

# **LAS CUOTAS DE GÉNERO: UNA POLÍTICA PARA LA PROMOCIÓN DE LA IGUALDAD EN CARGOS DIRECTIVOS DE COOPERATIVAS**

**XIX Congreso Internacional de Investigadores en  
Economía Social y Cooperativa**

*El papel de la Economía Social en un escenario de crisis e incertidumbre*

**Marianna Ferraz Teixeira**

Abogada

Magister en Gestión y Régimen Jurídico-Empresarial de la Economía Social  
del ISCAP/IPP, MBA en Gestión en Cooperativas de Crédito por la  
Universidade de São Paulo

USP, Especialista en Derecho y Proceso en los Tribunales por el  
Centro Universitário de Brasília – UniCEUB



## RESUMEN

Las cooperativas surgen como una opción válida para que las personas vulnerables socialmente puedan integrar el mercado laboral de una forma justa, por tratarse de sociedades regidas por principios que orientan su organización y sus acciones para con las personas que hacen parte del negocio. Entre estos principios, está el principio de la adhesión voluntaria y libre, que permite que toda persona que reúna las condiciones de afiliación y tenga interés, expresando su deseo de afiliarse a la sociedad, se hace miembro sin ningún tipo de discriminación, íntimamente relacionado al de la de la educación y de la gestión democrática. Así, más que evitar la discriminación entre miembros, esos principios tienen como uno de sus objetivos la promoción de la participación igualitaria de mujeres y hombres en los programas de educación y liderazgo. Sin embargo, al observar los datos estadísticos representativos de los cargos directivos del cooperativismo, se comprueba que los principios no son cumplidos en su totalidad ya que la mayoría de los cargos directivos son ocupados por hombres, lo que demuestra la influencia cultural en los rumbos de la organización interna de las cooperativas. Eso ocurre por la sociedad haber dictado los roles a ser cumplidos por hombres y mujeres a partir de la cultura, de las leyes, la iglesia y la familia, según las funciones biológicas de los seres humanos, generando, por eso, estereotipos discriminatorios reflejados en el ambiente laboral. De ese modo, lo que se busca con ese trabajo es comprender como una política afirmativa como las cuotas puede ser adoptada en las cooperativas para producir una equiparación entre los miembros con mayor rapidez, por tratarse de un incentivo a la paridad, a punto de romper el círculo vicioso que privilegia a los hombres, creando modelos femeninos a seguir por las generaciones futuras. Con el objetivo de evaluar la viabilidad de la implementación de esa acción afirmativa, la utilización de la doctrina e investigaciones pretéritas permitió averiguar que la implementación de las cuotas es un tema controvertido, con argumentos favorables ante la posibilidad de proporcionar la paridad con rapidez, y argumentos contrarios que repudian la adhesión del método por ser una limitación a la promoción igualitaria y equitativa buscada por el cooperativismo, además de generar situaciones discriminatorias que desvalorizan la capacidad femenina.

**Palabras clave:** cooperativismo – cuotas de género – cargos directivos – principio de la adhesión voluntaria y libre – principio de la gestión democrática – posiciones de liderazgo

## I. INTRODUCCIÓN

Las cooperativas son organizaciones formadas por personas con el objetivo de promover una mejora de las condiciones de vida y de trabajo a sus miembros, a partir de la participación conjunta y democrática, pautándose por valores y principios que rigen el movimiento desde su surgimiento.

Así, valores como la ayuda mutua, la responsabilidad, la democracia, la igualdad y la solidaridad configuran el ADN de las cooperativas y sirven como la base de los principios, que nada más son que las líneas orientadoras de la conducción de las cooperativas y que diferencian esas organizaciones de las demás sociedades.

Por esa razón, las cooperativas se muestran como una excelente opción para la promoción de la inclusión de grupos vulnerables socialmente, por permitir la participación de todos que ingresan en el negocio sin discriminación. Eso ocurre, sobre todo, por el principio de la adhesión voluntaria y libre determinar que cualquiera que se interese y cumpla con los requisitos de la cooperativa ingrese en la organización sin que haya distinciones de sexo, raza, social, política o religiosa. Ese principio sobrepasa la simple adhesión y busca, de igual forma, combatir la discriminación en la participación de los miembros, proponiendo la adopción de políticas inclusivas que permita que hombres y mujeres tengan igual oportunidad en programas educacionales y acceso a cargos directivos. El principio de la adhesión voluntaria y libre está, pues, íntimamente involucrado al principio de la educación y de la participación democrática, para que su objetivo sea cumplido frente la aplicación de los valores de igualdad y equidad.

Ocurre, todavía, que esa igualdad no es algo que es ampliamente observada por las cooperativas en sus cargos de liderazgo, conforme investigaciones y datos estadísticos demuestran. La participación femenina en los cargos directivos está lejos de ser parejo pues las cooperativas reflejan la cultura sexista existente en la sociedad y, por eso, es necesaria la utilización de mecanismos que promuevan la paridad de género en esas organizaciones.

La cultura sexista tiene como base la idea de género, que define los roles que hombre y mujeres deben seguir en la sociedad, promoviendo la ideología patriarcal de que las mujeres son seres inferiores a los hombres y, por consiguiente, sumisas al poder masculino.

Eso genera estereotipos que estigmatizan y discriminan las mujeres en todas las áreas y, en el mercado de trabajo, es notoria la diferencia de proporción de participación de los géneros en las posiciones de liderazgo, una desigualdad que, según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), solamente será superada dentro de casi un siglo y medio.

Los efectos de esa discriminación hacen con que las mujeres mantengan las costumbres del cuidado de la casa y de los hijos de manera desproporcional a la que se dedican los hombres, lo que las alejan del proyecto profesional, o entonces, hacen con que las mujeres no crean en su capacidad y talento o sean desprestigiadas por compañeros de trabajo, que ponen en duda esa capacidad.

De esa manera, la implementación de políticas afirmativas se muestra como un medio de promoción de la igualdad e inclusión de grupos excluidos socialmente, para que puedan ejercer sus derechos. Una de las acciones posibles son las cuotas, una imposición legal que buscaría, mediante la imposición de una nueva concepción de comportamiento, emparejar las distinciones actualmente existentes, de forma a cumplir con el principio de la igualdad.

Para las cooperativas, la adopción de ese modelo de inclusión permitiría el cumplimiento de sus valores y principios, estimulando la efectiva participación de los miembros.

## **II. BREVES CONSIDERACIONES SOBRE EL COOPERATIVISMO**

El cooperativismo es un movimiento que valora a las personas que ingresan en las cooperativas, con el objetivo de promover mejores condiciones de vida y de trabajo a sus integrantes, a partir de la ayuda mutua y de la solidaridad (Miranda, 2017; Franke, 1973).

Aunque sea posible averiguar intentos de organización en el molde de esa filosofía desde hace siglos, su marco se estableció con la fundación de la Sociedad de los Probos Pioneros de Rochdale, en 1844, por ser la sociedad que creó principios basilares a partir de valores que consideraban esenciales a la conducción de sus objetivos, organizando la institución (Mladenatz, 2003; Bastidas-Delgado, 2016).

Referidos valores y principios, adoptados hasta los días actuales, son difundidos por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), organización non-gubernamental creada en 1895 para representar y promover el cooperativismo alrededor del mundo, definiendo cooperativa como "una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada" (ACI-Américas).

El manejo conjunto y democrático adviene de los valores de la ayuda mutua, la responsabilidad, la democracia, la igualdad y la solidaridad, además de los valores éticos de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad social y la preocupación por los demás (ACI- Américas), que apuntan los límites de la actuación de las cooperativas, siendo, por eso, su esencia y su alma e serán aplicados por medio de los principios (Bastidas-Delgado, 2016).

Los principios, a su vez, son líneas orientadoras para adoptar comportamientos y tomar decisiones, ofreciendo un norte para las conductas de la cooperativa, ya que preponderantes en la interpretación de otras normas (MacPherson, 1996; Becho, 2002).

Gonzalo Martínez Etxeberria (2018), esclarece que los principios se firman como pautas flexibles de delimitación de la naturaleza democrática de las cooperativas, del papel de todos los participantes, así como la forma de distribución de los excedentes, a punto de determinar las características esenciales que distinguen esas organizaciones de las demás sociedades.

Así, una de las distinciones se encuentra reflejada en el principio de la adhesión voluntaria y libre, también conocido como principio de las puertas abiertas, según lo cual cualquiera que tenga interés en participar y sea capaz de utilizar los servicios de la cooperativa puede, voluntariamente, adherir a la organización, aceptando las responsabilidades asociativas sin distinciones de sexo, raza, social, política o religiosa.

Como reafirma el compromiso del cooperativismo con la dignidad fundamental de los individuos, busca la no propagación de cualquier tipo de discriminación, demostrando ser un modelo de organización que no permite jerarquía o perjuicios entre los miembros en su desarrollo diario. Además, el principio también tiene como fin la promoción de acciones afirmativas para asegurar que no exista impedimentos a la filiación en virtud del sexo, así como exista participación igualitaria entre hombres y mujeres en el liderazgo y en programas educacionales (MacPherson, 1996).

José Eduardo de Miranda (2017) aclara que eso pasa por el dogma del cooperativismo centrarse en la idea de que la cooperación no puede regirse por ideologías, tampoco perder su carácter voluntario u olvidar el reconocimiento de la dignidad fundamental de los individuos, de forma a permitir que todos se beneficien de la sociedad y, por eso, es un principio directamente conectado a los principios de la educación y de la gestión democrática.

El principio de la educación es inherente al cooperativismo y tiene el objetivo de alcanzar la solidaridad, ya que hay que introducir a los miembros la ideología del movimiento cooperativa, educándolos y formándolos, de forma que contribuyan para el desarrollo de sus cooperativas, adoptando los conceptos centenarios de los pioneros.

Eso es necesario para que los miembros diseminen y apliquen los principios cooperativos, pues son un elemento esencial de su identidad al ser capaz de formar miembros más conscientes, técnicos más competentes y cooperativas más bien ordenadas (Nascimento, 1982).

A partir de ahí, los miembros, los líderes elegidos, los gestores y trabajadores tendrán una comprensión plena del movimiento y de las acciones que deben tomar, conduciendo a oportunidades que permitan percibir mejor las necesidades de quienes forman la cooperativa (MacPherson, 1996), o sea, la gestión democrática de la organización se convierte en algo posible a partir de esa promoción educativa con fines sociales.

El principio de la gestión democrática, por fin, dispone que la cooperativa, por ser una organización democrática, debe ser contralada por los miembros, que se comprometen a participar de manera activa en las definiciones de las políticas adoptadas y la tomada de decisiones, tanto que cada cooperado posee el derecho a un solo voto, pues el poder es compartido entre todos de forma proporcional.

Aunque haya cuatro otros principios de suma importancia para el cooperativismo, que también deben ser observados en el día a día de dichas instituciones, los tres mencionados tienen una relación directa con la participación de los miembros en los cupos de dirección y tomada de decisiones que reflejan en beneficios a todos que se sirven de los servicios prestados.

Como son organizaciones que promueven la no discriminación, las cooperativas se convierten en una oportunidad de inclusión de grupos vulnerables socialmente, que podrán obtener la prestación de los servicios propuestos por las cooperativas sin los perjuicios que estructuran las sociedades actuales dadas las características mencionadas.

### **III. LA PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS DE COOPERATIVAS**

Por tratarse de una comunidad humana con intereses sociales y económicos, las cooperativas deben estructurarse como las demás sociedades, para que los cooperados puedan verla como una empresa incluso en un mercado donde sean dueños y usuarios, mientras el público externo la observe como un conjunto de personas adecuadamente organizado para la ejecución del emprendimiento (Menezes, 2005).

De esa manera, son divididas en órganos obligatorios – asamblea general (órgano deliberativo), órgano de administración y órgano fiscal – a fin de existir y actuar en la consecución de su objetivo social. Mientras en la asamblea la participación se destina a todos los cooperados, que deben manifestar su voluntad con relación a la conducción de la cooperativa, los órganos de administración y fiscalización poseen miembros elegidos en la asamblea general para la función, a fin de representar el deseo societario, externando la voluntad de la persona jurídica (Miranda, 2007).

Con eso, se garantiza la identidad cooperativa al promover el respecto a los principios cooperativos, especialmente el de la gestión democrática por los miembros, al separar internamente las competencias de la cooperativa y las de los cooperados, jerarquizando la estructura a partir del órgano deliberativo (Carvalho, 2018).

Los órganos de administración y fiscalización son órganos colegiados y cuentan con miembros elegidos en las asambleas para mandatos de tiempo determinado, ya que el poder, en las cooperativas, es compartido entre todos sus integrantes, que deben tener las mismas condiciones de acceso al liderazgo de la organización.

El acceso debe darse de manera igualitaria entre hombres y mujeres, que deben estar representados paritariamente en los cargos directivos, asegurando el cumplimiento pleno del principio de la adhesión voluntaria y libre y de la gestión democrática.

Ocorre, todavía, que esa paridad aún no es una realidad en las cooperativas. Cuando se analizan los datos de participación femenina en los cargos de liderazgo, lo que se observa es una disparidad equivalente a la que se ve en las demás sociedades que no tienen que observar valores y principios seculares.

Los datos estadísticos de las cooperativas brasileñas y portuguesas, por ejemplo, demuestran que ni 25% de las mujeres cooperadas participan de los órganos sociales, aunque sean 40% de los miembros de cooperativas en sus respectivos países.

Según la Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES), en 2019, en Portugal, 24% de mujeres ocupaban posiciones en los órganos de administración, mientras 23,5% ocupaban plazas en los órganos fiscales. Los datos de las cooperativas brasileñas no son tan distintos de las cooperativas portuguesas, ya que la Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) divulgó que, en 2021, 20% de mujeres ocupaban los cargos de presidente y vicepresidente en las cooperativas.

Esa distinción en la proporción de participación femenina en los cargos directivos de las cooperativas también fue obtenida por la investigación promovida conjuntamente entre la ACI y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que dijo que 75% de los encuestados afirmaron que la representación de mujeres en consejos de administración no llega a 50%, mientras 65% han dicho lo mismo sobre los cargos directivos. Es notorio, todavía, que la cuarta parte menciona que esa proporción es equivalente o inferior a 10%, aunque en esa investigación las mujeres representaban más de 50% de los miembros (OIT, 2016).

Eso significa que, mismo en las cooperativas, las mujeres son subrepresentadas en el liderazgo, aunque el tipo de organización promueva teóricamente lo contrario, una vez que, de acuerdo con Teresa Pousadas (2003), los valores de la ayuda mutua, de

la responsabilidad, de la democracia, de la igualdad, de la equidad y de la solidaridad son elementos esenciales del compromiso cooperativo en la construcción de ambientes no discriminatorios, donde las mujeres tengan igualdad de oportunidades y de tratamiento.

Es notorio que investigaciones y datos estadísticos demuestran el acceso de mujeres a los cargos directivos, pero de una manera extremadamente lenta (OIT, 2016), lo que refleja que la participación femenina en las cooperativas sigue la realidad social de dificultades de alcance a esas plazas, aunque posean la condición de socias, en razón de la segregación vertical – una manera de discriminación sufrida por las mujeres en lo que se refiere a la ascensión a los cargos con poder de decisión (Senent Vidal, 2019)

Por esa razón, para que haya un cambio de esa realidad de forma más rápida es imprescindible notar las razones por las cuales esa dificultad se instaura y cuales son los medios que estimulen el ingreso de mujeres en tales posiciones de liderazgo.

#### **IV. RAZONES DE LA DESIGUALDAD EN EL LIDERAZGO EN LAS COOPERATIVAS**

La desigualdad entre hombres y mujeres es un problema notorio en la sociedad y remonta a la definición de género, que puede ser comprendida como una organización social y cultural del sexo biológico, propagada por intermedio de estructuras sociales y políticas originadas en fuentes mesopotámicas y hebraicas, cuya importancia simbólica, ideológica y legal son tan fuertes en la mayoría de las sociedades, que no es posible comprender el término sin notar todos los aspectos de su significado (Delap, 2022; Lerner, 2019).

Así, el término género puede ser definido como la representación de los roles sociales ansiados para coincidir con la cuestión biológica según la cultura, generando discriminación de género a partir de la construcción de arquetipos sociales de hombres y mujeres ideales basados en la distinción biológica (Ghodsee, 2018), o sea, representa una distinción socialmente construida y operada a partir de categorías binarias (Schwarcz, 2019).

Por comportar una configuración histórico-cultural, la idea de género resulta en una represión forzada de las mujeres o un estímulo antinatural (Mill & Taylor, 2021), sujetando a las mujeres socialmente, a lo que se denomina patriarcado o sexismo institucionalizado, cuya idea busca la dominación masculina de las mujeres con base en instituciones como familia, religión, leyes e iglesia (Delap, 2022; Lerner, 2019)).

La sujeción femenina a los hombres, según John Stuart Mill y Harriet Taylor (2021), es un error y obstaculiza el desarrollo humano y, por eso, es necesario sustituirlo por un principio de perfecta igualdad, sin propagar privilegios, poder o incapacidades de alguno de los actores. El alcance de ese principio es posible con un cambio cultural que redefina los papeles de los sexos por medio de políticas públicas inclusivas o de movimientos sociales que confieran un tratamiento ecuánime entre hombres y mujeres, de forma que la relación se equilibre frente a la cultura sexista (Siquiera, 2020; Araújo, 2018).

Dado el desequilibrio propiciado por la cultura, es notorio que la inserción de las mujeres en el mercado de trabajo y, sobre todo, en los cargos directivos, se muestra un verdadero desafío en el mundo actual, tanto que la Organización de las Naciones

Unidas (ONU) propone, en el quinto Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS), garantizar la participación plena y efectiva de las mujeres, así como la igualdad de oportunidades para el liderazgo en todos los niveles de decisión en la vida política, económica y pública además de adoptar y fortalecer políticas y legislaciones aplicables a la promoción de la igualdad de género y empoderamiento de mujeres y niñas.

La necesidad es notoria ya que los datos alcanzados por la ONU en 2022 demuestran que las mujeres representan 26,4% de los miembros en los parlamentos nacionales, 34,3% de los gobiernos locales y 28,3% de los cargos gerenciales, una realidad que solamente será equiparada, para los parlamentos, en 2062, mientras en los cargos gerenciales dentro de 140 años.

Aunque las mujeres accedan a la educación secundaria y superior y, con eso, a puestos de trabajo, siguen excluidas de cargos de autoridad y responsabilidad debido a un coeficiente simbólico negativo que las estigmatiza y discrimina, al apuntar que las funciones femeninas se centran en los cuidados domésticos, que no disponen de autoridad sobre los hombres, dejándolas al margen de disputas a los cargos de autoridad, y que compite a los hombres el monopolio de manutención de objetos técnicos y maquinas (Bourdieu, 2021).

De esa forma, hay una desvalorización de las mujeres, manteniéndolas subordinadas a la vida doméstica, lo que se convierte en un obstáculo dada la resistencia al liderazgo femenino, que puede nombrarse como guetización o segregación ocupacional jerárquica – el desprestigio o devaluación del labor femenino, resultando en menores posibilidades de avance de carrera o en limitaciones jerárquicas mediante la reserva de cupos a los hombres –, lo que genera una discriminación basada en estereotipos, tornando más difícil que una mujer se convierta en líder o que progrese en la carrera de la misma manera que los hombres, incluso en lo que toca a los salarios, una vez que son frecuentemente cuestionadas al logren puestos de relevancia, además de ser destinatarias de ofensas personales y acoso (Hryniewicz & Vianna, 2018; López-Claros & Nakhjavani, 2018).

Como culturalmente se ha creado la idea de que el trabajo doméstico es función de las mujeres, la división desigual de ese trabajo se convierte en una causa de renuncia o reducción de oportunidades de empleo, una vez que las mujeres dedican muchas horas más que los hombres al cuidado de la casa y de la familia, agotándolas sin remuneración (López-Claros & Nakhjavani, 2018).

Esa realidad se convierte en una barrera real a la progresión de carrera, pues, para que logren acceder a esos cargos, las mujeres necesitan un soporte, sea por la contratación de personas que hagan ese servicio o por la matrícula de los hijos en guarderías y escuelas. Todavía, aun así, inevitablemente, las mujeres siguen cuidando a la casa y dedicándose a los hijos después del expediente y, en ese último caso, la presión cultural es tan fuerte que genera culpa si el trabajo demanda viajes o horas extras, además de ser un punto importante para que las mujeres no se capaciten profesionalmente, retrasando oportunidades de crecimiento profesional o apartándolas del mercado laboral (Hryniewicz & Vianna, 2018).

La apariencia personal también es una causa de alejamiento de cargos directivos al presentarse como una cuestión que genera perjuicios a partir de comentarios sobre la vestimenta o la manera como las mujeres usan el pelo, de como el crecimiento profesional es relacionado a atributos físicos o relaciones románticas con hombres

jerárquicamente superiores en el ambiente de trabajo o, aun, por poner en duda la inteligencia femenina frente a la apariencia, desmereciendo, por lo tanto las trabajadoras (Hryniewicz & Vianna, 2018).

La discriminación basada en la apariencia es definida por Naomi Wolf (2018) como calificación de belleza profesional, produciendo la idea de que la belleza es un requisito legítimo y necesario de acceso femenino al poder, que toda mujer puede conquistar la belleza, igualando las mujeres para que crean en la posibilidad de llegar al poder y, por fin, cuando inseridas en el mercado de trabajo, las mujeres se preocupen más con la belleza, disminuyendo su foco en las cuestiones de género.

De esa manera, la ascensión profesional exigiría mayores sacrificios y preocupaciones con el aspecto físico, por ser considerado como un requisito de progresión profesional, generando un empobrecimiento material y psicológico en las mujeres, dado que pierden poder con el envejecimiento, apartándolas de cargos con mayor responsabilidad, que exigen, en general, mayor experiencia.

También se apunta como causa de alejamiento la ausencia de ambición y confianza para aceptar la oportunidad de liderazgo o el miedo de exposición profesional, sea por no existir referencias o por recelo de fallas, una vez que las mujeres creen no ser el local apropiado para desarrollar sus competencias o por no creer en su potencial, de forma a no demostrar los talentos que poseen (Hryniewicz & Vianna, 2018).

Así, una cultura laboral hostil, resultante de la simbología de géneros, aleja las mujeres de posiciones de liderazgo, impidiendo que demuestren su plena capacidad al imponer impedimentos relacionados a cuestiones personales e internas, que deben ser superadas con la promoción de métodos que propicien mayor igualdad y equiparación en esas posiciones.

## **V. LA ADOPCIÓN DE LAS CUOTAS DE GÉNERO PARA PROMOCIÓN DE LA PARIDAD DE PARTICIPACIÓN EN CARGOS DIRECTIVOS**

El liderazgo eficaz exige apoyo, inspiración y motivación para que las personas desarrollen su actividad de la mejor manera y aunque se idealice la posición con características masculinas como agresividad, dominancia y confianza, son necesarias características consideradas femeninas como inteligencia emocional, empatía, extroversión, integridad y confiabilidad para lograr un liderazgo realmente eficaz (Landim, 2020).

De acuerdo con Pierre Bourdieu (2021), la dificultad de ingreso de las mujeres a posiciones de autoridad se debe al hecho de que esas plazas incluyen capacitaciones y habilidades conectadas a la virilidad masculina y, caso una mujer conquiste esa posición, debe, además de poseer todos los requisitos explícitamente determinados por el cargo, presentar una estructura física, voz y habilidades como agresividad, seguridad, autoridad natural conocidamente masculinos, lo que genera una situación nombrada *double bind*, o sea, al presentar tales características, las mujeres pierden su feminidad y ponen en jeque el derecho natural de los hombres a los cargos de poder, mientras si actúan como mujeres, son consideradas incapaces e inaptas al cargo.

Kristen Ghodsee (2018), a su vez, afirma que la discriminación de género en las posiciones de liderazgo se relaciona con acciones sociales direccionadas a las mujeres

en posiciones de poder y no con sus habilidades, lo que es una configuración inconsciente del estereotipo de género de que los hombres lideran y las mujeres los siguen.

Así, los estereotipos configuran un desafío, ya que las mujeres deben ultrapasar barreras invisibles resultantes del dividendo patriarcal, aunque posean patrones comportamentales más destacados para la posición o niveles más elevados de educación y experiencia. Esos dividendos nada más son que ventajas destinadas a los hombres, accesibles y disfrutadas de manera homogénea por ellos, concretando, con eso, el pilar de la política de género contemporánea que obstaculiza organizar la vida diaria de manera ecuánime entre los sexos (Delap, 2022; Marques & Oliveira, 2017).

Deparase, entonces, con el techo de cristal, que corresponde a una metáfora que busca explicar el impedimento de acceso de las mujeres a los cargos más altos en la pirámide ocupacional y, consecuentemente, con mejor remuneración, aunque ingresen en proporciones relevantes en los cargos de base, lo que demuestra una rigidez en la jerarquía organizacional (Machado, 2016).

Según la ONU, para que la discriminación de género deje de existir, la creación de leyes y marcos para la promoción, imposición y supervisión de la igualdad deben ser creados para asegurar derechos iguales en todas las áreas, incluso en lo que se refiere al concurso y ocupación de cargos públicos y económicos, pues los cambios legales son capaces de auxiliar la emancipación femenina, al mejoraren las condiciones de las mujeres (ONU, 2022; Lerner, 2019).

Para eso, la legislación provoca una discriminación que permite la inclusión de un determinado grupo. Es importante destacar que hay dos tipos de discriminaciones, una negativa – prohibida por la ley y, por eso, ilícita, conocida, sobre todo, en casos de sexo, edad, raza o estado civil – y otra, positiva – considerada lícita por buscar una ecualización jurídica a partir de criterios de distinción, en general, temporarios, siendo considerada una acción afirmativa (Araújo, 2018).

Viviane Araújo (2018) explica que la acción afirmativa, entonces, busca consolidar la igualdad planteada por grupos minoritarios excluidos históricamente mediante la implementación de políticas sociales estatales que busquen compensar y equilibrar derechos al permitir que todos tengan un punto igual de partida. Para tanto, además de temporarias y excepcionales, las acciones deben comprometerse con la justicia, a fin de que no conviértanse en acciones negativas al crear formas injustificadas de discriminación.

Cuando utilizada de la manera adecuada, la acción afirmativa tiene la capacidad de promover una justicia distributiva por vincularse a la concepción de justicia pautada por la igualdad. El principio de la igualdad, de la dignidad humana y de la prohibición de discriminación son, así, promovidos al distribuir y utilizar bienes de forma ecuánime y corregir desigualdades estructurales, garantizando igualdad de acceso y de oportunidades (Ferreira, 2021).

Para Juan Vicente Sola (2010), la discriminación positiva puede ser asegurada con la implementación de cuotas para acceso a cargos electivos, que, a su vez, no pueden ser rígidas pues serían, así, inconstitucionales al momento en que su aplicación muestre ser difícil, demostrando arbitrariedad de poder y no un ejercicio saludable de juicio, lo que provocaría una discriminación aun mayor.

Por tanto, las cuotas proporcionan igualdad de oportunidades y aceleran el proceso de igualdad de géneros, al mismo tiempo que concientizan socialmente sobre la necesidad de respeto y observancia al derecho, por tratarse de un tema que involucra más que solo el público femenino, pues atinge a los hijos y a las familias de las mujeres beneficiadas y, en consecuencia, toda la sociedad. Se consideran las cuotas una medida especial para asegurar el progreso adecuado de determinados grupos sociales o étnicos o individuos que necesiten protección para que gocen o ejerzan igualmente sus derechos humanos y libertades fundamentales, proporcionando, de esa manera, una proporcionalidad de género en la elección de los representantes (Araújo, 2018; Macedo, 2014).

El cambio legislativo que fuerce o incentive la paridad de género en cargos directivos es, para Kristen Ghodsee (2018), el método más eficaz para promover el cambio de la realidad de sujeción femenina y agrega que en los países donde las cuotas fueron implementadas hubo un aumento significativo de participación de mujeres.

Situación corroborada por la Comisión Europea, que, en 2012, apuntó que las cuotas obligatorias son un medio eficaz y rápido para promoción de la diversidad de género en la dirección de empresas (Landim, 2020), por otro lado, cuando la implementación es voluntaria, su cumplimiento es, en general, insatisfactorio si comparado con los locales donde las cuotas son obligatorias (Pande & Ford, 2012).

Por ser un tema controvertido, es muy común que haya argumentos a favor y en contra la medida. Los argumentos favorables con relación a la equidad disponen que hay una mejora en la representación por aumentar la representación femenina en posiciones de liderazgo, así como en la representación de las políticas de interés de ese público, mientras que los contrarios afirman ser una medida excluyente, ya que otros grupos marginalizados suelen ser preteridos, además de afectar incluso a los hombres (Panda & Ford, 2012).

En referencia a la eficiencia, la implementación de las cuotas es favorable por reducir las tasas de discriminación, una vez que son superadas en corto tiempo y modifican actitudes y normas sociales a largo plazo, aumentan la información y corrigen creencias acerca de los beneficios laborales concedidos a las mujeres, además de reducir la discriminación estadística imprecisa. La medida también refleja externalidades positivas por corregir fallas de mercado o por generar un efecto positivo en la potencialidad de las mujeres líderes, una vez que ejemplos a seguir son presentados permitiendo un mayor número de ingresos femeninos en esas posiciones, superando estereotipos y estimulando el progreso profesional, como también la inversión en educación, carrera y liderazgos por las propias mujeres (Pande & Ford, 2012).

Por otro lado, los argumentos contrarios argumentan que habría la promoción de mujeres inexpertas y, por lo tanto, menos capacitadas a los cargos, así como externalidades negativas como la reducción de incentivos destinados a las mujeres, ya que las cuotas generan un camino fácil para ingreso en cargos de liderazgo, y empeoramiento de las actitudes sociales, por aumentar ataques, persecuciones y generar aún más discriminación en contra las mujeres, que, consideradas incapaces por sus compañeros, tendrán más dificultad para ascender a esas posiciones (Pande & Ford, 2012).

Todavía, hay que destacar que la exclusión femenina de posiciones de alto grado ocupacional perjudica los talentos y genera una reducción en el crecimiento económico, creando un círculo vicioso por permitir una asociación exclusivamente masculina a esos cargos y reducir las posibilidades de incentivo, ya que inexistirían modelos que seguir en ese camino de liderazgo (López-Claros & Nakhjavani, 2018; Ghodsee, 2018).

Por eso, una acción política interna en la cooperativa debe tener la intención de generar una transformación para cambiar los pensamientos sexistas internalizados estructuralmente en los miembros para que, así, puedan transformar las prácticas cotidianas, cambiando la cultura conferida a las mujeres de forma a propagar el respeto por la diversidad y eliminar los estereotipos discriminatorios (Pousadas, 2003).

Como la igualdad real de participación de todos los miembros es parte inherente a la dimensión política de poder y de su ejercicio democrático en una cooperativa, es imprescindible que medidas que efectiven esa participación sean aplicadas, pues la busca por la igualdad de oportunidades refleja un carácter de poder, que demanda acciones políticas y prácticas sociales de participación.

Según Teresa Pousadas (2003), la perspectiva de género en los ambientes de poder genera un problema más en la disputa a los cargos directivos de cooperativas, lo que puede ser otro factor de discriminación que dificulta el acceso femenino.

Así las medidas de acciones positivas, de acuerdo con María José Senent Vidal (2019), pueden ser incluidas en los estatutos de cooperativas para reducir aspectos de discriminación en relación a las mujeres. Eso puede concretarse desde la creación de un comité de igualdad que sea obligatorio para cooperativas con más de 50% de mujeres socias y facultativo para las demás, mediante aprobación en asamblea, cuya reglamentación de funciones y composición será definida estatutariamente en observancia a la paridad, hasta normas de autoorganización como medida concreta para reducción de la desigualdad, concretadas por la imposición estatutaria reglamentaria o por de liberación de los órganos cooperativos de cuotas de género o de *soft laws*, como planos de igualdad o de objetivos de paridad para cumplimiento dentro de un determinado plazo (Meira & Martinho, 2019).

La imposición de cuotas como reglamento estatutario no ofendería, así, a ninguno de los principios cooperativos, una vez que habría un estímulo a la participación de todos los miembros, como también una decisión que se pauta en el poder democrático, al implementar una acción afirmativa aceptada en asamblea, destacando la voluntad de la sociedad y su comprometimiento con los valores cooperativos de la igualdad y de la equidad.

Así que, en el caso de las cooperativas, la proposición de las cuotas debe preservar el equilibrio entre hombres y mujeres no solo en la cantidad de participantes, como también en la efectiva participación de todos.

Es notorio que esa práctica concede oportunidades a mujeres capacitadas al ejercicio del liderazgo, proporcionando la equidad y la visibilidad para que otras cooperadas vislumbren la posibilidad de considerar ejercer un cargo de alto nivel en el futuro.

Por ser una acción afirmativa y, como tal, pautada por la temporalidad y por la excepcionalidad, para que las cuotas cumplan con ese requisito, es necesaria la

implementación concomitante de programas de educación que objetiven la promoción de la igualdad efectiva, así como de la identidad cooperativa para que los resultados de la reducción de las desigualdades sean duraderos.

## **VI. CONCLUSIONES**

Aunque las cooperativas sean organizaciones guiadas por valores y principios que buscan la no discriminación entre los miembros desde el ingreso, es posible averiguar, sea por el análisis de los datos estadísticos o por investigaciones llevadas a cabo por organizaciones internacionales, que la igualdad de participación no es respetada en las posiciones de liderazgo.

Eso refleja una contradicción entre la teoría cooperativista y la actuación de hecho de esas organizaciones, ya que el principio de la adhesión voluntaria y libre objetiva que no haya discriminación, incluso en el acceso a los cargos directivos, mientras el de la educación tiene, como uno de sus propuestas, garantizar, por medio de acciones educativas, la promoción del valor de la igualdad y el principio de la gestión democrática, que exige la participación de cada uno de los cooperados, así, puede ser puesto en marcha, cumpliendo con las características inherentes al movimiento.

La causa de esa actitud contradictoria se centra en la cultura, que estipula las funciones adecuadas a cada uno de los sexos dentro de una sociedad. Debido al género, los roles que deben ser cumplidos por hombres y mujeres dentro de la sociedad fueron determinados desde hace muchos siglos, desvaluando la capacidad e inteligencia femenina para actuación en locales externos al ámbito doméstico.

Debido a los estereotipos construidos a partir de la idea patriarcal, que sujeta a las mujeres al poder masculino, innúmeras consecuencias se reflejan en el ambiente laboral y, por eso, es imprescindible conocer las razones más comunes que impiden que las mujeres crezcan en sus carreras y deseen las posiciones de liderazgo.

Un motivo mencionado a menudo es la carga de trabajo con los quehaceres domésticos, que sobrecargan a las mujeres mucho más que a los hombres, así como los cuidados con los hijos. Esas tareas comprometen el tiempo dedicado a la capacitación, lo que puede afectar la ascensión laboral, o aun implican un sentimiento de culpa si el cargo ejercido demanda una dedicación y responsabilidad que imposibiliten una dedicación mayor a la familia, lo que hace con que las mujeres se alejen de posiciones de liderazgo o abandonen el mercado laboral.

Pero no solo eso es reportado, la apariencia también puede resultar en discriminación, así como la falta de ambición y confianza. Por esa razón, es imprescindible adoptar métodos que rompan con las barreras invisibles que causan la distinción tan notoria y equiparen a hombres y mujeres en estos espacios.

Así, la adopción de acciones afirmativas de inclusión de género es esencial para que la cultura sexista sea modificada, incluso en las cooperativas. Una forma de lograr el cambio es por medio de la alteración del régimen legal que conduce a las sociedades, por eso, cambiar los estatutos sociales de las cooperativas es el primer paso para promover un equilibrio entre los miembros de ambos géneros, por la ley tener el poder de modificar conductas.

Una de las formas de alcanzar ese cambio de conducta es por medio de la implementación de cotas de género, que garantizarían cupos proporcionales entre hombres y mujeres, para que la paridad de en los cargos de liderazgo sea posible y, con eso, tener todas las ansias de los cooperados representadas por los miembros elegidos para dichas posiciones.

Aunque esa opción sea controvertida y se encuentren argumentos favorables y contrarios a su implementación, se trata de la acción afirmativa más efectiva a corto plazo, ya que donde las cuotas obligatorias fue implementada, hubo un aumento considerable de participación femenina en los cargos directivos y gerenciales, lo que puede generar efectos a largo plazo, como presentar modelos de inspiración a otras mujeres para que consideren la posibilidad de candidatarse a la posición en un futuro o que cambie la mentalidad de las personas al demostrar la capacidad femenina para el ejercicio de la función.

O sea, no serían un riesgo al formato cooperativo, ni serian contrarias a la ejecución de los principios que basan la actividad desarrollada por esas organizaciones, ya que tienen como objetivo un fin semejante al propuesto por esas entidades e, incluso, tornarían efectivos los ideales teóricos del movimiento.

Para tanto, las reglas deben ser discutidas y elegidas por los miembros en asamblea, de forma democrática, como exige el principio, para que expresen la voluntad de la sociedad, pero ante la observación de que los cupos no pueden preterir los hombres, es decir, la cantidad de cupos debe ser pareja para ambos géneros, como también deben buscar que los miembros elegidos para esos cupos efectivamente actúen en esa función, pues el poder debe ser compartido entre todos visando a una gestión verdaderamente democrática.

Por poseer un carácter temporario y excepcional, las cuotas no deberían quedarse como una regla definitiva, por tener la intención de equilibrar las situaciones donde el derecho a la igualdad no es cumplido y, así, perderían su efectividad con esa conquista.

De esa manera, para que el equilibrio sea alcanzado de forma duradera, es imprescindible que un programa educacional direccionado a todos los miembros sea creado concomitantemente a la implementación de la medida, con el fin de asegurar que los cambios de consciencia sean efectivos, haciendo con que las cooperativas coordinen sus aspectos teóricos a los prácticos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACI-Américas. *Principios y valores cooperativos*. Accedido en 28 de febrero de 2023, en <https://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>.
- Araújo, V. T. M. (2018). *Mulheres iguais na diferença: a igualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro e a eficácia dos direitos fundamentais*. Rio de Janeiro, Lumen Juris.
- Bastidas-Delgado, O. (2016). *La identidad cooperativa*. Argentina, InterCoop.
- Becho, R. L. (2002). *Elementos de Direito Cooperativo*. São Paulo, Dialética.
- Bourdieu, P. (2021). *A dominação masculina*. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil.
- Carvalho, M. M. (2018). Art. 27º. In: D. Meira, & M. E. Ramos (coord.). *Código Cooperativo Anotado* (pp. 161-166). Coimbra, Almedina.
- Delap, L. (2022). *Feminismos: uma história global*. São Paulo, Companhia das Letras.
- Ferreira, M. L. (2021). *Direitos Humanos e inclusão social nas relações de trabalho: proteção às minorias e grupos vulneráveis*. Belo Horizonte, Arrais Editora.
- Franke, W. (1973). *Direito das sociedades cooperativas: Direito cooperativo*. São Paulo, Saraiva.
- Ghodsee, K. R. (2018). *Why women have better sex under socialism: and other arguments for economic independence*. New York, Bold Type Books.
- Hryniewicz, L. G. C, Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: Obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, 6(3), 331-344.
- Leite, J. S. (1982). *Cooperação e intercooperação*. Lisboa, Livros Horizonte.
- Lerner, G. (2019). *A criação do patriarcado: história de opressão das mulheres pelos homens*. São Paulo, Cultrix.
- Lopez-Claros, A.; & Nakhjavani, B. (2018). *Equality for women = prosperity for all: the disastrous global crisis of gender inequality*. New York, St. Martin's Press.
- Macedo, E. H. (2014). A cota de gênero no processo eleitoral como ação afirmativa na concretização de direitos fundamentais políticos: tratamento legislativo e jurisdicional. *Revista da AJURIS*, 41(133), 205-243.
- MacPherson, I. (1996). *Princípios cooperativos para o século XXI*. Lisboa, Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo.
- Marques, S. S., & Oliveira, M. A. C. (2017). Direito fundamental à licença-paternidade e masculinidades no estado democrático de direito. *Revista Culturas Jurídicas*, 4(9), 222-248.
- Martínez Etxeberria (2018). *La aplicación efectiva de los valores cooperativos: un reto educativo para el movimiento cooperativo*. Madrid, Editorial Dykinson.
- Meira, D., & Martinho, A. L. (2019). Igualdade de gênero e governação cooperativa em Portugal - uma análise jurídica e fática. *Deusto Estudios Cooperativos*, 12, 57-77. <https://doi.org/10.18543/dec-12-2019pp57-77>.
- Menezes, A. (2005). *Nos rumos da cooperativa e do cooperativismo*. Brasília, Confebrás.
- Mill, J. S., & Taylor, H. (2021). *A sujeição das mulheres*. Brasília, Câmara dos Deputados, Edições Câmara.
- Miranda, A. B. (2007). Dos órgãos sociais. In: G. Krueger, & A. B. Miranda (Coords.), *Comentários à legislação das sociedades cooperativas: tomo I* (pp. 144-154). Belo Horizonte: Mandamentos.
- Miranda, J. E. (2017). *Filosofia cooperativa: Análisis del proceso de conformación del cooperativismo*. Curitiba, Juruá.
- Mladenatz, G. (2003). *História das doutrinas cooperativistas*. Brasília, Confebrás.

- Nascimento, O. V. (1982). Evolução da educação cooperativista no Brasil. In: D. B. Pinho (Organ.), *Administração de Cooperativas* (pp. 227-238). São Paulo, CNPq.
- Organização das Cooperativas Brasileira (2022). *Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2022*. Acessado em 08 de agosto de 2022, em <https://anuario.coop.br/>.
- Organização das Nações Unidas. *Objetivos de desenvolvimento sustentável: igualdade de gênero*. Acessado em 23 de janeiro de 2022, em <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5>.
- Organização Internacional do Trabalho (2016). *Avanzar hacia la igualdad: el camino cooperativo*. Genebra, OIT.
- Pande, R., & Ford, D. (2012). *Gender quotas and female leadership*. Washington, DC, World Bank.
- Pedroso, E. (2019). *As 100 maiores cooperativas 2019 / Retrato da Mulher no sector cooperativo português*. Lisboa, Cases.
- Pousadas, T. H. (2003). *Género y Cooperativas: la participación femenina desde un enfoque de género – Parte 2*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Ediciones del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos.
- Rodrigues, C., & Machado, M. S. (2016). Proteção à maternidade: Uma reflexão sobre apaziguamento e sedimentação das desigualdades entre homens e mulheres. *Revista da ABET*, 15(1), 22-32.
- Schwarcz, L. M. (2019). *Sobre o autoritarismo brasileiro*. São Paulo, Companhia das Letras.
- Siqueira, C. B.; & Bussinguer, E. C. A. (2020). As ondas do feminismo e seu impacto no mercado de trabalho da mulher. *Revista Thesis Juris*, 9(1), 145-166. <https://doi.org/10.5585/rtj.v9i1.14977>.
- Senent Vidal, M. J. (2019). Herramientas jurídicas para la aplicación de la perspectiva de género a la regulación de las cooperativas y otras entidades de la economía social. *Deusto Estudios Cooperativos*, 12, 13-55. <https://doi.org/10.18543/dec-12-2019pp13-55>.
- Sola, J. V. (2010). *Manual de Derecho Constitucional*. Buenos Aires, La Ley.
- United Nations. *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Acessado em 01 de março de 2022, em <https://sdgs.un.org/2030agenda>.
- United Nations. *Gender Equality*. Acessado em 09 de agosto de 2022, em <https://www.un.org/en/global-issues/gender-equality>.
- United Nations Women. *World Conferences on Women*. Acessado em 05 de setembro de 2022, em <https://www.unwomen.org/en/how-we-work/intergovernmental-support/world-conferences-on-women>.