

# **La igualdad en el gobierno cooperativo: Participación de las mujeres en las cooperativas de Mondragon**

Eunate Elio Cemborain (eelio@mondragon.edu)  
MU Enpresagintza – Mondragon Unibertsitatea  
MIK, Ikerketa Zentroa  
15 de noviembre de 2016 - Bilbao  
Semana Europea de la Calidad y la Excelencia 2016



# **I. Perspectiva de género en el cooperativismo**



**I. Perspectiva  
de género**

**II. Objetivos**

**III. Poder**

**IV. Contexto**

**V. Resultados**

**VI. Conclusiones**



# Alianza Cooperativa Internacional

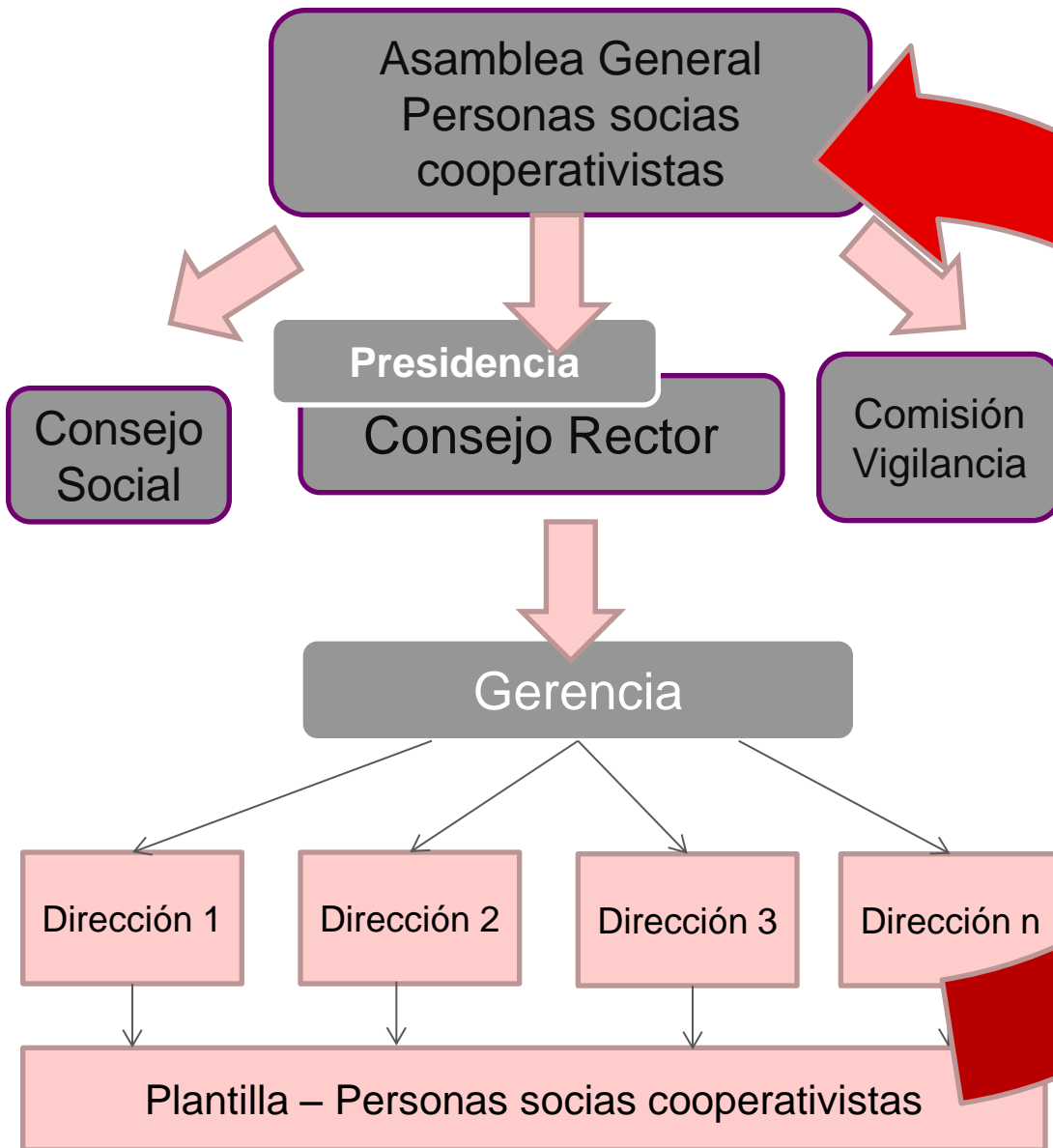
- Una cooperativa es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

**Empresa**

**Propiedad conjunta**

**Organización democrática**

# Gobierno cooperativo



- El colectivo de trabajadores/as es quien compone la Asamblea General.
  - es el órgano soberano de la cooperativa.
- Organización democrática
  - Una persona, un voto
- La Asamblea General elige al Consejo Rector.
  - Representante de la Asamblea y de la cooperativa.
- Y el CR a gerencia

# COOPERATIVISMO VASCO

**1.550 cooperativas**

**48.000 personas en plantilla**

**43% mujeres**

**6% PIB**



# Cifras 2015 - Emakunde

**Tabla 3.29. Población de 16 y más años ocupada por situación profesional y sexo. CAE. 2014.**

	TOTAL		MUJERES			HOMBRES			Dif H-M
	(Abs.)	(%v)	(Abs.)	(%v)	(%h)	(Abs.)	(%v)	(%h)	
Total	892.300	100,0	418.300		46,9	473.900		53,1	6,2
<b>Total población no asalariada</b>	188.300	21,1	69.500	100,0	37,0	118.700	100,0	63,0	26,0
Empleador/a	44.600	23,7	15.100	21,7	33,9	29.400	24,8	65,9	32,1
Autónomo/a	109.000	57,9	39.500	56,8	56,2	69.500	58,6	63,8	27,5
Cooperativista	28.400	15,1	11.000	15,8	38,7	17.400	14,7	61,3	22,5
Ayuda familiar	6.300	3,3	3.900	5,6	61,9	2.400	2,0	38,1	-23,8
<b>Total población asalariada</b>	704.000	78,9	348.800	100,0	49,5	355.200	100,0	50,5	0,9
Asalariados/as del sector público	129.700	18,4	80.500	23,1	62,1	49.200	13,9	37,9	-24,1
Asalariados/as del sector privado	574.300	81,6	268.300	76,9	46,7	306.000	86,1	53,3	6,6

Fuente: EUSTAT. Encuesta de la población en relación con la actividad

# Emakunde – Cifras 2013

**Tabla 2.30.- Distribución del empleo en la Economía Social según sector y forma jurídica por sexo. CAE. 2010**

	% MUJERES	%HOMBRES
TOTAL EMPLEO	44,0	56,0
Sector de actividad		
Primario	13,7	86,4
Industria	21,5	78,5
Construcción	9,9	90,1
Servicios	65,6	34,4
Forma jurídica		
Cooperativas	46,3	53,7
S.A.L.es	39,5	60,5
S.L.L.es	27,0	73,0

Fuente: Departamento de Empleo y Asuntos Sociales – Estadística de la Economía Social

# Corporación Mondragon

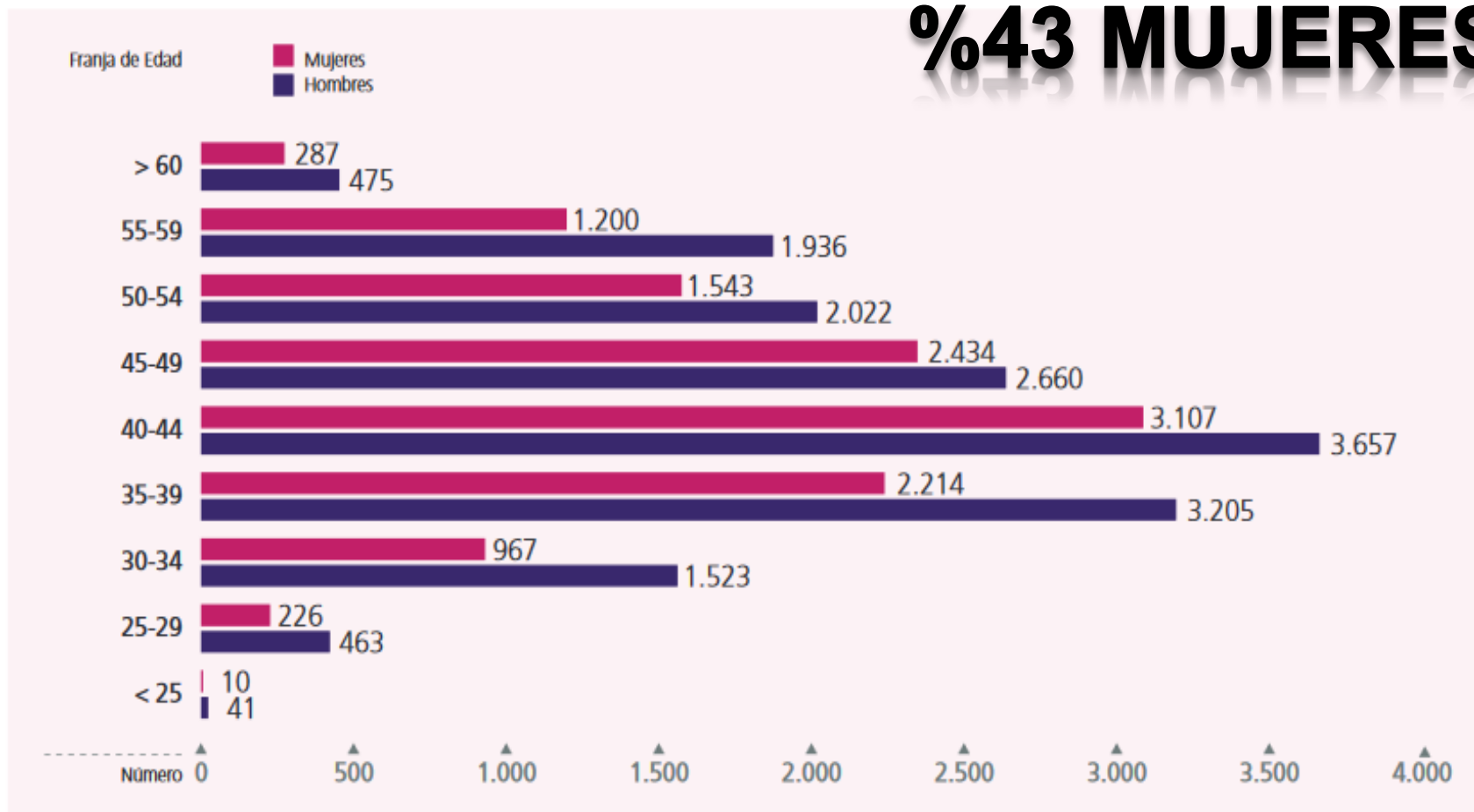
- 200 empresas, de ellas 100 cooperativas.
- 74.000 personas en plantilla
- Más del 80% de la plantilla de las cooperativas es persona socia y copropietaria de la empresa.
  - 28.000 personas socias cooperativistas
- Ingresos de 12.000 millones de euros y 22 millones de euros destinados a actividades de naturaleza social.



# Datos LagunAro-Mondragon

*Distribución del Colectivo de Activos al 31.12.2015 por Sexos y Franjas de Edad*

**%43 MUJERES**





Necesidad de mejorar nuestro conocimiento sobre la situación real de género en las cooperativas vascas.

# Aportación del cooperativismo a la igualdad

- Las empresas participadas por su plantilla, y específicamente las cooperativas de trabajo asociado, tienden a generar más **empleo** en general y protegerlo más en tiempos difíciles que empresas convencionales.
- Las empresas cooperativas y participadas producen mejores resultados que las empresas convencionales para las personas trabajadoras con respecto a sus **niveles de renta y riqueza**. Y el reparto es más equitativo.
- La **supervivencia** de las empresas participadas es mayor en tiempos de **crisis**.

# Joseph Stiglitz: "Las cooperativas son la única alternativa al actual modelo económico"

October 13, 2016





# Aportación del cooperativismo a la igualdad de género

- Las empresas de la economía social han ayudado a:
  - la creación de empleo femenino, sacando de la economía sumergida actividades feminizadas
  - el mantenimiento del empleo (femenino) en épocas de crisis
  - mejorar las condiciones de trabajo de las mujeres
  - a aumentar la participación de las mujeres en la gestión

- Algunos estudios mencionan una mejor situación de las cooperativas respecto al resto de empresas convencionales.



Mujeres al poder de las #empresas de la mano de #economiasocial y #cooperativas. RT para concienciar 🙄



BERTXIOAK 4  
ATSEGITE



10:01 - 2016 ira. 1

Jarraitu



Jarraitu

AMECOOP- Andalucía. Las #cooperativistas suponen el 43,5% de los puestos de trabajo existentes en las... [fb.me/2YzNwpk8v](https://fb.me/2YzNwpk8v)

BERTXIO  
1

ATSEGITE  
1



Hispacoop  
@Hispacoop

Jarraitu

.@Eroski es la empresa de distribución española con más mujeres en puestos de responsabilidad [bit.ly/2cDXJdf](https://bit.ly/2cDXJdf) vía @revistaARAL



**Eroski es la empresa de distribución española con más ...**

La directora regional de Hipermercados de Eroski, Anabel Zariquiegui, ha puesto en valor la amplia representación femenina en cargos directivos en Eroski.

[revistaaral.com](http://revistaaral.com)



## Eroski es la empresa de distribución española con más mujeres en puestos de responsabilidad

Anabel Zariquiegui, regional de Hipermercados ha participado en la mesa redonda sobre Liderazgo Participativo organizada por la Asociación de Empresas de Economía Social de Navarra

El encuentro ha contado con la participación de relevantes profesionales navarras. Zariquiegui ha puesto en valor la amplia representación femenina en cargos directivos en Eroski. «Somos la empresa de distribución española con más mujeres en puestos de responsabilidad, un 72%», ha subrayado en su intervención. En la última década el porcentaje de mujeres en puestos de dirección y gestión ha aumentado más de un 10%..



### El liderazgo participativo, pieza clave del futuro

Ante entornos con altos niveles de incertidumbre, competitividad y avances tecnológicos, cree necesario un liderazgo "capaz de impulsar a las personas a aceptar los retos que generan estos cambios. El líder del futuro potenciará el trabajo en equipo para solucionar de forma creativa e innovadora los problemas".

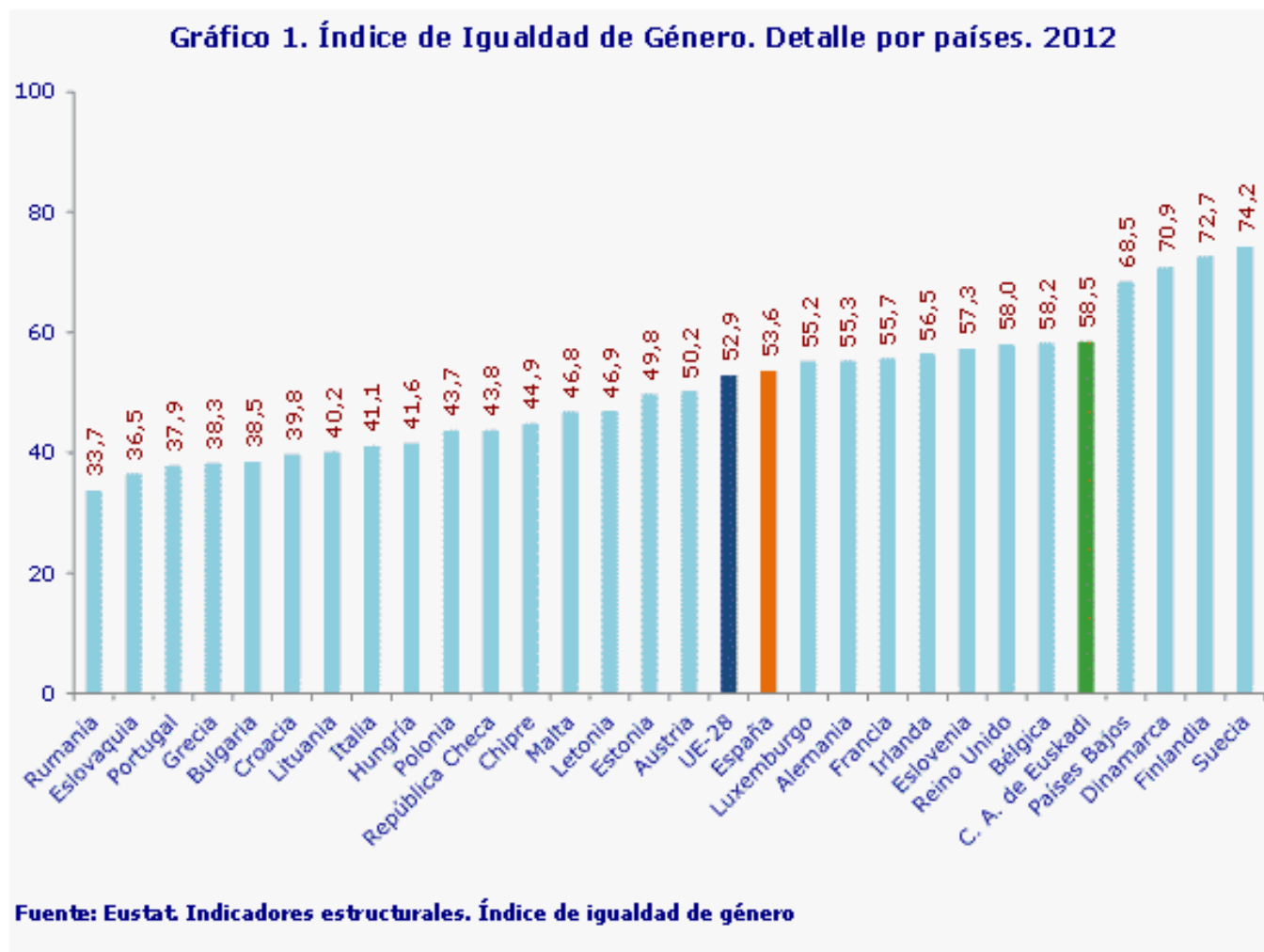
Este liderazgo participativo es inherente a Eroski por nuestra naturaleza cooperativa. Y se ha mostrado positiva respecto al futuro. « En la medida en que cada vez más mujeres ocupamos puestos de responsabilidad, la asociación hombre-líder se debilita y se facilita un más fácil acceso femenino a los puestos de dirección», ha destacado.

# Un estudio específico

- ¿Son las cooperativas más favorables a la presencia de mujeres en los consejos que otras entidades?
- Estudio en las empresas españolas obligadas a presentar un Informe Anual Sobre Gobierno Corporativo a la CNMV.
- Resultados relevantes:
  - Las primeras posiciones respecto al número de mujeres fueron Eroski y Fagor Electrodomésticos.
  - Ambas cooperativas y ambas vascas.



# ¿Impacto de la estructura de género vasca?



FUENTE:

[http://es.eustat.eus/elementos/ele0013400/ti\\_La\\_CA\\_de\\_Euskadi\\_se\\_situa\\_al\\_nivel\\_del\\_quinto\\_puesto\\_entre\\_los\\_paises\\_de\\_la\\_Union\\_Europea\\_en\\_el\\_ranking\\_del\\_Indice\\_de\\_Igualdad\\_de\\_Genero/not0013407\\_c.html#axzz4Lkmuq1O6](http://es.eustat.eus/elementos/ele0013400/ti_La_CA_de_Euskadi_se_situa_al_nivel_del_quinto_puesto_entre_los_paises_de_la_Union_Europea_en_el_ranking_del_Indice_de_Igualdad_de_Genero/not0013407_c.html#axzz4Lkmuq1O6)

# El reloj hacia la igualdad



# TUlanKide

www.tulankide.com

59

La revista de MONDRAGON taldeko aldizkaria

## PG 2009 Sigue la crisis

berrietan.

Refin. Bazel,  
nuevo socio  
colaborador de  
IDKOO-1964

Andrés Urdaniz  
belako ITD0000  
eta garatu  
Euzkoagintzen  
historia jaso du.

Saguna Lujan. Are  
reforma la bera  
de su web, para  
crear una página  
más fácil  
e intuitiva.

561

## PG 2011

## 2008 A LA VISTA

ESTE TRADICIONAL ENCUENTRO CORPORATIVO ES LA ANTESALA DE LA PREPARACIÓN DE LOS PLANES DE GESTIÓN EN LAS COOPERATIVAS.

## CITA CON 2007

ESTER  
LITENCIA

# Contradicción entre teoría y práctica cooperativa

- Las cooperativas están enmarcadas en un mercado laboral y una sociedad que mantienen a las mujeres en situación de desigualdad respecto a los hombres.
- En este sentido, una de las cuestiones por resolver en cuanto a igualdad de género en las cooperativas de nuestro entorno es la:

□ baja participación de las mujeres en puestos de poder, tanto en puestos ejecutivos como en puestos de gobierno.

- Y este hecho se muestra en todos los estudios analizados, sea cual sea el país estudiado.



## II. Objetivos del estudio



I. Perspectiva  
de género

**II. Objetivos**

III. Poder

IV. Contexto

V. Resultados

VI. Conclusiones



# Justificación de la investigación

La igualdad en la identidad cooperativa, no se ha traducido en igualdad entre mujeres y hombres.

Diagnóstico incompleto sobre la participación de las mujeres en las cooperativas de Mondragon, experiencia de prestigio a nivel mundial en democracia industrial.

La participación en la cooperativa, como característica diferencial de la cooperativa y elemento apreciado por el colectivo. Interesante incorporar la perspectiva de género.

Conceptos de techo y laberinto de cristal aplicados a puestos directivos y ejecutivos de empresas convencionales. Análisis insuficiente en la literatura científica sobre órganos de gobierno cooperativos

**Barreras, impulsores y oportunidades de la participación de las mujeres en los órganos de gobierno de las cooperativas de Mondragón**



# **III. Participación de las mujeres en el poder organizativo: factores explicativos**



**I. Perspectiva  
de género**

**II. Objetivos**

**III. Poder**

**IV. Contexto**

**V. Resultados**

**VI. Conclusiones**

# El poder y las relaciones de género en las organizaciones

- El problema de género es un problema de poder.
- Las organizaciones empresariales son uno de los ámbitos donde se plasman las relaciones de poder entre mujeres y hombres.

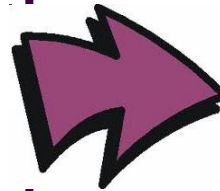




# Las metáforas del poder

A pesar de la creciente incorporación de las mujeres al mercado laboral:

- a) La presencia de las mujeres en puestos de dirección es muy reducida.
- b) Cuando más alto es el nivel jerárquico, menor es la proporción de mujeres.



**Techo de cristal**

**Laberinto de cristal**

**Suelo pegajoso  
Escalera de cristal  
Techo de acero  
(...)**

# Factores explicativos del laberinto de cristal

## MACRO (mercado)

Teorías económicas del  
mercado de trabajo

*Pipeline argument*

Legislación

## MICRO (individuos)

Diferencias sexuales

Estereotipos de género  
y las mujeres líderes

Perfil de las mujeres  
directivas – Maternidad

## MESO (organizaciones)

La organización con  
género

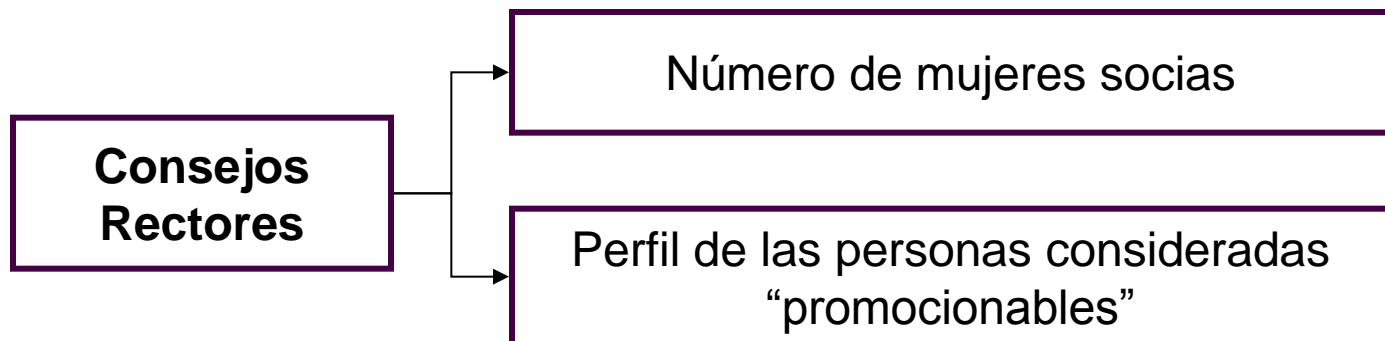
Cultura organizacional:  
creencias, prácticas  
sociales y políticas

Estructura:  
composición de género

Fuente: elaboración propia

# Factores explicativos MACRO

- Número de mujeres promocionables o “*Pipeline argument*”
  - Menos mujeres alcanzan puestos de poder en las empresas porque hay menos mujeres que cuentan con el perfil necesario para poder ser promocionadas a dichos puestos de alta jerarquía.
  - No se sustenta: la promesa rota de la tubería o la tubería agujereada.



# Factores explicativos: MICRO

- Influencia de los **estereotipos de género** en el perfil ideal/actual de las personas que participan en el consejo rector:
  - ejercen un papel dominante en el análisis de las barreras que configuran el laberinto de cristal.
- Especial atención a los estereotipos asociados a la **maternidad** y a las dificultades para la **conciliación** de la vida laboral y familiar.



FUENTE: <https://www.flickr.com/photos/pabloh/2201460287>



# Factores explicativos: meso

- La organización con género y el modelo de trabajo:

- **La estructura organizacional no es neutra respecto al género.**

- La cultura organizacional es uno de los mayores frenos en la carrera profesional de las mujeres
  - Creencias
  - Prácticas sociales informales
  - Políticas y procedimientos formales

# Conclusiones: las claves del marco teórico

- En una primera aproximación teórica, los elementos del laberinto de cristal son válidos para entender los órganos de gobierno cooperativos:

Número de mujeres que pueden ser elegidas.	Ser visible en la organización
Estereotipos de las personas representantes en el CR, especialmente presidente/a	Apoyo social, mentoring, redes informales...
Creencias sobre la dedicación al cargo, trabajo extra...y su relación con la maternidad	Prácticas informales y procedimientos/políticas formales de presentación de candidatas y elección de representantes en la asamblea



# **IV. Contexto de la investigación: La Experiencia Cooperativa de Mondragon**



**I. Perspectiva  
de género**

**II. Objetivos**

**III. Poder**

**IV. Contexto**

**V. Resultados**

**VI. Conclusiones**

# Los orígenes

- Los orígenes de la Experiencia se sitúan en los años cuarenta, en plena posguerra.
- En este contexto de dictadura franquista hay que entender los primeros pasos de Arizmendiarieta, inspirador de la ECM, de sus colaboradores y de la propia Experiencia.



Fuente: B. Winnifred. Imperial War Museum

**Y como consecuencia,  
también el trabajo de las  
mujeres en las cooperativas  
de Mondragon.**



- La visión de Arizmendiarrrieta sobre el trabajo de las mujeres era **moderna**, en ocasiones, incluso adelantada a su época. Pero nunca consideró la igualdad radical de hombres y mujeres debido a la **maternidad**.



# Los hitos en el trabajo de las mujeres

## ■ EDUCACIÓN



FUENTE: [www.ausolan.com](http://www.ausolan.com)

- 1958: primeras especialidades para mujeres en la Escuela Profesional de Mondragon.
- Mediados 1960: estudios administrativos en Oñati.
- Estudios adecuados a lo que debía ser el trabajo femenino.

## ■ TRABAJO

- 1973: eliminación de la prohibición de trabajar después de casadas.
- 1968: Auzo Lagun. Cooperativa de mujeres casadas.
- Década de los 70: creación de cooperativas específicas para mujeres.

# Lo que nos ha dejado la historia



FUENTE: <http://www.mondragon-corporation.com/experiencia-cooperativa/historia/>

- Una historia de segregación laboral: Cooperativas y trabajos concretos para mujeres
- Carreras profesionales de corto recorrido.
- Actualmente,
  - Influencia muy clara de esta herencia histórica
  - Pero, incremento de la participación de las mujeres en todos ámbitos educativos y laborales.



# V. Resultados del estudio



**I. Perspectiva  
de género**

**II. Objetivos**

**III. Poder**

**IV. Contexto**

**V. Resultados**

**VI. Conclusiones**



Necesidad de que Mondragon mejore su conocimiento sobre la situación real de género de las cooperativas del grupo

# Introducción

**1**

**Estudio empírico cuantitativo.  
Las mujeres en la Corporación  
Mondragon**

**2**

**Estudio empírico cuantitativo.  
Participación de las mujeres en el  
Consejo Rector y el perfil de sus  
miembros.**

**3**

**Estudio empírico cualitativo. Análisis  
de las barreras, impulsores,  
oportunidades en el acceso y la  
participación en el CR.**



# V.1. Estudio empírico 1.

**UNA VISIÓN ACTUAL DE LA PARTICIPACIÓN DE  
LAS MUJERES EN LAS COOPERATIVAS DE  
MONDRAGON**



**I. Perspectiva  
de género**

**II. Objetivos**

**III. Poder**

**IV. Contexto**

**V. Resultados**

**VI. Conclusiones**



# Descripción E-1 (I)

<b>Objetivo</b>	Hacer visible el papel de las mujeres en la historia reciente de la Experiencia Cooperativa de Mondragon, así como su participación y situación sociolaboral actual (segregación horizontal y segregación vertical).
<b>Metodología</b>	Cuantitativa
<b>Técnica recogida datos</b>	Datos de memorias de la Corporación Mondragon.
<b>Muestra</b>	Datos censales
<b>Contexto de la investigación</b>	Las cooperativas que componían la Corporación Mondragon en los años analizados por las memorias. 1994-2006.





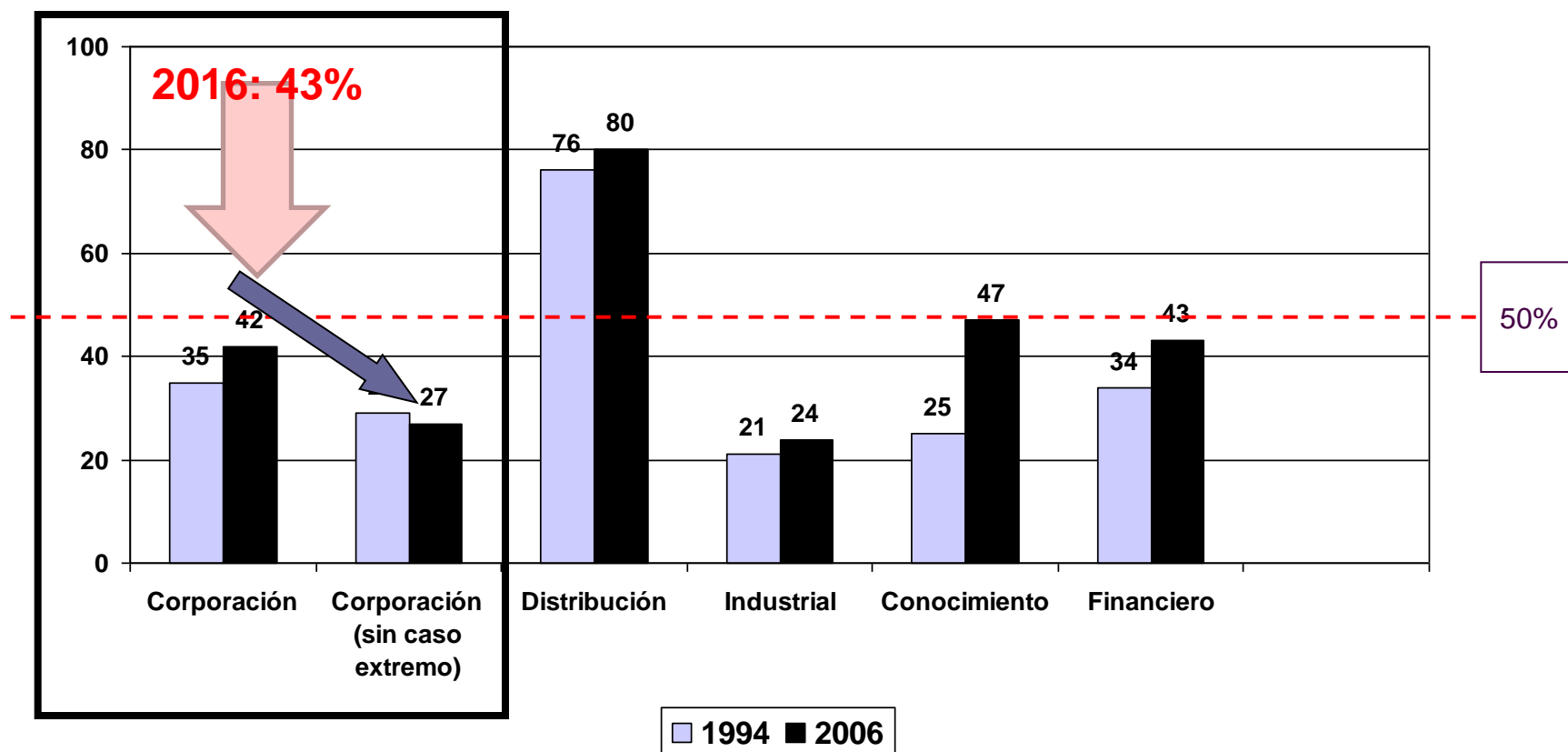
## Descripción E-1 (y II)

<b>Colectivo societario</b>	Grupo de actividad División Tamaño de la cooperativa Composición societaria según género Edad Años: 1994, 1998, 2003 y 2006
<b>Puestos directivos</b>	Grupo de actividad División Tipo de cargo Área de actividad Años: 1999 y 2006.

# Conclusiones E-1 (I)

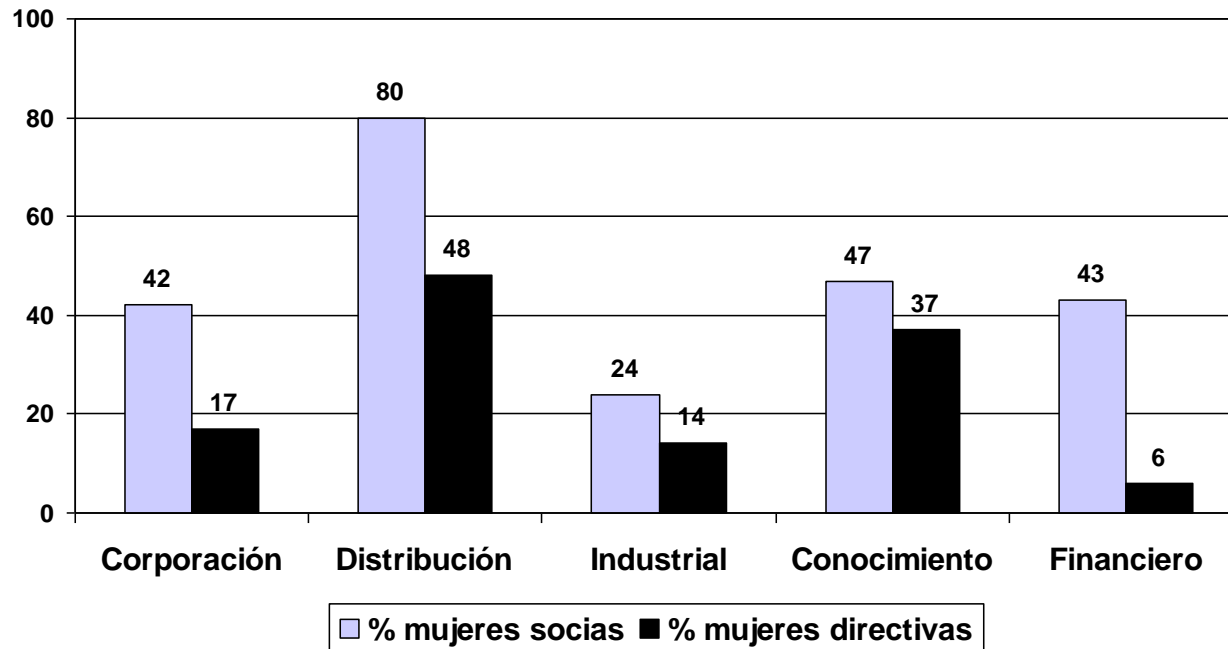
- Incremento gradual del % de mujeres (1994-2006).
- Empleo femenino:
  - Segregado
  - Concentrado

Mujeres socias en la Corporación Mondragón (%)



# Conclusiones E-1 (y II)

Mujeres en la Corporación Mondragon: socias y directivas (%)



- Segregación vertical:
  - Menor % de mujeres cuanto mayor poder.
  - Muros de cristal

# **V.2. Estudio empírico 2.**

**PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LOS  
CONSEJOS RECTORES DE LAS COOPERATIVAS  
DE MONDRAGON. DESCRIPCIÓN DE SU PERFIL**

**I. Perspectiva  
de género**

**II. Objetivos**

**III. Poder**

**IV. Contexto**

**V. Resultados**

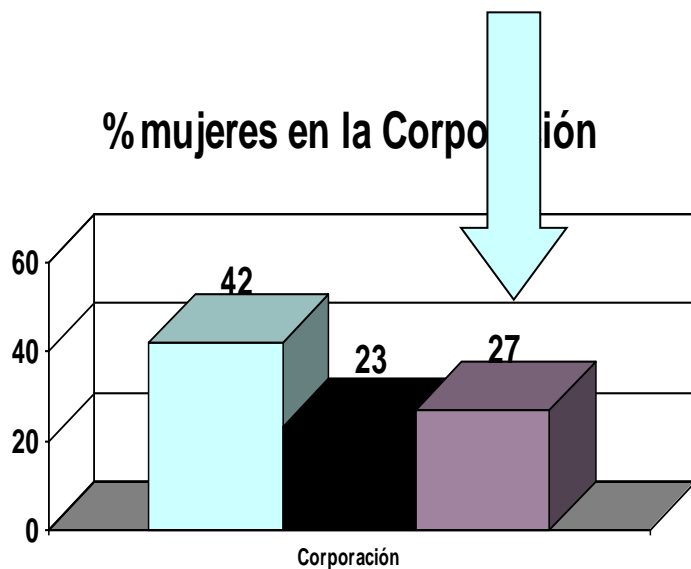
**VI. Conclusiones**

## Descripción E-2

<b>Objetivo</b>	Conocer la distribución de mujeres y hombres en los órganos de gobierno de las cooperativas, así como conocer y comparar el perfil de las personas que participan en dichos órganos de gobierno.
<b>Metodología</b>	Cuantitativa
<b>Técnica recogida datos</b>	Cuestionario
<b>Muestra</b>	307 personas, miembros de consejos rectores. Tasa de respuesta 40%
<b>Contexto</b>	101 cooperativas de primer que componían la Corporación Mondragon en el año 2006.
<b>Plan de análisis de datos</b>	SPSS versión 14.0. Variables cuantitativas: prueba t de Student Variables nominales: prueba Chi-cuadrado.

# Conclusiones E-2 (I)

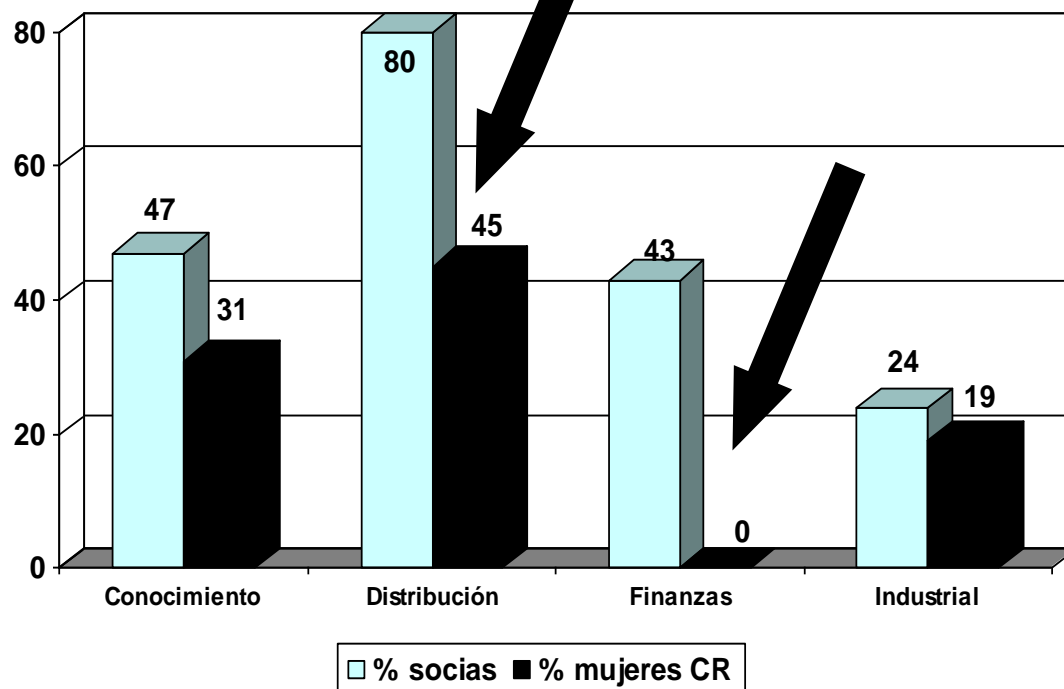
% mujeres en la Corporación



■ % socias  
■ % mujeres CR  
■ % socias (sin mayor cooperativa)

- Incremento del % de mujeres CR, 2000-2006.
- Diversidad en función grupo de actividad.

% mujeres por grupo de actividad




## Conclusiones E-2 (y II)

- Las diferencias en el perfil de los hombres y las mujeres en cinco de las variables analizadas:
  - cargo
  - nivel de responsabilidad
  - tipo de puesto
  - índice salarial
  - tipo de estudios
- A pesar de las diferencias entre los grupos de actividad, como norma general, las personas que participan en los consejos rectores tienen más edad y un mayor nivel de estudios que la media de la Corporación.



## **V.3. Estudio empírico 3.**

**PERSPECTIVA DE GÉNERO EN EL ANÁLISIS DE  
LAS BARRERAS, IMPULSORES Y  
OPORTUNIDADES EN EL ÓRGANO DE GOBIERNO  
COOPERATIVO**



**I. Perspectiva  
de género**

**II. Objetivos**

**III. Poder**

**IV. Contexto**

**V. Resultados**

**VI. Conclusiones**



## Descripción (E-3)

<b>Objetivo</b>	Identificar y analizar las barreras y factores favorecedores que inciden en el acceso y la participación de las mujeres en los consejos rectores, a través de las percepciones de aquellas personas que son o han sido miembros del órgano de gobierno.
<b>Metodología</b>	Cualitativo
<b>Técnica recogida datos</b>	Entrevistas en profundidad, realizadas entre junio 2008-marzo 2009.
<b>Muestra</b>	21 personas, miembros de consejos rectores. 14 mujeres y 7 hombres.
<b>Contexto de investigación</b>	16 cooperativas de la Corporación Mondragon
<b>Plan de análisis de datos</b>	Atlas.ti Proposiciones teóricas iniciales, que fueron completadas con los resultados del estudio. Doble codificación: antes del análisis y durante el análisis.
<b>Codificación y dimensiones</b>	50 códigos, clasificados en 11 categorías de análisis. TRES DIMENSIONES: Acceso, Participación e Igualdad

# Conclusiones E3 (I)

- No es un cargo perseguido, pero cumplido con compromiso y responsabilidad.
  - Permite aprendizaje continuo, conocimiento cooperativa, nuevas relaciones laborales, comprensión de las decisiones empresariales.
  
- Identificación de los elementos asociados al laberinto de cristal en el gobierno cooperativo:
  - Dificultades para la conciliación y creencias sobre la maternidad: Internas y externas.
  - Prácticas sociales informales.
  - Influencia del apoyo social y el mentoring
  - Formalización de procedimientos como elemento que apoya la paridad.



# VI. A modo de reflexión...



I. Perspectiva  
de género

II. Objetivos

III. Poder

IV. Contexto

V. Resultados

VI. Conclusiones



# Conclusiones finales

Influencia de los  
estereotipos de género:  
disponibilidad y maternidad

Apoyo social: mentoring y  
capital social

Capital Humano: nivel  
educativo y trayectoria  
social

Políticas formales

Estructura organizativa: ser  
visible en la organización

Oportunidades



# Propuestas para el cambio

- Incrementar el número de mujeres socias
- Fomentar la participación de las mujeres en el consejo social
- Definir criterios objetivos para la elección de candidaturas
- Cumplimentar candidaturas paritarias

- Incorporar la experiencia de mujeres cooperativistas en los cursos de formación cooperativa
- Darle al consejo rector el lugar que se merece en el gobierno cooperativo
- (...)



# Beneficios

**Justicia social**


**Diversidad de género**

**Representatividad**

**Valores cooperativos**

**Aprovechamiento  
potencial cooperativo**

**Estrategias avanzadas  
de gestión empresarial**



# **La igualdad en el gobierno cooperativo: Participación de las mujeres en las cooperativas de Mondragon**

Eunate Elio Cemborain (eelio@mondragon.edu)  
MU Enpresagintza – Mondragon Unibertsitatea  
MIK, Ikerketa Zentroa  
15 de noviembre de 2016 - Bilbao  
Semana Europea de la Calidad y la Excelencia 2016