

MONITOREO Y BUENAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGOS EXITOSOS DE MUJERES



faecta

FEDERACIÓN ANDALUZA DE EMPRESAS
COOPERATIVAS DE TRABAJO



JUNTA DE ANDALUCÍA
CONSEJERÍA DE ECONOMÍA, INNOVACIÓN, CIENCIA Y EMPLEO



Unión Europea
Fondo Social Europeo



cooperativismoandaluz



Alianza
Cooperativa
Internacional

PROYECTO MONITOREO Y BUENAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGOS EXITOSOS DE MUJERES

Monitoreo y Buenas Prácticas de Liderazgos Exitosos de Mujeres

Es un proyecto que realiza FAECTA en colaboración con CKL Comunicaciones S.Coop. And., que se gestiona a través de la Dirección General de Economía Social de la Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo de la Junta de Andalucía, que se enmarca dentro de la Medida “Difusión y Promoción de la Economía Social” y cofinanciado por el Fondo Social Europeo.

Expediente DI/036/2013

Federación Andaluza de Empresas Cooperativas de Trabajo FAECTA

www.faecta.coop / faecta@faecta.es / Tfno: 954 90 29 66

Facebook: <https://www.facebook.com/faecta> / Twitter: (@FAECTA_)

PRESENTACIÓN	3		
1. INTRODUCCIÓN	5		
2. OBJETIVOS	7		
3. METODOLOGÍA	8		
4. EMPODERAMIENTO Y LIDERAZGO DE EMPRESARIAS EN COOPERATIVAS ANDALUZAS: CONCEPTOS E INDICADORES	9		
4.1 EL LIDERAZGO FEMENINO COMO NUEVA CONCEPCIÓN	10		
4.2 LIDERAZGO VS PODER	12		
4.3 APORTACIONES DEL LIDERAZGO FEMENINO	14		
4.4 EL EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES PARA EL LIDERAZGO FEMENINO	15		
4.5 EL EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES EN EL ÁMBITO ECONÓMICO	16		
4.6 INDICADORES DE IGUALDAD EN PUESTOS DE TOMA DE DECISIONES	17		
4.7 IGUALDAD DE OPORTUNIDADES, PRINCIPIO COOPERATIVO UNIVERSAL	20		
4.8 IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS COOPERATIVAS. ELEMENTOS QUE INTERVIENEN	21		
4.9 IGUALDAD DE GÉNERO. VALOR AÑADIDO EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS COOPERATIVAS	23		
4.10 EL EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES A TRAVÉS DE LAS COOPERATIVAS	24		
4.11 IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS COOPERATIVAS. ESTRATEGIAS QUE FUNCIONAN	25		
5. EMPRESARIAS DE ÉXITO. RECONOCIMIENTO Y CONOCIMIENTO	28		
5.1 EMPRESARIAS LÍDERES, MUJERES COOPERATIVISTAS	28		
5.2 MODELOS DE LIDERAZGO FEMENINO EN COOPERATIVAS DE ANDALUCÍA	29		
5.3 COMUNICAR Y DIFUNDIR REFERENTES DE ÉXITO	30		
6. MONITOREO Y DIAGNÓSTICO	31		
6.1 PERFIL DE COOPERATIVAS ANDALUZAS LIDERADAS POR MUJERES	31		
6.2 PERFIL PERSONAL Y PROFESIONAL DE LAS EMPRESARIAS LÍDERES	37		
6.3 BARRERAS Y FACILIDADES ENCONTRADAS PARA EJERCER EL PODER	51		
6.4 MEDIDAS DE APOYO PARA MEJORAR LA REPRESENTACIÓN Y EJERCICIO DEL PODER	64		
6.5 REFLEXIONES SOBRE EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN LAS COOPERATIVAS ANDALUZAS	68		
6.6 MODELOS DE REFERENCIA: MUJERES QUE SON UN EJEMPLO	74		
6.7 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO	76		
		7. ITINERARIOS DE REFERENCIA	79
		LA ELECCIÓN DE CREAR UNA EMPRESA... COOPERATIVA	80
		LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES. EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSABLES	83
		LIDERAZGO COMPARTIDO. LIDERAZGO FEMENINO	85
		FORMACIÓN EN GÉNERO Y LIDERAZGO	87
		LIDERAZGO Y COORDINACIÓN DE EQUIPOS	90
		LIDERAZGO Y EJECUCIÓN EFECTIVA DE LOS PROYECTOS	92
		GESTIÓN DEL TIEMPO Y DE LA AGENDA. CORRESPONSABILIDAD	93
		LIDERAZGO, CAPACIDAD RESOLUTIVA Y TOMA DE DECISIONES	95
		LIDERAZGO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	96
		METAS EMPRESARIALES, GESTIÓN DEL ÉXITO Y FELICIDAD	98
		CREACIÓN DE REDES Y ALIANZAS. INTERCOOPERACIÓN Y ASOCIACIONISMO	100
		8. RECOMENDACIONES PARA REFORZAR EL EMPRENDIMIENTO DE EMPRESARIAS EN COOPERATIVAS ANDALUZAS	103
		9. CONCLUSIONES Y RETOS DE FUTURO	107
		10. AGRADECIMIENTOS	109
		11. EMPRESARIAS DE COOPERATIVAS ANDALUZAS. MODELOS DE REFERENCIA	110
		12. LISTADO DE EMPRESARIAS PARTICIPANTES	112
		13. GLOSARIO	113
		14. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA	117

Realizado por
FAECTA
En colaboración con
CKL Comunicaciones S. Coop. And.
Noviembre de 2014

PRESENTACIÓN

La Federación Andaluza de Empresas Cooperativas de Trabajo (FAECTA), ha desarrollado el proyecto de Monitoreo y Buenas Prácticas de Liderazgos Exitosos de Mujeres. La iniciativa ha estado cofinanciada por el Fondo Social Europeo y la Junta de Andalucía, a través de la Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo y su Dirección General de Economía Social.

Se pretende fortalecer el liderazgo femenino en el emprendimiento cooperativo de Andalucía. Ello supone trasladar, a la sociedad en general y a las mujeres en particular, la trayectoria de empresarias cooperativistas andaluzas, mostrar sus experiencias empresariales para que contribuyan a fomentar el emprendimiento colectivo a través de cooperativas, favorecer el liderazgo de las empresarias de cooperativas y dar a conocer las opciones que el cooperativismo de trabajo ofrece a las mujeres para incorporarse al ámbito laboral a través de un empleo estable.

Para la implementación de este proyecto, en el que se ha contado con la inestimable colaboración de AMECOOP, la asociación de empresarias cooperativistas de Andalucía que se integra en la Federación para las estrategias de género, se ha realizado una labor de campo de análisis, documentación y monitoreo de las empresarias líderes seleccionadas con el fin de poder elaborar un itinerario extrapolable a otras mujeres con iniciativa emprendedora y plasmar las iniciativas con la idea de sensibilizar sobre el valor del emprendimiento y la creación de cooperativas de trabajo.

El proyecto concluye con la elaboración y publicación del presente estudio. Existen diversos trabajos de investigación de la situación de la mujer en el ámbito económico, y en concreto dentro de la economía social andaluza, que realizan un profundo análisis de los elementos que determinan las desigualdades y los diferentes puntos de partida para mujeres y hombres al emprender. En esta ocasión, se pretende seguir generando bibliografía específica sobre las cooperativas de trabajo andaluzas lideradas por mujeres, ofrecer una herramienta amena para acercar conceptos sobre liderazgo y buenas prácticas y mostrar ejemplos de modelos de empresarias de éxito como referentes.

Así, se aborda la difusión de los principales conceptos y resultados del monitoreo y diagnóstico realizados. También se incluye el itinerario mencionado y recomendaciones para reforzar el emprendimiento desde las organizaciones. Y se completa con un documental divulgativo elaborado para poner rostro y voz a empresarias cooperativistas andaluzas que marcan la tendencia actualmente.

FAECTA, mediante el presente proyecto, refuerza su compromiso con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, así como con la visibilidad de las cooperativistas andaluzas que lideran y dirigen proyectos exitosos.

Es una senda que la Federación asumió desde sus inicios y potenció con la creación de AMECOOP en 2004, demostrando visión estratégica con perspectiva de género, adelantándose a los nuevos tiempos y respondiendo a los retos económicos.

Porque las cooperativas de trabajo potencian el liderazgo de las mujeres por sus propios principios cooperativos y porque los resultados económicos muestran que son rentables y fijan empleo y riqueza al territorio.

1. INTRODUCCIÓN

La aprobación de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, de igualdad efectiva de oportunidades de mujeres y hombres, y de la Ley 12/2007, de 26 de noviembre para la promoción de la igualdad de género en Andalucía, llevan a la agenda empresarial, las cuestiones de la segregación vertical, el de la conciliación, el de la incorporación al mercado laboral en igualdad de condiciones y, finalmente el de la efectiva implantación de la igualdad real en el marco de las empresas y su actividad productiva.

Existen alrededor de 4.000 cooperativas integradas en la Economía Social en Andalucía, dando empleo a más de 23.000 mujeres. Además, presentan el mayor índice de representatividad femenina en los órganos de dirección de la empresa, alcanzando casi el 50%, y el 39% se encuentra en puestos de responsabilidad.

Estas cifras son, de por sí, una referencia que es preciso poner en valor, no sólo en términos de su relevancia estadística positiva sobre el progreso de la igualdad de oportunidades en las cooperativas de trabajo en Andalucía y en la presencia de mujeres en puestos de toma de decisiones, sino también mediante iniciativas que nos acercan a empresarias que dirigen proyectos exitosos, como esta publicación divulgativa.

Esto permite hacer visibles diversos modelos de mujeres líderes en las cooperativas de trabajo andaluzas para las emprendedoras, para la sociedad en general y para las generaciones futuras.

El estudio se inicia con la descripción del proyecto, enumerando los objetivos que se han establecido y la metodología utilizada para la investigación de campo.

A continuación, en los capítulos 4 y 5 se procede a la revisión de los conceptos relacionados con el liderazgo, el liderazgo femenino y el liderazgo de las empresarias y la situación de las mujeres en el cooperativismo andaluz.

En el capítulo 6 se exponen los resultados obtenidos en monitoreo y diagnóstico del estudio de campo realizado con empresarias líderes de cooperativas andaluzas, para extraer conclusiones y establecer modelos de referencia.

El capítulo 7 recoge un itinerario orientado a generar referentes entre las emprendedoras y potenciar la fórmula cooperativista entre las mujeres y la sociedad andaluza en general, que se propone a partir de las experiencias expuestas en el apartado anterior. Y el capítulo 8 contiene las estrategias de refuerzo que se han detectado y resultan de interés para las organizaciones empresariales.

En el capítulo 9 se recogen las conclusiones generales y los retos de futuro.

Para finalizar el estudio, se hace visibles a diez empresarias líderes de cooperativas de trabajo andaluzas que son un modelo de referencia para que otras empresarias y emprendedoras dispongan de experiencias y estrategias de buenas prácticas anteriores para desarrollar su propio proyecto empresarial. Y se hace mención a las empresarias que han participado en el proyecto, agradeciendo su generosidad al prestar su tiempo y compartir sus conocimientos.

.

2. OBJETIVOS

El proyecto de Monitoreo y Buenas Prácticas de Liderazgos Exitosos de Mujeres se ha marcado como principales objetivos de carácter general:

- Aumentar las referencias y modelos de mujeres que lideran en las cooperativas existentes en Andalucía, entre las mujeres socias y/o trabajadoras activas de cooperativas, entre las mujeres que crean y creen en proyectos cooperativos, en el ámbito económico y ante la sociedad en general.
- Fortalecer el papel de la mujer dentro de las cooperativas y de esta manera ser plenamente conscientes de las potencialidades que las empresarias cooperativistas pueden aportar, rompiendo los estereotipos tradicionales.
- Transmitir a la sociedad en general y a las mujeres en particular la trayectoria de mujeres líderes y fomentar el liderazgo femenino en el emprendimiento cooperativo.
- Documentar y difundir ejemplos de buenas prácticas en Andalucía de empresarias y mujeres líderes relacionadas con el cooperativismo y la economía social, fomentando con ello de manera directa el conocimiento de buenas prácticas de empresarias cooperativistas e indirectamente la empleabilidad y la inserción laboral, especialmente mujeres.
- Fomentar la difusión y visibilización de iniciativas para mejorar la sensibilización entre las mujeres para el emprendimiento en cooperativas, fomentando con ello la creación de empresas cooperativas y de economía social.

Para ello, se ha trabajado sobre los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los ejemplos de éxito de mujeres líderes cooperativistas andaluzas y definir los parámetros para la identificación de liderazgo femenino.
- Elaborar un itinerario proactivo de asesoramiento extrapolable a otras mujeres con sensibilidad e iniciativa emprendedora.
- Promover el conocimiento de las mujeres líderes cooperativistas andaluzas que sean modelo de referencia de manera permanente para el futuro.

3. METODOLOGÍA

El proyecto sobre liderazgos exitosos de mujeres en cooperativas andaluzas se ha realizado en cuatro fases diferenciadas:

- Revisión de los conceptos relacionados con el liderazgo y análisis de indicadores de la situación de las mujeres en el cooperativismo andaluz
- Estudio de campo a través de cuestionarios semiestructurados y entrevistas en profundidad y extracción de conclusiones
- Elaboración de un itinerario orientado a generar referentes entre las emprendedoras y potenciar la fórmula cooperativista entre las mujeres y la sociedad andaluza en general, y detectar estrategias de refuerzo para las organizaciones
- Y elaboración de un documental divulgativo.

El marco conceptual establecido y el acercamiento a los datos de participación existentes, permiten el posterior análisis de los indicadores del estudio de campo, la extracción de conclusiones, la elaboración del itinerario y las recomendaciones incluidos en la presente publicación y también en el documental divulgativo.

En concreto, la muestra ha sido de 34 cuestionarios, 10 entrevistas en profundidad realizadas a empresarias de éxito en cooperativas andaluzas y un grupo de trabajo. El trabajo de campo se ha implementado entre el 12 de junio y el 25 de septiembre de 2014.

El universo de estudio lo conforman empresarias líderes cooperativistas de Andalucía, de diferente edad, territorio, ámbito profesional, actividad empresarial y posición de relevancia dentro del cooperativismo andaluz, contactadas desde FAECTA contando con el apoyo de AMECOOP.

Se ha considerado a empresarias líderes de cooperativas de trabajo andaluzas, a aquellas que ocupan tanto puestos de representatividad como de responsabilidad en cargos gerenciales y directivos.

La selección se ha basado en criterios de representatividad y visibilidad de las empresarias líderes y sus cooperativas en el territorio de Andalucía, y en los diversos modelos de liderazgo que pudieran aportar al estudio de investigación. Las características de relevancia consideradas entre las empresarias cooperativistas de Andalucía han sido: aparición en fuentes secundarias de información, presencia activa en el mundo cooperativo asociado y reconocimiento empresarial y social de las empresarias y sus cooperativas.

El cuestionario se ha centrado en la recopilación de indicadores referentes a bloques temáticos de interés para analizar en el proyecto. Tras el estudio de los datos obtenidos, se ha procedido al desarrollo de las entrevistas personales en profundidad para abordar aspectos específicos mencionados en los cuestionarios y otros que se han propuesto como resultado de los mismos. Por último, se ha desarrollado una sesión de grupo de expertas y se ha realizado un documental divulgativo “Mujeres cooperativistas andaluzas: Empresarias y lideresas de su tiempo” para dar difusión al proyecto y visibilidad a las empresarias cooperativistas que han demostrado una forma de liderazgo exitoso.

4. EMPODERAMIENTO Y LIDERAZGO DE EMPRESARIAS EN COOPERATIVAS ANDALUZAS: CONCEPTOS E INDICADORES

El abordaje de la posición de las mujeres en los ámbitos de toma de decisiones requiere hacerlo desde una óptica que les sea propia, que tenga en consideración los condicionantes específicos culturales, educacionales y sociales que operan cuando se plantean su trayectoria y sus metas profesionales y empresariales, y así comprender la situación, los procesos, los avances y promover iniciativas que continúen favoreciendo la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombre.

La revisión conceptual se realiza, por tanto desde la perspectiva de género, considerando el género como categoría social. Según Susana Gamba (2008) *“esta categoría analítica surgió para explicar las desigualdades entre hombres y mujeres, poniendo el énfasis en la noción de multiplicidad de identidades. Lo femenino y lo masculino se conforman a partir de una relación mutua, cultural e histórica. El género es una categoría transdisciplinaria, que desarrolla un enfoque globalizador y remite a los rasgos y funciones psicológicos y socioculturales que se le atribuye a cada uno de los sexos en cada momento histórico y en cada sociedad”*.

Y añade que *“las elaboraciones históricas de los géneros son sistemas de poder, con un discurso hegemónico y pueden dar cuenta de la existencia de los conflictos sociales. Y la problematización de las relaciones de género logró romper con la idea del carácter natural de las mismas. Lo femenino o lo masculino no se refiere al sexo de los individuos, sino a las conductas consideradas femeninas o masculinas”*.

La conceptualización de términos como liderazgo, liderazgo femenino, liderazgo compartido, liderazgo y poder, empoderamiento de las mujeres para el liderazgo,

liderazgo femenino en el ámbito económico, liderazgo de las mujeres en las cooperativas, la igualdad como valor de responsabilidad social, etc. es por tanto necesaria para contar con los parámetros de análisis en el presente estudio.

Igualmente, es relevante conocer los indicadores existentes sobre la participación de las mujeres en las cooperativas de trabajo, la fórmula jurídica empresarial que indica estadísticamente mayor porcentaje de mujeres líderes, ocupando cargos en los órganos de dirección y puestos de responsabilidad.

La igualdad de género se promueve mediante principios y valores universalmente adoptados en las cooperativas, que hacen hincapié en la ayuda entre sus integrantes, la democracia, la responsabilidad social, la igualdad y la equidad.

Las cooperativas demuestran una fórmula empresarial más igualitaria y, por tanto, más justa con las mujeres, al impulsar un modelo gerencial distinto, basado en la participación y el emprendimiento en equipo.

Por ello, en la actualidad, más de 800 millones de personas, mujeres y hombres, en todo el mundo son socias de cooperativas y otros 100 millones trabajan en ellas. Las cooperativas, que son asociaciones de mujeres y hombres que se han unido para abordar sus comunes necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales mediante empresas de propiedad conjunta, son controladas democráticamente y su estructuras son facilitadoras de la igualdad.

4.1 EL LIDERAZGO FEMENINO COMO NUEVA CONCEPCIÓN

El liderazgo es un concepto asociado al poder y la cultura, cuyo carácter no es natural, sino que se construye y se aprende, igual que ocurre con la construcción del género. Las diferencias en la forma de liderar según el género no derivan, por tanto, de una naturaleza especial o de características biológicas, sino de los diferentes procesos de socialización de mujeres y hombres a lo largo de la vida y la conformación de estereotipos y roles de género.

El liderazgo femenino se considera una forma de liderazgo de género, que se define por determinadas cualidades y habilidades más comunes en las mujeres por razones de socialización. Es decir, se trata de un modo de liderar que se corresponde con lo que la sociedad, en general, entiende por los estereotipos de género que deberían corresponder a la forma de ser y estar de las mujeres.

Así, el liderazgo femenino, en tanto que asociado al género y no al sexo, puede ser ejercido por mujeres y por hombres, es decir, no todas las mujeres ejercen este tipo de liderazgo y los hombres también pueden ejercerlo.

Esta forma de liderazgo es denominado de diversas formas, según las corrientes que lo estudian, como liderazgo de transformación, liderazgo grupal o liderazgo compartido. Destacan los estudios de Ramos López (2005), Kaufmann (2008) o García Ribas (2008) para explicar diferencias en los modos de dirigir basadas en el género y que analizan los valores de las empresarias que también se concluyen a raíz del presente estudio, como veremos a continuación.

El liderazgo femenino, de forma generalizada, se percibe como el idóneo para dirigir organizaciones públicas y privadas y también para ejercer en un equipo, en la vida personal y también en cualquier proyecto, ya que incluye las variables de corresponsabilidad de las personas y conciliación entre los diversos ámbitos de la vida y modifica la tradicional división entre espacios profesionales y espacios personales o familiares.

Según estas premisas, se descarta entender el liderazgo femenino como el ejercido por mujeres en general, independientemente de sus características y su perfil; o como el practicado por mujeres con determinadas cualidades y habilidades más comunes en las mujeres por razones biológicas. Igualmente, se evita la conceptualización de la mujer líder generada desde estereotipos patriarcales y sexistas. Esto hace que cada vez más sea mencionado como liderazgo compartido, enfatizando sus características por encima de la consideración de que la incorporación de las mujeres a los espacios de toma de decisiones y ejercicio del poder está acelerando los procesos de cambio en la forma de dirigir, o coordinar, equipos y proyectos.

En la actualidad este modelo de liderazgo compartido se vincula cada vez más al tipo de liderazgo ejercido por las empresarias. En este sentido, en el estudio “Jó, directiva. Estrategias de liderazgo para mujeres directivas” (Escapa Garrachón, Martínez Ten, 2010) se explica que *“las investigaciones han puesto de manifiesto que existen unas características que históricamente se han atribuido a las mujeres, que las han aprendido a lo largo del proceso de socialización y con las que se sienten más cómodas y que aplican cuando desarrollan trabajo de dirección”*.

Y es que *“el liderazgo comporta poder, pero en el liderazgo compartido es entendido como autoridad e influencia. Una influencia que es recíproca entre la persona que lidera el grupo y el grupo de influencia. Esta interacción es una de las características del liderazgo compartido o participativo”*.

De manera específica, el liderazgo compartido se caracteriza por:

- **Trabajo cooperativo:** en el que cada persona desarrolla una función que revierte en el proyecto común. La estructura es, por lo tanto, poco jerárquica y dispone de líneas de comunicación abiertas entre las personas del equipo y la dirección.
- **Todo el equipo comparte el éxito:** se pone el énfasis en el proceso y el camino recorrido. No sólo es importante triunfar, sino la manera como se ha gestionado el proyecto.
- **Combinación del trabajo racional con el intuitivo:** es decir que no hace falta controlarlo todo, para cada persona debe haber un programa de acuerdo con el tiempo, los ritmos que necesita y los espacios que le son más cómodos. Desde esta perspectiva, se “confía” en el equipo.
- **Fomentar la colaboración en lugar de la competición:** esto significa prever las repercusiones que una acción determinada puede tener en las personas del equipo.

El liderazgo femenino se asocia también al crecimiento exponencial en red y al impulso de nuevas mujeres que ejercen el poder en diferentes áreas públicas y privadas. Por ello, se encuentra directamente vinculado con el proceso de empoderamiento de las mujeres y de fortalecimiento de los modelos propios que aportan.

En este sentido, Ana María Llopis, presidenta de Día España, una de las dos únicas empresas del IBEX presidida por una mujer, ha expresado en el III Encuentro Santander Mujer y Empresa celebrado en noviembre de 2014 que *“las mujeres fracasan cuando copian el modelo masculino de liderazgo”*. *“Buscar la innovación y ampliar horizontes y competencias”*, son las premisas que la caracterizan como empresaria y supone un claro ejemplo de que las mujeres son muy capaces de liderar una empresa con éxito desde sus propios modelos.

Finalmente, es preciso incidir en que cualquier forma de liderar requiere experiencia y práctica activa, así como exploración y desarrollos internos. Por tanto, las mujeres mentoras son fundamentales para reconocer la propia valía superando los mandatos sociales de género, no temer el poder y competir en condiciones de igualdad con los hombres.

4.2 LIDERAZGO VS PODER

Tradicionalmente el poder ha sido identificado como la capacidad de ejercer control e imponer nuestra voluntad sobre otros, como el jefe sobre sus subordinados. En la actualidad, la definición de poder en las organizaciones está girando hacia un nuevo concepto de autoridad, definido como la capacidad para lograr que las cosas pasen

gracias a la motivación de los equipos. Es importante identificar las fuentes de poder e influencia en las organizaciones para entender la relación entre los conceptos de liderazgo y poder en estas organizaciones.

Judith R. Gordon identifica en su obra “Comportamiento Organizacional” (1996) las distintas fuentes de poder existentes en las organizaciones: el poder del cargo (desempeño del mismo que concede autoridad y control sobre el equipo), el poder de la personalidad (llamado carisma, magnetismo personal que hace que otros se identifiquen con ellos y sus aspiraciones), poder de la función (que se desempeña en la empresa), el poder del conocimiento (que hace a la empresa dependiente de quien los tiene, destacando la experiencia), el poder de las relaciones (que crea vínculos entre las redes de contactos), etc.

Existen dos grupos de factores que pueden proporcionar poder a las personas en las organizaciones: su forma de ser o carácter y su posición o cargo que ocupen. La combinación de características de ambos puede aumentar o disminuir el poder de la persona respecto al cargo que ocupa y, por tanto ampliar o reducir su capacidad de liderazgo.

Según John Kotter en "The leadership factor" (1988), muchas personas *“desempeñan cargos por debajo de sus potencialidades porque no comprenden la dinámica del poder y no han desarrollado los instintos y habilidades necesarios para adquirirlo y usarlo con efectividad”*.

Daniel Goleman, autor de “Inteligencia emocional” (1995) e “Inteligencia emocional en la empresa” (1998), escribió que *“las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad no sólo se nos juzga por lo más o menos inteligente que podamos ser ni por nuestra formación y experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismo y con los demás”*. El liderazgo se conquista, se hace, se forma, pero para ello hay que querer ser líder.

Según este autor, se entiende como persona líder aquella que establece una relación constructiva con las personas, capaz de influir, entusiasmar y movilizar a los demás en favor de unos objetivos comunes. Quien lidera tiene el cometido de ayudar a su equipo a crecer, desarrollarse y superar sus limitaciones. El liderazgo no tiene su origen en las mentes privilegiadas, se compone en un 90% de talento emocional y un 10% de talento intelectual.

El mandato de género, como conceptualiza Marcela Lagarde (2000), ha mantenido, tradicionalmente, a las mujeres alejadas del concepto de poder y otros que se le asocian como ambición o éxito. La ruptura de dicho mandato se produce cuando las

mujeres van accediendo a los espacios de ejercicio del poder, ya no de forma puntual y mimetizada con el status quo sino de forma más amplia, numerosa y empoderada. Y lo hacen aportando nuevas formas de liderazgo.

Así, en este marco, se observa que las nuevas formas de liderazgo que se propugnan desde las últimas décadas son las que han venido ejerciendo las empresarias de cooperativas andaluzas de una manera natural a sus principios y forma de ser y estar en el mundo, anteponiendo el bienestar de la plantilla, el empleo, la riqueza asociada al territorio y el crecimiento en grupo, a los beneficios predadores, la deslocalización o la ausencia de políticas de conciliación para que las personas disfruten de su vida personal, familiar y laboral de forma armónica. Ello las convierte en un referente de liderazgo en el ejercicio del poder en su concepción actual.

4.3 APORTACIONES DEL LIDERAZGO FEMENINO

“Las mujeres alientan la participación, comparten el poder y la información y tratan de fortalecer los sentimientos de valía de sus seguidores. Prefieren dirigir por medio de la inclusión y confían en su carisma, experiencia, contactos y habilidades en el trato personal para influir en los demás. Por su parte, los hombres son más proclives a usar un estilo directivo, de mando y control, y se apoyan en la autoridad formal de su puesto como base de influencia”.

STEPHEN P. ROBBINS, autor del libro “Comportamiento Organizacional” en 1988

El liderazgo femenino es un término genérico aceptado y adoptado por la mayoría de investigaciones como una nueva concepción del liderazgo. Esta nueva formulación se vincula a características como la creatividad y la sensibilidad, y también a la comunicación. Le es propio un sistema de organización menos jerárquico, más horizontal, en el que la multilateralidad y la divergencia de perspectivas, pensamientos y sentimientos merecen respeto y se consideran como valor añadido.

La intuición, la empatía, la disponibilidad para trabajar en equipo y el buen trato, son las cualidades apreciadas por las empresas para puestos gerenciales y directivos desde esta novedosa perspectiva que se está adoptando por empresas tradicionales a medida que asumen el liderazgo compartido.

“El liderazgo femenino es la clave del futuro”, en palabras de Andrés Raya, quien considera que *“el factor W (woman) es la nueva locomotora que tira de la economía mundial. Se trata de una fuerza que dará nueva forma a la economía, caracterizada por una mayor inversión inmaterial e innovadora”*. Y es que en octubre de 2013 se presentó

el “Global Entrepreneurship Monitor 2012 Women’s Report” en el que recoge que un 37% el mundo empresarial está representado por mujeres, que 126 millones de mujeres han empezado a emprender en 2012, además de los 98 millones que ya lo hacen desde hace más de tres años y medio. Además, las mujeres son responsables de más del 80% de las decisiones de compra y se encuentran en una condición privilegiada para supervisar el desarrollo de productos innovadores.

Predominan cada vez más en la actualidad las actitudes de rechazo al liderazgo autoritario y jerárquico, basado en el modelo patriarcal, por lo que el nuevo estilo se va imponiendo, abriendo nuevas posibilidades de desarrollo con las aportaciones de las mujeres.

4.4 EL EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES PARA EL LIDERAZGO FEMENINO

“El empoderamiento es el conjunto de procesos vitales definidos por la adquisición o invención e interiorización de poderes que permiten a las mujeres, enfrentar formas de opresión vigentes en sus vidas”.

MARCELA LAGARDE Y DE LOS RÍOS, ACADÉMICA ANTROPÓLOGA E INVESTIGADORA MEXICANA

Empoderamiento femenino es un término acuñado en la Conferencia Mundial de las Mujeres en Beijing en 1995, para referirse al aumento de la participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones y acceso al poder.

Actualmente esta expresión conlleva también otra dimensión: la toma de conciencia del poder que, individual y colectivamente, ostentan las mujeres y que tiene que ver con la recuperación de la propia dignidad de las mujeres como personas.

El proceso de empoderamiento es aquel que habilita a alguien a ganar poder, autoridad e influencia sobre otras personas, las instituciones o la sociedad. Se constituye por la totalidad de las siguientes capacidades y habilidades:

- Tener poder de decisión propio
- Contar con acceso a la información y los recursos para tomar una decisión apropiada
- Disponer de una gama de opciones entre las que escoger
- Ejercer asertividad en toma de decisiones colectivas
- Generar un pensamiento positivo
- Desarrollar la habilidad para realizar cambios

- Saber aprender y mejorar su propio poder personal o de grupo
- Lograr cambiar las percepciones por medios democráticos
- Mejorar la autoimagen y superar la estigmatización
- Involucrarse en un proceso autoiniciado de crecimiento y cambios continuo sin detenerlo

El liderazgo femenino requiere, como modelo de liderazgo empresarial en consolidación, del empoderamiento de las mujeres, ocupando más espacios y más cuotas de poder que permitan una base amplia y una red de cooperación.

Las mujeres tienen que continuar preparándose para ejercer el poder y para que la seguridad personal sea un rasgo característico. Para ello, es preciso:

- El cambio de modelo de relaciones dentro de empresas, entidades y organizaciones
- El reconocimiento de factores psicológicos que inciden (miedo, falta de autoestima, desconcierto ante las nuevas situaciones, etc.) tanto en mujeres como en hombres
- La formación sobre gestión, dirección, comunicación y liderazgo con perspectiva de género dirigida a hombres y a mujeres
- La formación específica que fomente el empoderamiento de las mujeres

4.5 EL EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES EN EL ÁMBITO ECONÓMICO

El empoderamiento de las mujeres en el ámbito económico no sólo hace referencia a la participación de las mujeres en la actividad económica, sino que esa participación debe construirse basándose en la igualdad de oportunidades y de trato. Sólo la aplicación de la perspectiva de género de forma adecuada, en el marco de la igualdad de derechos de mujeres y hombres, garantiza el resultado final.

En el estudio “Diagnóstico sobre conocimiento e integración de Políticas de Igualdad y de Responsabilidad Social Empresarial en la provincia de Granada” (AMECOOP, Diputación de Granada, 2010), se indica que la participación de las mujeres en el tejido económico, particularmente cuando se aborda la cuestión de la creación de empresas, requiere el desarrollo de estrategias en diferentes ámbitos:

- Empoderamiento personal. Es el perfil y la actitud de las propias mujeres que desean emprender una iniciativa empresarial

- Empoderamiento empresarial. Pasa necesariamente por construir iniciativas empresariales de mujeres o con mujeres directivas, que se demuestren viables, con capacidad de crecimiento y generación de riqueza
- Empoderamiento político. Refuerzo de las dos anteriores, fomenta la creación y fortalecimiento de redes de mujeres y posicionamiento de las mujeres empresarias en los círculos de toma de decisiones políticas y económicas.

Se trata, por tanto, de una estrategia combinada de las tres esferas de empoderamiento femenino. Las políticas de desarrollo económico deben concebirse de forma global y considerando la óptica de las mujeres, evitando el habitual y tradicional pensamiento erróneo de que cada empresaria es un caso aislado, único y diferenciado.

"Si una mujer entra a la política, cambia la mujer, si muchas mujeres entran a la política, cambia la política". Análogamente a esta frase atribuida a Michelle Bachelet, siendo directora de ONU Mujeres, se podría decir que, si una mujer entra en la economía, cambia la mujer, si muchas mujeres entran en la economía, cambia la economía.

La participación de las mujeres en la sociedad debe dejar de ser considerada como un objetivo finalista para convertirse, definitivamente, en un instrumento de cambio y, para esto, en el ámbito económico y empresarial en concreto, es necesario continuar fortaleciendo de forma decidida las organizaciones de mujeres desde un punto de vista cualitativo, y las redes y espacios de colaboración con vocación de incidencia política a escala local, nacional e internacional.

4.6 INDICADORES DE IGUALDAD EN PUESTOS DE TOMA DE DECISIONES

Continúan aumentando las voces expertas que invitan a las empresas a incorporar a mujeres en puestos de toma de decisión y ejercicio del poder, por los beneficios económicos y sociales que ello conlleva. Según declaraciones de Julie Katzman, vicepresidenta del Banco Interamericano (BID), en la XXV Asamblea de la CEAL de octubre de 2014: *"Las empresas que favorecen la equidad entre mujeres y hombres son más productivas: Más productividad, es más inclusión. El mundo post-crisis financiera ha demostrado que con más mujeres funciona mejor casi todo"*.

Sin embargo, la realidad está aún muy lejos de la representación equilibrada desde la perspectiva de género en el ámbito empresarial y de concluir el proceso de interiorización de los beneficios del liderazgo compartido por los sectores más tradicionales y poderosos de la economía.

Así, en España, según declaraciones en septiembre de 2014 de Elvira Rodríguez, presidenta de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), *“la presencia femenina en los consejos del Ibex subió tres puntos a lo largo del último ejercicio”*. Ello es fruto de la perseverancia de organismos públicos como la CNMV y avances normativos a escala europea y estatal para la igualdad en las empresas. Aun así, *“las mujeres sólo alcanzan un 15,6% de los sillones que amueblan la toma de poder dentro de las grandes empresas españolas. En 2012 había 64 consejeras en sociedades cotizadas y en 2013 la cifra era de 75, pero a finales de 2013 todavía existían compañías de primer nivel que no disponían de una sola mujer en sus consejos de administración”*.

En Andalucía, según los datos publicados en el Informe de Evaluación de Impacto de Género del Presupuesto para 2014, publicado por la Consejería de Hacienda y Administraciones Públicas de la Junta de Andalucía, las mujeres suponen el 44% de las personas ocupadas y sólo el 28,5% de los cargos de dirección y gerencia en las empresas andaluzas.

Según los datos extraídos de la Encuesta de Población Activa de 2013, en Andalucía al finalizar el año contaban con empleo 1.115.900 mujeres y 1.428.200 hombres. Estos datos confirman las dificultades económicas y sociales de los últimos años, especialmente duras para las mujeres. En este panorama, en cambio, está más atenuado en el ámbito de las cooperativas andaluzas.

Las cifras de empleo de la economía social de Andalucía, según los datos publicados por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social para el tercer trimestre de 2013, indicaban que Andalucía aporta a la economía social del Estado el 24% de las empresas, con 7.071, y concentra el 17% del empleo registrado con 331.771 personas. Y supone en 13% del PIB de Andalucía.

Dentro de la economía social en Andalucía existen 3.949 cooperativas, lo que supone el 56% de las empresas. En ellas trabajan 267.840 personas, es decir, el 81% del empleo. Por tanto, se observa el peso de las cooperativas en la economía social andaluza y por ende en la estatal.

Atendiendo al sexo de las personas trabajadoras de la economía social de Andalucía, un 56,4% son hombres y un 43,6% son mujeres, y de éstas el 58% tienen un contrato indefinido. Estos datos ponen de manifiesto la capacidad para generar empleo, un empleo paritario y estable.

Con más detalle, resulta significativo que, de las mujeres empleadas en la economía social andaluza, el 79,4% trabaja en Cooperativas mientras que el 20,6% restante lo hace en Sociedades Laborales.

Por provincias, Sevilla y Almería (19%) adquieren más relevancia en el empleo femenino existente en la economía social andaluza, seguidas de Granada (14%), Málaga (12%), Huelva y Córdoba (10%), Cádiz y Jaén (8%).

Por sectores de actividad, Servicios (82%) prevalece, seguido de Agricultura (9%), Industria (8%) y Construcción (1%). El 41% trabaja en empresas con más de 100 personas empleadas y, por tipo de contrato, el 61% tiene carácter indefinido.

Atendiendo al perfil del empleo femenino, el 54% de las mujeres tiene menos de 40 años, mientras el 38% oscila entre 40 y 54 y el 7,5% supera esta edad.

Según el Informe Estadístico de la Economía Social Andaluza. Primer trimestre de 2014, se estima que el 46% de los empleos de la economía social andaluza (2,4 puntos de aumento respecto al trimestre anterior) están ocupados por mujeres, lo que representa 28.000 empleos. De ellos, el 82% de mujeres tienen su puesto de trabajo en una Cooperativa, superando los 23.000 empleos.

El informe recoge igualmente que el perfil tipo de mujer en un empleo creado por la economía social andaluza, es de aquella con un contrato indefinido, en una cooperativa de Sevilla o Almería, que tiene menos de 40 años y que trabaja en el sector Servicios. Por otro lado, el 25% de las 350.000 personas socias de empresas de economía social en Andalucía son mujeres en abril de 2014.

Por otro lado, los indicadores registrados por FAECTA en abril de 2014 indican que el cooperativismo muestra un mayor índice de representatividad femenina en los órganos de dirección de la empresa, alcanzando casi el 50%, y el 39% se encuentra en puestos de responsabilidad en primer semestre de 2014.

El análisis de los datos existentes sobre las cooperativas de trabajo pone de manifiesto que existe una fórmula jurídica empresarial que propicia la igualdad de oportunidades de forma efectiva y real y que potencia la presencia en igualdad de las mujeres en el ámbito cooperativo.

Se requiere entonces una puesta en valor de los conceptos, los principios y valores, los elementos y las estrategias que están permitiendo que las cooperativas andaluzas hayan avanzado más y más rápido hacia la igualdad real y efectiva y se cuente con empresarias líderes de proyectos exitosos en Andalucía.

4.7 IGUALDAD DE OPORTUNIDADES, PRINCIPIO COOPERATIVO UNIVERSAL

Una cooperativa de trabajo es una empresa que desarrolla su actividad en cualquier ámbito de la economía y cuyo valor principal son las personas, equilibrando el punto intermedio entre el valor social y económico. Las socias y los socios son, al mismo tiempo, trabajadoras y trabajadores de la misma y la toma de decisiones se realiza de forma democrática.

El trabajo en equipo hace posible el desarrollo de cualquier actividad empresarial bajo los principios cooperativos de igualdad, autoayuda, autorresponsabilidad y democracia. Esta fórmula empresarial, que requiere tres personas y un proyecto empresarial viable, se basa en el autoempleo asociativo y supone la generación inmediata de puestos de trabajo, llegando a ser una opción especialmente atractiva para las mujeres como demuestran las estadísticas de participación e igualdad en las cooperativas de trabajo andaluzas.

Prototipo de empresa social y solidaria, la cooperativa constituye la forma más genuina de entidad de economía social y actualmente existen asesorías, consultoras, bufetes de abogacía, academias, estudios de arquitectura y diferentes empresas multiservicios que han elegido esta fórmula jurídica.

La contribución positiva de las empresas cooperativas al desarrollo económico sostenible y orientado a las personas, que están representadas por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), ha sido reconocida por varias organizaciones internacionales en diversas declaraciones, sobre todo desde inicios del siglo XX.

Los principios cooperativos han sido consagrados en la Recomendación 193 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre la Promoción de las Cooperativas, adaptada el 21 de junio de 2002 por la mayor parte de los Estados del mundo, incluidos los 28 Estados miembros de la UE. La OIT *“reconoce la importancia de las cooperativas en la creación de empleo, movilización de recursos, generación de inversiones y su contribución a la economía, y (...) las cooperativas, en sus diversas formas, promueven la más plena participación en el desarrollo económico y social de todas las personas”*.

Posteriormente, las Naciones Unidas declararon el 2012 como Año Internacional de las Cooperativas, con lo que ello ha supuesto de reconocimiento y difusión de esta fórmula jurídica empresarial como alternativa válida a la tradicional en crisis.

En la Comunidad Europea, el modelo de negocio cooperativo está reconocido por el Artículo 54 del Tratado CE en el capítulo dedicado al derecho de establecimiento, y se encuentra regulado por el Reglamento (CE) N° 1435/2003 relativo al Estatuto de la sociedad cooperativa europea. Este reconocimiento legal se ha considerado un gran éxito político, pues ha supuesto el reconocimiento de la relevancia del movimiento cooperativo y sus principios, entre los que destaca la igualdad de oportunidades.

En España, las cooperativas se regulan por la Ley de Sociedades Cooperativas de España, ley 27/1999 de 16 de julio. Y en Andalucía se cuenta, además, con una ley propia, la Ley 14/2011, de 23 de diciembre, de Sociedades Cooperativas Andaluzas.

Los **principios generales** que rigen en las sociedades cooperativas andaluzas son:

1. Libre adhesión y baja voluntaria de las personas socias, con la consiguiente variabilidad del capital social.
2. Igualdad de derechos y obligaciones entre las personas socias.
3. Estructura, gestión y control democráticos.
4. Interés voluntario y limitado a las aportaciones al capital social.
5. Participación en la actividad de la cooperativa.
6. Participación de las socias y socios en los resultados, en proporción a la actividad desarrollada en la cooperativa.
7. Educación y formación cooperativa de sus integrantes, así como la difusión en su entorno de estos principios.
8. Promoción de las relaciones intercooperativas para el mejor servicio de sus intereses comunes.
9. Autonomía de las cooperativas frente a toda instancia política, económica, religiosa o sindical.

Queda establecido por tanto el marco referencial y legislativo para que las cooperativas de trabajo se presenten como una opción válida de empresa más igualitaria y abierta al liderazgo femenino en sus estructuras organizaciones.

4.8 IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS COOPERATIVAS. ELEMENTOS QUE INTERVIENEN

La igualdad entre mujeres y hombres se detecta en mayor porcentaje dentro del modelo empresarial de las cooperativas de trabajo. Entre los elementos que así lo identifican, se encuentran:

- Las cooperativas se definen por los valores cooperativos, entre ellos solidaridad, democracia, igualdad, responsabilidad, etc.
- Integran mayoritariamente criterios de igualdad de oportunidades y de trato para mujeres y hombres y herramientas para que esa igualdad sea real y efectiva.
- Los niveles de participación activa de las mujeres son más altos que en otras fórmulas empresariales, porque son y se sienten parte del proyecto, que es suyo.
- Los porcentajes de presencia en puestos en órganos de dirección (50%) y en cargos de responsabilidad (39%) son los más altos en relación con el resto de fórmulas jurídicas empresariales de Andalucía.
- Muchas cooperativas proporcionan a las personas que las componen programas de educación y formación profesional, incluido en perspectiva de género.
- Muchas cooperativas tienen, integrados de forma natural a su modelo empresarial, los liderazgos femeninos, o también denominados compartidos, que se basan en valores de equipo, bienestar de las personas y reinversión de beneficios en la propia empresa para crear empleo y riqueza en el territorio.

En el estudio “Diagnóstico sobre conocimiento e integración de Políticas de Igualdad y de Responsabilidad Social Empresarial en la provincia de Granada” (AMECOOP, Diputación de Granada, 2010), se concluye que:

- Las cooperativas de trabajo se presentan como referente frente otros modelos empresariales en materia de igualdad entre mujeres y hombres, estableciendo medidas que apoyen, impulsen y orienten su desarrollo real y efectivo.
- Además, generan avances favoreciendo la cooperación con otras cooperativas y fomentando la contratación de empresas proveedoras que también contemplan la igualdad de género como un valor añadido.

Ello no es óbice para que queden cuestiones en las que seguir avanzando para lograr la igualdad real y efectiva, superando las barreras sociales que influyen en la filosofía cooperativista y que desvirtúan en la práctica el ejercicio de los principios y valores cooperativistas:

- Seguir trabajando para eliminar la influencia de la sociedad tradicional en la que operan que provoca que la práctica de la igualdad real a veces continúe siendo deficitaria.
- Introducir análisis y planificaciones desde la perspectiva de género, lo que supone conocer y considerar los intereses de las mujeres dentro de las cooperativas.

- Potenciar las políticas que potencien el aumento del nivel de participación activa de las mujeres y su presencia en los puestos de dirección y liderazgo.
- Fomentar el igual acceso de las personas integrantes de las cooperativas a los procesos decisorios, pues supone estar correctamente representadas cuando se adoptan decisiones, en relación a sus necesidades e intereses.
- Conseguir que mujeres y hombres tengan igual acceso e idéntico control sobre los recursos cooperativos, tales como créditos, financiación, educación y formación, gastos de producción y márgenes de comercialización, etc.
- Garantizar que el acceso a los programas formativos sean igualmente asequibles a sus integrantes y que sean programas que respondan a las necesidades, expectativas y aspiraciones de las mujeres en igual medida que a las de los hombres.

4.9 IGUALDAD DE GÉNERO. VALOR AÑADIDO EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS COOPERATIVAS

“Las cooperativas son una vía para alcanzar la igualdad porque son empresas con valores que facilitan la participación y la igualdad en base al principio una persona un voto, y favorecen la lucha contra la exclusión social”

ANTONIO RIVERO LÓPEZ, Presidente de la Federación Andaluza de Empresas Cooperativas de Trabajo (FAECTA)

En el estudio “Jo, directiva. Estrategias de liderazgo para mujeres directivas” (Escapa Garrachón; Martínez Ten, 2010) se manifiesta que cada vez son más las empresas que se preocupan por trabajar de forma ética y responsable. Son conscientes de que sus actuaciones tienen consecuencias importantes en aspectos fundamentales del desarrollo social. Por esta razón incorporan la igualdad de oportunidades en las estrategias organizativas, de forma que ésta sea un rasgo que defina su identidad corporativa, y a la vez hacen que este criterio se extienda a la clientela, accionariado, empresas proveedoras, comunidad local y Administración pública. Además, se señala que las empresas socialmente responsables han comprobado que cuando todo el personal asume la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, y se aplica este concepto en los diversos ámbitos de toma de decisiones, todo el mundo se siente responsable del prestigio que va adquiriendo la organización y, además, aumenta el nivel de adhesión interna a los programas y objetivos establecidos.

Este es un aprendizaje sobre el que las cooperativas de trabajo ya tienen mucho avanzado. Las cooperativas de trabajo consideran entre sus valores empresariales el principio de igualdad, real y efectiva. Este valor añadido es parte de la Responsabilidad Social Empresarial y, por tanto, debe guiar a las cooperativas que aspiren a ser entidades modelo empresarial, queridas por la plantilla, apreciadas por clientela y empresas proveedoras, respetada por entidades reguladoras y organizaciones sociales y reconocidas en el mercado.

El desarrollo de políticas de Responsabilidad Social en las empresas fortalece la solvencia y ayuda a alcanzar resultados sostenibles para seguir mejorando las condiciones sociales, económicas, personales y medioambientales de las generaciones actuales y futuras.

El compromiso sincero, riguroso y honesto con el desarrollo sostenible de la sociedad en la que actúa permite a las cooperativas generar confianza social en las sociedades en donde opera, tanto por su modo de entender el negocio como por sus acciones sociales y culturales. También facilita la construcción de una cultura de innovación, compromiso y excelencia que sitúa el modelo cooperativo en la vanguardia de nuevos modelos empresariales más acordes con la demanda actual tras la crisis económica.

4.10 EL EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES A TRAVÉS DE LAS COOPERATIVAS

“El cooperativismo fomenta valores como la igualdad de oportunidades, la solidaridad, el apoyo mutuo, y la responsabilidad social y, sobre todo, el espíritu democrático (...) En Andalucía las cooperativas han demostrado ser una de las fórmulas más eficaces para la puesta en marcha de iniciativas emprendedoras y de generación de empleo estable y de calidad”

M^a JOSÉ SÁNCHEZ RUBIO, Consejera de Igualdad, Salud y Bienestar Social de la Junta de Andalucía.

Las cooperativas, en un escenario económico mundial, han fortalecido su capacidad productiva y han ampliado los horizontes desarrollando las potencialidades de las mujeres cooperativistas. Partiendo de los principios cooperativistas y del funcionamiento interno en las cooperativas de trabajo, sus aportaciones se consideran un valor añadido a las empresas al promover perspectivas, actitudes diferentes y diversas.

Sobre todo, las cooperativas de trabajo de carácter innovador y ligadas a sectores estratégicos preferentes en el sector servicios, se diferencian por su concepto de organización de trabajo moderna, que considera el valor del capital humano como factor fundamental en la nueva economía globalizada y reconoce la necesidad real de incrementar la tasa de actividad femenina como uno de los factores clave para lograr un aumento de la competitividad de las economías desarrolladas, como se expone en el estudio “Diagnóstico sobre conocimiento e integración de Políticas de Igualdad y de Responsabilidad Social Empresarial en la provincia de Granada” (AMECOOP, Diputación de Granada, 2010).

En definitiva y de forma objetiva, en los últimos años, ha aumentado el nivel de acceso a puestos decisorios y directivos de las mujeres, diversificando sus actividades y reforzando su papel social.

Fortaleciendo su posición, siendo más numerosas las mujeres implicadas activamente empresarialmente y adquiriendo mayor poder económico de forma conjunta es la manera de convertirse en un grupo de interés con creciente capacidad de influencia política y económica.

4.11 IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS COOPERATIVAS. ESTRATEGIAS QUE FUNCIONAN

“Es necesario tejer redes empresariales y personales que empoderen y contribuyan a visibilizar a las empresarias andaluzas de cooperativas de trabajo y de la Economía Social.”

LOLA SANJUÁN JURADO, Presidenta de la Asociación de Mujeres Empresarias Cooperativistas de Andalucía (AMECOOP).

Tras el análisis de la información existente en los últimos años sobre el papel de las mujeres en las cooperativas de trabajo de Andalucía, se extraen consideraciones relevantes sobre las líneas estratégicas y políticas activas que están propiciando el proceso de necesaria incorporación de las empresarias cooperativistas a los cargos de liderazgo y espacios de poder y toma de decisión en Andalucía.

Las cooperativas, y en concreto las cooperativas de trabajo, han reforzado su compromiso con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en todos los ámbitos, y especialmente el empresarial. Existe otro modelo empresarial válido, se genera empleo a través las cooperativas de mujeres, se consigue la igualdad salarial y

se accede a los puestos de responsabilidad, por lo que es destacable la condición de empresarias, solventes y experimentadas, no como permanentes emprendedoras.

Con carácter general, las cooperativas han apostado por la Excelencia Social (RSE) e incorporan, cada vez más, los valores cooperativistas y la igualdad al tejido económico de Andalucía para ganar más productividad, generar más negocio y ganar en tamaño, tanto en facturación como en la creación de empleos.

El concepto de Economía Sostenible se encuentra reflejado en las cooperativas de trabajo igualitarias, en las que el talento de las mujeres también suma y es garantía de una generación de riqueza cercana y tangible, menos depredadora y más inteligente.

Existe un aumento progresivo en la representación de mujeres en las plantillas de las cooperativas de mujeres y mixtas en las que están presentes las mujeres como directivas y/o gestoras de la actividad empresarial. Concretamente, el 50% están presentes en los órganos directivos y el 39% de las mujeres cooperativistas ocupan puestos de responsabilidad, según indicadores de abril de 2014 de FAECTA.

En todo caso, aun reconociendo los avances conseguidos, se continúa detectando de forma constante numerosos obstáculos y limitaciones que encuentran las mujeres para incorporarse al espacio público.

Pero a la vez, también se observa el fortalecimiento de las redes empresariales para el empoderamiento de las mujeres cooperativistas, en el aspecto personal y en el ámbito empresarial. Así, el 85% de las empresas cooperativas de mujeres están afiliadas a alguna organización empresarial que refuerce sus posiciones como grupo.

Se aprecia la consolidación de las asociaciones y federaciones de mujeres empresarias de la Economía Social (FEMPES, AMECOOP, AMESAL y CERES) como instrumentos imprescindibles para la representación de las mujeres en los ámbitos de decisión, para la interlocución con entidades públicas y privadas, así como para superar esos obstáculos y limitaciones que funcionan como techo de cristal o suelo pegajoso.

Desde las instituciones andaluzas y los agentes del Cooperativismo, y la Economía Social en general, se viene apostando por el empoderamiento personal y profesional de las mujeres, reforzando la legislación y las normativas para la igualdad real y efectiva, promocionando modelos empresariales y aumentando la visibilidad de sus éxitos en términos de productividad y rentabilidad económicas.

Desde FAECTA, se ha fomentado entre las mujeres la creación de cooperativas de trabajo, por ser una fórmula que favorece la democracia interna y la igualdad de

oportunidades en el seno de las estructuras empresariales. También por ser una fórmula empresarial acorde con las formas de trabajo de las mujeres que lideran desde la comunicación horizontal, el trabajo en equipo y la coordinación entre las personas integrantes de la cooperativa.

La realización de estudios diagnósticos, guías temáticas para empresarias cooperativistas y sobre todo los proyectos digitales como los Directorios Empresariales de AMECOOP han aumentado la presencia de las cooperativas de mujeres y de las mujeres cooperativistas en Internet, posicionándolas, ayudando a reducir la brecha tecnológica aún existente en cuanto a sus usos entre géneros y dando a conocer las iniciativas y proyectos empresariales impulsados por ellas. Está incidiendo en un reforzamiento de sus estructuras y en la creación de nuevos modelos de gestión y de nuevos puestos de trabajo.

CEPES Andalucía, mediante la inclusión de la perspectiva de género en los informes realizados en los últimos años, la elaboración de diagnósticos y la realización de campañas en medios de comunicación enfocadas a dar visibilidad a la mujer de la Economía Social, ha contribuido a conocer a empresarias consagradas que sirvan como ejemplo a seguir por mujeres empresarias y nuevas emprendedoras, así como para reforzar la existencia de referentes femeninos para las niñas que están en formación.

En definitiva, son muchas las acciones y medidas que se están tomando para contrarrestar la discriminación de las mujeres. Es preciso que las entidades de Economía Social mantengan las estrategias iniciadas, como flexibilidad horaria, medidas de conciliación, dominación de las TIC, planes de igualdad de empresa, etc...), y a que creen otras fórmulas que consideren apropiadas para la igualdad entre mujeres y hombres y por el valor añadido que para la Economía Social significa la diversidad.

Es imprescindible seguir promoviendo la visibilidad de los modelos de mujeres líderes de la Economía Social, y en concreto de las cooperativas, desde las diferentes experiencias profesionales y vitales que permitan a otras empresarias y emprendedoras tener referencias de éxito para su propio proyecto.

5. EMPRESARIAS DE ÉXITO. RECONOCIMIENTO Y CONOCIMIENTO

En Andalucía, las cooperativas, y de forma más amplia la economía social, se constituyen como un tejido sociolaboral que favorece la igualdad de género y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal entre las personas que lo conforman, pero el mercado donde se desarrollan impone dificultades y obstáculos a las mujeres para emprender y consolidar sus empresas, que se han descrito de forma pormenorizada en diversos estudios disponibles para consultar en detalle, entre ellos el de “Barreras Sociales de las Mujeres para Emprender” (Consejería de Economía, Innovación y Ciencia. Junta de Andalucía; Innoves, 2012).

Ante este escenario de partida, siguiendo el estudio “Economía Social con Perspectiva de Género. Análisis de “techo de cristal” y establecimiento de un Modelo Equitativo de Gestión Empresarial” (CEPES Andalucía, 2011), se recomienda hacer más visible un modelo de mujer empresaria más cercano, con el que la mayoría de las mujeres puedan sentirse identificadas para lanzarse a emprender su propio proyecto empresarial.

Se trata de evitar repetir un modelo masculinizado de persona empresaria, de rechazar los estereotipos de género que provocan las desigualdades, reforzando los cauces para potenciar las características que permitan el empoderamiento de las mujeres: inquietud, afán de superación, autoexigencia, optimismo, iniciativa, capacidad de compromiso e implicación, perseverancia, capacidad de trabajo, habilidades sociales...

Y se trata también de seguir modelos de fórmulas jurídicas empresariales que permiten los liderazgos y los riesgos compartidos, así como la realización personal y profesional de las mujeres.

5.1 EMPRESARIAS LÍDERES, MUJERES COOPERATIVISTAS

Las mujeres que se convierten en referentes lo hacen por liderar proyectos empresariales de éxito, por ejercer el liderazgo, ocupar espacios de toma de decisión y dirigir desde cargos gerenciales o directivos de forma que equilibran los aspectos profesionales y personales propios y de la plantilla, pero sobre todo porque son mujeres cooperativistas con principios y valores y una forma de vida que les acerca a la plenitud y la felicidad.

De la combinación de todos estos elementos, surgen como un modelo a seguir por otras empresarias líderes o potencialmente líderes, por las emprendedoras y por la ciudadanía en general.

En la última década comienza a reconocerse la aportación que las mujeres con capacidad de liderazgo realizan a las cooperativas. Son empresarias cooperativistas que ejercen un estilo de gestión diferenciado, basado en la confianza, la responsabilidad y la creación de redes propias. El modelo cooperativo facilita esta fórmula gerencial y se ha convertido en referencia para otras mujeres que quieren acceder al mercado laboral. El emprendimiento en colectivo facilita a las mujeres empresarias la posibilidad de apoyarse en el grupo, ganar en competitividad y compartir la asunción de riesgos a la hora de iniciar su andadura profesional.

Las cualidades del liderazgo más extendido entre las cooperativistas, el liderazgo compartido, coinciden con las definidas para el liderazgo femenino y que los principios cooperativos incluyen de forma troncal en sus valores empresariales, lo que significa tener las bases establecidas y modelos referentes para las mujeres y hombres del futuro.

5.2 MODELOS DE LIDERAZGO FEMENINO EN COOPERATIVAS DE ANDALUCÍA

Se han identificado modelos de líderes empresarias cooperativistas que han superado las barreras existentes y han convertido su proyecto en una empresa o una experiencia de éxito. Se trata de empresarias de referencia para las mujeres y hombres que quieran emprender sus propios proyectos y sus itinerarios personales y profesionales se convierten así en buenas prácticas destinadas a la transferencia de conocimientos. En concreto, se han identificado los siguientes modelos de liderazgo femenino en las cooperativas:

- Mujeres líderes que son referencia del Cooperativismo y de la Economía Social y relevantes en la sociedad
- Mujeres líderes que ocupan cargos en puestos de representación en las organizaciones
- Mujeres líderes en empresas de larga trayectoria, con solvencia consolidada y marcas de prestigio reconocidas y reconocibles
- Mujeres que lideran empresas sustentadas en liderazgos compartidos como modelo diferenciado de gestión empresarial de éxito
- Mujeres empresarias de larga trayectoria que han descubierto el modelo cooperativista

- Mujeres líderes en empresas pertenecientes a sectores feminizados (como los Servicios de los Cuidados en el Sector Servicios)
- Mujeres líderes en empresas pertenecientes a sectores masculinizados
- Mujeres líderes en las TIC e Internet, ámbito de futuro y sector aún masculinizado
- Mujeres líderes en las cooperativas agrarias, ámbito donde son imprescindibles e aún invisibles
- Empresarias líderes con iniciativa emprendedora (emprenden nuevos negocios si los anteriores dejan de dar rendimiento)
- Empresarias cooperativistas andaluzas galardonadas y/o reconocidas institucionalmente a nivel andaluz, estatal, etc.

Para que estos modelos de éxito puedan servir de guía es fundamental determinarlos, analizarlos y visibilizarlos como ejemplos empresariales de cooperativas exitosas para la sociedad andaluza.

5.3 COMUNICAR Y DIFUNDIR REFERENTES DE ÉXITO

Para transmitir estos modelos empresariales de referencia, es preciso realizar contantes actuaciones de comunicación y divulgación de los logros de las mujeres empresarias y que desempeñan puestos de responsabilidad en las cooperativas, especialmente de aquellas que, desde hace tiempo, dicha consolidación empresarial es una realidad.

Porque es en el marco del actual mundo hiperinformado e hiperglobalizado, cuando los modelos de éxito más cercanos y las actuaciones bajo los parámetros de lo “glocal” (piensa en global, actúa en local) resultan más asequibles y accesibles para promover que las emprendedoras y las mujeres en cooperativas con trayectorias profesionales y personales de crecimiento se convenzan de que sus proyectos empresariales pueden ser factibles aún ante las dificultades y se persuadan de que el futuro puede depararles el éxito empresarial.

Así, es preciso revisar las circunstancias personales y profesionales, las habilidades, capacidades, estrategias y experiencias utilizadas por las empresarias de cooperativas de trabajo andaluzas que han funcionado, como buenas prácticas a difundir.

Se trata de una estrategia de apoyo a emprendedoras noveles, o que ya se integran en las cooperativas, para la creación y consolidación de sus propios proyectos de a través de itinerarios de éxito transitados por empresarias líderes con mayor veteranía y experiencia.

6. MONITOREO Y DIAGNÓSTICO

En este capítulo se abordan los resultados del estudio sobre empresarias de cooperativas de trabajo andaluzas que ejercen liderazgos exitosos. Se divide en áreas temáticas que se refieren al perfil de las cooperativas lideradas por mujeres, perfil personal y profesional de las empresarias líderes, reflexiones sobre el liderazgo y el empoderamiento de las mujeres en las cooperativas andaluzas, reflexiones sobre las barreras y facilidades encontradas para ejercer el poder, y las medidas de apoyo para mejorar la representación y ejercicio del poder de las mujeres en Andalucía.

6.1 PERFIL DE COOPERATIVAS ANDALUZAS LIDERADAS POR MUJERES

En primer lugar, se analiza el perfil de las cooperativas de trabajo andaluzas lideradas por mujeres, participantes en el proyecto, centrándose en la observación de las características de las empresas.

AÑO DE CONSTITUCIÓN

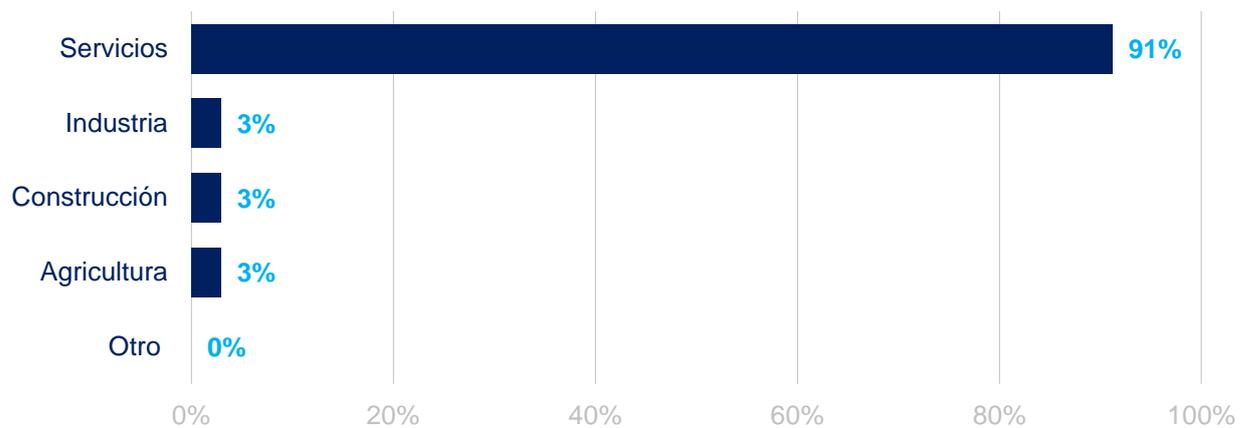
En relación con el año de constitución, el 32% de las cooperativas han sido creadas hace más de 16 años, el 38% entre 6 y 15 años y el 29% restante entre 0 y 5 años.

Se encuentran mujeres líderes de forma equilibrada en todos los rangos de antigüedad de las cooperativas, desde empresas con más de 15 años de experiencia hasta las de relativamente reciente creación.

SECTOR DE ACTIVIDAD

El 91% de las empresarias desarrollan su labor profesional en el sector Servicios, resultando muy escasa la representación en otros sectores como Agricultura, Construcción e Industria, con un 3% cada uno.

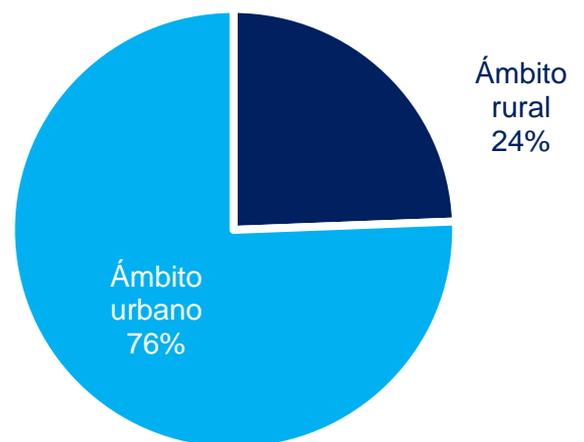
Las empresarias han optado por proyectos de cooperativas de trabajo del sector Servicios por delante de proyectos de otros sectores, si bien las empresas que se desarrollan en dichos sectores masculinizados suponen un modelo de éxito para emprendedoras que se planteen crear su empresa o liderar una previamente existente.



UBICACIÓN DE LA COOPERATIVA

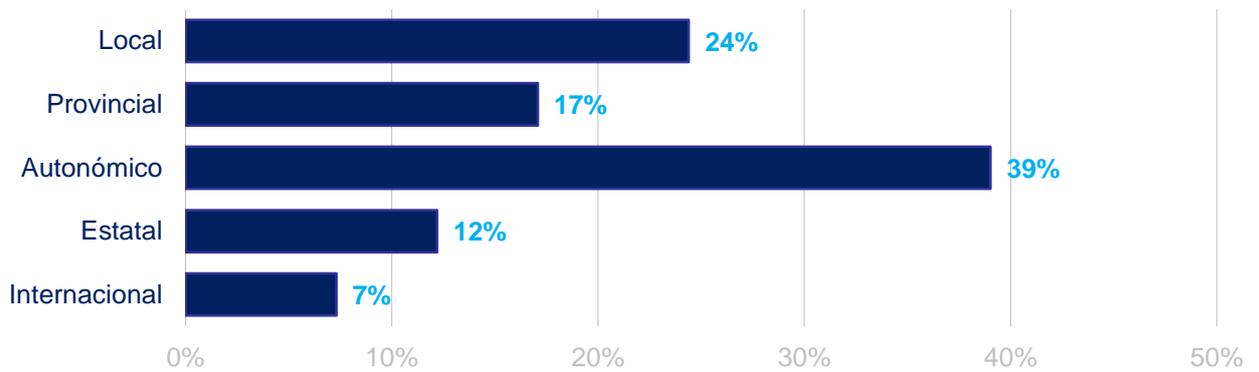
El 76% de las empresarias tiene ubicada la cooperativa el ámbito urbano y el 24% restante en el ámbito rural.

De forma mayoritaria, las empresarias concentran su actividad en las ciudades andaluzas, siendo 1 de cada 4 del ámbito rural. En este punto es preciso puntualizar la especificidad de Andalucía, cuyo territorio se organiza en ciudades grandes, las capitales, y ciudades de tamaño medio y funcionamiento de carácter urbano en entorno rural.



ÁMBITO TERRITORIAL DE ACTUACIÓN DE LA COOPERATIVA

El 70% de las empresarias tienen su ámbito de actuación en Andalucía. Se circunscriben al área territorial el 39%, al local el 24% y al provincial el 17%. Dan el salto al ámbito estatal un 12% y se embarcan en la internacionalización el 7%.



Las empresarias dirigen cooperativas ligadas al territorio, generando riqueza y empleo en sus áreas de influencia y promoviendo los circuitos cercanos y sostenibles de actividad económica.

También se observa que las cooperativas, a medida que se va produciendo su crecimiento empresarial en el tiempo, desarrollan una progresiva expansión territorial, superando las barreras, manteniendo el apego y a través de un sistema gradual y a requerimiento del crecimiento natural de la propia empresa.

PERSONAS SOCIAS QUE FORMAN LA COOPERATIVA

Cerca del 80% de las cooperativas tienen más del 51% de mujeres socias. Destaca también que el 41% de las cooperativas están íntegramente constituidas por mujeres mientras que el 58% restante son cooperativas de constitución mixta.

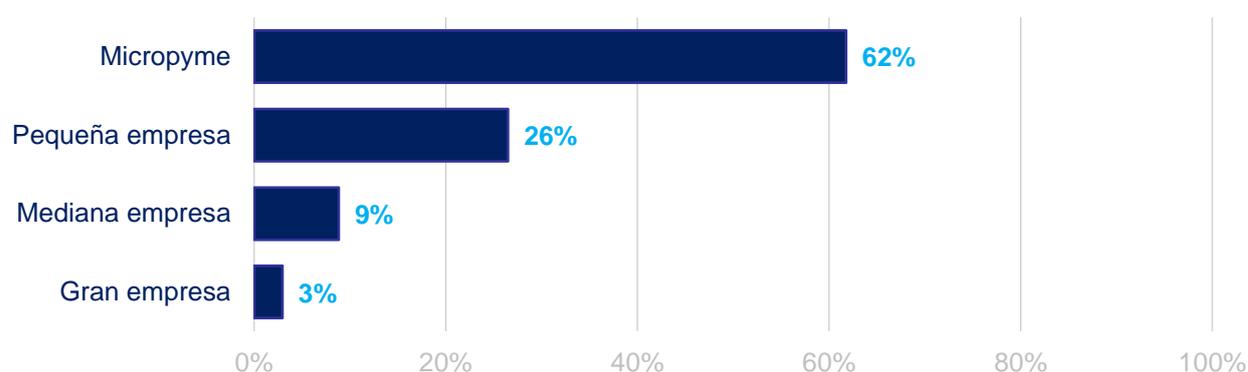
Se observa que:

- Las cooperativas lideradas por mujeres cuentan con mayoría de socias en 8 de cada 10 casos, siendo mayoría de hombres socios los 2 restantes.
- En 4 de cada 10 empresas sólo hay socias, mientras en las 6 restantes la constitución es mixta.

Por tanto, las opciones de liderar una empresa aumentan exponencialmente para las mujeres en relación al crecimiento en el número de socias.

PERSONAS TRABAJADORAS EN LA PLANTILLA

El 76% de las empresas cooperativas participantes son pequeñas empresas, es decir, cuentan con menos de 50 personas trabajadoras en plantilla, siendo 2 de cada 3 de ellas micropymes con menos de 10 personas (62% del total de empresas). Del 12% con más de 50 personas en plantilla, de cada 4 cooperativas 3 son medianas empresas y 1 es gran empresa.



Nota: micropyme (1- 10 personas), pequeña empresa (hasta 50), mediana empresa (menos de 250), gran empresa (más de 250)

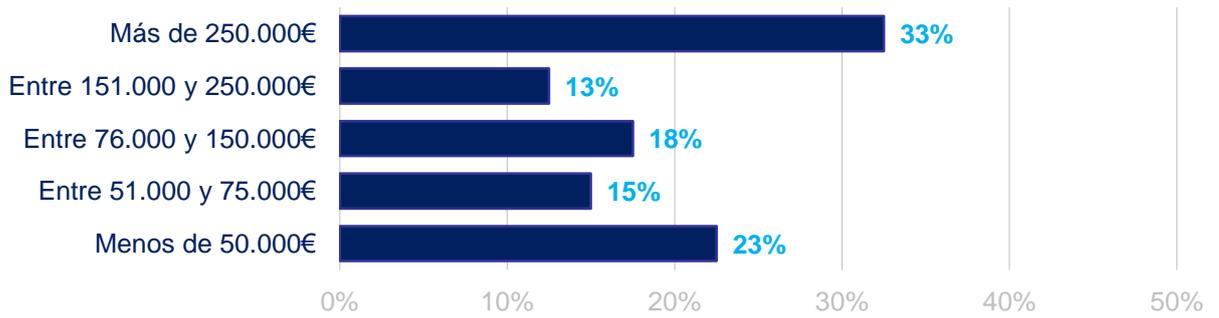
El 61% de las empresarias participantes dirigen una microempresa y 3 de cada 4 gestionan una empresa de menos de 50 personas trabajadoras. Pero observándolo desde otro ángulo, ya existe un 24% de mujeres que lideran medianas empresas e incluso una gran empresa.

De forma independiente al tamaño de la cooperativa, el 100% de las empresarias entrevistadas han indicado que les resulta más importante para la empresa el bienestar de la plantilla de la empresa que el aumento del volumen de los beneficios económicos.

FACTURACIÓN EN EL ÚLTIMO AÑO

El 33% de las cooperativas tuvieron un volumen de facturación superior a los 250.000 euros en el último año. Las que facturaron entre 150.000 y 250.000 euros suponen el 13%, entre 50.000 y 150.000 euros el 32%, y menos de 50.000 euros el 23%.

Los rangos más destacados son el de más de 250.000 euros al año de facturación, el de menos de 50.000 euros.



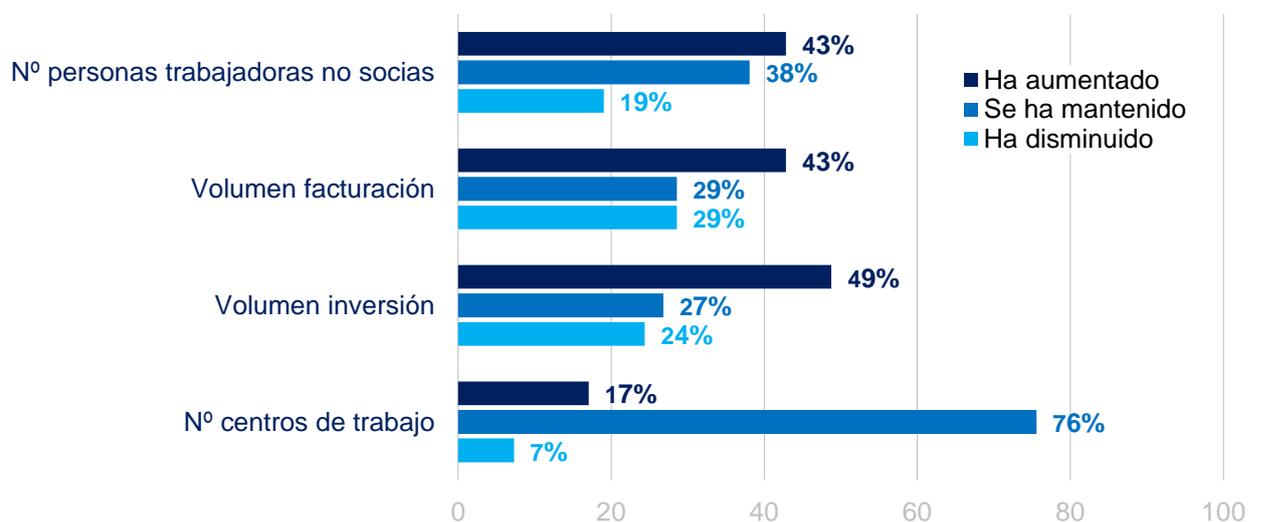
La consolidación económica de las cooperativas permite que estas hayan soportado la crisis y vayan convirtiéndose en medianas y grandes empresas, con mayor facturación y potencial de progresión empresarial.

EVOLUCIÓN DE LA COOPERATIVA EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS

El 81% de las cooperativas lideradas por empresarias ha aumentado o mantenido el número de personas trabajadoras en los últimos 5 años y sólo el 19% restante lo ha disminuido. Destaca que el 43% de ellas han aumentado la plantilla.

Por otra parte, el 72% de las cooperativas ha aumentado o mantenido el volumen de facturación en los últimos 5 años y el 29% restante lo ha disminuido. Resalta que el 43% de ellas ha aumentado el volumen de facturación.

Casi el 50% de las cooperativas ha aumentado el volumen de inversión en los últimos 5 años. El 27% lo ha mantenido y en el 24% ha disminuido.



Y por último, el 93% de las cooperativas ha aumentado o mantenido el número de centros de trabajo en los últimos 5 años, permaneciendo el 76% con el mismo número.

Se constata, a través de estos indicadores, que **LAS COOPERATIVAS LIDERADAS POR MUJERES ESTÁN SOPORTANDO LA CRISIS ECONÓMICA A PESAR DE LAS ENORMES DIFICULTADES QUE ATRAVIESA ANDALUCÍA. LA GRAN MAYORÍA DE LAS EMPRESAS HAN MANTENIDO O AUMENTADO** el número de personas trabajadoras no asociadas, el número de centros de trabajo y los volúmenes de facturación e inversión y casi la mitad incluso ha aumentado estos niveles.

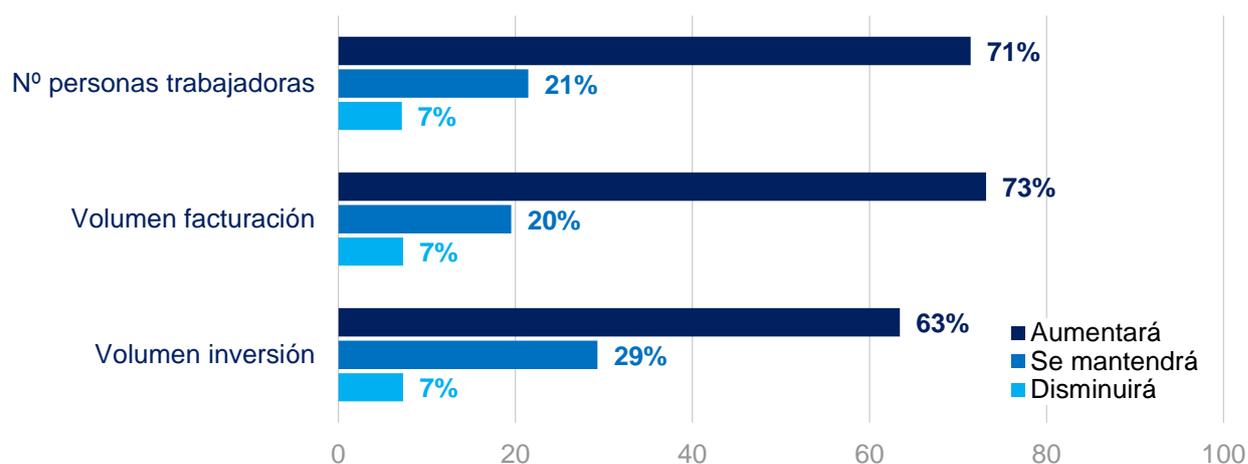
Es preciso destacar, como indicativo del modelo empresarial, que la mitad de las cooperativas ha aumentado el volumen de inversión en la empresa, reforzándola.

EXPECTATIVAS DE FUTURO

El 93% de las cooperativas tiene la expectativa de que el número de personas trabajadoras aumentará o se mantendrá en los próximos años. El 71% espera que la plantilla crezca.

El 93% de las cooperativas tienen la expectativa de que el volumen de facturación aumentará o se mantendrá en los próximos años. El 73% espera que la facturación se incremente.

Y el 93% de las cooperativas esperan aumentar o mantener el volumen de inversión en los próximos años. El 63% cuenta con reinvertir en la cooperativa.



Las empresarias indican **PERSPECTIVAS DE FUTURO POSITIVAS PARA SUS COOPERATIVAS**, mostrando sus expectativas en aumentar plantilla, facturación e inversión, tras el gran esfuerzo realizado en los últimos 5 años para mantener el empleo y la generación de riqueza.

Las cooperativas han demostrado contención, sentido común y precaución lo que les ha permitido mantenerse durante la crisis económica de los últimos años. Por tanto, las expectativas positivas expresadas son fruto de la previsión y la planificación, no de la imprudencia.

INTEGRACIÓN DE LA COOPERATIVA EN EL ASOCIACIONISMO EMPRESARIAL

El 85% de las cooperativas están integradas en asociaciones u organizaciones empresariales. En todos los casos se menciona a FAECTA, seguida de AMECOOP, ACES y AJE. Otras citadas son ADET, ATEAN, EMCOFEANTRA, AES, OPA, OPC, COAMBA, CEPES, LANDALUZ, Club Tixe, ONDAS, etc.

- **SE DESTACA FAECTA COMO ORGANIZACIÓN QUE DEFIENDE LOS INTERESES DE LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO** y por extensión de la economía social. También destacan las que ejercen otras influencias en el ámbito económico o desde áreas de actividad profesional o de intereses específicos.
- **SE HACE ESPECIAL MENCIÓN A AMECOOP, LA ASOCIACIÓN DE EMPRESARIAS COOPERATIVISTAS DE ANDALUCÍA** que se integra en la Federación, que defiende los intereses de las cooperativas desde la perspectiva de género y promueve la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres como grupo de presión a favor de las empresas igualitarias.

La reunión de las cooperativas de trabajo con los mismos intereses bajo un mismo paraguas, permite contar con mayor fuerza ante los interlocutores, favorece el crecimiento en grupo y potencia el éxito de cada proyecto empresarial de las cooperativas.

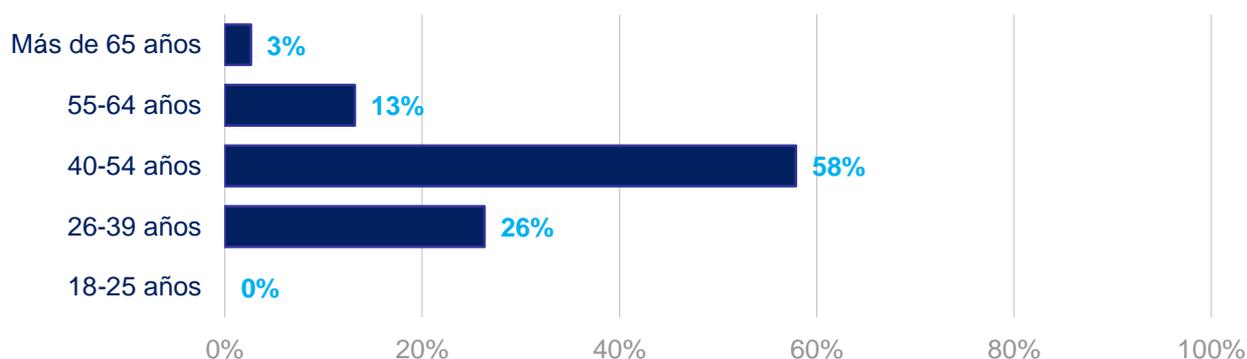
6.2 PERFIL PERSONAL Y PROFESIONAL DE LAS EMPRESARIAS LÍDERES

Se estudia el perfil personal y profesional de las empresarias que lideran cooperativas andaluzas, desde la perspectiva de la situación personal y analizando la trayectoria dentro de las empresas y hacia el liderazgo de éxito.

PERFIL PERSONAL

EDAD

El 84% de las empresarias se sitúa entre los 26 y los 54 años, destacando que el 58% tiene entre 40 y 54 años, encontrándose en plena madurez personal y profesional. Resalta igualmente que el 26% de las empresarias sean emprendedoras jóvenes de entre 26 y 39 años.

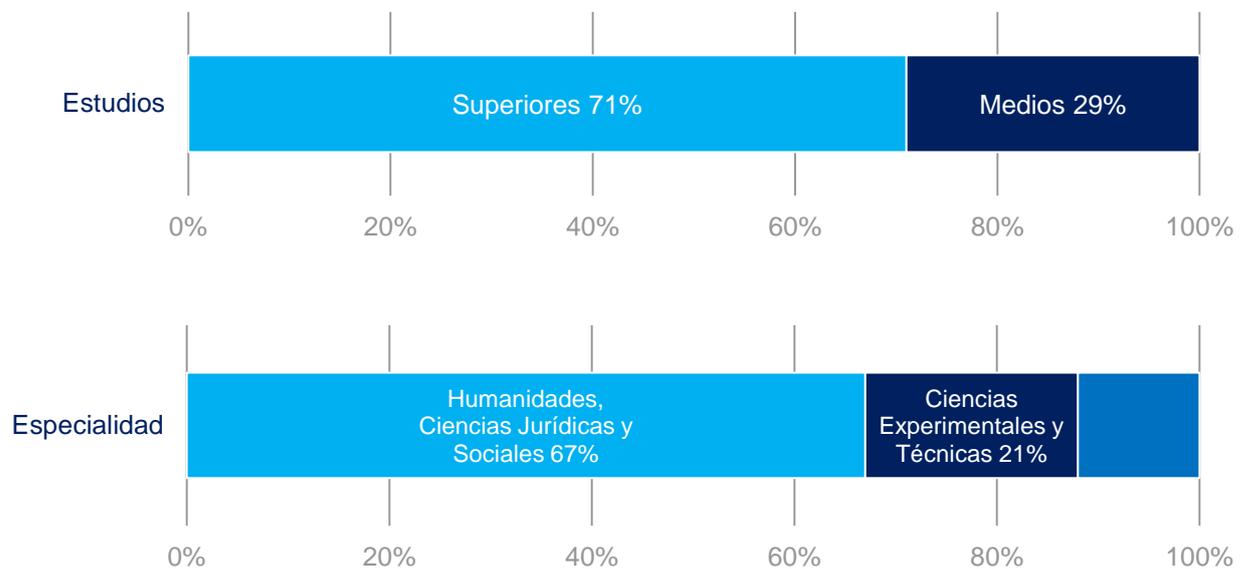


Las mujeres líderes mayores de 55 años suponen el 16%. Las que cuentan con entre 55 y 64 años suman el 13% y las mayores de 65 aún en activo el 3%. El rango de edad de empresarias menores de 25 años no aparece reflejado, las mujeres con mentalidad emprendedora aún están en fase de formación profesional y empresarial.

Hay modelos de éxito que funcionan como referencia, porque están consolidados en el tiempo y por su trayectoria. Y se observa, por otro lado, una masa de empresarias en la base de la pirámide, en expansión horizontal y vertical, que va ampliando la presencia y la representación de las mujeres cooperativistas andaluzas en todas las esferas, incluidas las de toma de decisiones.

FORMACIÓN

En relación al nivel de estudios, las mujeres que lideran las cooperativas cuentan con un alto grado de formación, contando 7 de cada 10 con estudios superiores y las 3 restantes con estudios medios técnicos especializados para su desarrollo profesional. En efecto, el 71% de las empresarias cuenta con formación universitaria ya sea una diplomatura o licenciatura y el 29% restante ha realizado estudios medios en formación profesional.



Por especialidades, el 67% de las empresarias tiene formación en Humanidades y Ciencias Jurídicas y Sociales (derecho, ciencias económicas y empresariales, educación, filología, turismo, publicidad y relaciones públicas, recursos humanos, psicología, trabajo social, trabajo social, jardín de infancia, etc.). Y el 21% se ha especializado en Ciencias Experimentales y Técnicas (matemáticas, estadística, geologías, bioquímica, ciencias ambientales, ingenierías).

Destaca que las empresarias con estudios medios se han especializado en campos de conocimiento relacionados con el secretariado, administración de empresas, dirección de empresa, jardín de infancia o atención socio-sanitaria.

Las empresarias que inician su trayectoria profesional con menor grado formativo, mencionan la importancia de la formación. Explican que ésta se adquiere con tesón e interés a lo largo de los años y normalmente por exigencias del crecimiento empresarial de la cooperativa.

Y en general, las mujeres se implican en la formación continua y especializada para seguir mejorando en su carrera profesional. Si bien se menciona que el entorno no es facilitador y que se encuentran dificultades (poco tiempo disponible, escasa corresponsabilidad y conciliación, etc.) las empresarias demuestran una actitud positiva.

TRAYECTORIA HACIA EL LIDERAZGO DE ÉXITO

AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

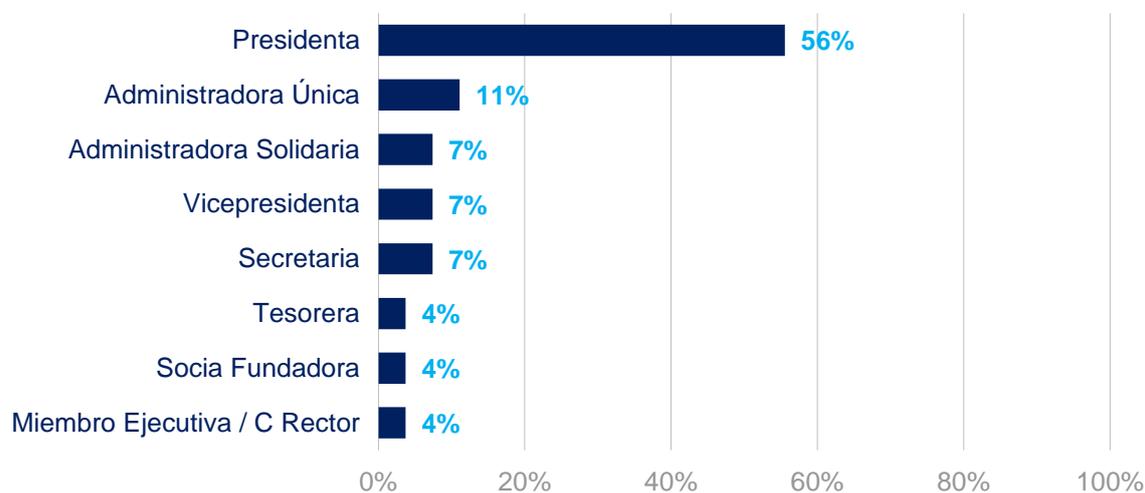
El 70% de las empresarias que lideran sus cooperativas lleva más de 5 años en ellas y el 26%, menos. El 50% trabaja en ella desde hace más de 10 años.

Se trata por tanto de cooperativas con una trayectoria empresarial consolidada y de empresarias que han desarrollado a través de ellas su carrera profesional.

CARGO DE RESPONSABILIDAD EN LA COOPERATIVA

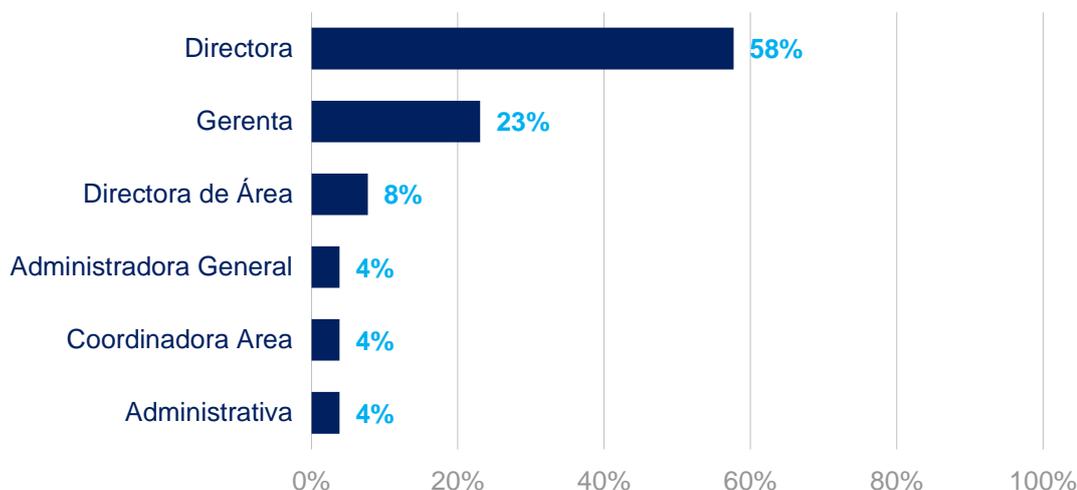
El 75% de las empresarias indica su cargo en los órganos de dirección de la cooperativa.

De ellas, el 56% ocupa la presidencia y el 11% es administradora única. Son el 7% las que han sido nombradas administradora solidaria, vicepresidenta o secretaria. Y hay un 4% de tesoreras, socias fundadoras y miembros de Ejecutiva o Consejo Rector.



Las empresarias participantes han mencionado su cargo de responsabilidad en puestos directivos o gerenciales de la cooperativa en el 72% de los casos.

El 58% de las empresarias desempeña el cargo de directora, mientras que el 23% se encuentra en el puesto de gerenta.



El 20% restante, se completa con directoras de área, con el 8%, y coordinadoras de área, administradoras generales y administrativas, con un 4% en cada cargo.

ANTIGÜEDAD EN EL CARGO

El 53% de las empresarias desempeñan el cargo de responsabilidad, sea de representación, gestión o dirección, desde el año de constitución de la cooperativa.

Del 47% que ha asumido el cargo posteriormente a su incorporación a la cooperativa, el 38% lo desempeña desde hace más de la mitad de años que lleva en la empresa. El 23% en torno a un tercio del tiempo y otro 23% en torno a un 10%. El 15% restante ostenta el cargo desde entre el 10% y el 30% de su vida laboral en la cooperativa.

De forma detallada, se muestra desde cuándo la empresaria ocupa cargo de responsabilidad en relación al tiempo que lleva trabajando en la cooperativa:

- En las cooperativas más jóvenes, de menos de 5 años, el 90% de las empresarias ocupan cargos de responsabilidad desde la constitución.
- En las cooperativas de entre 5 y 20 años, se observa una tendencia doble: las que lideran desde el inicio y las que acceden a cargos tras un periodo de trabajo en la cooperativa. A mayor antigüedad de la cooperativa, mayor periodo laboral anterior a desempeñar cargos de responsabilidad. Se observa un incremento más acusado de mujeres ocupando cargos desde la última década.
- En las empresas de más de 20 años, la mitad lidera desde el inicio o hace más de 20 años y la otra mitad desde hace menos de un lustro.

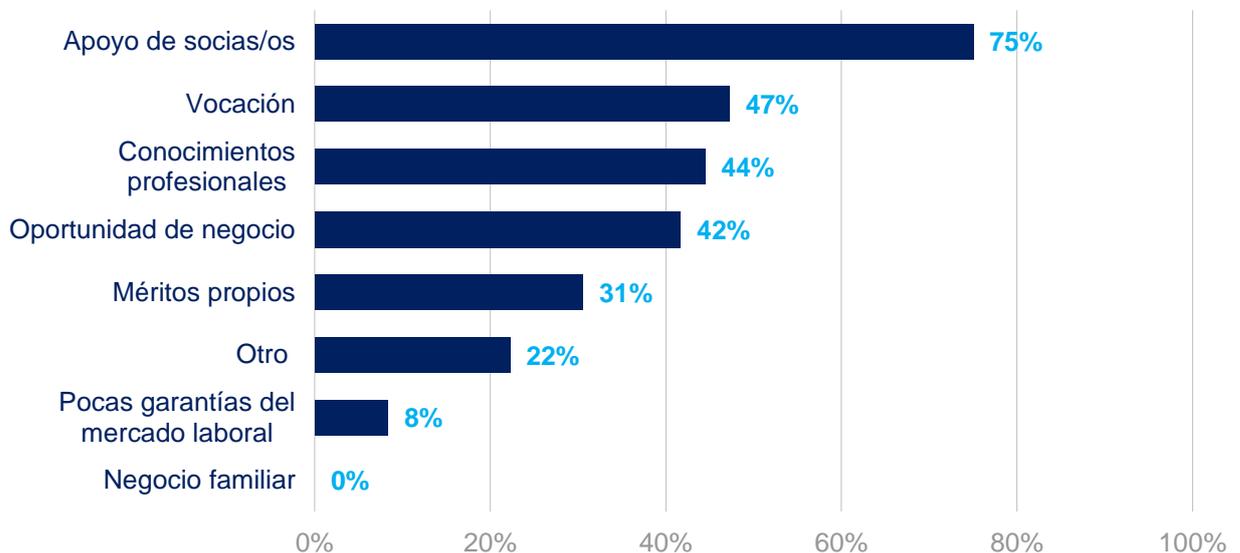
- En las empresas de más de 30 años la mitad lidera desde el inicio y la otra mitad desde hace en torno a 20 años.

Destaca que la mayoría de las empresarias se encuentran consolidadas en los cargos de responsabilidad que desempeñan en sus cooperativas, que ha habido un aumento de mujeres accediendo a ellos en la última década y que en las empresas más jóvenes las mujeres ocupan los cargos desde la constitución de las mismas.

MOTIVACIÓN PARA ASUMIR UN CARGO DE RESPONSABILIDAD

El 75% de las empresarias afirma que el **APOYO DE LAS SOCIAS Y LOS SOCIOS** ha sido el principal motivo para asumir un cargo de liderazgo o de responsabilidad. Destacan que lo más importante para ellas es contar con el soporte de las personas que forman la cooperativa.

Le siguen, por orden de importancia, otros motivos como la vocación, los conocimientos profesionales, la oportunidad de negocio y los propios méritos que han incitado a las empresarias a asumir un cargo de liderazgo o de responsabilidad.



Las pocas garantías del mercado laboral han sido motivos para las empresarias en sólo el 8% de los casos.

Destaca que la continuación de un negocio familiar no haya sido en ningún caso uno de los motivos por los cuales las empresarias han decidido asumir un cargo de responsabilidad.

Un 22% de las empresarias han argumentado otros motivos para ejercer el cargo como inquietud, reto personal, implicación en la cooperativa y falta de disponibilidad del resto de personas socias.

En cambio, la herencia de negocios familiares o la falta de oportunidad de negocio son argumentos poco mencionados. Y la cuestión de contar con méritos propios para el cargo sólo es citada por 1 de cada 3 líderes, pese a que estos resultan evidentes entre quienes eligen a una persona para que lidere el futuro de empresarial de la cooperativa de la que son socios o socias.

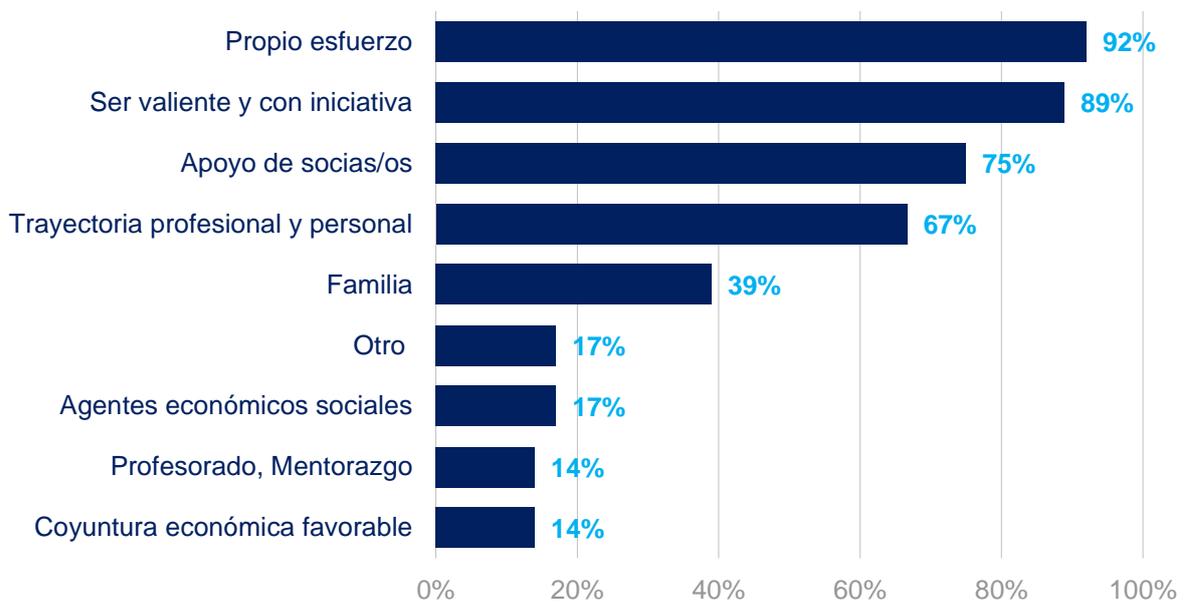
Cabe destacar que no se mencionan términos como competitividad o ambición, tradicionalmente utilizados en el ámbito empresarial, siendo conceptualmente integrados a través de otros términos inquietud, reto, vocación o méritos propios.

ELEMENTOS DE APOYO DURANTE LA TRAYECTORIA EMPRESARIAL

El 92% de las empresarias **DESTACA QUE SU PROPIO ESFUERZO** ha sido un aspecto clave que les ha ayudado en su camino empresarial. Es el rasgo más citado de los propuestos.

Ser valiente y con iniciativa, el apoyo de las personas socias, y la trayectoria profesional y personal han sido otros aspectos muy destacados por las líderes cooperativistas con el 89%, el 75% y el 67% respectivamente.

El apoyo de la familia (39%), de los agentes económicos sociales (17%) y del profesorado y personas mentoras (14%) también han sido aspectos que las empresarias han referido, si bien con un porcentaje inferior con respecto a los anteriores. Y la coyuntura económica favorable ha sido esgrimida por el 14%.



El 17% de las empresarias han destacado otros aspectos como las redes, el aprendizaje a partir de las experiencias de otras personas, contar con un equipo multidisciplinar, el asesoramiento y apoyo institucional de la cultura emprendedora en Andalucía o el compañerismo que existe en FAECTA.

CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO EJERCIDO

IMAGEN TRANSMITIDA COMO EMPRESARIA

En relación a la imagen que las empresarias creen transmitir como profesionales, más del 60% de las líderes cooperativistas entiende que es de seguridad, confianza y responsabilidad.

Además, casi 1 de cada 3 empresarias (28%) cree que transmite una imagen de seriedad, dedicación y compromiso con el trabajo, profesionalidad y capacidad de resolución.

Otros rasgos que las empresarias se reconocen como profesionales de forma complementaria a los ya mencionados son:

- conocimientos, inteligencia, carisma, ilusión, constancia, fortaleza, solidez, valentía
- positivismo, proactividad, empatía, iniciativa, versatilidad, creatividad, exigencia, dinamismo, cercanía, humanidad
- reconocimiento del equipo, ecuanimidad, justicia, fidelidad
- visión estratégica, gestión de equipos, liderazgo compartido

“Estoy al frente de una cooperativa con reconocimiento social, logrado mediante el trabajo y la gestión de los recursos”

Y respecto a la interrelación que supone la imagen que las empresarias aportan como personas a las señas de identidad de la cooperativa, estas mencionan la profesionalidad y la experiencia como rasgos más destacados que ellas traspasan a la imagen de empresa (38%).

El 32% de las empresarias indica aportar a sus cooperativas características como la eficacia y la calidad mediante su propia imagen como representantes visibles de las mismas. Además, más del 20% de las empresas piensan que transmiten innovación y solidez (24% cada una) y confianza (21%).

Otros rasgos propios que las empresarias consideran que transmiten a sus cooperativas, son:

- juventud, imaginación, modernidad, creatividad, pasión, perspectiva de género
- sociabilidad en el trabajo, empatía, colaboración, especialización, asertividad
- redes personas y profesionales, corresponsabilidad, adaptabilidad
- honradez, transparencia, tolerancia, integración, objetividad

CONCEPTO DE LIDERAZGO EXITOSO DE EMPRESARIAS: RASGOS QUE INFLUYEN

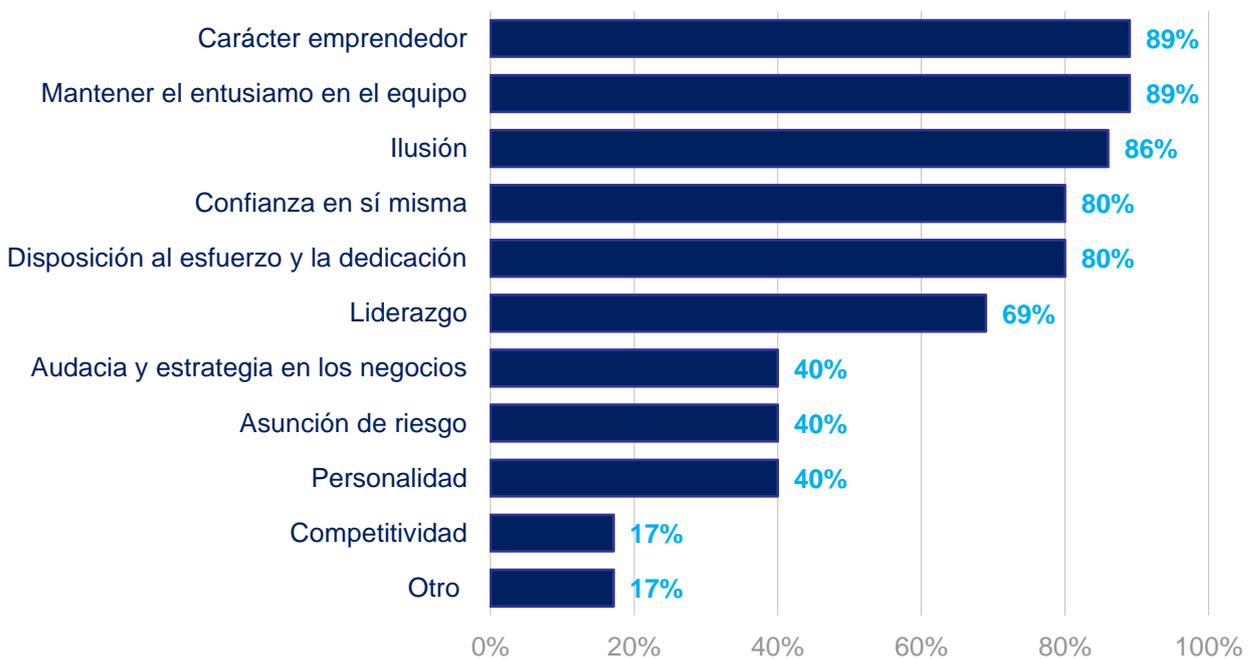
Casi el 90% de las empresarias cooperativistas considera que ser de carácter emprendedor, mantener el entusiasmo en el equipo y generar ilusión son los tres rasgos más influyentes en el éxito empresarial de las mujeres.

La confianza en una misma, la disposición al esfuerzo y a la dedicación son referidos como rasgos importantes en el éxito de una empresaria (80%).

Mostrar capacidad de liderazgo influye para el 69% de las empresarias.

El 40% de las empresarias cree que la audacia y la estrategia en los negocios, la asunción de riesgo y la propia personalidad son rasgos influyentes en el éxito empresarial.

La competitividad (17%) y otros rasgos como la capacidad de resolver conflictos, la constancia en el trabajo, la solidaridad laboral, crear equipos de trabajo eficaces o la prudencia, han sido considerados por las empresarias como otros rasgos influyentes en el éxito.



Resulta relevante el porcentaje de empresarias (31%) que no considera que mostrar capacidad de liderazgo sea un rasgo que influye en el éxito de su cooperativa. En cambio, sí aprecian como muy influyentes rasgos determinados que corresponden al liderazgo compartido y que se están generalizando con la incorporación de mujeres a los espacios de poder y toma de decisiones.

Ello indica que existe un conflicto de conceptualización del liderazgo, que para 1 de cada 3 empresarias aún se asocia al liderazgo tradicional masculino de carácter individual, autoritario y jerárquico. Así, ejercen el liderazgo compartido pero no vinculan sus modelos de relación y gestión con la percepción de que tienen liderazgo. Se revela así en el siguiente ejemplo:

“Dentro de nuestra cooperativa, todas asumimos la misma proporción de responsabilidad dentro de sus funciones. Trabajamos para el éxito común y de nuestra marca. No considero que exista una líder”

En los siguientes apartados se profundiza sobre la cuestión, observando además las posibles diferencias entre la autopercepción, las expectativas de respuesta en las mujeres a partir de la educación y socialización recibidas, superadas o no, y la percepción del liderazgo en general.

PERCEPCIÓN SOBRE RASGOS RECONOCIDOS EN EL PROPIO LIDERAZGO EXITOSO

En relación a la percepción sobre el propio liderazgo de las empresarias, las cooperativistas creen que su entorno las reconoce como líderes por su capacidad de trabajo, por su habilidad de transmitir **CONFIANZA Y SEGURIDAD** en la empresa y por su **PROFESIONALIDAD** en la organización de los proyectos (37%).

El 15% de ellas cree que es por su capacidad de resolución de conflictos. Y el 12% lo atribuye a su inquietud intelectual, emprendimiento y conocimientos, y a ejercer el liderazgo de forma compartida.

Otros conceptos referidos fueron:

- carisma, persuasión, influencia, perseverancia, constancia, tesón, solidez,
- generación de ilusión, empatía, motivación y gestión integradora de equipos
- confianza en las personas, optimismo, innovación
- generosidad con las redes, capacidad analítica, visión estratégica
- compromiso con el proyecto, obtención de resultados exitosos visibles

Entre las respuestas analizadas, se observan los tres extremos sobre la conceptualización del liderazgo en mujeres que son presidentas de sus cooperativas:

“No soy líder. Soy responsable y trabajadora”

“No lo sé”

“El liderazgo es una cualidad que tengo desde pequeña”

La primera refleja la negación del concepto de liderazgo tradicional (ejerce el poder, por tanto, utilizando otros significantes que siente más acordes a su forma de liderar). La segunda muestra desconocimiento (por ignorancia real o por mantener el mandato de género que indica a las mujeres que deben guardar silencio sobre su valía o cualidades para evitar ser citadas como arrogantes). La tercera se asienta sobre el empoderamiento, es decir el propio reconocimiento del carisma para el liderazgo y el ejercicio del poder.

PERCEPCIÓN SOBRE RASGOS RECONOCIDOS EN EL LIDERAZGO EXITOSO DE OTRAS

Casi el 75% de las empresarias considera que los rasgos idóneos en una persona líder deben ser saber motivar y escuchar al equipo, así como transmitir seguridad en el proyecto.

1 de cada 3 empresarias considera que la entrega o disposición al trabajo es el rasgo principal que debe tener una persona líder (32%).

La capacidad de solventar conflictos, el pensamiento grupal y la eficaz coordinación de los trabajos son, en el 24% de los casos, considerados por las empresarias como las características que debe tener una persona líder.

Según las reflexiones de las empresarias cooperativistas, existen unas características necesarias que una persona puede adquirir para ser líder:

- Empatía para detectar las necesidades de las personas que forman el equipo de trabajo
- Seguridad en el proyecto y en sí misma
- Motivación. Contagiar de entusiasmo al equipo que trabaja con ella
- Compromiso y dedicación al proyecto
- Capacidad de solventar situaciones difíciles
- Capacidad de trabajo en equipo
- Armonía entre la dirección por objetivos y la gestión de las personas
- Conocimientos relevantes
- Competencia cognitiva
- Competencia social
- Flexibilidad

FORMA DE LIDERAZGO PREFERIDA POR LAS MUJERES LÍDERES DE COOPERATIVAS

El 100% de las empresarias prefieren dirigir, o coordinar, mediante la utilización del liderazgo compartido.

Ninguna de las participantes se inclina por el liderazgo de carácter individual, evidenciando el rechazo al liderazgo tradicional ejercido en el ámbito empresarial, el liderazgo autoritario y jerárquico.

Se refuerza la vinculación conceptual entre el liderazgo compartido y el liderazgo femenino en las cooperativas de trabajo dirigidas por mujeres, a través de las preferencias expresadas por las participantes. El avance de los modelos de liderazgo compartido se produce en consonancia con el aumento de mujeres en puestos de representatividad o responsabilidad, que en las cooperativas es mayor y anterior en el tiempo a las actuales tendencias.



Y es que en estas empresas confluyen los valores y principios cooperativos, la **MAYOR PRESENCIA DE MUJERES** en la toma de decisiones y la prevalencia del liderazgo compartido.

EL LIDERAZGO Y LA CREACIÓN DE REDES

LA PARTICIPACIÓN EN ORGANIZACIONES EMPRESARIALES. COMPROMISO SOCIAL Y EMPRESARIAL

El 50% de las empresarias participantes desempeñan, además del puesto en la propia cooperativa, un cargo de representatividad o de responsabilidad en asociaciones o federaciones empresariales.

El 27% indica que no forma parte representativa en ninguna asociación u organización empresarial y el 23% restante no se pronuncia sobre la cuestión.

Las empresarias no sólo son conscientes de la importancia de integrar sus cooperativas de trabajo en las organizaciones empresariales (el 85%) sino que también **SE COMPROMETEN ACTIVAMENTE** en sus estructuras para defender los intereses de grupo.

Supone un porcentaje muy elevado de participación, considerando que son empresarias con la agenda propia de la cooperativa ya de por sí muy ocupada y que aportan a las organizaciones su prestigio, su liderazgo, su tiempo y su conocimientos de forma desinteresada. Las razones aducidas desembocan en el compromiso personal y de sus cooperativas con un bien común que es la mejora de la situación de las empresarias, de las cooperativas andaluzas y de la economía en general.

Entre los objetivos que se han marcado las que desempeñan cargos, destacan:

- Aportar experiencia, inquietudes y colaborar en el cambio
- Mejorar la situación de las empresarias cooperativas andaluzas y empresarias en general

- Aumentar el conocimiento y confianza en las cooperativas como modelo de crecimiento económico y social de Andalucía
- Llevar la visión de las cooperativas que no están habituadas con las estructuras de la asociación o la administración pública
- Conseguir nuevas afiliaciones en las asociaciones empresariales cooperativistas y desarrollar proyectos que beneficien a las cooperativas y sus personas
- Crear una red entre las socias y dar visibilización de las mujeres ocupando un sitio en todos los foros de debate y discusión sobre empresas de Andalucía y de cada territorio
- Incorporar a las mujeres a los espacios de gestión y dirección del ámbito público y desde ahí, contribuir a una sociedad más igualitaria en todos los campos

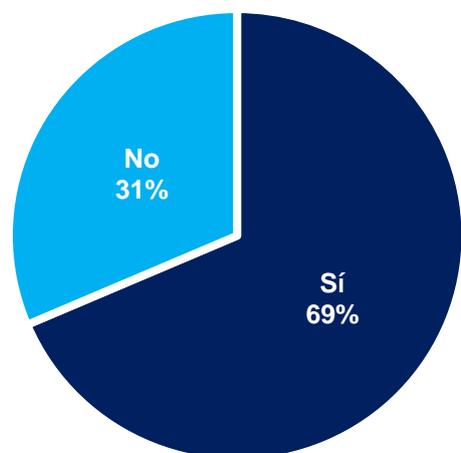
CREACIÓN DE REDES DE INTERRELACIÓN DESDE LA POSICIÓN DE LIDERAZGO

El 32% de las empresarias cooperativistas tejen sus redes de interrelación desde su posición de liderazgo, generando y compartiendo intereses o planteamientos comunes entre las personas de su entorno desde el respeto y la empatía.

Sólo el 15% de las empresarias asisten a eventos, jornadas o networking para tejer sus redes de interrelación desde su posición de liderazgo.

En cambio, el 69% de las cooperativistas utilizan las tecnologías de la relación, la información y la comunicación (TRIC), como redes sociales y otras herramientas de internet, para el empoderamiento personal y grupal y el posicionamiento de sus proyectos empresariales.

Destaca que el 85% de las empresarias no frecuentan eventos, etc., para establecer contactos o crear redes, y que el 31% no utiliza las TRIC como escaparate empresarial y vía de captación de potencial nueva clientela.



6.3 BARRERAS Y FACILIDADES ENCONTRADAS PARA EJERCER EL PODER

Se aborda la percepción de las empresarias sobre las barreras y las facilidades encontradas durante su trayectoria, para alcanzar el liderazgo y para ejercer el poder. Se pretende observar las dificultades existentes pero también los elementos que se consideran facilitadores de la igualdad de género real y efectiva.

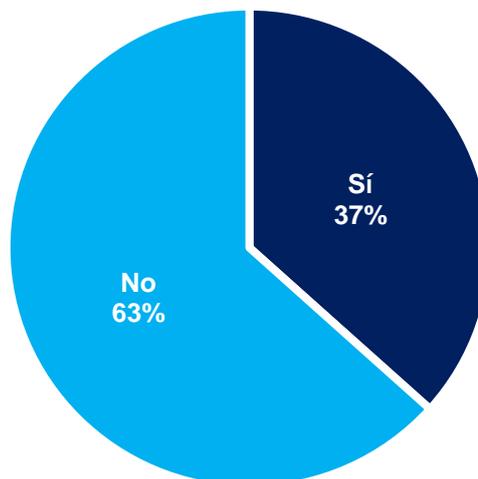
DIFICULTADES Y OBSTÁCULOS PARA DIRIGIR LA COOPERATIVA DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

El 63% de las empresarias no reconoce haber encontrado más dificultades que un hombre para ejercer el poder, cuando son apeladas sobre el tema en una primera respuesta positiva o negativa.

Se detecta entre las empresarias, algunas que en la afirmación inicial niegan haber encontrado barreras, si bien posteriormente las indican, al abordar el tema de manera detallada, cuando se les solicitan ejemplos concretos de dificultades halladas.

Además, en las entrevistas se observa que hay empresarias que aún no reconocen los elementos de desigualdad que viven, al haberlos naturalizado e interiorizado. Les ocurre igual que a los hombres que carecen de perspectiva de género y es consecuencia de la educación recibida en el marco de la sociedad tradicional.

Cuando se plantean casos concretos mediante la reflexión con perspectiva de género, toman conciencia de su posición de desigualdad en el ámbito empresarial, económico y social en general, que les proyecta hacia una nueva mirada al mundo y les estimula a la reivindicación de sus derechos en igualdad.



“Nunca me he sentido discriminada por ellos, me he sentido acogida y respetada. Aunque es cierto que uno de ellos prefiere tratar los temas con mi predecesor en el cargo, ya retirado, para llegar a acuerdos. Para trasladarme cualquier información le dice a su técnica que me llame y, como es mujer, yo me sentía cómoda. Ahora que lo pienso, veo que él no hace lo correcto y no me respeta porque no me da mi sitio”.

“No se me olvidará. Un día llegó muy seria y por fin supe qué le pasaba. La directiva, toda de hombres menos ella, había quedado de copas la noche anterior a la reunión para acordar las decisiones. A la mañana siguiente ella fue consciente de lo ocurrido y, al preguntarle al máximo responsable, este le respondió diciendo que no la habían llamado porque sabían que tenía cargas familiares... Recibió una excusa en vez de una disculpa y además le intentaron generar el sentimiento de culpa y de falta de disponibilidad, cuando lo cuestionable es tomar las decisiones en los espacios informales en vez de en los formales”.

El 37% restante es consciente de haber tenido y aún tener mayores obstáculos en su trayectoria empresarial para ejercer el poder. Esto supone que casi 4 de cada 10 empresarias cooperativistas se han sentido en desventaja en el desempeño de su profesión y/o cargo de responsabilidad, por ser mujeres. Se observa la situación de desigualdad que viven y perciben las mujeres incluso cuando han conseguido el éxito empresarial y son referentes empresariales en las cooperativas andaluzas.

A continuación se detallan las principales dificultades detectadas y reconocidas.

PRINCIPALES DIFICULTADES Y OBSTÁCULOS ENCONTRADAS POR LAS EMPRESARIAS

Las dos principales dificultades, que suman más del 70% de las mencionadas por las empresarias cooperativistas andaluzas, son la falta de financiación (39%) y las responsabilidades familiares (32%).



Otros obstáculos señalados han sido la desconfianza de la sociedad y los trámites burocráticos, ambas con el 18%, la competencia desleal de otras empresas, mayores exigencias para la empresaria y los intensos horarios laborales con el 14% y finalmente la posición social de la mujer y la falta de formación con el 11%.

FALTA DE FINANCIACIÓN. LA PRINCIPAL DIFICULTAD

La principal dificultad encontrada por las empresarias es la obtención de financiación económica para el desarrollo de su proyecto, lo que implica una barrera relevante en el proceso de creación y de crecimiento empresarial.

Existen políticas correctoras que son citadas, como las políticas activas de las administraciones públicas para el emprendimiento y la consolidación de las empresas de mujeres, los incentivos públicos, los programas públicos de apoyo directo a las emprendedoras y empresarias e indirecto a través de las organizaciones empresariales, o los microcréditos, que suponen un impulso inicial.

Pero el acceso a los créditos bancarios sigue estando disponible para el empresariado masculino de forma muy mayoritaria. Los bancos, en contra de lo que indican los estudios en relación a la solvencia profesional y empresarial de las cooperativas de mujeres y de las empresarias en general, desconfían. Se aduce que son inicialmente microempresas, creadas por empresarias con un capital personal reducido y que vienen avaladas por el apoyo de familiares y amistades.

La ausencia de crédito perjudica a las empresas, que no cuentan con la oportunidad de realizar grandes inversiones económicas y de generar crecimiento empresarial de mayor escala. La innovación y la competitividad empresarial se centran por tanto en el desarrollo del propio talento y las capacidades.

Esta situación de discriminación económica, que contribuye que permanezca la segregación por tipos de empresas y sectores de actividad y que recorta las oportunidades de las mujeres, es evidenciada por 4 de cada 10 empresarias

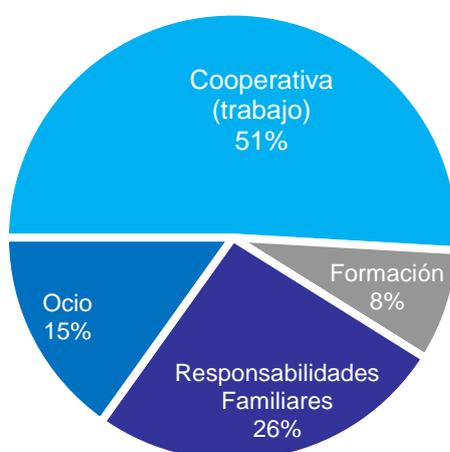
DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO. CONCILIAR LO PROFESIONAL CON LO PERSONAL Y FAMILIAR

Un rasgo distintivo del estudio de las mujeres en el ámbito público es el análisis de la gestión de su tiempo para atender también el ámbito privado, cuestión que no se planteaba con anterioridad al acceso mayoritario al empleo remunerado por las mujeres y a la incorporación de la perspectiva de género en los estudios que se realizan.

Atendiendo a las horas semanales dedicadas según tareas, las empresarias emplean el 51% de su tiempo a la cooperativa, el 26% a las responsabilidades familiares, el 15% al ocio y el 8% a la formación.

El 47% de las empresarias dedica más de 40 horas semanales a la empresa y el 32% consagra más de 30 horas semanales a las responsabilidades familiares.

En contraposición, el 55% de las empresarias dedican menos de 20 horas semanales al ocio y el 67% utiliza menos de 15 horas semanales para la formación.



Los indicadores muestran el alto porcentaje de implicación en términos de tiempo que requiere el trabajo en la cooperativa. En todo caso, la percepción es positiva al incorporar medidas de conciliación y corresponsabilidad, al generarse en los equipos de trabajo el sentimiento de pertenencia al proyecto y al gestionarse la empresa desde el liderazgo compartido y el éxito común. Estos factores suponen un alto grado de dedicación pero también de bienestar en el ámbito laboral.

Esta realidad de las cooperativas de trabajo lideradas por mujeres se contrapone con la situación general en el ámbito laboral. El estudio realizado por el Centro Internacional de Trabajo y Familia (ICWF) y Edenred en 2013 revela que "mientras que los entornos laborales que favorecen la conciliación multiplican por cuatro el compromiso de las personas empleadas, los entornos laborales contaminantes (sin medidas de conciliación) multiplican por once la intención de las personas trabajadoras de dejar la empresa". De hecho, el 80% de las personas entre los 29 y 47 años manifiesta su intención de dejar la empresa en entornos laborales que dificultan sistemáticamente la conciliación.

Además, el estudio “El trabajo de cuidados de mujeres y hombres en Andalucía. Medición y Valoración” (Instituto Andaluz de la Mujer, 2013), recoge que el porcentaje más alto de andaluces y de andaluzas, declara disponer de tiempo para el ocio solo una vez por semana, evidenciando el problema de sobrecarga de trabajo total que existe en Andalucía y España, caracterizadas por largas jornadas de trabajo, poca flexibilidad en los horarios y una insuficiente oferta de servicios de atención a menores y dependientes.

Debido a la mayor participación y tiempo de las mujeres en el trabajo de cuidados, un menor número de mujeres que de hombres dispone de tiempo de ocio diariamente y éste es menor. Sólo el 9,7% de mujeres dispone de algo de tiempo de ocio diariamente, frente al 15% de los hombres andaluces.

Y se lanza la siguiente reflexión sobre los resultados del estudio: *“una parte importante del tiempo dedicado al cuidado [por las mujeres] está incluido implícitamente en las actividades de ocio. ¿Cómo si no podríamos explicar la importante cantidad de horas que las mujeres —y no los hombres— dedican a pasear en parques o a visitar parques de atracciones mientras que los hombres pasan gran parte de su tiempo de ocio haciendo deporte?”*

RESPONSABILIDADES FAMILIARES DE LAS EMPRESARIAS

El 65% de las empresarias tienen personas dependientes o independientes bajo su responsabilidad. El 47% atienden a personas dependientes de la familia y el 35% a personas independientes.

En el ámbito privado, se entiende por persona dependiente aquella que no puede valerse por sí misma y requiere servicios de atención y cuidado de terceras personas, como personas con discapacidad, menores de 18 años y mayores de 65 años (la edad puede variar por ejemplo en personas no tan mayores que estén enfermas, etc.).

Por persona independiente se define a quien cuenta entre 18 y 65 años y tiene plena capacidad para encargarse de sus necesidades (se considera en esta categoría a cónyuges y también a hijos e hijas que no han abandonado el hogar). Además de proporcionales servicios del cuidado, se realizan tareas de apoyo emocional, actividades que requieren una importante cantidad de tiempo y energías.

Los datos muestran que casi 7 de cada 10 mujeres que lideran una cooperativa son responsables de los cuidados en el ámbito privado, es decir de personas en su ámbito familiar, además de su carrera profesional liderando su cooperativa. Y casi 4 de cada 10 se encargan de las responsabilidades familiares respecto a personas que son adultas y autónomas para gestionar sus propias necesidades.

En el sistema socioeconómico en general, se observa una penalización estructural para las mujeres en sus posibilidades de desarrollo profesional y empresarial, incluso cuando ocupan cargos de representatividad y/o responsabilidad en el ámbito de lo público, respecto a los hombres.

En un estudiada división sexual del trabajo en la organización patriarcal de la economía, estos quedan tradicionalmente exentos de los trabajos de cuidados, al ocupar roles, espacios, intereses y actividades en marco del trabajo en el ámbito público mercantil masculinizado. Son liberados de responsabilidades en la gestión de lo privado para concentrar todo su potencial, su fuerza y su tiempo en su propia carrera profesional como proveedores y mantenedores de la familia.

Las mujeres están empezando a conquistar los espacios públicos y en concreto las empresarias de cooperativas son las más avanzadas en el ámbito económico. Pero queda patente que esto no se ha visto acompañado de la necesaria participación de los hombres en los espacios privados y de cuidado y las responsabilidades familiares siguen suponiendo una sobrecarga que deben asumir y naturalizar al elegir realizarse como profesionales, o deben posponerlas o anularlas.

Según el estudio “El trabajo de cuidados de mujeres y hombres en Andalucía. Medición y Valoración” (Instituto Andaluz de la Mujer, 2013), con carácter general y desde la economía feminista, *“resulta imprescindible continuar reivindicando la inclusión del trabajo de cuidados e informal en el análisis económico así como sus interrelaciones con el trabajo remunerado, en términos de tiempo y monetarios, visibilizando su relevancia en el mantenimiento de las sociedades y también la clara división sexual del trabajo predominante que subordina a las mujeres a un rol siempre secundario”*. Y es que *“la exclusión del análisis económico del trabajo de cuidados no remunerado, cuya carga recae mayoritariamente en las mujeres, debilita el desarrollo de sus capacidades y su posición de poder, sobre todo en un momento económico y político como el derivado de la crisis financiera de 2008”*.

En todo caso, se detecta que las empresarias cooperativistas de mayor éxito y proyección son aquellas que cuentan con parejas y entornos corresponsables, como se analizará en el apartado de facilidades halladas para su desarrollo profesional.

RESPONSABILIDADES FAMILIARES VS PROYECCIÓN PROFESIONAL

El 67% de las empresarias indica que las responsabilidades familiares no han supuesto una dificultad en su proyección profesional.

Entre quienes indican que las responsabilidades familiares no ha sido una dificultad, las explicaciones más repetidas son:

- Haber contado con [APOYOS EN LA PAREJA Y EL ENTORNO FAMILIAR Y SOCIAL](#)
- Haber encontrado la manera de conciliar mediante el uso de los mecanismos favorables que proporciona [LA FÓRMULA COOPERATIVA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS IGUALITARIAS](#).

También se observa a empresarias que han decidido no emprender proyecto familiar y quienes no reconocen haber tenido dificultades o limitaciones, al interiorizarlas y naturalizarlas:

“las responsabilidades familiares son parte de mi persona, intento integrarlas con naturalidad en mi vida profesional sin que suponga un detrimento”

“siempre he encontrado la manera de conciliar”

“he tenido más apoyos que dificultades”

“las he complementado con mi pareja”

“en casa el esfuerzo es compartido”

“por ahora he dejado a un lado el proyecto familiar para dedicarme al proyecto laboral”

Por el contrario, para el 14% sí lo ha sido y el 11% ha respondido que a veces. Destaca que a menudo las empresarias reconocen la barrera y a la vez indican el mecanismo utilizado por la cooperativa para que la mujer pueda compatibilizar su carrera profesional con las circunstancias familiares, aumentando el bienestar y productividad de la persona y generando beneficios para la empresa:

“Las responsabilidades familiares son una dificultad para las mujeres en el ámbito laboral si las empresas no están pensadas y adecuadas para las madres y los padres. En nuestra cooperativa, las socias se traían a sus bebés y estaban a su lado mientras trabajaban, sin que supusiera un problema o una disminución de la atención, la eficacia o la productividad. Más bien al contrario”

Entre las empresarias que reconocen dificultades por las responsabilidades familiares, se esgrimen argumentos sobre la dificultad de la conciliación, la falta de apoyos o la limitación que supone para el propio desarrollo y proyección profesionales:

“una persona emprendedora que sea mujer y con responsabilidades familiares, se encuentra numerosas dificultades porque es muy difícil conciliar la vida personal y laboral”

“las responsabilidades familiares han sido una autolimitación, sobre todo cuando las criaturas eran pequeñas”

“es complicado, el día a día es un rompecabezas”

“se compagina pero influye en la planificación de mi trabajo”

“se ha limitado mi disponibilidad para moverme y buscar otros caminos profesionales fuera”

“la incomprensión del compañero ha dificultado mis viajes y horarios”

“es una dificultad incluso cuando se cuenta con apoyos”

OBSERVACIONES DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

Resulta significativo continuar encontrando expresiones como *“No sé cómo se verá desde fuera...”* vertidas por mujeres que están realizando un gran esfuerzo para conjugar su carrera profesional y su vida familiar y personal. Muestra la existencia de barreras invisibles de presión social sobre las mujeres, que reciben a través de la socialización en la autorización externa y en el cumplimiento de los mandatos de género. Opera incluso cuando se trata de mujeres que se encuentran en cargos de representatividad y responsabilidad y que lideran con éxito sus propios proyectos empresariales.

Todas las personas están sometidas al *“mandato de género”*, como conceptualiza Marcela Lagarde a las presiones sociales del entorno que están propiciadas por la educación y los sistemas de interrelación, y que perpetúan los comportamientos para cada uno de los sexos. Tradicionalmente, las mujeres han sido sutilmente sometidas a lo que Amelia Valcárcel denomina *“ley del agrado”* y que implica que una mujer se realiza como persona si cuenta con el beneplácito del entorno respecto a sus actuaciones y su manera de estar.

Así, aún existe el miedo soterrado a ser nombradas como “*mala madre*” por atender a los propios intereses, profesionales y/o personales, anteponiéndolos al interés familiar, rasgo de comportamiento tradicional y socialmente aceptado para los hombres en relación a su trayectoria profesional como proveedores del sustento familiar. Las mujeres, una vez que adquieren autoestima y empoderamiento como personas independientes y autónomas, están empezando a expresar que las responsabilidades familiares puedan ser un lastre para su carrera profesional.

Se ha admitido socialmente que las mujeres vayan accediendo al mercado laboral y a cargos destacados siempre que demostraran poder ocuparse del espacio privado de forma impecable para el entorno. Esta circunstancia social va cambiando gracias al gran esfuerzo de sensibilización tanto entre las mujeres para que no se sientan culpables, como entre los hombres para adoptar los nuevos modelos de masculinidad que se comprometen, que son corresponsables e interiorizan la igualdad real y efectiva de los géneros.

En este punto, resulta de enorme relevancia indicar que el ámbito de las cooperativas de trabajo funciona de manera diferente y favorable para las mujeres. Se trata de una forma jurídica empresarial que facilita el camino hacia la igualdad de género y en la que las medidas de conciliación, tanto para hombres como para mujeres, se vienen aplicando desde hace más tiempo y en mayor medida que en otras formas empresariales más rígidas y menos enfocadas a las personas y más al capital y los beneficios.

PRINCIPALES FACILIDADES ENCONTRADAS POR LAS EMPRESARIAS

Casi el 60% de las empresarias han identificado la **CORRESPONSABILIDAD DE LA PAREJA** (33%) y el **APOYO FAMILIAR EN EL ÁMBITO PRIVADO** (26%) como las principales facilidades con las que se encuentra una empresaria cooperativa para su desarrollo profesional y empresarial.

El apoyo familiar en lo empresarial y el acompañamiento institucional han sido facilidades referidas por el 22% de las empresarias.

Otras seleccionadas por las empresarias, con un menor porcentaje, han sido la buena acogida social (19%), la financiación pública (11%) y la buena acogida por la clientela y empresas proveedoras (7%).



Destaca que no se han reconocido como facilidades que encuentra una empresaria, las opciones de acceso a la financiación privada y de acceso a recursos públicos de apoyo a la conciliación.

PERCEPCIÓN DE DISCRIMINACIÓN POR SER MUJER EN EL DESEMPEÑO DEL CARGO

El 34% de las empresarias se han sentido discriminadas por ser mujer en el desempeño de su cargo de representatividad y responsabilidad. Se aborda la cuestión para las relaciones externas de la empresa, dado que en el seno de las cooperativas de trabajo lideradas por mujeres la cultura organizacional de la empresa es esencialmente igualitaria.

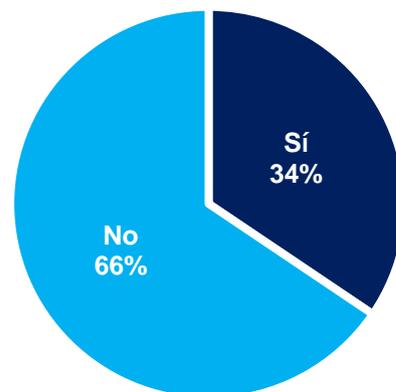
En términos porcentuales, supone registrar valores muy altos de discriminación, en este caso por razón de sexo, dentro de una sociedad.

El 66% no reconoce haberse sentido discriminada en el desempeño de su cargo. En esta ocasión, tras la negativa no se han incluido formas de discriminación vividas.

Hay empresarias que no han percibido discriminación en el ámbito de las cooperativas y de sus esferas profesionales, al tiempo que han contado con la corresponsabilidad del entorno privado, demostrando que las cooperativas de trabajo suponen una fórmula empresarial válida para las mujeres y el mundo cooperativo avanza hacia la igualdad de oportunidades.

Otras empresarias no detectan la discriminación porque, como en el caso de las dificultades, las han naturalizado e interiorizado sin reparar en que viven una situación de desigualdad.

Cabe subrayar que la discriminación por razón de sexo está expresamente penalizada por las normas legislativas. Se entiende por discriminación cualquier trato diferenciado menos favorable hacia personas, colectivos u organizaciones, basado en motivos ilegítimos.



Dicha discriminación se agudiza cuando, al motivo primario de discriminación por sexo, se le añaden motivos transversales por la no consideración del enfoque de género, derivados de los estereotipos de género que dan lugar a discriminaciones múltiples con características propias que soportan las mujeres.

A menudo la discriminación es difícil de demostrar por estar circunscrita a los usos y costumbres sociales que tradicionalmente han situado a las mujeres en el ámbito privado y ausentes de los espacios de toma de decisiones y ejercicio del poder.

Existe además, como barrera invisible generada desde los espacios de resistencia a la pérdida de poder que supone la incorporación de igualdad para ámbitos tradicionales, una concepción estereotipada de la discriminación por sexo. Se alega que las mujeres que denuncia ser discriminadas, esconden segundas intenciones de carácter negativo y/o carecen del talento, las capacidades, las habilidades y la formación para ocupar el espacio.

Como consecuencia, muchas empresarias rechazan expresar que se sienten discriminadas, intentan adaptarse a los modelos existentes y se hacen responsables de su decisión de desarrollar una carrera profesional, a veces acompañada del sentimiento de culpa, y obviando demandar corresponsabilidad social a su entorno.

En definitiva, casi 4 de cada 10 empresarias se han sentido discriminadas por ser mujer. Al considerar que la fórmula empresarial de las cooperativas es la más igualitaria y emplea porcentualmente a mayor número de mujeres en Andalucía, se concluye que el proceso de empoderamiento empresarial y profesional de las mujeres líderes está permitiéndoles expresar en los espacios de ejercicio del poder las situaciones de desigualdad que viven.

Se trata del primer paso para detectar las barreras visibles e invisibles y actuar para eliminarlas, sensibilizando en materia de justicia social, derechos humanos, igualdad de oportunidades y contra la discriminación de género en el ámbito económico en una sociedad civilizada.

PERCEPCIÓN DE LAS FORMAS DE DISCRIMINACIÓN APRECIADAS POR LAS EMPRESARIAS

Del 34% de las empresarias que se han sentido discriminadas en el desempeño de su cargo por ser mujer, en el 83% de los casos han sido discriminadas por falta de capacidad y de profesionalidad, en el 25% por motivos económicos o falta de financiación y en el 16% de los casos por ser joven.

“La mayoría de nuestras antecesoras en órganos directivos mixtos eran conscientes de que eran floreros pero preferían permanecer en el cargo con el objetivo de conseguir que se contara de alguna forma con las mujeres”.

Las empresarias explicitan que la discriminación percibida procede de entornos externos a su cooperativa. Sus experiencias corresponden a su trayectoria profesional previa a ser empresarias y en las relaciones externas que mantienen:

- 8 de cada 10 indican que han vivido situaciones injustas en las que se ha puesto en cuestión que fuera una profesional con suficiente cualificación o con la capacidad adecuada para hacerse cargo de alguna cuestión.

“La sociedad exige más a las mujeres y desconfía más de su profesionalidad, de hecho siempre estamos en el punto de mira, a un hombre no se le cuestiona tanto”

“No se han considerado mis opiniones. Se han puesto en duda mis criterios profesionales”

“Han supuesto que tenía menos capacidad profesional”

“Al verme mujer, no se ha reconocido mi capacitación. Y, durante visitas a nuevos clientes, se me ha encasillado en roles que se consideran propios de lo "femenino", como administrativa, secretaria,...cuando soy la presidenta de la cooperativa”

“Sobre todo al comienzo de mi trayectoria, ya te etiquetaban por el hecho de ser mujer, sin comprobar tu valía profesional. Afortunadamente, tras mucha lucha de por medio, hoy se me reconoce como una profesional. Pero he tenido que demostrar mi valía con creces y con mucho más esfuerzo que un hombre”

- Casi 4 de cada 10 se han sentido discriminadas por motivos económicos, como inferior sueldo o ausencia de honorarios, o por motivos financieros, principalmente por la no concesión de créditos bancarios, en iguales circunstancias que hombres del entorno.

“He sentido la discriminación económica en los bancos”

“Falta de apoyo financiero”

“Menor sueldo por el mismo trabajo”

- Casi 3 de cada 10 empresarias jóvenes, entre 26 y 40 años, explican que su formación y su capacitación han sido cuestionadas por ser una mujer joven

“Me he sentido discriminada por ser joven... y más aún por aparentar serlo”

Cabe reseñar los comentarios en los que se da visibilidad a la realidad que muchas mujeres han experimentado al incorporarse a ámbitos masculinos:

“La ignorancia de algunos hombres que a veces te ven más como una cita que como una profesional que participa en una reunión de trabajo”

“Imposición de ideas con un estatus de superioridad por quienes estaban ya cuando yo llegué”

“He tenido que demostrar que soy diez veces mejor que mis compañeros para que se me considere”

“Hay que demostrar mucho más que otros compañeros hombres para tener la misma (o peor) consideración que ellos”

GESTIÓN DE LA DISCRIMINACIÓN VIVIDA. REACCIÓN Y SUPERACIÓN

Al analizar los mecanismos de reacción y superación de las situaciones de discriminación vividas por las empresarias, se observa que de manera intuitiva la mayoría recurre al propio empoderamiento, a la asertividad y a la respuesta por propia coherencia. Se ha mencionado:

- *“Con tranquilidad y templanza. Con confianza en mi misma y seguridad en mis argumentos”*
- *“Trabajando la autoestima”*
- *“Plantando cara o pasando cuando no merece la pena”*
- *“No permito que haya una segunda vez ni en los comentarios ni en las actitudes”*
- *“Seguridad en el proyecto”*
- *“Demostrando y probando mi experiencia y formación”*
- *“Con confianza y capacidad”*
- *“Con perseverancia y demostrando la capacidad de gestión”*
- *“Con sentimiento de indignación. Se supera con constancia y demostrándote las cosas a ti misma”*
- *“Revolviéndome. Mi capacidad de superación”*

6.4 MEDIDAS DE APOYO PARA MEJORAR LA REPRESENTACIÓN Y EJERCICIO DEL PODER

Las cooperativas de trabajo andaluzas, como se viene exponiendo, cuentan con un alto porcentaje de mujeres trabajadoras y desempeñando cargos de representatividad y responsabilidad, manifestando mayores cuotas de igualdad de género que en otras fórmulas empresariales.

Las cooperativas se integran en su entorno, en la sociedad en la que desarrollan su labor empresarial. Se componen e interactúan con personas por lo que se ven influidas. Por todo ello, aún hay un largo camino por recorrer para alcanzar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres de forma real y efectiva.

En este sentido, las empresarias reflexionan sobre las ventajas que ofrece la fórmula jurídica empresarial de las cooperativas y sobre las medidas de apoyo para mejorar la representación de las mujeres en el ámbito empresarial y para acceder y mantenerse en los espacios de toma de decisiones y ejercicio del poder.

EL COOPERATIVISMO EN ANDALUCÍA: FÓRMULA JURÍDICA VENTAJOSA PARA LAS MUJERES

Las empresarias indican como principal ventaja que el cooperativismo, frente a otras fórmulas de organización empresarial, permite liderar un proyecto empresarial con el apoyo de compañeras y compañeros que hacen el camino y la toma de decisiones más fácil, rica y compartida. Es decir, respaldo y liderazgo compartido.

Añaden que el cooperativismo con respecto a otras fórmulas es un modelo más participativo, que lleva implícito valores de igualdad, participación y democracia así como también facilita el acceso a puestos directivos en igualdad de condiciones. O sea, mayor igualdad de oportunidades.

El inconveniente señalado en mayor medida por las empresarias es la dificultad para armonizar democracia y agilidad, cuestión que guarda relación con la gestión empresarial y no supone una desventaja específica para las mujeres cooperativistas sino para el propio modelo cooperativo.

PROPUESTAS PARA AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN Y EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES

Las propuestas aportadas por las empresarias para conseguir una mayor participación y liderazgo de mujeres cooperativistas en la economía social, en la economía andaluza y en la sociedad en general, hacen referencia tanto a cuestiones personales como a las que requieren el apoyo de las organizaciones empresariales y de las administraciones públicas.

Entre los aspectos de mejora que se citan:

Seguridad: “autoestima”, “romper con la barrera de la inseguridad e inferioridad”

Empoderamiento: “creer que este es tú momento, este es tu sitio”

Motivación: “querer seguir avanzando”

Presencia: “estar presente en todos los espacios de decisión”

Reconocimiento: “mayor visibilidad de las mujeres en los puestos de poder y responsabilidad”

Casi el 40% de las empresarias han hecho referencia a conceptos o frases como la “autoestima”, “romper con la barrera de la inseguridad e inferioridad”, “seguir avanzando”, “este es tú momento, este es tu sitio”, “estar presente en todos los espacios de decisión” y “mayor visibilidad de las mujeres en los puestos de poder y responsabilidad” para resumir lo que propondrían para conseguir una mayor participación y liderazgo de mujeres en la Economía Social y en la sociedad en general.

MEDIDAS PARA MEJORAR LA SITUACIÓN LABORAL DE LAS MUJERES COOPERATIVISTAS

Las medidas más demandadas por las empresarias cooperativistas para mejorar su situación laboral son el fomento de políticas de empleo con perspectiva de género, así como la agilización de los trámites burocráticos, con el 66% cada una.

El 62% cree que es preciso que las empresarias cuenten con más ayudas económicas que apoyen la creación, crecimiento y consolidación de las empresas y por tanto las condiciones laborales en estas.

Más del 50% estima que medidas como la formación empresarial (55%) y los nuevos productos financieros (52%) son necesarios para la mejora de la situación laboral de las cooperativistas.



La mayor implantación y uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y la organización de los foros de discusión son medidas referidas por las cooperativistas, con el 31%.

Las medidas relacionadas con aumentar el número de asociaciones empresariales y con otras cuestiones (como la bajada reta, incluir aspectos sociales, etc.) han sido reseñadas por las cooperativistas con el 10% y el 14% respectivamente.

CORRESPONSABILIDAD PARA FAVORECER EL DESARROLLO DE LA VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL DE LAS EMPRESARIAS

Las cooperativas de trabajo lideradas por mujeres tienen implantadas medidas de conciliación y soluciones de corresponsabilidad social que favorecen el desarrollo de la carrera profesional y de la vida personal y familiar de las empresarias y personas que conforman el equipo de trabajo.

El 93% de las empresarias cooperativistas se refieren a la **FLEXIBILIDAD HORARIA** como principal medida de corresponsabilidad que se plantea desde el cooperativismo para favorecer la vida profesional y personal de las empresarias.



Otras soluciones o medidas de corresponsabilidad como teletrabajo, servicio de guardería, reducción de jornada y permiso de paternidad son mencionados por más del 40% de las empresarias.

La excedencia por cuidado de servicios a cargo y las ayudas económicas son señaladas por las empresarias cooperativistas como medidas de corresponsabilidad con el 37% y el 30% respectivamente.

Desde hace años se ha escrito mucho sobre conciliación, posteriormente rebautizada con la denominación de corresponsabilidad social, cuando se observó empíricamente que los hombres adjudicaban la conciliación como una característica femenina en el ámbito laboral, que no les incumbía.

La corresponsabilidad corrobora el hecho de que las mujeres están conquistando los espacios públicos e incide en la sensibilización social para que los hombres y agentes sociales se involucren en el ámbito privado, tradicionalmente asociado a las mujeres y que ha supuesto la aparición de fenómenos como las “superwomen” y las “dobles y triples jornadas”, penalizando a las mujeres por desarrollar su carrera profesional.

El estudio de la incidencia de la corresponsabilidad social como apoyo en el caso de las empresarias de éxito en cooperativas andaluzas, muestra que son mujeres que han asumido e interiorizado que deben compatibilizar su proyecto empresarial con su vida familiar y personal, y vivirlo positivamente. En todo caso, las empresarias que ejercen liderazgos de éxito no han cesado en su trayectoria por haber encontrado más dificultades en el camino, sino que han sido tenaces, constantes y perseverantes porque creen en sus proyectos empresariales, que también son vitales.

6.5 REFLEXIONES SOBRE EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN LAS COOPERATIVAS ANDALUZAS

Con el objetivo de conocer la percepción sobre el liderazgo de las mujeres de cooperativas andaluzas que lo ejercen, se procede a analizar los conceptos utilizados por las empresarias así como sus reflexiones en torno al ejercicio del poder, al liderazgo, a las formas de liderar y sus características, al liderazgo y empoderamiento de las mujeres y al liderazgo dentro del mundo cooperativo andaluz en concreto.

CONCEPCIÓN DEL PODER QUE DEBEN EJERCER LAS MUJERES: EL LIDERAZGO FEMENINO ES DIFERENTE

Más del 40% de las empresarias piensa que las mujeres deben ejercer el poder alcanzando cargos de representatividad y responsabilidad, sin dejar al margen los principios cooperativos, con el objetivo de ser visibles y convertirse en referentes en cada uno de los ámbitos de influencia en la sociedad, incluyendo por supuesto el económico y empresarial.

“El modelo de liderazgo femenino es un modelo donde se respeta la participación y se incentiva. Donde el éxito no existe sino es el éxito de la comunidad o del proyecto. Donde todos y todas aportan y por lo tanto es una realidad que se construye entre todas y todos. La visión de trabajar por el bien común, por la comunidad y partiendo de las necesidades reales es fundamental que prime en cualquier ámbito de decisión”

El 20% de las empresarias cooperativistas indica que las mujeres deben ejercer el poder creando su propio modelo de liderazgo diferenciado, manejándolo de una forma responsable y sostenida por el grupo de personas que forman el equipo.

En efecto, el 65% de las empresarias considera que las mujeres utilizan modelos de liderazgo diferentes a los tradicionales masculinos cuando ejercen el poder.

1 de cada 3 empresarias (32%) piensa que las mujeres utilizan un modelo de liderazgo compartido con estructuras más flexibles y horizontales basadas en la confianza personal y un modelo de gestión basado en la igualdad y la corresponsabilidad.

El 12% de las empresarias cree que las mujeres reproducen el modelo de liderazgo de los hombres y el 23% restante no ha contestado o no ha reconocido diferencia entre modelos de liderazgo femeninos y masculinos.

APORTACIÓN DE LAS MUJERES EN LOS ESPACIOS DE TOMA DE DECISIONES

Más de la mitad de las empresarias cooperativistas (53%) piensa que, en los espacios de toma de decisiones, cuando están empoderadas, las mujeres aportan empatía y una visión más práctica y eficaz, marcada por objetivos concretos y asumibles sin perder de vista el objetivo final.

“Las mujeres cuando tomamos una decisión la ejecutamos de inmediato y a ellos normalmente les suele costar más. Ellos continuamente utilizan tenemos que..., hay que...”

El 41% de las empresarias opina que las mujeres aportan una visión grupal y un sentido más multilateral y amplio de los problemas, así como frescura en la toma de decisiones.

Se observa que en el punto anterior sólo el 20% mencionaba expresamente el liderazgo femenino o compartido como modelo diferenciado, si bien en este punto el 94% menciona rasgos distintivos de las mujeres en sus aportaciones en los espacios de toma de decisión. Se reafirma esta percepción en el apartado siguiente.

EL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Las empresarias de cooperativas de trabajo andaluzas ejercen el liderazgo en los ámbitos de toma de decisiones y ejercicio del poder en las relaciones externas de sus empresas, pero también lo hacen en el seno de sus cooperativas.

Las reflexiones sobre el ejercicio del liderazgo en los distintos ámbitos de atención de una estructura organizacional cooperativa, aborda diversas cuestiones de interés que se recogen para su posterior extrapolación al itinerario de buenas prácticas:

El liderazgo y la gestión de equipos

La gestión de los equipos es piedra angular para el desarrollo de los proyectos y el devenir empresarial en las cooperativas de trabajo, por las especiales características de esta fórmula empresarial, en el marco de sus principios y valores. Así, lo transmiten las empresarias participantes de una manera unánime:

“Para que los equipos funcionen se debe confiar en las personas que los componen, en sus capacidades y en su creatividad. Las mujeres tienden a desarrollar modelos de dirección de equipos más participativos”.

“Yo prefiero hablar de ‘coordinar’ al equipo. No me gusta el concepto ‘dirigir’ por la carga que conlleva de una forma de liderazgo tradicional que no comparto”

De las reflexiones se colige que la forma de gestionar los equipos no es adoptada por las empresarias como corriente de gestión empresarial novedosa, sino desde el convencimiento de su modelo de liderazgo femenino y desde la experiencia en los cargos de representatividad y responsabilidad en las cooperativas.

El liderazgo y la ejecución eficaz de proyectos

La mayoría de las empresarias participantes han manifestado que una buena planificación y ejecución eficaz de los proyectos puede tener no solo consecuencias positivas económicas sino también personales entre quienes trabajan en la cooperativa ya que ayuda en:

- El fortalecimiento de la cooperativa, que se basa en el factor humano
- El desarrollo de las relaciones personales creando fuertes lazos humanos
- La mejora de las habilidades comunicativas entre las personas
- La tendencia a la innovación, aportando propuestas de mejora y de futuro
- La motivación del grupo y su implicación en las decisiones consensuadas

El sexo de las personas que forman el equipo de trabajo no ha sido una característica que las empresarias hayan resaltado a la hora de evaluar la ejecución y eficacia de un proyecto.

Destaca que las empresarias, salvo excepciones, han rechazado el estereotipo de que sea más difícil y conflictivo trabajar con equipos de mujeres.

“Trabajar con mujeres me encanta porque veo que trabajan de una manera diferente, desde la responsabilidad y el compromiso”

“Cuando trabajas con mujeres se trabaja de forma diferente, en comunidad, desde la transparencia, con otra perspectiva”

“El código de comunicación es distinto. Ellos trabajan en binario y nosotras tenemos todo un abecedario para hacer palabras”

El liderazgo y la gestión del tiempo

Las cooperativas de trabajo lideradas por mujeres se reconocen por incorporar una cultura organizacional empresarial orientada a la eficiencia del uso de los tiempos, consecuencia de la toma de conciencia de que las mujeres perciben la presión social de cumplir las expectativas en el ámbito profesional y en la esfera familiar y personal.

Para abarcar tanto, resulta ineludible, el aprovechamiento eficaz del tiempo laboral, la gestión empresarial empática y flexible, la ejecución de proyectos mediante el trabajo por objetivos y la gestión empresarial en tiempos y espacios formales para la toma de decisiones. Se trata de un modelo empresarial adecuado que innova respecto a las costumbres empresariales y laborales tradicionales.

“Trabajamos con horarios flexibles y por objetivos, no nos ceñimos a un horario rígido en oficina, a un presencialismo improductivo”.

“Nosotras nos obligamos a ser más eficaces y a exigir más eficacia a los equipos con los que trabajamos, porque sabemos que nuestro tiempo es muy importante. Si queremos conciliar, tenemos que ser exigentes en el tiempo que dedicamos al trabajo en la empresa”

El liderazgo y toma de decisiones en espacios de poder

Las empresarias de cooperativas de trabajo están accediendo, en mayor porcentaje que en otras fórmulas empresariales, a los espacios de toma de decisiones y ejercicio del poder.

Las comidas de trabajo, las cenas o las relaciones en espacios deportivos o clubes, o las reuniones a puerta cerrada para intercambiar información privilegiada, son estrategias y prácticas que favorecen circuitos de poder tradicionalmente masculinos y muy poco democráticos a los cuales las mujeres difícilmente pueden acceder.

“Las grandes políticas no se hacen en reuniones de órgano, realmente se siguen haciendo en mesas camilla”

“Los acuerdos se toman en comidas, de copas por las noches,... en horarios no laborables, imposibles para la conciliación de la vida personal y profesional. Los espacios informales del poder siguen primando por encima de los formales, en los que estamos las mujeres”

Objetivos empresariales y gestión del éxito

Las empresarias participantes destacan por su determinación y por el convencimiento en la viabilidad de sus proyectos. Sus objetivos son económicos, por supuesto, pero consideran en la misma escala otros objetivos basados en valores como la libertad, la autonomía, la autosuperación mediante ruptura con el techo de cristal y el suelo pegajoso, la reducción de las barreras invisibles, el bienestar del equipo y poder romper con los mandatos de género que coartan las opciones de las mujeres:

“Si hay un nicho de mercado donde una persona pueda ejercer su libertad tanto económica como de conocimiento debe apostar por él”

La cuestión de la gestión del éxito ha sido una constante entre las líderes cooperativistas. En la mayoría de las ocasiones, las empresarias han comentado que han logrado puestos de responsabilidad porque las circunstancias las han llevado allí, pero no por elección propia, pese a que todas ellas aseguran que se han marcado como objetivo desarrollar una carrera profesional de éxito.

“Llevamos muy mal la gestión del éxito. La educación que hemos recibido no nos ha enseñado a ser la ganadora”

“Las mujeres han sido educadas para el no-poder”

Las mujeres con más años de experiencia han reconocido el poder como factor positivo que han escogido desde el principio o que han aprendido a usarlo de forma satisfactoria como valor en su vida profesional. Todas ellas destacan que inicialmente hay una sensación de que el poder y la ambición son algo ajeno a los deberes y al espacio próximo de las mujeres. Este alejamiento comporta, a menudo, algunos sentimientos de culpa cuando las mujeres acceden al poder.

Existen fórmulas para superar estas circunstancias que las empresarias mencionan, apoyándose principalmente en los propios valores y principios, siendo coincidentes los personales con los profesionales cooperativos, así como en la confianza, el instinto y el equilibrio.

“cuando sientes los valores del mundo cooperativo cómo propios, la vida profesional y personal se convierte en una misma forma de vida. La clave es confiar en tu instinto y conseguir el equilibrio”

En última instancia, el éxito se reconoce como grupal y no como individual, de manera que las empresarias expresan continuamente que su éxito es compartido por el equipo que conforma la cooperativa, y que el éxito empresarial y profesional se complementa con el éxito en lo personal, como un todo integral en la cooperativa.

“el éxito depende de que detrás haya un grupo humano capaz de llevarlo a cabo. Un grupo humano gestionado por unos principios y unos valores que favorezcan la igualdad, la democracia y la participación activa”

Creación de redes y alianzas. Intercooperación y Asociacionismo

Las empresarias tienen plena conciencia de la importancia de las alianzas y las complicidades, creadas mediante redes de trabajo e intercambio de conocimientos y experiencias, para el empoderamiento grupal y para aumentar la influencia como grupo de interés que defiende a las empresarias de cooperativas andaluzas.

“Es necesario tejer redes empresariales y personales que empoderen y contribuyan a visibilizar a las empresarias andaluzas de la Economía Social.”

6.6 MODELOS DE REFERENCIA: MUJERES QUE SON UN EJEMPLO

Las empresarias líderes han mencionado como mujeres referentes para ellas, en el ámbito del cooperativismo andaluz, y también otros ámbitos andaluces, estatales e internacionales, a las siguientes líderes:

- **ÁNGELES DE LA PLATA MARTÍN**
Curso Superior en Dirección de Empresas de Economía Social. Socia fundadora y Presidenta de Sierra Nevada S. Coop. And desde 1977. Presidenta de la Fundación Sierra Nevada y Vicepresidenta de la Asociación de Mujeres Empresarias Cooperativistas de Andalucía, AMECOOP. Consejera de FAECTA y Representante de CEPES Andalucía. Premio Meridiana 2014 y Premio Mariana Pineda 2013 por su capacidad emprendedora en el ámbito laboral.
- **CARMEN VELA OLMO**
Licenciada en Ciencias Químicas en la Universidad Complutense de Madrid y especializada en Bioquímica. Desde enero de 2012 es Secretaria de Estado de Investigación, Desarrollo e Innovación. Autora de numerosas publicaciones científicas y patentes aprobadas en Estados Unidos y Europa. Forma parte de comités de evaluación en programas y organizaciones estatales y europeas. Ha sido presidenta de la Asociación de Mujeres Investigadoras y Tecnólogas, AMIT y de la Sociedad Española de Biotecnología, SEBIOT.
- **ISABEL MARÍA GARCÍA BARDÓN**
Presidenta del Grupo El Fuerte desde 1984 y de la Fundación Fuerte desde 1995. Preside la Asociación Horizonte Proyecto Hombre en Marbella desde 1994 y es miembro de la directiva de la Asociación Andaluza de la Empresa Familiar. Ha sido galardonada con la Medalla de Andalucía 2010 que la convirtió en Hija Predilecta y reconoce su trayectoria como hostelera, Medalla de Oro al Trabajo otorgada por la Junta de Andalucía en 2007, Premio de Turismo de Andalucía 2006 y el Premio Doñana 2005 a la Empresa Sostenible y numerosos galardones otorgados por entidades y operadores turísticos internacionales.
- **MACARENA PÉREZ SIGÜENZA**
Directora General de la empresa de consultoría P&S Recursos Humanos desde 2002. Miembro del Colegio de Psicología (COPAO), incorporada en los GT: "Psicología y Coaching" y "Competencias profesionales y empleo", socia de Asociación de empresarias de Sevilla, AES, socia de la Red Andaluza de Consultores Independiente, RACI y de la Asociación Española de Coaching Ejecutivo, Organizativo y Mentoring, AECOP.

- **MARÍA DOLORES LEÓN GALLEGO**
Gerenta de Envasados Lola S. Coop. And desde 1995. La cooperativa que dirige ha sido reconocida con los siguientes premios: Premio a la Mejor Iniciativa de Mujeres 2008 otorgado por la Consejería de Agricultura y Pesca de Andalucía, Premio a la Mejor Empresa Alimentaria Española 2006 en la modalidad La Mujer en el Mundo Empresarial otorgado por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación y Premio Meridiana 1999 otorgado por el Instituto Andaluz de la Mujer.
- **MARÍA DOLORES (LOLA) SANJUÁN JURADO**
Estudió Derecho, especialidad Derecho Público y Ciencias Políticas. Experta en Comunicación Política y Social por la UNIA. Experta en comunicación, género y en gestión empresarial desde la Economía Social. Gerenta de CKL Comunicaciones S. Coop. And desde 2005. Presidenta de la Asociación de Mujeres Empresarias Cooperativistas de Andalucía, AMECOOP desde 2009. Tesorera de la Federación Andaluza de Empresas de Cooperativas de Trabajo, FAECTA. Secretaria General de la Federación de Empresarias de la Economía Social, FEMPES. Vicepresidenta de CEPES Andalucía.
- **NIEVES FERNÁNDEZ**
Vicepresidenta de El Yate S. Coop. And., empresa vinculada al sector sociosanitario. Está ligada al cooperativismo desde 1985.
- **SUSANA DÍAZ PACHECO**
Licenciada en Derecho por la Universidad de Sevilla y curso en Alta Dirección de Instituciones Sociales por la Fundación San Telmo. Actual presidenta de la Junta de Andalucía y secretaria general de la Federación Andaluza del PSOE. Entre el 7 de mayo de 2012 y el 7 de septiembre de 2013 fue Consejera de Presidencia e Igualdad de la Junta de Andalucía. Anteriormente fue senadora por designación autonómica y secretaria de organización del PSOE-A.
- **TERESA PÁEZ MORENO**
Socia fundadora de la cooperativa de enseñanza Ágora (Colegio Albariza). Socia fundadora de la Asociación de Mujeres Empresarias Cooperativistas de Andalucía, AMECOOP y Presidenta de la Federación de Mujeres Empresarias de Economía Social de Andalucía, FEMPES (2009-2013). Ha sido galardonada con el Premio Arco Iris del Cooperativismo en la modalidad de Mejor Labor de Fomento del Cooperativismo Andaluz y el Premio Clara Campoamor.

6.7 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

El diagnóstico y monitoreo de las empresarias líderes de cooperativas de trabajo andaluzas pone de relieve, en primer lugar, que **NO EXISTE UN PERFIL ÚNICO Y DEFINIDO** de mujer que guarde las características para conseguir el éxito.

Las empresarias muestran una gran variedad de tipologías, si bien se observan rasgos comunes. En lo que todas **COINCIDEN ES EN SU ESCALA DE VALORES Y PRINCIPIOS**, que coinciden con los principios cooperativos de democracia, igualdad, participación o solidaridad, y en un modelo de cultura organizacional empresarial basada en el liderazgo compartido.

Y es que las emprendedoras eligen la fórmula cooperativa cuando crean sus empresas y el ámbito cooperativo arroja los **MAYORES ÍNDICES DE IGUALDAD** dentro del mundo empresarial andaluz porque el principio de igualdad de oportunidades se está interiorizando de manera real y efectiva, no sólo estéticamente, en los hombres y mujeres cooperativistas de Andalucía.

Las cooperativas de trabajo lideradas por mujeres también revelan diferencias sustanciales. Destaca la coincidencia en tres cuestiones: **GENERAN EMPLEO FEMENINO** en una proporción porcentual muy alta respecto su tamaño, la mayoría desarrolla su actividad en el **SECTOR SERVICIOS** y son empresas que se suelen encuadrar en **SECTORES FEMINIZADOS**.

Las empresarias líderes **RECHAZAN LOS MODELOS TRADICIONALES DE LIDERAZGO, AUTORIDAD Y PODER**, y han desarrollado su propio modelo de cultura organizacional empresarial basada en proyectos cooperativos conjuntos, **EL LIDERAZGO COMPARTIDO**, la autoridad como capacidad de influencia, la gestión empática y flexible de equipos de trabajo, la innovación y la creatividad constantes, la gestión eficaz del tiempo, la toma de decisiones en los espacios formales, y la perseverancia, el tesón, la entrega y la dedicación. Pero sobre todo, construyen sus proyectos empresariales sobre la **TRANSMISIÓN DE ILUSIÓN, ENTUSIASMO Y MOTIVACIÓN, Y SOBRE UNA ENORME CAPACIDAD DE TRABAJO**.

El esfuerzo realizado es titánico por las **DIFICULTADES Y BARRERAS**, visibles e invisibles, que afrontan por el hecho de ser mujeres, más allá de las corrientes para cualquier persona que inicia o desarrolla una actividad empresarial. Se enfrentan a la ausencia de acceso a la financiación, a la falta de corresponsabilidad social, a la difícil compatibilidad entre los ámbitos profesional, personal y familiar, y a los tradicionales mandatos de género

que socializan a las personas a través de estereotipos sociales y penalizan a las mujeres en el ámbito de lo público.

Pero las empresarias son esencialmente **POSITIVAS AÚN ANTE LAS DIFICULTADES**, mantienen la **CONFIANZA EN SUS PROYECTOS** y transmiten seguridad y empoderamiento personal y grupal, incluso cuando dudan por su eterno afán de superación o por la presión social del entorno.

SE CONCENTRAN EN LAS NUMEROSAS VENTAJAS QUE ENCUENTRAN EN LIDERAR UNA COOPERATIVA DE TRABAJO: desarrollar proyectos basados en los valores y principios cooperativos que coinciden con los propios valores personales; compartir los riesgos y los éxitos; contar con el apoyo del equipo que conforma la empresa; tener autonomía y libertad para decidir; poder desarrollar un modelo de liderazgo compartido y de gestión empresarial horizontal, alejado de los tradicionales y que permite la coherencia empresarial y personal; poder compatibilizar la carrera profesional con la vida personal y familiar; tener un entorno familiar corresponsable y que apoya a la mujer en sus aspiraciones profesionales y empresariales; hacer crecer empresas sostenibles e igualitarias que generan riqueza y empleo; o contribuir a la felicidad de las personas.

Las mujeres dan **IMPORTANCIA A LA FORMACIÓN PROFESIONAL Y A LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL**. Las empresarias más jóvenes están más formadas cuando empiezan en conocimientos académicos y en competencias. Las mayores, muchas de ellas, se fueron formando por exigencia de la progresión de su carrera profesional. El foco se sitúa actualmente en ampliar la capacitación emprendedora y empresarial de las mujeres, incidiendo las habilidades directivas y de gestión, y en aumentar la autoestima y el empoderamiento personal y colectivo que reviertan los mandatos de género en la socialización de las mujeres. La **MENTORÍA** es una estrategia informal en el mundo cooperativo que es importante fomentar para transmitir los conocimientos de empresarias con experiencia y avanzar en los procesos de mejora a través de las empresarias del presente y del futuro.

Las empresarias, mediante la práctica empresarial y la propia reflexión crítica, tienen diagnosticadas las medidas para mejorar de forma global la situación laboral de las mujeres y apoyar a las empresarias y sus cooperativas, que pasan por la inclusión de la **PERSPECTIVA DE GÉNERO EN TODOS LOS ESPACIOS Y ÁMBITOS DE LA SOCIEDAD**.

La **CREACIÓN DE REDES DE MUJERES EN CARGOS DE REPRESENTATIVIDAD Y RESPONSABILIDAD Y LAS ALIANZAS ENTRE EMPRESARIAS Y CON LOS AGENTES SOCIALES**, está suponiendo la difusión y la visibilidad de las cooperativas de trabajo andaluzas lideradas por mujeres y de las empresarias que son modelos de referencia. Trabajando de forma conjunta por los intereses comunes se ejerce mayor presión en los ámbitos de toma de decisiones y ejercicio del poder, para el logro de los objetivos de igualdad defendidos por las empresarias cooperativistas.

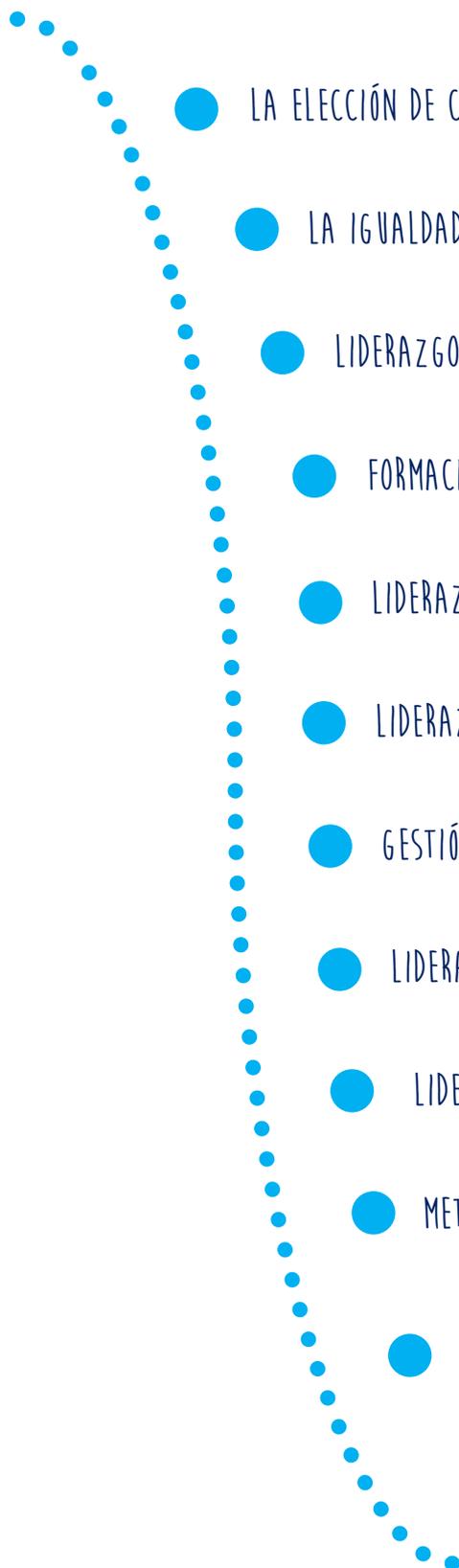
El proceso de la consecución de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito económico **ES UN CAMINO LENTO**. Las empresarias de cooperativas de trabajo andaluzas son conscientes de los avances conseguidos y también del trayecto que queda por recorrer.

Es preciso profundizar en el **RECONOCIMIENTO SOCIAL Y ECONÓMICO** de la aportación de las cooperativas de trabajo lideradas por mujeres en términos de beneficios económicos, fijando empleo y riqueza al territorio e innovando de forma permanente. Y también en el grado de bienestar de las personas, porque una sociedad más feliz es una sociedad más productiva y creativa.

Contar con el **ACOMPañAMIENTO Y EL APOYO DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS, LAS ORGANIZACIONES Y LAS ENTIDADES** que funcionan como grupos de interés, refuerza y amplía la visibilización de empresarias cooperativistas que son un modelo personal y profesional.

Sus experiencias de éxito que se traducen en **BUENAS PRÁCTICAS** extrapolables a itinerarios de referencia, por ser **EFICACES Y BENEFICIOSAS PARA EL BALANCE ECONÓMICO Y SOCIAL**, para la sociedad en su conjunto.

7. ITINERARIOS DE REFERENCIA

- 
- LA ELECCIÓN DE CREAR UNA EMPRESA... COOPERATIVA
 - LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES. EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSABLES
 - LIDERAZGO COMPARTIDO. LIDERAZGO FEMENINO
 - FORMACIÓN EN GÉNERO Y LIDERAZGO
 - LIDERAZGO Y COORDINACIÓN DE EQUIPOS
 - LIDERAZGO Y EJECUCIÓN EFECTIVA DE LOS PROYECTOS
 - GESTIÓN DEL TIEMPO Y DE LA AGENDA. CORRESPONSABILIDAD
 - LIDERAZGO, CAPACIDAD RESOLUTIVA Y TOMA DE DECISIONES
 - LIDERAZGO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS
 - METAS EMPRESARIALES, GESTIÓN DEL ÉXITO Y FELICIDAD
 - CREACIÓN DE REDES Y ALIANZAS.
INTERCOOPERACIÓN Y ASOCIACIONISMO

Las conclusiones extraídas en el análisis previo de la situación profesional de las mujeres cooperativistas andaluzas, con especial atención y exhaustividad a aquellas empresarias con cargos de responsabilidad y con capacidad de liderazgo y las reflexiones obtenidas a través del cuestionario y las entrevistas ha permitido acercarse y conocer la realidad laboral y social de las mujeres líderes cooperativistas de Andalucía.

Como objetivo fundamental del proyecto, a continuación se detalla la hoja de ruta o itinerario de referencia basado en las experiencias y buenas prácticas de las empresarias participantes, incluyendo los elementos que han favorecido la promoción profesional y liderazgo de dichas mujeres en el ámbito del Cooperativismo y por extensión en la economía andaluza. Conceptualiza las etapas esenciales de decisión desde su creación de una cooperativa de trabajo andaluza, de formación en su sentido amplio, de transmisión del conocimiento y las fórmulas de éxito en la gestión del liderazgo y el ejercicio del poder para lograr que las empresas sean humanas y productivas a un mismo tiempo.

● LA ELECCIÓN DE CREAR UNA EMPRESA... COOPERATIVA

Las mujeres, cada vez más, se plantean la posibilidad de crear su propia empresa como algo real y factible. Si bien no es un camino exento de dificultades, el empoderamiento de las mujeres, su iniciativa, la confianza en sí mismas, en su talento y sus capacidades, hace que sea una opción a considerar.

Es un proceso que requiere trabajo, tesón, confianza, perseverancia, aprendizaje y, sobre todo, una idea de negocio sólida en la que creer en las épocas de bonanza pero también en las de intranquilidad, ya que se trata de la base de todo lo que se construya en el marco del proyecto empresarial.

Hacer el recorrido con otras personas con los mismos principios y valores profesionales y personales es la elección de muchas mujeres y por ello la [cooperativa de trabajo](#) es la fórmula empresarial más próxima a la paridad entre mujeres y hombres en el número de personas trabajadoras y personas en cargos de representatividad y responsabilidad.

EL EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL

El emprendimiento de las mujeres, y también el de los hombres, está condicionado por factores económicos y sociales que tienen gran importancia e incidencia en el momento de tomar la decisión de generar autoempleo o crear una empresa.

El grado de autonomía personal, el nivel de aportación para el mantenimiento económico de las familias, la dignidad como trabajadora o las consecuencias económicas, sociales y personales de la actividad empresarial de las mujeres son aspectos relevantes a tener en consideración.

Pero las empresarias destacan como principales argumentos para crear su proyecto:

- Contar con una idea de negocio en la que creen con firmeza y resolución
- Aspirar a dirigir la propia carrera y futuro profesionales, tomando las decisiones
- Ambicionar otro modelo económico de empresa, viable, sostenible y exitosa
- Crear un proyecto empresarial que considera a las personas y genera el bienestar de la plantilla
- Dirigir / coordinar equipos humanos liderando un proyecto común y compartido
- Compatibilizar el éxito profesional y empresarial sin renunciar a los ámbitos personal y familiar
- Fortalecer el tejido empresarial del propio territorio, fijando empleo y riqueza en el entorno social

Además de los elementos empresariales, es preciso reflexionar también sobre la situación inicial de las mujeres cuando se plantean emprender, considerando las barreras existentes en general y para las emprendedoras en concreto:

- Acceso limitado a los recursos económicos
- Miedo a un nuevo escenario ajeno y desconocido
- Entorno empresarial árido

Todos estos aspectos están presentes cuando una emprendedora realiza el análisis previo a la creación de la empresa, siendo la cuestión más importante la elección de fórmula empresarial a elegir.

LA COOPERATIVA DE TRABAJO

La iniciativa de emprender es más fácil si se inicia con prudencia y firmeza, si se avanza en cada paso hacia el crecimiento y si se realiza en compañía de otras personas que creen en el mismo proyecto empresarial.

Y es más estimulante si la empresa, además de fuente de recursos económicos es un modo de vida que aúna el éxito profesional con la realización personal y familiar. La fórmula empresarial que se adecúa a esta escala de valores y principios es la cooperativa de trabajo.

La fórmula empresarial cooperativista ofrece ventajas a las emprendedoras en el inicio del recorrido, siendo las más relevantes:

- Coste reducido: el capital económico inicial requerido es mínimo
- Emprendimiento en equipo: la cooperativa se constituye con tres o más personas y permite afrontar los inevitables obstáculos con mayor facilidad y compartir los éxitos
- Valores y principios cooperativistas: el liderazgo compartido o la igualdad de oportunidades real y efectiva van acordes con la propia coherencia personal

La cooperativa de trabajo propone respuestas que favorecen a las emprendedoras en su decisión de abandonar su zona de confort, decidir crecer y marcarse una meta profesional y personal de éxito.

Es preciso concluir mencionando que las cooperativas de trabajo, precisamente por sus valores y principios cooperativistas, integran la igualdad de oportunidades y saben reconocer la valiosa aportación que supone la perspectiva de las mujeres en todos los ámbitos en términos de mejora de la rentabilidad económica, eficiencia empresarial y bienestar personal de las personas.

Y, desde las administraciones públicas y organizaciones empresariales, se valora más a las mujeres cooperativistas, a sus cooperativas y a sus líderes, subrayando sus logros y sus éxitos y fomentando la reducción de las numerosas barreras que aún existen para ellas en todos los ámbitos.

Este reconocimiento es la razón por la que las cooperativas de trabajo son la fórmula empresarial que lleva más camino recorrido hacia la igualdad real y efectiva.

● LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES. EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSABLES

La incorporación de la igualdad de oportunidades de forma real y efectiva, que forma parte de los valores y principios cooperativos, es un compromiso ineludible para las empresas que quieran desarrollarse como socialmente responsables. La igualdad destaca en la RSE entre otros aspectos frecuentes como el respeto al medio ambiente, la integración de la diversidad, la defensa de los derechos humanos, la promoción de la salud o el desarrollo empresarial sostenible.

Incorporar medidas empresariales que garanticen la igualdad entre mujeres y hombres y promover que sea un principio transversal al conjunto del ámbito empresarial y económico carece de riesgos una vez superado el miedo a las novedades y la innovación que implica su incorporación, supone un beneficio para las empresas y contribuye positivamente al cambio social.

Las mujeres aportan una perspectiva diferente y complementaria en todos los aspectos, que favorece los intereses económicos y humanos a las empresas. En especial, las que ocupan cargos de representatividad y responsabilidad, pueden repercutir positivamente en la cultura de empresa desde el liderazgo femenino y los modelos diferentes de dirección, coordinación y gestión.

Las medidas para la igualdad fomentan además la reducción de las barreras invisibles que a menudo las mujeres encuentran en su trayectoria profesional. En este sentido, es preciso que en la agenda de la empresa se interioricen y asuman mecanismos igualitarios que las empresarias recomiendan por el beneficio que reportan:

1. Eliminar cualquier forma de discriminación en la selección y trato del personal así como el uso sexista del lenguaje y las imágenes.
2. Establecer una cultura organizacional del trabajo en la empresa que sancione ética y legalmente las conductas excluyentes hacia las mujeres, cuestione los modelos masculinos tradicionales de dedicación exclusiva al trabajo y mejore la calidad de vida en la empresa.
3. Tener en consideración real las barreras de género y los enfoques tradicionales que pueden aparecer en el diseño de los cargos de representatividad y responsabilidad y de los puestos de trabajo así como en las políticas institucionales, a menudo por déficit de concienciación y de formación.

4. Incorporar cambios en la movilidad horizontal y vertical tanto de las mujeres como de los hombres.
5. Controlar la equidad y asegurar que mujeres y hombres reciban el mismo sueldo cuando tienen el mismo nivel y ejercen las mismas funciones.
6. Trabajar para conseguir un clima laboral y empresarial que resulte integrador para mujeres y hombres.
7. Contribuir a rebajar la presión y los conflictos derivados de desigualdades entre sexos para así mejorar la motivación y la productividad del personal.
8. Promocionar el ascenso para aquellos cargos y puestos de trabajo que se muestran como trabas y ponen límites para el desarrollo profesional de las mujeres.
9. Garantizar la conciliación de la vida familiar, personal y profesional de mujeres y hombres y fomentar la corresponsabilidad en el ámbito privado.
10. Desarrollar modelos de tiempos flexibles, aprovechar la libertad de las tecnologías de la relación, la información y la comunicación.
11. Desarrollar planes de igualdad, reglamentos internos u otros instrumentos que mejoren la gestión de los recursos humanos de la empresa.
12. Dirigir o coordinar desde el liderazgo compartido y fomentar el desarrollo en capacidades fundamentadas en el trabajo en equipo, la comunicación, la innovación creativa y la capacidad para gestionar las emociones, la empatía y la asertividad.
13. Mejorar el funcionamiento y promover la presencia paritaria de los equipos de trabajo, consiguiendo que la empresa sea más competitiva. Los equipos mixtos se revelan como una buena estrategia para fomentar la creatividad y encontrar nuevas soluciones a viejos problemas.

LIDERAZGO COMPARTIDO. LIDERAZGO FEMENINO

El ejercicio del liderazgo ha correspondido tradicionalmente al ámbito público, que ha sido ajeno a las mujeres. El liderazgo dominante se ha caracterizado por ser masculino, jerárquico, vertical, piramidal y autoritario y ha estado estrechamente vinculado al poder como la capacidad de ejercer control e imponer nuestra voluntad sobre otros.

El escalonado acceso de mujeres a los cargos de liderazgo en el ámbito empresarial ha supuesto que estas, inicialmente, tuvieran que asumir los modelos existentes y adaptarse a lo establecido. Con el aumento progresivo de las mujeres en espacios de toma de decisión y ejercicio del poder, estas han implantado nuevos modelos de liderazgo, el liderazgo compartido o liderazgo femenino, que se está extendiendo como modelo adecuado para aumentar la productividad y eficiencia de las empresas y mejorar la vida de las mujeres y los hombres que trabajan en ellas.

El liderazgo compartido es el modelo elegido unánimemente por las empresarias de cooperativas de trabajo andaluzas participantes, de todas las edades, procedencias y sectores. Lo han utilizado habitualmente al considerarlo el más acorde con sus valores y principios, que son los cooperativistas, y con su perspectiva desde su socialización como mujeres, equilibrando los intereses económicos y humanos de sus cooperativas.

El liderazgo compartido se caracteriza por:

- Trabajo cooperativo
- Éxito compartido por todo el equipo
- Combinación del trabajo racional con el intuitivo
- Colaboración en lugar de competición

Sin embargo, todavía hay mujeres que rechazan asumir su papel de líder, en cuanto que lo asocian al liderazgo tradicional y al ejercicio del poder como dominación. Es preciso continuar interiorizando la existencia de alternativas válidas, corroboradas por empresarias cooperativistas de éxito. Son los modelos de liderazgo compartido y de conceptualización del poder como sistema de autoridad e influencia.

Intercambiar conocimientos, pensamientos y experiencias vividas sobre el modelo de liderazgo compartido permite a las mujeres cooperativistas reflexionar sobre su significado e identificar que ese modelo diferenciado les es común aunque hayan llegado a él por caminos diversos e independientes. Y también comprobar su incidencia positiva en las cooperativas que dirigen y consolidarlo por su eficacia empresarial y humana.

Para acceder al liderazgo desde el empoderamiento, es decir con el poder y el reconocimiento necesarios, se propone seguir las recomendaciones incluidas en el estudio “Jó, directiva. Estrategias de liderazgo para mujeres directivas” (Escapa Garrachón, Martínez Ten, 2010), que además alienta a “desterrar la culpa y adquirir ciertas dosis de confianza en una misma”:

- Concederse todo el tiempo que haga falta: si se parte de una educación en el no-poder, alcanzarlo no es tan sólo una cuestión de voluntad sino de irse aproximando, respetando el propio ritmo, tomando conciencia de las habilidades, de las capacidades, y perdiendo los miedos.
- Es positivo recordar que la dirección comporta tanta carga de trabajo como la que existe en otros puestos de menor responsabilidad, pero que desde la dirección, es posible tomar decisiones, influir de forma eficaz en la organización y cambiar la realidad.
- Es necesario ir con cuidado con el sentimiento de responsabilidad: se debe ser responsable, pero esta responsabilidad no puede llegar a paralizar hasta el punto de que se renuncie a asumir la dirección por miedo a no ser perfecta. El sentido de la responsabilidad debe ser compatible con cierta dosis de ambición y de seguridad en una misma y de aceptación de los errores.
- La posición de liderazgo no debe alejarse de la cotidianidad. El poder no puede hacer que se pierdan las experiencias vitales que enriquecen y mejoran la persona.
- Incluirse a una misma en la agenda como un valor fundamental: Es imprescindible respetar un espacio propio que sin duda ayuda a encontrar el equilibrio.
- Usar la intuición: la meritocracia no siempre funciona. Es importante saber aprovechar las ocasiones y no culpabilizarse si algo no ha salido bien.
- Continuar formándose: Ser una ejecutiva, una buena líder, requiere un entrenamiento en técnicas precisas con el objetivo de mejorar las propias habilidades y resolver situaciones complejas.
- Atribuirse valor: ésta es una de las claves más valiosas para el liderazgo de las mujeres. Valorarse a sí misma es atribuirse autoridad moral para ejercer el liderazgo en los puestos de responsabilidad.

- Ser flexible: A menudo esta es una cualidad poco apreciada, pero muy valiosa. La flexibilidad permite resolver los diversos problemas que se presentan cada día.
- Utilizar los equipos como apoyo: es importante buscar colaboradoras y colaboradores excelentes con los que establecer una relación de confianza; compartir sinergias es imprescindible para conseguir objetivos comunes.

● FORMACIÓN EN GÉNERO Y LIDERAZGO

La formación es la herramienta indispensable para la autonomía y la libertad de las personas en cualquier ámbito de la vida, y especialmente en su desarrollo profesional y empresarial. Y esa formación con finalidad de crecimiento personal, no tendría ningún significado sin la búsqueda de la equidad y la justicia social; no sería tal si no incorporase la perspectiva de género y el trabajo para conseguir la igualdad de todas las personas que se desarrollan y conviven en ella.

Aún un alto porcentaje de hombres y de mujeres en puestos de responsabilidad no tienen conciencia de mantener relaciones profesionales de desigualdad, puesto que esta se encuentra normalizada por la educación recibida y el sistema de interrelación social, de herencia histórica y tradicionalmente patriarcal. La actual sociedad reclama una evolución hacia la igualdad real y efectiva entre mujeres y hombres en el ámbito laboral y económico, y en el resto de áreas de la vida.

La perspectiva de género se va incorporando de manera progresiva y transversal en todas las esferas de la sociedad, incluyendo en el sistema económico. Dirigida a mujeres hasta ahora, los hombres van también incorporando este componente a sus currículos formativos como un valor añadido.

Ello responde tanto a los intereses sociales como a la demanda de las empresas y las medidas que establecen las leyes de igualdad.

Se especifican las áreas formativas más relevantes para un liderazgo de éxito para las empresarias de cooperativas de trabajo:

FORMACIÓN EN PERSPECTIVA DE GÉNERO PARA MUJERES Y HOMBRES

Incluir la perspectiva de género en la formación de las cooperativas implica eliminar obstáculos que limitan la plena participación de las mujeres y garantizar un equipo de trabajo cualificado en igualdad de condiciones independientemente del sexo, lo que hace que se aumente la productividad y la eficiencia de la empresa.

Las mujeres y los hombres se socializan bajo los mandatos de género de la sociedad. Es necesario formarse en perspectiva de género para tener consciencia de las desigualdades, interiorizadas y normalizadas, que viven las mujeres. Y de forma complementaria y con la misma relevancia, se demanda cada vez más que la formación en perspectiva de género sea impartida a hombres en cargos de toma de decisión.

FORMACIÓN EN HABILIDADES DE LIDERAZGO

A las mujeres que incursionan en el ejercicio liderazgo les resulta difícil ser aceptadas socialmente, pues aún se les ve con cierto recelo y se percibe a la empresaria como incapaz de ejercerlo con éxito. Porque liderar ha sido tradicionalmente un asunto de los hombres.

La formación en liderazgo es necesaria para que las empresarias cooperativistas valoren sus capacidades y potencialidades, pierdan el temor al fracaso, dirijan con éxito sus proyectos empresariales y participen en primer plano en los espacios donde se toman las decisiones.

Aprender las técnicas específicas orientadas a adquirir habilidades y competencias de liderazgo permite a las empresarias desenvolverse en los espacios del poder y saber reaccionar positivamente ante las situaciones de desigualdad. Por ello, reclamar cursos de formación exclusivamente dirigidos a ellas que muestren la realidad y cómo combatirla facilita que las mujeres tengan las mismas oportunidades que los hombres.

Como se mencionó entre las reflexiones de las empresarias cooperativistas, existen unas características necesarias que una persona puede adquirir para ser líder:

- Actitud de carácter emprendedor e innovador
- Motivación para contagiar de entusiasmo al equipo e ilusión en el proyecto
- Seguridad en el proyecto y confianza en sí misma
- Compromiso y dedicación al proyecto
- Empatía para detectar las necesidades de las personas que forman el equipo de trabajo
- Capacidad de resolución para solventar situaciones difíciles
- Capacidad de trabajo en equipo
- Armonía entre la dirección por objetivos y la gestión de las personas
- Conocimientos relevantes
- Competencia cognitiva
- Competencia social
- Flexibilidad y asertividad

FORMACIÓN EN ESTILOS DE LIDERAZGO: EL LIDERAZGO COMPARTIDO

La incorporación de las mujeres al mundo empresarial consistió en su adaptación y asunción como propio del modelo de liderazgo existente y dominante. Ese ajuste al estilo masculino ha sido condición básica para acceder a los ámbitos político, económico y empresarial y el único camino posible a recorrer en soledad y con poder vicario.

El aumento de mujeres trabajadoras, empresarias y en cargos directivos está permitiendo a las mujeres aportar sus propios estilos de liderazgo, diferenciados y distantes de los que les resultan ajenos.

Formarse en habilidades de liderazgo compartido como una manera diferente de abordar la gestión empresarial que les resulta más próxima, así como en los conceptos de liderazgo y poder tradicionales, logra que las empresarias dejen de reaccionar negativamente, por educación y por principios, ante la posibilidad de ejercer el liderazgo y el poder.

Además, al llegar a los espacios de toma de decisiones de forma grupal en vez de forma esporádica e individual, favorece que sus estilos de liderazgo y sus perspectivas diferentes sean tenidas en cuenta.

Es preciso añadir que la formación en liderazgos compartidos es necesaria para los hombres en orden a su adaptación a las nuevas estructuras organizacionales.

FORMACIÓN PARA EL EMPODERAMIENTO Y LA IMPORTANCIA DE LA MENTORÍA

Las mujeres han recibido tradicionalmente los mensajes educativos y sociales encaminados a su rol social orientado al “ser-para-los-otros” y supeditado al ámbito de lo privado, anteponiendo los intereses de los demás a los propios y penalizando a aquellas mujeres que se saltaban los mandatos de género establecidos.

Las empresarias de éxito son aquellas que se sienten empoderadas personal, profesional y socialmente, y rechazan que los mandatos de género operen negativamente en su trayectoria profesional y en el éxito de su proyecto empresarial.

Las mujeres de cooperativas de trabajo en Andalucía, y las empresarias que lideran sus proyectos, están aportando nuevas e innovadoras fórmulas de consolidación del tejido empresarial andaluz desde hace tres décadas. Es preciso aprovechar los conocimientos, habilidades, experiencias, estrategias de saber hacer que les han

funcionado y que les han reportado el éxito en sus negocios para transmitirlos a otras mujeres que están empezando.

Realizar actuaciones formativas de empoderamiento, programas de formación de dirección y programas de mentorización con empresarias y profesionales experimentadas, supone que las mujeres interioricen la perspectiva de género, que se haga visible la situación actual de las empresarias y que se origine una genealogía empresarial de las cooperativistas.

Contar con empresarias de referencia supone que cada generación de emprendedoras no tenga que empezar de cero, sin modelos a seguir, como ha venido ocurriendo hasta ahora, sino que aproveche las experiencias y vivencias de las empresarias cooperativistas y continúen la evolución.

LIDERAZGO Y COORDINACIÓN DE EQUIPOS

La gestión de equipos es un elemento esencial en las empresas y más aún en las cooperativas de trabajo por su fórmula empresarial característica, que conjuga los intereses económicos con el bienestar de las personas que componen la plantilla, ya que coinciden en un alto porcentaje las personas socias, propietarias de la empresa, con las trabajadoras.

La configuración de los equipos humanos que conforman las cooperativas de trabajo permite que sean empresas flexibles, adaptables, rápidas en sus decisiones e innovadoras en sus propuestas para hacer frente a situaciones variables en el mercado. Ello siempre ha requerido de personas que las lideren, sabiendo utilizar su potencial humano mediante cualidades sociales como la capacidad de motivar, las habilidades comunicativas de escuchar e ilusionar a un tiempo, la visión estratégica de los proyectos, o la gestión de los conflictos.

Esta manera de orientar el trabajo en equipo responde a un estilo de liderazgo compartido, horizontal y cooperativo, con el que las mujeres se pueden identificar con facilidad como consecuencia, en parte, de haber sido socializadas diferencialmente. En esta forma de liderazgo, la orientación del trabajo a realizar está destinada a impulsar y motivar a cada persona trabajadora y facilitar su autonomía mediante la delegación y la supervisión como apoyo. A menudo las empresarias de las cooperativas de trabajo mencionan esta función como “coordinar” y no “dirigir”.

El **TRABAJO EN EQUIPO COORDINADO DESDE EL LIDERAZGO COMPARTIDO** consigue:

- Motivación: aumenta el sentimiento de pertenencia al potenciar la participación, la comunicación y el intercambio de las personas implicadas en el proyecto
- Sinergias: contar con informaciones y conocimientos multiplica las posibilidades
- Visión poliédrica: las aportaciones diversas permiten reaccionar ante situaciones diferentes
- Coordinación: fomenta la eficacia mediante la suma de las partes intervinientes
- Decisiones consensuadas: colaborar en la toma de decisiones implica la aceptación de las resultantes

La participación y la confianza son las claves de la estructura organizativa horizontal que define a las cooperativas de trabajo, dado que las personas son parte de la organización. Con ello se logra la implicación de los equipos en la elaboración de propuestas de mejora para la empresa y para los proyectos en que trabajan de forma concreta, y también en los procesos innovadores y de cambios del mercado.

El funcionamiento adecuado de los equipos supone fomentar la conciencia de grupo mediante la empatía, escuchando a las personas, creando el clima idóneo, generando ambientes agradables y de interrelación cooperativa, transmitiendo seguridad, fortaleza y optimismo, haciendo crecer al equipo, elevando la autoestima de grupo a la vez resaltando aportaciones y posibilidades de cada persona integrante en él, pero sobre todo dar ejemplo mostrando gran dedicación y compromiso de trabajo.

Entre las actuaciones que las empresarias han expresado como relevantes para **FAVORECER EL TRABAJO EN EQUIPO**, se destacan:

- Demostrar visiblemente una gran capacidad de trabajo y entrega a los proyectos
- Generar mecanismos de confianza con el equipo y seguridad en los proyectos
- Imbuir de entusiasmo e ilusión al equipo, promoviendo una visión positiva
- Tener respuesta ante las dificultades y saber gestionar los conflictos.
- Promover la participación y el compromiso de las personas en los proyectos
- Fomentar la aportación de sugerencias, propuestas e ideas enriquecedoras
- Empoderar a las personas de equipo, grupal e individualmente, reconociendo sus aportaciones
- Mantener un entorno empático, basado en la sensibilidad y saber escuchar, favoreciendo la confianza, la comunicación y las relaciones interpersonales
- Transmitir que los éxitos son compartidos por todas las personas del equipo

● LIDERAZGO Y EJECUCIÓN EFECTIVA DE LOS PROYECTOS

La eficaz coordinación de los trabajos es uno de los rasgos fundamentales para el éxito de un proyecto. Implica la participación de todo el equipo de trabajo, que se realiza a través de reuniones y grupos de trabajo, en las que se interactúa horizontalmente y fluyen las aportaciones, en un sistema de influencia mutua, dinámica y directa.

La ejecución de los proyectos de manera efectiva a través de la coordinación participativa, influye en las cuestiones relativas al desarrollo del proyecto tanto en su contenido, objetivos y resultados, como en la comunicación, la resolución de problemas surgidos o las decisiones a tomar. Lograr la participación activa, cohesionada y funcional y garantizar el éxito requieren una visión estratégica del proyecto por la persona que ejerce la coordinación desde el liderazgo compartido, así como la clara transmisión de los objetivos previstos en la planificación del trabajo.

Las recomendaciones para la ejecución de un proyecto de forma más efectiva son:

- Exponer de una forma clara a las personas que forman el equipo de trabajo las expectativas, intereses y necesidades que se pretenden conseguir con la realización del proyecto. adaptada a las personas.
- Mostrar empatía y desarrollar la capacidad de escuchar, dos componentes esenciales para la motivación y la comunicación.
- Transparencia: Implica claridad y precisión, así como informar tanto de las noticias positivas como de las negativas, con el fin de que no se propaguen rumores innecesarios.
- Objetividad: Es importante que la información se refiera a hechos y aspectos concretos, y que sea completa y continuada en el tiempo.
- Concreción: Es necesario tener claro el mensaje que se quiere transmitir y que sea concreto. Cuanto más directo sea el mensaje menos equívoco puede tener.

A estas es preciso añadir otras que las empresarias también citan como relevantes:

- Profesionalidad: demostrar conocimiento, implicación y seriedad en el trabajo
- Empoderamiento: la confianza en sí misma se transmite como fuerza al proyecto
- Innovación: contribuir con permanente esfuerzo y revisión de los procesos y los equipos para la aportación de novedades a los proyectos y a la empresa

La repercusión de una buena planificación y ejecución eficaz de los proyectos desemboca en resultados económicos y en el prestigio de la empresa, pero sobre todo tiene un efecto positivo en el equipo y refuerza a la cooperativa en su conjunto.

GESTIÓN DEL TIEMPO Y DE LA AGENDA. CORRESPONSABILIDAD

Las mujeres han ido ocupando espacios del ámbito público, como ocurre con las empresarias en la esfera económica y social, sin que los hombres se hayan incorporado al mundo de lo privado en el mismo grado. Supone que las mujeres que deciden labrarse una carrera profesional y/o desarrollar su trayectoria empresarial realizan enormes esfuerzos para compaginar los diferentes espacios de forma equilibrada, con altos niveles de exigencia y demostración de presencia en todos ellos.

Esta situación, que resulta una barrera en la realización profesional y personal de las mujeres, se ha estudiado en profundidad. El intento de las mujeres de compatibilizar de manera equilibrada todos las áreas ha sido teorizado a través de conceptos conocidos como “superwoman”, “doble jornada”, “triple jornada”, etc. La gestión del tiempo, por tanto, es una cuestión muy relevante para las mujeres y para las empresarias en concreto.

Existe un compromiso normativo recogido en las Leyes de Igualdad y el reconocimiento de la conciliación como derecho laboral de primer orden. Desde hace unos años, se está avanzando en que el mercado laboral y la sociedad se impliquen como responsables en la manera que los horarios de trabajo sean más flexibles y equilibrados y que se ofrezcan servicios adaptados a las necesidades. Este proceso supone el paso conceptual de la conciliación, que socialmente se asumió como relativa a las mujeres, a la corresponsabilidad, que implica también a los hombres y a los actores sociales.

La igualdad real y efectiva continúa siendo un reto que requiere el imprescindible cambio estructural y cultural, también en las empresas y entidades del ámbito económico, que elimine los estereotipos, las barreras no visibles, las costumbres y los miedos. Es un proceso lento que las mujeres han comenzado de manera formal, en los ámbitos de poder, e informal en el ámbito laboral, tejiendo redes de ayuda mutua entre mujeres y buscando la implicación de los hombres.

Las cooperativas de trabajo, sobre todo las dirigidas por mujeres, por sus principios y valores y por su concepción empresarial diferenciada y con una estructura organizacional más humana, entienden la gestión del tiempo desde la solidaridad, la práctica y la empatía, como un elemento facilitador de la compatibilidad de la vida profesional, personal y familiar del equipo, tanto mujeres como hombres, y a la vez como una ventaja competitiva para la empresa porque las personas felices y equilibradas son más creativas, proactivas y productivas.

En las cooperativas lideradas por mujeres, la flexibilidad horaria es una medida de conciliación generalizada para favorecer la vida profesional y personal de mujeres y hombres de la plantilla y también de las empresarias. Se exponen las medias y soluciones para gestionar el tiempo más habituales:

- Jornada de trabajo adaptada para flexibilizar la presencia de cada persona en el centro de trabajo, primando el trabajo por objetivos y no por horarios.
- Flexibilidad horaria: jornada intensiva, continua, días de asuntos personales, permisos, descanso compensatorio, excedencias etc. Destacan la reducción de jornada y permisos de maternidad y paternidad.
- Flexibilidad espacial semipresencial y/o teletrabajo, con especial incidencia del uso de las tecnologías de la relación, la información y la comunicación.
- Servicios de guardería, en los casos que sea posible, o facilidades para que la persona trabajadora se organice de forma satisfactoria también para la empresa.
- Ayudas económicas de apoyo a la familia de las personas para evitar que suponga una penalización para el desarrollo de la plantilla en el ámbito profesional.

Establecer acuerdos entre las partes para encontrar la organización del tiempo más adecuada contribuye a que la gestión del tiempo aporte un beneficio mutuo y común.

Las medidas de conciliación suponen un compromiso socialmente responsable de la empresa que se completa en la esfera de lo personal con entornos corresponsables. Las empresarias identifican la corresponsabilidad de la pareja y el apoyo familiar en lo privado como la facilidad principal que han encontrado para poder desempeñar sus cargos representatividad y responsabilidad, para ejercer de liderazgo y participar en los espacios de toma de decisiones.

La implicación de todas las personas y actores sociales en el reconocimiento de los derechos de las mujeres es esencial porque éstas benefician al conjunto de la sociedad. Y las empresarias son conscientes del talento y la capacidad productiva de las mujeres, que se potencia en un entorno corresponsable y equitativo en el que mujeres y hombres se desarrollan profesionalmente en igualdad de oportunidades y condiciones.

Las cooperativas participantes en el estudio son un claro ejemplo de buenas prácticas en la organización del tiempo de trabajo facilitando la igualdad y la conciliación. La gestión inteligente del tiempo les ha hecho tener resultados positivos en relación con la fidelización de la clientela, mejora del ambiente laboral, menor absentismo, aumento de la motivación y la creatividad con nuevas propuestas de trabajo y mayor grado de **FELICIDAD EN LAS PERSONAS** que conforman la cooperativa de trabajo.

● LIDERAZGO, CAPACIDAD RESOLUTIVA Y TOMA DE DECISIONES

Es reciente, en términos relativos, el hecho de que las mujeres tengan capacidad de decidir sobre lo que les atañe en relación a su yo personal, en tanto que ciudadanas y en relación a su incorporación al ámbito laboral y empresarial y a los espacios públicos en general.

Y es que han estado tradicionalmente vinculadas al ámbito familiar y de lo privado, mientras los hombres, como proveedores de la familia, se ocupaban del ámbito de lo público y tomaban las decisiones sobre lo relevante.

Es preciso tenerlo en cuenta desde la perspectiva de género para resolver con eficacia los problemas más destacados que se detectan en el proceso de asunción del liderazgo y el ejercicio del poder en la toma de decisiones, tanto en el seno de la propia empresa como en las esferas del poder tradicionalmente masculinos.

Para la toma de decisiones, la persona que lidera debe contar con capacidad resolutive y desempeñar de forma complementaria las funciones de definición de los problemas, resolución eficaz de los mismos y utilización de estrategias, muchas innovadoras, para lograr alcanzar los propósitos empresariales.

Para un liderazgo eficaz en la empresa, la capacidad resolutive se ejerce desde:

- La coherencia con las propias decisiones y la flexibilidad ante las propuestas del equipo que interviene en estas decisiones.
- La prudencia, el empoderamiento desde la reflexión y la visión estratégica, la seguridad en las propias decisiones y la transmisión de confianza mediante la autoridad profesional y ética.
- El respeto a la diversidad y el reconocimiento de todas las personas que componen el equipo.
- La capacidad de adaptación al cambio, el conocimiento de los condicionantes del entorno y la actitud creativa e innovadora.

De forma complementaria, las mujeres cuentan con su intuición, desarrollada en los tradicionales espacios del ámbito privado y de las relaciones personales al aplicar la capacidad de relación con otras personas, de escucha y de interpretación del lenguaje verbal y no verbal para solucionar muy diferentes situaciones. Esa intuición continúa siendo un recurso que han incorporado y utilizan en el ámbito profesional y como empresarias, que les permite buscar el equilibrio o aportar una mayor estabilidad en su entorno.

Las empresarias determinan también otras actitudes, aptitudes, habilidades y capacidades, como la visión estratégica, la fortaleza, la formación, la capacidad, la creatividad o la experiencia, que influyen de una manera positiva en la resolución de conflictos o situaciones complejas a los que se enfrentan.

Las mujeres están accediendo cada vez más, y en mayor porcentaje en las cooperativas de trabajo, a los espacios de toma de decisiones y ejercicio del poder, en los que se llega a acuerdos que repercuten en todos los órdenes de la vida, incluyendo a las mujeres.

Es preciso estar presentes, para hacer visibles a las empresarias y para contribuir con una perspectiva diferente y enriquecedora. Las mujeres aportan empatía, visión estratégica y eficaz, actuación práctica por objetivos concretos y asumibles en el marco del objetivo final, perspectiva desde lo grupal, un sentido multilateral y amplio de los problemas, así como innovación en las propuestas a decidir.

La resiliencia es una característica de las mujeres, por su trayectoria vital secular, que es utilizada igualmente en los espacios de decisión. Seguir haciendo valer las capacidades y habilidades personales y profesionales de las empresarias, saber apreciar sus aportaciones desde otras perspectivas como valor añadido a lo común, y el creciente número de mujeres en cargos de representatividad, son actuaciones que favorecen que las mujeres dejen de ejercer el poder vicario y sean parte de la toma de decisiones para un mundo mejor.

LIDERAZGO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Los conflictos forman parte de lo cotidiano en los espacios laborales, pues la existencia de posiciones diferentes entre las personas ante una misma cuestión es un hecho habitual. La capacidad de solventar conflictos es un rasgo fundamental que debe tener una persona líder.

LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Son frecuentes los conflictos por ambición de poder, ausencia de comunicación, falta de satisfacción con el estilo de liderazgo, modificaciones organizacionales en la empresa, cambios en la estructura social y pérdida de confianza en las personas.

Para resolver los conflictos es necesario identificar el problema y definirlo con exactitud, escuchar a todas las partes implicadas, elaborar un mapa del conflicto, indagar en posibles soluciones al conflicto, determinar con interés alternativas diversas dirigidas a su resolución, buscar el consenso y aplicar la alternativa seleccionada.

Amelia Valcárcel resume las claves al exponer que, en una situación conflictiva, es preciso hablar claro y pausadamente; explicar los puntos de diferencia enumerándolos, cerrar el asunto con amabilidad y manifestar que ya se ha tomado una posición y que difícilmente se va a cambiar.

Cada persona se configura a través de valores, principios, creencias, experiencias y expectativas, que se manifiestan a través de las actitudes con que se enfrentan los conflictos, donde confluye la razón y la emoción. Así, en numerosas ocasiones, la perspectiva adoptada ante estos permite que los conflictos se transformen en oportunidad de cambio.

LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE GÉNERO

Es importante comprender que muchos de los conflictos con los que se enfrentan las mujeres empresarias, y las cooperativistas en particular, son barreras que discriminan al conjunto de las mujeres y por lo tanto, son sexistas.

Las mujeres, en muchas ocasiones, deben emplear una gran cantidad de energía para para conquistar un espacio en el ámbito empresarial, y en todos. En ocasiones, es tanta que desestiman la posibilidad, perdiendo el interés en luchar por lograr el liderazgo. Son los denominados conflictos de género.

La actitud adoptada por las empresarias tiende a la no confrontación agresiva, a la elaboración de otras estrategias o alternativas, y a la alianza con personas que les son proclives. Es preciso saber reaccionar en relaciones de poder en situaciones de desigualdad y de igualdad de una manera asertiva, que sea propia a sus intereses y le permita resolver con éxito situaciones de discriminación en todas las esferas de la vida.

La asertividad es la actitud por la cual las mujeres defienden los propios derechos al mismo tiempo que respetan los de los demás. Se plantea en positivo y equidista de la actitud pasiva y de la agresividad.

La utilización de las conductas asertivas en los cargos de representatividad y responsabilidad convierte a las mujeres buenas líderes. Adquieren confianza en sí mismas, se empoderan, y son respetadas por las otras personas por su coherencia.

Para ejercer la asertividad, se recomienda:

- Explorar los sentimientos que pueden provocar determinadas respuestas y neutralizarlos.
- Repasar mentalmente la situación donde la actitud no ha sido asertiva, buscando una alternativa, es un aprendizaje en positivo.
- Es necesario tener claro qué se quiere expresar, fijar el momento o el lugar más oportuno para tratar el problema, descubrir la situación de conflicto que se quiere cambiar y ensayar la conducta asertiva varias veces antes de llevarla a cabo.

En definitiva, el comportamiento asertivo permite a las mujeres autoafirmarse, desarrollar su trabajo desde la igualdad y la confianza, y desarrollar un liderazgo compartido de forma exitosa, siendo un gran aliado de las empresarias, las líderes y las mujeres en el ámbito de la dirección y la toma de decisiones.

Cabe destacar el bajo número de conflictos de género que se detectan en las cooperativas de trabajo lideradas por mujeres, como consecuencia de la disminución de las dificultades discriminatorias existentes y de la normalización empresarial de mujeres en cargos de representatividad y responsabilidad.

Queda, sin embargo, un largo camino hacia la igualdad real y efectiva y la superación de las barreras invisibles en los ámbitos mixtos y en los espacios de interrelación, toma de decisiones y ejercicio del poder.

● METAS EMPRESARIALES, GESTIÓN DEL ÉXITO Y FELICIDAD

Las empresarias de cooperativas de trabajo andaluzas muestran una vinculación estrecha, a través de sus reflexiones y experiencias, entre su trayectoria profesional y sus objetivos personales que se encuadran en los valores y principios cooperativos.

Las decisiones que se toman a lo largo de vida se determinan, en gran medida, en términos de oportunidad y tienen en consideración las expectativas empresariales, la capacidad profesional, las circunstancias personales o la etapa en la que la persona se halla. Pero sobre todo, se asientan en elementos como la confianza, la iniciativa, el emprendimiento, la determinación, la innovación o el equilibrio.

Las metas en las cooperativas de trabajo lideradas por mujeres se encuentran definidas y establecidas, generalmente basadas en la prudencia y en el crecimiento progresivo, pero también se consideran objetivos empresariales a cumplir que las personas que integran la empresa trabajen con ilusión, entrega y creatividad y en el convencimiento de que se pueden lograr los objetivos finales propuestos, medidos en

resultados económicos positivos y grado de felicidad de las personas que conforman la cooperativa.

El éxito se reconoce en la consecución de:

- Los objetivos empresariales, que incluyen el beneficio económico y el bienestar del grupo humano que conforma la plantilla de la cooperativa
- Los principios y valores que favorecen la igualdad, la democracia y la participación activa en la empresa y que concuerdan con los principios cooperativos
- Las expectativas personales que se circunscriben a la propia coherencia vital
- La creación de mejores condiciones económicas y sociales en el entorno y de forma sostenible, generando empleo y fijando riqueza al territorio (intervención “global”)
- El reconocimiento de los logros alcanzados en el ámbito económico y social en que se desarrolla la trayectoria empresarial de la cooperativa

Así el éxito va más allá de un salario satisfactorio o una posición social destacada. Implica también disfrutar con el trabajo, considerarse realizada, tener sensación de bienestar, es decir equilibrio personal y profesional, e incluso de felicidad.

Para llegar a esta convicción, las empresarias cooperativistas han realizado un proceso personal, muchas veces sin más que sus propias creencias vitales, su intuición y su capacidad crítica, inquieta e innovadora. Han elaborado su propia conceptualización de los objetivos empresariales y del éxito, y han recurrido a su propia capacidad de reflexión sobre la manera de conseguirlo. Dichos procesos personales han sido estudiados, encontrando las pautas y elementos comunes, de manera que se establece una normalización de las estrategias utilizadas. Este proceso se describe como:

- Definir el significado del éxito para una misma. Definir las metas de acuerdo con las expectativas, posibilidades y el conocimiento de las propias capacidades es un ejercicio que hace falta realizar desde la autonomía.
- Pensar en definiciones alternativas de éxito. Es importante preguntarse cuál es el siguiente paso que se quiere dar, qué posibilidades hay y qué puede reportar la nueva situación.
- Practicar el pensamiento positivo. Las personas optimistas adoptan actitudes más esperanzadoras y perseveran en situaciones difíciles con más esfuerzo y seguridad.
- Rechazar el miedo al fracaso. Para conseguir el éxito, es necesario hacer frente a los riesgos. El fracaso y el rechazo siempre son posibles, es un riesgo más que se debe asumir. Centrarse en los hechos y no en los sentimientos ayuda a diseñar estrategias de mejora y adaptación a las situaciones que se encuentran en el camino hacia el éxito.

Las mujeres están sometidas a una enorme presión social, que penaliza sus equivocaciones y también sus logros, lo que genera miedos y tendencia a retrotraerse. Según Alicia Kaufmann (2008), cuando una mujer comete un error, todas las miradas se centran en ella y después se traslada a todo el grupo de mujeres; no es tanto el miedo al éxito, sino el miedo a la visibilidad, a tener que pedir perdón por tener éxito. Es preciso desarrollar habilidades y competencias para enfrentar esta situación, no perder de vista las propias metas y generar redes y alianzas para modificar los prejuicios.

Las habilidades para el desarrollo profesional se adquieren principalmente con la experiencia. Para reforzar las propias capacidades es necesario reconocerlas en acción, desde la experiencia, desde los riesgos que se han asumido y desde las mejoras profesionales que se ha comprobado que se pueden conseguir. Las competencias para el desarrollo profesional se adquieren. Por eso hace falta seguir formándose y logrando experiencia (saber y saber hacer).

En definitiva, nadie empieza desde arriba, todo lo que se aprende puede ser trasladado a situaciones nuevas, es preciso invertir tiempo, esfuerzo y trabajo. Las cooperativas de trabajo ofrecen a las mujeres la fórmula empresarial que fomenta la innovación y la creación, que carece de límites en su desarrollo, que permite crear nuevos modelos y crear las circunstancias para la felicidad al conjugar las propias expectativas profesionales y personal.

CREACIÓN DE REDES Y ALIANZAS. INTERCOOPERACIÓN Y ASOCIACIONISMO

Las mujeres, por la socialización que reciben, están acostumbradas a mantener las relaciones entre las personas y generar redes de solidaridad y ayuda mutua en circunstancias muy diversas. Han sido tradicionalmente las generadoras de los lazos en los ámbitos familiares y vertebradoras en los entornos sociales informales de convivencia. Su incorporación al mundo laboral y su adaptación al modelo masculino existente han provocado un efecto de mimetismo y de individualismo en los espacios empresariales sin que ello haya supuesto alcanzar cargos de liderazgo o mayores cuotas de poder propio, no vicario.

Las dificultades experimentadas por las mujeres para acceder y participar en las redes de poder y toma de decisiones quedan patentes en los estudios sobre el techo de cristal y las reflexiones sobre el suelo pegajoso: son redes gestionadas en los espacios informales y en horarios no laborales en los que las mujeres no suelen estar.

Esta situación se está abordando por las mujeres en cargos de representatividad y responsabilidad mediante una estrategia propia de creación de redes empresariales y personales para el apoyo mutuo, que están coadyuvando a su empoderamiento personal y grupal y están contribuyendo a hacer visibles económica y socialmente a las mujeres y empresarias.

Tejer estas redes resulta más fácil por el desarrollo experimentado en las tecnologías de la relación, la información y la comunicación, que han favorecido las redes sociales globales, multidisciplinarias y multinacionales. Las empresarias de las cooperativas de trabajo han iniciado este camino, especialmente las más jóvenes, que ya está mostrando resultados positivos de visibilidad e influencia.

La interrelación entre las mujeres está impulsando el conocimiento de sus experiencias, rompiendo su tradicional aislamiento en el ámbito laboral, difundiendo las dificultades generalizadas y las barreras invisibles que enfrentan en su trayectoria profesional y cristalizando en alianzas y estrategias de ayuda mutua, empoderamiento e influencia conjunta por mujeres en cargos de representatividad y responsabilidad de los ámbitos y lugares más diversos.

Saber distinguir la información relevante para los propios objetivos personales, profesionales y empresariales es importante, de forma que los procesos de influencia en el mundo empresarial sean eficaces en el actual mundo global e hiperinformado.

Las redes entre empresarias también continúan tejiéndose también mediante relaciones personales en las que juegan un papel destacado el respeto, la empatía, el lenguaje verbal y no verbal, o la ausencia de prejuicios asociados a los roles de género,.

Las interrelaciones presenciales en eventos empresariales, reuniones, encuentros, etc. generan el reconocimiento de planteamientos y objetivos comunes y refuerzan el liderazgo individual y como grupo de interés.

Las empresarias, con frecuencia, han construido redes informales para intercambiar conocimientos y crear alianzas. Cada vez son más las que también tejen redes formales a través de la cooperación entre empresas y la participación en asociaciones empresariales responsables socialmente y que les prestan su apoyo y sus recursos, como FAECTA y su organización integrada para las estrategias de género, AMECOOP.

Las redes de mujeres del ámbito empresarial son positivas porque:

- Desarrollan intercambio de experiencias, modelos de comunicación y técnicas de formación que empoderan individual y grupalmente a las mujeres, al empresariado femenino y a las cooperativas de trabajo lideradas por mujeres.
- Establecen redes de influencia que transmiten el mensaje a la opinión pública y generan conciencia sobre la importancia de las empresas socialmente responsables en igualdad y la fórmula cooperativista como opción válida por sus valores y principios.
- Hacen propuestas para la inclusión de medidas de conciliación, de promoción y otras propuestas que garanticen la plena incorporación de las mujeres a todos los ámbitos y puestos de trabajo de las empresas.
- Fomentan actuaciones para la incorporación de la igualdad de oportunidades de forma real y efectiva en las empresas y en el ámbito económico, mediante mecanismos que remuevan las barreras que discriminan a las mujeres en el mundo laboral, en el ámbito empresarial y en las esferas de poder económico y político.
- Promueven la visibilidad de las empresarias de éxito que lideran cooperativas de trabajo y de mujeres en cargos de representatividad y responsabilidad, y de su modelo empresarial basado en el liderazgo compartido y una estructura organizacional en el que priman los resultados económicos y el bienestar de las personas que conforman el equipo.
- Difunden modelos empresariales de mujeres de éxito como referentes para las mujeres que quieran desarrollarse profesional y personalmente

En definitiva, las redes de mujeres son un recurso para hacer visibles a las empresarias referentes de las cooperativas de trabajo, para elevar el nivel de autoestima personal y colectiva y para el empoderamiento social y profesional.

La creación de alianzas y el establecimiento de pactos entre las mujeres y con los hombres y los agentes sociales demuestran que son estrategias positivas para progresar en las reivindicaciones de igualdad real y efectiva en los ámbitos laboral, empresarial y económico y beneficiosas para el conjunto de la sociedad.

8. RECOMENDACIONES PARA REFORZAR EL EMPRENDIMIENTO DE EMPRESARIAS EN COOPERATIVAS ANDALUZAS

A lo largo del estudio se han abordado muy diversas cuestiones relacionadas con las empresarias líderes de cooperativas andaluzas que han permitido extraer un itinerario de buenas prácticas orientado a mujeres emprendedoras y empresarias. De forma complementaria, se extraen recomendaciones que sirvan de guía para las INSTITUCIONES, ORGANIZACIONES Y ENTIDADES relacionadas con el cooperativismo andaluz, que están socialmente comprometidas con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y se implican, potencian y acompañan a las mujeres para que la igualdad sea real y efectiva:

- En Andalucía, es imprescindible, desde el cooperativismo y la economía social en general, aumentar la visibilidad social de las referencias de su éxito empresarial y los modelos de liderazgos de mujeres en las cooperativas para las emprendedoras y generaciones futuras, así como continuar poniendo en valor el porcentaje de empleo que las mujeres representan en el mundo cooperativo.
- Promover la participación de las mujeres en el tejido económico, particularmente cuando se aborda la cuestión de la creación de empresas y desarrollar estrategias en diferentes ámbitos que promuevan el empoderamiento personal, esto es el perfil y la actitud de las propias mujeres que desean emprender una iniciativa empresarial.
- Conseguir que la participación de las mujeres en la sociedad civil deje de ser considerada como un objetivo finalista para convertirse, definitivamente, en un instrumento de cambio fortaleciendo de forma decidida las organizaciones de mujeres desde un punto de vista cualitativo, y las redes y espacios de colaboración con vocación de incidencia política en el ámbito económico en los ámbitos locales, nacionales e internacionales.
- Implicar a un número mayor de mujeres en cargos decisorios y directivos, redundando en la ampliación de los horizontes de las cooperativas, se diversifican sus actividades y se refuerza su papel social, adquiriendo mayor poder económico. Será mayor la capacidad de influencia política cuanto más numerosas sean las mujeres activamente implicadas en ellas. Por ello, se requiere máxima atención a las

políticas que continúen invirtiendo en aumentar el nivel de participación activa y de liderazgo de las mujeres y su representación en los espacios de toma de decisión y ejercicio del poder.

- Concienciar a la sociedad, y a los agentes económicos y bancarios en particular, de la solvencia empresarial y profesional de las mujeres que lideran cooperativas de trabajo andaluzas. El último lustro ha demostrado la resistencia de estas empresas que se han mantenido pese a las circunstancias sin destruir empleo y generando riqueza en el territorio, por lo que corresponde desterrar los prejuicios y abrir la concesión del crédito financiero a las mujeres.
- Demandar a las administraciones públicas y las organizaciones empresariales que continúen promoviendo políticas activas y medidas eficaces de fomento de la igualdad de oportunidades reales y efectivas en el ámbito laboral, favoreciendo la conciliación de la vida profesional, personal y familiar de las personas y promoviendo, en todas las esferas de actuación, la corresponsabilidad de los hombres y los agentes sociales. Esta cuestión es una cuestión relevante para que las mujeres puedan tener las mismas oportunidades y para que la sociedad se beneficie de sus aportaciones.
- Procurar la formación en perspectiva de género para todas las personas, como valor añadido para las empresas. Adquirir conocimientos en la materia permite tomar consciencia de las desigualdades, que están interiorizadas y normalizadas, y pasar del discurso de igualdad políticamente correcto a la implicación en la igualdad real y efectiva en el marco de los principios y valores cooperativos.
- Es preciso enfatizar que los hombres con formación en perspectiva de género, al desmontar los estereotipos de género en que se han educado y socializado, son más igualitarios y alejan los miedos asociados al desconocimiento de la perspectiva y las aportaciones de las mujeres en el ámbito empresarial y económico, aumentando los porcentajes de productividad y bienestar de los equipos de trabajo en las empresas y de toma de decisiones en las instituciones, organizaciones y entidades.
- Fomentar la formación continua, orientada a mujeres y hombres, en modelos de liderazgo compartido, en habilidades directivas, habilidades sociales y de comunicación, así como en capacitación en competencias personales y profesionales y cultura organizacional para empresas cooperativas igualitarias.

- Ofrecer actuaciones formativas específicas destinadas a las mujeres, que tengan en cuenta condicionantes como la socialización en el no-poder o los mandatos de género, aumentando su autoestima, reforzando sus aptitudes personales y profesionales, potenciando su capacidad de liderazgo, transmitiendo modelos diferentes de los tradicionales que son válidos para la gestión de la empresa, o para el empoderamiento personal y colectivo.
- Impulsar programas de mentoría para empresarias y emprendedoras como línea estratégica de empoderamiento de las mujeres en las cooperativas de trabajo. Conocer la valía propia, superar los mandatos sociales de género, no tener miedo a ejercer el poder, desde las formas femeninas de liderazgo, y competir en condiciones de igualdad con los hombres.
- Generar estrategias y mecanismos propios en la organización de eventos, de forma que estos sean de interés para las empresarias y que cumplan las expectativas depositadas en ellos, dado el esfuerzo que supone asistir, en relación a la creación de redes, establecimiento de contactos y captación de clientela.
- Transmitir a las empresarias el concepto de que internet y las tecnologías de la relación, la información y la comunicación (TRIC) son el principal escaparate empresarial para su actividad empresarial y para el crecimiento de sus proyectos. Se trata de una vía fundamental de captación de potencial nueva clientela, dado que el sistema social actual se basa en que la clientela decide sobre empresas y productos consultando en la web.
- Promover el uso de las TRIC como herramientas de trabajo ineludibles, para que las empresarias sean visibles, adquieran posicionamiento en este ámbito de actuación e interacción y fortalezcan sus redes de cooperación. Se completa con el acompañamiento en el proceso de creación y crecimiento en las TRIC.
- Aumentar la presencia de las empresas de mujeres y de las empresarias en internet, posicionándolas y haciéndolas visibles, ayudando a reducir la brecha tecnológica de género en relación al uso de la red de redes. Y generar una bibliografía más amplia y exhaustiva sobre su contribución a los ámbitos económico y social de Andalucía mediante la promoción y apoyo a la publicación de monografías, publicaciones periódicas y no periódicas que sirvan de referencia.

- Evitar caer en el “espejismo de la igualdad” dado que el techo de cristal y el suelo pegajoso siguen estando muy presentes en el ámbito empresarial, incluso en las cooperativas que son la fórmula empresarial con índices más cercanos a la paridad en los cargos de representatividad y responsabilidad. Las resistencias desde los espacios de poder tradicional y las barreras invisibles siguen muy presentes en el desarrollo profesional y personal de las mujeres.
- Coadyuvar a modificar la cultura empresarial tradicional en la que la toma de decisiones en el ejercicio del poder se produce en espacios informales y en horarios no laborales. Las mujeres no suelen estar, interfiere en la conciliación entre el ámbito profesional y personal de las personas y se aleja de las pautas de la corresponsabilidad social de las empresas.
- Mostrar los modelos de empresarias de cooperativas de trabajo que lideran proyectos exitosos. Con ellos, las mujeres se hacen visibles a la sociedad y a otras mujeres, se toma conciencia del amplio número de empresarias relevantes que existen, se fijan referentes positivos en el imaginario colectivo social y se generan modelos con los que las emprendedoras puedan sentirse identificadas cuando se plantean un proyecto empresarial.

9. CONCLUSIONES Y RETOS DE FUTURO

El proyecto que ahora concluye refuerza la tesis de que la fórmula empresarial cooperativa es la que más se asemeja en valores y principios a los de las mujeres, lo que se trasluce en los índices de empleo femenino, de creación de cooperativas de trabajo lideradas por mujeres y de porcentajes cercanos a la paridad en cargos de representatividad y responsabilidad.

Las empresas cooperativas de trabajo lideradas por mujeres están aumentando, pero no es una estrategia empresarial novedosa para ellas. Las empresarias tradicionalmente han elegido este modelo de emprendimiento grupal por permitir un marco en que es posible ejercer el liderazgo de forma compartida, gestionar la empresa de manera horizontal, empática y flexible y desarrollar la innovación y la creatividad; por dar la posibilidad de crear el proyecto con escasos recursos y crecer de forma sostenible y progresiva, beneficiando económica y socialmente a su entorno.

Las cooperativas de trabajo lideradas por mujeres superan las épocas de crisis económica en mejores condiciones, sin destruir empleo y manteniendo su actividad, sabiendo adaptarse a las circunstancias. Ello es consecuencia de la resistencia y resiliencia desarrolladas por las mujeres por la situación de desigualdad estructural y las tradicionales dificultades que afrontan.

La capacidad de trabajo, la ilusión y el entusiasmo, la confianza en sus proyectos empresariales y su empoderamiento personal y grupal, la perseverancia, la prudencia, el crecimiento no depredador basado en las necesidades económicas, humanas y sociales del entorno, son características de las empresarias de éxito en el cooperativismo andaluz.

El presente proyecto promueve el reconocimiento de las empresarias que lideran proyectos empresariales de éxito en cooperativas de trabajo de Andalucía. Pone en valor que sus aportaciones empresariales son beneficiosas económica y socialmente y que sus estrategias de gestión igualitaria son un valor añadido de las cooperativas. Deja patente su contribución al enriquecer el ámbito económico y los espacios de toma de decisiones y ejercicio del poder aportando sus perspectivas diferenciadas y complementarias que aumentan la productividad económica y la innovación empresarial.

Y sobre todo fomenta el conocimiento de empresarias cooperativistas con éxito que son un modelo de referencia para emprendedoras, para empresarias y para la sociedad en su conjunto. Se realiza mediante el presente informe, en el documental divulgativo elaborado y a través de actuaciones de difusión digital.

A través del itinerario de buenas prácticas y del ideario de refuerzo para las instituciones, organizaciones y entidades relacionadas con el ámbito cooperativo se ha pretendido crear estrategias y mecanismos válidos para la transversalidad de la perspectiva de género en el ámbito económico y para el apoyo al crecimiento y visibilidad del empresariado cooperativo de mujeres que crean empleo, fijan riqueza al propio territorio y contribuyen al bienestar y la felicidad de la sociedad en que se desarrollan.

10. AGRADECIMIENTOS

Mujeres andaluzas. Empresarias cooperativistas andaluzas. Estas simples palabras lo dicen todo. Detrás de ellas se esconde el esfuerzo, la imaginación, la tenacidad de buena parte de las mujeres de la tierra de Andalucía que a través de las generaciones han trabajado de forma invisible para que ahora aflore un grupo de vanguardia, un colectivo de mujeres preparadas para el liderazgo y que lo ejercen en el día a día con una brillantez que hasta prácticamente a la salida del sol de hoy, estábamos lejos de sospechar.

A esas mujeres se debe todo lo que se refleja en estas páginas. Ellas han sido capaces de inventar o reinventar nuevos sistemas de organización, han descubierto el trabajo en red, la colaboración y el intercambio sin protagonismos individuales, para dar respuesta no sólo a sus necesidades como empresa, sino también a excepcionales proyectos colectivos.

Quienes ahora ponemos en vuestras manos esta publicación no tenemos otro mérito del que se deriva haber actuado como notarias de las reflexiones y de las acciones, de los éxitos y de los fracasos de las mujeres que han contribuido con su constancia y su creatividad a conformar la realidad que solo en pequeña medida se asoma hoy a nuestras páginas.

Queremos agradecer la generosidad de las empresarias participantes por su tiempo, un bien muy preciado para ellas; sus memorias y sus trayectorias personales y profesionales, que han cedido graciosamente para las siguientes generaciones de mujeres. En estos tiempos en que el valor de casi todo se mide en dinero, demuestran sus valores y su grandeza como personas y como empresarias cooperativistas andaluzas de referencia.

Por todo ello, nuestro agradecimiento a esas mujeres, que no dudamos en calificar de excepcionales. Que su ejemplo sirva de modelo y estímulo para todas aquéllas que habiendo concebido un proyecto sugestivo, dudan en iniciarlo, o si ya lo han hecho, se sienten agobiadas ante las dificultades. Solo falta que suméis vuestros esfuerzos y el futuro será vuestro.

11. EMPRESARIAS DE COOPERATIVAS ANDALUZAS. MODELOS DE REFERENCIA

Detrás de las conceptualizaciones y de los indicadores hay personas, empresarias de cooperativas andaluzas que demuestran ser líderes de proyectos de éxito de Andalucía. Este estudio pretende aumentar la repercusión de su trayectoria y generar modelos de referencia empresarial para mujeres emprendedoras y para la sociedad en su conjunto.



ÁNGELES DE LA PLATA MARTÍN
Sierra Nevada S. Coop. And.



ENCA ÁGUILA SÁNCHEZ
Natures S. Coop. And.



EVA GUZMÁN VÁZQUEZ
Kronia S. Coop. And.



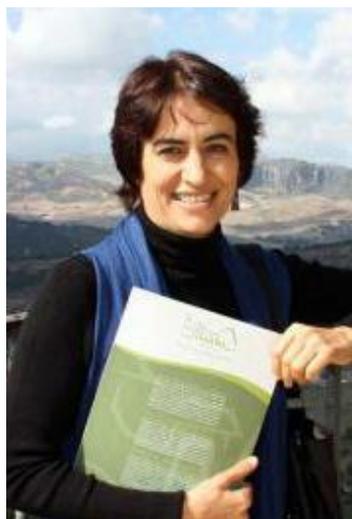
Mª DEL MAR GARCÍA TORRES
Vidamar S. Coop. And.



MAITE ARAGÓN
La Extra Vagante Libros
S. Coop. And.



LOLA SANJUÁN JURADO
CKL Comunicaciones
S. Coop. And.



MARÍA SÁNCHEZ ELENA
Algaba de Ronda
S. Coop. And.



PATROCINIO WALS FOCHE
El Yate S. Coop. And.



PEPA RODRÍGUEZ VEGA
Aura ETT S. Coop. And



ROSER BUSCARONS GUILLUMET
Huerto Alegre S. Coop. And.

12. LISTADO DE EMPRESARIAS PARTICIPANTES

ADRIANA CRESPO RODRÍGUEZ, Presidenta de la Esc. FP Sta. M^a de los Ángeles S. Coop. And.
ANA MARÍA BAUS GONZÁLEZ, Vicepresidenta de La Herradura S. Coop. And.
ANA M^a GARCÍA VERGARA, Presidenta de TEAR. Centro de Estudios Técnicos y Artísticos S. Coop. And.
ANA M^a SÁNCHEZ RODRÍGUEZ, Presidenta – Directora General de Gatema S. Coop. And.
ANABEL HERVÁS TROYA, Directora General de PIOE, S. Coop. And.
ÁNGELES DE LA PLATA MARTÍN, Presidenta del Grupo Sierra Nevada S. Coop. And.
ANTONIA RIERA CASTILLA, Vicepresidenta de Eslouan S. Coop. And.
CARMEN GARCÍA JIMÉNEZ, Academia Cartaya S. Coop. And.
CARMEN M^a MARTÍNEZ ALONSO, Mármoles Rosmar S. Coop. And.
DOLORES LEÓN GALLEGO, Presidenta de Envasados Lola S. Coop. And.
ELENA AZNAR EXPÓSITO, Presidenta del Instituto Internacional de Idiomas S. Coop. And.
ELENA CALDERA BELVIS, Administradora Solidaria de Cobraining Room S. Coop. And.
ENCARNACIÓN ÁGUILA SÁNCHEZ, Presidenta de Natures S. Coop. And.
EVA GUZMÁN VÁZQUEZ, Presidenta de Kronia S. Coop. And.
GRACIA CHAMORRO GONZÁLEZ, Presidenta de Avanza S. Coop. And.
INÉS GARCÍA RIVERO, Directora General de Patitos S. Coop. And.
ISABEL GONZÁLEZ RODRÍGUEZ, Disability Aids S. Coop. And.
ISABEL ROJAS RODRÍGUEZ, Gerenta de Ispemar S. Coop. And.
ISABEL SOTO, Directora General de FAECTA
JUANA RUBIO GUILLEN, Secretaria de Lunamar S. Coop. And.
LOLA GARCÍA FUENTES, Tesorera de Fortalezas Formación S. Coop. And.
LOLA SANJUÁN JURADO, Gerenta de CKL Comunicaciones S. Coop. And.
LUCÍA LATORRE CANO, Presidenta de Archivalia S. Coop. And.
MAITE ARAGÓN, Presidenta de La Extravagante Libros S. Coop. And.
MAITE FERNÁNDEZ GÓMEZ, Presidenta del Colegio Acel S. Coop. And.
M^a ÁNGELES CASADO CASADO, Presidenta de Acci Asistencia S. Coop. And.
MARÍA JOSÉ RAMÍREZ FERNÁNDEZ, Administradora Solidaria de Ecoherencia S. Coop. And.
MARÍA DEL MAR GARCÍA TORRES, Presidenta de Vidamar S. Coop. And.
MARÍA SÁNCHEZ ELENA, Presidenta de La Algaba de Ronda S. Coop. And.
NIEVES FERNÁNDEZ TAGARRO, Presidenta de Ilígora S. Coop. And.
PATROCINIO WALZ FOCHE, El Yate S. Coop. And.
PEPA RODRÍGUEZ VEGA, Presidenta de Aura S. Coop. And.
PILAR M. BUISÁN, Buisán 2H S. Coop. And.
PURIFICACIÓN MANCILLA MOLINA, Directora General Nuevo Milenium S. Coop. And.
SOFÍA KALAS PORRAS, Presidenta y Gerenta de Sierpes Asesores S. Coop. And.
SOFÍA MURIEL, Secretaria de Promociones y Congresos S. Coop. And.
ROSER BUSCARONS GUILLUMET, Gerenta de Huerto Alegre S. Coop. And.

13. GLOSARIO

ACCIÓN POSITIVA. Medida, acción o plan compensatorio. Su objetivo es combatir las discriminaciones que no resulten necesariamente de la adopción de actitudes discriminadas intencionadas.

ASERTIVIDAD. Actitud por la cual las mujeres defienden los propios derechos al mismo tiempo que respetan los de los demás.

BARRERAS INVISIBLES. Actitudes que responden a las expectativas, normas y valores tradicionales, que dificultan el pleno desarrollo de las mujeres para los procesos de toma de decisiones y obstaculizan su participación en cargos de responsabilidad en todos los ámbitos, social, político y económico.

CONCILIACIÓN. Conciliar significa mantener el equilibrio en las diferentes dimensiones de la vida con el fin de mejorar el bienestar, la salud y la capacidad de trabajo personal.

COOPERATIVA DE TRABAJO. La cooperativa de trabajo es aquella que tiene por objeto proporcionar a sus socias y socios puestos de trabajo, mediante su esfuerzo personal y directo, a tiempo parcial o completo, a través de la organización en común de la producción de bienes o servicios para terceros.

CORRESPONSABILIDAD. Necesario reparto de las tareas domésticas y responsabilidades familiares entre las personas que componen un hogar: pareja, hijos, hijas u otras personas que convivan en el mismo domicilio, con objetivo de que cada una de ellas, hombre o mujer, pueda vivir una vida plena y completa y hacer compatibles los espacios de vida: público, doméstico y privado.

CUOTA. Proporción o parte de los puestos, escaños o recursos que se deben atribuir a un grupo específico, generalmente siguiendo ciertas normas o criterios con los cuales se pretende corregir un desequilibrio anterior en cuanto al acceso a lugares relevantes para la toma de decisiones o al acceso a oportunidades de formación o puestos de trabajo.

DISCRIMINACIÓN POSITIVA. Trato favorable cuya finalidad es compensar una situación global de desigualdad.

EMPATÍA. Es la capacidad cognitiva de percibir, en un contexto común, lo que otro individuo puede sentir. También es descrita como un sentimiento de participación afectiva de una persona en la realidad que afecta a otra.

EMPODERAMIENTO FEMENINO. Toma de conciencia del poder que, individual y colectivamente, ostentan las mujeres y que tiene que ver con la recuperación de la propia dignidad de las mujeres como personas.

EMPRENDIMIENTO COLECTIVO. Capacidad creativa de las personas que forman una empresa, las cuales se desarrollan a partir de la realidad que las rodea, para crear nuevas empresas o iniciativas productivas económicas y sociales que se utilicen como medio de empoderamiento de forma individual o colectiva.

EQUIDAD DE GÉNERO. Imparcialidad en el trato a hombres y mujeres. Puede tratarse de igualdad en el trato o de un trato diferente, pero que considera equivalente en términos de derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades.

ESTEREOTIPOS DE GÉNERO. Corresponden a un conjunto de ideas simples, pero muy arraigadas en la conciencia colectiva, que escapan al control de la razón. Los estereotipos determinan cuáles deben ser los comportamientos y las actitudes, correctas o incorrectas, de mujeres y hombres, de forma que construyen la personalidad de manera unidireccional.

GÉNERO Y SEXO. El sexo identifica la diferencia biológica entre mujeres y hombres y determina la naturaleza. El género identifica las relaciones sociales que se establecen entre ambos y explica la sociedad.

IGUALDAD DE GÉNERO. Implica el reconocimiento y la misma valoración social de mujeres y hombres, así como también de las funciones que ambos realizan. Desde el punto de vista jurídico, la igualdad de género forma parte consustancial de los derechos humanos y es el eje fundamental de cualquier ordenamiento jurídico. La igualdad se considera conseguida cuando es real y efectiva, interiorizándose más allá de lo políticamente correcto.

LIDERAZGO. Conjunto de habilidades gerenciales o directivas que una persona tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. El liderazgo se aprende y se vincula fuertemente con los conceptos de poder y cultura de una sociedad.

LIDERAZGO COMPARTIDO. Ver Liderazgo femenino

LIDERAZGO FEMENINO. El liderazgo femenino es la forma de liderazgo de género que se define por determinadas cualidades y habilidades más comunes en las mujeres por razones de socialización como la intuición, la empatía, la disponibilidad para trabajar en equipo y el buen trato. Se asocia al fomento en los equipos de la creatividad y la sensibilidad, la comunicación, a un sistema de organización más horizontal, que entiende como valores añadidos la multilateralidad y la divergencia de perspectivas, y los pensamientos y sentimientos merecen respeto. Incorpora el apoyo a otras personas líderes, el crecimiento en red y la mentoría como fórmulas de ejercer el poder.

LIDERAZGO TRADICIONAL. Liderazgo ejercido sobre los equipos a través de un sistema de organización jerárquico, vertical, de estructura piramidal, ajeno a las necesidades personales de las personas trabajadoras en el ámbito no profesional, generalmente asociado a horarios no flexibles y basado en la productividad para generar beneficios económicos a la empresa a cambio de un salario.

MANDATO DE GÉNERO. Conjunto de normas tácitas relacionadas con el estereotipo de feminidad tradicional imperante que tienen que ver con actividades, con emociones y con relaciones de poder. Las personas las socializan y naturalizan a través de determinados modelos de conducta de lo que se espera socialmente de cada sexo, de lo que se supone que debe ser un hombre y una mujer y cómo deben comportarse. Colocan a las mujeres en situación de subordinación respecto al hombre, tendiendo a olvidarse de sí mismas, a sufrir falta de autoestima y ansiedad si incumplen con lo requerido por el sistema, a ocultar su verdadera identidad y sentir culpa y vergüenza cuando transgreden dichos mandatos.

MAINSTREAMING. Integrar sistemáticamente las situaciones, prioridades y necesidades respectivas de mujeres y hombres en todas las políticas, con vistas a promover la igualdad entre mujeres y hombres.

MENTORÍA. Relación de desarrollo personal en la cual una persona más experimentada o con mayor conocimiento (mentor o mentora) ayuda a otra menos experimentada o con menor conocimiento (llamada tradicionalmente persona protegida, discípula o aprendiz).

PARIDAD. Hace referencia a la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los diferentes ámbitos de la sociedad, sin que haya ningún privilegio o discriminación. Este equilibrio, denominado también democracia paritaria, consiste en que ninguno de los dos sexos esté representado por más del 60% ni menos del 40%.

PROCESOS DE SOCIALIZACIÓN. Proceso que se aprende durante toda la vida, no en un momento o un tiempo histórico determinado, y se deriva de la manera en que las personas viven e interactúan con otras personas. Desde el nacimiento, mujeres y hombres están simbólicamente predestinados a entrar en una rueda de aprendizajes sobre cómo está estructurada la sociedad, qué mandatos han de cumplir y cómo, finalmente, se deben relacionar sexual y afectivamente. Las expectativas y preferencias familiares al nacer, sobre cómo y hasta dónde pueden llegar se configuran sobre el sexo y se aprende desde los hechos más tangibles hasta los más simbólicos.

ROLES DE GÉNERO. Es el conjunto de tareas y funciones que realizan las mujeres y los hombres de acuerdo con lo que cada sociedad les asigna. Sus comportamientos y conductas son resultado de clichés que se aplican de forma artificial de acuerdo con el sexo de la persona.

SEGREGACIÓN LABORAL DE GÉNERO. Concentración de hombres y mujeres en tipos y niveles diferentes de actividad y de empleo, donde las mujeres se ven confinadas a una gama más estrecha de ocupaciones que los hombres (segregación horizontal) y a puestos de trabajo inferiores (segregación vertical).

SEXISMO. Actitud o comportamiento jerárquico y discriminatorio respecto a una persona por razón de su sexo.

VIOLENCIA DE GÉNERO. Cualquier forma de violencia que, como manifestación de la discriminación, la situación de desigualdad y las relaciones de poder de los hombres sobre las mujeres, se ejerce sobre estas por el solo hecho de serlo. Incluye la violencia de género de carácter social y económico.

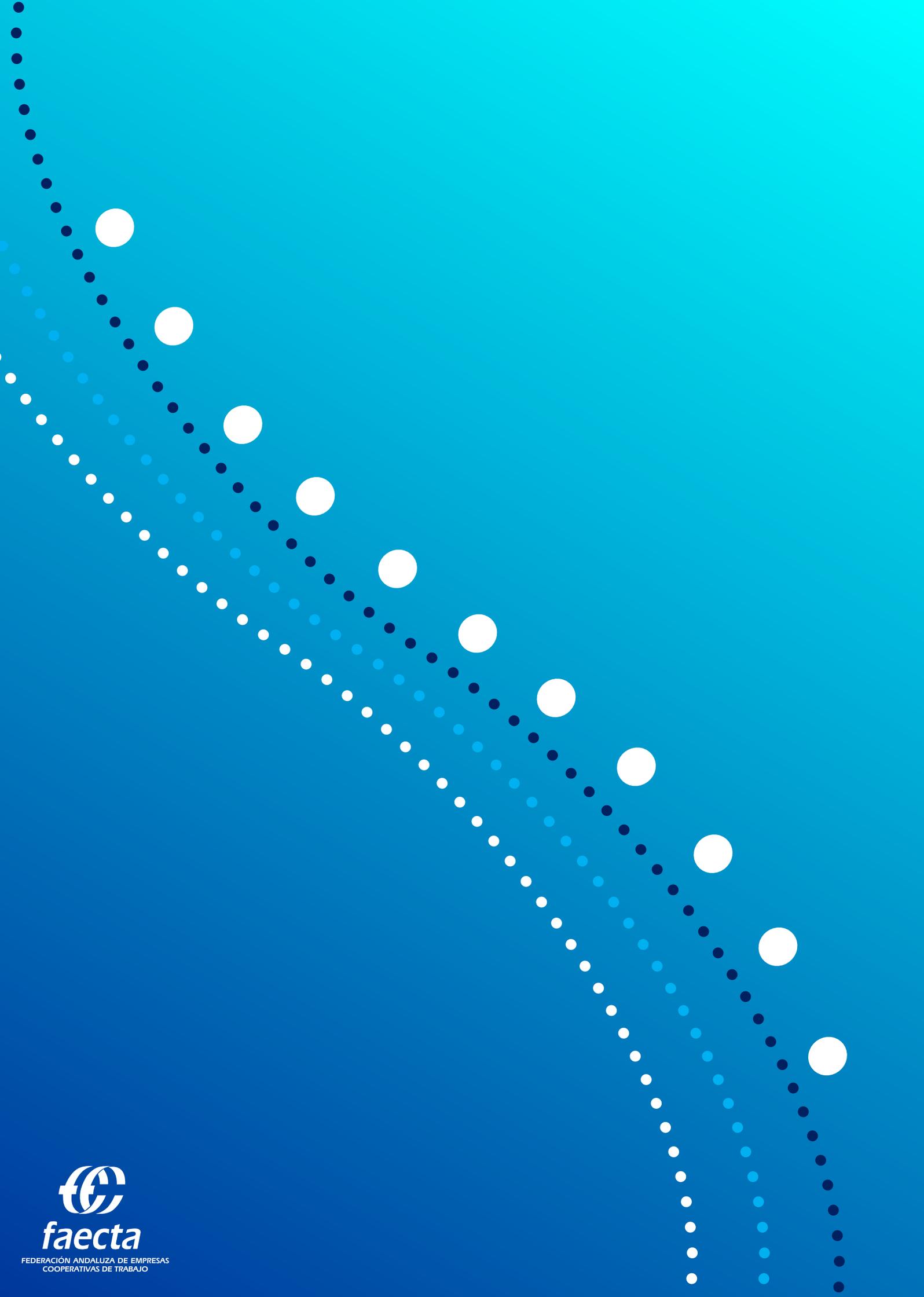
14. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

- Asociación de Mujeres Empresarias Cooperativistas de Andalucía (AMECOOP); Diputación de Granada. Diagnóstico sobre conocimiento e integración de Políticas de Igualdad y de Responsabilidad Social Empresarial en la provincia de Granada. AMECOOP, Diputación de Granada, 2010
- Asociación de Mujeres Empresarias Cooperativistas de Andalucía (AMECOOP). Estudio de diagnóstico sobre la situación de las cooperativas con presencia mayoritaria de mujeres en cuanto a la aplicación de las TIC, identificando las principales necesidades de mejora. AMECOOP, 2008
- Asociación de Mujeres Empresarias Cooperativistas de Andalucía (AMECOOP). Memoria Anual 2013. AMECOOP, 2013
- Asociación de Mujeres Empresarias Cooperativistas de Andalucía (AMECOOP). Líneas Estratégicas 2006-2010. AMECOOP, 2006
- Berbel, Sara. Directivas y empresarias. Mujeres rompiendo el techo de cristal. Barcelona: Editorial Aresta, 2013
- Confederación de Empresarios de la Economía Social de Andalucía (CEPES Andalucía). Boletines “Es Igualdad”. Trabajamos en igualdad para crecer en sociedad. CEPES Andalucía, 2014
- Confederación de Empresarios de la Economía Social de Andalucía (CEPES Andalucía). Informes estadísticos de la Economía Social Andaluza. Cuarto trimestre de 2013. CEPES Andalucía, 2014
- Confederación de Empresarios de la Economía Social de Andalucía (CEPES Andalucía). Informe Anual de la Economía Social Andaluza CEPES Andalucía, 2012
- Confederación de Empresarios de la Economía Social de Andalucía. Economía Social con perspectiva de género: análisis del techo de cristal y establecimiento de un Modelo equitativo de gestión empresarial. CEPES Andalucía, 2011
- Confederación de Empresarios de la Economía Social de Andalucía. Historias que dan vida: Mujeres y Economía Social. CEPES Andalucía, 2009
- Consejería de Economía, Ciencia, Innovación y Empleo. Junta de Andalucía. La mujer en el Mercado de Trabajo Andaluz. Sevilla: Consejería de Economía, Ciencia, Innovación y Empleo. Junta de Andalucía, 2013
- Consejería de Economía, Innovación y Ciencia. Junta de Andalucía; Fundación Innovación de la Economía Social, Innoves. Barreras Sociales de las Mujeres para Emprender. Málaga: Consejería de Economía, Innovación y Ciencia. Junta de Andalucía, 2012
- Consejería de Economía, Innovación y Ciencia. Junta de Andalucía. Central de Balances de Economía Social de Andalucía (CBESA). Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo. Junta de Andalucía; Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía IDEA, 2011-2013

- Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa. Junta de Andalucía. *Emprender en Femenino: Estudio sobre la mujer emprendedora en Andalucía*. Sevilla: Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa. Junta de Andalucía, 2004
- Consejería de Presidencia e Igualdad. Junta de Andalucía. *El trabajo de cuidados de mujeres y hombres en Andalucía. Medición y Valoración*. Col. Estudios nº 29. Instituto Andaluz de la Mujer. Consejería de Presidencia e Igualdad. Junta de Andalucía, 2013
- Cooperativas Agro-alimentarias de España. *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 (Proyecto Integra)*. Cooperativas Agro-alimentarias de España, 2011
- Donna J. Kelley, Candida; G. Brush; Patricia G. Greene. *Global Entrepreneurship Monitor 2012 Women's Report*. Babson's Center for Women's Entrepreneurial Leadership, 2013
- Escapa Garrachón, R.; Martínez Ten, Luz. Jo, directiva. *Estrategias de liderazgo para mujeres directivas*. Departamento de Trabajo Generalitat de Cataluña, 2010
- Federación Andaluza de Empresas Cooperativas de Trabajo (FAECTA). "Las mujeres cooperativistas consolidan su protagonismo en la economía andaluza". *Revista Economía Social Andaluza*, nº 64 marzo-abril. Sevilla: FAECTA, 2008.
- Federación Andaluza de Empresas Cooperativas de Trabajo (FAECTA). *Memoria Anual 2012*. FAECTA, 2012
- Federación Andaluza de Empresas Cooperativas de Trabajo (FAECTA). *Estudio: Implementación del Enfoque Integrado de Género, análisis de la situación de la mujer en las cooperativas de trabajo y diseño de estrategias específicas*. FAECTA, 2008
- Federación Empresarial de Mujeres para la Economía Social de Andalucía (FEMPES). *Estrategias de dirección y habilidades directivas para el fortalecimiento de las mujeres empresarias. Guía didáctica*. FEMPES, Consejería para la Igualdad y Bienestar Social. Junta de Andalucía, 2010
- Federación Empresarial de Mujeres para la Economía Social de Andalucía (FEMPES). *Memoria Anual 2011*. FEMPES, 2011
- Gamba, Susana. "¿Qué es la perspectiva de género y los estudios de género?". *Diccionario de estudios de Género y Feminismos*. Buenos Aires: Editorial Biblos, 2008
- García Ribas, Carmen. *Tengo Miedo: Carisma y Liderazgo A Través de la Gestión del Propio Miedo*. Grupo Editorial Norma, 2008
- García Ribas, Carmen. *El síndrome de Maripili: el miedo de las mujeres a no ser queridas*. La Esfera de los Libros, 2007
- Kaufmann, Alicia; Cubeiro Juan Carlos; Romo, Marta. *Coaching y Diversidad*. LID, 2008
- Lagarde y de los Ríos, Marcela. *Claves feministas para la autoestima de las mujeres*. Madrid: Horas y Horas, 2000
- Ley 14/2011 de 13 de diciembre, de Sociedades Cooperativas Andaluzas.

- Ley 12/2007, de 26 de noviembre, para la promoción de la igualdad de género en Andalucía.
- Ley 13/2007, de 26 de noviembre, de medidas de prevención y protección integral contra la violencia de género en Andalucía.
- Ministerio de Igualdad. Instituto de la Mujer. Género y creación de empresas. Efectos de la división sexual del trabajo sobre la creación de empleo y la situación profesional. Instituto de la Mujer, 2011
- Ministerio de Igualdad. Instituto de la Mujer. Mujer y liderazgo en el siglo XXI: Una aproximación psicosocial a los factores que dificultan el acceso de la mujer a los puestos de alta responsabilidad. Instituto de la Mujer, 2009
- Ministerio de Igualdad. Instituto de la Mujer. Mujeres y poder empresarial en España. Instituto de la Mujer, 2009
- Ramos López, M. Amparo. Mujeres y liderazgo. Una nueva forma de dirigir. Universitat de València, 2005

- Sitios Web:
 - AMECOOP - www.amecoop-andalucia.org/
 - CEPES Andalucía - www.cepes-andalucia.es/
 - Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo de la Junta de Andalucía. Dirección General de Economía Social www.juntadeandalucia.es/organismos/economiainnovacioncienciayempleo/consejeria/sge/dges.html
 - Directorio online de Empresas y Empresarias de la RMRU (Red de Mujeres Rurales y Urbanas) http://www.redmujeresruralesyurbanas.com/directorio_mujeres
 - FAECTA - www.faecta.coop/
 - FEMPES - www.fempes.org/
 - Instituto Andaluz de la Mujer www.juntadeandalucia.es/institutodelamujer/



faecta

FEDERACIÓN ANDALUZA DE EMPRESAS
COOPERATIVAS DE TRABAJO