; se examinó la información proveniente de la aplicación de la técnica correspondiente a la fase de exploración, esto se traduce en caracterización, construcción de categorías descriptivas y construcción de subcategorías sobre las entrevistas en profundidad. En segundo lugar, la fase de profundización, en la cual se trabajó con las matrices previamente desarrolladas y aplicadas a mujeres dirigentes sindicales; aquí se analizaron y se establecieron relaciones desde cada una de las dimensiones: disciplinamiento de género y percepción de empoderamiento.

Es fundamental analizar y cuestionar los estereotipos de género en el trabajo para promover un entorno laboral más inclusivo e igualitario. La visibilización de estas dinámicas sería el primer paso hacia un cambio significativo en la percepción y distribución de roles en el trabajo. Esta perspectiva tendría como objetivo contribuir al debate de la literatura sobre las formas de explotación del trabajo femenino, así como de la autoexplotación de las mujeres tanto en los espacios productivos como reproductivos.

Por tanto, para estas dirigentes del *retail* en la región de La Araucanía, el trabajo en particular es un catalizador del empoderamiento y el desarrollo integral, permitiéndoles no solo mejorar su calidad de vida, sino también impactar positivamente en sus comunidades y en el entorno laboral.

Palabras clave: empoderamiento, disciplinamiento, *retail*, mujeres dirigentes, liderazgo.

INTRODUCCIÓN

Distintos autores(as) que han analizado las dinámicas del trabajo, y en particular la industria del *retail*, destacan la importancia de focalizar la investigación en quienes trabajan en el área, dados los cambios que este ha traído mediante múltiples procesos de

modernización en la sociedad contemporánea (Stecher et al., 2020; Stecher y Godoy, 2024), especialmente debido a la neoliberalización económica y la tecnologización en los lugares de trabajo. En efecto, la fabricación de alta tecnología presenta una composición ocupacional muy diferente a la tradicional, ya que:

se organiza en una estructura bipolar en torno a dos grupos predominantes de tamaño más o menos similar: de un lado, una mano de obra altamente cualificada, basada en la ciencia y la tecnología; de otro, una masa de trabajadores no cualificados que participan en el montaje rutinario y en las operaciones secundarias (Castells, 1998, p. 35).

En términos territoriales, el presente estudio se desarrolla en Temuco, ciudad capital de la región de La Araucanía, Chile. Se trata de una de las regiones con mayor crecimiento poblacional en las últimas décadas: su expansión urbana se expresa en un aumento del 61,2 % de las viviendas y del 32,7 % en la cantidad de habitantes entre los años 1982 y 2017 (Observatorio Social, 2022). Según la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional, CASEN (Observatorio Social, 2022), la tasa de pobreza en La Araucanía alcanza el 11,6 %, ubicándose muy por encima de la pobreza nacional, que llega a un 6,5 %; mientras que la pobreza multidimensional, que refleja las múltiples carencias en las áreas de educación, salud, trabajo y seguridad social, vivienda y entorno, y redes y cohesión social, alcanza un 19,8 % en la región.

En términos de actividad económica, el Boletín de Coyuntura Económico y Social, dependiente del Observatorio Económico Social de la Región de La Araucanía, Universidad de la Frontera, señala que el comercio y la industria son respectivamente los sectores de peor desempeño desde el segundo trimestre de 2022 a la fecha, registrando caídas en su actividad en cada uno de los cinco últimos trimestres, lo que evidencia la fuerte pérdida de dinamismo de estos dos sectores que son clave para La Araucanía en términos de actividad y empleo. Es así como, para el segundo tercio de 2023, el comercio y la industria regionales anotaron variaciones interanuales de 9,1 % y 7,3 % respectivamente (Ramírez, 2023).

En relación con las diferencias laborales de género, y a partir de los relatos de las propias trabajadoras recogidos en las entrevistas del presente estudio, emergen las problemáticas asociadas a la división salarial, las condiciones de desigualdad, la brecha en las remuneraciones, situaciones de acoso y abuso de poder en relaciones de género, así como estereotipos respecto a tareas o áreas propias de las mujeres por atributos asignados preferentemente al género femenino (cajeras, aseo, línea hogar, menaje, entre otros).

La división sexual del trabajo se desprende de «experiencias vivenciadas por las mujeres y las dificultades relacionadas con la doble jornada laboral, las tareas de cuidados y los puestos peor remunerados» (Estermann, 2021, p. 3). Ello tiene como característica la asignación prioritaria de los hombres a la esfera productiva con un valor superior; por el contrario, las mujeres son relegadas en la esfera reproductiva, con tareas de menor cuantía (Kergoat, 2002). Esta división del trabajo tendría, para Kergoat (2002), dos principios organizadores: primero, el principio de separación (hay trabajos de hombres y trabajos de mujeres); y segundo, el principio jerárquico (un trabajo de hombre «valdría» más que un trabajo de mujer) (p. 64).

En esta investigación interesa comprender el proceso subjetivo mediante el cual las mujeres dirigentes van tomando conciencia de sus particularidades como mujeres en un contexto de socialización de género diferenciado, es decir, marcado por múltiples desigualdades (género, clase, raza, edad, entre otras). Es a partir de aquí que se conforman como dirigentes en sus lugares de trabajo en general, y en los espacios sindicales en particular. Interesa relevar cómo estos procesos de liderazgos sindicales femeninos en el *retail* impactan en las vidas de las mujeres dirigentes (cambios en las dinámicas de género en sus vidas personales y en el hogar), así como al interior de la organización sindical y en la acción colectiva. La inclusión socio-laboral de la mujer, aunque le permite seguir ganando cada vez más mayor participación en el mercado productivo, no impide que siga siendo subrepresentada en posiciones de poder que se expresan en situaciones de liderazgo en las organizaciones en las cuales la mujer trabaja, a pesar de la preparación que esta tenga, debido en gran medida a la carga de sus responsabilidades familiares.

Los procesos de liderazgos sindicales femeninos no solo emergen dentro del espacio laboral. Estudiar la vida cotidiana de las dirigentes sindicales mujeres del *retail* permite reconstruir los sentidos subjetivos y los puntos de vista desde los cuales interpretan y organizan su acción en el rol dirigenal. Entendemos para los intereses del presente escrito la vida cotidiana como un campo intersubjetivo de significados y prácticas compartido con otros sujetos y, a su vez, como una realidad interpretada desde la perspectiva de los propios actores y actoras que tiene para ellos el significado subjetivo de un mundo coherente y estabilizado (Stecher et al., 2020). Por otra parte, como lo plantean Berger y Luckman (2001), la vida cotidiana es en donde estos puntos de vista se configuran, entretienen y comparten, así como la red de prácticas e interacciones simbólicas recurrentes que producen y sostienen dichos significados.

La vida cotidiana en el trabajo es, así, un proceso social en incesante movimiento, en el que se producen disputas y desplazamientos respecto a los significados y modos de interacción legitimados y normalizados, los que pueden expresar y naturalizar distintos patrones de dominación social (clase, género, entre otros), tanto como abrir espacios de reapropiación simbólica y resistencia a partir de distintas dinámicas de agenciamiento individual y colectivo de los y las trabajadores (Reguillo, 2000).

Lo que ha estado en juego en este campo ha sido la desregulación de la relación capital/trabajo, y «la redefinición de los marcos de disciplinamiento institucional y estructural de los/as trabajadores/as y de sus organizaciones» (Julián, 2017, p. 3). Para Julián (2017) es en el *retail* donde confluyen diversas experiencias que encarnan múltiples formas de precariedad, no solo supeditada al ámbito económico, sino más bien como una condición que tiende a vincularse con los aspectos psicológicos y culturales, lo que conlleva a cuestionar el papel de la incertidumbre, la inseguridad y el desamparo en sociedades capitalistas periféricas. En este sentido, se apela a la materialidad de la construcción estructural de la vida de las trabajadoras del *retail* y cómo se reproducen condiciones culturales de una sociedad global neoliberal y, a su vez, desde otra perspectiva se puede apreciar que estos espacios se han transformado también en

formas de acceso a servicios y bienes impensados para aquellos que viven al margen de la lógica propia de un país centralizado a escala regional y nacional, como es el caso chileno.

Por otra parte, el empoderamiento femenino es un proceso activo, el cual comienza a través de un aprendizaje personal en el que se construyen significados propios que producen una transformación significativa (García-Cueto et al., 2015). La industria ha actualizado los modelos de feminidad tradicionales, pues las antiguas representaciones vinculadas al cuidado abnegado del otro y a una actitud pasiva dan paso a nuevas representaciones con las que se hace énfasis en una subjetividad vinculada a la individualidad y a la libre decisión (Medina, 2021), que es multidimensional y reconoce la importancia del entorno cercano y colectivo de las relaciones interpersonales e institucionales, las cuales juegan un papel fundamental, ya que pueden impulsar o inhibir dicho entorno (León y Batliwala, 1997).

Para Aceves (2019), el empoderamiento femenino sería la respuesta para combatir la brecha de género y lograr el crecimiento económico. Este autor enfatiza que el género es una construcción simbólica establecida sobre los datos biológicos de la diferencia sexual, no obstante, la economía y la política —mediante leyes y aspectos sociales— también abonan a la construcción del género. El género produce un imaginario social con una eficacia simbólica sobre las concepciones sociales y culturales respecto a la masculinidad y la feminidad, donde los papeles cambian según el lugar o el momento.

No obstante, mujeres y hombres, por igual, son los soportes de un sistema de reglamentaciones, prohibiciones y opresiones recíprocas (Lamas, 2015). Además, en el debate acerca del papel de los ingresos de las mujeres como un mecanismo de empoderamiento es relevante el cuestionamiento sobre la correlación con el nivel de ingreso, es decir, resulta controversial si un ingreso que es insuficiente para la adquisición de bienes fundamentales tiene el potencial de convertirse en mecanismo de empoderamiento (Pacheco y Díaz-Rincón, 2022).

DISEÑO METODOLÓGICO

En términos metodológicos, la investigación se basa en un estudio cualitativo de carácter descriptivo con fines comprensivos, orientado a analizar el proceso de liderazgos sindicales femeninos en el *retail* a partir de la percepción de empoderamiento y disciplinamiento. Se busca obtener datos particularmente a través de entrevistas en profundidad. Esta metodología no es ajena a los estudios sobre dirigentes sindicales del *retail*, tal como muestra la evidencia empírica, (Guerra-Arrau y Calquín, 2021; Martinic y Stecher, 2020; entre otros) lo que permite desentrañar la investigación desde las voces de quienes vivencian esta realidad.

De acuerdo con los objetivos y el interés en un enfoque cualitativo, el estudio se centra en comprender e interpretar la realidad del *retail*, particularmente el rol y evolución de las mujeres dirigentes sindicales, según como es entendida por sus protagonistas (Ruiz, 1996; Salinas y Cárdenas, 2009). Por lo tanto, el diseño de investigación corresponde a un estudio descriptivo con fines comparativos e interpretativos. El carácter descriptivo se relaciona con los objetivos de identificar y caracterizar los discursos, prácticas y escenarios de la cultura del *retail*, y con aquellos aspectos relacionados a la incorporación, adaptación y tensiones asociadas a la participación de las trabajadoras en su rol dirigencial y la jornada laboral. El carácter comparativo se refiere a identificar semejanzas y/o diferencias entre las perspectivas de las trabajadoras, trabajadores y dirigentes mujeres. Por último, el carácter interpretativo contempla comprender en un sentido holístico las distintas dimensiones de la cultura del *retail* y los aspectos no observables que tensionan la relación mujer-empleo y rol dirigencial.

Las dimensiones sobre las cuales se trabajó para el desarrollo metodológico son:

1. Dimensión cultural, releva los principales aspectos de herencia sistémica y familiar por parte de las participantes de la presente investigación.
2. Dimensión social, apunta a la comprensión de los fenómenos desarrollados en la presente investigación.
3. Dimensión material, la expresión en torno a las problemáticas socioeconómicas del problema de la presente investigación.

Técnica de recolección de información

Se desarrollaron entrevistas en profundidad individuales, las cuales presentan un grado mayor de flexibilidad, debido a que parten de preguntas iniciales que pueden ajustarse a la dinámica de las entrevistas. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos y motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos (Díaz, 2013). En las entrevistas se elaboró una pauta que incluyó preguntas abiertas orientadas a comprender las siguientes dimensiones: empoderamiento y disciplinamiento de género.

Las participantes son ocho mujeres dirigentes sindicales de tiendas y de organizaciones intermedias del *retail* (en adelante DSR) que pertenecen a diferentes cadenas de supermercados, tiendas de mejoramiento para el hogar y por departamento, cuyos sindicatos asociados resultan relevantes en cuanto a su número de afiliados en la región de La Araucanía (Chile), comunas de Temuco, Padre las Casas y Carahue, todos ellos agrupados en una orgánica común que se define como la Federación Nacional De Sindicatos del Retail (de aquí en adelante FESIR). Algunas características relevantes sobre los criterios de inclusión son: dirigentes sindicales de tiendas del *retail* de las comunas Temuco, Padre las Casas y Carahue; dirigentes a nivel de la FESIR en la región de la Araucanía; y que tuvieran al menos un año de experiencia en algún cargo sindical.

Se utilizó un muestreo intencional no probabilístico de tipo bola de nieve que se define como «una técnica para encontrar al objeto de investigación. En la misma, un sujeto le da al investigador el nombre de otro, que a su vez proporciona el nombre de un tercero, y así sucesivamente» (Atkinson y Flint, 2001, p. 3). En todo momento en el desarrollo de la investigación se veló por resguardar la integridad de las participantes del estudio. En este sentido, se contempló declarar que los datos almacenados serían solo observados y analizados por el investigador, además de mantener el anonimato de cada una de las participantes, resguardando que los datos solo fueran utilizados para fines investigativos y no en contra de las participantes o que se tradujeran en la vulneración de sus derechos a la privacidad de la información.

Resulta necesario precisar que no hubo retribución económica en la participación de las dirigentes sindicales, aclarando que con sus respuestas se obtendría relevante información respecto a los procesos de liderazgos sindicales femeninos en el *retail* a partir de las transformaciones personales, familiares y laborales que experimentan las mujeres dirigentes.

Análisis de datos

El desarrollo del proceso de análisis, en primer lugar, examinó la información proveniente de la aplicación de las técnicas correspondientes a la fase de exploración, lo que se traduce en caracterización, construcción de categorías descriptivas y construcción de subcategorías sobre las entrevistas en profundidad para las dimensiones percepción del empoderamiento y disciplinamiento de género. En segundo lugar, la fase de profundización, en la cual se trabajó con las matrices previamente desarrolladas y aplicadas a mujeres dirigentes sindicales.

Una vez establecido el análisis de la matriz, se analizan cada una de las categorías desde la conceptualización que arrojan las subcategorías; estas últimas se definen y se reducen, con lo que la categoría se vincula a cada una de las dimensiones.

Los datos recogidos permiten obtener una mirada general del fenómeno de ser mujeres con un rol de dirigente sindical, según las trabajadoras que forman parte de la muestra. A partir de la matriz de desarrollo, construida a partir de las categorías descriptivas, es posible identificar la emergencia de categorías axiales (Simons, 2009). De esta forma, resulta posible alcanzar la definición del liderazgo de las mujeres dirigentes sindicales en el *retail*.

RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN: DISCUSIÓN Y ANÁLISIS

Esta sección observa la importancia del rol de las mujeres en la dirigencia sindical, destacando cómo su participación ha permitido una mayor representatividad ante los empleadores y ha propiciado un cambio en la discusión de problemáticas de género.

A través de su liderazgo, las mujeres han transformado no solo su posición en el ámbito laboral, sino también las dinámicas familiares y sociales, fomentando el apoyo mutuo y la resolución de conflictos desde sus experiencias compartidas.

Las mujeres dirigentes han señalado que su participación en los sindicatos les otorga una voz y una representación más efectiva frente a los empleadores:

igual cambia tu perspectiva de trabajo, o sea, sí, sí, como te digo, eres voz de las demás personas, entonces eso te hace ser diferente, no que te sientas importante, pero si te da un poco más de importancia para poder pedir cosas o qué sé yo hablar con la empresa, todo eso, gestionar cosas, siempre un sindicato va a tener más voz y voto (dirigente sindical *retail* 3).

Este rol les permite abogar por sus derechos y los de sus compañeras, asegurando que las preocupaciones y necesidades específicas de las mujeres sean escuchadas y atendidas en el ámbito laboral. Al respecto, Jódar et al. (2016) señalan:

tenemos que tener en cuenta la existencia de factores transversales, en los que la estructura, la propensión individual y las oportunidades organizativas pueden o no coincidir, contribuyendo a la variación de los resultados de representación; por ejemplo, el territorio y las variables demográficas (p. 21).

Las variables de género y edad cobran gran importancia en la presente investigación, al hablar de mujeres que representan intereses distintos a los tradicionalmente planteados por los sindicatos del *retail*.

Al asumir roles de liderazgo en los sindicatos, las mujeres han comenzado a discutir abiertamente las problemáticas de género que históricamente han sido ignoradas o minimizadas:

yo creo que más que nada porque igual hay varias dirigentes mujeres, como que se respetan más el género ahora de mujer, yo creo que está más incluido, como que no se margine tanto el tema de que tú eres mujer, para llevar un cargo (dirigente sindical *retail* 3).

Este cambio de perspectiva ha permitido cuestionar y desafiar conductas que antes eran consideradas naturales, promoviendo un ambiente de trabajo más equitativo y justo.

La actividad productiva ha sido desarrollada por los seres humanos históricamente como fuente de dominación, y además es considerada un elemento de identidad personal y social, ya que tendría un valor adicional al principio material, en cuanto sería una fuente de vinculación y socialización. Por tanto, el rol históricamente masculino dado con relación al trabajo ha perpetuado un modelo, según el cual, para los varones el trabajo es un dispositivo central que los socializa en el papel de proveedores para «mantener una familia» (Lagarde, 1992). Esta situación les permite tener control del mercado de trabajo, al ubicarlos en puestos de dirección y liderazgo a través de la creación de redes y pactos laborales. Las relaciones de poder hicieron de este ámbito un espacio eminentemente masculino, pero en las últimas décadas esto ha ido cambiando con la inserción de la mujer a roles más determinantes dentro del trabajo. Desde la perspectiva de la inclusión (Baron y Scuro, 2023), las políticas de inclusión laboral pueden modificar la persistente y desigual división sexual de trabajo y contribuir en el cambio de patrones culturales que asocian a hombres y mujeres a ciertas tareas y sectores, cuestión que se replica en el espacio del comercio minorista, el cual se ha ido modificando según el propio discurso de las dirigentes sindicales, pues ellas también asumen responsabilidades dirigenciales.

La transición de mujeres sumisas, dedicadas exclusivamente a las labores domésticas, a líderes en el ámbito sindical y toma del espacio público, ha tenido un impacto significativo en las dinámicas familiares:

me acordé, por qué me sentí más empoderada en mi casa, con mi esposo porque no sé... habían reuniones sindicales, se hacían después del trabajo y se llegaba tarde a la casa, o el hecho de decirle «¡soy presidenta!», «¡me eligieron presidenta!» y no darle importancia [el esposo] [...] minimizarlo, eso me fue creando conflictos (dirigente sindical el *retail* 8).

Al asumir cargos dirigenciales, estas mujeres han transformado la distribución de tareas y responsabilidades en el hogar, convirtiéndose en «líderes del hogar» y promoviendo una mayor equidad en el ámbito doméstico. Esto las ha llevado a enfrentarse permanentemente a cuestionamientos de la pareja, dado el desarrollo histórico anteriormente señalado y el cómo se ha perpetuado la figura masculina como el rol proveedor, lo que con el tiempo se ha ido modificando en las relaciones domésticas:

O sea, yo no iba a cambiar mi forma de ser, porque si antes era bien sumisa, después yo ya dejé de hacerlo con él. Entonces o hasta aquí... porque fue un tiempo como crítico, pero además de ser dirigente, se juntan todos los problemas, no es que sea solamente por eso, pero no, él [la pareja] entendió que él era el errado. Así no... ahora sí que nos complementamos bien (dirigente sindical del *retail* 8).

Esto se traduce en una forma de validación de su entorno y vínculo más cercano, por tanto, de empoderamiento en su espacio de trabajo y roles dirigenciales:

el empoderamiento para mí... Se han hecho el tema de pareja, la crianza con tu hija, como fui todo eso, como lo dirías tú. A ver, yo creo que me conocí más. Me conocí yo, que yo podía. Llevar una casa, digámoslo así, como líder en un grupo, muchas, no sé, muchas cosas, muchas, muchas cosas (dirigente sindical del *retail* 2).

Para las mujeres, el trabajo tradicionalmente «se relaciona con mantener la continuidad de un modelo en el que ellas deben “cooperar y ayudar” a padres, esposos e hijos, situación que las obligaba a buscar en la actividad remunerada una salida a su situación precaria» (Lázaro et al., 2007, p. 197), cuestión que con la experiencia y el paso del tiempo ha ido cambiando en la conciencia de las dirigentes sindicales:

Yo vivía bajo su yugo y después ya no, ya no. Yo me compro lo que quiero, más autonomía, yo compro para mi casa lo que quiero, no tengo un gran sueldo ni nada. Pero si

tú me dices hace quince años atrás o veinte años atrás, tú me dices, tú me preguntas a mí, hace veinte años atrás no tenía un peso juntado estando en pareja, tú me preguntas ahora, tú sales de vacaciones con tu familia y tú tienes tu propia plata (dirigente sindical del *retail* 2).

Para Carbonell Ferrer y Sarmiento (2014), en el apoyo mutuo las personas comparten experiencia y/o necesidades; el compartir una experiencia en común y/o una misma necesidad es fundamental y es el principal punto de unión de las personas que integran el grupo, desde la premisa de que aquella persona que ha pasado por la misma situación, mejor se entiende y se ayuda. Para el caso del *retail* observamos que, entre las mujeres dirigentes, se ha comenzado a fomentar un espacio de discusión sobre dinámicas comunes y situaciones desafiantes que enfrentan en su vida laboral y personal:

cuando me fui juntando con las chicas, con los dirigentes, y todas teníamos la misma problemática al principio nos aconsejábamos entre unas con otras. En este caso me aconsejaban que tenía que empoderarme, como dice esto, de que tenía como, no sé, alzar la voz y yo no estaba haciendo nada malo con querer participar de algo que era productivo para mí, para la gente (dirigente sindical del *retail* 8).

Este apoyo mutuo ha sido fundamental para encontrar soluciones efectivas basadas en sus experiencias, fortaleciendo así la comunidad y la solidaridad entre ellas.

Percepción del empoderamiento en el retail

Este apartado explora la compleja realidad que enfrentan las mujeres trabajadoras en un contexto de presiones económicas y sueldos precarios, a través de un análisis de diferentes factores que influyen en su capacidad de empoderamiento; se exploran las limitaciones que enfrentan, así como las oportunidades que surgen con una nueva generación de trabajadoras. Se destaca la importancia del liderazgo femenino y cómo las experiencias de vida moldean su enfoque hacia el trabajo y la superación.

En cuanto al análisis y balance que hacen las dirigentes sobre la situación actual de las mujeres en el mundo laboral, se señala que las mujeres trabajadoras se encuentran en una situación complicada debido a las presiones económicas y los sueldos precarios que impactan a diario en sus entornos familiares:

Obligadamente, la mujer se ha visto en la necesidad de salir de salir de la casa a buscar trabajo, pero más allá de eso, igual de lo de lo económico también, porque hoy en día, como se ve, los sueldos son muy malos, no alcanza para nada cada día la vida está más cara. Entonces, las necesidades básicas ya no se... no se cubre con un sueldo mensual, ya tiene que salir la pareja a trabajar, y el hecho eso mismo de salir, de quitarle un poco ese protagonismo al hombre, sinceramente... Sin desmerecerlo también (dirigente sindical del *retail* 5).

Esta realidad hace que el empoderamiento sea un desafío, ya que muchas de ellas ven su trabajo como una forma de superación económica más que como una oportunidad para desarrollarse en otros aspectos. La necesidad de tomar decisiones laborales se convierte en una prioridad, lo que limita su capacidad de buscar un empoderamiento más integral.

Se identifican diversas limitaciones que afectan la participación de las mujeres en roles sindicales, factores como la crianza de los hijos, ser madres solteras y el cuidado de adultos mayores son solo algunas de las responsabilidades que asumen, lo que refleja lo extenuante de su jornada laboral:

yo lo veo aquí en la realidad solo de mi local y de mí y de mis compañeras de trabajo. Tengo compañeras de trabajo que no tienen con quién dejar a sus niños y en su mayoría son, más encima, mamá, mamá, solteras que están solas luchando con su... con sus niños y que tal vez cuida a esos niños una adulta mayor. Entonces cuesta mucho empoderarse (dirigente sindical del *retail* 4).

Estas problemáticas adicionales dificultan su involucramiento en actividades que podrían fortalecer su voz y representación en la dirigencia sindical del *retail*.

Por otro lado, las mujeres trabajadoras más jóvenes representan un cambio generacional significativo. Con una crianza diferente y una mayor conciencia sobre situaciones de acoso por parte de clientes masculinos, estas jóvenes no se dejarían amedrentar:

hoy en día veo, cuando participo de algunas reuniones, de que las chicas [jóvenes] levantan la voz y que hablan, no se callaron más. O sea, lo veo positivo. Lo veo positivo en el sentido de que de que sí, porque ahora nos hacemos notar (dirigente sindical del *retail* 8).

Para ellas, enfrentar estas situaciones se convierte en una forma de empoderarse, desafiando las normas establecidas y buscando un entorno laboral más seguro y equitativo:

gente joven con otra mentalidad, es que ya las mamás no las criaron como nos criaron a nosotros. Es distinto, es distinta. Hasta la criada saber. Yo creo, con la experiencia, no repetir, no lo sé, lo mismo, no pasar por lo mismo. Siempre le digo yo a mi hija, no pasen por lo que pasó su madre (dirigente sindical del *retail* 2).

Existe un apoyo mutuo constante que se manifiesta en la solidaridad de género. Este se expresa en la forma en que las mujeres dirigentes, a partir de su experiencia, brindan orientación y respaldo a sus compañeras. Reconocen que las trabajadoras más jóvenes enfrentan de manera distinta los problemas cotidianos, especialmente aquellos relacionados con la atención al cliente, en particular cuando se trata de clientes hombres:

A ver, hoy día en la mañana veía una colega que llega, dice pucha, el caballero me fue a gritar ahí a carnicería, me gritó en carnicería, dijo. ¿Y tú quién le respondiste? Mire caballero, si no le gusta la atención aquí, váyase. Porque él me habló con grosería y yo con grosería no respondo. No sé, ya no se dejan, yo creo que la generación de ahora no se deja humillar como se hacía antes (dirigente sindical del *retail* 2).

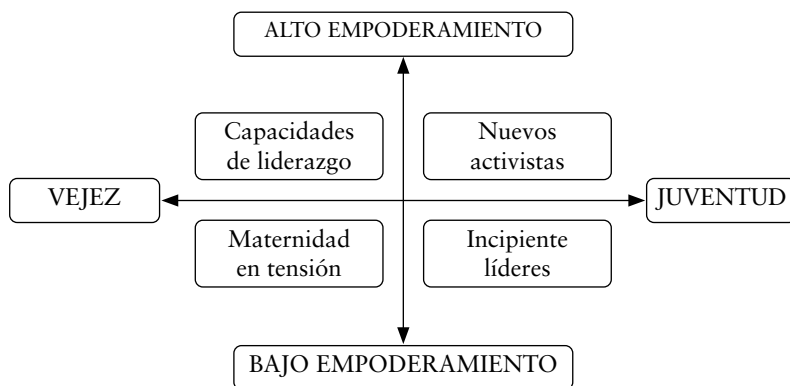
Para Menafra y Pontoni (2024), las desventajas que enfrentan las mujeres en el mercado de trabajo replican los complejos mecanismos asentados en estereotipos de género, mandatos sociales y culturales creídos y aceptados, los cuales le han asignado históricamente a

la mujer un lugar subordinado, subvalorado y secundario, tanto en la sociedad como dentro de sus familias. A pesar de esta visión, para estas mujeres dirigentes del *retail* existe una percepción generalizada de que las mujeres son más aptas para llevar liderazgos, esto producto de que a lo largo de sus vidas han asumido múltiples responsabilidades en el ámbito doméstico, como la crianza de los hijos, la cocina, la limpieza, entre otras.

Si... que tengamos la capacidad de decidir en algún momento si no lo pudimos hacer cuando éramos mamás de niños chicos, sí tengamos la posibilidad de hacerlo cuando ya no tenemos esta amarra tan grande que nos da la sociedad de que si no somos nosotros no es nadie, de hacer cosas distintas, que nos ayudan a desarrollarnos como personas, a sentirnos más plenos, a sentir que estamos aportando a esta sociedad en algo, en algo aunque sea poquitito, pero que podamos hacer cosas distintas para afuera de nuestro pequeño círculo (dirigente sindical del *retail* 6).

Esta experiencia les otorgaría habilidades valiosas que pueden ser aplicadas en el liderazgo laboral, lo que sugiere que el empoderamiento femenino no solo beneficia a las trabajadoras, sino que también puede enriquecer el entorno laboral en su conjunto: «Siento que las mujeres llevan mejor en liderazgo, puede ser por el hecho de que son mamás y que lo ven por ese lado con las personas. Porque yo he tenido administradores y no era así» (dirigente sindical del *retail* 7).

Figura 1. Desafíos de mujeres en el contexto laboral del *retail*



Fuente: elaboración propia

Disciplinamiento de género

En este ámbito se explora la multifuncionalidad de las mujeres que ocupan roles de liderazgo en sindicatos del *retail*. Esto se traduce en la intensidad del trabajo que también se revela en el flujo tenso de trabajo, en donde la cadena de actividades debe realizarse rápidamente para no interrumpir el flujo continuo de trabajo colectivo; esto quiere decir la constante y diaria interdependencia en los procesos, en este caso del *retail*. El flujo de trabajo intenso y tenso es cada vez más común en el comercio mayorista y también en el minorista, lo cual está relacionado con la forma en que estos están organizados (Durand, 2003; Souza y Mendes, 2016). El modelo de organización del trabajo del *retail* combina características de toyotismo y taylorismo que contribuyen a la intensificación del trabajo, sometiendo a las trabajadoras a limitaciones organizativas; se destacan las presiones sociales que enfrentan y cómo estas influyen en su desempeño tanto en el ámbito doméstico como en el laboral. A través de un análisis de sus discursos y percepciones, se revela cómo estas mujeres equilibran sus múltiples responsabilidades y cómo su experiencia como madres y cuidadoras les otorga confianza en su papel como dirigentes.

La multifuncionalidad de estas mujeres dirigentes sindicales está marcada por una constante presión social que las empuja a la necesidad adquirida de cumplir en distintos espacios en donde se desenvuelven. Una de las mencionadas tiene relación con la idea de ser «buenas esposas» y «buenas madres», lo que sería una interrogante cuando se enfrentan a su rol directivo y las responsabilidades constantes de este, ya que podría poner en riesgo sus relaciones amorosas:

Por esto de que la sociedad nos obliga a pensar que las mujeres tenemos que ser las mejores mamás, las mejores dueñas de casa, las mejores esposas, porque eso te dice la sociedad po. La sociedad te dice que tienes que ser la mejor mamá, la mejor esposa, que si no se te va a ir el marido si no te haces cargo de la casa, ese tipo de cosas. Entonces, cuando uno ya, después como que uno vuelve a despertar, y no me estoy quejando aquí de haber sido mamá ni nada de eso [se ríe], sino que es lo que nos toca vivir po, si eso es lo que nos toca (dirigente sindical del *retail* 6).

Esta presión se manifiesta también en la necesidad de cumplir con tareas tanto en el hogar como en el trabajo, creando un delicado equilibrio que deben mantener para satisfacer las expectativas de su entorno:

Todo esto al principio me costó, me costó mucho, pero yo creo que es por la inmadurez, por ser, haber sido mamá joven-cita. Claro que costó demasiado criar hijos, haberme casado, tener una casa, las responsabilidades que lleva con todo eso, que encierra todo eso. Porque si bien es cierto, antes de ser mamá, uno de estudiante y llega a la casita, está todo listo, no hay nada más que hacer (dirigente sindical del *retail* 8).

Y la multifuncionalidad se repite en el discurso:

Yo, por ejemplo, como trabajadora, muchas presiones, si fuera trabajadora nomás no sería tanto, pero ya el tema del sindicato ya te genera un peso extra. Tener responsabilidades en tu casa también te genera otro peso extra. Entonces, eso no es que sean una carga, pero me refiero sí es una preocupación más (dirigente sindical del *retail* 3).

En el discurso de las dirigentes con mayor edad, o aquellas que en efecto se consideran mayores producto de la crianza temprana, se observa una percepción de que consideran estar en la época más plena de sus vidas. Muchas de ellas asocian este momento con el ciclo de crianza ya finalizado, lo que les brinda una nueva libertad para hacer lo que deseen en distintos ámbitos, una suerte de liberación de la multifuncionalidad:

Ahora, si tú me preguntas como dirigente, yo siempre digo que hoy día si me miro solo como mujer y no como mamá ni como le enseñaron a uno antes que había otras prioridades, creo que esta es la época más plena de mi vida porque puede hacer uno lo que le gusta, que es este trabajo sindical, tienes más tiempo porque obviamente tus hijos ya están grandes, no dependen de ti. Entonces te da la posibilidad de desarrollar otras cosas [...]; de trabajadora yo creo que es bastante más complicado y bastante más precario en realidad es la palabra que más lo define a este trabajo (dirigente sindical del *retail* 6).

Esta etapa de la vida se convierte en un espacio donde pueden explorar sus aspiraciones y compromisos, tanto personales como profesionales, continuidad de estudios, vacaciones, o una renovación de su vida marital son características. Por otra parte, es importante mencionar que ser madres, dueñas de casa, hijas y hermanas les otorga una confianza adicional a estas mujeres en su papel como trabajadoras y dirigentes sindicales:

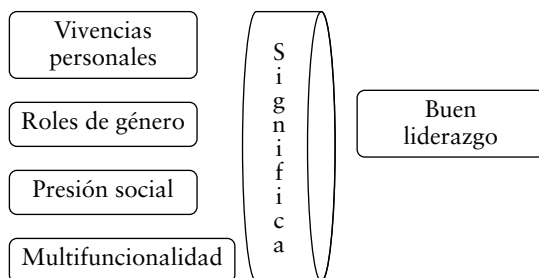
De hecho, nosotros acá, por ejemplo, hay socios o socias que nos dicen que a nosotros, igual, ser mandados por mujeres de alguna manera, ese ser es la dirigencia, igual para ella, igual, normalmente, igual, se sienten seguros porque nosotros saben el rol que nosotros tenemos, el hecho de ser dueña de casa, de ser mamá, de ser hija, de ser hermana (dirigente sindical del *retail* 5).

La experiencia acumulada en sus roles familiares les permite conectar de manera más efectiva con los trabajadores de base, fortaleciendo, para tales casos, su representación y liderazgo dentro del sindicato. A pesar de que estas mujeres señalan que no consideran su multifuncionalidad como una carga, reconocen que sí es una preocupación adicional: «sí, llegar cansada no significaba irme a acostar, era continuar. Si bien es cierto sentía gran ayuda con mi esposo o con los hijos no tanto» (dirigente sindical del *retail* 8). Esto se complementa con la idea de que:

Entonces, ya hay más paciencia y todo esto se va logrando a medida de los años, en realidad, porque es que yo creo que todas las hemos pasado por lo mismo, que el colegio, que los hijos, que el trabajo, que el marido, que la casa, pero es más que nada por eso, por la poca experiencia que se tiene, por la poca paciencia (dirigente sindical del *retail* 8).

La necesidad de cumplir con las labores domésticas, junto con sus responsabilidades como dirigentes sindicales, puede generar un nivel de estrés significativo. Sin embargo, su compromiso con ambas esferas de su vida demuestra su resiliencia y capacidad para manejar múltiples roles.

Figura 2. Auto percepción del buen liderazgo sindical



Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

Desde lo que se ha investigado, podemos señalar, entonces, que el trabajo ha sido un catalizador para el empoderamiento y el desarrollo integral de las mujeres dirigentes sindicales del *retail* en la región de la Araucanía, pues les ha permitido no solo acceder al mejoramiento de su calidad de vida, sino también impactar positivamente en sus comunidades como en su familia, en su vida social y en su entorno laboral. En este sentido, el rol dirigenzial ha dado espacio a nuevas formas de conocimientos tanto en lo formal como en lo social, promoviendo avances en las condiciones de participación social, económica y política de las mujeres, en pie de igualdad con los hombres, así como la disminución y/o eliminación de procesos de discriminación, a través de la reducción de las brechas entre los géneros en términos salariales y en términos de posicionamiento y capacidad de negociación de las condiciones de trabajo.

La participación de mujeres en el liderazgo sindical no solo representa un avance hacia la igualdad de género en el ámbito laboral en todas sus aristas —desde la visibilización de las propias necesidades de las mujeres—, sino que también se convierte en un vehículo para la realización personal y la transformación de las dinámicas de poder en sus vidas personales, cambios en las dinámicas de vinculación de pareja, crianza de los hijos y una visión más crítica de la vida, todo lo que forma parte de las nuevas dinámicas de estas mujeres.

El empoderamiento de las mujeres dirigentes sindicales es un proceso complejo que se ve influenciado por diversos factores, como la tradición masculina del movimiento sindical, la minimización laboral de mujeres, entre otros. A pesar de las limitaciones actuales, la nueva generación de trabajadoras está comenzando a desafiar las normas y a buscar un cambio significativo en su entorno laboral. Es fundamental, entonces, que las empresas reconozcan y aborden las problemáticas analizadas en la presente investigación, las cuales atañen a las dirigentes y, a su vez, a los trabajadores y trabajadoras de base del *retail*, para fomentar un ambiente laboral más justo y equitativo. La eliminación de prejuicios y el fortalecimiento del rol de los dirigentes sindicales son pasos esenciales hacia una mejor representación de los trabajadores y las trabajadoras, para así obtener una mayor satisfacción en el lugar de trabajo.

Seguir analizando y cuestionando los estereotipos de género en el trabajo se vuelve fundamental para promover un entorno laboral más inclusivo y equitativo, con la incorporación de otros aspectos propios del ser mujer dentro del desarrollo social, como la mortalidad materna e infantil, la salud, la nutrición, la educación de nuevas generaciones y la vida cotidiana. La visibilización de estas dinámicas es el primer paso hacia un cambio significativo en la percepción y distribución de roles laborales. Esta perspectiva tiene como objetivo contribuir al debate de la literatura sobre las formas de explotación del trabajo femenino, así como sobre la autoexplotación de las mujeres tanto en los espacios productivos como reproductivos, apuntando, además, a identificar las estrategias de apropiación utilizadas por las cadenas empresariales globales para expandir sus ganancias, conquistar nuevos territorios y controlar el trabajo, el flujo de bienes y la movilidad del capital (Bonanno y Cavalcanti, 2011).

El estudio de las experiencias de mujeres en el ámbito laboral revela una clara división de género en las funciones y roles que se expresan en las diversas secciones de trabajo, así como una valoración de sus habilidades que varía según el contexto. A pesar de los logros y la capacidad de liderazgo, las mujeres enfrentan desafíos significativos que pueden limitar su desarrollo profesional y su reconocimiento en el entorno laboral. Por tanto, sería fundamental seguir

promoviendo la igualdad de género y la valoración del trabajo de todas las personas, independientemente de su género, para construir un ambiente laboral más inclusivo y equitativo.

La incorporación de las mujeres trabajadoras en temáticas de inclusión social, como el caso de los roles dirigenciales, aún se encuentra condicionado y limitado por diferentes factores, tal como se pudo apreciar en los resultados de la presente investigación, siendo la existencia de la división sexual uno de los más influyentes. Aunque el Estado, a través de las políticas públicas, y el mundo privado, a través de protocolos internos, tratan de impulsar campañas para la inclusión efectiva de la mujer en el empoderamiento en roles dirigenciales, la desigualdad de género sigue en pie y con el tiempo puede generar problemas para la sostenibilidad financiera del modelo de la matriz productiva al excluir materias que se han expresado en los propios relatos de las mujeres.

BIBLIOGRAFÍA

- Aceves, R. (21 de marzo de 2019). *¿Y la igualdad de género en América Latina? El Observador (Uruguay)*. <https://www.elobservador.com.uy/nota/-y-la-igualdad-de-genero-en-america-latina--2019320174143>
<https://www.elobservador.com.uy/nota/-y-la-igualdad-de-genero-en-america-latina--2019320174143>
- Arias, J. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica*. Enfoques consulting EIRL.
- Atkinson, R. y Flint, J. (2001). Acceso a poblaciones ocultas y de difícil acceso: estrategias de investigación de bola de nieve. *Investigación Social*, 33, 1-4.
- Berger, P. y Luckman, T. (2001). *La construcción social de la realidad*. Amorrortu.
- Baron, C. y Scuro, L. (2023). Los nudos estructurales de la desigualdad de género y los desafíos para la autonomía de las mujeres en el futuro del trabajo. En M. Hueoe (Ed.), *Desigualdades, inclusión laboral y futuro del trabajo en América Latina* (pp. 65-90). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Bonanno, A. y Cavalcanti, J. (2011). *Globalization and the Time-Space Reorganization. Capital Mobility in Agriculture in the Americas*. Emerald.

- Carbonell Ferrer, C. y Sarmiento, H. (2014). *Guía para la constitución y gestión de grupos de ayuda mutua en salud mental*. Activa Mente Catalunya Asociación.
- Castells, M. (1998). *La era de la información: Economía, Sociedad y Cultura. Vol. 2, El poder de la identidad*. Alianza Editorial.
- Díaz, E. (2013). *Metodología de las ciencias sociales*. Editorial Biblos.
- Durand, J. P. (2003). Refoundation of work in the stressed stream. *Tempo Social*, 15(1), 39-58. <https://doi.org/10.1590/S0103-20702003000100008>
- Estermann, V. (2021). La división sexual del trabajo. Reflexiones desde el Feminismo Materialista Francés. *Descentrada*, 5(2), e152. <https://doi.org/10.24215/25457284e152>
- García-Cueto, E., Rodríguez, F. J., Bringas, C., López-Cepero, J., Paíno, S. y Rodríguez, L. (2015). Development of the Gender Role Attitudes Scale (GRAS) amongst young Spanish people. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 15(1), 61-68. <https://doi.org/10.1016/j.ijchp.2014.10.004>
- García, V., Cruz, E. y Mejía, C. (2022). Factores que impulsan e inhiben el empoderamiento femenino: una revisión de literatura. *Revista Reflexiones*, 101(1), 1-19. <http://dx.doi.org/10.15517/rr.v10i1.43649>
- Guerra-Arrau, R. y Calquín, C. (2021). Relaciones de reconocimiento en escenarios de trabajo feminizado. Una propuesta de ejes de análisis a partir del caso de trabajadores de la industria chilena del retail. *CU-HSO*, 31(1), 77-105. <https://doi.org/10.7770/cuhso-v31n1-art2414>
- Jódar, P., Alós, R., Beneyto, P. y Vidal, S. (2016). La representación sindical en España: cobertura y límites. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 36(1), 15-34. <https://doi.org/10.5209/CRLA.59555>
- Julián, D. (2017). Precariedad laboral y estrategias sindicales en el neoliberalismo: Cambios en la politización del trabajo en Chile. *Psicoperspectivas*, 17(1), 1-17. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol17-Issue1-fulltext-947>
- Kergoat, D. (2002). Le rapport social de sexe. De la reproduction des rapports sociaux à leur subversion. *Actuel Marx*, 2(30), 85-100. <https://doi.org/10.3917/puf.colle.2010.01.0060>
- Lagarde, M. (1992). *Identidad y subjetividad femenina*. Puntos de Encuentro.
- Lamas, H. (2015). Sobre el rendimiento escolar. *Propósitos y Representaciones*, 3(1), 313-386. <https://doi.org/10.20511/pyr2015.v3n1.74>

- Lázaro, R., Zapata, E. y Martínez, B. (2007). Jefas de hogar: cambios en el trabajo y en las relaciones de poder. *Política y Cultura*, (28), 201-224. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-77422007000200009&lng=es&tlng=es
- León, M. y Batliwala, S. (1997). *Poder y empoderamiento de las mujeres*. Tercer Mundo Editores.
- Martinic, R. y Stecher, A. (2020). Experiencias de trabajadores el retail en Chile. Aproximación desde la sociología de Dubet. *Convergencia*, 27, 1405-1435. <https://doi.org/10.29101/crcs.v27i0.11939>
- Medina, P. (2021). Empoderamiento femenino: La trampa de un feminismo domesticado. *Discurso & Sociedad*, 15(3), 588-600. <https://doi.org/10.14198/dissoc.15.3.4>
- Menafrá, M. y Pontoni, G. (2024). Sindicatos en la encrucijada: los desafíos de la inclusión de la perspectiva de género. Experiencias recientes del Sindicato Camioneros en la Argentina. *Estudios del Trabajo*, (67). <https://ojs.aset.org.ar/revista/article/view/143/228>
- Observatorio Social. (2022). *Encuesta CASEN 2022*. Ministerio de Desarrollo Social y Familia, Chile. <https://observatorio.ministeriodesarrollsocial.gob.cl/encuesta-casen-2022>
- Pacheco, L. y Díaz-Rincón, S. (2022). Participación política y democrática femenina en Colombia: Machismo, empoderamiento e igualdad de género. *Tejidos Sociales*, 4(1), 2-13. <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/tejsociales/article/view/5450>
- Ramírez, P. (2023). *Crecimiento y consumo regional La Araucanía, 2° trimestre 2023*. Observatorio Económico Y Social de La Araucanía, Universidad de la Frontera. <https://nucleocienciasociales.ufro.cl/wp-content/uploads/2024/03/CRECIMIENTO-Y-CONSUMO-REGIONAL-LA-ARAUCANIA-2%C2%B0-TRIMESTRE-2023.pdf>
- Reguillo, R. (2000). La clandestina centralidad de la vida cotidiana. En A. Lindón (Comp.), *La vida cotidiana y su espacio-temporalidad* (pp. 77-94). Anthropos.
- Ruiz, J. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Universidad de Deusto.
- Salinas, P. y Cárdenas, J. (2009). *Métodos de Investigación Social. Una aproximación a las estrategias cuantitativas y cualitativas*. Universidad Católica de Antofagasta.
- Simons, H. (2009). *El estudio de caso: teoría y práctica*. Morata ediciones.
- Souza, H. y Mendes, A. (2016). Outsourcing and «dismantling» of steady jobs at hospitals. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 50(2), 284-91. <https://doi.org/10.1590/S0080-623420160000200015>

- Stecher, A., Godoy, L. y Aravena, A. (2020). Sindicalismo y vida cotidiana en el Retail: Experiencias de dirigentes de base en Chile. *Psicoperspectivas*, 19(3), 1-11. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol19-Issue3-fulltext-2065>
- Stecher, A. y Godoy, L. (2024). Identidades laborales en la industria del retail en Chile: tramas de precarización, individualización y empresarización. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 42(1), 89-104. <https://doi.org/10.5209/crla.90791>
- Vieyra, M. y Ortega, M. (2021). Análisis del proceso de inclusión socio-laboral de la mujer: formación y capacitación para promoción-equidad de género. *Revista Conrado*, 17(81), 443-449. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000400443&lng=es&nrm=iso

