



REVISTA LEX MERCATORIA  
ISSN 2445-0936



Vol. 28, 2024. Artículo 3  
DOI:10.21134/yv0fsk46

# COMPOSICIÓN DE LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN EN LA ECONOMÍA SOCIAL DESDE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO

*COMPOSITION OF MANAGEMENT BODIES IN THE SOCIAL ECONOMY FROM A GENDER PERSPECTIVE*

---

**Rufino Benítez García**

Doctor en Derecho.

Profesor de Derecho Mercantil

Centro Universitario San Isidoro (adscrito a la U. Pablo de Olavide)

## Resumen

La igualdad de género se constituye en uno de los pilares del movimiento cooperativo, y es fundamento de las medidas que se promueven desde la administración pública. Sin embargo, la eficacia de dichas medidas no se ha materializado en la práctica, dado que el número de mujeres que ocupan puestos de alta gestión en el seno de la sociedad cooperativa dista mucho del pretendido por el legislador, debido a la pervivencia de estereotipos, prejuicios y roles que pueden disuadir al sector femenino del ejercicio de determinadas funciones directivas. En este sentido, la propia naturaleza de la Economía Social invita a pensar que presentan unas condiciones que favorecen la presencia de mujeres en sus órganos de dirección. En particular, las cooperativas se vislumbran como modelos ajustados a las necesidades y expectativas femeninas, en atención a los principios y valores transversales que inspiran su filosofía, por la mayor implicación directa de las mujeres en la gestión social. En síntesis, es preciso asegurar la participación plena y efectiva de mujeres poniendo especial relieve en la igualdad de oportunidades de liderazgo.

## Abstract

Gender equality is one of the pillars of the cooperative movement, and is the basis of the measures promoted by the public administration. However, the effectiveness of these measures has not materialized in practice, given that the number of women who occupy senior management positions within the cooperative society is far from that intended by the legislator, due to the persistence of stereotypes, prejudices and roles that can dissuade the female sector from exercising certain managerial functions. In this sense, the very nature of the Social Economy invites us to think that they present conditions that favour the presence of women in their management bodies. In particular, cooperatives are seen as models adjusted to women's needs and expectations, in accordance with the transversal principles and values that inspire their philosophy, due to the greater direct involvement of women in social management.

## Palabras clave

Economía Social; Brecha de género; Órganos de dirección; Papel de la mujer; Paridad.

## Keywords

Social economy; Gender gap; Management bodies; Role of women; Parity.

## Sumario

I. INTRODUCCIÓN. II. LA BAJA REPRESENTATIVIDAD DE LA MUJER EN LA DIRECCIÓN DE LAS ENTIDADES DE LA ECONOMÍA SOCIAL: ESPECIAL REFERENCIA A LA COOPERATIVA. III. EL PARTICULAR ESTILO DIRECTIVO FEMENINO Y SU IMPACTO EN LOS RENDIMIENTOS DE LA EMPRESA DE ECONOMÍA SOCIAL. IV. MEDIDAS Y ACCIONES PARA COMBATIR LA INFRARREPRESENTACIÓN FEMENINA: LA DIVERSIDAD DE GÉNERO. MARCO NORMATIVO Y DERECHO PROYECTADO. V. REFLEXIONES FINALES. VI. BIBLIOGRAFÍA

## I. INTRODUCCIÓN

La lucha por alcanzar la igualdad efectiva de mujeres y hombres viene consiguiendo resultados exponenciales desde un tiempo a esta parte. En las líneas que siguen trataremos de poner en valor, sin embargo, la escasa participación de las mujeres en la toma de decisiones de las entidades de la Economía Social en la actualidad, dado que el poder de decisión en la empresa ha sido tradicional y sistemáticamente acaparado por el género masculino, y por las serias e innegables dificultades que la mujer encuentra para acceder a la dirección de las sociedades mercantiles. Hemos identificado el problema para el desarrollo pleno de esta igualdad, procediendo a su análisis jurídico sucinto a la luz de los documentos normativos y a realizar una serie de reflexiones críticas.

En efecto, en este sentido -y para la adecuada contextualización del estudio que pretendemos realizar-, hemos de partir de que tradicionalmente los hombres han tenido más opciones de ascender y de progresar en su empleo, y ello, aunque la educación, los valores y principios propios de la sociedad occidental han propiciado que la mujer acceda al empleo y su emprendimiento. Adicionalmente, la situación económica vigente también dificulta la eficacia de ciertas medidas garantistas de sectores sociales altamente vulnerables. Nos hemos propuesto, en este sentido, visibilizar suficientemente la participación de las mujeres en las entidades de la Economía Social, a la par que es requerida una mayor visibilidad para

el género femenino en la vida social, política y económica.

En definitiva, la identidad profesional está profundamente marcada por la dimensión de género cuando, en este sentido, las diferencias sexuales no deben ser, por sí mismas, causa o justificación de las desigualdades interpersonales. Ante esta tesitura, este desequilibrio entre géneros en la composición de los órganos rectores de las entidades del Tercer Sector ha suscitado un creciente interés o atención por parte de la comunidad investigadora y científica en los últimos años<sup>1</sup>, y ha abierto un debate público sobre las medidas oportunas para corregir este desequilibrio. De tal modo que las especiales características de las entidades de la Economía Social y su filosofía, así como el creciente desarrollo e implementación de políticas y estrategias de igualdad de género y de empoderamiento de las mujeres justifican nuestro análisis.

Igualmente, la baja presencia de las mujeres en los consejos de administración de las entidades capitalistas se observa con gran preocupación y alarma en nuestros días. La sociedad de nuestro tiempo exige cada vez más a las empresas determinados compromisos sociales que superan el estricto ámbito económico, dado que desde la década de los 2000 la situación laboral y profesional de la mujer ha cambiado considerablemente, caracterizándose, cada vez más, por ejercer una mayor capacidad de decisión y de liderazgo. En este sentido, la desigualdad sigue siendo un tema pendiente y constantemente aplazado en nuestra sociedad -como problema social-, ya que las

---

1 Recientemente, en la doctrina, podemos aludir al trabajo de HERNÁNDEZ ORTIZ, M.J. / RUIZ JIMÉNEZ, C. / GARCÍA MARTÍ, E. / PEDROSA ORTEGA, C., “Situación actual de la igualdad en los órganos de gobierno de las sociedades cooperativas agroalimentarias”, *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, núm. 129, 2018, págs. 66 a 83.

mujeres siguen teniendo que soportar desniveles retributivos por razón de género, y brillan por su ausencia en los puestos de elevada responsabilidad en las empresas privadas (el llamado “techo de cristal”). De hecho, es fácil encontrar sociedades con un claro desinterés en que las políticas de género integren su estrategia empresarial. Por consiguiente, se menguan las aspiraciones de ascenso laboral de las mujeres en el interior de estas organizaciones.

No obstante, la ciudadanía se muestra cada vez más decidida en esta cuestión en favor de la igualdad e inclusión de la mujer en todos los ámbitos, y manifestada por las asociaciones y organismos que trabajan en ello, haciéndose una promoción decidida en la órbita de las relaciones

entre particulares. Se hace progresiva la inserción de la perspectiva de género en el Derecho mercantil, de manera que el valor de la igualdad de género trasciende la propia normativa cooperativa y societaria, y constituye actualmente una prioridad para nuestros poderes públicos<sup>2</sup>, de forma que debe asegurarse la ausencia de barreras por razón de género -a saber, la cultura o dinámica organizacional; la dificultad para conciliar la vida laboral y familiar, y la corresponsabilidad<sup>3</sup>; y los sistemas de promoción no objetivos-, y que las mujeres participen en igualdad numérica en los programas de educación y desarrollo de liderazgo<sup>4</sup>. Sin duda, esta cultura de la conciliación y la racionalización de horarios deben ser un tema prioritario en las agendas políticas de nuestro

---

<sup>2</sup> Así lo explicita, v.gr., la vigente Ley 14/2011, de 23 de diciembre, de Sociedades Cooperativas Andaluzas, cuando en su art. 4 i) establece que uno de los principios generales que informan la constitución y funcionamiento de las sociedades cooperativas andaluzas es el de igualdad de género, y lo hace de un modo transversal al resto de principios. En este sentido, esta transversalización o “mainstreaming” del género fue un término acuñado en la Cuarta Conferencia Mundial de la Mujer de Beijing de 1995, y se fundamenta en la alteración de las relaciones de poder vigentes, como proceso de valoración de las implicaciones que tiene para las mujeres y los hombres cualquier acción que se planifique, sea de tipo legislativo, político, o programas, en todas las áreas y en todos los niveles.

<sup>3</sup> En efecto, las mujeres siguen asumiendo la mayor parte de las responsabilidades familiares y domésticas. De hecho, según la Encuesta de Población Activa (EPA) correspondiente al año 2022, un total de 383.500 mujeres ocupadas trabajaron a tiempo parcial con objeto de disponer de más tiempo para cuidar a personas dependientes. Asimismo, durante este período, el 3,5% de las personas con al menos un hijo que dejaron de trabajar en algún momento desde que terminaron los estudios, lo hizo por tomar una excedencia por cuidado de hijos (3,6% de mujeres vs. 2,9% de hombres). Dato que puede consultarse en la web del Instituto Nacional de Estadística (INE): [https://www.ine.es/prensa/epa\\_2022\\_s.pdf](https://www.ine.es/prensa/epa_2022_s.pdf). En la doctrina, en esta dirección, puede leerse lo preceptuado por MACÍAS RUANO, A.J., “La igualdad como valor cooperativo y su proyección en la legislación cooperativa”, *REVESCO: Revista de estudios cooperativos*, núm. 141, 2022, pág. 12.

<sup>4</sup> Véase, en este sentido, ALTZELAI ULIONDO, I., “Una aproximación al análisis de la participación de las mujeres en la empresa”, en AA.VV., *Mujer como motor de innovación jurídica y social* (TOMÁS MARTÍNEZ, G. / VIDU AFLOAREI, A., coords.), ed. Tirant lo Blanch, Valencia, 2021, págs. 19 a 39; y HERNÁNDEZ NICOLÁS, C.M. / MARTÍN UGEDO, J.F. / MÍNGUEZ VERA, A., “La influencia del género en la dirección de las sociedades cooperativas españolas sobre la rentabilidad y el endeudamiento”, *REVESCO: Revista de estudios cooperativos*, núm. 122, 2016, págs. 135 a 164.

país, como principal componente del movimiento feminista.

Por consiguiente, se trata de un objetivo de eficiencia económica -en tanto que la Economía Social conforma un modelo productivo que es motor de progreso económico y social-, de desafiar a la ética y a la política. En este sentido, se pretende ofrecer una panorámica de la proyección que uno de los valores cooperativos que subyace en la propia idiosincrasia de dichas entidades de Economía Social -que no es otro que la mencionada igualdad, como valor superior del ordenamiento jurídico, según el artículo 1.1 de la Constitución española (en lo sucesivo, CE), y derecho fundamental según el art. 14 de dicho texto normativo- ha tenido en la política legislativa nacional en el ámbito societario.

A este respecto, si bien la tendencia que se viene manteniendo en los últimos tiempos es de cariz alcista en lo relativo a las cifras de participación femenina en los órganos de dirección del denominado Tercer Sector -como venimos comentando-, la evolución o el cambio de tendencia no es lo suficientemente sostenible como para afirmar que se ha producido un cambio de viraje especialmente importante en la inercia de los hechos. De hecho, la introducción en nuestro ordenamiento jurídico de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (en adelante, LOIEMH)<sup>5</sup>, supuso un decidido paso en favor de la igualdad material en las relaciones entre particulares, al incluir un conjunto de acciones de promoción, en pos del

cumplimiento del mandato hacia los poderes públicos que impone el art. 9.2 CE de promover las condiciones para que la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra, sea real y efectiva<sup>6</sup>.

En definitiva, el pleno reconocimiento de la igualdad formal ante la ley -propia del Estado social y democrático de Derecho- ha resultado insuficiente para alcanzar la igualdad real y acabar con las diferencias que se arrastran desde hace años, pese a haber comportado un paso decisivo, haciéndose precisos nuevos instrumentos jurídicos en aras de esta igualdad sustancial.

## II. LA BAJA REPRESENTATIVIDAD DE LA MUJER EN LA DIRECCIÓN DE LAS ENTIDADES DE LA ECONOMÍA SOCIAL: ESPECIAL REFERENCIA A LA COOPERATIVA

Las mujeres constituyen un auténtico pilar fundamental de la actividad de las entidades de la Economía Social, en la que dos de cada tres personas trabajadoras son representantes del género femenino. Además, este sector presenta una menor brecha salarial entre mujeres y hombres que en la economía convencional y una mayor estabilidad laboral. En este sentido, y en tanto que la equidad es uno de los valores que inspiran el sentir de las cooperativas -derivado, a su vez, de uno de los siete principios cooperativos, como es el de la libre adhesión- o de cualquiera de las entidades integradas en la Economía Social, el ecosistema de las entidades de la Economía Social

<sup>5</sup> BOE núm. 71, de 23 de marzo de 2007.

<sup>6</sup> En la doctrina, en esta dirección, *vid.*, CAMPUZANO LAGUILLO, A.B., “La igualdad de género en el acceso a los puestos de responsabilidad en las sociedades de capital”, en AA.VV., *Gobierno corporativo e igualdad de género: realidad y tendencias regulatorias actuales* (CAMPUZANO LAGUILLO, A.B. / PÉREZ TROYA, A., dirs.), ed. Tirant lo Blanch, Valencia, 2019, págs. 25 a 80.

ha de esforzarse para que el entorno laboral que instituye ofrezca a sus partícipes oportunidades justas.

En definitiva, el Tercer Sector ha de promover el liderazgo de las mujeres en los proyectos empresariales que impulsa, apoya, promueve y visibiliza, ya que, si las mujeres no están representadas en los núcleos de decisión, no serán apreciadas sus necesidades e intereses<sup>7</sup>. En otras palabras, las entidades de este sector económico no pueden pretender ser verdaderamente democráticas si las mujeres no participan en la toma de decisiones, ya que las mismas deben ser entendidas como singular agente que fortalece el sector y que tienen mucho que aportar, e, incluso, y sin paliativos, como verdaderas piezas fundamentales en la evolución y sostenimiento de las empresas.

Sin embargo, tal y como se ha adelantado en la introducción, la presencia de la mujer en los puestos de alta cualificación continúa siendo menor a la que correspondería de acuerdo a su importancia cuantitativa en el mercado laboral y por sus niveles de formación -dado el incremento en su nivel formativo, que nos conduce a afirmar que estamos ante la generación de mujeres mejor instruidas de la historia y más activas en dicho mercado de trabajo-. El ritmo de crecimiento de dicha presencia es todavía demasiado lento para obtener una mejor diversidad y representación femenina en los altos puestos directivos de las empresas españolas, hasta el punto de poder calificarse de verdadero fracaso social<sup>8</sup>. Es decir, en la praxis no se observa una plena igualdad, que es el objetivo del constitucionalismo social, ya que las cooperativas están inscritas en un modelo androcéntrico, en estructuras muy complejas de cambiar.

---

<sup>7</sup> A este respecto, el porcentaje de mujeres que trabajan en Economía Social es del 63%, mientras que la economía convencional sólo emplea a un 46%. De hecho, en torno al 50% del empleo de las mujeres que se está creando en los últimos tiempos lo hace en el mundo de la cooperativa. Específicamente, estos datos pueden hallarse en CEPES (Confederación Empresarial Española de la Economía Social), “Los datos de empleabilidad de la mujer en las empresas de economía social reflejan el compromiso de este modelo con la igualdad de género”, web cepes.es, entrada del día 8 de marzo de 2022, disponible en <https://www.cepes.es/nota-prensa/730-datos-empleabilidad-mujer-empresas-economia-social-reflejan-compromiso-este-modelo-igualdad-genero>; y en RED DE REDES DE ECONOMÍA ALTERNATIVA Y SOLIDARIA (REAS), *Las mujeres en la ESS: perfil de competencias y necesidades de formación para incrementar y visibilizar su liderazgo*, ed. Fundación Estatal para la Formación en el Empleo, Madrid, 2021, pág. 9.

<sup>8</sup> Por ejemplo, en relación con las cooperativas agroalimentarias (que suponen un total de 3.669 sociedades), el 27% de la base social está formada por mujeres, mientras que el índice de representación femenino en los consejos rectores sólo alcanza la cifra del 8%. Asimismo, sólo el 4,4% están presididas por mujeres, y sólo en el 10,4% de ellas ocupan puestos de dirección, según datos oficiales del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación en su web <https://www.mapa.gob.es/es>. Datos corroborados por la Asociación de Mujeres de Cooperativas Agroalimentarias de España (AMCAE), creada en el año 2013, que no hacen sino atestiguar que todavía existe una brecha de género en el cooperativismo agrario. También puede observarse el Directorio anual de Cooperativas 2020, disponible en <https://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/06412.pdf>. A este respecto, la incorporación de las mujeres al sector agrario se estima fundamental para conseguir un sector más competitivo y sostenible, al aprovechar su talento y capacidad de emprendimiento e innovación.

Por consiguiente, es preciso tomar cartas en el asunto y consolidar un compromiso social amplio para desarrollar la cultura de la igualdad de género. En este sentido, la formación es un componente que desempeña un papel muy relevante como impulsor en la carrera profesional de las mujeres, y no constituye una cuestión a debatir, en el sentido de que tanto mujeres como hombres poseen una formación adecuada para llevar a cabo las tareas encomendadas.

De hecho, conforme con los datos ofrecidos por el Instituto Europeo para la Igualdad de Género (EIGE), en el Informe Estadístico sobre Equilibrio de Género en los Negocios y Finanzas de 2021, se observa un claro desequilibrio en los órganos de dirección en favor del sexo masculino, dado que la presencia de la mujer en los consejos de administración de las sociedades mercantiles se sitúa por debajo del 30%, y sólo un 20% tienen la condición de administradoras ejecutivas. En suma, la mayoría de los puestos de gobierno son ocupados por hombres, y ello, a pesar de la evolución que la presencia femenina en dichos órganos ha experimentado en los últimos tiempos. Se observa, en definitiva, un estancamiento de la curva de la representación de las mujeres en las altas esferas de las empresas mercantiles.

A este respecto, y a pesar de que cada vez más mujeres desempeñan funciones directivas, todavía existe un sesgo o brecha de género en la empresa que se ha mantenido estable en los últimos años, principalmente motivada por la existencia de estereotipos de género en el momento de la contratación y de la promoción -sobre las

habilidades y roles propios de dichas mujeres-, que se retroalimentan en una cultura empresarial dominada por hombres (androcentrismo) y condicionan la construcción de las identidades de los individuos. En definitiva, pervive innegablemente el ya aludido “techo de cristal”, como barrera invisible con la que se encuentran muchas mujeres a la hora de acceder a puestos de gestión y liderazgo en la estructura organizativa de las empresas, y que les impide ascender en las jerarquías corporativas. Ello se traduce en que los puestos de relevancia se vislumbren inalcanzables para la mayoría de las mujeres, las cuales, llegan a alcanzar un poder de decisión limitado y escaso margen para realizar aportaciones estratégicas y, por consiguiente, escasas posibilidades de ascender en la empresa.

De hecho, en multitud de ocasiones las carreras profesionales de las mujeres se ven mermadas por las interrupciones propias de la maternidad o de las responsabilidades familiares, como puede ser el cuidado de personas dependientes. Ello se traduce en una infrautilización de las competencias de las mujeres altamente cualificadas, con la consiguiente pérdida de potencial de crecimiento económico. Esta infrarrepresentación del género femenino en los órganos de decisión de las sociedades mercantiles no es sino indicio de la existencia de impedimentos y barreras a la promoción profesional de las mujeres, y de que estamos ante un problema multidimensional de primera magnitud, al englobar cuestiones de justicia social, de respeto de los derechos fundamentales y de buen gobierno de las sociedades<sup>9</sup>. Desde luego, el argumento de la supuesta incompetencia

<sup>9</sup> Véase, en este sentido, PÉREZ TROYA, A., “La inserción de la diversidad de género en el sistema de gobierno corporativo y su reflejo en la Ley de sociedades de capital”, en AA.VV., *Gobierno corporativo e igualdad de género: realidad y tendencias regulatorias actuales* (CAMPUZANO LAGUILLO, A.B. / PÉREZ TROYA, A., dirs.), ed. Tirant lo Blanch, Valencia, 2019, págs. 183 a 209.

femenina para ocupar cargos de alta gestión en las sociedades se considera hoy en día obsoleto y políticamente incorrecto.

Hemos de partir de que la mujer no es un grupo minoritario, sino que es el grupo socialmente mayoritario y que, como tal, ha de dársele el mismo trato que al género masculino. Sin duda, el tipo social y el tamaño de la empresa es condicionante para la participación de la mujer, dado que se entiende que, a mayor volumen de negocio de la entidad en cuestión, menor es la presencia femenina en los órganos de dirección. En este sentido, todavía se observa que las mujeres poseen un poder limitado de negociación y de toma de decisiones, al desempeñar trabajos peor remunerados y muy infravalorados.

Las entidades cooperativas (forma jurídica predominante o representante más genuino en el sector de la Economía Social<sup>10</sup>), a este respecto, dadas las singularidades que las caracterizan, constituyen un referente en la promoción de la

igualdad de oportunidades -como valor democrático-, y, por su propia esencia, asumen el compromiso de la responsabilidad social porque acomodan su funcionamiento a la búsqueda de unos valores y la observación de unos principios orientadores que, más allá del balance económico, se refieren al balance social, en tanto que normas programáticas a las que han de acomodarse en su acción y estructura. En efecto, más de la mitad de las personas socias cooperativistas en España son mujeres, lo que no es sino una verdadera muestra de equidad de género e implica casi una total equiparación numérica<sup>11</sup>. En este sentido, la igualdad de oportunidades constituye un principio básico identitario reconocido por la mayoría de países en todo el mundo y por instancias internacionales como la ONU o la UE, y es parte del interés social de la cooperativa. Así, el Tratado de Funcionamiento de la UE<sup>12</sup>, en su art. 8, establece que “*en todas sus acciones, la Unión se fijará el objetivo de eliminar las desigualdades entre el hombre y la mujer y promover su igualdad*”; o la Carta de los Derechos Fundamentales de la

---

10 Hasta el punto de que, al cierre del ejercicio 2022, un total de 23.675 sociedades en España (del total de 43.192 entidades que componen la Economía Social) tienen esta configuración jurídica, con un negocio superior a 66.500 millones de euros (que suponen alrededor del 8% del PIB de nuestro país), según se extrae de la web del Ministerio de Trabajo y Economía Social. Información disponible para su consulta en el siguiente enlace: [https://www.mites.gob.es/es/sec\\_trabajo/autonomos/economia-social/estadisticas/cooperativas-soc-laborales/2022/4trim/index.htm](https://www.mites.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-social/estadisticas/cooperativas-soc-laborales/2022/4trim/index.htm).

11 De hecho, la presencia de las mujeres en las cooperativas en el año 2022 se ha cifrado en torno al 58%, mientras que en el resto de tipos sociales se calcula en torno al 51%, según datos proporcionados por COCETA (Confederación Estatal de Cooperativas de Trabajo Asociado), en su web <https://www.coceta.coop/>. En la doctrina, véase ampliamente, en este sentido, v.gr., ESTEBAN SALVADOR, M.L., “¿Son las cooperativas más favorables a la presencia de mujeres en los consejos que otras entidades?”, *REVESCO: Revista de estudios cooperativos*, núm. 110, 2013, págs. 96 a 128; MARTÍNEZ CHARTERINA, A., “Cooperativas y responsabilidad social empresarial”, *Deusto Estudios Cooperativos*, núm. 4, 2014, págs. 49 a 62; y VARGAS VASSEROT, C., *La actividad cooperativizada y las relaciones de la cooperativa con sus socios y terceros*, ed. Aranzadi, Navarra, 2000.

12 Firmado en Roma en 1957. Disponible para su lectura en el siguiente enlace: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=celex%3A12012E%2FTXT>.

UE<sup>13</sup>, en su art. 23, fija que *“la igualdad entre hombres y mujeres será garantizada en todos los ámbitos, inclusive en materia de empleo, trabajo y retribución”*. Además, este principio de igualdad de oportunidades se considera como un valor añadido para las organizaciones laborales, sobre todo en lo que respecta a la gestión de los recursos humanos.

En cualquier caso, los rasgos de discriminación hacia las mujeres por razón de sexo en el acceso y la promoción en las empresas no se observan por igual en todos los ámbitos, ya que en las entidades de Economía Social se aprecia una situación distinta, más igualitaria y equitativa, en lógica coherencia con la caracterización de estas sociedades de tipo participativo, que asocian a personas físicas y/o jurídicas que poseen intereses o necesidades socioeconómicas comunes<sup>14</sup>. En definitiva, las entidades pertenecientes al Tercer Sector -como empresas al servicio de las personas, en tanto que sitúan a las mismas en el centro de su gestión, teniendo como valores nucleares la transparencia y la participación (inherente a la mutualidad de la cooperativa)- constituyen herramientas de lucha contra la discriminación por razón de sexo (que forma parte de su ADN), y muestran una mayor participación femenina en sus órganos gestores, con base, además, en el compromiso de los sujetos públicos y privados que imponen los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas y que se expresa la Agenda 2030<sup>15</sup>. A este respecto,

en este tipo de entidades existen oportunidades reales para la mujer de alcanzar las más elevadas posiciones o cargos en los negocios, y facilitan su empoderamiento.

No obstante, estas entidades no son ajenas a los efectos de la segregación vertical ocupacional -tanto en lo que atañe a la estructura profesional como a la estructura orgánica- intrínsecos a otras estructuras jurídicas, sin que aquellas dejen de estar inmersas e implementar su actividad en el contexto de su realidad social y del entorno organizativo, viéndose influenciadas por ciertas tradiciones, estereotipos sociológicos, costumbres, etc., que tergiversan los verdaderos talentos de las mujeres líderes y que pueden minar -potencialmente- sus contribuciones a las organizaciones. Las cooperativas, en este sentido, son un reflejo de sus miembros y de la sociedad en que operan, sin que constituyan ningún “oasis” de igualdad dentro del panorama socioeconómico. En efecto, las entidades de la Economía Social surgieron en entornos masculinos y androcéntricos, en medio de una tradición sociocultural de la división de su mercado de trabajo que creaba un abismo laboral entre los empleos feminizados y masculinizados según los estándares sociales. En este sentido, en los órganos rectores de las cooperativas la presencia de las mujeres sigue siendo muy reducida y desproporcionada en relación a su participación en la base social de estas entidades.

---

13 Disponible en el siguiente enlace: <https://eur-lex.europa.eu/ES/legal-content/summary/charter-of-fundamental-rights-of-the-european-union.html>.

14 En esta sede, este tipo de entidades, en su mayoría, cuenta con planes de igualdad y protocolos para prevenir el acoso sexual.

15 Cuyos objetivos más remarcables lo constituyen la igualdad y el empoderamiento de las mujeres y las niñas; asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres; y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.

Por consiguiente, las mujeres también encuentran en ellas importantes barreras por superar, debido, fundamentalmente, a que persisten los aludidos prejuicios o autopercepciones tradicionales por parte de los hombres, una ideología sexista y la consiguiente discriminación, y que no se ha conseguido romper con las asimetrías de género, pese a los avances muy significativos que se han verificado en esta dirección<sup>16</sup>. En suma, las cooperativas no alcanzan su máximo potencial para plasmar la diversidad e igualdad de género en posiciones de liderazgo y responsabilidad, sin desconocer el hecho consolidado de que sólo por medio de este tipo de entidades de la Economía Social las mujeres pueden acceder a la autonomía y libertad que otros tipos sociales no garantizan<sup>17</sup>.

A este respecto, cabe concluir que el conjunto de cooperativas no vislumbra una implantación plena de las políticas de igualdad de oportunidades entre sus personas socias y trabajadoras, a pesar de que este modelo de empresa haya sido elegido por millones de mujeres en todo el mundo como respuesta a sus necesidades económicas y sociales<sup>18</sup>.

### III. EL PARTICULAR ESTILO DIRECTIVO FEMENINO Y SU IMPACTO EN LOS RENDIMIENTOS DE LA EMPRESA DE ECONOMÍA SOCIAL

Un aspecto fundamental a tener en cuenta, por de pronto, es el atinente a que el género femenino se caracteriza por un particular estilo de dirección o administración empresarial, diferenciado significativamente del de los hombres. De hecho, en épocas pretéritas existía la creencia de que las mujeres no dirigen la empresa tan bien como los hombres -los cuales, se afirmaba, son siempre más racionales-, por carecer de la facultad o habilidad de liderazgo. En definitiva, entraban en juego los estereotipos y arquetipos clásicos y de raigambre patriarcal existentes en la familia y en la sociedad ligados al género, así como aquellos paradigmas ideológicos que no asocian a la mujer los caracteres requeridos por los puestos directivos, simplemente por la creencia de que son las leyes biológicas las que explican el desarrollo de conductas específicamente masculinas o femeninas<sup>19</sup>.

---

16 Particularmente, obsérvese BOLDÓ RODA, C., “Principio de igualdad y cooperativismo en el ámbito de la responsabilidad social corporativa”, *Revista Valenciana d’estudis autonòmics*, núm. 60, 2, 2015, págs. 90 a 117; y SENENT VIDAL, M.J., “¿Cómo pueden aprovechar las cooperativas el talento de las mujeres? Responsabilidad civil empresarial e igualdad real”, *REVESCO: Revista de estudios cooperativos*, núm. 105, 2011, págs. 57 a 84. Ídem., “Herramientas jurídicas para la aplicación de la perspectiva de género a la regulación de las cooperativas y otras entidades de la economía social”, *Deusto Estudios Cooperativos*, núm. 12, 2019, págs. 13 a 55.

17 Véase, en este sentido, ARROYO SÁNCHEZ, P., “La cooperativa: empresa para el empoderamiento e igualdad de la mujer”, *Mediterráneo Económico*, núm. 32, 2019, págs. 197 a 209.

18 Como estableciera la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en el 88º Día Internacional del Cooperativismo (3 de julio de 2010), a cuyo tenor, “*en todo el mundo las mujeres están eligiendo el modelo de empresa cooperativa como respuesta a sus necesidades económicas y sociales. Ya sea para alcanzar sus aspiraciones empresariales, para acceder a productos y servicios que quieren y necesitan, o bien para participar en una empresa que se basa en valores y principios éticos y que proporciona oportunidades de generación de ingresos, las mujeres están descubriendo que las cooperativas representan opciones atractivas*”.

19 Véase, en este sentido, RIBAS BONET, M.A. / SAJARDO MORENO, A., “La desigual participación de hombres y

Sin embargo, para el estilo de dirección lo relevante no son las cualidades personales, sino la estructura y características organizacionales. Esta cuestión no es en absoluto baladí. Y ello, por cuanto que, desde nuestro particular punto de vista, no se ha de ligar el estereotipo de género con el *performance* de liderazgo -consecuencia de una serie de características que le son propias, como la llevanza de una estructura menos jerarquizada-, ya que puede llevar a sostener equivocadamente que el género es una variable moduladora o permeable a este respecto.

El estilo directivo propio de las mujeres se caracteriza por priorizar los aspectos humanos como la cooperación, el trabajo en equipo, los cuidados y la sostenibilidad de los proyectos y entidades. Desde un tiempo a esta parte ha quedado patente que al género femenino le es propio un gen autoexigente que lleva a las empresas a conseguir sus objetivos. A este respecto, está suficientemente demostrado que las empresas con un mayor número de mujeres en puestos de dirección obtienen mejores resultados y son más competitivas, dado su mejor reputación, son más prudentes y menos ambiciosas que los hombres, mejorando las condiciones de trabajo y consiguiendo un equilibrio económico, social y cultural. Asimismo, las mujeres ostentan suficientes competencias para la gestión de las situaciones de conflicto y otras situaciones complejas simultáneamente, aunque ello implique efectos secundarios como la carga emocional con la que han de lidiar.

El liderazgo femenino no tiene entre sus objetivos principales la visibilidad, de forma que frecuentemente aparecen y permanecen en la sombra. En esta dirección, la presencia femenina en los órganos que toman las decisiones haría mejorar la imagen de la empresa y tendría un impacto positivo en el comportamiento del cliente, dado que, como sostenemos, las mujeres son menos proclives a asumir riesgos y se centran en las cuestiones sociales, considerando a éstas tan relevantes como las atinentes puramente a los negocios. Y ello, por cuanto que ha quedado desfasado el tópico de que las mujeres invierten menos que los hombres en capital humano (educación, formación y experiencia, en tanto que formas de acceso al mundo laboral) y, por consiguiente, han dejado de tener una menor productividad. Estos argumentos, insistimos, ya no parecen en absoluto plausibles o apropiados, debido a que se ha visto variado el modelo de economía de la familia.

De hecho, en la realidad actual se constata que el género femenino ha aumentado su nivel medio de educación -por nivel de estudios terminados- hasta llegar a sobrepasar al propio de los hombres, y los puestos de trabajo y los cargos están instaurados en función de la valía profesional, la meritocracia y el talento (que han de ser los criterios prevalentes en la incorporación al órgano de decisión de las empresas). En cualquier caso, hay que plantear la cuestión de si las mujeres han de ser “rentables” para poder acceder a los espacios de poder, y hacer énfasis sobre la participación real de las mujeres en la propiedad y en el control de las empresas.

---

mujeres en la economía social: teorías explicativas”, *CIRIEC-España. Revista de economía pública, social y cooperativa*, núm. 50, 2004, pág. 99. Esta distribución de los roles de género se vio especialmente acentuada a raíz de la pandemia de la COVID-19, ya que fueron las mujeres las que asumieron mayor carga en los cuidados de los menores, de las personas mayores, de las personas enfermas y de las tareas domésticas.

En este sentido, las entidades de Economía Social se muestran más sensibles o preocupadas que las capitalistas -cuyo principio básico motivador de su funcionamiento en tanto que empresa no es otro que la maximización del beneficio o de la riqueza- en torno a la igualdad de género y de oportunidades, dado que persiguen el interés general económico o social, o ambos<sup>20</sup>, y centran su interés en los grupos más débiles y desfavorecidos. Las mismas presentan unas condiciones que favorecen la presencia de las mujeres en los órganos de administración. En concreto, las cooperativas se definen como sociedades de propiedad colectiva, caracterizadas por una elevada interrelación, colaboración y proximidad entre los socios, y se las distingue de cualquier otro operador económico que concurra en el mercado. Además, los entes cooperativos son mucho más abiertos a la participación de la mujer en su consejo rector que otros tipos sociales como la sociedad anónima (SA) o sociedad de responsabilidad limitada (SRL) -en los que los socios desempeñan roles más profesionalizados o ejecutivos, de forma que se dificulta el acceso de la mujer-, y los socios están más implicados en la gestión, sin que exista separación entre la propiedad y el control. Debe buscarse, a este respecto, el punto intermedio o de equilibrio entre los valores y los aspectos empresariales.

En cualquier caso, y de los argumentos expuestos anteriormente se desprende que es nece-

sario fomentar de modo proactivo la coexistencia más proporcionada de diferentes estilos de liderazgo, haciendo visibles las cualidades del liderazgo femenino, fortaleciendo las competencias mediante la educación y formación, y a través del desarrollo de estrategias específicas en aras de una mayor capacitación. Y ello, por cuanto que la situación de la mujer permanece desconocida e invisible, y no sólo en lo que respecta a las estadísticas sino a la sociedad en general. En definitiva, aludimos al necesario empoderamiento como objetivo de eficiencia económica que desafía a la ética y a la política.

Sobre este particular, la no discriminación (ni positiva, ni negativa), como es conocido, es un principio fundamental en las entidades cooperativas, que son buque insignia de la economía del bien común y son precursoras de la igualdad de género, lo que tiene su reflejo en nuestra cultura empresarial. A este respecto, generan un clima más proclive a la igualdad de oportunidades, dado que priorizan a las personas y a sus aportaciones de trabajo y servicios prestados a la entidad por encima del capital (fin mutualista). Su modelo de empresa o de tejido socioeconómico se halla auspiciado por los principios cooperativos -que resultan específicos y diferenciales, marcados por una ética y/o sensibilidad social- y se las distingue de cualquier otra fórmula empresarial que concurra en el mercado<sup>21</sup>.

---

20 Siguiendo estos parámetros, *vid.*, MATEOS DE CABO, R. / ITURRIOZ DEL CAMPO, J. / GIMENO NOGUÉS, R., “La participación financiera y el papel de la mujer en la toma de decisiones de las sociedades cooperativas: los consejos de administración”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 18, núm. 3, 2009, págs. 65 a 82.

21 En esta dirección, véase, ampliamente, ARCAS LARIO, N. / BRIONES PEÑALVER, A.J., “Responsabilidad social empresarial de las Organizaciones de la Economía Social: valoración de la misma en las empresas de la región de Murcia”, *CIRIEC-España. Revista de economía pública, social y cooperativa*, núm. 65, 2009, págs. 143 a 161; y GADEA SOLER, E., “Delimitación del concepto de cooperativa: de los principios cooperativos a la responsabilidad social

Por ello, se les exige cada vez más que adopten prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), en tanto que son especialmente sensibles a las cuestiones relacionadas con la igualdad de género y son el caldo de cultivo perfecto para que en todos sus ámbitos prevalezca la misma, especialmente en lo que respecta a la toma de decisiones. Este modelo se ha convertido en un instrumento técnico susceptible de ser de utilidad a las más diversas clases sociales.

En resumen, existen motivos más que suficientes para tratar de incrementar la representación de la mujer en las empresas de la Economía Social, debiendo superarse anquilosados patrones de género y una división segregada del trabajo, así como el sentir de que las características femeninas asociadas a la mujer no son congruentes con los signos distintivos de un líder. Principalmente, la diversidad en los órganos de dirección de las entidades del Tercer Sector puede contribuir a un gobierno más efectivo gracias al enriquecimiento en la toma de decisiones y a la subsiguiente mejor comprensión de las necesidades de los clientes. Se hace necesaria, en consecuencia, la cooperación del hombre y de la mujer para el desarrollo de las cooperativas, para terminar de una vez por todas con el liderazgo femenino “masculinizado”.

#### **IV. MEDIDAS Y ACCIONES PARA COMBATIR LA INFRARREPRESENTACIÓN FEMENINA: LA DIVERSIDAD DE GÉNERO. MARCO NORMATIVO Y DERECHO PROYECTADO**

Por todo lo expuesto *supra*, y a pesar de las transformaciones ocurridas en relación con la igualdad, se hace necesario combatir la segregación ocupacional de género o por razón de sexo, mediante el apoyo de prácticas que mejoren el equilibrio entre mujeres y hombres en los procesos de selección y en los puestos de poder y de toma de decisiones en todos los sectores. Administraciones, agentes sociales y otras organizaciones vinculadas intentan aportar un marco adecuado para revertir la situación que sufren las mujeres en nuestra sociedad, dada la creciente sensibilización y concienciación de todos los actores implicados.

En la legislación nacional y en la mayoría de las legislaciones autonómicas es patente el hecho de que no se hacen eco de esta situación atinente a la baja representación de la mujer en los órganos decisorios de las entidades de Economía Social. Estas leyes autonómicas no proponen disposiciones de reversión, sin que vayan más allá del camino emprendido por la ley estatal de cooperativas<sup>22</sup>. En efecto, la finalidad de promoción de la igualdad efectiva en los órganos de gestión y dirección empresarial se ha incorporado a disposiciones legales autonómicas de igualdad entre mujeres y hombres, aunque con distinto alcance. Sólo algunas de ellas recogen previsiones específicas en aras del fomento de la presencia equilibrada, limitándose el resto, por su parte, a recoger indicaciones genéricas para los organismos

---

corporativa”, *CIRIEC-España. Revista jurídica de economía social y cooperativa*, núm. 23, 2012, págs. 37 a 58.

<sup>22</sup> Nos referimos a la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas. BOE núm. 170, de 17 de julio de 1999.

públicos fomenten acciones positivas conforme al principio de igualdad y a dicha presencia equilibrada, y actuaciones en el marco de la responsabilidad social de las empresas.

Por ejemplo, en la reciente Ley 2/2023, de 24 de febrero, de Cooperativas de la Comunidad de Madrid<sup>23</sup>; o en la Ley 5/2023, de 8 de marzo, de cooperativas de las Illes Barlears<sup>24</sup>, se deja al albur de la voluntad de dichas sociedades el que se fomente una presencia equilibrada de hombres y mujeres en la composición de los órganos colegiados siempre que sea posible, tal y como establece la ya aludida LOIEMH, cuando en su artículo 75 establece que las sociedades obligadas a presentar cuentas de pérdidas y ganancias no abreviada *“procurarán incluir en su Consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en un plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de esta Ley”*. Únicamente la Ley 9/2018, de 30 de octubre, de sociedades cooperativas de Extremadura<sup>25</sup>, reconoce en su preámbulo la representación equilibrada como una de las estrategias fundamentales para el desarrollo eficaz de las políticas de igualdad entre hombres y mujeres.

No puede negarse que existe un cierto debate *-in crescendo-* abierto sobre la importancia de la

gestión empresarial femenina en el terreno social, impulsado por la proliferación de legislación sobre igualdad de género, que percute en torno a las medidas oportunas para corregir este desequilibrio<sup>26</sup>. En este sentido, la adopción de medidas de acción o discriminación positiva parece ser el único camino para garantizar una representación equilibrada de mujeres y hombres en los ámbitos de decisión empresarial.

Ello, particularmente, quedó expresado con la aprobación en Consejo de Ministros del Proyecto de Ley Orgánica de representación paritaria de mujeres y hombres en los órganos de decisión, para garantizar la paridad en la política, la administración y las empresas, ampliando su alcance a los órganos constitucionales y de relevancia constitucional, como el Tribunal Constitucional, el Consejo de Estado, el Consejo Fiscal, el Tribunal de Cuentas y el Consejo General del Poder Judicial. Dicho texto normativo -resultado del esfuerzo que en el seno de la UE está suponiendo el acceso de las mujeres a los órganos de gobierno de las empresas, en aras del firme propósito de poner fin a la desequilibrada situación histórica de la mujer- introduce algunas medidas de aceleración del proceso de participación de las mujeres en los puestos de dirección de las empresas, que vislumbran un auténtico cambio esencial de filosofía en el legislador en lo relativo a la con-

23 Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid (BOCM) núm. 50, de 28 de febrero de 2023; y BOE núm. 137, de 9 de junio de 2023.

24 Boletín Oficial de las Illes Balears (BOIB) núm. 32, de 14 de marzo de 2003; y BOE núm. 138, de 10 de junio de 2023.

25 Diario Oficial de Extremadura (DOE) núm. 213, de 2 de noviembre de 2018; y BOE núm. 289, de 30 de noviembre de 2018.

26 En otras entidades del Tercer Sector tan importantes como las fundaciones, sin embargo, no puede afirmarse que exista debate alguno actual -al menos propiamente dicho- sobre la incorporación de criterios de género en su dirección, a pesar de que también las inspire la igualdad de oportunidades, como se extrae de la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones.

cepción de la empresa, como la obligatoriedad de un sistema de cuotas de participación, en el que se alcance una presencia equilibrada entre hombres y mujeres, de forma que cada sexo ostente una representación de, al menos, el 40% y, como máximo, el 60%. Obligatoriedad que, en cualquier caso, no atenta contra el propio derecho a la igualdad ni contra el principio de libertad de empresa (art. 38 CE), al no suponer una intromisión desproporcionada en el funcionamiento de las empresas, y que se establece únicamente a fin de alcanzar el criterio de representatividad o paridad que fija la LOIEMH, en el marco de la importancia del objetivo de la igualdad de género en la UE. Al contrario, entendemos que estas políticas -o palancas- no deben quedar a la voluntariedad del gobierno de turno, sino que deben fijarse las necesarias pautas para seguir adelante, dado que ayudan a humanizar las organizaciones en aras de cambiar la situación existente.

En definitiva, con esta medida de acción positiva o de reequilibrio en el modelo de gestión empresarial -de todo menos pacífica-, sin duda favorecedora de una nueva perspectiva, se pretendía corregir semejante desigualdad y aumentar la representación femenina en los órganos de gestión de las empresas, en pro del uso eficiente y optimizado del capital humano como factor determinante de la competitividad de una economía. Dicho de otro modo, el propósito que hay detrás de esta medida intervencionista de la regulación es lograr una presencia equilibrada entre mujeres y hombres en los órganos de dirección de las entidades de la Economía Social, como la que existe, en general, en la sociedad civil, y no imponer una

igualdad exacta o matemática. Por consiguiente, se pretendería que la composición del órgano directivo sea un reflejo de la diversidad de género existente entre los socios de la entidad en cuestión, ya que las recomendaciones (*soft law*) que se venían efectuando no han funcionado o, al menos, no con la intensidad con la que se procuraba. No obstante, y desde nuestra perspectiva, esta medida no haría factible la consecución del objetivo último de incrementar la influencia de las mujeres y mejorar el gobierno corporativo, ya que es necesario que dichas mujeres participen activamente en la interacción social externa al órgano de dirección, esto es, en el diálogo, la evaluación y en los procesos de toma de decisiones.

En cualquier caso, tal imposición no es aplicable a las microempresas ni a las pequeñas y medianas empresas (PYME<sup>27</sup> y MICROPYME), aunque sean cotizadas, las cuales, en cualquier caso, pueden acudir a la autorregulación -facultativa o *soft law*-, bajo el argumento de que para tales sociedades las medidas previstas podrían suponer una carga desproporcionada. Por consiguiente, sólo afecta a un número limitado de sociedades, aunque sean de gran relevancia.

Proyecto de Ley Orgánica que, con la convocatoria de elecciones generales por el Presidente del Gobierno en fecha de 29 de mayo de 2023, y el fin precipitado de la legislatura, ha quedado en el limbo jurídico, y no resulta sencillo saber si finalmente verá la luz dicho texto normativo. Este proyecto legislativo se presentaba con cierta vocación de ser un referente en la incorporación de

---

27 De acuerdo con la Recomendación de la Comisión de la Unión Europea de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas (Diario Oficial de la Unión Europea núm. 124, de 20 de mayo), se considera PYME a toda sociedad que emplee a menos de 250 trabajadores y tenga un volumen de negocio anual no superior a 50 millones de €, o un balance anual total no superior a 43 millones de €.

medidas efectivas que potencien la igualdad en la gobernanza de las sociedades cooperativas, y, a nuestro juicio, podemos calificarlo como avance histórico, en tanto que verdadero ejemplo de sociedad moderna y sostenible, acorde con el sentir feminista de nuestro tiempo. En efecto, en tanto que esta norma se fijaba como meta cumplir con el objetivo de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas (adoptada en Nueva York en el año 2015), basado en garantizar a las mujeres y niñas *“las mismas oportunidades que los hombres y los niños en el empleo, el liderazgo y la adopción de decisiones a todos los niveles”* (Resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas de 25 de septiembre de 2015).

Dicho Proyecto de Ley Orgánica constituye la transposición de la Directiva (UE) 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de noviembre de 2022, relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas<sup>28</sup>, la cual, no es sino resultado de la presión ejercida desde los gobiernos centrales para ver aumentada la proporción de mujeres participantes en los órganos decisorios de las empresas, y continúa la senda de la LOIEMH, según el cual, la igualdad es un principio jurídico universal. Dicha Directiva tenía carácter e intención transversal, ya que pretendía llegar a todos los sectores del ordenamiento jurídico, ya sea público o privado, en tanto que una de las principales preocupaciones de las instituciones de la UE es la insuficiente representación de mujeres en los puestos de dirección y de jerarquía de las grandes sociedades y las instituciones financieras. Desde el Derecho comunitario las medidas de acción positiva han venido siendo una constante, en línea con la consideración de

que el valor de la igualdad de género trasciende la propia normativa cooperativa y societaria y la esfera meramente económica. En este sentido, en la Unión Europea se han intensificado los esfuerzos a fin de alcanzar un mínimo equilibrio de género en los consejos de administración de las sociedades cotizadas, ya que la igualdad es un factor crucial para la competitividad económica.

En correlato a las ideas precedentes, la escasez en la proporción de mujeres en puestos directivos más altos y cargos de responsabilidad debe ser abordada bajo el filtro de la responsabilidad social de género, en aras de la adopción de medidas en favor de la igualdad como forma de fortalecer la identidad cooperativa, y de que se minimicen los efectos negativos que provocan ciertos comportamientos de la organización, en pro de un desarrollo económico sustentable y de una mejor calidad para todos los grupos de interés. La implementación de esta estrategia debe servir de ejemplo a todas las empresas y entidades, incluidas aquellas que no forman parte de la Economía Social.

## V. REFLEXIONES FINALES

Como se desprende del análisis llevado a cabo, estos logros a que hemos aludido no han sido suficientes para garantizar la igualdad efectiva entre mujeres y hombres como vía de democratización de las entidades de la Economía Social. El ADN de estas últimas las hace especialmente preocupadas para garantizar la igualdad, la equidad y la solidaridad, como empresas participativas que desempeñan un papel sustancial para el desarrollo de grupos que necesitan un espacio de reivindicación social.

28 Diario Oficial de la Unión Europea (DOUE) núm. 315, de 7 de diciembre de 2022, disponible en el siguiente enlace: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32022L2381>.

En esencia, estas entidades se presentan como una alternativa especialmente prometedora al enfoque de género tradicional, con una importante contribución a la sociedad, al propiciar un tratamiento integral y la búsqueda de una sociedad más igualitaria para mujeres y hombres. En este sentido, el comportamiento de las empresas y entidades de la Economía Social se traduce en un crecimiento económico más inclusivo y en la reducción de las desigualdades. En particular, la cooperativa instituye un importante espacio de desarrollo de potencialidades en lo atinente al enfoque de género, por cuanto que su espíritu social se caracteriza por procurar el mejor desenvolvimiento de sus miembros y de la sociedad en general, y no se centran en el aspecto económico. En definitiva, la cooperativa se erige en el modelo empresarial idóneo para que las mujeres accedan a puestos de dirección y mando, poniendo coto a su infrarrepresentación en la toma de decisiones, al tiempo que contribuyen de forma considerable a alcanzar una sociedad más justa e igualitaria. Hemos convenido, a este respecto, que, si no hay mujeres en los órganos de decisión de las cooperativas, ello redundará en una pérdida de eficacia y rentabilidad, y no sólo se trata de una cuestión de justicia social y/o democracia o de respeto al principio de igualdad de trato y oportunidades. Por consiguiente, debe apostarse por el cooperativismo como instrumento de empoderamiento de la mujer, e imponerse, en este sentido, una necesaria representación paritaria en los órganos de decisión y dirección de las empresas, a la par que la igualdad de salarios y de reconocimiento de los diversos trabajos dentro de las mismas.

En cualquier caso, y a pesar del aumento de la *ratio* de mujeres en los órganos de dirección de las entidades de la Economía Social -que podría ser más elevada gracias a medidas de discrimina-

ción positiva como las cuotas de representación mínima en sus órganos de gobierno, verdadera fuente de cambio-, queda mucho camino por recorrer en la praxis, en tanto que se parte de una evidente situación de desigualdad, puesto que se trata de acceder a asientos tradicionalmente ocupados por hombres, al igual que sucede en otros sectores, y existe un palmario margen de mejora. Permanecen latentes ciertas inequidades propias del sistema androcéntrico imperante, donde pervive una segregación ocupacional, especialmente en las altas esferas de los órganos de dirección del Tercer Sector. Las mujeres siguen manteniéndose en los puestos intermedios, dado que, las desigualdades de género, lejos de desaparecer, resultan estructurales. Estas desigualdades no afectan exclusivamente a las mujeres, sino también al desarrollo económico y social en su conjunto, por lo que propugnamos que se lleven a cabo las reformas pertinentes a fin de reflejar las visiones, intereses y necesidades de dicho género femenino.

A este respecto, la inclusión de la perspectiva de género en el ámbito cooperativo es un tema no resuelto. Debe reconocerse, no obstante, que esta tendencia está cambiando sensiblemente gracias a los ingentes esfuerzos estatales e institucionales realizados, dado que la presencia de las mujeres en los equipos de gobierno de las cooperativas es notable. En esta sede, la acción positiva se perfila como herramienta que permite alcanzar la igualdad real y efectiva de mujeres y hombres, a pesar de los muchos debates y reticencias que este tipo de medidas puedan generar.

Sin duda, la respuesta de la ciudadanía (la cual, se muestra cada vez más decidida en esta cuestión a favor de la igualdad de la mujer en todos los ámbitos) habrá de ser tenida en cuenta, en la búsqueda de una verdadera equidad entre

mujeres y hombres, dado que el género femenino está tan preparado como el masculino en voluntad, formación, mérito, talento, perseverancia y capacidad de trabajo en equipo -cualidades todas ellas que se erigen en factores esenciales para el crecimiento y la competitividad empresarial-. En particular, entendemos que la solución pasa por un cambio de actitud o una mayor concienciación social de lo injusto que es para las mujeres esta situación y, sobre todo, por reconocer que las aportaciones diversas de unas y otros son componentes enriquecedores de la entidad. Ha de buscarse, por tanto, un talento “neutro”, al margen del género del sujeto, con unos procesos de selección más meritocráticos e inclusivos que acaben con las discriminaciones sexistas.

En definitiva, se hace preciso un cambio de mentalidad en las legislaciones sobre igualdad, donde el feminismo no sea observado como una idea política, sino como un derecho humano, en tanto que el objetivo último es que las mujeres puedan acceder a los órganos de dirección de las empresas en igualdad de participación que sus homólogos, los hombres. Desde luego, en aras a la consecución de este objetivo común ha de implicarse todo el tejido cooperativista.

A la vista de lo expuesto en las páginas anteriores de este artículo, el papel de las mujeres en la Economía Social se resume en que son verdaderas promotoras del cambio social.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

ALTZELAI ULIONDO, I., “Una aproximación al análisis de la participación de las mujeres en la empresa”, en AA.VV., *Mujer como motor de innovación jurídica y social* (TOMÁS MARTÍNEZ, G. / VIDU AFLOAREI, A., coords.), ed. Tirant lo Blanch, Valencia, 2021, págs. 19 a 39.

ARROYO SÁNCHEZ, P., “La cooperativa: empresa para el empoderamiento e igualdad de la mujer”, *Mediterráneo Económico*, núm. 32, 2019, págs. 197 a 209.

CAMPUZANO LAGUILLO, A.B., “La igualdad de género en el acceso a los puestos de responsabilidad en las sociedades de capital”, en AA.VV., *Gobierno corporativo e igualdad de género: realidad y tendencias regulatorias actuales* (CAMPUZANO LAGUILLO, A.B. / PÉREZ TROYA, A., dirs.), ed. Tirant lo Blanch, Valencia, 2019, págs. 25 a 80.

CEPES (Confederación Empresarial Española de la Economía Social), “Los datos de empleabilidad de la mujer en las empresas de economía social reflejan el compromiso de este modelo con la igualdad de género”, web *cepes.es*, entrada del día 8 de marzo de 2022, disponible en [https://www.cepes.es/nota-prensa/730\\_datos-empleabilidad-mujer-empresas-economia-social-reflejan-compromiso-este-modelo-igualdad-genero](https://www.cepes.es/nota-prensa/730_datos-empleabilidad-mujer-empresas-economia-social-reflejan-compromiso-este-modelo-igualdad-genero).

ESTEBAN SALVADOR, M.L., “¿Son las cooperativas más favorables a la presencia de mujeres en los consejos que otras entidades?”, *REVESCO: Revista de estudios cooperativos*, núm. 110, 2013, págs. 96 a 128.

GADEA SOLER, E., “Delimitación del concepto de cooperativa: de los principios cooperativos a la responsabilidad social corporativa”, *CIRIEC-España. Revista jurídica de economía social y cooperativa*, núm. 23, 2012, págs. 37 a 58.

HERNÁNDEZ NICOLÁS, C.M. / MARTÍN UGEDO, J.F. / MÍNGUEZ VERA, A., “La influencia del género en la dirección de las sociedades cooperativas españolas sobre la rentabilidad y el

endeudamiento”, *REVESCO: Revista de estudios cooperativos*, núm. 122, 2016, págs. 135 a 164.

HERNÁNDEZ ORTIZ, M.J. / RUIZ JIMÉNEZ, C. / GARCÍA MARTÍ, E. / PEDROSA ORTEGA, C., “Situación actual de la igualdad en los órganos de gobierno de las sociedades cooperativas agroalimentarias”, *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, núm. 129, 2018, págs. 66 a 83.

MACÍAS RUANO, A.J., “La igualdad como valor cooperativo y su proyección en la legislación cooperativa”, *REVESCO: Revista de estudios cooperativos*, núm. 141, 2022, págs. 1 a 22.

MARTÍNEZ CHARTERINA, A., “Cooperativas y responsabilidad social empresarial”, *Deusto Estudios Cooperativos*, núm. 4, 2014, págs. 49 a 62.

MATEOS DE CABO, R. / ITURRIOZ DEL CAMPO, J. / GIMENO NOGUÉS, R., “La participación financiera y el papel de la mujer en la toma de decisiones de las sociedades cooperativas: los consejos de administración”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 18, núm. 3, 2009, págs. 65 a 82.

PROYECTO INTEGRA: MUJERES DE LAS COOPERATIVAS Y LIDERAZGO EMPRESARIAL, *La participación de las mujeres en las cooperativas agrarias: Estudio de diagnóstico y análisis acerca de las barreras para la participación de las mujeres en los órganos de gestión de las cooperativas del sector agroalimentario*, ed. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, FEADER y Cooperativas Agro-alimentarias de España, 2011, disponible en el siguiente enlace: [https://www.igualdadnlaempresa.es/recursos/estudiosMonografia/docs/mujeres\\_en\\_las\\_cooperativas.pdf](https://www.igualdadnlaempresa.es/recursos/estudiosMonografia/docs/mujeres_en_las_cooperativas.pdf).

PÉREZ TROYA, A., “La inserción de la diversi-

dad de género en el sistema de gobierno corporativo y su reflejo en la Ley de Sociedades de Capital”, en AA.VV., *Gobierno corporativo e igualdad de género: realidad y tendencias regulatorias actuales* (CAMPUZANO LAGUILLO, A.B. / PÉREZ TROYA, A., dirs.), ed. Tirant lo Blanch, Valencia, 2019, págs. 183 a 209.

RED DE REDES DE ECONOMÍA ALTERNATIVA Y SOLIDARIA (REAS), *Las mujeres en la ESS: perfil de competencias y necesidades de formación para incrementar y visibilizar su liderazgo*, ed. Fundación Estatal para la Formación en el Empleo, Madrid, 2021.

RIBAS BONET, M.A. / SAJARDO MORENO, A., “La desigual participación de hombres y mujeres en la economía social: teorías explicativas”, *CI-RIEC-España. Revista de economía pública, social y cooperativa*, núm. 50, 2004, págs. 77 a 103.

SENENT VIDAL, M.J.,

a) “¿Cómo pueden aprovechar las cooperativas el talento de las mujeres? Responsabilidad social empresarial e igualdad real”, *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, núm. 105, 2011, págs. 57 a 84.

b) “Herramientas jurídicas para la aplicación de la perspectiva de género a la regulación de las cooperativas y otras entidades de la economía social”, *Deusto Estudios Cooperativos*, núm. 12, 2019, págs. 13 a 55.

VARGAS VASSEROT, C., *La actividad cooperativizada y las relaciones de la cooperativa con sus socios y terceros*, ed. Aranzadi, Navarra, 2000.