



LIDERAZGO FEMENINO EN LA ECONOMÍA SOCIAL: LA FIGURA DE LAS MUJERES AUTÓNOMAS EN LAS ASOCIACIONES

SUBVENCIONA



PROMUEVE



ÍNDICE

ÍNDICE	1
RESUMEN EJECUTIVO	2
1.- INTRODUCCIÓN	4
2.- OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	6
3.- MARCO CONCEPTUAL, JURÍDICO Y ESTRATÉGICO	9
4.- ANÁLISIS CUALITATIVO: EXPERIENCIAS DE LIDERAZGO FEMENINO EN LA ECONOMÍA SOCIAL	20
5.- IMPACTO DEL LIDERAZGO FEMENINO	59
6.- CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA	70
7.- BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS	78
8.- GLOSARIO DE TÉRMINOS	81
GUÍA PRÁCTICA PARA AVANZAR HACIA LIDERAZGOS INCLUSIVOS EN LA ECONOMÍA SOCIAL	84
ANEXO I	87

ECONOMÍA LINGÜÍSTICA:

En los casos en los que el presente informe emplea sustantivos de género gramatical masculino para referirse a sujetos, cargos o puestos de trabajo, así como, a la condición, carácter o calidad de las personas que intervienen, debe entenderse que dicho uso responde a razones de economía de la expresión y que se refiere de forma genérica tanto a hombres como mujeres con estricta igualdad.

RESUMEN EJECUTIVO

La Economía Social se define por situar a las personas en el centro de la actividad económica, promover la gestión democrática y contribuir al desarrollo social y territorial. En coherencia con estos principios, la igualdad de género y la participación equilibrada en los espacios de decisión deberían formar parte de su funcionamiento cotidiano.

Sin embargo, el análisis desarrollado en este estudio pone de manifiesto que persisten desigualdades relevantes en el acceso de las mujeres a los puestos de liderazgo dentro de las entidades de la Economía Social. Esta situación resulta especialmente visible en el caso de las mujeres autónomas que participan en asociaciones del sector, cuyo peso en la actividad económica y asociativa no siempre se traduce en una presencia equivalente en los órganos de gobierno.

Las mujeres tienen una participación destacada en la base social y laboral de la Economía Social y del trabajo autónomo. Su contribución es esencial para el sostenimiento de actividades productivas, la prestación de servicios de proximidad y la dinamización del tejido asociativo. No obstante, a medida que se asciende en la jerarquía organizativa, su presencia se reduce, generando una brecha persistente entre participación y liderazgo que limita la calidad democrática de las organizaciones. Esta brecha no puede explicarse por la falta de capacidades, compromiso o interés por parte de las mujeres. Por el contrario, responde a la concurrencia de factores estructurales y culturales que condicionan el acceso a los espacios de decisión. En el caso de las mujeres autónomas, estas dificultades se ven intensificadas por la inestabilidad económica del autoempleo, la sobrecarga de responsabilidades de cuidado, la escasa conciliación entre tiempos productivos y asociativos y la limitada valoración de sus trayectorias profesionales como base legítima para el liderazgo formal.

El estudio se apoya en un enfoque cualitativo, basado en entrevistas remitidas por escrito por mujeres autónomas con participación en asociaciones de Economía Social, así como en el análisis de los principales marcos normativos y estratégicos de referencia. Este enfoque permite comprender no solo la existencia de desigualdades, sino también los procesos mediante los cuales las mujeres acceden al liderazgo, las resistencias que enfrentan y las condiciones que facilitan su participación en espacios de responsabilidad. Los resultados muestran que la presencia de mujeres en los órganos de decisión genera impactos positivos en el funcionamiento de las organizaciones. Se identifican dinámicas de gobernanza más participativas y transparentes, una mayor atención a la sostenibilidad económica, social y ambiental, y una orientación más clara hacia el largo plazo. Estos efectos no deben entenderse como rasgos esencialistas del liderazgo femenino, sino como el resultado de experiencias y trayectorias construidas en contextos de desigualdad que aportan nuevas miradas y prioridades.

El liderazgo femenino produce también efectos relevantes en el ámbito social. La visibilidad de mujeres en posiciones de responsabilidad contribuye a cuestionar estereotipos de género, a generar referentes para otras mujeres y a activar procesos de empoderamiento individual y colectivo. De este modo, el liderazgo se convierte en una herramienta de transformación social que amplía las posibilidades de participación y refuerza la legitimidad democrática de la Economía Social. Desde una perspectiva económica y sectorial, la incorporación de mujeres autónomas a espacios de representación y negociación permite integrar sus necesidades y demandas en las agendas estratégicas del sector. Asimismo, favorece una distribución más equitativa de recursos y oportunidades e impulsa la inclusión de la igualdad, la conciliación y la sostenibilidad como ejes centrales de la acción colectiva.

El estudio se alinea con los compromisos recogidos en la Agenda 2030 y con la Estrategia Española de Economía Social 2023–2027, que reconoce el liderazgo femenino como un elemento clave para la sostenibilidad social y territorial. A partir del diagnóstico realizado, se formulan recomendaciones dirigidas a asociaciones y entidades de Economía Social, a las administraciones públicas y a las propias mujeres autónomas, con el objetivo de avanzar hacia modelos de liderazgo más inclusivos.

En definitiva, fortalecer el liderazgo de las mujeres autónomas en la Economía Social no es solo una cuestión de equidad, sino una apuesta estratégica para mejorar la calidad democrática, la sostenibilidad y la capacidad transformadora del sector. Reconocer, apoyar y visibilizar estos liderazgos resulta esencial para construir una Economía Social más coherente con sus valores y más eficaz en su contribución al desarrollo social y económico.

1.- INTRODUCCIÓN

La Economía Social ocupa un lugar estratégico en el modelo económico y social español, tanto por su peso en el empleo y en la actividad productiva como por su contribución a la cohesión social, el desarrollo territorial y la prestación de servicios de proximidad. Sus principios fundacionales (la primacía de las personas, la gestión democrática y el compromiso con el interés general) la sitúan como un ámbito especialmente relevante para el análisis de la igualdad de género y de la participación en los espacios de toma de decisiones. La igualdad entre mujeres y hombres no puede entenderse únicamente como un valor añadido, sino como un elemento central para la coherencia y la calidad democrática del sector. La participación equilibrada en los órganos de gobierno y en los espacios de representación constituye una condición necesaria para que la Economía Social pueda desarrollar plenamente su potencial transformador y responder a los retos sociales, económicos y territoriales actuales.

Las mujeres tienen una presencia destacada en la Economía Social y en el trabajo autónomo, desempeñando un papel fundamental en el sostenimiento de actividades económicas, en la dinamización del tejido asociativo y en la atención a necesidades sociales clave. Sin embargo, esta participación no siempre se refleja de manera proporcional en los espacios de liderazgo y toma de decisiones, donde persisten desigualdades que limitan el acceso de las mujeres (especialmente de las mujeres autónomas) a posiciones de responsabilidad. Esta brecha entre participación y liderazgo no es homogénea ni responde a una única causa. Se configura a partir de la combinación de factores estructurales, organizativos y culturales que condicionan las trayectorias profesionales y asociativas de las mujeres. En el caso del trabajo autónomo, estas dificultades se ven acentuadas por la precariedad económica, la sobrecarga de responsabilidades de cuidado, la dificultad para conciliar tiempos productivos y asociativos y la menor visibilidad de las trayectorias femeninas como base legítima para el ejercicio del liderazgo formal.

El presente estudio se centra en analizar el liderazgo femenino en la Economía Social desde una perspectiva específica: la de las mujeres autónomas que participan en asociaciones y entidades del sector. Este enfoque permite visibilizar un a estas profesionales con una fuerte implicación económica y asociativa, pero cuya participación en los órganos de decisión sigue siendo limitada y, en muchos casos, poco reconocida. Al poner el foco en estas experiencias, el estudio busca comprender no solo las barreras existentes, sino también los factores que facilitan el acceso al liderazgo y las transformaciones que este genera en las organizaciones y en el entorno.

El análisis se inscribe en un marco normativo y estratégico que reconoce la igualdad de género como un objetivo prioritario de las políticas públicas y de las estrategias de impulso de la Economía Social. En particular, se alinea con los compromisos establecidos en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y con la Estrategia Española de Economía Social 2023–2027¹, que identifica el liderazgo femenino como un elemento clave para la sostenibilidad social y territorial del sector. No obstante, más allá del marco normativo, el estudio pone el acento en las prácticas reales, las dinámicas organizativas y las experiencias vividas por las mujeres en su acceso a los espacios de decisión. El estudio combina el análisis conceptual y normativo con la recogida de experiencias cualitativas, con el objetivo de ofrecer una visión integrada del liderazgo femenino en la Economía Social. Esta aproximación permite identificar patrones comunes, diferencias territoriales y sectoriales, y aprendizajes transferibles que pueden contribuir al fortalecimiento del sector y a la mejora de las políticas públicas.

Este trabajo pretende aportar conocimiento útil y accesible sobre el liderazgo de las mujeres autónomas en la Economía Social, visibilizando tanto las desigualdades persistentes como el valor estratégico de estos liderazgos. Comprender y reforzar la participación de las mujeres en los espacios de decisión no es solo una cuestión de equidad, sino una condición necesaria para avanzar hacia una Economía Social más democrática, sostenible y coherente con los valores que la definen.

¹ En adelante, EEES

2.- OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

El **objetivo general** es analizar el liderazgo femenino en la Economía Social, con especial atención en la participación de las mujeres autónomas en asociaciones y entidades del sector, con el fin de identificar las barreras que dificultan su acceso a los espacios de decisión y los factores que favorecen el ejercicio de dicho liderazgo.

Además, el estudio persigue una serie de **objetivos específicos** que permiten abordar el fenómeno de manera integral, combinando el análisis conceptual, normativo y empírico, y poniendo en valor las experiencias y aportaciones de las mujeres autónoma en dichas entidades:

- Analizar el grado de participación de las mujeres en la Economía Social y su presencia en los órganos de gobierno, identificando las principales brechas de género existentes.
- Examinar los factores estructurales, organizativos y culturales que condicionan el acceso de las mujeres autónomas a posiciones de liderazgo.
- Analizar el impacto del liderazgo femenino en el funcionamiento de las organizaciones de Economía Social.
- Visibilizar experiencias y aportaciones de mujeres autónomas que ejercen liderazgo en la economía social.

Este conjunto de objetivos orienta el desarrollo del estudio y estructura el análisis de los capítulos posteriores, permitiendo avanzar desde el diagnóstico de la situación actual hacia la identificación de propuestas y líneas de actuación que contribuyan al fortalecimiento del liderazgo femenino en la Economía Social.

El estudio se apoya en un enfoque **metodológico mixto**, que combina el análisis documental con técnicas cualitativas, permitiendo contrastar información procedente de fuentes oficiales e institucionales con experiencias directas de mujeres autónomas con trayectoria de liderazgo en la Economía Social. Este enfoque facilita una comprensión integral del fenómeno analizado, atendiendo tanto a los marcos normativos y estratégicos como a las prácticas y dinámicas reales del sector.

La metodología se ha estructurado en cuatro fases complementarias, orientadas a garantizar el rigor del análisis, la profundidad interpretativa y la aplicabilidad de los resultados.

Tabla 1. Ficha técnica de la investigación

CONCEPTO	DETALLE
Ámbito Geográfico	Nacional (España), con análisis comparativo en Andalucía, Canarias, Castilla-La Mancha y Galicia.
Sujeto de Estudio	Mujeres autónomas vinculadas a asociaciones de la Economía Social
Técnica de recogida de datos	Análisis documental y entrevistas cualitativas remitidas por escrito y en archivos de voz.
Herramientas de análisis	Triangulación cualitativa y análisis comparado de políticas públicas
Periodo de ejecución	2025

2.1. Fase documental

En una primera fase se realizó una revisión sistemática de normativa, estadísticas oficiales e investigaciones recientes relacionadas con la Economía Social y el liderazgo femenino. Entre las principales fuentes consultadas se incluyen informes del Ministerio de Trabajo y Economía Social, estudios de CEPES² y de CIRIEC³, datos del Instituto Nacional de Estadística y del Observatorio Español de la Economía Social, así como documentos estratégicos de referencia.

2.2. Fase experimental: Trabajo de campo

La fase cualitativa se desarrolló mediante entrevistas semiestructuradas realizadas a mujeres autónomas con experiencia de liderazgo en asociaciones de la Economía Social y en sus estructuras representativas, como federaciones y confederaciones sectoriales, distribuidas entre las cuatro comunidades autónomas objeto de estudio.

²Confederación Empresarial Española de la Economía Social.

³Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa.

2.3. Fase analítica

La información recopilada fue sistematizada mediante un proceso de análisis cualitativo que incluyó la reducción de datos, la categorización temática, la interpretación y la verificación de conclusiones. Para ello se utilizaron herramientas de apoyo a la codificación y organización de la información.

2.4. Fase de redacción

La fase final consistió en la elaboración del informe de investigación y en la formulación de propuestas orientadas a promover el liderazgo femenino en la Economía Social, alineadas con los marcos estratégicos vigentes.



3.- MARCO CONCEPTUAL, JURÍDICO Y ESTRATÉGICO

El análisis del liderazgo femenino en la Economía Social requiere situarse en un marco conceptual y normativo que permita comprender tanto los principios que definen el sector como las dinámicas de poder que se producen en su funcionamiento real. Este capítulo tiene como finalidad establecer los principales conceptos, referencias jurídicas y marcos estratégicos que orientan la lectura del estudio, sin perder de vista la distancia que puede existir entre los valores declarados y las prácticas organizativas.

La Economía Social se define por su compromiso con la gestión democrática, la primacía de las personas y el interés colectivo. Estos principios configuran un contexto especialmente relevante para el análisis de la participación y el liderazgo, ya que presuponen modelos organizativos abiertos, inclusivos y participativos. Sin embargo, la aplicación efectiva de estos principios no es automática ni homogénea, y puede verse condicionada por dinámicas sociales y culturales más amplias, entre ellas las desigualdades de género. Desde esta perspectiva, el liderazgo femenino se aborda en este estudio no como una categoría homogénea ni como un estilo predeterminado, sino como un conjunto de prácticas y trayectorias atravesadas por relaciones de género, por las condiciones específicas del trabajo autónomo y por los contextos organizativos y territoriales en los que se desarrollan.

3.1. La Economía Social: principios, valores y formas de organización

La Economía Social constituye un conjunto de iniciativas económicas que sitúan a las personas y al interés colectivo en el centro de la actividad productiva. Su definición se sustenta en principios como la primacía de las personas sobre el capital, la gestión democrática, la participación, la solidaridad y el compromiso con el desarrollo social y territorial. Estos principios configuran un marco normativo y ético que diferencia a la Economía Social de otros modelos económicos orientados prioritariamente al beneficio.

Desde el punto de vista organizativo, la Economía Social se caracteriza por estructuras de gobernanza que promueven la participación de las personas socias en la toma de decisiones y una distribución del poder basada en criterios democráticos. La gestión participativa y la rendición de cuentas forman parte de la identidad del sector y constituyen uno de sus principales elementos de legitimidad social. Este modelo de gobernanza genera, en teoría, condiciones favorables para una participación equilibrada de mujeres y hombres en los espacios de decisión. La democracia interna, la transparencia y la orientación al interés general deberían facilitar el acceso diverso a los órganos de gobierno y favorecer liderazgos más inclusivos. Sin embargo, la existencia de estos principios no garantiza por sí misma su aplicación efectiva en todas las entidades ni la ausencia de desigualdades en la práctica.

La Economía Social no se desarrolla al margen de las dinámicas sociales y culturales del contexto en el que se inserta. Las relaciones de género, los roles tradicionales asignados a mujeres y hombres y las desigualdades estructurales presentes en el mercado de trabajo influyen también en el funcionamiento interno de las entidades del sector. En consecuencia, pueden reproducirse desequilibrios de poder similares a los existentes en otros ámbitos económicos, incluso en organizaciones que se rigen formalmente por principios democráticos.

Este marco resulta especialmente relevante para el análisis del liderazgo femenino, ya que pone de manifiesto la tensión existente entre los valores declarados de la Economía Social y las prácticas reales de participación y toma de decisiones. Comprender esta tensión permite abordar el liderazgo no solo como una cuestión individual, sino como un fenómeno vinculado a estructuras organizativas, culturas internas y contextos sociales más amplios.

Desde esta perspectiva, el estudio del liderazgo femenino en la Economía Social requiere partir de los principios que definen el sector, pero también analizar críticamente cómo estos se traducen en la práctica. El presente apartado establece así las bases conceptuales necesarias para examinar la participación de las mujeres, las brechas de género existentes y los factores que condicionan el acceso a los espacios de liderazgo.

3.2. Liderazgo y participación de las mujeres en la Economía Social

La participación de las mujeres en la Economía Social presenta una paradoja significativa. Aunque su presencia es elevada en la base social y laboral de muchas entidades del sector, esta participación no siempre se traduce en una representación equivalente en los espacios de liderazgo y toma de decisiones. Este desequilibrio pone de manifiesto la existencia de dinámicas de género que condicionan el acceso de las mujeres a posiciones de responsabilidad, incluso en organizaciones que se definen por principios de igualdad, democracia y participación.

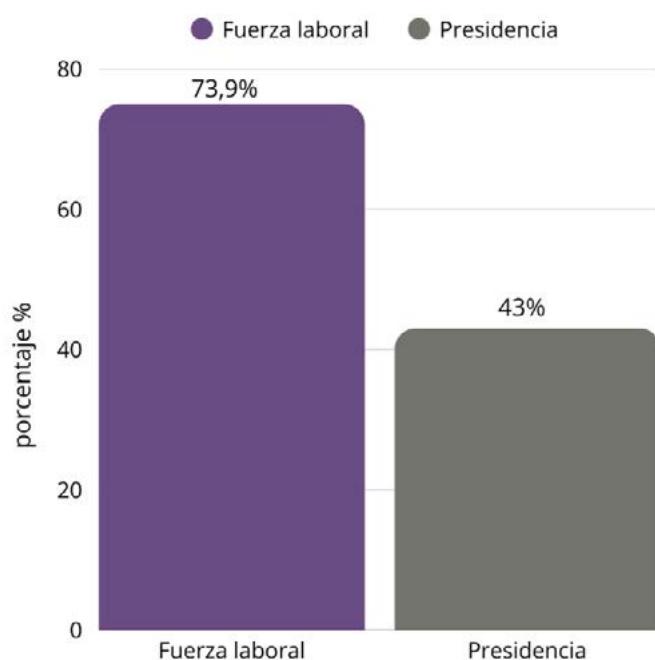
Diversos estudios y marcos institucionales coinciden en señalar que las mujeres tienden a concentrarse en funciones técnicas, operativas o de coordinación intermedia, mientras que los cargos de mayor responsabilidad siguen mostrando una composición mayoritariamente masculina. En el ámbito de la Economía Social, estas desigualdades adquieren una relevancia específica. El contraste entre los valores declarados del sector y las prácticas reales de participación evidencia que la igualdad formal no siempre se traduce en igualdad efectiva. Analizar esta brecha resulta fundamental para comprender cómo se construyen los liderazgos, qué perfiles acceden a los espacios de decisión y qué dinámicas internas pueden estar reproduciendo desigualdades de género.

3.2.1. Participación femenina y brechas de género en los espacios de decisión

La participación de las mujeres en la Economía Social es elevada en términos de presencia en la base social, laboral y asociativa del sector. Las mujeres desempeñan un papel central en el funcionamiento cotidiano de numerosas entidades, especialmente en ámbitos como los servicios sociales, los cuidados, la educación, el comercio de proximidad o la economía agroalimentaria. Esta fuerte implicación contrasta, sin embargo, con su limitada presencia en los espacios de liderazgo y toma de decisiones.

Los datos disponibles evidencian la brecha persistente, entre la participación de las mujeres en la actividad del sector y su representación en los órganos de gobierno. A medida que se asciende en la estructura organizativa, la presencia femenina tiende a reducirse, configurando un patrón de segregación vertical que limita el acceso de las mujeres a cargos de mayor responsabilidad, como presidencias, vicepresidencias o puestos con capacidad real de decisión estratégica.

Gráfico 1 Brecha de representatividad: Comparativa entre fuerza laboral femenina y puestos de Presidencia.



Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes institucionales de referencia⁴

⁴ Los datos proceden de fuentes distintas porque miden dimensiones diferentes (estructura del empleo vs. composición de presidencias). La comparación se utiliza para visualizar la brecha de representatividad entre la base del sector y los puestos de máxima responsabilidad. Las dos fuentes consultadas son El Tercer Sector de Acción Social en España (2008–2024): desarrollo, impacto y retos a futuro (para el porcentaje de empleo femenino en el Tercer Sector, 73,9%), y de Las mujeres en el Tercer Sector. liderazgo y brecha presupuestaria (para el porcentaje de mujeres en presidencias, 43%).

Puede observarse en el Gráfico 1 que las mujeres constituyen la base fundamental y el motor operativo del Tercer Sector de Acción Social, representando aproximadamente tres cuartas partes del empleo, mientras su presencia en los órganos de máxima decisión se reduce de forma significativa. Esta distancia entre participación y liderazgo pone de manifiesto la existencia de techos de cristal persistentes que operan incluso en ámbitos caracterizados por valores de igualdad, participación democrática y primacía de las personas.

Es frecuente que las mujeres ocupen cargos vinculados a áreas consideradas tradicionalmente "blandas", como proyectos sociales, comunicación o gestión interna, mientras que los hombres concentran posiciones asociadas a la representación externa, la interlocución institucional o la gestión económica y financiera. La comparación entre distintos ámbitos de la Economía Social y otros sectores económicos permite contextualizar esta realidad. Aunque el sector presenta, en general, niveles de participación femenina superiores a los de la economía tradicional, las brechas de género en los espacios de liderazgo siguen siendo significativas y, en algunos casos, comparables a las observadas en otros modelos empresariales. Esta constatación cuestiona la idea de que la igualdad esté garantizada por la propia naturaleza del sector y pone de relieve la necesidad de analizar las dinámicas internas que condicionan el acceso al poder. En el caso de las asociaciones y entidades vinculadas al trabajo autónomo, estas brechas adquieren una dimensión específica. Las mujeres autónomas combinan la gestión de su actividad económica con la participación asociativa, lo que limita su disponibilidad para asumir cargos de alta dedicación, especialmente cuando estos no están remunerados o no cuentan con mecanismos efectivos de apoyo a la conciliación. Esta situación contribuye a reforzar su infrarrepresentación en los espacios de decisión formal, pese a su creciente peso económico y su contribución al sostenimiento del sector.

El análisis de la participación femenina en los órganos de gobierno de la Economía Social pone de manifiesto la existencia de desigualdades estructurales que condicionan el acceso de las mujeres a los espacios de liderazgo. Estas brechas no responden a una falta de implicación o de capacidades, sino a dinámicas organizativas y culturales que requieren ser abordadas de forma explícita para avanzar hacia modelos de participación y liderazgo más inclusivos.

3.2.2. Barreras estructurales y organizativas para el acceso al liderazgo

Las brechas de género observadas en los espacios de decisión de la Economía Social no son el resultado de circunstancias individuales ni de elecciones personales aisladas. Responden, por el contrario, a un conjunto de barreras estructurales, organizativas y culturales que condicionan el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo y limitan su participación efectiva en los órganos de gobierno.

Uno de los fenómenos más relevantes en este sentido es la persistencia del denominado techo de cristal, que dificulta el acceso de las mujeres a los cargos de mayor responsabilidad, incluso cuando cuentan con trayectorias profesionales consolidadas y una elevada implicación en la vida asociativa. Este techo no suele manifestarse a través de mecanismos formales de exclusión, sino mediante prácticas informales, dinámicas relationales y criterios de selección poco transparentes que tienden a reproducir liderazgos masculinos ya existentes. Junto al techo de cristal, se identifican también las denominadas paredes de cristal, que conducen a una segregación funcional dentro de las organizaciones. Las propias dinámicas internas de funcionamiento de muchas asociaciones refuerzan estas desigualdades.

Los cargos directivos suelen implicar una elevada dedicación temporal, disponibilidad para reuniones fuera del horario laboral o desplazamientos frecuentes. Estas exigencias resultan difíciles de compatibilizar con las responsabilidades de cuidado que siguen recayendo mayoritariamente sobre las mujeres, además, estos cargos no están remunerados o carecen de reconocimiento profesional y simbólico, entonces las barreras de acceso se intensifican. La participación en los órganos de gobierno pasa a depender en gran medida de la disponibilidad de tiempo y recursos personales, lo que favorece perfiles con menor carga de cuidados y mayor estabilidad económica.

En el caso específico de las mujeres autónomas, estas dificultades se ven agravadas por las condiciones propias del autoempleo. La necesidad de sostener su actividad económica de manera continua, junto con la ausencia de redes de sustitución o de protección suficientes, limita su capacidad para asumir responsabilidades formales en las estructuras de representación, a pesar de su elevada implicación y de su contribución al sector.

A estas barreras se suman factores culturales relacionados con los estereotipos de género y las expectativas sociales sobre el liderazgo. En muchos contextos, persiste una identificación implícita entre liderazgo y estilos masculinizados de ejercicio del poder, lo que genera resistencias (explícitas o implícitas) hacia las mujeres que aspiran a ocupar cargos de decisión. Estas resistencias afectan tanto al reconocimiento externo como a la autopercepción de las propias mujeres como potenciales líderes, y finalmente, la escasez de referentes femeninos visibles en los órganos de gobierno

y la falta de mecanismos de acompañamiento, mentoría o formación específica contribuyen a perpetuar las desigualdades existentes.

Este conjunto de barreras pone de manifiesto la necesidad de abordar el liderazgo femenino en la Economía Social desde una perspectiva estructural, que vaya más allá de las trayectorias individuales y permita identificar los cambios organizativos y culturales necesarios para avanzar hacia modelos de participación más inclusivos.

3.2.3. Las mujeres autónomas y liderazgo asociativo en la Economía social

Las mujeres autónomas constituyen un colectivo clave dentro de la Economía Social, tanto por su aportación económica como por su implicación en las estructuras asociativas del sector. A través de su participación en asociaciones, federaciones y redes profesionales, contribuyen al funcionamiento cotidiano de las entidades y al desarrollo de iniciativas colectivas orientadas al interés general.

A diferencia de otros perfiles, las mujeres autónomas combinan de manera simultánea la gestión de su propia actividad económica con la participación en espacios de representación. Esta doble dimensión (productiva y asociativa) configura trayectorias profesionales marcadas por una elevada implicación, pero también por mayores niveles de exigencia y responsabilidad individual.

Pese a su presencia activa en las asociaciones del sector, la participación de las mujeres autónomas en los órganos de gobierno no siempre se traduce en el acceso a posiciones de liderazgo formal. Su contribución suele concentrarse en tareas operativas, comisiones de trabajo o espacios de apoyo a la gestión, mientras que los cargos directivos de mayor dedicación y visibilidad continúan siendo ocupados mayoritariamente por hombres.

Esta situación no puede explicarse únicamente por factores individuales. Las condiciones propias del trabajo autónomo (inestabilidad de ingresos, ausencia de estructuras de sustitución, dependencia directa del tiempo de trabajo) limitan la disponibilidad de las mujeres para asumir responsabilidades asociativas que requieren una dedicación continuada y, en muchos casos, no remunerada. A ello se suma la persistente desigual distribución de las tareas de cuidado, que incrementa la carga total de trabajo asumida por las mujeres.

En el ámbito asociativo, estas limitaciones se traducen en una menor presencia de mujeres autónomas en los espacios donde se toman decisiones estratégicas, se define la interlocución institucional o se establecen las prioridades de acción colectiva. Aunque su conocimiento del sector y su experiencia profesional resultan altamente valiosos, estas trayectorias no siempre son reconocidas como "legítimas" para el ejercicio del liderazgo.

Además, las dinámicas internas de algunas asociaciones tienden a reproducir modelos de participación que favorecen perfiles con mayor disponibilidad de tiempo, redes de contactos consolidadas o trayectorias previas en espacios de poder, características que históricamente han estado más asociadas a los hombres. Esta lógica dificulta la renovación de los liderazgos y limita la incorporación de mujeres autónomas a los órganos de gobierno, aun así, la participación asociativa de las mujeres autónomas constituye también un espacio de oportunidad para el desarrollo de liderazgos femeninos. Las asociaciones ofrecen un marco privilegiado para el intercambio de experiencias, la construcción de redes profesionales y el fortalecimiento de capacidades colectivas. En aquellos contextos donde se han introducido medidas de apoyo a la conciliación, reconocimiento del trabajo asociativo o promoción activa de la igualdad, se observa una mayor participación de mujeres en cargos de responsabilidad.

3.2.4. Factores que favorecen el liderazgo femenino

Junto a las barreras estructurales y organizativas analizadas en los subapartados anteriores, la Economía Social presenta también una serie de elementos que pueden actuar como factores facilitadores del liderazgo femenino. Estos elementos no garantizan por sí mismos la igualdad en el acceso a los espacios de decisión, pero configuran un contexto potencialmente favorable para el desarrollo de liderazgos más inclusivos.

Uno de los principales factores facilitadores es la propia orientación del sector hacia la gestión democrática y la participación. La existencia de órganos colegiados, procesos deliberativos y mecanismos formales de participación ofrece oportunidades para que las mujeres se incorporen progresivamente a los espacios de toma de decisiones, especialmente cuando estas estructuras se acompañan de prácticas efectivas de transparencia y rendición de cuentas.

La orientación al impacto social y al interés colectivo constituye otro elemento relevante. Muchas mujeres desarrollan trayectorias profesionales vinculadas a ámbitos como los cuidados, la acción social, la educación o el desarrollo comunitario, sectores estrechamente relacionados con la Economía Social. Esta afinidad favorece la identificación con los valores del sector y puede facilitar la implicación en proyectos colectivos y en espacios de liderazgo asociativo. La tradición de trabajo en red y de cooperación entre entidades propias de la Economía Social crea condiciones favorables para la construcción de liderazgos compartidos. Las redes asociativas permiten el intercambio de experiencias, el apoyo mutuo y la generación de referentes, aspectos especialmente relevantes para las mujeres autónomas.

El reconocimiento institucional del liderazgo femenino como prioridad estratégica constituye también un factor facilitador clave. La incorporación de la igualdad de género y del impulso al liderazgo de las mujeres en marcos estratégicos como la EEES 2023–2027, refuerza la legitimidad de estas demandas y abre oportunidades para el desarrollo de políticas públicas y medidas de apoyo específicas.

Finalmente, la existencia de iniciativas de formación, mentoría y acompañamiento orientadas a mujeres en la Economía Social contribuye a fortalecer las capacidades individuales y colectivas necesarias para el ejercicio del liderazgo. Cuando estas iniciativas se integran de manera estable en las estructuras asociativas, se incrementan las posibilidades de acceso de las mujeres a los espacios de decisión y se favorece la renovación de los liderazgos.

Estos factores ponen de manifiesto que las desigualdades en el acceso al liderazgo no son inevitables. La Economía Social dispone de herramientas y valores que, si se activan de forma consciente, pueden contribuir de manera significativa al avance hacia modelos de participación y liderazgo más equilibrados, cuestión que será abordada desde el punto de vista normativo y estratégico en el apartado siguiente.

Tabla 2. Aportaciones estratégicas del liderazgo femenino al fortalecimiento de la Economía Social

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA	APORTACIONES DEL LIDERAZGO FEMENINO	EVIDENCIA / REFERENCIA INSTITUCIONAL
Calidad democrática	Mayor diversidad en la toma de decisiones, procesos más participativos y representativos	CEPES; Comisión Europea – Economía Social
Sostenibilidad organizativa	Liderazgos más orientados al largo plazo, estabilidad y cohesión interna	OIT; OCDE
Innovación social	Mayor incorporación de enfoques comunitarios, cuidados y respuestas a necesidades sociales emergentes	Agenda 2030 – ODS ⁵ 5, 8 y 10
Impacto territorial	Refuerzo de economías de proximidad y arraigo local	EEES 2023–2027
Legitimidad institucional	Mejora de la interlocución con administraciones y coherencia con políticas de igualdad	EEES – Eje 4, Línea 14

Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes.

⁵ Objetivo de Desarrollo Sostenible

3.3. Marco normativo y estratégico de referencia

El análisis del liderazgo femenino en la Economía Social se inscribe en un marco normativo y estratégico amplio que reconoce la igualdad de género como un objetivo prioritario y sitúa a la Economía Social como un actor clave para el desarrollo económico y social. Este marco proporciona el contexto institucional desde el que se impulsan políticas y medidas orientadas a promover una participación más equilibrada en los espacios de decisión.

En el ámbito internacional, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible establece un marco de referencia fundamental para la promoción de la igualdad de género y el trabajo decente. En particular, el ODS 5 (Igualdad de género), el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y el ODS 10 (Reducción de las desigualdades) subrayan la necesidad de garantizar la participación plena y efectiva de las mujeres en todos los niveles de decisión económica y social.

En el contexto europeo, la Economía Social ha adquirido una relevancia creciente en las políticas comunitarias como instrumento para promover un crecimiento inclusivo y sostenible. La Recomendación del Consejo de la Unión Europea sobre el desarrollo de condiciones marco para la Economía Social (2023) constituye un hito al establecer, por primera vez, una definición común del sector y reconocer su contribución a la cohesión social, la igualdad y el empleo de calidad.

La Directiva (UE) 2022/2381 relativa al equilibrio de género en los consejos de administración refuerza el compromiso europeo con la representación equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de decisión, estableciendo estándares mínimos que, si bien se dirigen principalmente a grandes empresas cotizadas, contribuyen a consolidar un marco cultural y normativo favorable a la igualdad en el liderazgo económico.

En el ámbito estatal, la igualdad efectiva entre mujeres y hombres se articula a través de un conjunto de normas que establecen obligaciones y principios orientadores para las organizaciones. La Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres constituye la norma básica en esta materia, al establecer la prohibición de la discriminación por razón de sexo y promover la presencia equilibrada en los órganos de decisión.

La Ley 5/2011 de Economía Social define jurídicamente el sector y recoge entre sus principios rectores el carácter democrático y participativo de las entidades, proporcionando un marco especialmente relevante para el análisis del liderazgo y la participación.

El Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del trabajo autónomo reconoce derechos específicos vinculados a la protección social, la conciliación y la corresponsabilidad, que son aspectos clave para comprender las condiciones en las que las mujeres autónomas ejercen su actividad y participan en las estructuras asociativas.

La EEES 2023–2027 constituye el principal marco estratégico de referencia en este ámbito. En particular, el Eje 4, dedicado a la sostenibilidad social y territorial, y la Línea 14, orientada a mejorar la presencia de las mujeres en los órganos de decisión, reconocen explícitamente la necesidad de impulsar el liderazgo femenino como elemento estratégico para el fortalecimiento del sector. Este reconocimiento refuerza la legitimidad de las iniciativas orientadas a reducir las brechas de género y a promover modelos de liderazgo más inclusivos.

Este marco normativo y estratégico proporciona el soporte institucional sobre el que se articulan las políticas públicas y las actuaciones dirigidas a fomentar la igualdad en el acceso a los espacios de decisión. Su análisis permite situar el liderazgo femenino en la Economía Social no solo como una cuestión de justicia social, sino como un objetivo alineado con compromisos legales y estratégicos asumidos a nivel internacional, europeo y estatal.

3.4. Enfoque de género e interseccional en el análisis del liderazgo

El análisis del liderazgo femenino en la Economía Social se apoya en un enfoque de género que permite identificar y comprender las desigualdades estructurales que condicionan la participación de las mujeres en los espacios de decisión. Este enfoque parte del reconocimiento de que las relaciones de poder entre mujeres y hombres influyen en el funcionamiento de las organizaciones y en la distribución de oportunidades de liderazgo, incluso en contextos que se definen por valores de igualdad y participación democrática.

Desde esta perspectiva, el liderazgo no se entiende como una capacidad individual aislada, sino como un proceso social regulado por normas, expectativas y dinámicas organizativas que pueden favorecer o limitar el acceso de determinados perfiles a los espacios de responsabilidad. El enfoque de género permite, de esta manera, analizar cómo se construyen los liderazgos, qué trayectorias son valoradas como legítimas y qué obstáculos encuentran las mujeres para ejercer una influencia efectiva en las organizaciones.

Este estudio incorpora una mirada interseccional que reconoce que las experiencias de las mujeres no son homogéneas, ya que factores como la edad, el territorio, la situación socioeconómica, la maternidad, el origen o el tipo de actividad profesional interactúan con el género, generando experiencias diferenciadas de participación y liderazgo. Esta consideración resulta especialmente relevante en el caso de las mujeres autónomas, cuyas trayectorias están condicionadas por la combinación de múltiples responsabilidades y por contextos laborales y vitales diversos.

Este enfoque interseccional permite comprender por qué determinadas barreras afectan de manera más intensa a algunos perfiles de mujeres que a otros, así como identificar desigualdades menos visibles que no siempre se reflejan en los datos agregados. De este modo, se evita una visión simplificada del liderazgo femenino y se pone el acento en las condiciones concretas en las que se desarrollan las trayectorias de participación y liderazgo.

El marco analítico orienta la interpretación de los resultados del trabajo de campo y contribuye a situar las experiencias individuales en un contexto estructural más amplio. Asimismo, permite formular recomendaciones más ajustadas a la diversidad de situaciones existentes, evitando soluciones homogéneas que no tengan en cuenta las diferencias territoriales, sectoriales y vitales de las mujeres que participan en la Economía Social.

En conjunto, el enfoque de género e interseccional adoptado en este estudio proporciona las claves necesarias para analizar el liderazgo femenino como un fenómeno complejo y diverso, para identificar las condiciones que pueden favorecer el desarrollo de modelos de liderazgo más inclusivos y coherentes con los valores de la Economía Social.



4.- ANÁLISIS CUALITATIVO: EXPERIENCIAS DE LIDERAZGO FEMENINO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

Una vez establecido el marco conceptual, normativo y estratégico, este capítulo se centra en el análisis de las experiencias de liderazgo femenino en las asociaciones de Economía Social, a partir de las voces y trayectorias de mujeres autónomas que ocupan o han ocupado posiciones de responsabilidad en estos espacios.

PERFIL DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS

Con el fin de contextualizar el análisis cualitativo desarrollado en el estudio y reforzar la transparencia del trabajo de campo, se presenta a continuación una síntesis del perfil de las entrevistas realizadas.

Infografía A1 Perfil de las entrevistas realizadas



TRANSCRIPCIÓN COMPLETA DE LAS ENTREVISTAS

Cuestionario común⁶:

P1. ¿Nos podría contar, de forma breve, cómo ha sido su trayectoria profesional, cómo llegó a vincularse con la Economía Social, y de qué manera ese camino la llevó a su cargo actual en la entidad y la motivó a aceptarlo?

P2. ¿Cuáles son las principales responsabilidades en supuesto? ¿Cómo describiría su experiencia de liderazgo en su entidad?

P3. ¿Qué apoyos han sido importantes para su liderazgo? ¿Existen programas o iniciativas que ayuden a su desarrollo como líder?

P4. ¿Qué obstáculos ha encontrado como mujer líder? ¿Siente que hay prejuicios hacia las mujeres líderes?

P5. ¿Cómo se concibe en general la conciliación trabajo-familia en su entidad?

P6. ¿Qué diría que aporta el liderazgo femenino a las organizaciones de Economía Social? ¿Podría contarnos algún ejemplo o caso en el que la presencia de mujeres en cargos de liderazgo haya supuesto una diferencia importante?

P7. Desde su experiencia, ¿qué cree que habría que hacer para aumentar y reforzar el liderazgo de las mujeres en la Economía Social y qué pasos tendrían que dar las administraciones públicas para apoyar de verdad ese liderazgo en el sector?

P8. ¿Hay algún aspecto que considere importante destacar que no hayamos abordado?

P9. ¿Le gustaría añadir algún mensaje o reflexión para otras mujeres que aspiran a liderar en la Economía Social?

⁶ Para evitar la repetición constante de preguntas y, al mismo tiempo, mantener íntegramente la voz de las entrevistadas, los testimonios se presentan organizados por bloques temáticos (P1–P9). De este modo, cada entrevista conserva el contenido expresado por la participante, pero se ofrece en un formato homogéneo que facilita la lectura comparada entre territorios y tipos de entidad. Las respuestas se reproducen de forma literal, realizando únicamente ajustes mínimos de orden o recortes puntuales por razones de claridad, señalados mediante corchetes [...] cuando procede.

María del Mar García Torres

Edad	51
Comunidad autónoma	Andalucía
Entidad	FAECTA + cooperativas
Tipo de entidad	Cooperativa, Federación de cooperativas de Andalucía
Cargo o función	Presidenta sector sociosanitario y vicepresidenta FAECTA + cooperativas
Sector de actividad	Cooperativismo y economía social
Antigüedad en el cargo	12 años

P1. Trayectoria profesional y vinculación con la Economía Social

Vidamar es una cooperativa que fue constituida en el año 2000 por un equipo de 3 mujeres, licenciadas en psicología y con ganas de emprender, trabajar y colaborar activamente con la sociedad. Las tres socias teníamos muy claro que queríamos construir nuestro propio empleo, de manera colectiva y con el objetivo de crecer profesionalmente, ayudar a los demás y centrar el objetivo de la cooperativa en la ayuda mutua, la corresponsabilidad, la democracia, la igualdad y la equidad.

Nuestros inicios fueron como centro de psicología, en el que fundamentalmente evaluamos e intervenimos con pacientes, niños, niñas y personas adultas, con necesidades terapéuticas. Tras nuestras primeras experiencias como terapeutas y ante la posibilidad de ampliar el campo de trabajo, ofertamos nuestros servicios de consultoría, orientación, asesoramiento, evaluación e intervención a centros educativos, AMPAS, centros y servicios de atención sociosanitaria, asociaciones de mujeres, etc.

En el año 2002, iniciamos una nueva línea de actividad, la formación, identificando en ese momento la importancia de la formación en todas las organizaciones, hasta obtener en el año 2008 la autorización de funcionamiento como centro colaborador en materias de FPO de la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía.

En el año 2008, pasamos de la teoría a la práctica, pasamos de formar a decenas de mujeres que trabajan cuidando a personas en sus domicilios a gestionar el Servicio de Ayuda a Domicilio del Excmo. Ayuntamiento de Níjar (Almería). En la prestación de servicios sociosanitarios, nuestro objetivo es ayudar y cuidar a todas aquellas personas que no pueden valerse por sí mismas, sin que para ello tengan que abandonar su entorno familiar, y promovemos su autonomía.

Los años de experiencia acumulados por el equipo de gestión nos avalan en nuestro propósito de prestar un servicio basado en la calidad humana, profesional y personalizada, con el compromiso de respetar la confidencialidad y dignidad de las personas.

En el año 2014 Vidamar, con objeto de conseguir la inclusión en el mundo laboral de un grupo de mujeres en riesgo de exclusión, que para conseguir su pleno desarrollo necesitaban incorporarse a un puesto de trabajo digno, remunerado y en el que consiguieran su independencia económica y personal, abrimos una nueva línea de negocio, los servicios profesionales de limpieza, a través de la cual estas personas pudieran desarrollar plenamente sus cualidades y conseguir los objetivos descritos.

Fueron años duros de trabajo buscando nuestro nicho de mercado y seleccionando el desarrollo de la actividad en aras de la búsqueda del objetivo que desde los inicios nos habíamos planteado.

P2. Responsabilidades en el puesto y experiencia de liderazgo

Para el inicio de nuestra actividad profesional y durante todos estos años hemos ido siempre de la mano de la Federación de Cooperativas de Andalucía y fue en el año 2004 cuando desde la federación contactaron conmigo para poder formar parte de una candidatura conducente al gobierno de la organización.

En ese año, inicié mi andadura en el ámbito de participación en los órganos sociales de la Federación de Cooperativas de Trabajo de Andalucía (FAECTA) integrándome en el Consejo Rector y formando parte de su Comisión ejecutiva. Este hito se dio gracias a un compromiso férreo del que en ese momento proponía un gobierno para la organización que fuese igualitario (listas cremalleras ya en el año 2004), que estuviese integrado por cooperativistas de todos los territorios de Andalucía, también de todos los sectores de actividad y además incorporando gente joven con nuevas ideas, frescura y espontaneidad al proyecto del cooperativismo de trabajo andaluz.

Con todos esos ingredientes metidos en la coctelera, la tarea para Almería no era fácil (presentar a una mujer, joven y de la provincia más lejana de la capital Andaluza y con peores comunicaciones). Imagino que mi tesón, compromiso con el cooperativismo, militancia y activismo hicieron el resto.

En el 2013 fui elegida presidenta del Sector Sociosanitario de FAECTA, sector que representa en Andalucía a más de 9500 personas trabajadoras y que atendemos a más de 30.000 personas usuarias tanto en centros residenciales como en centros de día y servicios en domicilios.

En el año 2014 fui elegida vicepresidenta de FAECTA, en la actualidad FAECTA +COOPERATIVAS (tras integrarse las familias cooperativas de servicios y consumo). Nuestra comunidad cuenta con 6.200 cooperativas de las que en FAECTA +COOPERATIVAS representamos a casi 5.800, entre cooperativas de trabajo, consumo y servicios, representando a más de 5600 cooperativas de las 6200 en total que existen en Andalucía.

Desde el año 2021 llevo la voz de las cooperativas andaluzas a COCETA, que es la Confederación de Cooperativas de Trabajo de España. En todos y cada uno de los espacios de representación que tengo, los objetivos prioritarios derivan directamente de la misión de nuestras organizaciones, y se basa en la labor de defensa, representación y promoción del cooperativismo andaluz y en la visibilización de la mujer cooperativista en los órganos de representación.

P3. Apoyos, redes y programas que han favorecido el liderazgo

Contar con una organización que ha creído en el liderazgo de la mujer desde hace tantos años ha hecho que mi militancia y sentido de pertenencia haya resultado más fácil. El apoyo de mi familia, mis socias y las personas que forman parte de FAECTA ha sido muy importante para mi desarrollo como representante de la Economía Social en Andalucía.

En toda esta andadura profesional y de representación, constituimos en Andalucía la Asociación de Mujeres Cooperativistas de Andalucía AMECOOP-A (año 2004), cuyo fin es visibilizar, apoyar y fortalecer a las mujeres en el ámbito del cooperativismo, promoviendo la igualdad de género, la creación de empleo de calidad y un modelo empresarial justo y participativo dentro de la economía social andaluza. En la actualidad soy miembro de la Junta Directiva de AMECOOP-A.

Con respecto a los programas o iniciativas de desarrollo como líder, en Andalucía contamos con la FUNDACIÓN ESCUELA ANDALUZA DE ECONOMÍA SOCIAL (EAES), de la que FAECTA es patrono fundador y formo parte del patronato en mi calidad de vicepresidenta. El objetivo de EAES es promover la formación, investigación y desarrollo de la Economía Social a nivel regional, nacional e internacional.

A través de la Escuela de Economía Social desarrollamos programas formativos que abarcan todas las fases del proceso empresarial, programas de emprendimiento, programas directivos y programas de líderes de la economía social. Igualmente, AMECOOP-A ha desarrollado programas de liderazgo femenino siempre en el marco de las empresarias de la economía social.

P4. Obstáculos y prejuicios hacia las mujeres líderes

Aunque considero nuestra organización como muy avanzada en la promoción y desarrollo del liderazgo femenino, hasta la fecha el presidente de la federación siempre ha sido un hombre.

Las mujeres líderes seguimos enfrentando barreras estructurales, culturales y mentales que limitan o incluso autolimitan nuestro ascenso y permanencia en cargos directivos. Mantenemos sesgos inconscientes y estereotipos muy arraigados que limitan nuestra participación y seguimos teniendo mucho miedo a la crítica, en ocasiones considerándonos menos válidas para liderar y en otras ocasiones se nos imponen directamente los miedos a mostrar nuestras capacidades directivas, ejecutivas y mentales.

En la actualidad, y con la incorporación de la tecnología de la información (IA), las capacidades y cualidades en alza son precisamente las que siempre hemos considerado como habilidades blandas: la empatía, comunicación, inteligencia emocional, resiliencia y pensamiento colaborativo.

Desde mi perspectiva profesional, abogo por el énfasis en estas cualidades para conseguir mujeres líderes capaces de unificar, conciliar y dirigir con constancia y determinación, sin perder la perspectiva de la humildad, la empatía, la comunicación afectiva y efectiva, la equidad, la democracia, la conciliación y la austeridad generosa.

P5. Conciliación trabajo–vida personal y corresponsabilidad

Nuestras cooperativas promueven activamente flexibilidad y medidas superiores a la ley para el equilibrio trabajo-familia, incluyendo horarios adaptables y apoyos para responsabilidades familiares, buscando la corresponsabilidad e igualdad de género.

Se fomenta la adaptación de jornadas, horarios y espacios de trabajo para facilitar el cuidado familiar, incorporando en los últimos años jornadas de teletrabajo para los equipos técnicos.

Con respecto a los órganos sociales, y considerando la gran extensión territorial de la Comunidad Autónoma Andaluza, promovemos y facilitamos las reuniones de equipo y comisiones ejecutivas online con objeto de reducir los tiempos de desplazamiento y facilitar esa conciliación.

FAECTA desarrolla estudios y se suma a redes como la Red Andaluza de Entidades Conciliadoras para impulsar un modelo de trabajo que integre el cuidado y la vida personal, buscando un modelo que favorezca la simetría de género.

P6. Aportación del liderazgo femenino a la Economía Social

El liderazgo femenino es inclusivo, promueve la participación y da la oportunidad a los demás miembros del equipo a tener participación dentro de la dirección. En la economía social, el liderazgo femenino aporta un enfoque centrado en las personas, la empatía, la inclusión y la gestión colaborativa de conflictos.

La economía social, ya con una alta representación femenina, se beneficia enormemente de estas cualidades, ya que sus valores intrínsecos resuenan con este estilo de liderazgo.

En FAECTA, contar con más del 50 % de mujeres en su Consejo Rector ha supuesto mejoras en creatividad, innovación, reputación y mayor retención de talento en las cooperativas andaluzas.

P7. Propuestas para reforzar el liderazgo femenino y papel de las administraciones públicas

Para aumentar el liderazgo femenino en la Economía Social se necesita formación específica, programas de liderazgo con enfoque de género, capacitación en habilidades empresariales y formación continua.

Las mentorías permiten aprovechar el conocimiento y capital humano de mujeres líderes con experiencia y de referentes pioneros de la economía de las personas.

Es necesario crear culturas inclusivas, eliminar sesgos, romper estereotipos y generar ambientes laborales y organizacionales donde se valore la diversidad de estilos de liderazgo.

Las administraciones deben implementar políticas de conciliación reales, financiar programas, promover la paridad en órganos de decisión y apoyar el emprendimiento femenino con perspectiva de género.

P8. Mensaje o reflexión final

Existe una preocupación por el avance de posiciones conservadoras sobre género y familia en el escenario político nacional, que chocan con el feminismo y la igualdad y pueden provocar un retroceso en derechos de género y en la lucha por la igualdad y los derechos de la mujer.

En este año 2025, declarado Año Internacional de las Cooperativas por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), el futuro de la economía será social o no será. En este contexto, las mujeres estamos llamadas a protagonizar ese cambio, porque nuestro liderazgo es inclusivo y participativo, creativo, empático y comunicativo. Somos el motor que el mundo necesita para humanizar el capital.

Marisol Montalti Salina

Edad	67
Comunidad autónoma	Canarias/Las Palmas
Entidad	Asociación española de mujeres empresarias de Canarias. (ASEME Canarias)
Tipo de entidad	Asociación sin ánimos de lucro.
Cargo o función	Presidenta ASEME Canarias
Sector de actividad	Empresarial
Antigüedad en el cargo	2 años

P1. Trayectoria profesional y vinculación con la Economía Social

Mi trayectoria profesional nace del emprendimiento en primera persona, aprendiendo desde el inicio a gestionar la incertidumbre, el riesgo y la resiliencia. Sin embargo, pronto comprendí que el éxito individual es frágil si no se apoya en un entorno colectivo que lo sostenga.

Mi vinculación con la Economía Social (entendida como asociacionismo y generación de valor colectivo) surge de la necesidad de devolver a la sociedad parte de lo recibido. Accedí al mundo asociativo buscando herramientas que impulsaran el crecimiento, la visibilidad y el reconocimiento social de las mujeres empresarias.

Aceptar la presidencia de ASEME Canarias fue una consecuencia natural de ese recorrido: transformar una red de apoyo en una plataforma real de influencia, capaz de generar impacto social y oportunidades para otras mujeres.

P2. Responsabilidades en el puesto y experiencia de liderazgo

Mi principal responsabilidad es ejercer como voz y como puente. Voz para trasladar las necesidades y reivindicaciones de las empresarias ante las instituciones públicas, y puente para conectar a nuestras socias con oportunidades de negocio, formación, visibilidad y alianzas estratégicas.

Mi estilo de liderazgo es colaborativo y de servicio. En una organización sin salarios, como ASEME Canarias, no se dirige desde la jerarquía, sino desde la gestión de voluntades, talentos y compromisos. Es un liderazgo basado en la humildad, el aprendizaje continuo y el trabajo colectivo, donde los logros son compartidos por la junta directiva y por cada asociada que avanza y rompe barreras.

P3. Apoyos, redes y programas que han favorecido el liderazgo

El apoyo más importante ha sido la sororidad real del equipo directivo. Sin un equipo cohesionado, leal y comprometido, el liderazgo resulta insostenible. Asimismo, ha sido clave la red de alianzas con organizaciones regionales, nacionales e internacionales, que ha permitido ampliar el impacto de la asociación.

En ASEME Canarias apostamos firmemente por la formación continua, el mentoring y la visibilización positiva de la mujer empresaria. Creemos que una líder nunca deja de aprender y que el intercambio de experiencias entre empresarias consolidadas y emprendedoras constituye una de las mejores escuelas de liderazgo.

P4. Obstáculos y prejuicios hacia las mujeres líderes

Las mujeres seguimos enfrentándonos a barreras estructurales, culturales y mentales que dificultan el acceso y la permanencia en espacios de liderazgo. Persisten estereotipos de género y sesgos inconscientes que cuestionan nuestras capacidades directivas y generan altos niveles de autoexigencia.

A ello se suma el miedo a la crítica y la presión social, que en muchos casos provoca autolimitaciones. Superar estos obstáculos requiere no solo cambios individuales, sino transformaciones profundas en los modelos organizativos y culturales.

P5. Conciliación trabajo–vida personal y corresponsabilidad

La conciliación no debe concebirse como un problema exclusivo de las mujeres, sino como un derecho social y productivo. Desde ASEME Canarias promovemos la racionalización de horarios y el uso de la tecnología como herramientas clave para flexibilizar el trabajo.

No obstante, somos conscientes de que, para empresarias y autónomas, la conciliación sigue siendo una asignatura pendiente que requiere cambios legislativos y culturales profundos, orientados hacia una corresponsabilidad real.

P6. Aportación del liderazgo femenino a la Economía Social

El liderazgo femenino aporta una visión integral y a largo plazo. Las mujeres tendemos a analizar el impacto de las decisiones no solo en términos económicos, sino también en las personas y en el entorno.

Este liderazgo se caracteriza por la resiliencia, una gestión del riesgo más prudente y sostenible, y una clara tendencia a construir redes colaborativas frente a modelos competitivos. Estas cualidades conectan directamente con los valores esenciales de la Economía Social.

P7. Propuestas para reforzar el liderazgo femenino y papel de las administraciones públicas

Para aumentar el liderazgo femenino es imprescindible visibilizar referentes: no se puede aspirar a lo que no se ve. Asimismo, es necesario impulsar:

- Datos desagregados por género, que permitan analizar la participación real de las mujeres.
- Incentivos económicos específicos para proyectos liderados por mujeres con impacto social.
- Educación en liderazgo y emprendimiento desde edades tempranas, rompiendo estereotipos antes de que se consoliden.

Las administraciones públicas juegan un papel clave en la creación de entornos favorables, inclusivos y equitativos.

P8. Mensaje o reflexión final

La digitalización representa una oportunidad estratégica para la mujer empresaria, especialmente en territorios insulares como Canarias. La tecnología actúa como gran igualadora, permitiendo acceder a mercados globales y gestionar los negocios con mayor flexibilidad. Combatir la brecha digital de género es, por tanto, una prioridad urgente.

A las mujeres que aspiran a liderar en la Economía Social les diría que no esperen a sentirse completamente preparadas. El liderazgo se aprende ejerciéndolo. Su voz es necesaria en los espacios de decisión y su mirada aporta valor. Y, sobre todo, que no caminen solas: el asociacionismo multiplica la fuerza y amplifica el impacto colectivo.

María José Arellano García

Edad	49
Comunidad autónoma	Castilla La Mancha
Entidad	San Isidro el Santo SDAD. COOP. CLM / IGP Ajo Morado de las Pedroñeras
Tipo de entidad	Cooperativa / Asociación
Cargo o función	Gerente / Presidenta
Sector de actividad	Agrícola
Antigüedad en el cargo	10 / 3 años

P1. Trayectoria profesional y vinculación con la Economía Social

Siempre he estado muy vinculada con la cooperativa puesto que mi padre siempre fue socio y además de adolescente trabajo en verano para ayudar con mis estudios. En 2004 ingresé como administrativo comercial para apoyar al gerente de ese momento. Tras la jubilación del gerente buscaron a varios gerentes que no consiguieron adaptarse al puesto y en 2014 el encargado de almacén propuso que probásemos conmigo, al principio siempre genera duda, puesto que es un sector muy masculinizado y yo además tenía dos hijos. Pero a base de mucha dedicación y constancia conseguí salir adelante gracias al apoyo de mi familia y mi experiencia y conocimiento del sector, puesto que he crecido entre ajos.

En 2021 lanzamos una marca con nombre femenino ALICINA, como símbolo y por nuestras mujeres, puesto que alicina es la esencia del ajo y de la cooperativa son sus mujeres.

P2. Responsabilidades en el puesto y experiencia de liderazgo

El puesto conlleva mucha responsabilidad, Llevo toda la carga comercial, contable y gerente.

Mi liderazgo ha sido posible gracias a mi experiencia, trabajo y constancia, pero sobre todo al equipo de trabajo en el que me apoyo gracias a su buen hacer.

P3. Apoyos, redes y programas que han favorecido el liderazgo

Mi apoyo más importante ha sido mi familia, mis padres, mi hermana y mis hijos que me ayudan cada día para que pueda llevar a cabo mi trabajo como gerente. Profesionalmente a mi equipo de trabajo y mi experiencia.

Mucha formación en estos temas y sobre todo formar parte de la comisión de igualdad de cooperativas de Castilla la Mancha puesto que me he relacionado con grandes profesionales y también he participado en una amplia formación a través de ellos.

P4. Obstáculos y prejuicios hacia las mujeres líderes

Los principales obstáculos son ser mujer y madre, es muy complicado y socialmente todavía quedan muchas cosas por conseguir. Yo afortunadamente gracias a mi experiencia y saber hacer he conseguido hacerme hueco, pero ha llevado mucho trabajo y muchos años para demostrar que las mujeres también podemos. Por ello, intento participar en jornadas donde se muestre o explique mi experiencia para que las nuevas generaciones avancen y consigan que se les trate correctamente.

P5. Conciliación trabajo–vida personal y corresponsabilidad

Afortunadamente, en mi cooperativa está bien visto puesto que el 90% somos mujeres, por ello, tienen jornada continua.

P6. Aportación del liderazgo femenino a la Economía Social

Para mí personalmente, las mujeres son mucho más prácticas y resolutivas. Considero que cada uno somos líder en nuestro ámbito, yo estoy rodeada de grandes líderes, mis puestos intermedios son mujeres que llevan mucho tiempo en la cooperativa y gracias a su saber hacer hacen que el día a día sea más fácil para todos.

En cuanto a la directiva, solamente tengo una mujer, una gran líder que se unió hace más de tres años.

En cuanto a las socias, queda trayecto, puesto que trabajan en el campo tanto o más que sus esposos, pero todavía no está igual de reconocido y además le falta fuerza para llegar a los cargos de representación. Una vez más gracias a la comisión de igualdad de cooperativas se forman y participan en las jornadas de la comisión de igualdad.

Creo que mi forma de trabajar y de ser, mi experiencia ha marcado un antes y un después en la cooperativa, puesto que se han tomado decisiones diferentes y más conciliadoras, se ha creado una marca femenina, y el equipo se ha compactado más puesto que me relaciono directamente con el consejo rector y los trabajadores.

También puede deberse a la confianza que deposito en todos los trabajadores y que al haber promocionado todos nos conocemos de antes.

P7. Propuestas para reforzar el liderazgo femenino y papel de las administraciones públicas

Creo que se debe tratar a todos en igualdad para que las mujeres puedan coger más confianza y opten a estos puestos.

Las administraciones deben apoyar más a las mujeres para que se formen y entre todos nos tratemos en igualdad sin diferenciar entre hombres o mujeres sino en el saber hacer de cada cual gracias a lo que son y su experiencia profesional.

Y entre todos intentar superar las trabas culturales que todavía quedan.

Carmen Rodríguez Rodríguez

Comunidad autónoma	Galicia
Entidad	Asociación de Cooperativas Agroalimentarias de Galicia (AGACA); cooperativa CLUN; Asociación Mulleres de Seu; Nós as Mulleres; Consello Galego de Cooperativas
Tipo de entidad	Cooperativa
Cargo o función	Presidenta da asociación de cooperativas agroalimentarias de Galicia AGACA, Vicepresidenta de la cooperativa CLUN y presidenta de asociación mulleres de Seu, vicepresidenta de Nós, as Mulleres y del Consello Galego de Cooperativas
Sector de actividad	Sector agroalimentario y cooperativismo rural
Antigüedad en el cargo	6 años / AGACA

P1. Trayectoria profesional y vinculación con la Economía Social

Ingresé en el Consejo Rector de FEIRACO en 2010 y, tras la fusión que dio lugar a CLUN (Hermandiños, Melisanto y FEIRACO), continué como vicepresidenta de la cooperativa. Desde entonces he mantenido una vinculación ininterrumpida con órganos de gobierno del cooperativismo y de la economía social.

Hace más de cuatro años fui elegida por unanimidad como la primera mujer presidenta de la Asociación AGACA, cargo que he renovado este mismo año. Asimismo, presidí la Asociación Mujeres de Seu, surgida a partir del impulso de promover la participación activa de las socias en la vida cooperativa, favoreciendo su asistencia a asambleas, formaciones y espacios de decisión, hasta consolidarse como una entidad organizada.

Además, formo parte de la directiva de Nuestras Mujeres en Galicia y soy vicepresidenta del Consejo Gallego de Cooperativas.

Mi trayectoria personal y profesional está profundamente ligada a los valores de la familia, el rural, la economía social y el cooperativismo. Educada en el trabajo, la constancia, el compromiso y el respeto, entiendo esta experiencia vital como mi verdadera "universidad". Por ello, el cooperativismo y la economía social forman parte de mi identidad y de mi manera de entender la actividad económica, centrada en las personas y su bienestar.

P2. Responsabilidades en el puesto y experiencia de liderazgo

Mis responsabilidades trascienden la ocupación de cargos y se basan en una firme convicción en el cooperativismo. Trabajo con distintos sectores, trasladando sus necesidades y defendiendo un modelo productivo sostenible y justo. Mi objetivo es dar voz a las explotaciones de leche y carne, así como a granjas, viñedos y huertos, para que sus demandas y particularidades sean escuchadas y atendidas.

Mi liderazgo se fundamenta en la escucha, la constancia y el compromiso, avanzando con pasos pequeños pero firmes, poniendo siempre alma y corazón en el trabajo. Entiendo que ser mujer rural implica ejercer un liderazgo cotidiano, abriendo caminos y espacios con dignidad para poder expresar nuestras necesidades.

Para mí, liderar significa escuchar con humildad, decidir con serenidad y defender con valentía y responsabilidad. Aunque las mujeres rurales ya ocupamos espacios tradicionalmente masculinizados, el reto actual es consolidar nuestra voz, participación, implicación y responsabilidad en ellos, aportando también nuestra sensibilidad propia.

P3. Apoyos, redes y programas que han favorecido el liderazgo

El principal apoyo en mi trayectoria ha sido mi familia, junto con la confianza depositada en mí por la cooperativa y por los socios y socias, que creyeron en mí desde el inicio. Mi camino se ha construido de forma progresiva, a lo largo de los años.

Asimismo, fue clave el respaldo de mis socias y compañeras, con quienes, entre 2011 y 2012, iniciamos un pequeño grupo de mujeres socias de FEIRACO para promover la presencia, participación y acceso de las mujeres a la formación, a las asambleas y a los espacios de decisión, incluidos los puestos del Consejo Rector.

Desde 2010, este trabajo orientado a convertir la cooperativa en un espacio acogedor y facilitador del liderazgo femenino se articula actualmente a través de la Asociación Mulleres de Seu.

En relación con la formación, considero que los programas son útiles, especialmente en el ámbito cooperativo, pero que el ejemplo y el acompañamiento de otras mujeres que transmiten confianza y motivación son herramientas esenciales para el desarrollo del liderazgo y la asunción de responsabilidades.

P4. Obstáculos y prejuicios hacia las mujeres líderes

Por mi experiencia personal, me he encontrado con compañeros en los Consejos Rectores que han facilitado mi labor. No necesito alzar la voz, pero sí ser escuchada, y cuando es necesario, insisto para que mi mensaje se entienda.

Al asumir la presidencia de la Asociación Galega de Cooperativas Agroalimentarias, como primera mujer en el cargo, viví una situación similar a la de mi entrada en el Consejo Rector de FEIRACO, en un contexto históricamente masculino. Mi formación ha sido clave, especialmente la adquirida "a pie de campo", basada en la experiencia diaria y en la realidad del territorio, que considero tan valiosa como la formación académica.

Persisten numerosos obstáculos, siendo la invisibilidad el principal: si no se nos ve, no se nos escucha ni se reconoce nuestra valía, y a menudo las mujeres debemos demostrar el doble. He aprendido a no permitir que otros marquen mis límites sin conocer el camino recorrido, ya que la experiencia real aporta un valor fundamental.

Siguen existiendo prejuicios hacia el liderazgo de las mujeres rurales, incluso en situaciones cotidianas donde se cuestiona su autoridad. Me preocupa especialmente cuando estos prejuicios se dan en personas jóvenes, lo que evidencia que aún queda camino por recorrer en educación en igualdad y corresponsabilidad. Por último, considero esencial que las propias mujeres no se auto impongan barreras y continúen avanzando con constancia y sin autolimitaciones.

P5. Conciliación trabajo–vida personal y corresponsabilidad

En el rural, la conciliación es una realidad bastante diferente a la de los entornos urbanos. Nuestro trabajo no entiende mucho de horarios, porque los animales tienen unas necesidades que hay que atender sí o sí, independientemente de las horas. Intentamos que haya una cierta conciliación entre nuestro trabajo y nuestra familia, pero en las explotaciones rurales eso es un reto continuo.

En cuanto a la cooperativa, puedo decir que la mía es muy sensible a esta temática. Desde el principio, la conciliación se concibe como un derecho y como una necesidad. Aunque sigue siendo un reto, estamos dando pasos firmes hacia adelante, trabajando y apoyándonos en líneas y medidas que nos ayuden a alcanzar una conciliación real.

P6. Aportación del liderazgo femenino a la Economía Social

El liderazgo femenino aporta una visión a largo plazo y actúa como garante de continuidad, futuro y relevo generacional, incorporando valores como la constancia y la empatía. La forma de gestionar de las mujeres combina firmeza y calma, fuerza y sensibilidad, lo que favorece la mediación, la cohesión de equipos y la capacidad de transformación, muchas veces desde un trabajo discreto pero eficaz.

Las mujeres rurales destacan por su capacidad para trabajar con los recursos disponibles y sacarlos adelante con diálogo, humanidad y perspectiva de futuro. En mi experiencia en los consejos de CLUN y AGACA, la presencia femenina ha contribuido a reequilibrar el diálogo, aumentar la cooperación y reducir la confrontación.

Este enfoque, centrado en el bien común, mejora los resultados, el clima de trabajo y la responsabilidad organizativa, poniendo en valor un talento femenino que representa la mitad del potencial y que con frecuencia no es suficientemente reconocido.

P7. Propuestas para reforzar el liderazgo femenino y papel de las administraciones públicas

El primer paso es creer en la capacidad de las mujeres, darles voz, formación, reconocimiento y confianza, ya que el talento existe y solo necesita oportunidades para demostrarse.

Desde las administraciones, resulta fundamental crear espacios reales de escucha, acompañamiento y formación, así como desarrollar programas específicos para mujeres del rural que refuerzen la igualdad, la conciliación, la visibilidad y el acceso a puestos de dirección.

El liderazgo femenino debe construirse y acompañarse, pero también protegerse, dotándolo de herramientas adecuadas, fomentando las redes entre mujeres y visibilizando referentes que sirvan de inspiración y ejemplo.

P8. Mensaje o reflexión final

Quiero destacar que nosotras, las mujeres, no pedimos ningún privilegio ni somos frágiles ni secundarias. Las mujeres somos raíz, sostén y futuro. Somos la raíz de nuestro pasado, estamos sosteniendo el presente y trabajamos para alcanzar un futuro.

También quiero subrayar el orgullo de ese arraigo y de ese sentimiento de pertenencia: el orgullo de ser mujer, de ser rural, de ser ganadera, de ser cooperativista y de presidir y liderar. ¿Por qué no?

El talento, las mujeres ya lo tenemos. Diría a las compañeras que se animen a dar el paso, porque el talento ya está ahí. La formación y la preparación las vamos construyendo con nuestra experiencia del día a día.

Es importante tener siempre presente la constancia, trabajar con corazón, trabajar con humildad y escuchar mucho. Todo lo que yo he conseguido no es un mérito solo mío, para nada; es mérito de todas, e incluso me atrevo a decir también de todos, porque creo que hombres y mujeres debemos trabajar juntos y enriquecernos mutuamente del talento de cada cual.

Quiero agradecer a todas las mujeres que me enseñaron tanto sin libros, solo con su experiencia. Generación tras generación han sido modelo y referente. Para mí, sin duda, mis dos grandes referentes son mi abuela y mi madre, que en todo momento me inculcaron el valor del respeto, de la constancia, del trabajo, del sacrificio y la idea de que las cosas no se consiguen de un día para otro. A veces hay que estar ahí luchando, pero cada paso que damos, si es firme, siempre es hacia adelante.

Susana Pérez Iglesias

Edad	41
Comunidad autónoma	Galicia
Entidad	Asociacion Empresarias Galicia
Tipo de entidad	Asociación
Cargo o función	Presidenta y fundadora
Sector de actividad	Empresarial. Igualdad de oportunidades
Antigüedad en el cargo	10 años

P1. Trayectoria profesional y vinculación con la Economía Social

Mi trayectoria profesional ha estado siempre vinculada al acompañamiento a empresas, especialmente en procesos relacionados con la gestión de subvenciones, financiación y desarrollo de negocio. Desde hace más de quince años dirijo mi propia consultora, lo que me ha permitido conocer de primera mano la realidad del tejido empresarial gallego, sus dificultades estructurales y, al mismo tiempo, su enorme potencial de crecimiento.

Mi vinculación con la Economía Social surge de forma natural, a raíz de mi participación en un congreso celebrado en Madrid, donde pude constatar el talento existente en Galicia y la necesidad de contar con estructuras que pusieran en valor el liderazgo femenino. Comprendí entonces que este modelo económico no solo es compatible con la competitividad y la rentabilidad, sino que además genera impacto positivo en el territorio, empleo estable y compromiso social.

Este recorrido profesional y personal me llevó a implicarme de manera creciente en el asociacionismo empresarial femenino. Fundar y asumir la presidencia de la Asociación Empresarias Galicia fue una decisión meditada, impulsada por la convicción de que es imprescindible dar voz, visibilidad y apoyo real a las mujeres empresarias y directivas, contribuyendo activamente a una economía más inclusiva y sostenible.

P2. Responsabilidades en el puesto y experiencia de liderazgo

Como presidenta, mis principales responsabilidades se centran en definir la estrategia de la asociación, representar institucionalmente a las empresarias gallegas, impulsar proyectos que generen valor para las socias y fortalecer el diálogo con las administraciones públicas y los agentes sociales y económicos.

Mi experiencia de liderazgo es profundamente colaborativa y participativa. Creo en un liderazgo que escucha, que suma talento y que genera espacios de confianza. En una entidad como la nuestra, el liderazgo no se ejerce desde la jerarquía, sino desde la capacidad de coordinar, motivar y alinear esfuerzos en torno a objetivos comunes. Además, mantengo una implicación directa en la ejecución de muchos proyectos, combinando la visión estratégica con el trabajo desde la base.

P3. Apoyos, redes y programas que han favorecido el liderazgo

A lo largo de mi trayectoria han sido fundamentales el apoyo de otras mujeres empresarias, las redes profesionales y el aprendizaje continuo. La formación constante ha sido clave para evolucionar tanto a nivel profesional como en el ejercicio del liderazgo.

Me considero una profesional hecha a sí misma, basada en la convicción en los objetivos, la pasión por el trabajo y el rodearme de talento del que aprender cada día. Existen programas muy valiosos impulsados por entidades privadas y administraciones públicas (como formación directiva, mentoring y redes de liderazgo femenino) que contribuyen de forma clara al desarrollo del liderazgo. No obstante, considero necesario reforzar su alcance, continuidad y adaptación al ámbito específico de la Economía Social.

P4. Obstáculos y prejuicios hacia las mujeres líderes

A pesar de los avances logrados, las mujeres líderes seguimos enfrentándonos a obstáculos, muchos de ellos sutiles pero persistentes. Desde una mayor exigencia en la validación de nuestras decisiones hasta la infravaloración de competencias tradicionalmente asociadas a lo femenino.

Los prejuicios siguen existiendo, especialmente en entornos más masculinizados, aunque cada vez son más cuestionados. Resulta fundamental visibilizar referentes femeninos y normalizar la presencia de mujeres en espacios de decisión. En este sentido, considero clave que las mujeres que ya somos visibles acompañemos y apoyemos a otras para que puedan avanzar y ganar espacio, especialmente a aquellas que conviven con el síndrome de la impostora a pesar de su enorme talento.

P5. Conciliación trabajo–vida personal y corresponsabilidad

En nuestra entidad la conciliación se concibe como un factor clave de sostenibilidad y bienestar, no como un privilegio. Promovemos una cultura organizativa basada en la flexibilidad, la corresponsabilidad y la eficiencia, entendiendo que las personas rinden mejor cuando pueden equilibrar su vida profesional y personal.

Este enfoque es plenamente coherente con los valores de la Economía Social, donde el cuidado de las personas y la calidad del empleo forman parte del propio modelo empresarial.

P6. Aportación del liderazgo femenino a la Economía Social

El liderazgo femenino aporta una mirada más integradora, una orientación a largo plazo y una sensibilidad especial hacia las personas y el impacto social de las decisiones. Estas características encajan de forma natural con los principios de la Economía Social. He podido observar numerosos casos en los que la incorporación de mujeres a puestos de liderazgo ha supuesto mejoras significativas en la gobernanza, en la cohesión de los equipos y en la toma de decisiones más equilibradas. No se trata de liderar mejor o peor, sino de liderar de forma diferente y complementaria.

P7. Propuestas para reforzar el liderazgo femenino y papel de las administraciones públicas

Para reforzar el liderazgo femenino es imprescindible actuar de forma simultánea en varios niveles: educación, formación, visibilidad y políticas públicas. Se necesitan más referentes, más programas de acompañamiento y un mayor apoyo a las mujeres que ya están liderando proyectos de Economía Social.

Las administraciones públicas deben apostar por medidas concretas y eficaces: incentivos específicos, programas de mentoring, criterios de igualdad en ayudas y subvenciones y un apoyo decidido al asociacionismo femenino. No son suficientes las declaraciones de intenciones; es necesario un compromiso real, sostenido y evaluable.

P8. Mensaje o reflexión final

Me gustaría destacar la importancia de las redes y del trabajo colectivo. Ningún liderazgo se construye en solitario. La cooperación entre mujeres, entidades y organizaciones es uno de los principales motores de cambio, especialmente en la Economía Social.

A las mujeres que aspiran a liderar les diría que confíen en su criterio, en su experiencia y en su capacidad. Que no esperen a sentirse perfectamente preparadas para dar el paso, porque ese momento muchas veces no llega. El liderazgo se aprende ejerciéndolo. La Economía Social necesita mujeres valientes, comprometidas y visibles, y cada mujer que avanza abre camino para muchas más.

4.1. Itinerarios de acceso al liderazgo

Los itinerarios de acceso al liderazgo de las mujeres autónomas en la Economía Social se caracterizan, en la mayoría de los casos, por trayectorias no lineales y poco planificadas.

A diferencia de modelos tradicionales de carrera, el acceso a posiciones de responsabilidad suele producirse de manera progresiva, a partir de la implicación continuada en la vida asociativa y del reconocimiento informal de capacidades por parte del entorno.

Muchas de las mujeres entrevistadas relatan que su incorporación a los órganos de gobierno no respondió a una aspiración inicial de liderazgo, sino a procesos de participación gradual en comisiones, grupos de trabajo o tareas de apoyo a la gestión. La asunción de responsabilidades se produce, con frecuencia, cuando las organizaciones identifican la necesidad de cubrir determinados roles y recurren a perfiles que ya han demostrado compromiso y conocimiento del funcionamiento interno.

Estos itinerarios suelen estar marcados por momentos clave que actúan como puntos de inflexión: la salida de personas referentes de los órganos directivos, situaciones de crisis organizativa, procesos de renovación interna o la puesta en marcha de nuevos proyectos. En estos contextos, las mujeres asumen responsabilidades como respuesta a necesidades colectivas más que como resultado de una estrategia personal de ascenso.

El acceso al liderazgo aparece también vinculado a trayectorias profesionales previas y a la acumulación de capital relacional dentro del sector. La experiencia en el trabajo autónomo, el conocimiento del territorio y la participación en redes profesionales facilitan el reconocimiento de las mujeres como interlocutoras válidas y como posibles líderes, especialmente en asociaciones de ámbito local o sectorial. No obstante, las entrevistas muestran que estos procesos no están exentos de dudas e inseguridades. Varias participantes señalan haber cuestionado su idoneidad para asumir cargos de responsabilidad, incluso contando con el respaldo del entorno. Estas dudas se relacionan, en muchos casos, con la falta de referentes femeninos previos y con expectativas de género que influyen en la autopercepción del liderazgo.

En conjunto, los itinerarios de acceso al liderazgo de las mujeres autónomas en la Economía Social ponen de manifiesto que el liderazgo se construye de forma progresiva y contextual, más vinculado a la práctica y a la implicación cotidiana que a trayectorias formales de poder. Comprender estos recorridos resulta clave para identificar los puntos en los que pueden introducirse medidas de apoyo que faciliten un acceso más equitativo a los espacios de decisión.



4.2. Ejercicio cotidiano del liderazgo en las asociaciones

El ejercicio cotidiano del liderazgo por parte de las mujeres autónomas en las asociaciones de Economía Social se caracteriza por una combinación de responsabilidades formales y prácticas informales de influencia. Más allá de los cargos que puedan ocupar en los órganos de gobierno, el liderazgo se expresa en la capacidad de impulsar iniciativas, mediar en conflictos, coordinar equipos y sostener el funcionamiento diario de las organizaciones.

Las entrevistas ponen de manifiesto que muchas mujeres líderes desarrollan un estilo de liderazgo basado en la cercanía, la escucha activa y la búsqueda de consensos. En el día a día asociativo, este enfoque se traduce en una atención constante a las relaciones internas, en la facilitación de espacios de participación y en una preocupación explícita por integrar distintas voces en los procesos de toma de decisiones.

El liderazgo femenino se ejerce, con frecuencia, desde posiciones que combinan autoridad formal y legitimidad relacional. Incluso cuando ocupan cargos directivos, muchas mujeres continúan asumiendo tareas operativas y de acompañamiento, lo que refuerza su conocimiento del funcionamiento real de la organización y su conexión con la base asociativa. Esta implicación directa contribuye a generar confianza, pero también incrementa la carga de trabajo asumida.

En el ámbito de la toma de decisiones, las mujeres entrevistadas describen procesos más colegiados y deliberativos, en los que se prioriza el intercambio de argumentos y la búsqueda de acuerdos frente a dinámicas más jerárquicas. Esta forma de ejercer el liderazgo no elimina los conflictos, pero sí tiende a abordarlos desde estrategias de mediación y negociación que buscan preservar la cohesión interna de la entidad. El ejercicio cotidiano del liderazgo se ve también condicionado por las exigencias de tiempo y disponibilidad que implica la gestión asociativa.

Las mujeres autónomas suelen compatibilizar estas responsabilidades con la gestión de su actividad económica y con otras obligaciones personales y familiares, lo que requiere una organización muy ajustada del tiempo y una elevada capacidad de adaptación. En este contexto, el liderazgo se ejerce muchas veces en condiciones de presión y sobrecarga. A pesar de estas dificultades, las entrevistas reflejan un fuerte compromiso con los valores de la Economía Social y con el sentido colectivo de la acción asociativa. Muchas mujeres señalan que el ejercicio del liderazgo les permite influir en la orientación de las organizaciones, promover cambios en las prácticas internas y contribuir a la mejora del entorno profesional y territorial en el que desarrollan su actividad.

Este análisis pone de relieve que el liderazgo femenino en las asociaciones de Economía Social no se limita al desempeño de funciones formales, sino que se construye a través de prácticas continuas de participación, cuidado de las relaciones y sostenimiento de la vida organizativa.

Comprender estas formas de liderazgo resulta clave para valorar adecuadamente la aportación de las mujeres autónomas y para identificar las condiciones necesarias para su reconocimiento y fortalecimiento.

4.3. Barreras y resistencias desde la experiencia vivida

Las experiencias relatadas por las mujeres autónomas ponen de manifiesto que el ejercicio del liderazgo en las asociaciones de Economía Social no está exento de barreras y resistencias que se manifiestan en el día a día organizativo. Estas dificultades no siempre adoptan formas explícitas o visibles, sino que suelen expresarse a través de dinámicas sutiles que condicionan la participación y la capacidad de influencia de las mujeres en los espacios de decisión.

Una de las barreras más recurrentes señaladas en las entrevistas es la sobrecarga de responsabilidades. Las mujeres que ejercen liderazgo combinan la gestión de su actividad profesional con la participación asociativa y, en muchos casos, con responsabilidades de cuidado. Esta acumulación de tareas genera tensiones constantes y limita el tiempo y la energía disponibles para el ejercicio del liderazgo, especialmente cuando los cargos implican una alta dedicación y carecen de compensación económica.

Junto a las limitaciones de tiempo, las entrevistadas describen resistencias vinculadas al reconocimiento de su autoridad. En algunos contextos, las decisiones propuestas por mujeres son cuestionadas con mayor frecuencia o sometidas a un mayor escrutinio que las formuladas por sus homólogos masculinos. Estas dinámicas, aunque no siempre conscientes, obligan a las mujeres a justificar de manera reiterada su capacidad y legitimidad como líderes. Las resistencias también se manifiestan en el acceso a la información y a los espacios informales de toma de decisiones. Varias participantes señalan que determinados acuerdos o posicionamientos se definen fuera de los órganos formales, en espacios relacionales a los que no siempre tienen acceso. Esta exclusión informal dificulta su capacidad de influencia y refuerza la percepción de que el poder real no se ejerce únicamente en los espacios oficialmente reconocidos.

En el caso de las mujeres autónomas, estas barreras se intensifican por la precariedad y la incertidumbre asociadas al autoempleo. La dependencia directa de la actividad económica limita la posibilidad de asumir riesgos o de mantener posiciones de confrontación en el ámbito asociativo, especialmente cuando estas pueden tener consecuencias en las relaciones profesionales o comerciales.

Las entrevistas reflejan también resistencias de carácter simbólico, vinculadas a estereotipos de género sobre el liderazgo. Algunas mujeres relatan haber sido percibidas como “demasiado exigentes” o “poco conciliadoras” cuando ejercen la autoridad de manera firme, mientras que comportamientos similares son valorados positivamente en los hombres. Estas percepciones influyen en la manera en que las mujeres modulan su estilo de liderazgo y gestionan su visibilidad. A pesar de estas dificultades, las participantes destacan estrategias de resistencia y adaptación que les permiten sostener su liderazgo. Entre ellas, se encuentran el apoyo mutuo entre mujeres, la búsqueda de alianzas dentro de las organizaciones y el desarrollo de habilidades de negociación y mediación. Estas estrategias no eliminan las barreras existentes, pero contribuyen a reducir su impacto y a mantener espacios de participación activa.

El análisis de las barreras y resistencias desde la experiencia vivida permite comprender cómo las desigualdades de género se reproducen en la práctica cotidiana de las asociaciones, más allá de los principios formales de igualdad. Esta mirada resulta fundamental para identificar los ámbitos en los que es necesario intervenir para facilitar un ejercicio del liderazgo más equitativo y sostenible.

4.4. Apoyos, redes y factores facilitadores

Frente a las barreras y resistencias identificadas, las entrevistadas ponen de relieve la existencia de apoyos y factores que han resultado determinantes para que las mujeres autónomas puedan acceder a posiciones de liderazgo y, sobre todo, sostenerlas en el tiempo dentro de las asociaciones de la Economía Social. Estos elementos no siempre están formalizados ni reconocidos de manera explícita, pero desempeñan un papel decisivo en las trayectorias de las participantes.

Uno de los apoyos más relevantes señalados por las entrevistadas es el respaldo de otras mujeres, tanto dentro de las propias organizaciones como en redes profesionales externas. Las relaciones de confianza, el intercambio de experiencias y el acompañamiento entre iguales aparecen como recursos fundamentales para afrontar las dificultades asociadas al liderazgo y para reforzar la autoconfianza. En muchos casos, el simple hecho de saber que otras mujeres han atravesado situaciones similares contribuye a reducir la sensación de aislamiento y a legitimar las dudas y tensiones vividas en el ejercicio del liderazgo.

Las redes formales e informales de mujeres autónomas constituyen, asimismo, un espacio clave de apoyo y fortalecimiento. Estas redes facilitan el acceso a información, formación y oportunidades de colaboración, pero cumplen también una función simbólica relevante como espacios de reconocimiento y validación del liderazgo femenino. Para varias de las entrevistadas, la pertenencia a este tipo de redes ha sido un factor decisivo para mantenerse activas en los espacios asociativos y para dar el paso hacia mayores responsabilidades.

El apoyo institucional dentro de las propias asociaciones emerge como otro factor facilitador importante, aunque con intensidades variables según el contexto organizativo. La existencia de equipos directivos receptivos, la valoración explícita del trabajo realizado y la apertura a estilos de liderazgo diversos generan entornos más favorables para la participación de las mujeres. En aquellas organizaciones donde se fomenta la participación y se reconocen las aportaciones individuales, el liderazgo femenino se ejerce con mayor legitimidad y con menor desgaste personal.

El acceso a formación y a procesos de aprendizaje vinculados al liderazgo y a la gestión asociativa aparece también como un elemento clave. Las mujeres entrevistadas valoran especialmente las oportunidades formativas que combinan contenidos técnicos con espacios de reflexión compartida, ya que no solo permiten adquirir competencias directivas, sino también contrastar experiencias, compartir estrategias y reforzar la seguridad en la toma de decisiones. En algunos casos, el apoyo del entorno personal y familiar se identifica como un factor facilitador adicional, aunque de manera desigual. La corresponsabilidad en los cuidados y el reconocimiento del compromiso asociativo por parte del entorno cercano influyen directamente en la disponibilidad de tiempo y energía para ejercer el liderazgo, especialmente en el caso de las mujeres autónomas, cuya actividad profesional no siempre permite una separación clara entre vida laboral y personal.

Finalmente, las participantes subrayan que el alineamiento entre sus valores personales y los principios de la Economía Social actúa como un potente motor de implicación. La identificación con un modelo económico basado en la cooperación, la participación y el impacto social refuerza la motivación para asumir responsabilidades y contribuye a sostener el liderazgo incluso en contextos de dificultad o desgaste.

El análisis de estos apoyos y factores facilitadores confirma que el liderazgo femenino no se construye de manera individual, sino en interacción constante con el entorno organizativo, relacional e institucional. Reconocer, fortalecer y sistematizar estos elementos resulta fundamental para avanzar hacia modelos de participación más inclusivos, sostenibles y coherentes con los valores de la Economía Social.

4.5. Análisis comparativo interterritorial

El análisis de las experiencias de liderazgo femenino en las cuatro comunidades autónomas estudiadas pone de manifiesto la existencia de elementos comunes que atraviesan los diferentes territorios, así como especificidades derivadas de los contextos productivos, las tradiciones asociativas y las políticas de igualdad implementadas en cada ámbito autonómico.

4.5.1 Andalucía: políticas de igualdad pioneras y estructuras de apoyo consolidadas

Andalucía constituye un territorio de referencia en la implementación de políticas de igualdad de género en la Economía Social, con iniciativas pioneras que datan de principios de la década de 2.000 y con estructuras asociativas de apoyo al liderazgo femenino consolidadas y activas.

Políticas de paridad: las listas cremallera en FAECTA (2004)

Una de las experiencias más significativas documentadas en Andalucía es la introducción de listas cremallera (alternancia de género) en los procesos electivos de la Federación Andaluza de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado (FAECTA) en el año 2004. María del Mar García Torres, vicepresidenta de FAECTA y representante de las cooperativas andaluzas en COCETA (Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado), relata: *"Este hito se dio gracias a un compromiso férreo del que en ese momento proponía un gobierno para la organización que fuese igualitario (listas cremalleras ya en el año 2004), que estuviese integrado por cooperativistas de todos los territorios de Andalucía, también de todos los sectores de actividad y además incorporando gente joven con nuevas ideas, frescura y espontaneidad al proyecto del cooperativismo de trabajo andaluz"*.

Esta medida, adelantada a su tiempo, facilitó el acceso de mujeres a los órganos de gobierno de FAECTA y generó un efecto demostrativo que ha influido en otras organizaciones del sector. Actualmente, FAECTA + COOPERATIVAS representa a más de 5.600 cooperativas de las 6.200 existentes en Andalucía, entre cooperativas de trabajo, consumo y servicios.

Impacto observable del equilibrio de género

Los efectos de las políticas de equilibrio de género implementadas en FAECTA son tangibles. María del Mar García Torres señala: *"En FAECTA, contar con más del 50% de mujeres en su Consejo Rector ha supuesto mejoras en creatividad, innovación, reputación y mayor retención de talento en las cooperativas andaluzas"*. Esta afirmación, respaldada por la experiencia de más de dos décadas de políticas activas de igualdad, evidencia que el liderazgo equilibrado genera beneficios organizativos concretos que trascienden la mera justicia de género.

Redes de apoyo: AMECOOP-A y la Escuela Andaluza de Economía Social

Andalucía cuenta con estructuras específicas de apoyo al liderazgo femenino en la Economía Social. La Asociación de Mujeres Cooperativistas de Andalucía (AMECOOP-A), constituida en 2004, tiene como fin “*visibilizar, apoyar y fortalecer a las mujeres en el ámbito del cooperativismo, promoviendo la igualdad de género, la creación de empleo de calidad y un modelo empresarial justo y participativo dentro de la economía social andaluza*”, según relata María del Mar García Torres, miembro de la Junta Directiva de la asociación.

Esta red opera como espacio de encuentro, formación y articulación de demandas específicas de las mujeres cooperativistas andaluzas. Complementariamente, la Fundación Escuela Andaluza de Economía Social (EAES), de la cual FAECTA es patrona fundadora, desarrolla “*programas formativos que abarcan todas las fases del proceso empresarial, programas de emprendimiento, programas directivos y programas de líderes de la economía social*”.

AMECOOP-A ha desarrollado programas de liderazgo femenino específicos siempre en el marco de las empresarias de la Economía Social.

El sector sociosanitario: liderazgo en un ámbito feminizado

El sector sociosanitario de la Economía Social andaluza presenta características específicas. María del Mar García Torres fue elegida presidenta del Sector Sociosanitario de FAECTA en 2013, sector que “*representa en Andalucía a más de 9.500 personas trabajadoras y que atendemos a más de 30.000 personas usuarias tanto en centros residenciales como en centros de día y servicios en domicilios*”.

Este sector, con presencia mayoritariamente femenina en las plantillas, ofrece el ejemplo de la representación señalada en apartados anteriores: alta participación femenina en la base social y laboral, pero infrarrepresentación histórica en los órganos de gobierno. La llegada de mujeres a las presidencias de estos sectores representa un avance hacia la coherencia entre la composición de la base y la de los órganos directivos.

Políticas de conciliación y corresponsabilidad

La entidad andaluza se caracteriza por implementar medidas específicas de conciliación que facilitan la participación de las mujeres en órganos de gobierno. María del Mar García Torres señala: “*Promovemos y facilitamos las reuniones de equipo y comisiones ejecutivas online con objeto de reducir los tiempos de desplazamiento y facilitar esa conciliación*”. Considerando la gran extensión territorial de Andalucía, esta medida resulta especialmente relevante.

Adicionalmente, FAECTA se ha sumado a redes como la Red Andaluza de Entidades Conciliadoras “*para impulsar un modelo de trabajo que integre el cuidado y la vida personal, buscando un modelo que favorezca la simetría de género*”.

4.5.2 Canarias: liderazgo empresarial femenino y especificidades insulares

El archipiélago canario presenta características específicas derivadas de su insularidad, fragmentación territorial y distancia con respecto a la península que condicionan tanto el desarrollo de la Economía Social como las dinámicas de liderazgo femenino.

ASEME Canarias: asociacionismo empresarial femenino

ASEME Canarias, la delegación canaria de la Asociación Española de Mujeres Empresarias, constituye un espacio específico de representación de mujeres autónomas y empresarias con composición del 100% femenina. Marisol Montalti Salinas, presidenta de ASEME Canarias y CEO & Fundadora de Montalti Inmobiliaria, describe la función de la asociación: “*Mi principal responsabilidad es ejercer como voz y como puente. Voz para trasladar las necesidades y reivindicaciones de las empresarias ante las instituciones públicas, y puente para conectar a nuestras socias con oportunidades de negocio, formación, visibilidad y alianzas estratégicas*”.

Esta concepción dual del liderazgo (como representación hacia el exterior y como facilitación de oportunidades hacia el interior) caracteriza el funcionamiento de la asociación.

Modelo de liderazgo colaborativo y de servicio

ASEME Canarias opera bajo un modelo organizativo sin salarios para los cargos directivos, lo que configura dinámicas de liderazgo específicas. Marisol Montalti explica: “*Mi estilo de liderazgo es colaborativo y de servicio. En una organización sin salarios, como ASEME Canarias, no se dirige desde la jerarquía, sino desde la gestión de voluntades, talentos y compromisos. Es un liderazgo basado en la humildad, el aprendizaje continuo y el trabajo colectivo, donde los logros son compartidos por la junta directiva y por cada asociada que avanza y rompe barreras*”.

Este modelo, basado en la gestión de voluntades más que en la autoridad formal, conecta con principios de la Economía Social relacionados con la participación democrática y el compromiso voluntario.

Sororidad como factor clave de sostenibilidad

La líder canaria entrevistada subraya la importancia de la sororidad y del apoyo mutuo como factor de sostenibilidad del liderazgo. Marisol Montalti señala: “*El apoyo más importante ha sido la sororidad real del equipo directivo. Sin un equipo cohesionado, leal y comprometido, el liderazgo resulta insostenible. Asimismo, ha sido clave la red de alianzas con organizaciones regionales, nacionales e internacionales, que ha permitido ampliar el impacto de la asociación*”.

Esta red de alianzas trasciende el ámbito autonómico y conecta a las empresarias canarias con redes estatales e internacionales, compensando parcialmente el aislamiento derivado de la insularidad.

Formación continua y mentoring

ASEME Canarias apuesta firmemente por la formación como herramienta de fortalecimiento del liderazgo. Marisol Montalti explica: “*En ASEME Canarias apostamos firmemente por la formación continua, el mentoring y la visibilización positiva de la mujer empresaria. Creemos que una líder nunca deja de aprender y que el intercambio de experiencias entre empresarias consolidadas y emprendedoras constituye una de las mejores escuelas de liderazgo*”.

Este enfoque reconoce que el liderazgo se construye progresivamente y requiere de acompañamiento, especialmente para mujeres que se inician en el emprendimiento o que asumen por primera vez cargos de responsabilidad.

Digitalización: oportunidad estratégica en territorios insulares

Marisol Montalti destaca la digitalización como factor que puede contribuir a superar las barreras derivadas de la insularidad y la fragmentación territorial y señala: “*La digitalización representa una oportunidad estratégica para la mujer empresaria, especialmente en territorios insulares como Canarias. La tecnología actúa como gran ecualizador, permitiendo acceder a mercados, formación y redes que antes resultaban inaccesibles*”.

4.5.3 Castilla-La Mancha: cooperativismo agroalimentario y planes pioneros de igualdad

Castilla-La Mancha presenta un modelo cooperativo agroalimentario con fuerte presencia en sectores estratégicos como el vitivinícola, el hortofrutícola y, de manera destacada, en el sector del ajo, donde se localiza la mayor cooperativa de ajos del mundo. Este contexto productivo se caracteriza por explotaciones agrarias familiares donde la participación femenina en el trabajo productivo es muy elevada, aunque históricamente no se ha traducido en una presencia proporcional en los órganos de gobierno.

Contexto cooperativo y trayectorias de acceso al liderazgo

María José Arellano García, Gerente de la Cooperativa San Isidro El Santo en Las Pedroñeras (la mayor cooperativa de ajos del mundo con 350 socios) y tercera presidenta de la IGP⁷ Ajo Morado de Las Pedroñeras, ejemplifica un itinerario de acceso al liderazgo marcado por la vinculación familiar con la cooperativa, la experiencia acumulada desde edades tempranas y la progresiva asunción de responsabilidades.

María José Arellano relata: “Siempre he estado muy vinculada con la cooperativa puesto que mi padre siempre fue socio y además de adolescente trabajé en verano para ayudar con mis estudios. En 2004 llegué como administrativo comercial para apoyar al gerente de ese momento. Tras la jubilación del gerente buscaron a varios gerentes que no llegaron a adaptarse al puesto y en 2014 el encargado de almacén propuso que probásemos conmigo. Al principio siempre genera duda, puesto que es un sector muy masculinizado y yo además tenía dos hijos. Pero a base de mucha dedicación y constancia conseguí salir adelante gracias al apoyo de mi familia y mi experiencia y conocimiento del sector puesto que he crecido entre ajos”.

Este testimonio evidencia cómo en sectores históricamente masculinizados, el acceso de las mujeres a puestos de gerencia requiere no solo la acreditación de capacidades técnicas y conocimiento del sector, sino también la superación de resistencias iniciales vinculadas a estereotipos de género y a la conciliación entre responsabilidades profesionales y familiares.

Modelo de liderazgo y composición de equipos

María José Arellano describe así su modelo de liderazgo: “El puesto lleva consigo mucha responsabilidad puesto que llevo toda la carga comercial, contable y gerente. Mi liderazgo ha sido posible gracias a mi experiencia, trabajo y constancia, pero sobre todo al equipo de trabajo en el que me apoya gracias a su buen hacer.”

La Cooperativa San Isidro El Santo presenta una composición de plantilla marcadamente feminizada (el 90% son mujeres), lo que constituye una característica distintiva en el contexto cooperativo agroalimentario español. Esta elevada presencia femenina en la plantilla ha facilitado la implementación de medidas de conciliación como la jornada continua.

⁷ Indicación Geográfica Protegida: Es una figura de calidad diferenciada de la Unión Europea que reconoce y protege productos agroalimentarios cuya calidad, reputación o características están vinculadas a un origen geográfico concreto, aunque no todas las fases de producción tengan que realizarse en ese territorio (a diferencia de la Denominación de Origen Protegida).

María José Arellano señala: *"Las mujeres son mucho más prácticas y resolutivas. Considero que cada uno somos líder en nuestro ámbito, yo estoy rodeada de grandes líderes, mis puestos intermedios son mujeres que llevan mucho tiempo en la cooperativa y gracias a su saber hacer hacen que el día a día sea más fácil para todos. En cuanto a la directiva, solamente tengo una mujer, una gran líder que se unió hace más de tres años"*.

Visibilización del liderazgo femenino: la marca ALICINA

Una de las iniciativas más significativas impulsadas desde la gerencia de María José Arellano ha sido la creación en 2021 de la marca ALICINA⁸, un proyecto de visibilización del liderazgo femenino y del papel de las mujeres en la cooperativa.

María José Arellano explica el simbolismo de la marca: *"En 2021 lanzamos una marca con nombre femenino ALICINA, como símbolo y por nuestras mujeres, puesto que alicina es la esencia del ajo y de la cooperativa son sus mujeres"*. Esta iniciativa conecta el valor técnico con el valor simbólico de reconocimiento del trabajo femenino como elemento esencial de la cooperativa.

Políticas de igualdad y formación especializada

La Cooperativa San Isidro El Santo ha sido pionera en la implementación de planes de igualdad en el cooperativismo agroalimentario de Castilla-La Mancha, anticipándose a las obligaciones normativas posteriores. Esta apuesta estratégica ha estado vinculada a la participación en redes de trabajo sobre igualdad.

María José Arellano subraya la importancia de las estructuras formativas y asociativas: *"Mucha formación en estos temas y sobre todo formar parte de la comisión de igualdad de cooperativas de Castilla-La Mancha puesto que me he relacionado con grandes profesionales y también he participado en una amplia formación a través de ellos"*.

La Comisión de Igualdad de Cooperativas Agroalimentarias de Castilla-La Mancha constituye un espacio de intercambio de experiencias, formación continua y desarrollo de políticas de igualdad en el cooperativismo regional, operando como plataforma de empoderamiento y visibilización del liderazgo femenino.

⁸ La alicina es un compuesto orgánico azufrado, responsable del fuerte olor y sabor del ajo, que se forma cuando la enzima alinasa convierte la aliina al cortar, machacar o triturar el ajo. Es conocida por sus propiedades antimicrobianas, antioxidantes y beneficios cardiovasculares.

Barreras específicas: maternidad y doble demostración

María José Arellano identifica las barreras estructurales que persisten: “*Los principales obstáculos son ser mujer y madre, es muy complicado y socialmente todavía quedan muchas cosas por conseguir. Yo afortunadamente gracias a mi experiencia y saber hacer he conseguido hacerme hueco, pero ha llevado mucho trabajo y muchos años para demostrar que las mujeres también podemos. Por ello, intento participar en jornadas donde se muestre o explique mi experiencia para que las nuevas generaciones avancen y consigan que se les trate correctamente*”.

Este testimonio evidencia la persistencia de lo que se ha denominado “doble demostración”: las mujeres que acceden a posiciones de liderazgo en sectores masculinizados necesitan acreditar durante períodos prolongados su competencia técnica y su capacidad de gestión, enfrentando niveles de exigencia superiores a los requeridos a sus homólogos masculinos.

Impacto del liderazgo femenino: decisiones conciliadoras y cohesión

María José Arellano describe el impacto de su liderazgo: “*Creo que mi forma de trabajar y de ser, mi experiencia ha marcado un antes y un después en la cooperativa, puesto que se han tomado decisiones diferentes y más conciliadoras, se ha creado una marca femenina, y el equipo se ha compactado más puesto que me relaciono directamente con el consejo rector y los trabajadores. También puede deberse a la confianza que deposito en todos los trabajadores y que al haber promocionado todos nos conocemos de antes*”.

Este testimonio subraya tres elementos clave del impacto del liderazgo femenino en la cooperativa: (1) la adopción de enfoques más conciliadores en la toma de decisiones; (2) la visibilización explícita del papel de las mujeres mediante iniciativas como la marca ALICINA; y (3) la mejora de la cohesión organizativa a través de estilos de liderazgo basados en la proximidad, el conocimiento mutuo y la confianza.

Propuestas desde Castilla-La Mancha

María José Arellano formula propuestas concretas: “*Creo que se debe tratar a todos en igualdad para que las mujeres puedan coger más confianza y opten a estos puestos. Las administraciones deben apoyar más a las mujeres para que se formen y entre todos nos tratemos en igualdad sin diferenciar entre hombres o mujeres sino en el saber hacer de cada cual gracias a lo que son y su experiencia profesional. Y entre todos intentar superar las trabas culturales que todavía quedan*”.

Estas propuestas conectan el nivel de las políticas organizativas internas (la construcción de culturas de igualdad efectiva dentro de las cooperativas) con el nivel de las políticas públicas, demandando apoyo institucional específico para la formación, la visibilización y el desarrollo del liderazgo femenino en la Economía Social.

4.5.4 Galicia: cooperativismo rural y asociacionismo empresarial femenino

Galicia presenta un ecosistema dual en relación con el liderazgo femenino en la Economía Social. Por un lado, una sólida tradición cooperativa (especialmente en el sector agroalimentario) donde las cooperativas lácteas, cárnica y pesqueras han vertebrado históricamente el tejido productivo del territorio. Por otro, un tejido emergente de asociacionismo empresarial femenino que busca articular y visibilizar el trabajo de las mujeres autónomas. Ambas vertientes comparten desafíos comunes relacionados con la conciliación, la visibilidad y el acceso a espacios de decisión.

Contexto cooperativo y participación femenina

El cooperativismo gallego se caracteriza por una fuerte presencia femenina en la base social (especialmente en explotaciones familiares donde las mujeres asumen responsabilidades productivas y de gestión), pero esta participación no se ha reflejado históricamente en los Consejos Rectores y en las presidencias de las entidades.

Carmen Rodríguez Rodríguez, presidenta de la Asociación Galega de Cooperativas Agroalimentarias (AGACA) y vicepresidenta de la cooperativa CLUN, ejemplifica este proceso de incorporación progresiva: *"Ingresé en el Consejo Rector de FEIRACO en 2010 y, tras la fusión que dio lugar a CLUN, continué como vicepresidenta de la cooperativa. Desde entonces he mantenido una vinculación ininterrumpida con órganos de gobierno del cooperativismo y de la economía social. Hace más de cuatro años fui elegida por unanimidad como la primera mujer presidenta de la Asociación AGACA"*.

El hecho de ser "la primera mujer" en presidir una organización con décadas de historia evidencia, tanto la excepcionalidad que aún supone el acceso femenino a estos espacios, como la lentitud con la que se están transformando las estructuras de poder en el cooperativismo gallego.

Paralelamente, el asociacionismo empresarial ha experimentado un desarrollo significativo. Susana Pérez Iglesias, presidenta y fundadora de la Asociación Empresarias Galicia (que cuenta con 237 socias) y directora de INFI Consultores desde hace más de quince años, relata: *"Mi vinculación con la Economía Social surge de forma natural, a raíz de mi participación en un congreso celebrado en Madrid, donde pude constatar el talento existente en Galicia y la necesidad de contar con estructuras que pusieran en valor el liderazgo femenino. Fundar y asumir la presidencia de la Asociación Empresarias Galicia fue una decisión meditada, impulsada por la convicción de que es imprescindible dar voz, visibilidad y apoyo real a las mujeres empresarias y directivas, contribuyendo activamente a una economía más inclusiva y sostenible"*.

Especificidades territoriales y modelos de liderazgo

El contexto rural gallego plantea retos específicos para el liderazgo femenino, particularmente en relación con la conciliación entre el trabajo productivo que en muchas explotaciones "no entiende de horarios", como señala Carmen Rodríguez, las responsabilidades de cuidado y la participación en órganos asociativos. La dispersión geográfica, las dificultades de comunicación y los desplazamientos frecuentes a reuniones constituyen barreras adicionales.

Desde su experiencia, Carmen Rodríguez describe los elementos que definen su liderazgo: *"Mi liderazgo se fundamenta en la escucha, la constancia y el compromiso, avanzando con pasos pequeños pero firmes, poniendo siempre alma y corazón en el trabajo. Entiendo que ser mujer rural implica ejercer un liderazgo cotidiano, abriendo caminos y espacios con dignidad para poder expresar nuestras necesidades"*.

Desde el asociacionismo empresarial, Susana Pérez Iglesias coincide en el enfoque colaborativo: *"Mi experiencia de liderazgo es profundamente colaborativa y participativa. Creo en un liderazgo que escucha, que suma talento y que genera espacios de confianza. En una entidad como la nuestra, el liderazgo no se ejerce desde la jerarquía, sino desde la capacidad de coordinar, motivar y alinear esfuerzos en torno a objetivos comunes"*. Esta concepción del liderazgo, basada en la escucha, la constancia y la construcción colectiva, contrasta con modelos más jerárquicos y competitivos, y conecta directamente con los valores de la Economía Social.

Redes de apoyo mutuo y construcción colectiva

Una de las experiencias más significativas documentadas en el cooperativismo gallego es la constitución de la Asociación Mujeres de Seu, surgida del trabajo de un grupo de socias de FEIRACO que entre 2011 y 2012 comenzaron a promover la participación femenina en asambleas, formaciones y espacios de decisión. Carmen Rodríguez relata: *"Fue clave el respaldo de mis socias y compañeras, con quienes iniciamos un pequeño grupo de mujeres socias de FEIRACO para promover la presencia, participación y acceso de las mujeres a la formación, a las asambleas y a los espacios de decisión, incluidos los puestos del Consejo Rector. Desde 2010, este trabajo orientado a convertir la cooperativa en un espacio acogedor y facilitador del liderazgo femenino se articula actualmente a través de la Asociación Mujeres de Seu"*.

En el ámbito del asociacionismo empresarial, Susana Pérez Iglesias subraya la importancia del aprendizaje continuo y las redes profesionales: *"A lo largo de mi trayectoria han sido fundamentales el apoyo de otras mujeres empresarias, las redes profesionales y el aprendizaje continuo. Me considero una profesional hecha a sí misma, basada en la convicción en los objetivos, la pasión por el trabajo y el rodearme de talento del que aprender cada día"*. Esta construcción de redes de apoyo entre mujeres opera como factor de empoderamiento tanto en el rural cooperativo como en el tejido empresarial urbano.

Barreras persistentes: invisibilidad y mayor exigencia

A pesar de los avances, las líderes gallegas identifican obstáculos que persisten. Carmen Rodríguez señala: *"Persisten numerosos obstáculos, siendo la invisibilidad el principal: si no se nos ve, no se nos escucha ni se reconoce nuestra valía, y a menudo las mujeres debemos demostrar el doble"*.

Susana Pérez Iglesias identifica barreras más sutiles, pero igualmente determinantes: *"A pesar de los avances logrados, las mujeres líderes seguimos enfrentándonos a obstáculos, muchos de ellos sutiles pero persistentes. Desde una mayor exigencia en la validación de nuestras decisiones hasta la infravaloración de competencias tradicionalmente asociadas a lo femenino. Resulta fundamental visibilizar referentes femeninos y normalizar la presencia de mujeres en espacios de decisión. Considero clave que las mujeres que ya somos visibles acompañemos y apoyemos a otras para que puedan avanzar y ganar espacio, especialmente a aquellas que conviven con el síndrome de la impostora a pesar de su enorme talento"*.

Impacto del liderazgo femenino: reequilibrio y cohesión

Las líderes gallegas entrevistadas destacan el impacto diferencial que la presencia de mujeres ha tenido en los espacios de decisión. Carmen Rodríguez, desde el cooperativismo, señala: *"En mi experiencia en los consejos de CLUN y AGACA, la presencia femenina ha contribuido a reequilibrar el diálogo, aumentar la cooperación y reducir la confrontación. Este enfoque, centrado en el bien común, mejora los resultados, el clima de trabajo y la responsabilidad organizativa"*.

Susana Pérez Iglesias coincide desde el asociacionismo empresarial: *"El liderazgo femenino aporta una mirada más integradora, una orientación a largo plazo y una sensibilidad especial hacia las personas y el impacto social de las decisiones. Estas características encajan de forma natural con los principios de la Economía Social. He podido observar numerosos casos en los que la incorporación de mujeres a puestos de liderazgo ha supuesto mejoras significativas en la gobernanza, en la cohesión de los equipos y en la toma de decisiones más equilibradas"*.

4.5.5 Análisis comparativo transversal

El análisis de las experiencias de liderazgo femenino en las cuatro comunidades autónomas permite identificar convergencias significativas que atraviesan los diferentes contextos territoriales, así como especificidades derivadas de las tradiciones cooperativas, las políticas de igualdad y las características socioeconómicas de cada región.

Convergencias identificadas

Las cuatro comunidades autónomas analizadas presentan elementos comunes en los itinerarios de acceso al liderazgo femenino. En primer lugar, las trayectorias se caracterizan por ser progresivas y no lineales, requiriendo períodos prolongados de participación activa en la base social o en estructuras intermedias antes del acceso a órganos de gobierno. María del Mar García Torres en Andalucía, Marisol Montalti en Canarias, María José Arellano en Castilla-La Mancha y Carmen Rodríguez en Galicia, comparten trayectorias de varias décadas de vinculación con sus respectivas organizaciones.

En segundo lugar, las redes de apoyo entre mujeres emergen como factor facilitador determinante en los cuatro territorios. AMECOOP-A en Andalucía, ASEME Canarias, la Comisión de Igualdad de Cooperativas en Castilla-La Mancha y la Asociación Mujeres de Seu en Galicia, operan como espacios de empoderamiento, formación continua y construcción de sororidad.

En tercer lugar, los estilos de liderazgo descritos por las entrevistadas convergen en modelos participativos, colaborativos y basados en la escucha. Frente a modelos jerárquicos y competitivos, las líderes entrevistadas describen su ejercicio del liderazgo desde la construcción de consensos, la cohesión de equipos y la orientación al bien común.

Finalmente, las barreras relacionadas con la conciliación entre responsabilidades profesionales, asociativas y de cuidado constituyen un elemento transversal a los cuatro territorios, operando como factor limitante del acceso y, sobre todo, de la sostenibilidad del liderazgo femenino en el tiempo.

Especificidades territoriales

Junto a estas convergencias, el análisis evidencia especificidades territoriales significativas.

Andalucía destaca por la implementación de políticas pioneras de igualdad, particularmente las listas cremallera en FAECTA desde 2004, y por la consolidación de estructuras de apoyo específicas como AMECOOP-A y la Escuela Andaluza de Economía Social. Esta anticipación estratégica ha generado resultados observables en la composición de los órganos de gobierno.

Canarias presenta especificidades derivadas de la insularidad y la fragmentación del archipiélago, que dificultan la coordinación y generan costes adicionales de desplazamiento. En este contexto, la digitalización emerge como oportunidad estratégica. El modelo organizativo de ASEME Canarias, basado en el trabajo voluntario sin salarios en los cargos directivos, constituye otra característica distintiva.

Castilla la Mancha se caracteriza por el desarrollo del cooperativismo agroalimentario en sectores específicos como el vitivinícola y el ajo, con cooperativas que han sido pioneras en la implementación de planes de igualdad y en iniciativas de visibilización del liderazgo femenino como la marca ALICINA. La elevada feminización de las plantillas en algunas cooperativas (90% en San Isidro El Santo) contrasta con la baja presencia de mujeres en los Consejos Rectores.

Galicia presenta un contexto marcado por el peso del cooperativismo rural agroalimentario, las tradiciones culturales del rural gallego y los retos específicos de conciliación derivados de la gestión de explotaciones agrarias sin horarios fijos y de la dispersión geográfica.

5.- IMPACTO DEL LIDERAZGO FEMENINO

Los aprendizajes extraídos del análisis cualitativo permiten constatar que el liderazgo ejercido por las mujeres autónomas en las asociaciones de Economía Social genera transformaciones que trascienden el ámbito individual. Lejos de limitarse a una cuestión de representación, la presencia de mujeres en los espacios de decisión actúa como un factor de cambio que incide en el funcionamiento de las organizaciones, en las dinámicas sociales del sector y en la orientación de las prioridades económicas.

El liderazgo femenino contribuye a introducir nuevas miradas en los procesos de toma de decisiones, a reforzar prácticas más participativas y a consolidar modelos de gobernanza coherentes con los valores fundacionales de la Economía Social. Estas transformaciones no responden a rasgos esenciales asociados al género, sino a experiencias situadas, trayectorias profesionales diversas y formas de ejercer el liderazgo desarrolladas en contextos marcados por desigualdades persistentes.

Este capítulo analiza el impacto del liderazgo femenino desde una perspectiva multidimensional, atendiendo a tres ámbitos complementarios. En primer lugar, la dimensión organizativa, centrada en cómo la presencia de mujeres en los órganos de gobierno influye en los estilos de dirección, la gestión interna y la sostenibilidad de las entidades. En segundo lugar, la dimensión social, vinculada a la generación de referentes, el empoderamiento colectivo y la visibilización de las mujeres como agentes económicos y sociales. Por último, la dimensión económica, que aborda la incidencia del liderazgo femenino en la representación sectorial, la orientación estratégica y la gestión de recursos.

Asimismo, se incorpora una reflexión sobre la transferibilidad de estos aprendizajes a otros contextos territoriales y sectoriales, en coherencia con los objetivos de la Estrategia Española de Economía Social 2023–2027 y con los compromisos asumidos por España en el marco de la Agenda 2030.

¿Qué aporta el liderazgo femenino a la Economía Social?

Los testimonios recogidos refuerzan el análisis del impacto del liderazgo femenino, poniendo de relieve las aportaciones percibidas por las propias protagonistas desde su experiencia directa en los espacios de representación y decisión.

“El liderazgo femenino es inclusivo, promueve la participación y da la oportunidad a los demás miembros del equipo a tener participación dentro de la dirección. Aporta un enfoque centrado en las personas, la empatía, la inclusión y la gestión colaborativa de conflictos.”

– María del Mar García Torres, vicepresidenta FAECTA (Andalucía)

“El liderazgo femenino aporta una visión integral y a largo plazo. Las mujeres tendemos a analizar el impacto de las decisiones no solo en términos económicos, sino también en las personas y en el entorno. Este liderazgo se caracteriza por la resiliencia, una gestión del riesgo más prudente y sostenible, y una clara tendencia a construir redes colaborativas frente a modelos competitivos.”

– Marisol Montalti Salinas, presidenta ASEME Canarias

“Las mujeres son mucho más prácticas y resolutivas. Considero que cada uno somos líder en nuestro ámbito, yo estoy rodeada de grandes líderes”

– María José Arellano García, Gerente Cooperativa San Isidro El Santo en Las Pedroñeras y presidenta IGP Ajo Morado de Las Pedroñeras Castilla la Mancha.

“El liderazgo femenino aporta una visión a largo plazo y actúa como garante de continuidad, futuro y relevo generacional, incorporando valores como la constancia y la empatía. La forma de gestionar de las mujeres combina firmeza y calma, fuerza y sensibilidad.”

– Carmen Rodríguez Rodríguez, presidenta AGACA (Galicia).

“El liderazgo femenino aporta una mirada más integradora, una orientación a largo plazo y una sensibilidad especial hacia las personas y el impacto social de las decisiones. No se trata de liderar mejor o peor, sino de liderar de forma diferente y complementaria.”

– Susana Pérez Iglesias, presidenta Asociación Empresarias Galicia

5.1. Impacto organizativo del liderazgo femenino

La incorporación de mujeres a los espacios de liderazgo en las asociaciones de Economía Social genera transformaciones significativas en los modelos de gobernanza y en las prácticas organizativas. Estas transformaciones contribuyen a reforzar la coherencia entre los valores fundacionales del sector (participación, democracia interna y primacía de las personas) y su funcionamiento cotidiano.

Las entidades con una presencia relevante de mujeres en sus órganos de dirección tienden a desarrollar estructuras más participativas y horizontales. En estos contextos, se promueven con mayor frecuencia espacios de escucha activa, una mayor democratización de la información, procesos de toma de decisiones más transparentes y prácticas de rotación en los cargos directivos. Esta profundización democrática fortalece la confianza interna y favorece la sostenibilidad organizativa a medio y largo plazo.

El liderazgo femenino impulsa, asimismo, procesos de innovación organizativa que cuestionan modelos tradicionales de dirección. Entre las prácticas identificadas destacan la incorporación de la conciliación y la corresponsabilidad como principios organizativos, la ampliación de los criterios de evaluación del éxito más allá de los indicadores puramente económicos (incluyendo el bienestar de las personas, el impacto social y la sostenibilidad ambiental) y la utilización de lenguajes más accesibles e inclusivos, junto con una mayor diversificación de los canales de comunicación.

En el ámbito de la sostenibilidad, las mujeres líderes tienden a priorizar la viabilidad a largo plazo frente a estrategias de crecimiento acelerado. Esta orientación se traduce en una gestión más prudente de los recursos, en el establecimiento de relaciones comerciales más justas y en la incorporación progresiva de criterios ambientales en el funcionamiento de las organizaciones. De forma complementaria, en la gestión de los conflictos se observa una mayor tendencia a buscar soluciones dialogadas y consensuadas, prestando atención al clima relacional y previniendo situaciones de desgaste organizativo.

Del análisis de las entrevistas emergen tres aportaciones distintivas del liderazgo femenino en la Economía Social. En primer lugar, la empatía aparece de forma recurrente como un elemento central. Lejos de constituir una cualidad secundaria, se configura como una competencia estratégica que incide directamente en la eficacia organizativa y en la cohesión interna del proyecto colectivo. En segundo lugar, destaca la orientación hacia la continuidad y el relevo generacional, entendiendo el liderazgo como la creación de condiciones para la incorporación de nuevas generaciones a través de la mentoría, la formación interna y la rotación planificada de responsabilidades. Finalmente, se consolida un modelo de liderazgo integrador que combina firmeza y sensibilidad, determinación y escucha, cuestionando las dicotomías tradicionales asociadas al ejercicio del poder.

Como señalan las propias protagonistas, estas aportaciones se traducen en una forma de liderar orientada al futuro y al fortalecimiento de las organizaciones.

Estas dinámicas se observan de manera especialmente clara en experiencias concretas del sector.

EJEMPLO SIGNIFICATIVO: FAECTA ANDALUCÍA

FAECTA implantó listas cremallera en 2004.

Situación actual: +50% mujeres en Consejo Rector.

Representa 5.600 cooperativas en Andalucía.

Impactos organizativos relevantes: incremento creatividad e innovación, mejora reputación institucional, mayor retención de talento, mejores dinámicas gestión colaborativa de conflictos.

Fuente: Testimonio María del Mar García Torres, vicepresidenta FAECTA.

5.2. Impacto social: construcción de referentes y transformación cultural

El liderazgo femenino en la Economía Social genera un impacto social que va más allá del funcionamiento interno de las organizaciones. La presencia visible de mujeres en posiciones de liderazgo económico contribuye a cuestionar estereotipos de género profundamente arraigados y a ampliar las referencias disponibles sobre quién puede ocupar espacios de poder y toma de decisiones.

Las mujeres líderes se convierten en referentes que muestran la posibilidad de desarrollar trayectorias profesionales sólidas sin renunciar a otros ámbitos de la vida personal. Sus experiencias visibilizan formas de organizar el trabajo que integran responsabilidades de cuidado, tiempos de vida y desarrollo profesional, desafiando el modelo tradicional de liderazgo basado en la disponibilidad total y la desvinculación entre esfera laboral y personal.

Las trayectorias que emergen de las entrevistas reflejan una notable diversidad: reorientaciones profesionales, pausas vinculadas a la maternidad o a los cuidados, cambios de sector y redefiniciones de objetivos forman parte de itinerarios que amplían el imaginario social sobre lo que significa "tener éxito" en el trabajo autónomo. Esta pluralidad contribuye a legitimar recorridos que históricamente han sido considerados irregulares o menos valiosos.

La visibilidad del liderazgo femenino genera, además, procesos de empoderamiento tanto a nivel individual como colectivo. En el plano individual, las mujeres que ejercen liderazgo destacan el desarrollo de capacidades, el refuerzo de la autoconfianza y el aumento de la legitimidad percibida dentro de sus organizaciones. En el plano colectivo, el liderazgo femenino impulsa la creación de redes de apoyo, el intercambio de experiencias y la consolidación de espacios seguros de mentoría y acompañamiento entre mujeres autónomas.

A través de su participación en espacios públicos, asociativos y mediáticos, las mujeres líderes contribuyen también a visibilizar la aportación económica y social del trabajo autónomo femenino. Esta visibilización cuestiona la caracterización del emprendimiento femenino como una actividad secundaria o complementaria y refuerza su reconocimiento como un pilar fundamental del desarrollo económico y territorial.



El impacto social del liderazgo femenino se manifiesta de manera especialmente significativa en sectores tradicionalmente masculinizados, como las cooperativas agrarias o determinadas asociaciones profesionales. En estos ámbitos, la presencia de mujeres en cargos de responsabilidad cuestiona las ideas preconcebidas sobre las actividades "adecuadas" para mujeres y hombres y rompe la asociación automática entre autoridad y masculinidad.

Finalmente, el liderazgo femenino favorece la creación de redes de apoyo y dinámicas de sororidad que reducen el aislamiento profesional característico del trabajo autónomo. Estas redes amplían el capital social y profesional de las mujeres, facilitan el acceso a oportunidades y refuerzan la capacidad colectiva para incidir en los espacios de decisión.

En conjunto, el impacto social del liderazgo femenino en la Economía Social contribuye a una transformación cultural progresiva, ampliando los referentes disponibles, cuestionando los imaginarios de género tradicionales y generando condiciones más favorables para la participación activa de las mujeres en la vida económica y social.

5.3. Impacto económico y sectorial

El liderazgo femenino en las asociaciones de Economía Social tiene consecuencias económicas relevantes, tanto en la distribución de recursos y oportunidades como en la redefinición de las prioridades estratégicas del sector. La incorporación de mujeres autónomas a los espacios de decisión contribuye a corregir desequilibrios históricos de representación e introduce nuevas demandas en la agenda económica colectiva.

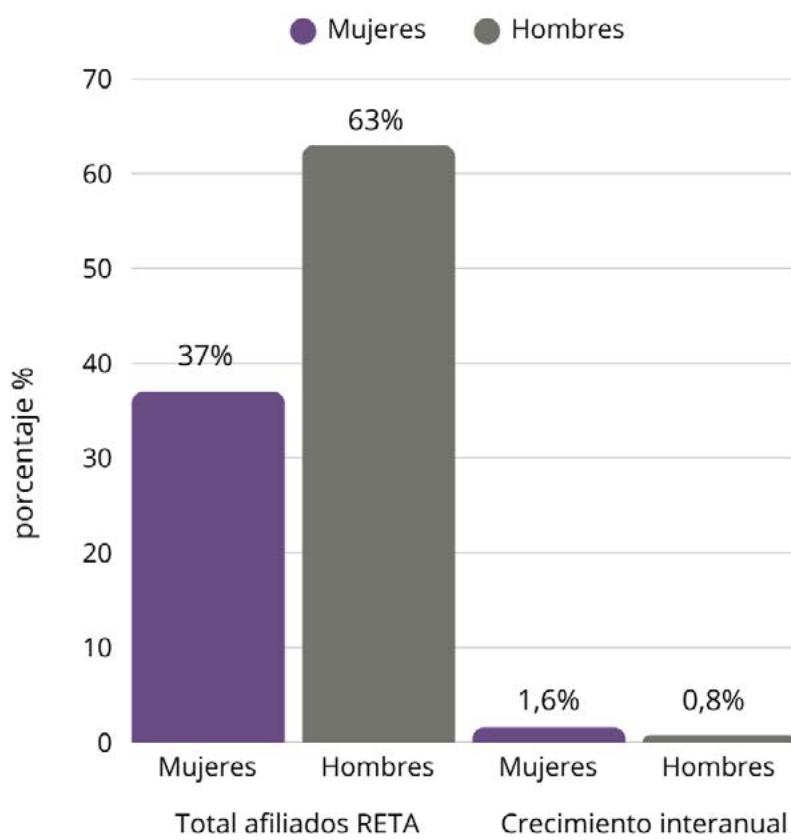
La participación de mujeres líderes en juntas directivas, federaciones sectoriales y órganos consultivos permite incorporar las perspectivas y necesidades de las trabajadoras por cuenta propia, tradicionalmente ausentes de estos espacios. Cuestiones como la conciliación, la corresponsabilidad, la protección social o la no discriminación adquieren mayor visibilidad cuando las mujeres participan activamente en los procesos de interlocución con administraciones públicas y otros agentes económicos.

Desde el punto de vista de los modelos de relación económica, una de las transformaciones más significativas asociadas al liderazgo femenino es el tránsito desde lógicas de competencia individualizada hacia prácticas de colaboración interempresarial. Las mujeres autónomas que ejercen liderazgo impulsan alianzas estratégicas, consorcios de compra, redes de derivación de clientela y fórmulas de comercialización conjunta que fortalecen el tejido productivo.

Este impacto económico se produce en un contexto de crecimiento sostenido del trabajo autónomo femenino. Los datos más recientes muestran un dinamismo creciente de las mujeres autónomas en comparación con los hombres en el periodo interanual 2024–2025, lo que pone de manifiesto el peso económico cada vez mayor de las mujeres en el conjunto del sector.

Este crecimiento refuerza la relevancia económica del trabajo autónomo femenino y subraya, al mismo tiempo, la contradicción existente entre la aportación real de las mujeres al desarrollo económico y su todavía limitada presencia en los espacios de representación y toma de decisiones del sector.

Gráfico 2: Dinamismo y crecimiento del trabajo autónomo femenino vs. masculino (Interanual 2024-2025)



Fuente: Elaboración propia a partir de la "Estadística de Autónomos" (junio 2025), Ministerio de Trabajo y Economía Social.

Estas prácticas colaborativas generan ventajas competitivas colectivas, al permitir la reducción de costes, la ampliación de la cartera de servicios y una mayor capacidad de negociación frente a terceros. La experiencia recogida muestra que los proyectos integrados en redes colaborativas presentan mayores tasas de supervivencia, especialmente en los primeros años de actividad, un aspecto clave en el ámbito del trabajo autónomo.

Tal y como señalan las propias protagonistas, estas formas de liderazgo conectan directamente con los valores fundacionales de la Economía Social:

“Este liderazgo se caracteriza por la resiliencia, una gestión del riesgo más prudente y sostenible, y una clara tendencia a construir redes colaborativas frente a modelos competitivos. Estas cualidades conectan directamente con los valores esenciales de la Economía Social.”

– Marisol Montalti Salinas, presidenta ASEME Canarias

El liderazgo femenino impulsa también una distribución más equitativa de los recursos disponibles en el sector. A través de su influencia en las organizaciones, las mujeres líderes promueven iniciativas como líneas de microcréditos específicas para autónomas, programas de formación en competencias financieras y espacios de asesoramiento personalizado que facilitan el acceso a financiación y a oportunidades de crecimiento económico.

Asimismo, la presencia de mujeres en los espacios de decisión contribuye a transformar las prioridades estratégicas de las entidades y del conjunto del sector. Temas que tradicionalmente se consideraban secundarios, como la conciliación, la corresponsabilidad en los cuidados, la visibilización del trabajo reproductivo, pasan a ocupar un lugar central en las agendas económicas y sectoriales.

En conjunto, el impacto económico y sectorial del liderazgo femenino se traduce en modelos de desarrollo más inclusivos, cooperativos y sostenibles, alineados con los principios de la Economía Social y con los objetivos de fortalecimiento del trabajo autónomo en condiciones de mayor equidad.

Tabla 3 Síntesis de impactos del liderazgo femenino en la Economía Social

DIMENSIÓN	IMPACTOS CLAVE
ORGANIZATIVA	Democracia interna • Innovación • Sostenibilidad • Gestión conflictos • Empatía estratégica • Relevo generacional • Firmeza+sensibilidad
SOCIAL	Referentes diversos • Empoderamiento • Visibilización • Transformación imaginarios • Redes sororidad
ECONÓMICA	Representación • Modelos colaborativos • Redistribución recursos • Prioridades estratégicas • Gestión prudente

5.4. Transferibilidad y aprendizajes

La experiencia analizada en Andalucía, Canarias, Castilla-La Mancha y Galicia, permite identificar aprendizajes relevantes que pueden ser transferidos a otros territorios y sectores de la Economía Social. No obstante, esta transferibilidad no puede plantearse de manera mecánica, sino que requiere adaptaciones que tengan en cuenta las características del tejido productivo, las culturas organizativas y la diversidad de situaciones locales.

Uno de los primeros aprendizajes es la necesidad de contar con determinadas condiciones de partida para que las iniciativas de promoción del liderazgo femenino resulten viables. Entre ellas destacan la existencia de una masa crítica suficiente de mujeres autónomas, la presencia de estructuras asociativas consolidadas y el respaldo de las administraciones públicas a través de políticas y recursos específicos. En ausencia de estas condiciones, las experiencias tienden a depender en exceso del voluntarismo individual y a presentar mayores dificultades para sostenerse en el tiempo.

El análisis pone de relieve la importancia de adaptar las estrategias a los contextos territoriales y sectoriales concretos. En entornos rurales, donde el aislamiento profesional y las dificultades de conciliación son más acusadas, el uso de herramientas digitales y de espacios virtuales de encuentro se revela como un elemento clave para facilitar la participación y el intercambio. En sectores tradicionalmente masculinizados, resulta especialmente relevante trabajar de manera explícita con los hombres que ocupan posiciones de responsabilidad, con el fin de cuestionar estereotipos y favorecer cambios culturales en las organizaciones.

El estudio permite identificar una serie de aprendizajes con un alto potencial de transferibilidad, entre ellos destaca la creación de espacios estables de encuentro y networking entre mujeres autónomas, que faciliten el apoyo mutuo, el intercambio de experiencias y la generación de oportunidades profesionales. Estos espacios constituyen un sustrato fundamental para el desarrollo de liderazgos y para la construcción de referentes.

La formación en igualdad dirigida a las personas que ocupan cargos de responsabilidad aparece también como un elemento clave. Sin esta formación, resulta difícil incorporar de manera efectiva la perspectiva de género en las prácticas organizativas y en los procesos de toma de decisiones. Los programas de mentoría se revelan como una herramienta especialmente eficaz para acompañar a mujeres con menor experiencia y facilitar su acceso progresivo a posiciones de liderazgo.

Otro aprendizaje relevante es la importancia de visibilizar referentes femeninos diversos, evitando la construcción de un único modelo de “mujer líder exitosa”. Mostrar trayectorias distintas, estilos de liderazgo variados y situaciones vitales diversas amplía las posibilidades de identificación y contribuye a reducir las barreras simbólicas que dificultan la participación de muchas mujeres.

Finalmente, las experiencias analizadas subrayan la necesidad de combinar acciones simbólicas con medidas estructurales. Visibilizar el liderazgo femenino resulta insuficiente si no se acompaña de cambios en las condiciones organizativas, como la flexibilización de horarios, la incorporación de criterios de representación equilibrada o el fortalecimiento de redes de colaboración entre sectores y territorios. En conjunto, estos aprendizajes evidencian que la promoción del liderazgo femenino en la Economía Social es un proceso transferible y replicable, siempre que se adapte a los contextos específicos y se aborde desde una perspectiva integral. Este enfoque constituye la base sobre la que se formulan, en el capítulo siguiente, las recomendaciones y propuestas de mejora dirigidas a asociaciones, entidades y administraciones públicas.

5.5. Síntesis: El liderazgo femenino como palanca de fortalecimiento de la Economía Social

El análisis realizado a lo largo de este capítulo permite afirmar que el liderazgo ejercido por las mujeres autónomas actúa como una palanca de fortalecimiento de la Economía Social en múltiples dimensiones. Sus efectos no se limitan a mejoras puntuales en el funcionamiento de las organizaciones, sino que inciden de manera transversal en la forma de gobernar, de relacionarse y de orientar estratégicamente el desarrollo del sector.

Desde el punto de vista organizativo, el liderazgo femenino contribuye a reforzar modelos de gestión más democráticos, participativos y sostenibles, introduciendo prácticas de innovación, atención a las personas y planificación a largo plazo. En el plano social, favorece la construcción de referentes, impulsa procesos de empoderamiento y contribuye a transformar los imaginarios de género asociados al liderazgo y a la actividad económica. En el ámbito económico, promueve formas de colaboración más sólidas, una redistribución más equitativa de los recursos y una orientación estratégica más prudente y resiliente.

Estos impactos ponen de manifiesto que el liderazgo femenino no debe entenderse únicamente como una cuestión de equidad o representación, sino como un factor estratégico para el fortalecimiento del conjunto del sector. Cuando se acompaña de condiciones organizativas adecuadas, alianzas sólidas y medidas estructurales de apoyo, su potencial resulta transferible a distintos territorios y ámbitos de actividad.

En este sentido, el liderazgo de las mujeres autónomas se consolida como un elemento clave para avanzar hacia una Economía Social más coherente con sus valores fundacionales y más alineada con los objetivos de la EEES 2023–2027 y con los compromisos de la Agenda 2030.



6.- CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA

1. Voces para la transformación

Las voces de las mujeres que ejercen liderazgo en la Economía Social sintetizan, desde la experiencia, muchos de los aprendizajes recogidos en este estudio. Sus palabras no solo reflejan trayectorias personales, sino que constituyen una llamada colectiva a la participación, al compromiso y a la transformación del sector.

“Los principales obstáculos son ser mujer y madre, es muy complicado y socialmente todavía quedan muchas cosas por conseguir”

– María José Arellano, Gerente Cooperativa San Isidro El Santo en las Pedroñeras y presidenta IGP Ajo Morado de Las Pedroñeras Castilla la Mancha

“El talento ya lo tenemos. Diría a las compañeras que se animen a dar el paso. La formación la vamos construyendo con nuestra experiencia del día a día.”

– Carmen Rodríguez, presidenta de AGACA

“Que confíen en su criterio y experiencia. Que no esperen a sentirse perfectamente preparadas. El liderazgo se aprende ejerciéndolo.”

– Susana Pérez, presidenta de la Asociación Empresarias Galicia

“En 2025, Año Internacional de las Cooperativas, las mujeres estamos llamadas a protagonizar el cambio. Nuestro liderazgo es inclusivo, participativo, creativo, empático y comunicativo.”

– María del Mar García, vicepresidenta de FAECTA

“Su voz es necesaria en los espacios de decisión. Y, sobre todo, que no caminen solas: el asociacionismo multiplica la fuerza y amplifica el impacto colectivo.”

– Marisol Montalti, presidenta de ASEME Canarias

2. Síntesis del diagnóstico

El análisis desarrollado a lo largo de este estudio ofrece una visión sólida y fundamentada sobre la situación del liderazgo femenino en la Economía Social, con especial atención al papel que desempeñan las mujeres autónomas en asociaciones y espacios de representación. La combinación del marco conceptual y normativo, el trabajo de campo cualitativo y el análisis de impactos organizativos, sociales y económicos permite trazar un diagnóstico coherente y transversal.

Uno de los principales hallazgos del estudio es la persistencia de una brecha significativa entre la elevada participación de las mujeres en la base del sector y su presencia en los espacios de liderazgo y toma de decisiones, tal y como se ha evidenciado en reiteradas ocasiones: las mujeres tienen un peso muy relevante en el empleo y en el trabajo autónomo dentro de la Economía Social, pero su representación disminuye de forma notable a medida que se asciende en la estructura organizativa, especialmente en los órganos de gobierno y en los puestos con mayor capacidad de influencia estratégica.

El análisis pone de relieve que esta desigualdad no responde a una falta de capacidades, formación o compromiso por parte de las mujeres. Por el contrario, está vinculada a factores estructurales y organizativos que siguen condicionando el acceso y el ejercicio del liderazgo. Entre estos factores destacan la sobrecarga de responsabilidades de cuidado, la inestabilidad económica asociada al trabajo autónomo, la escasa remuneración o reconocimiento de los cargos asociativos y la persistencia de dinámicas internas que favorecen trayectorias masculinas más lineales y disponibles en términos de tiempo.

Frente a estas barreras, el estudio confirma que la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo genera efectos positivos claros en el funcionamiento de las organizaciones y en el conjunto del sector. En el plano organizativo, se refuerzan prácticas más participativas, transparentes y democráticas. En el ámbito social, se generan referentes femeninos, se amplían las expectativas de participación de otras mujeres y se activan procesos de empoderamiento individual y colectivo. Desde una perspectiva económica y sectorial, mejora la representación de las mujeres autónomas en los espacios de decisión y se incorporan nuevas prioridades vinculadas a la igualdad, la conciliación y la sostenibilidad.

Los impactos, analizados de forma detallada en el capítulo anterior, se sintetizan en las principales aportaciones estratégicas del liderazgo femenino al fortalecimiento de la Economía Social, poniendo de manifiesto que el liderazgo femenino contribuye de forma directa a la calidad democrática, la sostenibilidad organizativa, la innovación social, el impacto territorial y la legitimidad institucional del sector.

El estudio muestra, asimismo, que la Economía Social constituye un marco especialmente favorable para el desarrollo de liderazgos femeninos, dado que sus valores fundacionales (primacía de las personas, democracia interna y compromiso con el territorio) son coherentes con muchas de las prácticas impulsadas por mujeres líderes. No obstante, esta potencialidad no se materializa de manera automática. Requiere medidas específicas, recursos adecuados y una voluntad organizativa explícita orientada a eliminar las barreras que siguen limitando el acceso de las mujeres a los espacios de decisión.

Desde una perspectiva territorial, el análisis comparado evidencia diferencias entre comunidades autónomas, relacionadas con el grado de apoyo institucional, la fortaleza del tejido asociativo y la existencia de redes de mujeres autónomas. Estas diferencias confirman que el liderazgo femenino no se desarrolla de forma aislada, sino que está estrechamente vinculado a los contextos sociales, económicos y políticos en los que se inscribe.

En conjunto, el diagnóstico permite afirmar que impulsar el liderazgo femenino en la Economía Social no es únicamente una cuestión de equidad o justicia social, sino una apuesta estratégica para el fortalecimiento del sector en su conjunto. Avanzar hacia modelos de liderazgo más inclusivos contribuye a mejorar la calidad democrática de las organizaciones, su sostenibilidad a largo plazo y su capacidad para generar impacto social, en coherencia con la EEES 2023–2027 y con los compromisos asumidos en el marco de la Agenda 2030.

3. Recomendaciones para asociaciones y entidades de Economía Social

Las asociaciones y entidades de la Economía Social desempeñan un papel clave en la promoción de liderazgos más inclusivos, ya que constituyen el espacio inmediato donde se producen (o se bloquean) las oportunidades de participación y acceso a los órganos de decisión. A partir del diagnóstico realizado, se identifican una serie de recomendaciones orientadas a facilitar el acceso de las mujeres, y en particular de las mujeres autónomas, a posiciones de liderazgo dentro de estas estructuras.

3.1. Revisar los modelos de gobernanza y participación interna

Resulta fundamental que las asociaciones y entidades de la Economía Social revisen de manera crítica sus modelos de gobernanza para identificar las posibles barreras que dificultan la participación de las mujeres en los órganos de decisión. Esta revisión debe ir más allá de los estatutos y reglamentos, incorporando también el análisis de las prácticas cotidianas y de las dinámicas relacionales que influyen en el acceso al poder interno. Avanzar hacia estructuras más abiertas y participativas implica incorporar criterios de equilibrio de género en los órganos de gobierno y en los procesos de elección, así como cuestionar inercias organizativas que tienden a reproducir liderazgos cerrados o poco renovados.

La adopción de fórmulas como la rotación de cargos, el liderazgo compartido o la limitación temporal de los mandatos contribuye a evitar la concentración de poder y facilita la incorporación progresiva de nuevas personas. Estas medidas reducen las barreras de entrada para mujeres con trayectorias profesionales diversas y fortalecen la calidad democrática de las organizaciones.

3.2. Facilitar la conciliación y la corresponsabilidad en la participación asociativa

Una de las principales dificultades identificadas para la participación de las mujeres autónomas en cargos de responsabilidad es la incompatibilidad entre los tiempos de la actividad profesional, las responsabilidades de cuidado y las exigencias de la participación asociativa. Por ello, resulta imprescindible adaptar los formatos de participación a la diversidad de situaciones personales existentes.

Entre las medidas más eficaces se encuentran la flexibilización de los horarios de reuniones, la planificación anticipada de las convocatorias y la racionalización de la duración de los encuentros. El uso sistemático de herramientas digitales para facilitar la participación a distancia se revela también como un recurso clave, especialmente en contextos rurales o con alta dispersión territorial. Estas medidas no solo favorecen la participación de las mujeres, sino que mejoran el funcionamiento general de las entidades, ampliando la implicación del conjunto de la base asociativa y reduciendo el desgaste organizativo.

3.3. Reconocer y valorar las trayectorias profesionales diversas

Las asociaciones deben avanzar hacia una concepción más amplia e inclusiva del liderazgo, que reconozca trayectorias profesionales no lineales y experiencias adquiridas fuera de los espacios tradicionales de poder. La experiencia en el trabajo autónomo, en la gestión de pequeños proyectos, en el ámbito comunitario o en la conciliación de múltiples responsabilidades constituye un valor añadido para el liderazgo asociativo. Visibilizar estas trayectorias y legitimar distintos perfiles de liderazgo contribuye a reducir la autoexclusión de muchas mujeres que no se identifican con los modelos tradicionales. Al mismo tiempo, amplía la base de personas dispuestas a asumir responsabilidades y enriquece la diversidad de miradas en los espacios de decisión.

Este reconocimiento resulta especialmente relevante en el caso de las mujeres autónomas, cuyas trayectorias suelen estar marcadas por una alta capacidad de adaptación, gestión de riesgos y toma de decisiones en contextos de incertidumbre.

3.4. Impulsar la formación y el acompañamiento para el liderazgo femenino

La promoción del liderazgo femenino requiere una apuesta explícita por la formación y el acompañamiento. Se recomienda desarrollar programas formativos en liderazgo, gestión asociativa, negociación y representación institucional, diseñados teniendo en cuenta las necesidades y condiciones específicas de las mujeres autónomas.

Junto a la formación, los programas de mentoría se muestran especialmente eficaces. La conexión entre mujeres con experiencia en cargos directivos y aquellas que inician su participación facilita la transferencia de conocimientos, el acceso a redes y el refuerzo de la confianza personal y profesional.

Estas iniciativas pueden impulsarse tanto desde las propias asociaciones como a través de alianzas con otras entidades del sector, reforzando así el carácter colectivo y cooperativo del liderazgo femenino.

3.5. Crear y fortalecer espacios de participación y redes de mujeres

Las asociaciones pueden desempeñar un papel activo en la creación o el fortalecimiento de espacios específicos de encuentro entre mujeres autónomas, como comisiones de igualdad, grupos de trabajo temáticos o redes internas. Estos espacios permiten compartir experiencias, identificar barreras comunes y generar propuestas colectivas desde una lógica de apoyo mutuo.

La existencia de redes de mujeres no debe entenderse como una fragmentación del colectivo, sino como una herramienta para equilibrar desigualdades y enriquecer la vida asociativa. Cuando estas redes se articulan de manera coordinada con los órganos generales de la organización, contribuyen a mejorar la cohesión interna y la representatividad. Además, estas redes actúan como espacios de aprendizaje colectivo y de sostenimiento emocional, reduciendo el aislamiento que afecta a muchas mujeres en el trabajo autónomo.

3.6. Incorporar la igualdad de género como eje estratégico de la organización

Por último, resulta imprescindible integrar la igualdad de género como un eje estratégico transversal en las asociaciones de la Economía Social. Esto implica ir más allá de acciones puntuales y situar la igualdad como un objetivo estructural de la organización.

Entre las medidas recomendadas se encuentran la inclusión de objetivos específicos en los planes estratégicos, la asignación de recursos para su desarrollo y el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación. La creación de comisiones de igualdad, la elaboración de planes de igualdad adaptados a la realidad asociativa y la recogida sistemática de datos desagregados por sexo sobre participación y liderazgo son herramientas clave en este proceso. Integrar la igualdad de género en la estrategia organizativa no solo contribuye a reducir desigualdades, sino que refuerza la coherencia entre los valores de la Economía Social y sus prácticas reales de gobernanza.

4. Recomendaciones para administraciones públicas

Las administraciones públicas (estatales, autonómicas y locales) desempeñan un papel decisivo en la creación de condiciones que faciliten el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo en la Economía Social. Muchas de las barreras identificadas en este estudio exceden el ámbito de actuación de las asociaciones y requieren políticas públicas que acompañen, refuerzen y consoliden los avances impulsados desde el propio sector.

Desde esta perspectiva, las siguientes recomendaciones se orientan a promover liderazgos más inclusivos, con especial atención a las mujeres autónomas, y a reforzar la coherencia entre los compromisos normativos en materia de igualdad y su aplicación efectiva en el ámbito de la Economía Social.

4.1. Incorporar de forma efectiva la perspectiva de género en las políticas de Economía Social

La integración de la perspectiva de género en las políticas públicas de fomento de la Economía Social debe ir más allá de su formulación como principio transversal. Es necesario traducir este enfoque en objetivos concretos, medidas específicas e indicadores que permitan evaluar de forma sistemática la presencia de mujeres en los espacios de decisión y liderazgo.

La definición de mecanismos de seguimiento y evaluación contribuye a que el impulso del liderazgo femenino no dependa de iniciativas puntuales o de la voluntad de actores concretos, sino que forme parte de una política pública coherente, estable y orientada a resultados.

4.2. Diseñar convocatorias de ayudas que incentiven el liderazgo femenino

Las convocatorias de subvenciones y ayudas públicas constituyen una herramienta especialmente eficaz para impulsar cambios organizativos en el sector de la Economía Social. A través de ellas, las administraciones pueden incentivar prácticas más inclusivas incorporando criterios de valoración que reconozcan positivamente la presencia equilibrada de mujeres en los órganos de gobierno, la existencia de planes de igualdad o la adopción de medidas de conciliación y corresponsabilidad.

Además, resulta recomendable el diseño de líneas específicas de apoyo a proyectos liderados por mujeres autónomas. Este tipo de medidas adquiere especial relevancia en sectores donde la presencia femenina es minoritaria o en territorios que presentan mayores dificultades estructurales para la participación de las mujeres.

4.3. Facilitar la conciliación y la protección social en el trabajo autónomo

Las dificultades para conciliar la actividad profesional con las responsabilidades de cuidado continúan siendo uno de los principales obstáculos para el acceso de las mujeres autónomas a posiciones de liderazgo. Esta realidad exige una respuesta específica desde las políticas públicas.

Entre las medidas prioritarias se encuentran el refuerzo de las prestaciones vinculadas a maternidad, cuidados y dependencia, así como la flexibilización de determinadas obligaciones administrativas en períodos de especial carga familiar. El apoyo a servicios de cuidado en el ámbito local, especialmente en zonas rurales, resulta también clave para reducir las desigualdades territoriales y facilitar la participación de las mujeres en espacios de decisión.

4.4. Impulsar programas públicos de formación y mentoría para mujeres líderes

Las administraciones públicas pueden desempeñar un papel activo en el desarrollo de programas de formación y mentoría orientados al liderazgo femenino en la Economía Social, en colaboración con asociaciones, universidades y entidades especializadas.

Estos programas deberían combinar el fortalecimiento de competencias directivas con formación en representación institucional, negociación y participación en espacios de gobernanza. El acompañamiento personalizado a través de procesos de mentoría se ha mostrado especialmente eficaz para reforzar la confianza, facilitar el acceso a redes y reducir el aislamiento de las mujeres autónomas que inician su trayectoria en estructuras asociativas.

4.5. Apoyar la creación y consolidación de redes de mujeres autónomas

El apoyo institucional a las redes de mujeres autónomas constituye una palanca clave para el empoderamiento colectivo y para la sostenibilidad de los liderazgos femeninos en la Economía Social. Estas redes no solo facilitan el intercambio de experiencias y el apoyo mutuo, sino que también permiten articular demandas comunes y reforzar la voz colectiva de las mujeres en los espacios de representación.

La experiencia analizada muestra que la existencia de redes activas contribuye a reducir el aislamiento profesional, especialmente en el trabajo autónomo, donde la actividad se desarrolla con frecuencia de manera individualizada. A través de estos espacios, las mujeres pueden compartir estrategias, generar alianzas profesionales y acceder a información relevante para el desarrollo de su actividad y su participación asociativa.

Para que estas redes puedan consolidarse en el tiempo, resulta fundamental el respaldo de las administraciones públicas y de las propias entidades del sector. La provisión de recursos para su funcionamiento, la cesión de espacios de encuentro, visibilizar públicamente sus actividades y la conexión con otros actores económicos y sociales adquieren una especial relevancia en territorios con dispersión geográfica o menor densidad asociativa, donde las redes se convierten en un elemento clave de cohesión y fortalecimiento del tejido social y económico.

4.6. Mejorar la disponibilidad de datos y el conocimiento sobre liderazgo femenino

La limitada disponibilidad de datos desagregados por sexo en relación con liderazgo, participación asociativa y trabajo autónomo dificulta el diseño de políticas públicas eficaces. Por ello, se recomienda reforzar los sistemas de recogida, análisis y difusión de información, incorporando indicadores específicos sobre la presencia de mujeres en los órganos de decisión de la Economía Social.

El apoyo a estudios, evaluaciones y proyectos de investigación permite, además, profundizar en el conocimiento de las trayectorias de las mujeres autónomas y valorar el impacto real de las políticas implementadas, contribuyendo a su mejora continua.

4.7. Reforzar la coordinación entre administraciones y actores del sector

Finalmente, se recomienda fortalecer los espacios de diálogo y coordinación entre administraciones públicas, entidades de Economía Social, asociaciones de autónomos y organizaciones de mujeres. La promoción del liderazgo femenino requiere enfoques compartidos, coherencia entre niveles administrativos y una colaboración estable con el tejido social y económico.

La creación de mesas de trabajo, foros permanentes o grupos de seguimiento facilita el intercambio de buenas prácticas, la identificación de necesidades emergentes y la mejora continua de las políticas públicas.

7.- BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

Abras, L., et al. (2023). La interseccionalidad como herramienta para el análisis de desigualdades sociales. Salud Colectiva.

Alto Comisionado para la Agenda 2030. (s. f.). Metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Gobierno de España. <https://www.agenda2030.gob.es>

Carbado, D. W., Crenshaw, K. W., Mays, V. M., & Tomlinson, B. (2013). Intersectionality: Mapping the movements of a theory. Du Bois Review: Social Science Research on Race, 10(2), 303–312. <https://doi.org/10.1017/S1742058X13000349>

CEPES – Confederación Empresarial Española de la Economía Social. (2024). La Economía Social en España: cifras y tendencias. <https://www.cepes.es>

CEPES – Confederación Empresarial Española de la Economía Social. (s. f.). Datos del sector de la Economía Social en España. <https://www.cepes.es>

Comisión Europea. (2020). Estrategia para la igualdad de género 2020–2025. Unión Europea. <https://commission.europa.eu>

Comisión Europea. (2022). Directiva (UE) 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo, relativa al equilibrio de género en los consejos de administración. Diario Oficial de la Unión Europea.

Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES). (2024). Nota de prensa sobre la Recomendación del Consejo de la UE para la Economía Social. https://www.cepes.es/nota-prensa/816_recomendacion-consejo-para-fomento-economia-social-inst-e-estados-miembros-este-modelo-empres

Consejo de la Unión Europea. (2023). Recomendación del Consejo, de 27 de noviembre de 2023, sobre el desarrollo de condiciones marco para la economía social (DOUE C 344/1). Diario Oficial de la Unión Europea. <https://www.boe.es/doue/2023/1344/Z00001-00018.pdf>

Constitución Española. (1978). Boletín Oficial del Estado, núm. 311. <https://www.boe.es/eli/es/c/1978/12/27/con>

Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A Black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. University of Chicago Legal Forum, 1989, 139–167.

España. (2007). Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del Trabajo Autónomo. Boletín Oficial del Estado, núm. 166.

España. (2007). Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Boletín Oficial del Estado, núm. 71.

España. (2011). Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. Boletín Oficial del Estado, núm. 76.

España. (2023). Ley Orgánica 2/2023, de 30 de marzo, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres. Boletín Oficial del Estado.

Fajardo, M., et al. (2023). Una mirada feminista a la economía social y solidaria. CIRIEC.

Fundación Lealtad. (2025). Las mujeres en el Tercer Sector: liderazgo y brecha presupuestaria. <https://fundacionlealtad.org/las-mujeres-en-el-tercer-sector-liderazgo-y-brecha-presupuestaria/>

García, A. (2015). Mujeres y cooperativismo: participación y liderazgo en la economía social. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (85), 87–116.

Igualtats Connect. (2019). Guía para incorporar la interseccionalidad en las políticas de igualdad. <https://igualtatsconnect.cat/wp-content/uploads/2019/06/Publicacion-Igualtats-Connect-ES.pdf>

McCall, L. (2005). The complexity of intersectionality. Signs: Journal of Women in Culture and Society, 30(3), 1771–1800. <https://doi.org/10.1086/426800>

Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030. (2023). Agenda 2030 en España. <https://www.agenda2030.gob.es>

Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2015). Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014–2020. Gobierno de España.

Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2011). Memoria explicativa de la Ley 5/2011 de Economía Social. Gobierno de España.

Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2022). Informe sobre la igualdad de género en la Economía Social. Secretaría de Estado de Economía Social. <https://www.mites.gob.es>

Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2023). Estrategia Española de Economía Social 2023–2027. Boletín Oficial del Estado, núm. 130.

Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2024). Orden TES/889/2024, de 19 de agosto, por la que se establecen las bases reguladoras de subvenciones destinadas a actividades de promoción de la Economía Social y de la responsabilidad social de las empresas. Boletín Oficial del Estado, núm. 204.

Monzón, J. L., & Chaves, R. (2012). La Economía Social en España en el horizonte 2020. CIRIEC-España.

Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. ONU. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

ONU Mujeres. (2020). El progreso de las mujeres en el mundo 2020–2021. Naciones Unidas.

Organización Internacional del Trabajo. (2019). Las mujeres en el trabajo: tendencias 2019. OIT.

Pérez Yruela, M., y Rodríguez Cabrero, G. (2025). El Tercer Sector de Acción Social en España (2008–2024): desarrollo, impacto y retos a futuro. Fundación Botín. <https://fundacionbotin.org/wp-content/uploads/2025/11/Informe-TSAS-Espana-Fundacion-Botin-15-aniversario.pdf>

Social Economy Europe. (2002). Declaración final de la Economía Social en Europa. SEE.

Social Economy Europe. (2015). Carta Europea de Principios de la Economía Social. SEE.

Social Economy Europe. (2022). Social economy and the implementation of the SDGs. Bruselas: SEE.

Unión Europea. (2022). Directiva (UE) 2022/2381 relativa al equilibrio de género en los consejos de administración. Diario Oficial de la Unión Europea.

8.- GLOSARIO DE TÉRMINOS

Agenda 2030. Marco internacional impulsado por Naciones Unidas que establece 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), entre ellos la igualdad de género, el trabajo decente y la reducción de las desigualdades.

Asociaciones de Economía Social. Entidades sin ánimo de lucro o con finalidad social que representan, articulan o apoyan a personas y organizaciones de la Economía Social, y que funcionan bajo principios de participación democrática y compromiso social.

Brecha de género. Diferencia sistemática entre mujeres y hombres en términos de acceso a recursos, oportunidades, representación, ingresos o poder, derivada de desigualdades estructurales y no de capacidades individuales.

Conciliación. Capacidad de compatibilizar la vida profesional con la vida personal, familiar y de cuidados. En el caso de las mujeres autónomas, la conciliación constituye un factor clave que condiciona la participación y el acceso al liderazgo.

Corresponsabilidad. Distribución equilibrada de las tareas de cuidado y responsabilidades domésticas entre mujeres y hombres, así como entre el ámbito familiar, social e institucional.

Economía Social. Conjunto de actividades económicas que priorizan a las personas y el interés colectivo frente al beneficio individual. Se basa en principios como la gestión democrática, la solidaridad, el compromiso social y territorial y la primacía de las personas sobre el capital.

Economía Social y Solidaria (ESS). Enfoque económico que amplía el concepto de Economía Social incorporando principios de justicia social, sostenibilidad ambiental, cooperación, equidad de género y transformación social. En el estudio se utiliza de forma implícita al abordar valores y prácticas del sector.

Empoderamiento. Proceso mediante el cual las personas, en este caso las mujeres, fortalecen su autonomía, confianza, capacidades y poder de decisión tanto a nivel individual como colectivo.

Enfoque interseccional. Perspectiva de análisis que reconoce que las desigualdades de género se combinan con otros factores como el territorio, la edad, la clase social, la maternidad o la situación socioeconómica, generando experiencias diversas y no homogéneas.

Estrategia Española de Economía Social 2023–2027 (EEES). Marco estratégico estatal que orienta las políticas públicas de impulso a la Economía Social en España, incorporando la igualdad de género y el liderazgo femenino como prioridades transversales.

Gobernanza democrática. Modelo de gestión basado en la participación activa de las personas integrantes de una organización, la transparencia, la rendición de cuentas y la distribución equilibrada del poder.

Igualdad de género. Principio que persigue la igualdad real de derechos, oportunidades y responsabilidades entre mujeres y hombres, y que constituye un eje transversal del estudio y de las políticas de Economía Social.

Impacto social. Conjunto de efectos que una actividad, organización o liderazgo genera sobre la comunidad, el territorio y la sociedad, más allá de los resultados económicos.

Liderazgo femenino. Ejercicio del liderazgo desarrollado por mujeres en contextos organizativos, económicos y sociales, condicionado por desigualdades estructurales de género. No hace referencia a un estilo único, sino a trayectorias diversas y a formas de liderazgo construidas en contextos de desigualdad.

Liderazgo inclusivo. Modelo de liderazgo que promueve la participación diversa, la igualdad de oportunidades y la incorporación de distintas voces y trayectorias en los espacios de decisión, prestando atención a las desigualdades estructurales existentes.

Mujeres autónomas. Mujeres que desarrollan una actividad económica por cuenta propia y que, en el marco de este estudio, participan en asociaciones y entidades de la Economía Social, combinando gestión de su actividad con participación colectiva.

Órganos de gobierno. Espacios formales de toma de decisiones dentro de una entidad (juntas directivas, consejos rectores, presidencias u órganos ejecutivos), donde se definen las líneas estratégicas y de representación.

Paredes de cristal. Fenómeno por el cual las mujeres tienden a concentrarse en áreas consideradas “blandas” o de menor poder (comunicación, proyectos sociales, cuidados), quedando excluidas de áreas estratégicas como finanzas o representación externa.

Participación asociativa. Implicación activa de las personas en la vida interna de asociaciones y entidades (asistencia a asambleas, pertenencia a órganos de gobierno, representación institucional), clave para el ejercicio del liderazgo en la Economía Social.

Redes colaborativas. Estructuras formales o informales de cooperación entre personas u organizaciones que permiten compartir recursos, conocimiento, oportunidades y apoyo mutuo, especialmente relevantes en el trabajo autónomo y el liderazgo femenino.

Redes de mujeres. Espacios formales o informales de encuentro entre mujeres que facilitan el intercambio de experiencias, el apoyo profesional, la generación de oportunidades y el fortalecimiento del liderazgo colectivo.

Segregación vertical. Fenómeno que describe la menor presencia de mujeres en los niveles jerárquicos más altos de las organizaciones, a pesar de su elevada participación en los niveles de base o intermedios.

Sororidad. Relación de apoyo, solidaridad y colaboración entre mujeres, basada en el reconocimiento de experiencias compartidas de desigualdad y en la construcción de redes de apoyo mutuo.

Sostenibilidad. Enfoque que integra tres dimensiones: económica (viabilidad a largo plazo), social (bienestar y cohesión) y ambiental (respeto y cuidado del entorno).

Techo de cristal. Conjunto de barreras invisibles que dificultan el acceso de las mujeres a los puestos de mayor responsabilidad y liderazgo, a pesar de contar con la formación, experiencia o méritos necesarios.

Trabajo autónomo. Actividad económica realizada por cuenta propia, sin contrato laboral con una empresa empleadora. En el estudio se hace referencia especialmente al trabajo autónomo femenino vinculado a la Economía Social y a la participación asociativa.

Trabajo reproductivo y de cuidados. Conjunto de tareas necesarias para el sostenimiento de la vida (cuidados, atención doméstica, acompañamiento), mayoritariamente asumidas por mujeres y que condicionan su disponibilidad para la participación económica y asociativa.

GUÍA PRÁCTICA PARA AVANZAR HACIA LIDERAZGOS INCLUSIVOS EN LA ECONOMÍA SOCIAL

Introducción

La presente guía práctica tiene como objetivo ofrecer un marco operativo para avanzar hacia liderazgos más inclusivos en las asociaciones y entidades de la Economía Social, con especial atención al liderazgo de las mujeres autónomas. Se concibe como una herramienta útil y adaptable, pensada para organizaciones de distinto tamaño, sector y ámbito territorial.

La guía no propone un modelo único ni cerrado de liderazgo. Por el contrario, plantea un conjunto de pasos progresivos que pueden aplicarse de forma gradual y combinada, en función de las necesidades, capacidades y recursos de cada entidad.

1. Diagnosticar la situación de partida

El primer paso para avanzar hacia liderazgos inclusivos consiste en conocer la realidad interna de la organización en materia de participación y toma de decisiones. Sin un diagnóstico previo, resulta difícil identificar barreras y definir prioridades de actuación.

Preguntas orientativas:

- ¿Cuál es la presencia de mujeres y hombres en la base asociativa y en los órganos de decisión?
- ¿Quién ocupa los cargos de mayor responsabilidad y durante cuánto tiempo?
- ¿Existen barreras relacionadas con horarios, formatos de participación o cargas de trabajo?
- ¿Se reconocen y valoran trayectorias profesionales diversas?

Este diagnóstico puede realizarse mediante la revisión de datos internos, encuestas breves o espacios de reflexión colectiva que permitan incorporar distintas miradas dentro de la organización.

2. Revisar normas internas y prácticas informales

Avanzar hacia liderazgos inclusivos requiere analizar tanto las normas formales como las dinámicas informales que influyen en el acceso al liderazgo. En muchas ocasiones, las barreras no están recogidas en los estatutos, sino en prácticas consolidadas que conviene revisar de manera crítica.

Acciones recomendadas:

- Incorporar criterios de presencia equilibrada en los órganos de gobierno.
- Limitar la duración de los mandatos y fomentar la rotación de cargos.
- Promover fórmulas de liderazgo compartido o colegiado.
- Garantizar procesos de elección transparentes y accesibles para toda la base asociativa.

3. Facilitar la participación y la conciliación

La conciliación entre la vida personal, profesional y asociativa constituye una condición clave para ampliar la participación femenina y, en particular, la de las mujeres autónomas.

Medidas prácticas:

- Programar reuniones en horarios compatibles con la vida personal y familiar.
- Avisar con antelación de las convocatorias y planificar los encuentros.
- Reducir la duración de las reuniones y racionalizar los tiempos de dedicación.
- Incorporar de forma habitual modalidades de participación online o híbrida.
- Estas acciones no solo favorecen la participación de las mujeres, sino que mejoran el funcionamiento general de la organización.

4. Reconocer y legitimar trayectorias diversas

Avanzar hacia liderazgos inclusivos implica ampliar la mirada sobre quién puede liderar y desde qué experiencias. No todas las trayectorias siguen recorridos lineales ni se desarrollan en los espacios tradicionales de poder.

Se recomienda:

- Visibilizar referentes femeninos diversos dentro de la organización.
- Reconocer competencias adquiridas en el trabajo autónomo, el ámbito comunitario o los cuidados.
- Evitar modelos únicos de liderazgo que generan exclusión y autoexclusión.

5. Apostar por la formación y la mentoría

La formación y el acompañamiento constituyen herramientas clave para fortalecer liderazgos femeninos y facilitar el acceso a posiciones de responsabilidad.

Acciones posibles:

- Formación en liderazgo, gestión asociativa y representación institucional.
- Creación de espacios de intercambio entre personas con distinta experiencia.
- Desarrollo de programas de mentoría, tanto individual como grupal.

La mentoría contribuye a reforzar la confianza, compartir aprendizajes y reducir el aislamiento en el ejercicio del liderazgo.

6. Crear y fortalecer redes de apoyo

Las redes de mujeres autónomas facilitan el apoyo mutuo, el intercambio de experiencias y la generación de oportunidades de colaboración.

Las entidades pueden:

- Crear comisiones o grupos específicos de mujeres.
- Organizar encuentros periódicos, presenciales o virtuales.
- Conectar las redes internas con iniciativas territoriales o sectoriales ya existentes.

Estas redes fortalecen el tejido asociativo y contribuyen a sostener los liderazgos en el tiempo.

7. Integrar la igualdad en la estrategia organizativa

Para garantizar la sostenibilidad de los avances, la igualdad de género debe integrarse como un eje estratégico de la organización y no limitarse a acciones puntuales.

Se recomienda:

- Incluir objetivos de igualdad en los planes estratégicos.
- Asignar recursos específicos para su desarrollo.
- Crear mecanismos de seguimiento y evaluación.
- Recoger datos básicos desagregados por sexo sobre participación y liderazgo.

8. Evaluar, aprender y compartir

El avance hacia liderazgos inclusivos requiere un proceso continuo de evaluación y aprendizaje. Las organizaciones pueden mejorar sus prácticas a partir de la reflexión sobre lo realizado.

Se recomienda:

- Evaluar periódicamente las acciones emprendidas.
- Identificar buenas prácticas y aprendizajes.
- Documentar y difundir experiencias transferibles a otras entidades.

La experiencia analizada demuestra que avanzar hacia liderazgos inclusivos es un proceso gradual, basado en decisiones conscientes y cambios organizativos asumibles. Estas transformaciones no solo amplían la participación de las mujeres, sino que refuerzan la coherencia, la sostenibilidad y el impacto social de la Economía Social en su conjunto.

ANEXO I

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO Y TRABAJO DE CAMPO

1. Enfoque metodológico

El presente estudio se ha desarrollado a partir de un enfoque cualitativo, con perspectiva de género y atención a la diversidad de trayectorias que caracterizan a las mujeres en la Economía Social. Este enfoque resulta especialmente adecuado para analizar fenómenos complejos como el liderazgo, la participación asociativa y las dinámicas de poder, que no pueden comprenderse únicamente a través de datos cuantitativos.

La investigación incorpora un enfoque feminista e interseccional, que permite analizar cómo el género se combina con otros factores (como el territorio, el tipo de actividad económica, la condición de trabajadora autónoma, la edad o las responsabilidades de cuidado) generando experiencias diferenciadas de acceso al liderazgo y a los espacios de toma de decisiones.

Desde el punto de vista metodológico, el objetivo no ha sido establecer relaciones causales cerradas ni realizar generalizaciones estadísticas, sino comprender procesos, identificar patrones recurrentes y recoger percepciones y experiencias que ayuden a interpretar las barreras y los factores facilitadores del liderazgo femenino en la Economía Social.

2. Ámbito territorial del estudio

El trabajo de campo se ha desarrollado en cuatro comunidades autónomas:

- Andalucía
- Canarias
- Castilla-La Mancha
- Galicia

La selección de estos territorios responde a criterios de diversidad geográfica, socioeconómica y organizativa, así como a la existencia de un tejido significativo de Economía Social y de asociaciones de personas trabajadoras autónomas. Esta diversidad territorial ha permitido analizar realidades diferenciadas en contextos urbanos y rurales, así como en sectores con distintos grados de feminización y masculinización.

3. Sujetos y perfiles participantes

El estudio se centra en mujeres autónomas que participan activamente en asociaciones y entidades de la Economía Social, con especial atención a aquellas que ocupan o han ocupado cargos de responsabilidad, representación o liderazgo formal.

Los perfiles incluidos en el trabajo de campo abarcan:

- Mujeres autónomas socias de asociaciones sectoriales.
- Mujeres que forman parte de juntas directivas, consejos rectores u órganos de gobierno.
- Responsables de asociaciones y federaciones de Economía Social.
- Mujeres con trayectorias de liderazgo emergente o informal dentro de sus organizaciones.

De forma complementaria, se han tenido en cuenta aportaciones de personas con funciones técnicas o de coordinación en entidades del sector, cuando su testimonio contribuía a contextualizar las dinámicas organizativas analizadas.

4. Técnicas de recogida de información

La principal técnica de recogida de información ha sido la entrevista semiestructurada, que permite combinar un guion común de temas con la flexibilidad necesaria para profundizar en experiencias y trayectorias individuales.

Las entrevistas han abordado, entre otros, los siguientes ejes:

- Trayectoria profesional y asociativa.
- Acceso a espacios de liderazgo y toma de decisiones.
- Barreras y facilitadores del liderazgo femenino.
- Impacto del liderazgo en las organizaciones y en el entorno.
- Relación entre trabajo autónomo, cuidados y participación asociativa.
- Percepción de las políticas públicas y del apoyo institucional.

De manera complementaria, se ha realizado un análisis documental de marcos normativos, estrategias públicas, informes institucionales y documentación interna de entidades de Economía Social, con el fin de contextualizar y contrastar la información recogida en el trabajo de campo.

5. Criterios de análisis

El análisis de la información se ha realizado mediante una lectura temática y comparativa, identificando patrones recurrentes, divergencias territoriales y sectoriales, y elementos comunes en las experiencias de las mujeres participantes.

Los principales ejes analíticos han sido:

- Participación y liderazgo en estructuras asociativas.
- Gobernanza y dinámicas organizativas.
- Impacto organizativo, social y económico del liderazgo femenino.
- Factores estructurales y culturales que condicionan el acceso al liderazgo.
- Buenas prácticas y experiencias transferibles.

Este análisis ha permitido construir un relato coherente que conecta las experiencias individuales con los marcos estructurales y políticos en los que se inscriben.

6. Consideraciones éticas

El estudio se ha desarrollado respetando principios éticos básicos de la investigación social. Todas las personas participantes han sido informadas del objetivo del estudio y de la confidencialidad del tratamiento de la información sensible.

LIDERAZGO FEMENINO EN LA ECONOMÍA SOCIAL: LA FIGURA DE LAS MUJERES AUTÓNOMAS EN LAS ASOCIACIONES

SUBVENCIONA



PROMUEVE

