LABORA
LABORATORIO DE IDEAS "SOBRE DERECHOS LABORALES"

SIN JUVENTUD, NO HAY FUTURO SINDICAL

PARTICIPACIÓN JUVENIL Y RENOVACIÓN GENERACIONAL EN EL SINDICALISMO DEL SECTOR PÚBLICO

Ingrid Paulina Hernández Valverde
Marla Pamela Garibay Mancera
Gabriel Gutiérrez González

ÍNDICE

PARTICIPACIÓN JUVENIL Y RENOVACIÓN GENERACIONAL EN EL SINDICALISMO DEL SECTOR PÚBLICO

Palabras de presentación 4

1. Introducción

- 1.1. ¿Por qué hablar de juventud y sindicalismo hoy? 6
- 1.2. El desafío del relevo generacional en el sector público 7

2. Radiografía de la juventud en el sindicalismo

- 2.1. Datos actuales: ¿cuántos personas jóvenes participan? 8
- 2.2. Percepciones comunes: desinterés o exclusión 10
- 2.3. Barreras reales para su participación activa 11

3. La urgencia de la renovación generacional

- 3.1. Consecuencias de estructuras envejecidas y verticales 14
- 3.2. ¿Qué se pierde cuando no hay personas jóvenes en la mesa de decisiones? 15

4. Juventud y nuevas formas de liderazgo

- 4.1. Del liderazgo jerárquico al liderazgo colaborativo 17
- 4.2. Características del liderazgo juvenil contemporáneo 18
- 4.3. Cómo romper con estigmas generacionales 20

5. Estrategias para empoderar a personas jóvenes líderes

- 5.1. Formación sindical adaptada a nuevas generaciones 22
- 5.2. Mentorías intergeneracionales 25
- 5.3. Creación de comités juveniles con poder real de decisión 27
- 5.4. Reconocimiento de liderazgos emergentes 30

6. Superando estructuras rígidas

- 6.1. Reformas estatutarias para abrir espacios a la juventud 33
- 6.2. Democracia sindical y renovación periódica de cargos 35

7. Inclusión, diversidad y juventud

- 7.1. Juventud indígena, LGBTQ+, mujeres personas jóvenes, juventud con discapacidad 37
- 7.2. Asegurar la representatividad plural en los espacios sindicales 39

8. Tecnología, redes sociales y activismo juvenil
- 8.1. Herramientas digitales como canal de expresión sindical 42
- 8.2. Campañas, *storytelling* y presencia en redes 44
- 8.3. Cómo las personas jóvenes pueden marcar la agenda desde lo digital 46

9. Propuestas de acción
- 9.1. Plan de acción para sindicatos del sector público 48
- 9.2. Indicadores para evaluar la participación juvenil 50
- 9.3. Ejercicios para fomentar el diálogo intergeneracional 52

10. Conclusión
- 10.1. Juventud sindical: presente y futuro del sindicalismo 55
- 10.2. Claves para una cultura organizacional inclusiva 56

Palabras finales 59

PALABRAS DE PRESENTACIÓN

Cuando decidimos embarcarnos en la escritura de esta obra, lo hicimos con una mezcla de convicción y urgencia. Convicción, porque creemos firmemente que las personas jóvenes no solo deben formar parte del sindicalismo, sino que ya lo están haciendo —aunque muchas veces desde los márgenes, en silencio, sin reconocimiento. Y urgencia, porque el tiempo corre: el mundo del trabajo está cambiando, los derechos laborales enfrentan nuevas amenazas y, si el sindicalismo no se renueva, corre el riesgo de quedarse sin presente y sin futuro.

Este texto no pretende dar lecciones. Está construido con la escucha atenta de muchas voces jóvenes, y con la certeza de que este camino solo puede andarse en colectivo. Lo escribimos mientras seguimos aprendiendo, cuestionando y también fallando. Porque sabemos que transformar una estructura tan profundamente arraigada como el sindicalismo del sector público no se logra de un día para otro, ni desde un solo lugar.

Desde nuestras propias experiencias, hemos sido testigos de la distancia que muchas veces existe entre las estructuras sindicales tradicionales y las aspiraciones de las nuevas generaciones. Hemos escuchado frases como: "eso no es para nosotros", "el sindicato ya está repartido", "nunca nos toman en cuenta". Pero también hemos presenciado brotes de esperanza, creatividad, dignidad y rebeldía que los impulsan a seguir luchando.

Este documento nace de ahí: del deseo de tender puentes. De abrir caminos, de hacer preguntas incómodas, de proponer ideas que ayuden a que más jóvenes se animen a involucrarse y que, al mismo tiempo, los liderazgos actuales comprendan que el relevo no es una amenaza, sino una oportunidad. Que el cambio no es una pérdida, sino una nueva forma de crecer.

Sabemos que cada sindicato es distinto. Que hay contextos, historias y ritmos diversos. Por eso, esta obra está pensada como una herramienta flexible, útil para la reflexión y la acción. No trae recetas, pero sí trae preguntas que consideramos necesarias. No trae verdades absolutas, pero sí invita al diálogo y a la autocrítica.

Nos emociona imaginar este texto siendo leído por una persona joven que duda si levantar la mano en una asamblea. Por un dirigente que quiere abrir espacios reales de participación. Por un comité que se pregunta cómo integrar a nuevas generaciones sin perder su identidad. Por cualquier persona que, como nosotros, cree que el sindicalismo no es un espacio cerrado, sino un campo fértil para la transformación social.

Agradecemos profundamente a las juventudes que nos inspiran, a las personas mayores que nos han dado la mano, a quienes cuestionan desde el cariño, y a quienes insisten —una y otra vez— en que otro sindicalismo es posible. Uno más justo, más democrático, más horizontal y profundamente humano.

Firmamos esta obra con la esperanza intacta, con el compromiso de seguir construyendo colectivamente y con la certeza de que la participación juvenil no es un favor que el sindicalismo otorga, sino un derecho que transforma.

Ciudad de México, agosto 2025

D.R. (c)

Ingrid Paulina Hernández Valverde

Marla Pamela Garibay Mancera

Gabriel Gutiérrez González

INTRODUCCIÓN

1.1. ¿Por qué hablar de juventud y sindicalismo hoy?

Hablar de juventud y sindicalismo en el presente no es solo una cuestión de interés académico o una preocupación coyuntural. Es, ante todo, una necesidad estratégica para el futuro del movimiento sindical, particularmente en el sector público. Los sindicatos se enfrentan a una doble encrucijada: por un lado, el desgaste natural de sus estructuras y liderazgos tradicionales; por el otro, la irrupción de nuevas generaciones con formas distintas de ver el mundo, comunicarse, organizarse y ejercer el poder.

En muchas organizaciones sindicales del sector público, los cargos de representación siguen ocupados —en su mayoría— por personas que se formaron en contextos muy distintos a los actuales. Esto, lejos de ser una crítica a la experiencia o a la trayectoria, es un punto de partida para reflexionar: ¿están los sindicatos preparados para dialogar y trabajar con una generación que creció en la era digital, que desconfía de las jerarquías rígidas y que exige coherencia, horizontalidad y participación efectiva?

Hoy más que nunca, hablar de juventud en el sindicalismo significa hablar del presente y del porvenir. Los desafíos laborales actuales —como la precarización del empleo, el estancamiento de salarios, la sobrecarga de trabajo, la falta de reconocimiento profesional, la violencia institucional y los riesgos psicosociales— afectan directamente a las nuevas generaciones de trabajadoras y trabajadores del sector público. Sin embargo, estas mismas personas jóvenes muchas veces no se sienten identificados con el sindicato o no encuentran espacios reales para participar y transformar su realidad desde la acción colectiva.

Este distanciamiento tiene múltiples causas. Algunas son estructurales: sindicatos que se han vuelto autorreferenciales, prácticas burocráticas que desalientan la iniciativa, falta de mecanismos de formación accesibles, o una comunicación sindical que no conecta con los lenguajes y problemáticas juveniles. Otras causas tienen que ver con la forma en que históricamente se ha construido el poder dentro de muchas organizaciones, donde el relevo generacional no ha sido planeado ni impulsado de manera orgánica.

Por eso, hablar hoy de juventud y sindicalismo no es solo abrir un espacio para "escuchar a las personas jóvenes" como si fueran una minoría más, sino construir un nuevo pacto generacional que permita renovar la vida sindical desde dentro. Se trata de entender que las personas jóvenes no son solo el "futuro del sindicalismo", como se dice frecuentemente en tono de consigna, sino que son ya parte fundamental de su presente, con ideas, inquietudes y capacidades que pueden revitalizar y transformar las organizaciones desde sus cimientos.

Además, no se puede perder de vista el contexto global. En distintas partes del mundo, las juventudes están protagonizando movimientos sociales en defensa de causas urgentes:

el medio ambiente, los derechos humanos, la igualdad de género, la justicia digital, el acceso a la salud y la educación, entre otros. ¿Por qué el sindicalismo habría de quedar al margen de esas luchas si, en el fondo, todas ellas impactan en las condiciones laborales y de vida de millones de personas trabajadoras?

Hablar de juventud y sindicalismo hoy es, entonces, una invitación a reinventar la forma en que las organizaciones dialogan con sus bases, se conectan con las nuevas generaciones y se proyectan hacia el futuro. Es una apuesta por el relevo, sí, pero también por la coexistencia creativa de distintas generaciones que, juntas, puedan construir un sindicalismo más democrático, más plural y más efectivo.

Este documento nace precisamente de esa urgencia y esa esperanza: la de pensar y practicar una renovación generacional que no sea cosmética ni simbólica, sino auténtica, profunda y transformadora. Porque si algo está claro es que no hay movimiento sindical sin juventud. Y que sin renovación, el sindicalismo corre el riesgo de volverse irrelevante ante los ojos de quienes más lo necesitan.

1.2. El desafío del relevo generacional en el sector público

El sector público, en gran parte del mundo y particularmente en América Latina, atraviesa un proceso silencioso pero profundo de envejecimiento institucional. Las plantillas laborales están compuestas, en muchos casos, por personas con décadas de servicio, experiencia acumulada y un sentido del deber que ha sostenido las funciones del Estado en contextos muy adversos. Sin embargo, a la par de ese capital humano invaluable, se asoma un fenómeno que no puede seguir posponiéndose: la necesidad de construir un relevo generacional planificado, justo y estratégico.

En el mundo sindical este fenómeno adquiere matices más complejos. El sindicalismo del sector público no ha sido ajeno a la tendencia de mantenerse con liderazgos longevos y estructuras que, si bien han brindado estabilidad, también pueden llegar a convertirse en entornos poco permeables a nuevas ideas y estilos de liderazgo. La renovación no es una amenaza, sino una condición indispensable para la continuidad de los logros sindicales y la vigencia de su lucha.

El problema no radica únicamente en la edad cronológica de los liderazgos, sino en la falta de mecanismos reales para que nuevas generaciones puedan formarse, participar y, eventualmente, tomar el relevo con legitimidad. Durante años, el relevo generacional ha sido entendido como una cuestión biológica o de desgaste, cuando en realidad es un asunto político, organizativo y cultural.

Uno de los principales retos es que las personas jóvenes servidores públicos que ingresan al aparato estatal suelen encontrar sindicatos poco atractivos o que no responden a sus inquietudes. Se percibe una desconexión entre sus intereses —más vinculados con temas

como el equilibrio vida-trabajo, el reconocimiento profesional, la salud mental, respeto a derechos humanos, la sostenibilidad, el respeto a la diversidad y la transformación sindical— y la agenda sindical tradicional, enfocada principalmente en prestaciones, escalafones y seguridad laboral, que, si bien siguen siendo cruciales, requieren actualizar su lenguaje y formas de defensa.

Además, muchas personas jóvenes perciben que, dentro de las organizaciones sindicales, ascender o acceder a espacios de decisión es un proceso largo, poco transparente o directamente bloqueado por dinámicas de poder consolidadas. Esto genera frustración, apatía o, en el peor de los casos, abandono. Así, el relevo no se construye, sino que se posterga, y cuando finalmente ocurre, muchas veces es forzado, abrupto y sin el acompañamiento necesario para sostener los procesos.

El desafío, entonces, no es menor. Se trata de abrir las puertas a una transición generacional que no signifique ruptura, sino diálogo entre saberes. De permitir que los liderazgos con experiencia se conviertan en mentores y no en obstáculos. De crear condiciones para que personas jóvenes con vocación sindical puedan desarrollarse en un entorno que valore su autenticidad y les brinde responsabilidades reales.

Un relevo generacional bien diseñado en el sector público no solo asegura la continuidad de la representación laboral, sino que también introduce nuevas energías, lenguajes y perspectivas que pueden fortalecer la interlocución del sindicato con las autoridades, con la base trabajadora y con la sociedad. Porque en el mundo actual, donde todo cambia rápidamente, quedarse estático no es conservar el poder: es empezar a perderlo sin darnos cuenta.

El desafío del relevo generacional exige valentía de las dirigencias actuales, compromiso de las nuevas generaciones y voluntad colectiva para repensar la forma en que se construye el liderazgo sindical. No se trata de desplazar, sino de compartir. No de sustituir, sino de sumar. Solo así, el sindicalismo en el sector público podrá seguir siendo un actor vivo, dinámico y con capacidad real de transformación.

2. RADIOGRAFÍA DE LA JUVENTUD EN EL SINDICALISMO

2.1. Datos actuales: ¿cuántos personas jóvenes participan?

Hablar de la juventud en el sindicalismo implica, antes que nada, mirar los números. Los datos disponibles, tanto a nivel nacional como internacional, evidencian una preocupante tendencia: la participación juvenil en organizaciones sindicales es baja, y en muchos casos, tiende a disminuir. Aunque existen diferencias por país y sector, el patrón general es similar: los sindicatos envejecen más rápido que la fuerza laboral y, particularmente, que el segmento joven del empleo público.

Datos a nivel global

Según el informe *"Youth and Trade Unions: The Inclusion of Young Workers in Union Structures"* publicado por la Confederación Sindical Internacional (CSI) en 2020, la tasa de afiliación sindical entre personas jóvenes trabajadoras (definidos como personas menores de 35 años) es sustancialmente más baja que entre los trabajadores de mayor edad. En países de la OCDE, por ejemplo, el promedio de afiliación entre personas jóvenes ronda apenas el 10%, mientras que entre personas mayores de 45 años puede alcanzar el 25% o más.

Una razón clave para esta diferencia, según el informe, es que las personas jóvenes enfrentan formas de contratación más precarias, como contratos temporales o de honorarios, que dificultan la sindicalización. Aunque este fenómeno se presenta con mayor fuerza en el sector privado, también se reproduce en el sector público, especialmente en áreas como salud, educación o servicios sociales.

Datos de América Latina

En América Latina, la situación es aún más preocupante. De acuerdo con la Encuesta Mundial de Juventud y Sindicalismo realizada en 2019 por la Confederación Sindical de Trabajadores y Trabajadoras de las Américas (CSA), más del 60% de las personas jóvenes consultados no se sentían representados por sus sindicatos, y apenas un 12% ocupaba algún espacio formal de toma de decisiones dentro de su organización.

El caso de México

En el contexto mexicano, no se encontraron indicadores confiables sobre la tasa de participación de jóvenes en los sindicatos, ya sea el sector privado o el público. No obstante, nuestra experiencia nos lleva a considerar que existe una baja participación en el sector público en razón de varias explicaciones:

- Contratación eventual o por honorarios en diversas áreas.
- Falta de información sobre qué sindicato los representa o cómo afiliarse.
- Ausencia de estrategias sindicales específicas para personas jóvenes.
- Percepción negativa del sindicalismo tradicional, como algo lejano, burocrático o ajeno a sus problemas reales.

Los datos brindan una relativa claridad: la juventud está subrepresentada en el sindicalismo del sector público. Esta realidad no solo pone en riesgo la sostenibilidad del movimiento sindical a largo plazo, sino que también limita su capacidad de conectar con las nuevas generaciones de trabajadoras y trabajadores que enfrentan desafíos laborales particulares.

Para revertir esta tendencia, es necesario contar con diagnósticos precisos en cada sindicato, diseñar estrategias específicas para el sector público y abrir espacios reales de participación y liderazgo juvenil. Las cifras deben ser un punto de partida para una transformación más profunda y no simplemente un dato anecdótico.

Fuentes consultadas:

- Confederación Sindical Internacional (CSI). (2020). Youth and Trade Unions: The Inclusion of Young Workers in Union Structures.
- Confederación Sindical de Trabajadores/as de las Américas (CSA). (2019). Encuesta Mundial de Juventud y Sindicalismo.

2.2. Percepciones comunes: ¿desinterés o exclusión?

Cuando se aborda el tema de la baja participación juvenil en los sindicatos del sector público, uno de los discursos más recurrentes es el que apunta al supuesto "desinterés" de las personas jóvenes. Se les suele calificar como apáticos, poco comprometidos o ajenos a la vida colectiva. Esta idea ha sido repetida tantas veces que se acepta como verdad incuestionable. Sin embargo, basta con profundizar un poco en las experiencias concretas de personas jóvenes trabajadoras para descubrir una realidad mucho más compleja.

Lo que en ocasiones se interpreta como desinterés, es en realidad el reflejo de procesos de exclusión más sutiles pero persistentes. Para una buena parte de la juventud que ingresa al sector público, el sindicalismo se presenta como un espacio cerrado, dominado por estructuras rígidas, jerarquías difíciles de cuestionar y formas de operar que no siempre se corresponden con sus valores o lenguajes. No es que no les importe la organización colectiva o los derechos laborales; lo que ocurre es que no se sienten parte de un sistema que rara vez les habla directamente o les abre caminos de participación real.

Existe, además, un desfase entre las preocupaciones que predominan en las agendas sindicales y las que movilizan a las nuevas generaciones. Mientras los sindicatos suelen enfocarse —y con razón— en defender conquistas laborales tradicionales como la estabilidad, las prestaciones o el escalafón, muchas personas jóvenes están también profundamente preocupadas por temas como el reconocimiento a su trabajo, la salud mental, las oportunidades de desarrollo profesional, el ambiente laboral libre de violencia, la inclusión y respeto a derechos humanos, protección al medio ambiente o la posibilidad de conciliar la vida laboral con la personal. Cuando esas cuestiones no tienen eco en el discurso ni en las prioridades de los dirigentes, el vínculo se debilita.

Por otro lado, no se puede ignorar que las trayectorias laborales de las nuevas generaciones dentro del sector público están marcadas por la precariedad. La proliferación de contratos temporales, eventuales o por honorarios, limita no solo su estabilidad económica, sino también sus posibilidades reales de afiliarse, participar o incluso interesarse por un sindicato que muchas veces ni siquiera los reconoce formalmente como base trabajadora. Este tipo de exclusión institucional se traduce en aislamiento y desinformación: personas trabajadoras jóvenes que no saben a qué sindicato pueden afiliarse, que nunca han sido invitados a una asamblea, o que ni siquiera conocen los beneficios de estar organizados.

Tampoco es menor el hecho de que los espacios de toma de decisiones dentro de los sindicatos suelen estar ocupados por personas con muchos años en el cargo, o se lo van rotando entre el mismo grupo, en ocasiones con escasa voluntad de abrir paso a liderazgos emergentes. Esta dinámica no solo desalienta la participación, sino que reproduce la sensación de que la juventud es bien recibida para "apoyar", pero no para opinar, construir ni mucho menos dirigir. En este contexto, lo que se percibe como apatía es, en muchos casos, el resultado de una exclusión sostenida en el tiempo.

Por supuesto, también hay personas jóvenes que efectivamente no muestran interés en participar, pero incluso ahí cabe preguntarse por qué. ¿Qué tipo de experiencias laborales han tenido? ¿Qué saben del sindicato? ¿Cómo se enteran de lo que hace? La aversión no aparece de la nada: se construye cuando no hay una política clara de inclusión, cuando los canales de comunicación son unilaterales o cuando se insiste en que la juventud debe "esperar su turno" en lugar de invitarla a actuar desde ahora.

Romper con estas percepciones requiere un cambio de enfoque. No se trata de "culpar" a las personas jóvenes por no acercarse, sino de preguntarnos qué tan abiertos están los sindicatos a recibirlos, formarlos, escucharlos y hacerlos parte activa de las decisiones. Porque la verdadera apatía no nace del desinterés, sino del desencanto. Y el desencanto solo se revierte cuando se abren oportunidades reales para transformar las cosas desde adentro.

2.3. Barreras reales para su participación activa

La juventud enfrenta múltiples obstáculos cuando intenta integrarse de manera activa a la vida sindical en el sector público. Estas barreras no son abstractas ni se limitan a una supuesta falta de voluntad, como a veces se plantea en los discursos tradicionales. Son reales, tangibles y profundamente estructurales. Se encuentran tanto en las formas de organización sindical como en las condiciones laborales y culturales que rodean a las personas jóvenes trabajadoras. Entender estas barreras es el primer paso para removerlas y construir un sindicalismo verdaderamente inclusivo y generacionalmente diverso.

1. Precariedad laboral y figuras contractuales inestables

Una de las principales limitantes para la participación activa de las personas jóvenes es la precariedad con la que suelen incorporarse al sector público. En muchos países —México incluido—, las personas jóvenes ingresan al servicio público mediante esquemas de contratación temporal, por honorarios, en supuestas posiciones de persona trabajadora de confianza, eventuales o bajo figuras de outsourcing disfrazado. Estas condiciones les impiden, en muchos casos, afiliarse a un sindicato, ejercer derechos colectivos, o incluso saber si tienen representación sindical.

La inestabilidad laboral no solo reduce la capacidad de organizarse, sino que también genera temor. Quienes no tienen una plaza o carecen de base sindical temen represalias si se muestran activos políticamente. La participación sindical, en estas condiciones, no es una opción segura.

2. Falta de información clara y accesible

Otra barrera frecuente es la falta de conocimiento. Muchas personas jóvenes trabajadoras simplemente no saben qué sindicato están reconocidos en su dependencia, cuáles son sus derechos laborales o qué papel juega el sindicato en su entorno. Esta desinformación no es casual: en algunos entornos laborales hay opacidad deliberada, mientras que en otros, los sindicatos no cuentan con estrategias de comunicación efectivas para llegar a las nuevas generaciones.

La ausencia de espacios de bienvenida o inducción sindical cuando una persona joven ingresa al servicio público es un vacío que limita el vínculo desde el inicio. En consecuencia, muchas personas jóvenes ni siquiera se plantean participar, porque no saben cómo hacerlo ni a quién acudir.

3. Lenguajes, formas y estilos anacrónicos

Los sindicatos tradicionales han desarrollado, a lo largo de los años, formas de actuar, comunicar y organizarse que responden a otras épocas. Para muchas personas jóvenes, estos formatos resultan poco atractivos, ajenos o directamente excluyentes. Las asambleas largas, la documentación excesiva, la falta de mecanismos digitales de participación, o los discursos cargados de tecnicismos y consignas repetidas generan desconexión.

Además, la comunicación sindical muchas veces no responde a las lógicas contemporáneas: no se utiliza lenguaje inclusivo, no se dialoga con las plataformas donde está la juventud, ni se actualiza la narrativa para hablar de los temas que les importan.

4. Falta de espacios reales de toma de decisiones

Otra barrera clave es la inexistencia de espacios reales para que las personas jóvenes puedan incidir en la toma de decisiones. En muchos sindicatos, los puestos de dirección están ocupados por personas que llevan décadas en el cargo, y los procesos de renovación se perciben como cerrados o previamente determinados. Aunque se les invite a "participar", lo que se les ofrece muchas veces se limita a tareas operativas, logísticas o simbólicas, sin posibilidad de opinar, proponer o liderar.

Esta exclusión estructural genera frustración y desmotivación. La juventud no quiere ser convocada solo para hacer presencia o "acompañar", sino para transformar. Cuando eso no ocurre, muchos optan por retirarse o buscar otros espacios de organización social.

5. Reproducción de jerarquías y prácticas autoritarias

En algunos sindicatos, persisten prácticas internas que dificultan el diálogo generacional. Jerarquías rígidas, verticalismo, falta de debate interno, decisiones centralizadas y poca transparencia en los procesos son elementos que desalientan la participación activa. Para muchas personas jóvenes, estos entornos no solo son poco acogedores, sino que contradicen los valores democráticos que esperan encontrar en una organización colectiva.

Este tipo de cultura interna genera una experiencia de rechazo que puede marcar para siempre su relación con el sindicalismo. En lugar de sentirse parte de una comunidad solidaria, se encuentran en un entorno cerrado y resistente al cambio.

6. Desconfianza y estigmatización

Por último, hay una barrera cultural que no debe subestimarse: la desconfianza. Muchas personas jóvenes, especialmente en el sector público, han crecido escuchando que los sindicatos son espacios de corrupción, de simulación o de intereses personales. Esa narrativa, permea su percepción y los aleja.

Además, dentro de los propios sindicatos, a veces se estigmatiza a las personas jóvenes como "inexpertas", "impacientes" o "problemáticas". Esa mirada adultocéntrica mina cualquier posibilidad de diálogo real. Para que la juventud participe, necesita sentirse reconocida, respetada y valorada.

Es así que la falta de participación activa de personas jóvenes en los sindicatos del sector público no es un fenómeno voluntario ni casual. Responde a un entramado de barreras que deben ser identificadas, discutidas y desmontadas. No basta con invitar a la juventud a "sumarse": es necesario transformar las condiciones que han hecho que tantos se mantengan al margen.

Si se quiere construir un sindicalismo con futuro, hay que comenzar por revisar el presente. Y eso implica, entre otras cosas, escuchar activamente a las nuevas generaciones, revisar críticamente las prácticas internas y abrir con generosidad los espacios que por tanto tiempo han estado cerrados. Solo así se podrá pasar del discurso a la acción, y de la exclusión a la participación efectiva.

3. LA URGENCIA DE LA RENOVACIÓN GENERACIONAL

3.1. Consecuencias de estructuras envejecidas y verticales

En algunos sindicatos del sector público, las estructuras internas se han consolidado a lo largo del tiempo con un modelo de funcionamiento que, aunque en su momento ofreció estabilidad, hoy muestra signos claros de desgaste. Estas estructuras, en buena medida, están compuestas por liderazgos que han por muchos años al frente de las decisiones, y cuyas prácticas —más allá de sus buenas intenciones— se han vuelto rígidas, poco receptivas al cambio y desconectadas de las inquietudes y realidades de las nuevas generaciones.

Este fenómeno no es exclusivo de un país ni de un solo sector. Lo podemos observar en distintos niveles del sindicalismo público: desde las bases hasta las dirigencias nacionales. Se trata de una tendencia que, de no ser atendida con urgencia y con sentido crítico, puede convertirse en una amenaza real para la vitalidad, legitimidad y efectividad de los sindicatos.

Una de las principales consecuencias de mantener estructuras envejecidas y verticales es el alejamiento progresivo de las personas jóvenes. Al no encontrar espacios donde sus ideas sean escuchadas, ni canales reales de participación, muchas personas jóvenes optan por mantenerse al margen o, simplemente, por desinteresarse del quehacer sindical. Este desinterés, más que una falta de compromiso, es un síntoma de exclusión. ¿Cómo esperar que participen si nunca se les invita de verdad? ¿Cómo pedirles que se involucren si las reglas del juego les son ajenas y no pueden cuestionarlas?

Otro efecto negativo es la falta de innovación en la acción sindical. En un mundo donde las tecnologías digitales, las nuevas formas de trabajo y las demandas sociales cambian vertiginosamente, no se puede seguir operando con los métodos de hace treinta años. La renovación generacional no es un tema de edad por sí misma, sino de visión. Las personas jóvenes traen consigo formas distintas de entender la organización, la comunicación, la negociación, el activismo. Ignorarlas es condenarse a la obsolescencia.

Además, las estructuras verticales suelen concentrar el poder en muy pocas manos. Esto genera una cultura de decisiones unilaterales, con poca deliberación colectiva, donde el disenso se castiga y no se cultiva el relevo. El liderazgo se hereda entre cercanos, pero no se construye desde la pluralidad. Como resultado, los sindicatos terminan siendo menos

democráticos y más burocráticos. Pierden contacto con las bases, y, en particular, con los sectores jóvenes, que viven otra realidad laboral, social y cultural.

También hay que señalar que la falta de relevo generacional afecta directamente la sostenibilidad a largo plazo del sindicato. Si no se forman y empoderan nuevas generaciones de liderazgos, ¿quién tomará las riendas cuando los liderazgos actuales se retiren? No basta con llenar vacíos cuando se van. Es necesario preparar, acompañar, ceder espacio y dejar crecer a quienes vendrán después.

Por último, las estructuras envejecidas y verticales muchas veces se convierten en espacios poco atractivos, e incluso inseguros, para mujeres jóvenes, jóvenes indígenas, personas LGBTI+ o personas con algún tipo de discapacidad. En lugar de ser ámbitos de transformación social, los sindicatos corren el riesgo de reproducir las mismas exclusiones que dicen combatir en el entorno laboral. Si la renovación no incluye la diversidad, tampoco será auténtica ni duradera.

La urgencia de la renovación generacional no es, entonces, un capricho ni una moda. Es una necesidad vital para el movimiento sindical. Significa abrir espacios reales de participación, crear mecanismos de transición de liderazgos, democratizar las decisiones, revisar estructuras, escuchar otras voces y estar dispuestos a transformarse.

Sólo así el sindicalismo podrá seguir siendo lo que siempre ha aspirado ser: una fuerza colectiva para la defensa de los derechos, pero también para la construcción de un futuro más justo, digno, más democrático y más inclusivo.

3.2. ¿Qué se pierde cuando no hay personas jóvenes en la mesa de decisiones?

La ausencia de personas jóvenes en los espacios de decisión sindical no es una cuestión menor ni un simple tema generacional. Es, en realidad, una pérdida profunda y estratégica para el movimiento sindical, especialmente en el sector público. Cuando las organizaciones no integran activamente a las nuevas generaciones en los procesos donde se debaten y definen los rumbos colectivos, se pierde más que juventud: se pierde perspectiva, frescura, innovación y capacidad de adaptación ante los desafíos contemporáneos.

En primer lugar, se pierde conexión con la realidad laboral actual de las personas jóvenes. Hoy en día, las condiciones de ingreso al empleo público han cambiado drásticamente respecto a décadas pasadas. Las personas jóvenes que acceden al servicio público lo hacen muchas veces en condiciones precarias: contratos temporales, falta de seguridad social, bajos salarios, exceso de trabajo, sin participación en los escalafones, y en muchos casos, sin derechos sindicales claros. Si quienes toman las decisiones no viven ni entienden esas condiciones, difícilmente podrán diseñar estrategias de defensa eficaces para esa porción de personas trabajadoras.

También se pierde legitimidad. Un sindicato que no refleja la diversidad de sus personas afiliadas, que no da voz a quienes integran nuevas generaciones de trabajadores, corre el riesgo de volverse autorreferencial. La desconexión entre la dirigencia y las personas agremiadas se profundiza cuando se percibe que siempre deciden los mismos, bajo las mismas lógicas, con los mismos intereses. La juventud, que hoy tiene una fuerte conciencia sobre la representatividad, nota estas ausencias y se aleja, no por falta de compromiso, sino por falta de espacios reales para incidir.

Otra pérdida importante es la capacidad de innovación. Las personas jóvenes traen consigo nuevas formas de pensar, de comunicar, de organizarse. Están acostumbrados a lo digital, a lo colaborativo, a lo flexible. Conocen el lenguaje de las redes sociales, entienden la importancia del relato, y saben cómo articular causas laborales con luchas sociales más amplias como la justicia climática, la equidad de género, los derechos digitales o la salud mental. Excluirlos de las decisiones implica dejar fuera herramientas valiosas para ampliar la influencia sindical.

Además, cuando no hay personas jóvenes en la mesa de decisiones, se pierde también la oportunidad de construir un relevo generacional ordenado, legítimo y formativo. Ningún liderazgo dura para siempre, y ningún proceso organizativo es sostenible sin renovación. Si las nuevas generaciones no son convocadas a participar desde ahora, no habrá quienes tomen la estafeta cuando llegue el momento. La transición será caótica, improvisada o directamente impuesta desde fuera, debilitando a la organización desde dentro.

La falta de juventud en los órganos de decisión también puede traducirse en una mirada limitada sobre el mundo laboral del presente. Las transformaciones tecnológicas, los cambios en los modelos de gestión, la irrupción del trabajo remoto, las nuevas formas de organización colectiva o el impacto de la inteligencia artificial no son asuntos del mañana: están ocurriendo ahora, y es la juventud quien los está enfrentando en carne propia. Si esa experiencia no se escucha ni se incorpora, el sindicato pierde capacidad de respuesta ante el mundo que cambia.

Y, por último, se pierde energía transformadora. La juventud tiene una fuerza que no se puede fabricar: sueña, propone, incomoda, empuja. Su impulso es vital para renovar no solo las estructuras, sino también el sentido profundo del sindicalismo. Donde hay personas jóvenes participando activamente, hay preguntas nuevas, debates necesarios y propuestas que sacuden la inercia. Excluir esa energía es una forma de resistirse al cambio, pero también una manera de debilitarse poco a poco.

En resumen, cuando no hay personas jóvenes en la mesa de decisiones, se pierde presente y se hipoteca el futuro. Se pierde representatividad, creatividad, legitimidad, y sobre todo, se pierde la oportunidad de construir un sindicalismo más amplio, más diverso y más preparado para afrontar los desafíos de este siglo. Integrar a las personas jóvenes no es

una concesión: es una estrategia de supervivencia, pero también de fortalecimiento colectivo. Porque un sindicato sin personas jóvenes no está incompleto: está en riesgo.

4. JUVENTUD Y NUEVAS FORMAS DE LIDERAZGO

4.1. Del liderazgo jerárquico al liderazgo colaborativo

Durante décadas, el sindicalismo en el sector público ha estado fuertemente marcado por una lógica de liderazgo jerárquico. Se trataba de una estructura vertical, muchas veces rígida, donde el poder y la toma de decisiones se concentraban en pocas manos. Este modelo ofrecía ciertas ventajas: claridad en la cadena de mando, eficacia en la representación frente a las autoridades, y una disciplina organizativa que, en contextos adversos, fue necesaria para sostener conquistas laborales.

Sin embargo, el mundo ha cambiado. Las formas de ejercer el poder, de comunicarse, de organizarse colectivamente y de construir autoridad ya no responden a los esquemas tradicionales. Las nuevas generaciones de personas trabajadoras —particularmente quienes han crecido en la cultura digital, en la horizontalidad de las redes y en la exigencia de transparencia— desconfían, con razón, de las estructuras que no rinden cuentas, que se reproducen a sí mismas y que excluyen voces disidentes.

En este contexto, el liderazgo colaborativo no es una moda ni un capricho juvenil: es una necesidad para que los sindicatos puedan evolucionar y seguir siendo espacios democráticos, inclusivos y relevantes. Pero ¿qué significa exactamente un liderazgo colaborativo?

Se trata de un estilo de conducción que no se impone, sino que se construye en conjunto con las personas afiliadas. El liderazgo colaborativo no niega la figura de la o el dirigente, pero transforma su rol: de ser el que manda o representa a solas, pasa a ser quien escucha, facilita, articula y potencia el talento colectivo. Es un liderazgo que reconoce que nadie lo sabe todo, y que el conocimiento, la creatividad y las soluciones pueden venir de cualquier parte del sindicato.

A diferencia del liderazgo jerárquico, que muchas veces se sustenta en el control de la información o en la repetición de prácticas heredadas, el liderazgo colaborativo se basa en la confianza mutua, en la apertura al diálogo y en la disposición a construir consensos. Esto no implica renunciar a los principios, ni mucho menos a la lucha, pero sí implica transformar la forma en que se toman las decisiones y se distribuye el poder.

En los sindicatos del sector público, avanzar hacia formas colaborativas de liderazgo puede traducirse en varias acciones concretas:

- Promover espacios de participación genuina, donde no solo se escuche a las y los afiliados, sino que sus aportes realmente incidan en las decisiones. Las asambleas no pueden ser meros trámites, sino espacios de deliberación real.
- Fomentar liderazgos múltiples, reconociendo la diversidad generacional, de género, territorial, profesional y cultural dentro del sindicato. No se trata de tener una única voz, sino de integrar muchas voces en una causa común.
- Usar herramientas colaborativas para planificar, comunicar y evaluar el trabajo sindical. Existen hoy plataformas digitales, metodologías participativas y dinámicas grupales que permiten tomar decisiones de manera más democrática y eficaz.
- Reconocer el error y el aprendizaje colectivo como parte del proceso. En un liderazgo jerárquico, el error se oculta o se castiga. En uno colaborativo, se analiza, se comparte y se convierte en experiencia para todos.
- Romper con el culto al líder único. La historia sindical está llena de figuras que, en nombre de la fortaleza del sindicato, concentraron poder en exceso. Hoy, el reto es que el sindicato no dependa de una sola persona, sino que funcione como una red sólida de liderazgos compartidos.

La transición de un modelo jerárquico a uno colaborativo no ocurre de la noche a la mañana. Implica tensiones, resistencias e incluso errores. Pero es una transición necesaria si el sindicalismo quiere hablarle a las nuevas generaciones con coherencia, si quiere seguir siendo un instrumento de transformación y no un obstáculo para ella.

Un liderazgo colaborativo no es menos firme, ni menos político. Al contrario: es más estratégico, más resiliente y más conectado con los tiempos que corren. Y sobre todo, es un liderazgo que deja espacio para que otros también lideren, porque entiende que el poder compartido no se divide, se multiplica.

En suma, abandonar las estructuras jerárquicas como única forma de liderazgo no significa perder identidad, sino abrir la puerta a una forma más democrática, horizontal y sostenible de conducir al sindicato hacia el futuro. En ese camino, la participación de la juventud no es un añadido: es el corazón de la transformación.

4.2. Características del liderazgo juvenil contemporáneo

Hablar de liderazgo juvenil implica romper con muchos de los esquemas clásicos que han predominado en la vida gremial durante décadas.

Una de las primeras características que define al liderazgo juvenil contemporáneo es su autenticidad. Las personas jóvenes no intentan parecer dirigentes tradicionales ni imitar formas de conducción que no les representan. Por el contrario, tienden a mostrarse tal como son: directos, sensibles, imperfectos y cercanos. Esta autenticidad no es ingenua;

es una forma de romper con la simulación, con los discursos grandilocuentes que no se traducen en hechos, y con las jerarquías que separan al líder del resto de la base. El liderazgo joven se construye desde el ejemplo cotidiano, desde la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Otra característica clave es su horizontalidad. A diferencia de los liderazgos tradicionales, que muchas veces se sustentan en la obediencia o en la antigüedad, el liderazgo juvenil apuesta por procesos colectivos donde las decisiones se construyen entre pares. No hay miedo a compartir el poder, porque se entiende que el liderazgo no es una posición fija, sino una práctica que se puede ejercer desde distintos lugares. Esto se refleja en el uso de herramientas digitales, en la creación de redes, en los grupos de trabajo con responsabilidades rotativas y en una cultura organizativa basada más en el consenso que en la imposición.

El liderazgo juvenil contemporáneo también es profundamente interseccional. Las personas jóvenes líderes no ven la lucha sindical como algo aislado, sino como parte de una trama más amplia que incluye la defensa del medio ambiente, la igualdad de género, el respeto a la diversidad sexual, la justicia social y los derechos humanos. No les interesa un sindicalismo que solo se preocupe por lo salarial o lo burocrático; buscan organizaciones que sean coherentes con los valores de inclusión, justicia y sostenibilidad que atraviesan sus vidas.

Además, este liderazgo se caracteriza por ser creativo y disruptivo. Frente a los formatos tradicionales de protesta o comunicación, las juventudes proponen nuevas formas de acción: campañas en redes sociales, intervenciones artísticas, estrategias narrativas innovadoras, alianzas con otros movimientos sociales. No se conforman con repetir fórmulas que ya no generan impacto; quieren que el sindicato tenga voz en los debates actuales y que esa voz sea escuchada más allá de los círculos sindicales. En este sentido, la comunicación es clave: el liderazgo joven cuida el lenguaje, elige bien los símbolos y entiende la importancia del relato en la construcción de poder.

Otra dimensión importante es la empatía. Las personas jóvenes líderes suelen poner el foco en lo humano, en el cuidado de los equipos, en la contención emocional, en la escucha activa. Lejos de ver estas cualidades como debilidades, las asumen como fortalezas para construir espacios laborales más sanos y relaciones sindicales más sólidas. En contextos de crisis o incertidumbre, el liderazgo empático se vuelve fundamental para sostener el compromiso colectivo.

Por último, el liderazgo juvenil contemporáneo es consciente de su tiempo. Sabe que actúa en un mundo cambiante, atravesado por la tecnología, la crisis climática, las desigualdades estructurales y el desencanto con las instituciones. En lugar de negar esta realidad, la asume como punto de partida. Eso le da una lucidez crítica que muchas veces incomoda, pero que también enriquece al sindicato. No buscan la comodidad del cargo,

sino la posibilidad de transformar lo que no funciona. Y si no encuentran espacio, lo crean.

Es así que el liderazgo juvenil en el sindicalismo actual no responde a modelos preestablecidos. Se nutre de la experiencia colectiva, de los valores generacionales, de la urgencia del presente y de la imaginación política. No es un liderazgo "joven" solo por la edad de quien lo ejerce, sino por su capacidad de renovar, de construir comunidad y de abrir caminos hacia un sindicalismo más justo, diverso y conectado con su tiempo.

Frente al modelo jerárquico que busca preservar lo existente, el liderazgo juvenil propone un modelo vivo, en constante evolución, que pone en el centro la participación, la creatividad y la transformación colectiva. No es un liderazgo para el futuro; es un liderazgo que ya está ocurriendo y que merece ser reconocido, respaldado y potenciado.

4.3. Cómo romper con estigmas generacionales

Hablar de juventud dentro del sindicalismo del sector público sigue siendo, en muchos espacios, una conversación cargada de prejuicios, malentendidos y desconfianzas. A menudo, las juventudes son vistas —incluso por personas bien intencionadas dentro del sindicalismo— como "inexpertas", "impulsivas", "sin paciencia" o "demasiado digitales". Se les percibe como si fueran parte de un mundo ajeno al que históricamente construyó el sindicalismo, como si no compartieran la misma raíz de lucha colectiva. Estas ideas no solo son injustas: son peligrosas. Alimentan una división artificial entre generaciones que debiera ser, más bien, una relación de continuidad, aprendizaje mutuo y renovación constante.

Romper con los estigmas generacionales no es tarea sencilla, pero es urgente. Se requiere voluntad política, humildad institucional y, sobre todo, honestidad para revisar prácticas que excluyen o invisibilizan, a veces sin siquiera notarlo.

1. Reconocer que el conflicto generacional existe

El primer paso es dejar de actuar como si no pasara nada. El conflicto generacional existe y atraviesa al sindicalismo en todos sus niveles. No se trata de un choque entre "buenos" y "malos", sino de diferencias reales en formas de ver el mundo, de trabajar, de comunicar y de hacer política. Reconocer este conflicto no es ceder, es abrir la puerta a un diálogo necesario. Los liderazgos sindicales más lúcidos son aquellos que entienden que, si no se conversa con la juventud, se perderá no solo su participación, sino también su mirada sobre los nuevos problemas del trabajo.

2. Escuchar sin condescendencia

Uno de los estigmas más dañinos es la idea de que las juventudes "tienen que esperar su turno". Este discurso, que a veces se pronuncia con tono paternalista, bloquea el derecho de las personas jóvenes a participar, proponer y transformar. Escuchar no significa permitir que hablen solo cuando "hay tiempo" o para cumplir una cuota simbólica. Escuchar es generar espacios donde sus opiniones tengan el mismo peso que las de cualquier dirigente experimentado. No se trata de elogiar a la juventud para luego ignorarla, sino de asumir que tiene tanto que decir como cualquier otra generación.

3. Revisar nuestras propias ideas sobre la experiencia

En el sindicalismo tradicional, la experiencia ha sido vista como el principal criterio de autoridad. Y aunque es verdad que los años otorgan saberes valiosos, eso no significa que la juventud no tenga nada que enseñar. Las personas jóvenes llegan con otras trayectorias: manejan nuevas herramientas, entienden el mundo digital, tienen lecturas distintas sobre el trabajo y la justicia social. Si se los mide solo con la vara del tiempo servido en el sindicato, inevitablemente quedarán siempre "faltos de experiencia". Es hora de reconocer otras formas de experiencia, igual de válidas y necesarias.

4. Dejar de romantizar el pasado y abrirse al presente

Otro estigma que pesa sobre la juventud es la idea de que "antes era más difícil", "antes sí se luchaba" o "antes la gente tenía más compromiso". Aunque muchas de esas frases nacen del orgullo por las luchas pasadas, también pueden convertirse en una trampa que impide reconocer las formas actuales de resistencia y compromiso. Las nuevas generaciones luchan, pero lo hacen desde otros lugares, con otras herramientas y otras prioridades. No hay que romantizar el pasado ni subestimar el presente: hay que integrarlos.

5. Fomentar espacios intergeneracionales reales

No basta sólo con crear comités juveniles o comisiones de juventud. La clave está en construir espacios intergeneracionales donde convivan distintas miradas, donde la experiencia y la novedad dialoguen, y donde el relevo no se viva como amenaza, sino como continuidad. Para eso, es fundamental que las personas con trayectorias largas asuman también su rol como formadoras, facilitadoras y mentoras. No para moldear a las personas jóvenes a su imagen, sino para acompañarlos en la construcción de un camino propio.

6. Cuestionar el adultocentrismo en los espacios sindicales

El adultocentrismo es una forma de poder que sitúa a los adultos —sobre todo varones y con años en la dirigencia— como medida de todo. Romper con ese paradigma no significa "restarles" autoridad, sino distribuirla mejor. Implica reconocer que hay saberes colectivos que no pasan por la edad ni por el cargo, sino por la capacidad de generar comunidad, de resolver conflictos y de abrir horizontes.

7. Valorar los lenguajes y causas juveniles sin miedo

Finalmente, romper con los estigmas generacionales implica dejar de temer a las nuevas formas de expresión y de lucha. Si las personas jóvenes sindicalistas quieren hablar de salud mental, justicia climática, derechos digitales o lenguaje inclusivo, hay que escucharlos sin prejuicio. No son temas "de moda": son causas profundamente políticas que también atraviesan el mundo del trabajo. La inclusión de estos temas no debilita al sindicalismo; lo fortalece, lo vuelve más amplio, más actual, más humano.

En síntesis, acabar con los estigmas generacionales es una tarea de todas y todos. No es responsabilidad exclusiva de la juventud demostrar que "vale la pena escucharla". Es tarea del conjunto del movimiento sindical abrir las puertas, revisar sus lógicas internas y animarse a construir una cultura organizativa donde quepan todas las generaciones, no como compartimentos separados, sino como parte de una misma lucha colectiva. Porque el sindicalismo que escucha, se transforma. Y el que se transforma, permanece.

ESTRATEGIAS PARA EMPODERAR A JÓVENES LÍDERES

5.1. Formación sindical adaptada a nuevas generaciones

La formación sindical ha sido, históricamente, una herramienta vital para la consolidación de la conciencia del grupo al que se pertenece, el fortalecimiento organizativo y la defensa de los derechos laborales. Sin embargo, muchas de las metodologías, contenidos y formatos que funcionaron décadas atrás hoy resultan insuficientes o desconectados de las nuevas generaciones de personas trabajadoras del sector público. Esto no quiere decir que haya que desechar lo aprendido, sino que es necesario repensar las estrategias de formación a la luz de los cambios culturales, tecnológicos y laborales que definen el presente.

Empoderar a personas jóvenes líderes sindicales no significa únicamente darles la palabra en una asamblea o cederles un espacio en la estructura. Significa también acompañarlos en un proceso formativo que les permita apropiarse del legado del sindicalismo, comprender la complejidad del mundo laboral actual y desarrollar herramientas para incidir con creatividad, eficacia y sentido estratégico.

1. Contenidos que conecten con sus realidades

Uno de los errores más comunes en la formación sindical tradicional es ofrecer contenidos abstractos, descontextualizados o centrados exclusivamente en el pasado. Las personas jóvenes no rechazan la historia sindical, pero sí esperan que ésta dialogue con su experiencia laboral actual: la inestabilidad contractual, el teletrabajo, la falta de reconocimiento, la salud mental, el acoso institucional, la crisis ambiental o la digitalización de los servicios públicos. La formación debe hablar de eso. Debe partir de sus preguntas, no de las respuestas ya formuladas.

Una formación sindical que conecta con las nuevas generaciones no se limita a explicar leyes o estatutos; contextualiza, problematiza y politiza sus condiciones de vida. No solo informa, sino que transforma.

2. Metodologías participativas y horizontales

Las juventudes están acostumbradas a entornos de aprendizaje más abiertos, donde se valoran el diálogo, la interacción, la colaboración y la construcción colectiva del conocimiento. No basta con sentarlos frente a un ponente durante horas. Se requieren espacios que les permitan debatir, proponer, disentir, compartir sus experiencias y construir saberes desde la práctica.

Talleres vivenciales, dinámicas de simulación, estudios de caso, juegos de rol, foros abiertos y actividades interactivas son formas efectivas de involucrarlos activamente. Además, estas metodologías fomentan el desarrollo de habilidades clave para el liderazgo: la escucha, la argumentación, la empatía y el trabajo en equipo.

3. Uso estratégico de herramientas digitales

Las nuevas generaciones han crecido en un mundo mediado por la tecnología. Por ello, integrar herramientas digitales en la formación no es un "plus", es una necesidad. Plataformas virtuales de aprendizaje, podcasts sindicales, infografías interactivas, videos breves explicativos, redes sociales como espacios pedagógicos, *newsletters* digitales y aplicaciones móviles pueden complementar (o incluso reemplazar) los formatos tradicionales.

Pero no se trata solo de usar tecnología por moda, sino de hacerlo con sentido pedagógico. Por ejemplo, una plataforma en línea puede permitir que una persona trabajadora acceda a formación sindical sin necesidad de estar presencialmente en una sede lejana o pedir un permiso que difícilmente le darán.

4. Formación intergeneracional y de doble vía

Empoderar a personas jóvenes líderes no implica aislarlos en espacios exclusivos para juventud. Una estrategia efectiva es promover espacios de formación intergeneracional, donde convivan saberes y trayectorias distintas, y donde se reconozca que el aprendizaje no es unidireccional. Las juventudes tienen mucho que aprender de las personas con más experiencia sindical, pero también tienen mucho que enseñar: sobre nuevas agendas, nuevas tecnologías, nuevas formas de resistencia.

En estos espacios se deben fomentar relaciones de respeto mutuo, no de jerarquía. Se trata de pasar del "yo te enseño" al "construimos juntos".

5. Énfasis en habilidades políticas y emocionales

Un liderazgo sindical joven necesita mucho más que conocimientos técnicos. Requiere desarrollar una serie de habilidades políticas, organizativas y emocionales que le permitan navegar la complejidad del mundo sindical. Esto incluye desde aprender a hablar en público, redactar un comunicado, convocar una reunión o negociar con la autoridad, hasta saber cómo resolver un conflicto, sostener una conversación difícil o contener a un compañero en crisis.

La formación debe incluir espacios para trabajar la inteligencia emocional, el autocuidado, la resolución de problemas y la gestión del estrés

6. Construcción de identidades políticas desde lo cotidiano

Para muchas personas jóvenes, el sindicalismo puede parecer lejano, burocrático o desactualizado. Por eso, la formación también debe cumplir un rol simbólico: ayudar a reconstruir el sentido de pertenencia. Mostrar que el sindicato no es solo un aparato, sino una comunidad que lucha, que protege y que transforma. Eso implica también hablar de sindicalismo desde la cultura popular, el arte, las historias personales, los territorios y las emociones.

Una charla sobre liderazgo puede ser más efectiva si parte de una canción, un testimonio o una película. No por banalidad, sino porque así se genera conexión, emoción y significado.

Por ello, la formación sindical adaptada a nuevas generaciones no es un lujo ni una "actividad más". Es una condición para que el sindicalismo tenga futuro. No se trata de suavizar el contenido ni de adaptarse acríticamente a las modas, sino de construir procesos pedagógicos profundamente políticos, capaces de dar respuestas a los desafíos del presente y de formar liderazgos comprometidos, creativos y sólidos.

Empoderar a personas jóvenes líderes es formar a quienes, desde ya, están transformando la vida sindical. Y para eso, la formación no puede ser un archivo muerto: debe ser una herramienta viva, pertinente y transformadora. Porque quien se forma, se fortalece, y quien se fortalece, construye.

5.2. Mentorías intergeneracionales: tejiendo la continuidad del sindicalismo

Uno de los mayores desafíos que enfrenta el sindicalismo en el sector público hoy no es solo atraer a las nuevas generaciones, sino lograr que se involucren de forma significativa en la vida sindical, se formen como líderes y puedan, en su momento, asumir responsabilidades que aseguren la continuidad del movimiento. En ese proceso, las mentorías intergeneracionales se presentan como una herramienta poderosa, aunque muchas veces subestimada.

A diferencia de la formación tradicional —donde el conocimiento fluye de manera estructurada, en aulas o talleres—, la mentoría es una relación más cercana, más flexible y más humana. Se basa en el vínculo entre dos personas: una con experiencia y otra con interés, entusiasmo y voluntad de aprender. Pero más que un sistema de enseñanza, la mentoría es un diálogo entre generaciones, un cruce de trayectorias, saberes y visiones del mundo.

1. ¿Por qué son importantes las mentorías en el sindicalismo?

En los sindicatos la transmisión de saberes ha sido históricamente informal. Muchas veces, los liderazgos emergen de observar, acompañar y practicar junto a personas con mayor trayectoria. Sin embargo, esa forma de aprender está cada vez más en riesgo. La fragmentación de los vínculos laborales, la falta de espacios para convivir, y la desconexión generacional dificultan estos procesos naturales de acompañamiento.

Formalizar o fomentar espacios de mentoría intergeneracional no significa convertirlos en algo rígido o burocrático, sino más bien reconocer su valor y multiplicar sus posibilidades. Cuando un dirigente con años de experiencia toma a una persona joven bajo su cuidado político y humano, está haciendo algo más que enseñarle a redactar un pliego petitorio o a convocar una asamblea. Le está transmitiendo una ética, una visión, una forma de entender el poder, la responsabilidad y el compromiso con los demás.

2. Lo que una mentoría aporta a una persona joven

Para las juventudes que se acercan al sindicato, una mentoría puede ser la diferencia entre integrarse activamente o retirarse por frustración. La figura del mentor o la mentora ayuda a:

- Despejar dudas y brindar seguridad, especialmente en espacios que pueden parecer complejos o dominados por dinámicas rígidas.

- Facilitar el acceso a información no escrita, como los códigos informales del sindicato, los antecedentes de ciertas decisiones o los vínculos entre actores clave.
- Transmitir saberes políticos, más allá de lo técnico: cómo leer un conflicto, cómo construir alianzas, cómo medir los tiempos de una negociación, cómo sostener una postura firme sin romper el diálogo.
- Reconocer el valor del error y del aprendizaje compartido, ofreciendo apoyo emocional y contención ante los tropiezos naturales del camino sindical.
- Fortalecer la autoestima política de la persona joven sindicalista, haciéndole sentir que su voz importa, que tiene un lugar y que no está sola ni solo.

3. Lo que una mentoría ofrece a la persona con experiencia

Aunque muchas veces se piensa que la mentoría es unidireccional, también enriquece profundamente a quien asume el rol de mentor. Le permite:

- Volver a mirar su propia trayectoria con nuevos ojos, redescubriendo el sentido de su trabajo sindical al compartirlo con otra persona.
- Actualizar sus saberes, al escuchar la mirada fresca y crítica de quienes viven otras realidades, otros contextos laborales, otros desafíos.
- Romper con el aislamiento del liderazgo tradicional, compartiendo el peso de las decisiones, las dudas y los procesos organizativos.
- Sembrar continuidad, asegurando que su experiencia no se pierda, sino que se transforme y evolucione en nuevas manos.

Además, la mentoría puede ser un acto político de generosidad: no se trata de moldear a la juventud según los propios criterios, sino de acompañarla a construir su propio camino, con sus propias formas, sin renunciar a los principios esenciales del sindicalismo.

4. Condiciones necesarias para que una mentoría funcione

Para que una mentoría intergeneracional sea efectiva, deben cumplirse ciertas condiciones:

- Voluntad mutua: ni la persona joven ni la persona con experiencia deben sentirse obligadas a participar. El vínculo debe basarse en el interés genuino de compartir y aprender.
- Escucha activa y respeto mutuo: ninguna de las partes sabe todo. La relación de mentoría no es jerárquica, sino de intercambio. El respeto es el fundamento.

- Tiempo y disposición emocional: no basta con dar "consejos rápidos" o acompañar una vez. La mentoría es un proceso que implica presencia, cuidado y seguimiento.
- Diversidad de voces: es importante que haya mentoras y mentores de distintos géneros, trayectorias y áreas. La juventud también es diversa, y no todas las personas conectan con los mismos referentes.
- Reconocimiento institucional: aunque las mentorías son vínculos personales, los sindicatos pueden generar condiciones para que florezcan: agendas compartidas, espacios intergeneracionales, reuniones de intercambio, asignación de responsabilidades conjuntas, etc.

Sin duda que las mentorías intergeneracionales no son un lujo ni un gesto simbólico. Son una estrategia concreta para cuidar el futuro del sindicalismo y para construir organizaciones donde todas las voces sean escuchadas, donde las trayectorias no se interrumpan por falta de espacio, y donde los saberes acumulados no mueran con quien los porta.

Invertir tiempo, afecto y disposición en una mentoría es sembrar futuro, es tejer comunidad, es afirmar que el sindicalismo no es cosa de una sola generación, sino un proyecto histórico que necesita del impulso de la juventud y de la sabiduría de quienes han luchado por años. Es, en el fondo, una apuesta por la continuidad sin repetición, por la renovación sin ruptura, y por la transmisión viva de una causa que sigue siendo tan necesaria como siempre.

5.3. Creación de comités juveniles con poder real de decisión

La creación de comités juveniles en el sindicalismo del sector público no puede limitarse a un gesto simbólico, decorativo o meramente consultivo. Instalar estos espacios sin facultades reales de incidencia es, en la práctica, una forma más sofisticada de exclusión. Si el objetivo es realmente integrar a las personas jóvenes en la vida sindical, entonces los comités juveniles deben contar con una función clara, autonomía política, recursos propios y —sobre todo— un lugar legítimo en los órganos de toma de decisiones.

En muchos sindicatos, la juventud sigue siendo tratada como una "etapa" o una "promesa". Se le convoca para actividades culturales, se le aplaude cuando participa con entusiasmo, pero no se le permite opinar sobre temas estratégicos, ni formar parte de las discusiones de fondo. Esta lógica paternalista —por más bien intencionada que parezca— solo reproduce jerarquías que frenan la renovación del sindicalismo. Superarla exige un cambio profundo en la estructura organizativa y en la cultura política de nuestras organizaciones.

1. ¿Por qué comités juveniles con poder real?

Porque si no se les da poder, los comités juveniles se convierten en espacios ornamentales, sin impacto ni proyección. No basta con tener un nombre, una mesa, o una etiqueta en el organigrama. Lo que importa es que las personas jóvenes sindicalistas puedan incidir en los debates, plantear propuestas y participar —con voz y voto— en las decisiones que afectan a toda la base trabajadora.

Un comité juvenil con poder real puede:

- Proponer estrategias de afiliación dirigidas a personas jóvenes trabajadoras.
- Impulsar campañas de comunicación en lenguaje y formatos propios.
- Participar en negociaciones colectivas, comités ejecutivos y congresos.
- Formular posiciones sindicales sobre temas contemporáneos (derechos humanos, medio ambiente, salud mental, derechos digitales, inclusión).
- Coordinar procesos de formación intergeneracional.
- Evaluar las políticas del sindicato desde una perspectiva juvenil.

En pocas palabras, puede convertirse en una palanca de renovación organizativa, en un laboratorio de ideas, en un puente entre generaciones y en un actor clave para asegurar el futuro del sindicato.

2. Claves para su creación efectiva

a) Reconocimiento estatutario

El primer paso para que un comité juvenil tenga poder real es incluir su existencia en el estatuto del sindicato. Esto garantiza que no dependa del "ánimo" de la dirigencia en turno. Su creación debe estar respaldada por una base jurídica clara que establezca sus funciones, su autonomía relativa, su participación en los órganos directivos y su derecho a presentar iniciativas ante la asamblea general o el comité ejecutivo.

b) Autonomía operativa

El comité debe tener capacidad de tomar decisiones propias sobre sus actividades, agendas y formas de organización interna. No puede ser un apéndice subordinado a otra secretaría, ni una extensión del comité de cultura o deportes, por mencionar algunos. Debe tener su propio plan de trabajo, construido colectivamente, y un presupuesto asignado para ejecutarlo.

c) Participación transversal

Una de las claves para romper el aislamiento generacional es que las personas jóvenes del comité no queden "encapsulados" en un solo espacio. Deben formar parte de los equipos de trabajo del sindicato en distintas áreas: negociación colectiva, comunicación, género, formación, relaciones institucionales, etc. Esto les permite adquirir experiencia, aportar su perspectiva y construir relaciones de confianza dentro de la estructura sindical.

d) Formación política y técnica

Un comité juvenil con poder necesita también contar con herramientas para ejercerlo. Eso implica invertir en su formación: historia del sindicalismo, legislación laboral, estrategias de negociación, análisis del contexto político, habilidades comunicativas y liderazgo colectivo. La formación no es una forma de control, sino una vía para que el comité crezca con autonomía crítica.

e) Representación legítima

Los integrantes del comité deben ser electos democráticamente entre sus pares, a través de procesos transparentes que garanticen la pluralidad de voces y la rotación de responsabilidades. La representatividad juvenil no se construye por designación, sino por elección. Solo así se asegura que realmente representen a la base joven del sindicato.

f) Evaluación constante y rendición de cuentas

El comité no es una isla. Su existencia debe estar articulada al proyecto general del sindicato. Para ello, es fundamental establecer mecanismos de evaluación periódica y rendición de cuentas: qué se ha hecho, con qué recursos, con qué resultados, qué obstáculos se enfrentaron y qué se necesita mejorar. Esta evaluación debe ser participativa, no vertical.

3. Obstáculos comunes y cómo superarlos

Uno de los mayores obstáculos es el temor al relevo generacional. Algunas dirigencias ven en la juventud una amenaza en lugar de una oportunidad. Esto se traduce en boicots sutiles: negación de recursos, restricciones para participar en reuniones, desprestigio de sus propuestas. Frente a eso, el comité debe trabajar desde una estrategia clara: construir legitimidad desde la acción, generar alianzas intergeneracionales, y demostrar que su existencia fortalece —no debilita— al sindicato.

Otro obstáculo es la fragmentación interna: juventudes divididas por sector, por tipo de contrato, por nivel educativo o incluso por afinidades ideológicas. Para evitar esto, el comité debe ser un espacio integrador, donde todas las voces jóvenes tengan lugar, más allá de sus diferencias. La pluralidad es una riqueza, no un problema.

También está el riesgo de la sobreexposición simbólica: cuando se coloca a personas jóvenes en todos los actos públicos, en todos los videos, en todas las redes, pero no se les escucha en las reuniones donde se decide. Romper con esto exige coherencia: si la imagen del sindicato se construye con juventud, el poder del sindicato también debe compartirse con ella.

Crear comités juveniles con poder real de decisión no es solo un acto de justicia generacional, es una estrategia inteligente para asegurar la renovación, la representatividad y la vitalidad del sindicalismo público. Implica confiar en las juventudes no como un futuro lejano, sino como un presente activo, lúcido y transformador.

El sindicalismo que no abre espacio a su juventud está condenándose al estancamiento. En cambio, el sindicalismo que se deja interpelar por ella, que le entrega responsabilidades, que la forma y la escucha, está construyendo algo mucho más sólido que una estructura: está construyendo una comunidad capaz de enfrentarse a los desafíos del siglo XXI con dignidad, imaginación y poder colectivo.

Si se construyen bien, los comités juveniles no son una moda: son un punto de inflexión. Son la oportunidad de que el sindicalismo deje de ser solo memoria para convertirse, también, en porvenir.

5.4. Reconocimiento de liderazgos emergentes

En el sindicalismo del sector público, uno de los retos más apremiantes es aprender a identificar, valorar y potenciar los liderazgos emergentes. Estos liderazgos no siempre se manifiestan a través de cargos formales ni responden a los esquemas tradicionales de autoridad. Por el contrario, suelen surgir de manera orgánica, desde la base, impulsados por la energía, las ideas y la capacidad de movilización de personas jóvenes o no tan jóvenes que cuestionan las prácticas vigentes y proponen nuevas formas de participación y acción.

El reconocimiento de estos liderazgos es clave para la renovación y vitalidad del sindicato. Sin embargo, en muchas organizaciones persiste una cultura que privilegia la antigüedad, la jerarquía rígida y la repetición de estructuras consolidadas, lo que dificulta la inclusión de voces frescas. Reconocer liderazgos emergentes significa, entonces, romper con esos esquemas y abrir espacio para la diversidad, la innovación y la participación genuina.

1. ¿Qué es un liderazgo emergente?

Un liderazgo emergente no es solo un cargo o título; es una forma de influencia y autoridad construida en torno a la capacidad de generar confianza, articular causas y movilizar a las personas hacia objetivos comunes. Muchas veces, estos liderazgos aparecen fuera de las estructuras formales o incluso en oposición a ellas, y su fuerza radica en la autenticidad, la capacidad de diálogo y la pasión por la transformación.

En el contexto sindical, un líder emergente puede ser alguien que:

- Promueve nuevas formas de organización y comunicación.
- Impulsa temas y agendas poco abordados, como salud mental, diversidad o cuidado ambiental.
- Construye puentes entre generaciones, sectores o áreas.
- Motiva la participación activa y responsable de los afiliados.
- Enfrenta con creatividad los retos que presenta el trabajo público actual.

2. Por qué es importante reconocer estos liderazgos

El sindicalismo no puede sostenerse solo con figuras tradicionales o con quienes ocupan cargos históricos. Las organizaciones que se cierran a los liderazgos emergentes corren el riesgo de perder dinamismo, conectar menos con la base y volverse irrelevantes ante los cambios sociales y laborales.

Reconocer a estas nuevas voces implica:

- Renovar el proyecto sindical, adaptándolo a los tiempos actuales y a las demandas reales de la base.
- Fortalecer la representatividad, incluyendo diversidad de géneros, edades, experiencias y formas de pensar.
- Evitar la fuga de talento y compromiso, pues muchas veces el desinterés juvenil nace del desconocimiento o la exclusión de los espacios de poder.
- Crear condiciones para el relevo generacional, evitando rupturas bruscas o vacíos de liderazgo.

3. Cómo identificar liderazgos emergentes

Identificar a estas personas requiere atención y apertura por parte de quienes ocupan cargos en la dirigencia sindical. Algunas señales son:

- Participación activa y constante en actividades sindicales, no solo por obligación sino por convicción.
- Capacidad para movilizar a sus compañeras o compañeros de trabajo y generar espacios de diálogo.
- Propuestas innovadoras o cuestionamientos que invitan a repensar prácticas establecidas.

- Habilidades para escuchar y articular diversos intereses, sin imponer una sola voz.
- Compromiso ético y coherencia entre palabras y acciones.

4. Estrategias para su reconocimiento y fortalecimiento

a) Espacios de participación real

Dar a estos liderazgos la oportunidad de incidir en la toma de decisiones, a través de comités, comisiones o delegaciones, con voz y voto.

b) Visibilización pública

Reconocer su trabajo en medios internos y externos del sindicato, para que sean referentes y estímulo para otros.

c) Formación y acompañamiento

Invertir en su capacitación, tanto en aspectos técnicos como en habilidades blandas, y brindarles espacios de mentoría y apoyo político.

d) Promover una cultura de inclusión

Fomentar un ambiente donde se valore la diversidad de ideas y experiencias, y donde el liderazgo no sea sinónimo de poder autoritario sino de servicio colectivo.

e) Establecer mecanismos formales

Como procesos democráticos de elección, espacios de diálogo intergeneracional y plataformas para la presentación de iniciativas.

5. Desafíos y resistencias

El reconocimiento de liderazgos emergentes no siempre es fácil. Puede generar tensiones con quienes se sienten desplazados o amenazados. También puede haber desconfianza hacia nuevas formas de hacer sindicalismo o temor a perder el control de la organización.

Superar estas resistencias requiere trabajo paciente y firme, comunicación transparente y la convicción de que un sindicato fuerte es aquel que se renueva desde dentro, no aquel que se estanca en fórmulas del pasado.

El sindicalismo público que aspira a ser relevante y transformador debe abrirse al reconocimiento de liderazgos emergentes como parte central de su estrategia. No se trata solo de sumar gente joven, sino de valorar y potenciar a quienes encarnan nuevas formas de liderazgo, compromiso y acción colectiva. En ese proceso, la organización se enriquece, se hace más democrática y se prepara para enfrentar los desafíos complejos que trae el presente y el futuro del trabajo público.

El reconocimiento de estos liderazgos es, en definitiva, un acto de justicia sindical y un paso imprescindible para construir sindicatos vivos, plurales y con capacidad de incidir en la realidad.

6. SUPERANDO ESTRUCTURAS RÍGIDAS

6.1. Reformas estatutarias para abrir espacios a las personas jóvenes

Uno de los obstáculos más persistentes para la participación efectiva de las juventudes en el sindicalismo del sector público es la rigidez estructural que caracteriza a muchas organizaciones sindicales. Estas estructuras suelen estar diseñadas para preservar un orden jerárquico tradicional, basado en normas y estatutos que favorecen la continuidad de liderazgos establecidos y limitan la renovación generacional. Para que el sindicalismo pueda responder a los desafíos contemporáneos y aprovechar la energía y creatividad de sus personas jóvenes afiliadas, resulta indispensable, cómo se ha señalado en páginas anteriores, impulsar reformas estatutarias que democratizan el acceso y garantizan espacios reales para la juventud.

El peso de la rigidez estatutaria

Los estatutos sindicales son, en esencia, la carta fundamental que rige la organización, las funciones, las responsabilidades y los mecanismos de participación dentro del sindicato. Sin embargo, en muchos casos estos documentos fueron redactados en contextos muy distintos al actual, en los que las estructuras verticales y el predominio de dirigentes de larga trayectoria eran la norma. Así, mantienen cláusulas que establecen barreras formales para la inclusión juvenil, ya sea a través de requisitos de antigüedad elevados, límites para la creación de órganos específicos para la juventud o procesos electorales que favorecen a las figuras tradicionales.

Esta rigidez no solo limita la participación activa de las nuevas generaciones, sino que también fomenta la apatía y el desencanto, pues el mensaje implícito es que la juventud debe esperar o aceptar una posición subordinada sin posibilidad de influir en la toma de decisiones.

Reformas estatutarias como vía para la transformación

Modificar los estatutos sindicales es un proceso complejo que exige consenso, voluntad política y una estrategia clara, pero es también una herramienta esencial para superar la inercia organizativa. Algunas reformas claves para abrir espacios reales a la juventud incluyen, además de la creación de los comités de órganos juveniles:

1. **Reducción de requisitos de antigüedad para acceder a cargos**

Establecer que el tiempo mínimo de afiliación para postularse a ciertos cargos sea razonable y no un impedimento para los trabajadores personas jóvenes que recién comienzan su vinculación con el sindicato.

2. **Incorporación de cuotas o mecanismos de representación juvenil**

   Establecer cuotas específicas para que las juventudes tengan representación garantizada en órganos colegiados, evitando que su presencia dependa exclusivamente de procesos competitivos donde suelen estar en desventaja.

3. **Flexibilización de los procesos electorales**

   Adaptar las reglas para permitir candidaturas juveniles que puedan presentarse en formatos modernos, democráticos y participativos, incluyendo votaciones virtuales o sistemas que faciliten la participación de las personas jóvenes.

4. **Incentivar la rotación de cargos**

   Para evitar la concentración prolongada de poder en una misma persona o grupo, el estatuto puede prever límites a la reelección consecutiva, facilitando la alternancia y la renovación generacional.

5. **Garantizar espacios para la formación y participación política juvenil**

   Incorporar en los estatutos el compromiso de destinar recursos para la formación sindical de la juventud y la promoción de su participación en actividades organizativas y de incidencia.

El proceso para la reforma

Las reformas estatutarias deben ser abordadas con transparencia y apertura. Incluir a las personas jóvenes desde el inicio del proceso es fundamental para que las modificaciones reflejen sus necesidades y aspiraciones reales. Además, es necesario sensibilizar a la dirigencia tradicional sobre la importancia estratégica de abrir espacios a la juventud para fortalecer el sindicato en su conjunto.

El proceso puede incluir:

- Diagnóstico participativo sobre las barreras existentes.
- Talleres de diálogo intergeneracional para construir consensos.
- Asesoría legal para adecuar las propuestas a la normativa laboral vigente.
- Comunicación clara y constante con la base sindical.
- Mecanismos democráticos para la aprobación de reformas.

Beneficios de superar las estructuras rígidas

Cuando un sindicato logra reformar sus estatutos para abrir espacios genuinos a la juventud, no solo renueva su base militante, sino que también se vuelve más dinámico, receptivo y capaz de afrontar los desafíos actuales. La incorporación activa de personas jóvenes en un rol dirigente aporta nuevas perspectivas, fomenta la innovación organizativa, fortalece la representatividad y mejora la capacidad de movilización.

Además, un sindicato que reconoce y legitima los liderazgos de las personas jóvenes transmite un mensaje poderoso: que la organización es un espacio de oportunidades, donde todas las voces cuentan y donde el relevo generacional es un proceso natural y valorado.

Por ello, superar las estructuras rígidas mediante reformas estatutarias es una tarea imprescindible para modernizar el sindicalismo del sector público y garantizar su continuidad. No es un proceso fácil, pero sí necesario. Las personas jóvenes merecen no solo espacios simbólicos, sino también poder real para incidir, decidir y construir colectivamente un sindicalismo más justo, inclusivo y acorde con las transformaciones sociales y laborales de nuestro tiempo.

Al transformar las normas que regulan la organización, se abre la puerta a una nueva etapa donde la participación juvenil deje de ser un ideal para convertirse en una práctica cotidiana, vital y transformadora.

6.2. Democracia sindical y renovación periódica de cargos

La democracia sindical es un principio fundamental para que las organizaciones de trabajadores sean verdaderamente representativas, legítimas y capaces de responder a las necesidades de sus afiliados. En el sector público, donde las estructuras sindicales a menudo se caracterizan por rigidez y permanencia prolongada de ciertos liderazgos, la renovación periódica de cargos emerge como una necesidad urgente para revitalizar la vida interna, fortalecer la participación y garantizar la inclusión, especialmente de las nuevas generaciones.

La importancia de la democracia sindical

La democracia sindical implica que las decisiones más importantes, desde la elección de dirigentes hasta la aprobación de estrategias y negociaciones, se tomen mediante procesos abiertos, transparentes y participativos. Esto no solo asegura la legitimidad de quienes representan a los trabajadores, sino que fomenta el compromiso, la corresponsabilidad y el sentido de pertenencia de toda la base.

Cuando la democracia se debilita, se generan espacios para el autoritarismo, la concentración de poder y la desconfianza, lo que afecta gravemente la cohesión interna y la capacidad de acción del sindicato.

Renovación periódica: una práctica necesaria

La renovación periódica de cargos sindicales significa establecer límites claros a la duración de los mandatos y promover la rotación de las personas que ocupan posiciones de liderazgo. Esta práctica tiene múltiples beneficios:

- Evita la perpetuación de liderazgos que pueden volverse complacientes, desconectados o incluso clientelares.
- Favorece la participación de nuevas generaciones, quienes traen ideas frescas, energía y nuevas formas de entender el trabajo sindical.
- Promueve la diversidad de voces y perspectivas, enriqueciendo la toma de decisiones.
- Fortalece la rendición de cuentas, al crear ciclos claros de evaluación y relevo.

Cómo implementar la renovación periódica

Para que la renovación sea efectiva, debe estar respaldada por mecanismos estatutarios que:

1. Establezcan límites de mandato claros: por ejemplo, mandatos de dos o tres años, con posibilidad o no de reelección inmediata, según lo que decida la organización.
2. Definan procesos electorales transparentes y democráticos, donde todos los afiliados tengan derecho a participar y votar.
3. Fomenten la participación amplia: garantizar que el electorado incluya a personas jóvenes, mujeres, trabajadores de distintos sectores y niveles.
4. Prevean mecanismos para la alternancia: por ejemplo, cuotas de género, edad o representatividad sectorial que garanticen la diversidad.
5. Impulsen la formación continua de nuevos líderes: para que la renovación no implique pérdida de experiencia sino transferencia efectiva de conocimiento.

Barreras y resistencias

A pesar de sus beneficios evidentes, la renovación periódica suele enfrentar resistencias, sobre todo de quienes han ocupado cargos por largos períodos y temen perder poder o

influencia. También puede haber temor entre las bases si los procesos electorales no son percibidos como justos o si no existen garantías claras.

Para superar estas resistencias es fundamental promover una cultura sindical basada en la confianza, el respeto mutuo y el compromiso con la transformación colectiva. La dirigencia debe entender que abrir espacios y ceder poder no es una pérdida, sino una inversión en la sostenibilidad y legitimidad del sindicato.

Renovación y participación juvenil

La renovación periódica es particularmente clave para incorporar y empoderar a la juventud sindical. Las nuevas generaciones a menudo encuentran cerradas las puertas de la participación cuando los cargos están ocupados de forma prolongada. Al garantizar ciclos claros de relevo, se abre la posibilidad real de que personas jóvenes líderes accedan a espacios de decisión, aporten sus visiones y se formen en el ejercicio del liderazgo.

Sin duda, la democracia sindical y la renovación periódica de cargos son dos caras de la misma moneda: prácticas esenciales para construir sindicatos vivos, representativos y capaces de adaptarse a los tiempos. Fomentar procesos democráticos reales y establecer límites claros a la permanencia en los cargos son pasos necesarios para fortalecer la participación, abrir espacios a las nuevas generaciones y mantener la confianza de la base.

Un sindicato que practica la democracia interna y renueva sus liderazgos con frecuencia no solo se legitima ante sus afiliados, sino que se fortalece para defender mejor sus derechos y enfrentar los retos presentes y futuros del mundo laboral público.

7. INCLUSIÓN, DIVERSIDAD Y JUVENTUD

7.1 Juventud indígena, LGBTQ+, mujeres personas jóvenes y juventud con algún tipo de discapacidad

Hablar de juventud implica reconocer no solo una cuestión generacional, sino también una amplia diversidad de identidades, experiencias y realidades que atraviesan a las personas jóvenes. La inclusión sindical genuina debe ser un principio rector que permita integrar a todas y todos sin distinción, respetando y valorando sus particularidades. Esto implica abordar de manera específica las necesidades y desafíos que enfrentan la juventud indígena, las personas LGBTQ+, las mujeres personas jóvenes y la juventud con algún tipo de discapacidad, grupos que históricamente han sido marginados o invisibilizados en muchos espacios sindicales.

Juventud indígena

Las personas jóvenes indígenas representan una riqueza cultural y social invaluable, con saberes ancestrales y formas propias de entender el trabajo y la organización colectiva. Sin embargo, suelen enfrentar múltiples barreras para su participación en sindicatos públicos, como el racismo estructural, la falta de reconocimiento de sus derechos colectivos y la ausencia de políticas adecuadas para respetar su identidad cultural. La inclusión de la juventud indígena implica:

- Promover espacios donde puedan expresarse en su lengua y cultura.
- Reconocer y respetar sus formas propias de organización y toma de decisiones.
- Impulsar la capacitación sindical que considere su cosmovisión.
- Garantizar su representación en los órganos de dirección y toma de decisiones.

Juventud LGBTQ+

Las personas jóvenes lesbianas, gays, bisexuales, transgénero y otras identidades diversas enfrentan discriminación, exclusión y violencia en el ámbito laboral y sindical. Su participación activa es esencial para transformar las organizaciones en espacios seguros y respetuosos. Para avanzar en la inclusión de la juventud LGBTQ+ es necesario:

- Implementar políticas claras contra la discriminación por orientación sexual e identidad de género.
- Crear espacios de encuentro y apoyo que visibilicen sus aportes y problemáticas.
- Incorporar la perspectiva de género y diversidad en la formación sindical.
- Fomentar campañas y acciones que promuevan la igualdad y el respeto.

Mujeres personas jóvenes

Las mujeres personas jóvenes enfrentan desafíos específicos vinculados a la doble discriminación por género y edad. A menudo están subrepresentadas en los espacios de liderazgo sindical y enfrentan estereotipos que limitan su desarrollo. La inclusión efectiva de mujeres personas jóvenes implica:

- Establecer cuotas y mecanismos que garanticen su participación equilibrada en cargos y comités.
- Desarrollar programas de formación que potencien su liderazgo y autonomía.
- Promover un ambiente sindical libre de violencia y acoso.

- Visibilizar sus aportes y experiencias para romper paradigmas tradicionales.

Juventud con algún tipo de discapacidad

La juventud con algún tipo de discapacidad suele encontrar barreras físicas, sociales y culturales que dificultan su acceso y permanencia en los sindicatos. Garantizar su inclusión requiere:

- Adaptar los espacios y materiales para que sean accesibles.
- Sensibilizar a la base sindical sobre la diversidad funcional y sus derechos.
- Promover la participación activa de personas jóvenes con discapacidad en comités y actividades.
- Impulsar políticas específicas para su formación, representación y protección laboral.

Hacia un sindicalismo juvenil verdaderamente inclusivo

La inclusión de estos grupos diversos no es un acto de caridad o mera representación simbólica, sino una necesidad ética y estratégica para fortalecer el movimiento sindical. Un sindicato que integra plenamente a la juventud diversa es capaz de reflejar mejor la realidad social, ampliar su base y enriquecer sus propuestas con distintas perspectivas.

Este proceso requiere compromiso institucional, formación continua, diálogo abierto y voluntad política para derribar prejuicios y construir espacios donde todas las juventudes puedan aportar y ejercer sus derechos con dignidad y respeto.

Solo así el sindicalismo público podrá ser una fuerza real de transformación social, basada en la justicia, la igualdad y el reconocimiento de la diversidad que existe dentro de sus propias filas.

7.2. Asegurar la representatividad plural en los espacios sindicales

Uno de los retos más importantes para los sindicatos del sector público es garantizar que sus estructuras y órganos de decisión reflejen la diversidad real de sus afiliados, especialmente cuando hablamos de juventudes. La representatividad plural no se refiere únicamente a la presencia numérica de distintos grupos, sino a su participación efectiva, con voz, voto y capacidad de incidir en la toma de decisiones. Asegurar esta pluralidad es una condición indispensable para construir sindicatos democráticos, legítimos y con capacidad de responder a las necesidades reales de toda la base trabajadora.

¿Por qué es importante la representatividad plural?

Los sindicatos están formados por personas con distintas edades, géneros, identidades culturales, orientaciones sexuales, capacidades, niveles educativos y condiciones laborales. Ignorar esta diversidad o relegarla a espacios simbólicos pone en riesgo la cohesión interna, limita el potencial de movilización y reduce la capacidad del sindicato para construir agendas amplias y justas.

Una representatividad plural:

- Fomenta la inclusión real y combate la exclusión estructural.
- Enriquece el debate y la elaboración de políticas sindicales con perspectivas diversas.
- Fortalece la legitimidad y confianza de la base al sentir que sus particularidades son escuchadas y consideradas.
- Impulsa la innovación y renovación organizativa, abriendo caminos a nuevas formas de liderazgo y acción.

Estrategias para asegurar la pluralidad en los espacios sindicales

1. Establecimiento de cuotas y mecanismos específicos

Una de las formas más efectivas para garantizar la pluralidad es implementar cuotas en órganos representativos, asegurando espacios para:

- Mujeres personas jóvenes, para promover la igualdad de género y combatir las barreras históricas.
- Personas jóvenes indígenas y de pueblos originarios, reconociendo su derecho a la representación colectiva.
- Personas LGBTQ+, para visibilizar y proteger sus derechos dentro del sindicato.
- Personas jóvenes con algún tipo de discapacidad, garantizando accesibilidad y participación plena.

Estas cuotas deben acompañarse de mecanismos claros para su cumplimiento y evaluación.

2. Procesos democráticos inclusivos y transparentes

Los procesos electorales deben diseñarse para permitir la participación amplia de todos los sectores juveniles. Esto implica:

- Facilitar candidaturas diversas y plurales.

- Usar métodos de votación que aseguren accesibilidad y confidencialidad.
- Difundir información clara sobre los derechos y oportunidades de participación.
- Promover la participación activa, superando barreras como horarios, ubicación o tecnología.

3. Creación de espacios de diálogo interseccional

Es fundamental que los sindicatos propicien espacios donde las juventudes diversas puedan encontrarse, compartir experiencias y construir agendas conjuntas. Esto ayuda a superar fragmentaciones y fortalece el sentido de comunidad y solidaridad.

4. Formación continua con perspectiva de diversidad

La formación sindical debe integrar contenidos sobre derechos humanos, inclusión, género, diversidad cultural y funcional, para sensibilizar a toda la base y fortalecer las capacidades de las personas jóvenes líderes en la defensa de una representatividad plural.

5. Evaluación y rendición de cuentas

Para asegurar que la pluralidad no sea solo formal, los sindicatos deben implementar sistemas periódicos de evaluación que permitan medir la efectividad de las políticas inclusivas y la real participación de todos los sectores. Los resultados deben comunicarse de manera transparente y servir como base para ajustes y mejoras continuas.

Desafíos en la práctica

Garantizar una representatividad plural enfrenta obstáculos, como resistencias culturales, prejuicios, desconocimiento, falta de recursos y estructuras poco flexibles. Sin embargo, estos desafíos pueden ser superados mediante compromiso político, diálogo constante y construcción colectiva de acuerdos.

Reflexión final

Asegurar la representatividad plural en los espacios sindicales no es un lujo ni una obligación legal aislada; es una estrategia fundamental para fortalecer el sindicalismo del sector público y garantizar su relevancia en un mundo laboral cada vez más diverso. Al construir organizaciones que reflejan la riqueza de sus integrantes, los sindicatos se posicionan como verdaderos espacios de justicia, democracia y transformación social.

Solo así podrá la juventud diversa no solo formar parte del sindicato, sino ser protagonista activa en la construcción de un futuro laboral y social más equitativo y solidario.

TECNOLOGÍAS, REDES SOCIALES Y ACTIVISMO JUVENIL

8.1. Herramientas digitales como canal de expresión sindical

En la era contemporánea, la tecnología y las redes sociales se han convertido en elementos indispensables para la comunicación, organización y movilización social. Para las personas jóvenes, estas herramientas digitales no solo representan un canal más para expresarse, sino una plataforma estratégica para fortalecer el activismo, conectar con la base y ampliar el alcance de sus demandas.

La irrupción de las tecnologías digitales en el sindicalismo

Las formas tradicionales de comunicación sindical, como las reuniones presenciales, los boletines impresos o los comunicados oficiales, continúan siendo valiosas, pero hoy enfrentan limitaciones frente a los hábitos y preferencias de las nuevas generaciones. La mayoría de las personas jóvenes utilizan el teléfono móvil, las redes sociales y las aplicaciones de mensajería instantánea como sus principales medios para informarse, comunicarse y organizarse.

Las herramientas digitales, desde plataformas de redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, TikTok) hasta aplicaciones de mensajería (WhatsApp, Telegram), pasando por blogs, podcasts y transmisiones en vivo, ofrecen un abanico de posibilidades para la expresión sindical que antes no existían o eran limitadas.

Funciones clave de las herramientas digitales para el activismo juvenil

1. **Difusión rápida y masiva de información**

   Las redes sociales permiten compartir noticias, convocatorias, mensajes y contenidos de forma inmediata y con gran alcance, rompiendo barreras geográficas y temporales. Esto es crucial para mantener informada a la base y construir opinión pública favorable.

2. **Construcción de narrativas propias**

   A través de videos, fotografías, infografías y textos, las personas jóvenes pueden contar sus historias, visibilizar problemáticas y destacar logros desde su perspectiva. Esta capacidad narrativa fortalece la identidad sindical y promueve el sentido de pertenencia.

3. **Movilización y coordinación de acciones**

   Las herramientas digitales facilitan la convocatoria y organización de actividades, marchas, asambleas o campañas, permitiendo una comunicación directa y constante entre los participantes.

4. **Creación de comunidades y redes de apoyo**

   Más allá del sindicato local o sectorial, las juventudes pueden conectarse con pares de otros estados, países o movimientos afines, generando alianzas y solidaridad transnacional.

5. **Participación y consulta virtual**

   Las plataformas digitales posibilitan procesos de consulta, encuestas y toma de decisiones en línea, haciendo la participación más accesible y democrática.

Ventajas y desafíos

El uso de herramientas digitales representa una oportunidad para revitalizar el sindicalismo juvenil, pero también implica desafíos que deben abordarse:

- Ventajas: rapidez, bajo costo, accesibilidad, creatividad y posibilidad de impacto inmediato.
- Desafíos: brecha digital, desinformación, saturación de contenidos, seguridad y privacidad, y la necesidad de desarrollar competencias digitales.

Por ello, es fundamental que los sindicatos inviertan en formación tecnológica para sus dirigentes, diseñen estrategias comunicativas adaptadas a los distintos públicos y establezcan protocolos para el uso responsable y seguro de las redes.

El futuro digital del activismo sindical juvenil

Las herramientas digitales no sustituyen la acción colectiva presencial ni los procesos formales del sindicato, sino que los complementan y amplifican. El activismo juvenil digital debe ser parte de una estrategia integral que combine lo virtual con lo presencial, lo formal con lo creativo, y lo local con lo global.

Para que esta transformación sea efectiva, se requiere voluntad organizativa, recursos adecuados y una cultura que valore la innovación y la inclusión tecnológica como parte fundamental del trabajo sindical.

Por ello, las herramientas digitales son hoy un canal vital para la expresión y el activismo sindical de las personas jóvenes. Su uso estratégico permite democratizar la información, fortalecer la identidad colectiva y potenciar la participación activa, especialmente en un mundo donde las formas tradicionales de comunicación pierden terreno frente a las tecnologías emergentes.

Aprovechar estas herramientas es indispensable para construir sindicatos dinámicos, cercanos a sus bases y preparados para los desafíos del presente y el futuro. Incorporar a

las personas jóvenes como protagonistas digitales no solo enriquece el movimiento sindical, sino que asegura su relevancia y capacidad de incidencia en los años por venir.

8.2. Campañas, storytelling y presencia en redes: herramientas clave para el sindicalismo juvenil

En la actualidad, la comunicación efectiva es un pilar para que los sindicatos del sector público puedan conectar con sus afiliados, especialmente con las nuevas generaciones. Las personas jóeves no solo demandan información, sino historias con las que se identifiquen, mensajes claros y una presencia activa en las plataformas digitales que utilizan cotidianamente. Por ello, el diseño y ejecución de campañas comunicativas con buen storytelling, junto con una presencia sólida en redes sociales, se han convertido en estrategias indispensables para fortalecer la participación y el impacto sindical.

Campañas sindicales: propósito y alcance

Una campaña sindical es una acción organizada y planeada que busca sensibilizar, informar, motivar o movilizar a un público específico en torno a un tema concreto, ya sea la defensa de derechos laborales, la afiliación, la denuncia de injusticias o la promoción de iniciativas internas.

Las campañas bien diseñadas:

- Definen objetivos claros y medibles.
- Segmentan a la audiencia para adaptar mensajes y formatos.
- Utilizan diversos canales y formatos para maximizar alcance y efectividad.
- Incluyen llamadas a la acción concretas para impulsar la participación.

Para las personas jóvenes, estas campañas deben reflejar su lenguaje, intereses y medios, usando creatividad y autenticidad para generar empatía y compromiso.

El poder del *storytelling* (narración de historias)

El *storytelling* es el arte de contar historias que conectan emocionalmente con las personas. En el contexto sindical, no basta con transmitir datos o mensajes técnicos; las historias humanas, experiencias personales y relatos colectivos son la clave para motivar, sensibilizar y generar identificación.

Algunas claves para un *storytelling* efectivo en sindicatos con personas jóvenes:

- Humanizar los mensajes: contar las vivencias reales de personas trabajadoras, sus retos y logros.

- Resaltar valores y causas: construir narrativas que muestren el sentido de justicia, solidaridad y lucha colectiva.
- Utilizar formatos diversos: videos cortos, testimonios, podcasts, infografías y memes que faciliten la difusión y comprensión.
- Generar diálogos: invitar a la comunidad a compartir sus propias historias, creando una red de voces y experiencias.
- Ser auténticos y cercanos: evitar discursos rígidos o formales que distancien, apostando por un tono fresco y accesible.

El *storytelling* no solo fortalece la identidad, sino que también construye vínculos emocionales que impulsan la acción colectiva.

Presencia activa en redes sociales

Las redes sociales son el espacio natural donde las personas jóvenes desarrollan su vida social, cultural y política. Tener una presencia sólida y coherente en estas plataformas es imprescindible para que los sindicatos puedan:

- Informar con oportunidad y claridad.
- Escuchar y responder a inquietudes.
- Difundir campañas, convocatorias y logros.
- Construir comunidad y sentido de pertenencia.
- Contrarrestar desinformación y mensajes adversos.
- Ampliar su alcance más allá de los espacios tradicionales.

Para lograrlo, se requiere planificar contenidos, usar imágenes y formatos atractivos, mantener interacción constante y medir resultados para ajustar estrategias.

Integración de campañas, *storytelling* y redes: un círculo virtuoso

El diseño de campañas basadas en storytelling y su difusión a través de redes sociales genera un impacto mayor que la suma de sus partes. Las historias captan la atención, las redes amplifican el mensaje y las campañas estructuran el proceso para alcanzar objetivos concretos.

Este enfoque integrado permite que los sindicatos construyan narrativas propias, formen liderazgos digitales, impulsen la participación de personas jóvenes y logren cambios concretos, todo en un entorno dinámico y conectado.

Por lo anterior, para los dirigentes sindicalistas del sector público, dominar las herramientas de campañas comunicativas, *storytelling* y presencia en redes no es un lujo, sino una necesidad estratégica. Estos recursos permiten no solo comunicar mejor, sino construir identidad, fortalecer la comunidad y potenciar la acción colectiva.

Invertir en estas capacidades es invertir en la vitalidad, legitimidad y futuro del sindicalismo, que necesita abrirse a nuevas formas de hacer, conectar y transformar, a través de relatos que movilizan y plataformas que acercan.

8.3. Cómo las personas jóvenes pueden marcar la agenda desde lo digital

En el sindicalismo, la influencia y el protagonismo de las personas jóvenes adquieren un nuevo rostro gracias a las herramientas digitales. Lejos de ser simples consumidores pasivos de contenidos, las personas jóvenes tienen hoy la capacidad real y tangible de marcar la agenda sindical desde lo digital, transformando la manera en que se construyen las prioridades, se visibilizan los problemas y se impulsan las soluciones.

El poder de la agenda digital juvenil

La juventud representa una fuerza renovadora que, a través de las plataformas digitales, puede amplificar sus voces y agendas con una rapidez y alcance inéditos. Desde campañas en redes sociales hasta la creación de comunidades virtuales, las personas jóvenes tienen en sus manos la posibilidad de colocar temas relevantes que muchas veces han sido invisibilizados o relegados por estructuras tradicionales.

Estrategias para marcar agenda desde lo digital

1. **Identificación de temas clave desde la base**

   Las personas jóvenes suelen estar en contacto directo con las preocupaciones cotidianas de sus pares, compañera y compañeros. Usando herramientas digitales, pueden recopilar testimonios, opiniones y demandas para identificar los temas prioritarios que deben ser discutidos a nivel sindical.

2. **Creación de contenidos originales y atractivos**

   A través de videos, podcasts, blogs, infografías y memes, las personas jóvenes pueden contar historias poderosas que pongan en el centro sus causas. El contenido visual y narrativo bien elaborado es más eficaz para captar la atención en redes y generar empatía.

3. **Uso estratégico de hashtags y tendencias**

   Aprovechar los *hashtags* y temas en tendencia permite conectar las problemáticas sindicales con debates nacionales o internacionales, aumentando la visibilidad y posicionamiento en las plataformas digitales.

4. Movilización digital y convocatorias

   Las plataformas permiten convocar a asambleas virtuales, foros, debates y acciones coordinadas con facilidad. Este tipo de movilización digital puede complementar o incluso preceder acciones presenciales.

5. **Incidencia en medios y alianzas digitales**

   Las personas jóvenes pueden establecer conexiones con medios digitales independientes, *influencers* o movimientos sociales afines, para amplificar su agenda y generar mayor presión sobre actores sindicales y gubernamentales.

6. **Monitoreo y respuesta rápida**

   El seguimiento constante de comentarios, reacciones y nuevos temas en redes ayuda a adaptar la agenda y responder oportunamente a las inquietudes de la base.

Beneficios de marcar la agenda desde lo digital

- Democratización del diálogo sindical, al incluir voces diversas y dispersas geográficamente.
- Agilidad en la comunicación y reacción ante problemas emergentes.
- Visibilización de temas innovadores y urgentes, como derechos digitales, salud mental, diversidad o sostenibilidad.
- Fortalecimiento del sentido de pertenencia y empoderamiento juvenil.
- Creación de espacios propios de liderazgo y construcción colectiva.

Desafíos a enfrentar

Para que el protagonismo digital juvenil sea efectivo, se deben superar ciertos retos:

- Brecha digital y acceso desigual a tecnologías.
- Riesgo de fragmentación o dispersión del mensaje.
- Necesidad de formación en comunicación estratégica y manejo responsable de redes.

- Mantener el equilibrio entre activismo digital y acción sindical presencial.
- Evitar la sobreexposición y garantizar la seguridad y privacidad de las personas jóvenes activistas.

Las personas jóvenes tienen hoy una herramienta poderosa para influir en la agenda del sector público: el espacio digital. Desde ahí pueden hacer visible lo invisible, proponer temas que transformen, movilizar a sus compañeros y construir una identidad sindical moderna y vibrante.

Marcar la agenda desde lo digital no es un reemplazo de la acción tradicional, sino un complemento indispensable para adaptarse a los tiempos y fortalecer el movimiento sindical desde sus bases juveniles. Quienes aprendan a aprovechar este poder estarán dando un paso fundamental para garantizar la vigencia, la justicia y la fuerza de los sindicatos en el siglo XXI.

9. PROPUESTAS DE ACCIÓN

9.1. Plan de acción para sindicatos del sector público

Para que los sindicatos del sector público puedan responder con eficacia a los retos que plantea la participación juvenil y la renovación generacional, es fundamental diseñar un plan de acción claro, estratégico y adaptado a las particularidades del contexto actual. Este plan debe contemplar medidas concretas que permitan empoderar a las personas jóvenes, transformar estructuras internas y fortalecer el sindicato como actor clave en la defensa y promoción de los derechos laborales.

A continuación, se presenta una propuesta integral de plan de acción para sindicatos del sector público orientado a impulsar la participación juvenil y la renovación sindical.

1. Diagnóstico participativo y escucha activa

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del sindicato en relación con la participación juvenil: niveles de afiliación, barreras existentes, espacios de liderazgo, percepciones de personas jóvenes afiliados y no afiliados.
- Promover espacios de diálogo intergeneracional para identificar necesidades, expectativas y propuestas desde la base juvenil.
- Usar herramientas digitales y presenciales para recoger opiniones amplias y diversas, garantizando la inclusión de juventudes indígenas, mujeres personas jóvenes, personas LGBTQ+ y personas jóvenes con algún tipo de discapacidad.

2. Reforma estatutaria y apertura de espacios

- Impulsar reformas en los estatutos sindicales que garanticen la creación formal de órganos juveniles con poder real de decisión.
- Establecer cuotas o mecanismos de representación juvenil para asegurar su presencia en órganos colegiados y procesos electorales.
- Reducir requisitos de antigüedad para acceder a cargos y facilitar la participación activa de trabajadoras personas jóvenes.

3. Formación y capacitación

- Desarrollar programas de formación sindical adaptados a personas jóvenes, que incluyan temas como derechos laborales, negociación colectiva, liderazgo, comunicación digital y perspectiva de género y diversidad.
- Fomentar mentorías intergeneracionales, donde dirigentes con experiencia acompañen y guíen a personas jóvenes líderes para fortalecer sus capacidades.

4. Estrategias de comunicación y movilización digital

- Crear campañas comunicativas con lenguaje y formatos atractivos para juventudes, utilizando storytelling para visibilizar sus experiencias y demandas.
- Fortalecer la presencia en redes sociales y plataformas digitales, promoviendo la participación, el debate y la movilización juvenil.
- Incorporar herramientas digitales para consultas, votaciones y asambleas virtuales, facilitando la inclusión y participación desde diversos lugares y horarios.

5. Políticas de inclusión y diversidad

- Implementar políticas específicas para garantizar la participación de personas jóvenes indígenas, mujeres, personas LGBTQ+ y personas jóvenes con algún tipo de discapacidad, atendiendo sus particularidades y necesidades.
- Promover ambientes sindicales libres de discriminación, acoso y violencia, con protocolos claros y acciones preventivas.
- Fomentar la sensibilización y formación en derechos humanos y diversidad para toda la base sindical.

6. Renovación y rotación de liderazgos

- Establecer límites a la duración de los mandatos y promover la rotación periódica de cargos para facilitar la alternancia generacional.
- Garantizar procesos electorales transparentes y democráticos que permitan la participación amplia y equitativa de personas jóvenes dirigentes.

7. Evaluación y seguimiento

- Diseñar mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan medir los avances en la participación juvenil y la efectividad de las acciones implementadas.
- Realizar informes periódicos y rendiciones de cuentas accesibles para toda la base sindical, con especial atención a la juventud.
- Ajustar el plan de acción en función de los resultados y las nuevas necesidades detectadas.

Un plan de acción no puede ser un documento abstracto o meramente declarativo. Debe traducirse en medidas concretas, viables y con el compromiso real de la dirigencia y la base.

Solo mediante un trabajo sostenido, inclusivo y estratégico, los sindicatos podrán transformar sus estructuras, renovar sus liderazgos y construir una organización vibrante, representativa y capaz de enfrentar los desafíos laborales actuales y futuros, con la energía y creatividad de sus juventudes como motor fundamental.

9.2. Indicadores para evaluar la participación juvenil

Para impulsar la participación activa y efectiva de la juventud en los sindicatos, resulta fundamental contar con herramientas que permitan medir y evaluar los avances y obstáculos en este proceso. Los indicadores son instrumentos clave para conocer el grado de inclusión, identificar áreas de mejora y diseñar estrategias que realmente respondan a las necesidades de las personas jóvenes afiliadas.

Un sistema de indicadores claros y precisos facilita la toma de decisiones informada, la rendición de cuentas y la construcción de sindicatos más democráticos y representativos.

A continuación, se presentan algunos indicadores esenciales para evaluar la participación juvenil en sindicatos públicos.

1. Indicadores cuantitativos

Estos indicadores permiten medir la presencia y participación numérica de las personas jóvenes en distintos ámbitos sindicales:

- Porcentaje de personas jóvenes afiliadas: proporción de afiliados menores de 35 años respecto al total de la base sindical.
- Número y porcentaje de personas jóvenes en cargos de dirección: cantidad y proporción de personas jóvenes que ocupan cargos ejecutivos, comités o secretarías dentro del sindicato.
- Participación en comités juveniles: número de integrantes personas jóvenes activos en órganos juveniles con atribuciones formales.
- Asistencia juvenil a asambleas y actividades sindicales: porcentaje de personas jóvenes que asisten regularmente a reuniones, formaciones o movilizaciones.
- Tasa de renovación juvenil en cargos: frecuencia con la que personas jóvenes acceden a cargos sindicales mediante procesos democráticos.

2. Indicadores cualitativos

Estos indicadores permiten evaluar aspectos más subjetivos y cualitativos relacionados con la experiencia y percepción de la juventud:

- Percepción de inclusión y respeto: grado en que las personas jóvenes sienten que su voz es escuchada y valorada dentro del sindicato (medido a través de encuestas y entrevistas).
- Nivel de satisfacción con la formación sindical: evaluación de la calidad y pertinencia de los programas de capacitación dirigidos a personas jóvenes.
- Existencia de barreras para la participación: identificación de obstáculos (formales o informales) que limitan la acción juvenil, como estigmas, falta de tiempo, acceso o apoyo.
- Calidad de la comunicación juvenil interna: efectividad de los canales y formatos utilizados para informar y convocar a las personas jóvenes.
- Grado de protagonismo en la toma de decisiones: nivel de influencia real que tienen las personas jóvenes en las decisiones estratégicas y políticas del sindicato.

3. Indicadores de diversidad e inclusión

Para asegurar que la participación juvenil sea plural y diversa, es necesario medir también:

- Representación de juventudes indígenas, mujeres personas jóvenes, personas LGBTQ+ y personas jóvenes con discapacidad en órganos y actividades sindicales.

- Accesibilidad de espacios y materiales para personas jóvenes con algún tipo de discapacidad.
- Implementación de políticas y programas específicos para grupos diversos dentro de la juventud sindical.
- Participación de personas jóvenes de distintos sectores, regiones o áreas laborales dentro del sindicato.

4. Indicadores de impacto y resultados

Estos indicadores miden los efectos concretos que tiene la participación juvenil en el sindicato y su entorno:

- Propuestas y acuerdos impulsados por personas jóvenes que hayan sido aprobados o implementados.
- Campañas y movilizaciones organizadas o lideradas por personas jóvenes y su alcance.
- Mejoras en condiciones laborales o formación derivadas de la participación juvenil.
- Incremento en la afiliación juvenil gracias a acciones específicas.

Importancia de un sistema integrado de indicadores

Ningún indicador aislado puede dar una imagen completa de la participación juvenil. Por ello, es necesario construir un sistema integrado que combine datos cuantitativos y cualitativos, refleje la diversidad y capture tanto la presencia como el protagonismo real de las personas jóvenes.

Además, estos indicadores deben ser aplicados de manera periódica y con participación activa de las personas jóvenes para garantizar la pertinencia y el compromiso colectivo.

Es así que medir la participación juvenil mediante indicadores claros y completos es una herramienta necesaria para transformar los sindicatos del sector público en espacios más democráticos, inclusivos y efectivos. Solo a partir de un diagnóstico riguroso y sistemático se podrán diseñar estrategias que permitan empoderar a las juventudes y aprovechar todo su potencial para renovar y fortalecer el movimiento sindical.

9.3. Ejercicios para fomentar el diálogo intergeneracional

El diálogo intergeneracional es una herramienta para construir puentes entre distintas edades, experiencias y visiones dentro de la organización. Fomentar espacios donde converjan personas jóvenes y dirigentes más experimentados permite compartir

aprendizajes, resolver conflictos, innovar y fortalecer la cohesión interna. Sin embargo, lograr un diálogo genuino requiere de ejercicios y dinámicas estructuradas que faciliten la comunicación abierta, el respeto mutuo y la colaboración efectiva.

A continuación, se presentan algunos ejercicios prácticos diseñados para promover y enriquecer el diálogo intergeneracional en sindicatos públicos.

1. Mesa redonda con perspectiva cruzada

Objetivo: Facilitar el intercambio de experiencias y expectativas entre personas jóvenes y dirigentes veteranos.

Dinámica:

- Se conforman grupos mixtos con representantes de distintas generaciones.
- Cada grupo responde a preguntas clave, por ejemplo: ¿Qué esperas del sindicato? ¿Cuál ha sido tu mayor aprendizaje sindical? ¿Qué desafíos ves para el futuro?
- Luego, se comparten las respuestas en plenaria, promoviendo la reflexión sobre diferencias y puntos en común.
- Se cierra con un compromiso colectivo para fortalecer la colaboración.

2. Historias cruzadas

Objetivo: Conocer el recorrido y motivaciones personales de cada generación para generar empatía.

Dinámica:

- Los participantes forman parejas intergeneracionales.
- Cada persona relata una experiencia sindical significativa para ella, explicando qué aprendió y qué la motivó.
- El otro escucha activamente y luego resume lo que entendió, resaltando puntos valorados.
- Se cambia la pareja para ampliar el intercambio.
- Finalmente, se comparten aprendizajes y emociones.

3. Lluvia de ideas generacional

Objetivo: Identificar retos y propuestas desde la visión conjunta de distintas generaciones.

Dinámica:

- En grupos mixtos, se plantea una pregunta abierta, por ejemplo: ¿Cómo podemos fortalecer la participación juvenil en el sindicato?
- Cada grupo genera ideas sin censura durante un tiempo determinado.
- Se clasifican las propuestas por viabilidad e impacto.
- Se acuerda un plan de acción conjunto basado en las mejores ideas.

4. *Role-playing* intergeneracional

Objetivo: Fomentar la comprensión de las posiciones y desafíos de cada generación mediante la empatía activa.

Dinámica:

- Se asignan roles a los participantes (por ejemplo, dirigente veterano, joven afiliado, delegado intermedio).
- Se plantea una situación conflictiva o un reto sindical.
- Cada participante actúa desde el rol asignado, expresando inquietudes y proponiendo soluciones.
- Se reflexiona sobre lo vivido y las perspectivas comprendidas.

5. Espacios de mentoría grupal

Objetivo: Facilitar la transferencia de conocimientos y apoyo mutuo entre generaciones.

Dinámica:

- Se conforman grupos pequeños donde un dirigente experimentado acompaña a varias personas jóvenes.
- Se establecen temas para trabajar, como negociación colectiva, comunicación o liderazgo.
- El mentor comparte experiencias, responde dudas y guía el aprendizaje.
- Se promueve que las personas jóvenes aporten ideas frescas y cuestionen constructivamente.

6. Actividades culturales y recreativas integradas

Objetivo: Generar vínculos informales que favorezcan el diálogo natural y el conocimiento mutuo.

Dinámica:

- Se organizan actividades como talleres artísticos, deportes, juegos o convivencias donde participan todas las generaciones.
- Durante la actividad, se promueven conversaciones y dinámicas que involucren a todos.
- Se aprovecha para romper estereotipos y generar confianza.

Reflexión final

El diálogo intergeneracional es un proceso dinámico que requiere disposición, respeto y herramientas adecuadas. Los ejercicios mencionados son ejemplos de cómo crear espacios de encuentro que fortalezcan el sindicato desde la diversidad generacional. Cuando personas jóvenes y líderes experimentados construyen juntos, no solo preservan la memoria histórica, sino que innovan, renuevan y aseguran un futuro sólido para el movimiento sindical.

CONCLUSIÓN

10.1 Juventud sindical: presente y futuro del sindicalismo

La juventud sindical no es únicamente un grupo etario dentro del movimiento obrero; es la fuerza vital que garantiza la continuidad, renovación y evolución del sindicalismo. En el sector público, donde los retos laborales son cada vez más complejos y las transformaciones sociales avanzan a gran velocidad, la participación activa, comprometida y consciente de las juventudes resulta fundamental para construir sindicatos fuertes, legítimos y capaces de representar con eficacia a sus afiliados.

La juventud sindical como motor de cambio

Las nuevas generaciones aportan energía, creatividad y nuevas formas de entender el trabajo colectivo y la lucha por los derechos. Su visión fresca permite cuestionar estructuras rígidas, promover innovaciones en la comunicación, incidir en la agenda pública y generar espacios de inclusión real para grupos históricamente marginados. La juventud sindical no solo es receptora de un legado, sino también creadora de nuevas prácticas y estrategias para enfrentar los desafíos contemporáneos.

Un presente activo

Lejos de ser un futuro lejano, la juventud sindical está presente hoy, en las bases, en las mesas de diálogo, en las redes digitales y en las movilizaciones. Su participación activa

fortalece la representatividad, dinamiza la vida sindical y amplifica la voz colectiva. Reconocer y valorar este presente implica transformar los sindicatos para abrir espacios reales de decisión, formación y liderazgo a las personas jóvenes, con inclusión y respeto por la diversidad.

El futuro del sindicalismo depende de su juventud

La sostenibilidad y relevancia del sindicalismo público están directamente vinculadas a la capacidad de incorporar y empoderar a las personas jóvenes. Sin una renovación generacional auténtica, los sindicatos corren el riesgo de estancarse, perder influencia y desconectarse de las nuevas realidades laborales y sociales. Por el contrario, un sindicalismo que abra sus puertas a la juventud, escuche sus demandas y acompañe su desarrollo, asegurará su vigencia y fuerza para las próximas décadas.

El presente y futuro del sindicalismo en el sector público requiere un compromiso colectivo que trascienda generaciones. Dirigentes veteranos y personas jóvenes deben construir juntos un proyecto común que combine experiencia y renovación, tradición y cambio, estabilidad y creatividad. Solo desde esta alianza intergeneracional será posible construir sindicatos democráticos, inclusivos, resilientes y transformadores.

En conclusión, la juventud sindical es el corazón palpitante en el sector público. Su energía y compromiso son indispensables para construir un sindicalismo renovado, plural y fuerte, capaz de enfrentar con éxito los retos del presente y trazar caminos hacia un futuro más justo y digno para todas las personas servidoras públicas.

10.2. Claves para una cultura organizacional inclusiva

Construir una cultura organizacional inclusiva dentro de los sindicatos del sector público es un paso esencial para garantizar que todas las voces, especialmente las de las juventudes diversas, sean escuchadas, valoradas y puedan contribuir plenamente. La inclusión no es solo una cuestión de representación, sino un compromiso profundo con el respeto, la equidad y la apertura hacia la diversidad en todas sus dimensiones. A continuación, se presentan algunas claves fundamentales para fomentar esta cultura en las organizaciones sindicales.

1. Compromiso visible y sostenido de la dirigencia

La inclusión comienza desde arriba. Es indispensable que la dirigencia sindical manifieste de forma clara, constante y pública su compromiso con la inclusión. Esto se traduce en acciones concretas, como la implementación de políticas inclusivas, la asignación de recursos para programas de diversidad y la promoción activa de la participación plural en todos los niveles.

2. Reconocimiento y valoración de la diversidad

Una cultura inclusiva reconoce que la diversidad (de género, edad, origen étnico, orientación sexual, capacidades, etc.) es una fortaleza y no un obstáculo. Fomentar este reconocimiento implica superar prejuicios y estereotipos, promoviendo una visión que celebra las diferencias y las convierte en una fuente de enriquecimiento colectivo.

3. Formación continua y sensibilización

Capacitar a la base sindical en temas de derechos humanos, igualdad de género, diversidad cultural y discapacidad es fundamental para crear ambientes libres de discriminación y exclusión. La formación debe ser permanente, accesible y adaptada a las realidades locales, incluyendo el uso de materiales y metodologías que faciliten la comprensión y el diálogo.

4. Espacios seguros y protocolos claros

Para que todas las personas puedan participar con confianza, los sindicatos deben garantizar espacios seguros, donde se respete la dignidad y se proteja contra cualquier forma de violencia o acoso. Esto requiere establecer protocolos claros de actuación, canales de denuncia accesibles y mecanismos efectivos de resolución.

5. Inclusión en la toma de decisiones

La inclusión se consolida cuando las voces diversas tienen acceso real a los espacios de decisión. Esto implica facilitar la participación de personas jóvenes indígenas, mujeres jóvenes, personas LGBTQ+ y personas jóvenes con algún tipo de discapacidad en comités, asambleas y procesos electorales, asegurando que sus opiniones influyan en las políticas y acciones sindicales.

6. Flexibilidad y adaptabilidad organizacional

Las organizaciones inclusivas se adaptan a las necesidades de sus miembros. Esto puede incluir horarios flexibles para actividades, formatos diversos para la comunicación y la formación, y la eliminación de barreras físicas o tecnológicas que impidan la participación plena.

7. Evaluación y rendición de cuentas

Fomentar una cultura de inclusión requiere monitorear continuamente los avances y desafíos. Los sindicatos deben establecer indicadores claros, realizar evaluaciones

periódicas y comunicar los resultados a toda la base, generando transparencia y confianza en el proceso.

8. Promoción de liderazgos diversos

Impulsar el liderazgo de personas de diferentes grupos sociales es una forma tangible de construir inclusión. Los sindicatos deben identificar, formar y acompañar a personas jóvenes líderes de distintos orígenes y realidades, creando redes de apoyo y reconocimiento que fortalezcan su protagonismo.

En resumen, una cultura organizacional inclusiva no se construye de la noche a la mañana, ni con acciones aisladas. Es un proceso constante de aprendizaje, compromiso y transformación que requiere la participación activa de todos los miembros del sindicato. Solo así se podrá consolidar un espacio donde la diversidad sea realmente un valor, y donde la juventud y todos los sectores encuentren un lugar para expresarse, crecer y construir juntos un movimiento sindical más fuerte y justo.

Palabras finales

Hemos llegado al final de este texto, pero no al final del camino. Porque lo que aquí se ha escrito no pretende cerrar conversaciones, sino abrirlas. No intenta sentar cátedra, sino sembrar inquietudes. Y si, al terminar de leer estas páginas, algo se movió en ti —una pregunta, una duda, una idea, una molestia incluso— entonces ha valido la pena.

Esta obra es, sobre todo, una invitación. Una invitación a mirar de frente la realidad del sindicalismo en el sector público, con sus luces y sus sombras. A reconocer lo que hemos hecho bien, pero también lo que nos hace falta transformar. Y a tener la honestidad suficiente para admitir que sin la participación activa, libre y decidida de las personas jóvenes, cualquier proyecto sindical está incompleto.

No se trata de hacer espacio "para" las personas jóvenes como si fueran invitados a una mesa ajena, sino de reconocer que ya están aquí, que ya están participando —aunque a veces no se les vea— y que sus formas, sus tiempos, sus lenguajes y sus causas también son sindicalismo. Tal vez no el sindicalismo tradicional, pero sí el sindicalismo que necesita crecer, reinventarse y volverse relevante en un mundo que cambia vertiginosamente.

Durante el proceso de escritura escuchamos y conocimos historias. Personas jóvenes que se atrevieron a levantar la voz en una reunión sindical y fueron ignoradas. Otras que encontraron referentes mayores que les tendieron la mano y les enseñaron con paciencia. También conocimos liderazgos que, con generosidad, están dispuestos a ceder espacio, no como renuncia, sino como una forma de continuidad y de cuidado del legado colectivo.

De todas esas historias aprendimos algo valioso: la renovación generacional no es una amenaza para nadie. Al contrario, es una promesa. La promesa de que lo que construimos hoy puede durar más allá de nuestras manos. De que el sindicato no será una estructura estática, sino una comunidad viva, cambiante, profundamente humana.

Por eso, más que conclusiones, queremos dejarte con una imagen: la del relevo que no se da solo en el último tramo de la carrera, sino desde el principio. Como en las carreras de fondo, donde avanzar es un acto compartido, donde hay quienes marcan el paso y quienes aprenden a correr sin soltar el ritmo, pero con su propio estilo.

La diversidad de las personas jóvenes no son hojas en blanco. Traen memoria, historia, preguntas, energía y una sensibilidad distinta. Escucharlas, integrarlas y caminar con ellas no es solo justo, es estratégico. Porque los sindicatos que sobreviven son los que entienden que cada generación trae nuevas herramientas, nuevos lenguajes y nuevas formas de lucha.

Que estas páginas sirvan como punto de partida para talleres, asambleas, reuniones informales, debates abiertos o simplemente conversaciones honestas. Que circulen, se rayen, se discutan y se contradigan si hace falta. Y que, sobre todo, inspiren a más personas —jóvenes y mayores— a comprometerse con un sindicalismo más democrático, más participativo, más generoso.

No sabemos cuál será el futuro del sindicalismo en el sector público. Pero sí sabemos que ese futuro se empieza a construir hoy. Y que será mucho más fuerte, más justo y más humano si lo construimos juntos, con todas las generaciones de la mano.

Gracias por llegar hasta aquí. Gracias por seguir pensando en comunidad. Gracias por no rendirte.

Con afecto y convicción,

Paulina, Marla y Gabriel