

# Liderazgo femenino en los consejos y respuesta corporativa a las iniciativas de sostenibilidad: Un caso exploratorio en cooperativas agroalimentarias

Elia García-Martí, M<sup>a</sup> Jesús Hernández-Ortiz,  
M<sup>a</sup> del Carmen Ruiz-Jiménez, Cristina Pedrosa-Ortega,  
Rocío Martínez-Jiménez

**RESUMEN:** Actualmente, existe un gran interés por la participación de la mujer en ámbitos de toma de decisiones, debido a que diferentes estudios demuestran que la presencia femenina en la dirección influye en la mejora de la sostenibilidad de la empresa.

Este trabajo contribuye a mejorar la comprensión de las características del liderazgo femenino, en cooperativas agroalimentarias, a través de un estudio de casos de referencia en España. El objetivo ha sido analizar el proceso de la mujer en el acceso al consejo rector, las características de su liderazgo y la influencia que su liderazgo tiene en la sostenibilidad empresarial, medida a través de sus tres componentes ESG (Environmental, Social and Governance).

Los resultados indican que la mujer accede al consejo rector, tras demostrar sus capacidades profesionales ante los socios. Su liderazgo se puede definir como transformacional y se apoya en la cultura cooperativa. Además, se pone de relieve que existe una relación positiva entre la mujer en puestos de liderazgo y la mejora de la sostenibilidad en cooperativas agroalimentarias.

**PALABRAS CLAVE:** Mujer, Cooperativas agroalimentarias, liderazgo, sostenibilidad empresarial.

**CLAVES ECONLIT:** M12, M14, Q13, O35, P13.

**Cómo citar este artículo/How to cite this article:** GARCÍA-MARTÍ, E., HERNÁNDEZ-ORTIZ, M.J., RUIZ-JIMÉNEZ, M.C., PEDROSA-ORTEGA, C. & MARTÍNEZ-JIMÉNEZ, R. (2024): "Liderazgo femenino en los consejos y respuesta corporativa a las iniciativas de sostenibilidad: Un caso exploratorio en cooperativas agroalimentarias", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 111, 227-259. DOI: <https://www.doi.org/10.7203/CIRIEC-E.111.27572>

**Correspondencia:** Elia García-Martí, Universidad de Jaén, [egarcia@ujaen.es](mailto:egarcia@ujaen.es), <https://www.orcid.org/0000-0001-8319-2754>; M<sup>a</sup> Jesús Hernández-Ortiz, Universidad de Jaén, [mjher-nan@ujaen.es](mailto:mjher-nan@ujaen.es), <https://www.orcid.org/0000-0001-5654-2181>; M<sup>a</sup> del Carmen Ruiz-Jiménez, Universidad de Jaén, [cruiz@ujaen.es](mailto:cruiz@ujaen.es), <https://www.orcid.org/0000-0002-8912-1997>, Cristina Pedrosa-Ortega, Universidad de Jaén, [cpedrosa@ujaen.es](mailto:cpedrosa@ujaen.es), <https://www.orcid.org/0000-0002-2423-494X>; Rocío Martínez-Jiménez, Universidad de Jaén, [rmartine@ujaen.es](mailto:rmartine@ujaen.es), <https://www.orcid.org/0000-0002-1467-6939>

**ABSTRACT:** Currently, there is great interest in the participation of women in decision-making, as different studies show that the presence of women in management influences the improvement of the company's sustainability.

This paper contributes to a better understanding of the characteristics of female leadership in agri-food cooperatives through a reference case study in Spain. The aim has been to analyse the process of women's access to the board of directors, the characteristics of their leadership and the influence that their leadership has on business sustainability, measured through its three ESG (Environmental, Social and Governance) components.

The results indicate that women join the board after demonstrating their professional skills to the members. Their leadership can be defined as transformational and is supported by the cooperative culture. It also shows that there is a positive relationship between women in leadership positions and the improvement of sustainability in agri-food cooperatives.

**KEYWORDS:** Women, agri-food cooperatives, leadership, business sustainability.

## Expanded abstract

# Female leadership on boards and corporate response to sustainability initiatives: An exploratory case in agri-food cooperatives

This paper analyses the typology of female leadership in decision-making bodies in Spanish agri-food cooperatives and the influence of female participation on corporate sustainability, measured through its three components ESG (environmental, social and governance).

In order to achieve the research objective, a qualitative case study was carried out with semi-structured in-depth interviews. An analysis was made of female leadership in boards, the female trajectory in the access to the presidency and the management carried out, in order to see what influence this leadership has on the sustainability of Spanish agri-food cooperatives. The criteria used for the selection of the cases were: legal form of cooperative, female presidency of the board and consolidated company.

The results show that women join the board on the basis of their previous experience in the cooperative, responsibility and commitment to the cooperative of which they are members. When it comes to exercising leadership, women rely on the cooperative culture, due to the values it implies, which are recognised by women as their own. On a day-to-day basis, women exercise leadership that can be defined as transformational, based on a more participative, empathetic and creative style of decision-making, greater solidarity and sensitivity towards social problems, great communication skills, generating enthusiasm among members, contributing new ways of thinking and solving problems. Moreover, women rely on their network of contacts to improve the cooperative's situation.

The paper shows that there is a positive relationship between women in leadership positions on the board and the improvement of sustainability in agri-food cooperatives. Specifically, in terms of environmental sustainability, it has been observed that women are inclined to care for the environment and to implement circular economy practices in the cooperative. As far as social sustainability is concerned, women are aware of the importance of their work, they know that cooperatives are economic engines of the areas in which they are established, so they try to cultivate networks of influence with all stakeholders in the area, seeking the greatest benefit for the member, given the importance they have to prevent rural depopulation and fix the population in the region. Finally, when studying sustainability based on the good governance of the cooperative, it was found that women in leadership positions carry out management based on transparency, communication and cooperative values.

In short, the paper shows that women in the head of agri-food cooperatives are vital actors in creating value in rural areas, retaining the population and facilitating collaboration between stakeholders to continue improving the environment. As leaders, they are very concerned

about their training and maintaining their networks, always with the aim of improving their performance in the cooperative and enabling greater gains for the members and the region. This reality can facilitate social and gender-related behavioural learning. Seeing other women in management positions can encourage new generations of women to take on management roles in the enterprise.

# 1. Introducción

Este trabajo explora el liderazgo de la mujer en los órganos de decisión (consejos rectores y puestos directivos) de las cooperativas agroalimentarias españolas. Se busca analizar la influencia que la participación de las mujeres en estos puestos tiene en la sostenibilidad empresarial, a través de sus tres componentes ESG (Environmental, Social and Governance).

La sostenibilidad es un paradigma de management importante al que deben responder los responsables de la toma de decisiones estratégicas en la búsqueda del éxito competitivo (Konrad et al., 2006). La capacidad de integrar la sostenibilidad en la misión empresarial y en las relaciones con los stakeholders determinará qué empresas triunfarán en el siglo XXI y cuáles fracasarán (Galbreath, 2011). A la luz de estas afirmaciones, está claro que entender cómo responden las empresas a la sostenibilidad es un importante campo de investigación.

Hasta la fecha, la investigación se ha centrado especialmente en comprender por qué las empresas se comprometen con la sostenibilidad. Los consejos de administración, ejercen un poder y una responsabilidad sustanciales en la supervisión de las empresas, ejerciendo influencia sobre la estrategia que afecta a los resultados posteriores. Los estudios sugieren que la influencia de los stakeholders es un factor importante que determina las prácticas de sostenibilidad de las empresas (Sharma y Henriques, 2005). Sin embargo, estos autores afirman que es necesario estudiar más a fondo los tomadores de decisiones, para entender cómo las organizaciones comprenden la sostenibilidad y actúan. En este sentido, el objetivo del trabajo es entender cómo las mujeres que lideran los consejos impulsan y desarrollan acciones que permiten la sostenibilidad de sus empresas.

El incremento de consejeras tiende a inclinar la balanza a favor de prácticas más alineadas con las demandas de los grupos de interés, tal y como evidencian diferentes trabajos (Amorelli y García-Sánchez, 2021; Bannò et al., 2021; Nguyen et al., 2020) y metaanálisis (Byron & Post, 2016; Endrikat et al., 2020). Sin embargo, teniendo en cuenta los estudios recientes sobre diversidad, sostenibilidad y responsabilidad empresarial, los resultados no son concluyentes (Amorelli y Garcia-Sanchez, 2023). Autores como Campopiano et al. (2022) consideran que estas divergencias se deben a diferentes razones, destacando la consideración del impacto del contexto y las condiciones del consejo que pueden favorecer o no las implicaciones asociadas a la diversidad de género. Esto se debe a que considera que las características individuales pueden ser sustitutas de los sesgos y valores personales asociados con el grupo. Como señalan Eagly y Johnson (1990), cuando el comportamiento social está regulado por otros roles sociales, como ocurre en los entornos organizativos, el comportamiento de las mujeres podría reflejar principalmente la influencia de estos otros roles de grupo y, por tanto, perder gran parte de su carácter estereotipado de género. Así, las diferencias de comportamiento en función del sexo pueden reflejar diferencias subyacentes en la personalidad o las aptitudes femeninas y masculinas (por ejemplo, las aptitudes sociales superiores de las mujeres) o diferencias sutiles en el estatus de las mujeres y los hombres que ocupan la misma función organizativa.

En este sentido, la naturaleza de dicha relación no está del todo clara y es necesaria investigación que pruebe el valor añadido de las mujeres en los consejos, observando cómo las muje-

res contribuyen en su papel de consejeras, analizando si los consejos que cuentan con mujeres tienen una perspectiva diferente en sus debates, su toma de decisiones sobre la sostenibilidad, los problemas medioambientales, ecológicos o las políticas que influyen en un ancho rango de stakeholders (Terjesen et al., 2009). El trabajo se centra en un contexto específico, el mundo rural, para analizar el comportamiento de mujeres que ocupan la presidencia en cooperativas agroalimentarias españolas.

En la actualidad, el cooperativismo agroalimentario español es un modelo empresarial, profesionalizado, con dimensión relevante, generador de valor y competitivo, que contribuye a mejorar la rentabilidad de los socios y al desarrollo sostenible del sector agroalimentario y del medio rural. En España hay 3.669 cooperativas agroalimentarias, que generan una facturación anual de 38.428 millones de euros y dan empleo directo a más de 123.000 trabajadores (Cooperativas Agroalimentarias, 2021). La facturación directa total del cooperativismo agroalimentario, equivale al 68% de valor de la producción final agraria y al 28% del valor de las ventas netas de la industria alimentaria española, (siendo las cooperativas el 12% del colectivo)<sup>1</sup>.

Las cooperativas tienen un componente social, que las hace relacionarse en el medio rural y sus stakeholders de una manera directa y significativa que emana de su configuración empresarial y de su cultura, que está conformada por normas institucionalizadas procedentes de organismos internacionales (ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad y solidaridad) (Alianza cooperativa Internacional, s.f). El componente social de su configuración empresarial viene dado en la medida que pueden integrar como socios a diferentes stakeholders. La toma de decisiones democrática, la transparencia y la confianza, facilitan la satisfacción de las expectativas de los stakeholders (Belhouari et al, 2005; Bel y Martín, 2008). Este hecho se ve reforzado porque, en muchas ocasiones, un mismo socio adopta los roles de proveedor, cliente, y propietario (Arcas y Briones, 2009; Pavao y Rossetto, 2015).

Por su parte, en las cooperativas agroalimentarias, aunque parece haber una mayor sensibilidad hacia las mujeres y éstas llegan a representar en torno al 30% de los socios, también existe una segregación vertical, pues la presencia femenina en los consejos rectores es poco significativa (Hernández-Ortiz et al, 2018). Además, algunas de las condiciones que caracterizan al medio rural, como la masculinización de la actividad, las mayores dificultades para acceder al empleo, a los servicios o la escasa representatividad femenina en puestos de responsabilidad, hacen que las mujeres tengan dificultades añadidas a la hora de realizar la actividad agrícola y liderar cooperativas.

Esta diferencia en el contexto pone de manifiesto el interés por estudiar las características que definen el liderazgo femenino, centrándose más en el comportamiento de las directivas que en la demografía de los Consejos, analizando el liderazgo tanto desde la perspectiva transformacional (Bass, 1999), como desde la perspectiva transaccional (Burke et al, 2006). Este trabajo pretende contribuir a mejorar la comprensión del liderazgo femenino en los consejos rectores para conocer cuáles son los factores relacionados con la sostenibilidad que más se tienen en cuenta a la hora de tomar decisiones.

---

1. (Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español, OSCAE, 2021).

Ante los retos de la sostenibilidad, los resultados de esta investigación son importantes para los investigadores y profesionales de la gestión. Este estudio permitirá a los investigadores una orientación adecuada sobre los posibles efectos del liderazgo femenino en la sostenibilidad de las empresas. Los profesionales, por su parte, dispondrán de pruebas empíricas para verificar si la presencia de mujeres en los consejos puede ayudarles a abordar la sostenibilidad con eficacia.

## 2. Marco teórico y revisión de la literatura

En primer lugar, se revisan los mecanismos teóricos de la relación entre la diversidad de género y la sostenibilidad, señalando las principales aportaciones. En segundo lugar, con base en la literatura existente se observan las características de las mujeres en puestos de liderazgo. Por último, se trata de analizar la relación entre la dirección femenina y la sostenibilidad en empresas cooperativas, lo que constituye la principal aportación del trabajo.

### 2.1. Sostenibilidad y diversidad de género en los consejos de administración

Los criterios utilizados para determinar el nivel de sostenibilidad de las empresas son tres: Environmental, Social and Governance (ESG). Estos criterios determinan el nivel de responsabilidad que tienen las empresas con respecto al medio ambiente; las personas, la sociedad y, el buen gobierno. El consejo de administración asume la responsabilidad en materia de sostenibilidad de las empresas, determinando el equilibrio y la integración de las expectativas de todas las partes interesadas (stakeholders). Su nivel de compromiso determina el grado de éxito en la formulación y ejecución de las diferentes políticas sociales y medioambientales (García-Sánchez et. al., 2020). Esta implicación de los consejos en la integración de prácticas sostenibles en sus actividades y procesos ha suscitado varias preguntas entre investigadores y académicos sobre su contribución a la sostenibilidad corporativa de la empresa. Los estudios del gobierno corporativo y su relación con las características de las empresas se han centrado en el efecto de aquel sobre los resultados financieros. Sin embargo, últimamente la diversidad de género y la composición de los consejos está suscitando interés entre los investigadores que buscan analizar cómo ciertos atributos específicos del consejo de administración, como la presencia de mujeres en el consejo, podría afectar a los resultados de sostenibilidad de las empresas (Pareek et.al, 2023).

Esta relación ha sido referenciada en diversos enfoques teóricos. La teoría de la agencia postula que la diversidad de género mejora la independencia del consejo y su eficacia mediante una mayor supervisión del comportamiento oportunista de la dirección y la reducción de los

problemas de agencia (Jensen y Meckling, 1976). La teoría de los stakeholders y de la dependencia de recursos sugiere que la diversidad de género tiende a aumentar la presión sobre la empresa para emprender diversas prácticas medioambientales socialmente responsables a fin de satisfacer expectativas de los stakeholders, que se traduce en una mejora del rendimiento sostenible de las empresas (Elmagrhi et al., 2018). La teoría de la dependencia de recursos también sugiere que un consejo de administración con diversidad de género tiene una combinación de recursos que mejora su rendimiento tanto operativo como social (Ali et al., 2014). Las teorías de la legitimidad y neoinstitucionales defienden que la presencia de consejeras mejora la reputación y la buena voluntad de las empresas debido al aumento de su responsabilidad y compromiso hacia la sociedad y el medio ambiente en general (Pareek et al. 2023).

La importancia de la diversidad de género en los resultados económicos, sociales y medioambientales de la empresa también ha sido destacada por estudios empíricos (Chapple y Humphrey, 2013; Eulerich et al., 2014; Elmagrhi et al., 2018). Un mayor porcentaje de mujeres en el consejo aumenta la confianza de los accionistas al ofrecer un mayor nivel de transparencia, supervisión eficiente y rendición de cuentas (Galbreath, 2011). El estudio de Fernández-Feijoo et al. (2012) afirma que los consejos con tres o más mujeres revelan una mejor calidad de la información sobre RSC. Este hallazgo está respaldado por Ben-Amar et al. (2017), según el cual la diversidad de género de las empresas canadienses aumenta su eficacia en la gestión de los stakeholders y promueve las iniciativas de sostenibilidad mediante el aumento de la divulgación de información sobre el cambio climático y las emisiones de gases de efecto invernadero. Asimismo, Kassinis et al. (2016) en un estudio de empresas estadounidenses que cotizan en bolsa observan que la presencia de mujeres en el consejo de administración tiene un impacto positivo sobre el comportamiento medioambiental de la empresa. Sin embargo, algunos estudios han observado relaciones no significativas e incluso negativas (Fakir & Jusoh, 2020; García-Sánchez, et al., 2021; Orazalin & Baydauletov, 2020; Glass et al., 2015; Boulouta, 2013). Todas estas evidencias llevan a pensar que la relación entre la diversidad de género en el consejo y el desempeño de sostenibilidad ha proporcionado resultados mixtos y no concluyentes.

Autores como Pareek et al. (2023) suscriben que, la disparidad de resultados se debe, entre otras razones a la infrarrepresentación de las mujeres en los consejos de administración en comparación con sus homólogos masculinos (Galbreath, 2011) y, a enfrentarse a prejuicios estereotipados lo que les impide influir en las decisiones del consejo. En este sentido Campopiano et al. (2022) consideran que estas divergencias pueden tener su origen en el sesgo que los autores introducen, especialmente en el establecimiento de sus marcos teóricos y en la configuración de las variables que utilizan en sus modelos empíricos. Y concluyen que los estereotipos basados en los roles de género y la consideración del porcentaje de consejeras es inadecuada para contrastar las hipótesis relacionadas con el papel que tienen las mujeres en la toma de decisiones. Así, la consideración del contexto y las condiciones del consejo pueden o no favorecer las implicaciones asociadas a la diversidad de género. Por tanto, proponen incorporar dimensiones estructurales como la experiencia y trayectoria profesional, la posición jerárquica y la permanencia en la organización, ya que es un tópico poco explorado en anteriores investigaciones.



De acuerdo con los argumentos anteriores, se considera que ocupar un puesto en la jerarquía (presidente o consejero delegado) significa que una mujer puede influir en las estrategias de la empresa, gestionar las prioridades de los stakeholders y aprovechar los recursos de la organización (Bear et al., 2010; Ben-Amar et al., 2017), por lo que la investigación se centrará en la posición de las mujeres en las empresas para arrojar luz sobre su poder e influencia y cómo contribuyen a la sostenibilidad de la empresa, la transparencia y la rendición de cuentas.

## 2.2. El liderazgo femenino en los consejos de administración

La teoría de los roles sociales (Eagly & Wood, 1999) proporciona un apoyo validado transculturalmente para la existencia de diferencias psicológicas y conductuales universales entre hombres y mujeres (Wood & Eagly, 2002), que han sido construidas socialmente (Eagly, 1987).

Los teóricos del liderazgo, afirman que las mujeres y los hombres son diferentes en su comportamiento y establecen que las mujeres tienden a adoptar estilos de liderazgo transformacional frente a los hombres, que adoptan estilos de liderazgo transaccional (Eagly, 2007; Eagly et al., 2003; Post, 2015). El liderazgo transformacional es más colaborativo, fomenta el conocimiento y la información, la comunicación eficaz y la resolución colectiva de problemas (Post & Byron, 2015). Gracias al estilo de liderazgo transformacional, las mujeres directoras podrán acceder a información interna fidedigna sobre la empresa (Adams & Ferreira, 2009) e impulsar a los miembros de la organización, incluidos los miembros del consejo, a garantizar que las decisiones sean responsables y éticas (Maak et al., 2016).

Las mujeres directivas tienen una visión favorable sobre las preocupaciones medioambientales (Ben-Amar et al., 2017), sociales (Alazzani et al., 2017) y sostenibles (Al-Shaer y Zaman, 2016) de la organización. Los rasgos que estas mujeres directoras aportan al consejo, como la emotividad y la empatía, junto con sus conocimientos y competencias, aportan un enfoque transformador en la toma de decisiones del consejo. La participación de la mujer en el proceso de toma de decisiones del consejo contribuye a aportar beneficios adicionales como conocimientos complementarios, mejores estrategias de resolución de problemas, ... (Arfken et al., 2004). La mujer es más eficaz y eficiente a la hora de satisfacer las necesidades de los stakeholders de la organización (Hillman et al., 2002).

Sin embargo, como señalan Nielsen & Huse (2010) en los puestos de dirección, las diferencias se reducen al mínimo. Las mujeres que siguen la carrera directiva rechazan los estereotipos femeninos y tienen necesidades, valores y estilos de liderazgo similares a los de los hombres que siguen estas carreras (Powell, 2020). En consonancia con la interpretación estructural del comportamiento organizativo (Kanter, 1977), los estudiosos predicen que los hombres y las mujeres que ocupan el mismo papel de liderazgo se comportarán de forma muy similar. A pesar de la probable influencia de los roles de género sobre el comportamiento de los líderes, los roles de liderazgo pueden tener una importancia primordial en los entornos organizativos, porque estos roles confieren a sus protagonistas una autoridad legítima y suelen estar regulados por normas relativamente claras sobre el comportamiento adecuado.

No obstante, Byron y Post (2016) y Campopiano et al. (2022) confirman el efecto positivo de la presencia de mujeres en los consejos de administración sobre los resultados sociales de las empresas, y sugieren que su magnitud difiere de las dimensiones contextuales del consejo de administración (dimensión estructural: la posición jerárquica y la antigüedad en la organización; dimensión cognitiva: relacionada con el rol de la mujer y que abarca el conocimiento, la capacidad procesar la información y la percepción de sesgos y normas; dimensión del comportamiento: creación de redes). Estos autores recomiendan futuras vías de investigación sin explotar, para generar una teoría sobre las mujeres en los consejos de administración, especialmente las que comprometen a sus organizaciones en iniciativas sostenibles.

Siguiendo estas recomendaciones, en el trabajo se profundiza en la magnitud que experimenta la relación positiva de la presencia de mujeres en los consejos de administración sobre la sostenibilidad y la implicación con todos los stakeholders. Se observa a mujeres en un puesto en la jerarquía, viendo como su rol de género influye en la orientación para resolver cuestiones sociales y medioambientales o si este afecta a sus contribuciones al consejo. En el estudio, se introduce el contexto institucional, porque se considera que desempeña un papel destacado tanto en las diferencias individuales en los rasgos de personalidad (Wood y Eagly, 2002), como en las percepciones individuales de los demás. Por ello, se enfoca en las cooperativas agroalimentarias, para ver si en este contexto las características que definen el liderazgo femenino permanecen.

## 2.3. Las cooperativas agroalimentarias y la presencia de la mujer en los consejos rectores

El movimiento cooperativo defiende unos valores sociales diferentes a los de otras formas empresariales (Marcuello y Nachar, 2013), con principios cooperativos que fomentan un alto grado de compromiso en la organización en cuanto a equidad de género y en la toma de decisiones (Martínez et al, 2011). Se puede considerar el principio de “adhesión voluntaria y abierta a cualquier persona sin discriminación por motivos de sexo, raza...” y el principio de “participación democrática” como evidencias de que estas organizaciones presentan características organizativas y funcionales que podrían resultar favorables a la igualdad de género, debido a que están centradas en las personas y no en el capital (ICA, 2016). En el mismo sentido, el cooperativismo se presenta como una herramienta útil de desarrollo de oportunidades para las mujeres rurales y para evitar la despoblación de los entornos rurales (Esteban et al., 2018).

Las cooperativas son instituciones democráticas en las que todos los miembros tienen el mismo voto; se reúnen y toman decisiones conjuntamente a través de la acción colectiva. La fuerza de una cooperativa depende de su capacidad para movilizar sus recursos y a sus socios, no sólo para ganar cuota de mercado y lograr el crecimiento económico, sino también para mantener el compromiso, la satisfacción y la retención de los socios. Los socios satisfechos y comprometidos tienen más probabilidades de apoyar a su cooperativa participando en todas las actividades de la misma (Goddard, 2005).

Así, ejercer el liderazgo de una cooperativa es desafiante y difícil, se basa más en la dinámica de grupo de agricultores relativamente independientes, que se reúnen voluntariamente bajo la dirección de líderes elegidos democráticamente, e implica no solo gestionar recursos y operaciones empresariales, como en otras empresas, sino también lidiar con problemas derivados de la dinámica social y grupal distintiva de la cooperativa (Brandão & Breitenbach, 2019). Dado que los cooperativistas son a la vez propietarios y proveedores surgen desafíos especiales en relación con las funciones y relaciones de los socios y el consejo rector. Como señala Hejkrlik et al., (2021) una fuerte gobernanza interna, el liderazgo cooperativo y las normas, reglas y estructuras formales o informales derivadas son cruciales para su éxito y supervivencia. Zakic et al (2013) en su estudio sobre las cooperativas agrícolas en Serbia, destacan que la confianza en un líder es una de las razones centrales por las que ciertas cooperativas fueron capaces de sobrevivir. Amini y Ramezani (2008) señalan que el futuro de toda cooperativa también depende de la identificación y el desarrollo de líderes activos y comprometidos. El verdadero liderazgo es uno de los principales factores de la formación de grupos, la sostenibilidad y la eficiencia.

En las cooperativas, los miembros del consejo rector son un grupo de decisión importante, ejercen un poder y una responsabilidad sustanciales en su supervisión, teniendo una influencia significativa sobre la estrategia de sostenibilidad y el impulso en los socios para conseguir actuaciones sostenibles. Deberán abordar en sus decisiones la triple dimensión de la sostenibilidad. En la dimensión social, tendrán que evaluar el impacto que la empresa tiene en su entorno más inmediato, haciendo hincapié en la gestión de los recursos sociales, incluidas las personas, sus habilidades y capacidades, las instituciones, las relaciones y los valores sociales (Galuppo et al., 2014). El enfoque obviamente irá dirigido a todos los stakeholders y las relaciones de cooperación. En su dimensión medioambiental, tendrán que adoptar buenas prácticas en relación a la conservación del medioambiente no solo por razones de sostenibilidad, sino por el beneficio a las generaciones futuras. La gestión medioambiental se centrará en la energía, el agua, los residuos, la contaminación y los recursos naturales. Y, por último, la gobernanza corporativa, en el caso de las cooperativas se refiere a la inclusión de mecanismos y controles internos y externos que permiten a los socios definir y garantizar la consecución de los objetivos, asegurando su continuidad y el cumplimiento de los principios cooperativos (Aris et. al, 2018).

Algunos estudios sobre el liderazgo de la mujer en los consejos rectores de las cooperativas (Fregidou, 2004; Orellana y Cellis, 2011; Esteban, 2013), argumentan una relación positiva entre la mayor participación de las mujeres en los órganos de decisión y la rentabilidad y competitividad de la empresa. Hernández-Ortiz et al. (2020) muestran que el porcentaje de mujeres directoras tiene un impacto significativo y positivo en el rendimiento de la empresa. Además, los consejos con porcentajes más altos de mujeres tienen una mayor rentabilidad económica.

Sin embargo, al igual que sucede en el conjunto de las empresas, las evidencias empíricas disponibles muestran que la presencia de las mujeres es mucho más reducida que la de los hombres, en los consejos rectores de las cooperativas agroalimentarias (Hernández-Ortiz et al., 2018), lo que está provocando el desaprovechamiento del particular estilo directivo femenino.

En este sentido, según indican Sajardo y Ribas (2004), las organizaciones de Economía Social no son impermeables al entorno en el que trabajan, están inmiscuidas en una sociedad y

se produce una interrelación. Por ello, debido a que la discriminación habitualmente existente en la sociedad, es percibida como una situación común y generalizada, las estructuras este-reotipadas y discriminatorias que se observan en el entorno social y familiar son fácilmente trasladables y reproducibles (aunque sea de forma sutil) en las entidades de economía social. En el caso de las áreas rurales este hecho se puede dar con más fuerza si cabe, debido al pequeño tamaño de sus poblaciones y la falta de recursos que, unidas a la fuerza y orientación de la ideología rural, pueden influir de forma relevante tanto en los roles como en las relaciones de género.

La infrarrepresentación de las mujeres en los consejos rectores de las cooperativas les impide influir en las decisiones estratégicas sobre sostenibilidad. Así, es difícil ver si su estilo de liderazgo pone un mayor énfasis en las personas y los procesos democráticos; si se basa en la responsabilidad de todos, es colaborativo, compartido y no competitivo, tienen una mayor sensibilidad a los problemas de naturaleza social y, si tienen una mayor predisposición a actuar en favor de la comunidad y los grupos de interés. Es por lo que, en este trabajo, teniendo en cuenta la estructura del consejo, incorporamos en el análisis la posición jerárquica de las mujeres, buscando comprender los efectos de la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad sobre la sostenibilidad en un contexto que no es igualitario.

## 3. Metodología

Para lograr el objetivo de investigación, entender cómo las mujeres que lideran los consejos de administración impulsan y desarrollan acciones que permiten la sostenibilidad de sus empresas, se ha optado por una metodología cualitativa, como metodología exploratoria en su naturaleza. Este enfoque tiene la capacidad de obtener una visión holística amplia y abordar las preguntas “cómo” y “por qué” de los acontecimientos actuales (Yin, 2014). Se utilizan datos cualitativos obtenidos mediante la realización de entrevistas, que proporcionan una visión directa de las experiencias de los individuos en el consejo. Los casos han sido seleccionados en función de su capacidad para añadir conocimiento al fenómeno estudiado.

### 3.1. Diseño del estudio

En esta parte, se justifican los criterios utilizados para la selección de las empresas y personas que han participado como informantes en el estudio empírico desarrollado. También, se reflejan cuáles han sido las cuestiones planteadas en las entrevistas realizadas.

#### 3.1.1. Selección de la muestra

Los sujetos a entrevistar han sido seleccionados por su relación significativa con el propósito de este estudio. Los criterios utilizados para la selección de los casos han sido: forma jurídica

de sociedad cooperativa; diversidad en la actividad agroalimentaria que desarrollan; empresas consolidadas, de diferentes dimensiones y; presidencia femenina del consejo rector. La selección de las empresas fue intencionada, atendiendo a los criterios indicados.

Los informantes clave han sido seleccionados del conjunto de cooperativas integradas en la Asociación de Mujeres de Cooperativas Agroalimentarias de España (AMCAE). Dicha Asociación, que representa a 300.000 mujeres rurales cooperativistas, trata de visibilizar e impulsar la participación de las mujeres en los órganos de decisión de las cooperativas, con el fin de aumentar su representación en los puestos de responsabilidad y decisión. Esto ha permitido una mejor identificación de las mujeres que ocupan puestos de responsabilidad en estas empresas. A partir de los datos disponibles se seleccionaron cooperativas, en las comunidades autónomas donde el cooperativismo tiene un peso importante en el PIB de la comunidad. Finalmente, un total de 13 empresas han participado en el estudio. Esta información, junto al perfil de las personas entrevistadas, se detalla en la tabla 1. Merece la pena destacar que el número de empresas y de entrevistas a realizar no se decidió a priori. Durante el propio desarrollo de este trabajo, alcanzada la saturación de la información recogida en los discursos de las entrevistas realizadas, se decidió la idoneidad de considerar este número de empresas y entrevistas.

### 3.1.2. Desarrollo del trabajo de campo

Para poder realizar las entrevistas (una vez hecha la preselección muy abierta de las empresas que podrían participar y planteadas las cuestiones sobre las que iban a versar las entrevistas), se procedió a un primer contacto vía email o telefónica para informar e invitar a participar en la investigación.

Con carácter previo, se buscó información de las distintas empresas relacionada con la actividad, dirección, teléfono, tamaño, ..., de distintas fuentes, como la página web de la empresa, las noticias publicadas en relación a la cooperativa o la presidencia, bases de datos, ..., que podían dar luz sobre su trayectoria y las características de la empresa.

Como instrumento para obtener información se ha utilizado la entrevista en profundidad semiestructurada<sup>2</sup>. Esta herramienta permite lograr una mejor aproximación al estilo de dirección, experiencia en el acceso a la presidencia, gestión realizada y adopción de decisiones sobre sostenibilidad, en cada una de las cooperativas estudiadas. Se han realizado 13 entrevistas a mujeres presidentas en 4 comunidades autónomas (Andalucía, Castilla La Mancha, Comunidad Valenciana y Galicia).

Las entrevistas se realizaron entre diciembre de 2022 y abril de 2023, con una duración entre 40 y 60 min. Se solicitó permiso a las participantes para la grabación de las entrevistas, con objeto de facilitar el análisis posterior de la información. Todos los casos analizados se encuentran en un entorno rural, con una población que oscila entre los 725 habitantes del pueblo más pequeño, hasta los 31.388 habitantes de la localidad más grande.

---

2. La estructura de la entrevista se recoge en el apéndice 1.

**Tabla 1. Características de los casos estudiados**

Caso	Nº socios	% mujeres socias	Composición consejo rector	Rango edad presidenta	Formación	Actividad cooperativa	Tiempo en presidencia	Experiencia en consejo rector	Com. Autónoma
1	320	20%	2 mujeres 5 hombres	50-60	No universitaria	Cereza	4 años	6 años	Andalucía
2	1800	35%	3 mujeres 9 hombres	60-70	Universitaria	Olivar	10 años	18 años	Andalucía
3	800	50%	4 mujeres 4 hombres	40-50	Universitaria	Olivar	4 años	8 años	Andalucía
4	450	38%	2 mujeres 5 hombres	40-50	Universitaria	Olivar	11 años	14 años	Castilla La Mancha
5	430	40%	3 mujeres 5 hombres	40-50	Universitaria	Olivar	4 años	6 años	Andalucía
6	400	40%	3 mujeres 7 hombres	30-40	Universitaria	Vino	4 años	6 años	Castilla La Mancha
7	256	40%	1 mujer 12 hombres	50-60	Universitaria	Vino	3 años	13 años	Castilla La Mancha
8	850	50%	2 mujeres 13 hombres	30-40	Universitaria	Olivar	8 años	12 años	Andalucía
9	400	40%	3 mujeres 5 hombres	50-60	Universitaria	Vino	10 años	18 años	Galicia
10	400	30%	3 mujeres 4 hombres	50-60	No universitaria	Olivar	5 años	10 años	C. Valenciana
11	10500	30%	2 mujeres 7 hombres	50-60	Universitaria	Servicios agroaliment	7 años	20 años	C. Valenciana
12	700	30%	2 mujeres 10 hombres	50-60	Universitaria	Olivar y frutos secos	8 años	12 años	Andalucía
13	1500	30%	3 mujeres 8 hombres	50-60	Universitaria	Olivar y frutos secos	6 años	10 años	Andalucía

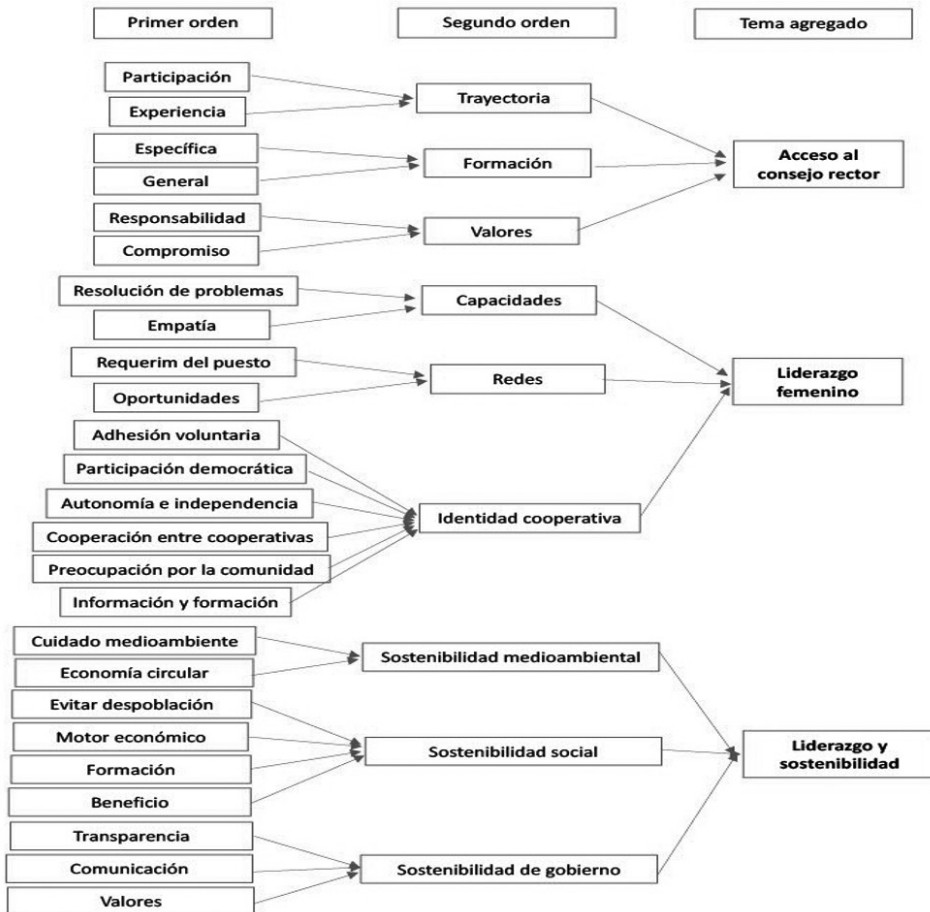
Fuente: Elaboración propia.

## 3.2. Sostenibilidad y diversidad de género en los consejos de administración

En el análisis temático (figura 1) se sigue el modelo de Braun and Clarke (2006). A partir de las transcripciones de las entrevistas, se analizan tres temas de interés:

- acceso al consejo rector
- características del liderazgo femenino
- influencia de la mujer en la sostenibilidad

**Figura 1.** Estructura del análisis de datos



Fuente: Elaboración propia.

En la primera temática se ha descrito la trayectoria que siguen las mujeres en el acceso al consejo rector en las cooperativas agroalimentarias. En la segunda temática, se estudian las características femeninas en puestos de liderazgo en cooperativas agroalimentarias, con base en los estudios de Perreault (2015) y Khemakhem and Maalej (2023) y en estudios que reflejan las características de la cultura cooperativa (Costantini and Sebillio, 2022). Para el estudio cualitativo de la tercera temática, se han agregado subtemas como la sostenibilidad social, sostenibilidad gubernamental y sostenibilidad medioambiental, referenciados en investigaciones anteriores (Aris et al, 2018; Ismaila et al., 2019).

## 4. Resultados

Para captar las experiencias individuales de las participantes en el estudio y obtener pruebas directas de ellas, primero se les solicitó que explicaran las características de las cooperativas agroalimentarias que dirigían, cuál era el papel del consejo rector en la cooperativa, cómo eran las asambleas generales y cómo había sido el proceso personal y laboral que habían seguido hasta llegar a estar en la presidencia. A continuación, se les preguntó sobre la realidad que vivían al frente del consejo rector, cómo era el trato hacia ellas, que obstáculos habían encontrado en su labor y como eran las características de la gestión que realizaban. Por último, se preguntó por las actuaciones de sostenibilidad realizadas por la cooperativa mientras que ellas estaban de presidentas.

### 4.1. Acceso al consejo rector

En las cooperativas analizadas no hay equidad de género en el Consejo Rector; apenas una cooperativa tiene paridad en su consejo, en el resto son minoritarias las mujeres como se resalta en estudios anteriores (Hernández-Ortiz et al, 2020). Sin embargo, estas tienen una importante representación en la asamblea de socios, en casi todas ellas superan el 30%.

Cuando se les preguntó a las entrevistadas cómo habían accedido a la presidencia del consejo, el 69% de las participantes mencionaron que eran miembros del consejo rector con anterioridad ocupando otros puestos, analizando situaciones y tomando decisiones, por lo que conocían la cooperativa y su funcionamiento. Mientras que el resto, 31% de las participantes, eran socias de la cooperativa y participaban activamente en las asambleas generales.

Todas las participantes afirman que llegaron a ocupar la presidencia por su trayectoria en la cooperativa, porque previamente habían aportado ideas y soluciones a problemas de la empresa y fueron animadas por los socios: *“me gusta implicarme donde estoy, entonces desde el minuto uno que aparecí o que formé parte del consejo rector, pues me he ido implicando en todo”*. Algunas también eran conocidas porque, además de socias, desempeñaban una actividad laboral en la cooperativa: *“yo era trabajadora de la cooperativa, estaba como técnico de campo*



*en la cooperativa, entonces claro, la gente me conocía los socios me conocían, el consejo rector me conocía”.*

La formación es un aspecto clave que se observa en las presidentas, además de tener la mayoría estudios universitarios, todas se muestran abiertas a la formación continua en materia agrícola: *“esto hay que cambiarlo y rápidamente me apunté a todos los cursos que había”.* Así, cuando la cooperativa tiene necesidad de formar un nuevo consejo se piensa en ellas como candidatas aptas para ejercer su liderazgo: *“entiende de campo... vamos a apoyarla, porque tiene ganas, porque tiene tiempo y porqué tiene conocimientos ... tiene una carrera, ha estudiado en la Universidad”.*

La presentación de la candidatura para ser elegida, se hace por responsabilidad y compromiso hacia la cooperativa y sus socios. Muchas de ellas han asumido la presidencia cuando la cooperativa estaba en una situación difícil, porque nadie quería hacerse cargo de la misma: *“nos pilló la crisis, estábamos en un momento económico complicado... el presidente que estaba decidió que él lo dejaba, comentamos un poco en el consejo rector... debía ser uno de nosotros de los que formábamos parte del consejo rector quien asumiese la responsabilidad. De los compañeros no se animaron y a mí me pareció que por responsabilidad debería hacerse”.* Otras lo hacen para intentar solucionar problemas que estaban viendo y que nadie del consejo quería solucionar *“la cooperativa tenía problemas de la gente que se estaba yendo a los privados, tambaleaba y entonces mi objetivo era volver a recuperarlos, a qué creyeran, ... y a que esto fuera en el pueblo importante, fuerte y que todo el mundo lo sintiera como la cooperativa”.* Finalmente, hay también un grupo de mujeres que lo hacen porque no había ningún socio que quisiera ponerse al frente: *“El presidente que teníamos anteriormente se iba, había que elegir presidente nuevo, ¿qué pasa? que nadie quería presentarse..., sino quiere presentarse nadie, yo misma”.*

Son muy pocas las mujeres que llegan en las cooperativas agroalimentarias a ejercer el liderazgo en los consejos rectores, las que llegan lo hacen por su trayectoria en la cooperativa, por su formación y por el compromiso y la responsabilidad hacia la empresa. Ellas piensan a veces que se les exige más que a los hombres para llegar a ese puesto: *“las mujeres tenemos que demostrar el doble que el hombre para llegar al mismo sitio..., vendes el aceite 2 céntimos más barato que otra cooperativa en la que hay un hombre, porque eres una mujer. Sin embargo, si es un hombre que vende el aceite a dos céntimos menos es que ese año ha tenido mala suerte”.*

## 4.2. Características del liderazgo femenino en el consejo rector en cooperativas agroalimentarias

Como miembros del consejo y socias de las cooperativas durante mucho tiempo, las participantes tenían experiencia previa en el consejo rector. Por lo tanto, se pidió que explicaran como había cambiado su funcionamiento desde que dirigían la cooperativa, todas ellas coinciden en que su estilo de liderazgo es diferente al ejercido por los hombres en anteriores consejos y explican sus diferencias.

### 4.2.1. Liderazgo transformacional

En sus testimonios se reflejan características en su estilo que pueden ser asociadas al liderazgo transformacional. Intentan generar entusiasmo, comunicar su visión, como motivación inspiradora hacia el resto de los miembros de la organización. Utilizan herramientas emocionales, para que las personas de la organización transformen su nivel de motivación más allá de sus expectativas y consigan que estos superen sus propios intereses por el bien del grupo: *“la cooperativa hoy está mucho más cohesionada, tiene más sentido de pertenencia, orgullo de marca y eso me parece que es fundamental... tenemos puntos de vista diferentes, los exponemos, pero debemos apoyar aquello que en conjunto nos parezca que nos va a beneficiar a todos, porque todos somos parte de la empresa”*.

Fomentan el pensamiento innovador (estimulación intelectual), plantean nuevas formas de pensar, nuevas soluciones para viejos problemas, así se puede ver en testimonios: *“entiendo que necesitaba un cambio y un aire fresco porque en esta zona...se hacen el hueco en el sillón. Los presidentes son casi vitalicios, ... yo creo que las cooperativas necesitan un aire fresco... necesitamos renovarnos más, que no es suficiente con los que estamos, hay que hacer mucho más, porque es muy importante”*; *“... mi principal objetivo era llevar a la cooperativa, porque como le tengo tanto cariño, a engrandecerla y a mejorarla. Eso era lo primordial. Mantener lo que tenemos que es muy importante, y mejorar lo que se pueda y yo creo que lo estamos consiguiendo”*; *“todo en la vida tiene que inspirar, hay que creer en un proyecto... Para mí, lo más importante de mi cooperativa es la masa social que hay detrás”*.

Prestan apoyo y atención de forma individualizada, según las necesidades de los miembros de la cooperativa e intentan aprovechar potencialidades: *“me respaldan, ..., porque creo que cuando les escucho, les entiendo, cuando vienen con cualquier problema, siempre se trata de resolver, cuando me ven por la calle a mí no me importa pararme y explicarles lo que sea... porque yo a ellos les explico, ...”*; *“yo creo que en mi caso... me gusta escuchar mucho los problemas que pueda tener la gente y entonces es como que los haces un poco tuyos, y estos problemas ¿porque están, de dónde vienen?”*

Demuestran poder de referencia en relación con los valores, ideales y comportamientos y crean confianza entre las personas de la organización: *“la gente ve como yo soy, como trabajo, y como voy por la vida...”*; *“Es muy satisfactorio conseguir buenos resultados y que todos los componentes de la cooperativa estemos satisfechos con el trabajo realizado, apoyándonos y luchando día tras día para que el cooperativismo no se pierda”*; *“solo el hecho de que entraran mujeres a la cooperativa se ha abierto más, tanto de cara a los trabajadores, como de cara a los socios. Por ejemplo, ya se están haciendo actividades en las que los socios participan mucho más que antes”*; *“hemos tenido muchos cambios y sobre todo las cosas claras, la gente viene aquí como si fuera su casa, y se les informa de todo, que eso no quiere decir que a veces nos equivoquemos”*.

En definitiva, el liderazgo de las entrevistadas según sus testimonios es más colaborativo; fomenta el intercambio de conocimientos e información, la comunicación eficaz y los enfoques colectivos de resolución de problemas. Tienen más propensión a desarrollar e implementar las emociones y las relaciones humanas dentro de las empresas que presiden.

## 4.2.2. Identidad cooperativa

En los testimonios de las participantes se destaca una alta implicación con los principios cooperativos, transmiten una fuerte identificación con la cultura cooperativa. La opinión de una entrevistada resume este hecho: *"He nacido en el cooperativismo. Soy una mujer orgullosa de ser cooperativista"*.

Intentan incorporar nuevos socios con objetivos comunes, para conseguir una mayor dimensión y así poder cumplir su misión: *"veíamos que la cooperativa tenía problemas de la gente que se está yendo, ... mi objetivo era volver a recuperarlos, ... y que todo el mundo lo sintiera como su cooperativa"*. Creen en que las empresas, se centran en las personas y en la cultura democrática: *"todos los socios tienen el mismo derecho", "en lo que tienes que pensar es en los socios"; "se busca el bien de la cooperativa, la gente habla, cada uno puede exponer su opinión y luego decidimos entre todos"*.

Buscan el incremento de la participación femenina en la cooperativa: *"porque las mujeres que lideramos las cooperativas yo creo que hemos abierto muchas puertas de comunicación y eso hace que se involucren"; "estamos en el siglo XXI y tenemos que estar más en todos los sitios"*.

Fomentan la autonomía y la independencia, consideran que la filosofía cooperativa es la vía más adecuada para la supervivencia de la empresa, respetando la autonomía de los socios: *"En los pueblos con todos los temas políticos se han dividido mucho, y entonces las cooperativas como es economía social, tenemos esa posibilidad de aunar a todos sin distintivos de colores, ni banderas"*.

Todas las participantes se muestran interesadas por la intercooperación, algunas de las cooperativas son miembros de una de segundo grado, se implican en asociaciones de mujeres cooperativistas, pertenecen a consejos de las denominaciones de origen, grupos de desarrollo rural, grupos de empresarios u otras asociaciones que pueden ayudar a mejorar la actividad de la organización.

La preocupación por la información y la formación de las personas de la cooperativa es evidente en sus discursos: *"nosotros hacemos cursos con respecto a nuestro trabajo de jefatura de la cooperativa, pero luego también hacemos cursos de igualdad de género y luego con los socios hemos hecho cursos de cata, de poda, de economía circular. Ahora tenemos dentro de poco, la semana que viene, tenemos una charla sobre la PAC"*.

Y rural en el cooperativismo como herramienta importante para el mantenimiento del medio rural, tienen interés por la comunidad, así lo afirma una presidenta: *"intentó hacerlo lo mejor que pueda y que se conserve la cooperativa, por qué aquí en el pueblo es muy importante la cooperativa"*, u otra afirma: *"las cooperativas son los pulmones económicos y sociales de los pueblos imagínate, volver a lo privado, a depender de lo privado, es que ya conocemos como funciona eso, entonces no queremos."*, buscando la mejora de la sociedad en la que se encuentran: *"nuestros beneficios parte se queda, reporta a nuestra sociedad, no solamente a los socios, sino a la localidad"*.

### 4.3. Sostenibilidad y diversidad de género en cooperativas agroalimentarias

Para explicar cómo contribuyen las cooperativas agroalimentarias a la sostenibilidad de la zona, se preguntó a las entrevistadas sobre la aportación en su periodo de presidencia en la empresa a la sostenibilidad medioambiental, social y de gobierno, buscando una relación entre la mujer en el equipo de dirección y la mejora de la sostenibilidad corporativa (ESG).

En relación a la sostenibilidad medioambiental, la actividad de las cooperativas agroalimentarias está muy regulada en temas de medio ambiente, por ser productos alimentarios lo que producen. Los agricultores tienen obligación de llevar un cuaderno de campo donde se refleja la gestión medioambiental que hacen en materia de energía, agua, residuos, contaminación etc. Las presidentas tratan de apoyar la formación de los agricultores para seguir la normativa, y ayudar en la confección de los cuadernos de campo, intentando conseguir productos saludables y proteger el medio. No obstante, ellas apuntan que están más concienciadas que otros miembros de la cooperativa, pues los costes de la sostenibilidad medioambiental para sus empresas y el peso de la tradición en las técnicas de laboreo les hace ser más reticentes al cambio: *“estamos concienciando a la gente que esto es un problema de todos. Que nosotros hacemos una cosa que luego cogemos, que esto es un producto alimentario, y que aquí no se pueden hacer las cosas a lo loco”*.

Entre las acciones más importantes en esta materia que se han impulsado durante su mandato destacan: el uso de técnicas de laboreo que puedan ser sostenibles: *“la gente ya no mete fuego para quemar los chupones... los pican, los trituran y los echan entre las camadas entre las olivas, para que el agua se mantenga y guarde la humedad”*, el reciclaje de agua y residuos: *“el agua que tenemos es de reciclaje continuo, cogemos el agua de la lluvia y la reutilizamos”*, *“nuestra máquina de la fábrica para producir aceite funciona con el subproducto del año pasado, con el alpeorujo, con el hueso, con lo que el año pasado desechamos que sirve como carburante”*, *“en el pueblo va a haber una modernización de riegos, se van a quitar gomas y se van a poner otras, entonces esas gomas queremos ver si las podemos recuperar en el pueblo, que se las lleve una empresa de reciclado y no se queden tiradas en el campo”* y, destacan con orgullo la consecución de pequeños logros en este campo: *“mis agricultores convencionales o ecológicos no abusan de los pesticidas...tienes que tener mucho cuidado, intentar buscar un equilibrio”*.

Las entrevistadas en materia de sostenibilidad social hacen hincapié en la gestión de los recursos endógenos, incluidas las personas, sus habilidades y capacidades: *“hemos promocionado a jóvenes, tenemos un técnico que es del propio pueblo”*, *“para nosotros primero son los socios, después la gente del pueblo y luego de otras zonas cercanas”*.

En concreto, las mujeres presidentas tienden a implicarse activamente en cuestiones estratégicas que afectan a la empresa y a los grupos de interés, ya que dan prioridad a las relaciones con todos ellos: con otras cooperativas *“estamos en una cooperativa de segundo grado, en una federación provincial, en una federación regional y en una federación nacional”*, con trabajadores y proveedores del entorno: *“prefiero trabajar siempre primero con gente de aquí... primero las empresas locales, porque sé que me van a responder”* y con la sociedad: *“la fiesta de agradeci-*

miento de campaña, para dar las gracias a todos porque ha salido todo bien”, “con el ayuntamiento hemos hecho un plan de sostenibilidad turística del destino, un festival que marida cultura con vino y da relevancia a las bodegas y a las cooperativas de la zona”.

Del mismo modo, señalan que se ha producido una mejora significativa en el número de patrocinios y donaciones de la empresa en su zona de influencia desde que las mujeres entraron a formar parte del equipo directivo: “*las cooperativas colaboramos muchísimo con toda zona, todas las cosas que se hacen en el pueblo, colaboramos con el ayuntamiento... somos los patrocinadores del equipo de fútbol, colaboramos con la Semana Santa, con la carrera de atletismo... la cooperativa da el aceite para regalarle a los corredores*”.

También, la participación de la mujer en el consejo tiende a influir en la mejora de la reputación de la empresa: “*Lo que hemos hecho es un centro de enoturismo... la gente viene, tenemos visitas a nivel nacional, internacional, visitas de todos los países y toda la gente que viene pernocta en la zona, consume en la zona, hace gasto en la zona, no solo por lo que es directamente la venta de vino, sino por lo que puedes generar, éstas aportando una economía a la comarca muy importante, proveedores, entidades financieras, transportistas, cosas como puede ser el vidrio o el corcho que son cosas que compras en otras zonas. Indudablemente estás generando una economía dentro y estás pagando impuestos en tu territorio también*”. Las acciones promovidas en materia de sostenibilidad social se enmarcan dentro de la identidad de las cooperativas y se basan en el crecimiento y la rentabilidad a largo plazo: “*luchar por unos objetivos comunes para conseguir el mejor precio posible para rentabilizar la agricultura*”.

Por último, en relación al gobierno de la cooperativa las entrevistadas muestran una gran predisposición a proponer mecanismos y controles internos que permitan a los socios definir y garantizar la consecución de los objetivos de la cooperativa, asegurando su continuidad y el cumplimiento de los principios cooperativos.

Uno de los aspectos que destacan es la difusión de la información entre los diferentes grupos de interés: “*somos muy comunicativos, lo que sabemos lo transmitimos a todos...lo importante es comunicar mucho y tener reuniones constantes y habituales*”, “*estamos comunicados por un grupo de WhatsApp para que esté todo el mundo informado, y podamos decidir con información cuando se hacen las cosas*”, “*las mujeres que lideramos las cooperativas creo que hemos abierto muchas puertas de comunicación*”, “*mucha comunicación con los consejeros, con los empleados, con los socios*”.

También les preocupa la transparencia en la gestión y el cumplimiento de las normas y las obligaciones de la empresa: “*Aquí hay claridad en las cuentas, claridad en todo*”. La toma de decisiones es democrática: “*hay que saber que estamos en un sitio, que estamos muchos, y hay que hacer lo que quiera la mayoría, aquí se votan las cosas, esto es una democracia*”, “*hacemos una asamblea previa al inicio de campaña donde ya establecemos la normativa antes de campaña*”, “*tenemos un límite hasta donde el consejo rector puede llegar en la aprobación de inversión y si se supera ese límite hay que pasarlo a asamblea general... tiene que ser votado por todos los socios asistentes*”.

Del mismo modo, promueven la participación de los socios en el proceso democrático: incentivando la asistencia a reuniones, al voto en las asambleas y a la participación en los ór-

ganos de decisión de la empresa: *“hay que ir a las asambleas y enterarse de lo que pasa en las asambleas y si no lo tienes claro pues preguntas”, “la cooperativa es de los socios, entonces lo primero que tenemos que creernos es que es mi empresa y que tenemos que hacer todo lo posible por mi empresa”*. Y haciendo negocios en exclusividad a través de la cooperativa para asegurar un mayor volumen y rendimiento financiero: *“Trabajamos todos juntos o la cosa va mal”*.

Les preocupa la participación de las mujeres y de los jóvenes en los órganos de gobierno, pero ven dificultades, al ser un mundo mayoritariamente masculino y con poco porvenir para los jóvenes. Intentan atraerlos hacia la cooperativa: con acciones de formación hacia las mujeres: *“nosotros hacemos muchas actividades de concienciación sobre igualdad, hacemos muchas incluso sobre la depresión, estado de ánimo, empoderamiento, intentamos ofrecer una serie de actividades como puede ser el uso de redes sociales, nuevas tecnologías, no solo para la comunicación con la propia cooperativa, si no a título personal que serán herramientas que les sirvan”* o atendiendo sus necesidades: *“aquí en la cooperativa, tenemos que atender a los intereses de los jóvenes, que te piden cosas diferentes a los mayores, y si piden dinero hay que darles dinero y si hay que meterse en préstamos, habrá que meterse. Pero no puedes decir no, ellos no tienen un respaldo, no tienen un colchón, hay que acordarse de cuando empezamos nosotros que estaban detrás nuestros padres”, “nosotros solemos pasar una encuesta sobre qué intereses tiene la sociedad, les proponemos una serie de temáticas sobre qué les gustaría que organizásemos: curso, charla, taller, y entonces intentamos organizar en base a lo que nos han manifestado, suelen tener muy buena acogida”*.

## 5. Discusión y conclusiones

El estudio del liderazgo femenino en el mundo rural y, en concreto, en las cooperativas agroalimentarias españolas es un fenómeno de actualidad. Este trabajo intenta ir más allá y explicar la relación entre el liderazgo femenino en el consejo rector y la sostenibilidad social, medioambiental y de gobierno en las cooperativas agroalimentarias españolas.

La composición de los consejos es un fenómeno importante para los investigadores, tratando de analizar como ciertos atributos específicos del consejo, como la presencia de mujeres, podría afectar a la sostenibilidad. No obstante, los estudios más recientes llevan a resultados no concluyentes sobre la influencia de la mujer en los resultados sociales (Pareek et al, 2023; Amorelli et al. 2023). Las razones que se citan para justificar esta discrepancia es que la infrarrepresentación de las mujeres o los prejuicios estereotipados no les da suficiente poder o recursos para influir en el proceso de toma de decisiones y, por tanto, la consideración del porcentaje de consejeras es inadecuado para contrastar las hipótesis relacionadas con el papel que tienen las mujeres en la toma de decisiones. Por ello, se ha intentado profundizar en el conocimiento acerca de las mujeres como conductoras de la estrategia de sostenibilidad empresarial, y en línea con la propuesta de Campopiano et al. (2022), se ha incorporado su experiencia, trayectoria profesional y su posición jerárquica, para analizar el rol que las muje-

res líderes juegan en términos de sostenibilidad, entendiendo que estas dimensiones pueden afectar a su influencia en la sostenibilidad de la empresa.

Este trabajo explica el proceso que siguen las mujeres en el acceso al consejo rector, las características de la dirección femenina en el consejo y como mejora la sostenibilidad de la cooperativa agroalimentaria cuando la presidencia es ejercida por una mujer. El estudio intenta explicar las características del liderazgo femenino que hacen mejorar la sostenibilidad de cooperativas agroalimentarias. Para ello se ha utilizado una metodología cualitativa a través del estudio de trece casos de cooperativas agroalimentarias, en las que la presidencia está ocupada por una mujer, a lo largo de toda la geografía española.

Los resultados muestran que las mujeres acceden al consejo rector demostrando su trayectoria previa en la cooperativa, a través de su participación activa en las asambleas generales y con su experiencia anterior en otras actividades o sectores. Forman parte del consejo rector por responsabilidad y compromiso hacia la cooperativa de la que son socias. Además, en los casos estudiados el 85% de las mujeres entrevistadas tiene estudios universitarios y todas ellas están interesadas en seguir una formación continua en temas relacionados con el sector agroalimentario, para desempeñar su función en la cooperativa de un modo óptimo.

A la hora de ejercer el liderazgo, las mujeres se apoyan en la cultura cooperativa debido a los valores que implica, que son reconocidos por la mujer como propios. La mujer en el día a día ejerce un liderazgo que se puede definir como transformacional (Nekhili et al., 2018), determinado por las dimensiones cognitivas de su género (Mohan et al., 2022), basado en un estilo de toma de decisiones más participativo, empático y creativo, de una mayor solidaridad y sensibilidad hacia los problemas sociales, de gran capacidad de comunicación, generación de entusiasmo entre los socios, aportando nuevas formas de pensar y de solucionar problemas. Además, la mujer se apoya en su red de contactos para mejorar la situación de la cooperativa.

En consonancia con los resultados del trabajo de Peng y Chandarasupsang (2023), el estudio pone de manifiesto que existe una relación positiva entre la mujer en puestos de liderazgo en el consejo rector y la mejora de la sostenibilidad en la cooperativa agroalimentaria. En concreto, en la sostenibilidad medioambiental se ha observado que la mujer está inclinada al cuidado del medio ambiente y a implantar prácticas de economía circular en la cooperativa, para lograr tanto el cuidado del entorno más cercano, como el aprovechamiento de todos los recursos que estén a su alcance. Estos resultados son coherentes con estudios como el de Braun (2010), Liao et al (2019), Arayssi et al (2016) o García-Sánchez et al (2020).

En lo que se refiere a la sostenibilidad social, las entrevistadas son conscientes de la importancia de su trabajo, saben que las cooperativas son motores económicos de las zonas en las que están implantadas, por ello tratan de cultivar redes de influencia con todos los stakeholders de la zona (Nielsen & Huse, 2010), buscando el mayor beneficio para el socio, dada la importancia que tienen para evitar el despoblamiento rural y fijar la población en la comarca (Ribas y Sajardo, 2005). Se ha observado como la mujer es fuente de motivación para animar al resto de los socios a participar en los procesos democráticos de la cooperativa, fomentando el hacer negocios a través del canal cooperativo (Fulton & Gibbins, 2000). Además, tiende a incrementar los beneficios sociales para la zona (Boulouta, 2013), que se traducen en empleo



en la zona, patrocinio de eventos (Gan et al, 2019), colaboración con agentes sociales, etc. De este modo, se produce una mejora de la reputación de la cooperativa (Veltri et al, 2021). Siendo el compromiso del socio un indicador importante en el éxito de la sostenibilidad de una cooperativa (Hejkrlik et al, 2021), aunque implique costes (Birchall y Simmons, 2004).

Por último, al estudiar la sostenibilidad basada en el buen gobierno de la cooperativa, se ha comprobado que las mujeres en puestos de liderazgo, llevan a cabo una gestión basada en la transparencia, la comunicación y los valores cooperativos. Estos resultados apoyan a los de autores como Adam y Ferreira (2009) Bear et al (2010) y Levi et al (2014).

En definitiva, el trabajo evidencia que las mujeres en la presidencia de cooperativas agroalimentarias son actores vitales para crear valor en las zonas rurales, retener a la población y facilitar la colaboración entre grupos de interés para continuar mejorando el entorno. Como líderes se preocupan mucho de su formación y de mantener sus redes de trabajo, siempre con la finalidad de mejorar su actuación en la cooperativa y posibilitar ganancias mayores para los socios y la comarca.

Esta realidad puede facilitar el aprendizaje social (Mischel, 1993) y de conductas relacionadas con el género (Bandura, 1997). Por tanto, las mujeres presidentas representan modelos de conducta para una nueva generación de mujeres, tener un modelo de conducta puede contribuir al aprendizaje social de las mujeres (Hoyt, 2007). Así, ver a otras mujeres en puestos de dirección puede animar a las nuevas generaciones de mujeres a desempeñar labores de dirección en la empresa.

Por otra parte, el estudio presenta ciertas limitaciones que se trataran de solucionar en posteriores trabajos. El contexto sociocultural del mundo rural, base del estudio, podría influir en las conclusiones. Es necesario seguir investigando para explicar el liderazgo femenino y la sostenibilidad en entornos rurales cooperativos. Se han estudiado cooperativas agroalimentarias, por lo que sería interesante comprobar estos resultados en cooperativas de otros sectores de actividad. Se han estudiado un número determinado de casos que, aunque representan la diversidad de la geografía española, se debe seguir incrementando para reforzar la validez de los resultados alcanzados. Por último, se podría mejorar este trabajo entrevistando a homólogos masculinos en el mundo rural que posibilitaría la comparación de estilos de liderazgo y su influencia en la sostenibilidad.

**Contribución de cada autor/a:** García-Martí, E (Marco teórico, diseño de la investigación, análisis e interpretación de resultados, redacción, revisión y edición), Hernández-Ortiz, M. J. (Marco teórico, diseño de la investigación, análisis e interpretación de resultados, redacción y revisión); Ruiz-Jiménez, M. C. (Marco teórico, revisión y edición), Pedrosa-Ortega, C. (Marco teórico, revisión y edición) y Martínez-Jiménez, R. (Marco teórico, revisión y edición).



## Bibliografía

ADAMS, R. & FERREIRA, D. (2009): "Women on the boardroom and their impact on governance and performance", *Journal of Financial Economics*, 94, 291-309.

DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>

ALAZZANI, A., HASSANEIN, A. & ALJANADI, Y. (2017): "Impact of gender diversity on social and environmental performance: evidence from Malaysia", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 17 (2), 266-283.

ALI, M., NG, Y. L. & KULIK, C.T. (2014): "Board age and gender diversity: a test of competing linear and curvilinear predictions", *Journal of Business Ethics*, 125 (3), 497-512.

DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1930-9>

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (s.f): *Identidad cooperativa, nuestros principios y valores*. <https://ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>. Consultado el 24/04/2024.

AL-SHAER, H. & ZAMAN, M. (2016): "Board gender diversity and sustainability reporting quality", *Journal of Contemporary Accounting and Economics*, 12 (3), 210-222.

DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2016.09.001>

AMINI, A.M. & RAMEZANI, M. (2008): "Investigating the success factors of poultry growers' cooperatives in Iran's Western provinces", *World Applied Sciences Journal*, 5(1), 81-87.

AMORELLI, M.F. & GARCÍA-SÁNCHEZ, I.M. (2023): "Leadership in heels: Women on boards and sustainability in times of COVID-19", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1-24. DOI: 10.1002/csr.2469.

AMORELLI, M.F. & GARCÍA-SÁNCHEZ, I.M. (2021): "Trends in the dynamic evolution of board gender diversity and corporate social responsibility", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28, 537-554. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2079>.

ARAYSSI, M., DAH, M. & JIZI, M. (2016): "Women on boards, sustainability reporting and firm performance", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(3), 376-401. DOI: <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-07-2015-0055>.

ARCAS, N. & BRIONES, A. J. (2009): "Responsabilidad Social Empresarial de las Organizaciones de la Economía Social. Valoración de la misma en las empresas de la Región de Murcia", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 65, 143-161.

ARIS, N.A., MARZUKI, M.M., OTHMAN, R., RAHMAN, S.A. & ISMAIL, N.H. (2018): "Designing indicators for cooperative sustainability: the Malaysian perspective", *Social Responsibility Journal*, 14(1), 226-248. DOI: <https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2017-0015>

ARFKEN, D., BELLAR, S. & HELMS, M. (2004): "The ultimate glass ceiling revisited: the presence of women on corporate boards", *Journal of Business Ethics*, 50, 177-186. DOI: <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000022125.95758.98>

BANDURA, A. (1997): *Self-efficacy: The exercise of control*, Freeman.

BANNÒ, M., FILIPPI, E. & TRENTO, S. (2021): "Women in top echelon positions and their effects on sustainability: a review, synthesis and future research agenda", *Journal of Management and Governance*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09604-7>

BASS, B.M. (1999): "Two decades of research and development in transformational leadership", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. DOI: <https://doi.org/10.1080/135943299398410>

BEAR, S., RAHMAN, N. & POST, C. (2010): "The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation", *Journal of Business Ethics*, 97, 207-221. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0505-2>

BEL, P. & MARTÍN, S. (2008): "Criterios de eficiencia y buenas prácticas en los procesos de concentración de las organizaciones de participación", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 95, 9-43.

BELHOUARI, A., MARTÍNEZ, I.B., LAPOINTE, M.J. & TREMBLAY, B. (2005): "La responsabilidad social de las empresas: ¿un nuevo valor para las cooperativas?", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53, 191-208.

BEN-AMAR, W., CHANG, M. & MCILKENNY, P. (2017): "Board gender diversity and corporate response to sustainability initiatives: evidence from the carbon disclosure Project", *Journal of Business Ethics*, 142 (2), 369-383. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2759-1>

BIRCHALL, J. & SIMMONS, R. (2004): "What motivates members to participate in co-operative and mutual businesses?", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(3), 465-495. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00259.x>

BOULOUTA, I. (2013): "Hidden connections: the link between board gender diversity and corporate social performance", *Journal of Business Ethics*, 113 (2), 185-197. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1293-7>

BRANDÃO, J.B. & BREITENBACH, R. (2019): "What are the main problems in the management of rural cooperatives in Southern Brazil?", *Land Use Policy*, 85, 121-129. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.03.047>

BRAUN, P. (2010): "Going green: women entrepreneurs and the environment", *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 2, 245-259.

DOI: <https://doi.org/10.1108/17566261011079233>

BRAUN, V. & CLARKE, V. (2006): "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. DOI: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

BURKE, C.S., STAGL, K.C., KLEIN, C., GOODWIN, G.F., SALAS, E. & HALPIN, S.M. (2006): "What type of leadership behaviours are functional in teams? A meta-analysis", *The leadership quarterly*, 17(3), 288-307. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>

BYRON, K. & POST, C. (2016): "Women on boards of directors and corporate social performance: A meta-analysis", *Corporate Governance: An International Review*, 24, 428-442.

DOI: <https://doi.org/10.1111/corg.12165>

CAMPOPIANO, G., GABALDÓN, P. & GIMENEZ-JIMÉNEZ, D. (2022): "Women Directors and Corporate Social Performance: An Integrative Review of the Literature and a Future Research Agenda", *Journal of Business Ethics*, 182, 717-746.

DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04999-7>

CHAPPLE, L. & HUMPHREY, J. E. (2013): "Does board gender diversity have a financial impact? Evidence using stock portfolio performance", *Journal of Business Ethics*, 122 (4), 709-723.

DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1785-0>

COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS (2021): <http://www.agro-alimentarias.coop/inicio>. Consultado el 26/04/2024.

COSTANTINI, A. & SEBILLO, A. (2022): "Gender equality and women empowerment in social economy enterprises: enablers and barriers". In: *Gender equality and women empowerment in social economy enterprises: enablers and barriers: Costantini, Anastasia| uSebillo, Alessia*. Liège (Belgium): CIRIEC-International, Université de Liège.

DOI: <https://doi.org/10.25518/ciriec.wp202202>

EAGLY, A.H. (1987): *Sex differences in social behaviour: A social-role interpretation*, New Jersey: Erlbaum.

EAGLY, A.H. & WOOD, W. (1999): "The origins of sex differences in human behaviour: Evolved dispositions versus social roles", *American Psychologist*, 54(6): 408-423.

DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.6.408>

ENDRIKAT, J., DE VILLIERS, C., GUENTHER, T.W. & GUENTHER, E.M. (2020): "Board characteristics and corporate social responsibility: A metanalytic investigation", *Business & Society*, 60(8), 2099-2135. DOI: <https://doi.org/10.1177/0007650320930638>

EAGLY, A. & JOHNSON, B.T. (1990): "Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>

EAGLY, A.H., JOHANNESSEN-SCHMIDT, M.C. & VAN ENGEN, M.L. (2003): "Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men", *Psychological Bulletin*, 129: 569-591. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>

EAGLY, A.H. (2007): "Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions", *Psychology of Woman Quarterly*, 31 (1). DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x>

ELMAGRHI, M.H., NTIM, C.G., ELAMER, A.A. & ZHANG, Q. (2018): "A study of environmental policies and regulations, governance structures, and environmental performance: the role of female directors", *Business Strategy and the Environment*, 28 (1), 206-220. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2250>

ESTEBAN, M.L. (2013): "¿Son las cooperativas más favorables a la presencia de mujeres en los consejos que otras entidades?", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 110, primer cuatrimestre, 96-128.

ESTEBAN, M.L., PÉREZ, F.J. & GARGALLO, A. (2018): "Áreas rurales y cooperativas: iniciativas de mujeres para el desarrollo", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 127, 116-138. DOI: <https://doi.org/10.5209/REVE.58397>

EULERICH, M., VELTE, P. & UUM, C. (2014): "The impact of management board diversity on corporate performance-an empirical analysis for the German two-tier system", *Problems and Perspectives in Management*, 12(1), 25-39.

FAKIR, A.N.M.A. & JUSOH, R. (2020): "Board gender diversity and corporate sustainability performance: Mediating role of enterprise risk management", *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 351-363. DOI: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.351>

FERNÁNDEZ-FEIJOO, B., ROMERO, S. & RUIZ, S. (2012): "Does board gender composition affect corporate social responsibility reporting", *International Journal of Business and Social Science*, 3(1), 31-38.

FREGIDOU, M. (2004): "¿Es necesario equilibrar el poder en las cooperativas entre mujeres y hombres?", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 50, 151-163.

FULTON, M.E. & GIBBINGS, J. (2000): *Response and adaption: Canadian agricultural co-operatives in the 21st century*, No. 1754-2016-141531.

GALBREATH, J. (2011): "Are there gender-related influences on corporate sustainability? A study of women on boards of directors", *Journal of Management & Organization*, 17(1), 17-37. DOI: <https://doi.org/10.5172/jmo.2011.17.1.17>

GALUPPO, L., GORLI, M., SCARATTI, G. & KANEKLIN, C. (2014): "Building social sustainability: multi-stakeholder processes and conflict management", *Social Responsibility Journal*, 10 (4), 685-701. DOI: <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2012-0134>

GAN, W., XIAO, J. & SCHOOL, B. (2019): "Female Executive, Power Intensity and Corporate Philanthropic Giving: An Empirical Study Based on Chinese Private Firms", *Journal of Management*, 53: 100941.

GARCIA-SANCHEZ, I., GALLEGO-ALVAREZ, I. & ZAFRA-GOMEZ, J. (2021): "Do independent, female and specialist directors promote eco-innovation and eco-design in agri-food firms?", *Business Strategy and the Environment*, 30, 1136-1152. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2676>

GARCIA-SANCHEZ, I., OLIVEIRA, M.C. & MARTINEZ-FERRERO, J. (2020): "Female directors and gender issues reporting: The impact of stakeholder engagement at country level", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 369-382. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1811>

GLASS, C., COOK, A. & INGERSOLL, A.R. (2015): "Do women leaders promote sustainability? Analyzing the effect of corporate governance composition on environmental performance", *Business Strategy and the Environment*, 25 (7), 495-511. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.1879>

GODDARD, E. (2005): "Attitudes Towards and Satisfaction with Cooperatives in Alberta: A Survey Analysis". In: Selected Paper prepared for presentation at the American Agricultural Economics Association Annual Meeting.

HEJKRLIK, J., CHALOUPKOVA, P. & SOKOLSKA, T. (2021): "The role of transformational leadership and leaders' skills for new agricultural cooperatives in post-soviet countries", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 94(1), 109-129. DOI: <https://doi.org/10.1111/apce.12353>

HERNÁNDEZ-ORTIZ, M.J., RUIZ-JIMÉNEZ, C., GARCÍA-MARTÍ, E. & PEDROSA-ORTEGA, C. (2018): "Situación actual de la igualdad de género en los órganos de gobierno de las sociedades cooperativas agroalimentarias", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 127, 66-83. DOI: <https://doi.org/10.5209/REVE.61933>

HERNÁNDEZ-ORTIZ, M.J., GARCÍA-MARTÍ, E., MARTÍNEZ-JIMÉNEZ, R., PEDROSA-ORTEGA, C. & RUIZ-JIMÉNEZ, C. (2020): "El efecto de la diversidad de género sobre el rendimiento de las sociedades cooperativas agroalimentarias españolas", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 133, 1-13. DOI: <https://doi.org/10.5209/reve.67337>

HILLMAN, A.J., CANNELLA, A.A. & HARRIS, I.C. (2002): "Women and racial minorities in the boardroom: how do directors differ?", *Journal of Management*, 28, 747-763. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00192-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00192-7)

HOYT, C. (2007): "Social learning". In: R. Baumeister & K. Vohs (Eds.), *Encyclopedia of social psychology*, Sage.

ICA (2016): *Global 300 report*, ICA-International Co-operative Alliance and Euricse.

ISMAILA, M., ZAINOLB, F.A., YUSOFFC, M.N.H., OWUSUD, J. & IBRAHIME, W.K.W. (2019): "Developing a Co-operative Sustainability Model (CSM) in Malaysia: What's driving them?", *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 7 (10), 209-218.

JENSEN, M.C. & MECKLING, W.H. (1976): "Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.

KANTER, R.M. (1977): "Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women", *American Journal of Sociology*, 82, 965-990. DOI: 10.1086/226425.

KASSINIS, G., PANAYIOTOU, A., DIMOU, A. & KATSIFARAKI, G. (2016): "Gender and environmental sustainability: a longitudinal analysis", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23 (6), 399-412. DOI: 10.1002/csr.1386.

KHEMAKHEM, H. & MAALEJ, M. (2023): "The gender gap: what about board members' perspective?", *Journal of Management and Governance*, 1-24. DOI: 10.1007/s10997-022-09664-3.

KONRAD, A., STEURER, R., LANGER, M.E. & MARTINUZZY, A. (2006): "Empirical findings in business- society relations in Europe", *Journal of Business Ethics*, 63, 89-105. DOI: 10.1007/s10551-005-7055-z.

LEVI, M., LI, K. & ZHANG, F. (2014): "Director gender and mergers and acquisitions", *Journal of Corporate Finance* 28: 185-200. DOI: 10.1016/j.jcorpfin.2013.11.005.

LIAO, Z., ZHANG, M. & WANG, X. (2019): "Do female directors influence firms' environmental innovation? The moderating role of ownership type", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 257-263. DOI: 10.1002/csr.1677.

MAAK, T., PLESS, N.M. & VOEGTLIN, C. (2016): "Business statesman or shareholder advocate? CEO responsible leadership styles and the micro-foundations of political CSR", *Journal of Management Studies*, 53(3), 463-493. DOI: 10.1111/joms.12195.

MARCUELLO, C. & NACHAR, P. (2013): "La sociedad cooperativa: motivación y coordinación. Un análisis desde las teorías económicas de la empresa y la economía social", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 110, 192-222.

MARTÍNEZ, I.M., ARCAS, N. & GARCÍA, M. (2011): "La influencia del género sobre la responsabilidad social empresarial en las entidades de economía social", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 105, 143-172. DOI: 10.5209/rev\_REVE.2011.v105.6.

- MISCHEL, W. (1993): *Introduction to personality*, 5th ed: Harcourt Brace Jovanovich.
- MOHAN, G., SEIJTS, G. & MILLER, R. (2022): "Does Leader Character Have a Gender?", *Journal of Business Ethics*, 188 (1), 169-186. DOI: 10.1007/s10551-022-05313-9.
- NEKHILI, M., CHAKROUN, H. & CHTIOUI, T. (2018): "Women's leadership and firm performance: Family versus nonfamily firms", *Journal of Business Ethics*, 153, 291-316. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3340-2>
- NGUYEN, T.H.H., NTIM, C.G. & MALAGILA, J.K. (2020): "Women on corporate boards and corporate financial and non-financial performance: A systematic literature review and future research agenda", *International Review of Financial Analysis*, 71, 101554. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2020.101554>
- NIELSEN, S. & HUSE, M. (2010): "The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface", *Corporate governance: An international review*, 18(2), 136-148. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00784.x>
- OSCAE 2021: [https://www.agro-alimentarias.coop/docs\\_download/oscae-2022-macromagnitudes-del-cooperativismo-agroalimentario-espanol-informe-socioeconomico-correspondiente-al-ejercicio-2021](https://www.agro-alimentarias.coop/docs_download/oscae-2022-macromagnitudes-del-cooperativismo-agroalimentario-espanol-informe-socioeconomico-correspondiente-al-ejercicio-2021). Consultado el 26/04/2024.
- ORAZALIN, N. & BAYDAULETOV, M. (2020): "Corporate social responsibility strategy and corporate environmental and social performance: The moderating role of board gender diversity", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27, 1664-1676. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1915>
- ORELLANA, W. & CELLIS, A. (2011): "Género y capacidades directivas en cooperativas de trabajo asociado. Estudio exploratorio en cooperativas valencianas", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 105, 13-33. DOI: [https://doi.org/10.5209/rev\\_REVE.2011.v105.1](https://doi.org/10.5209/rev_REVE.2011.v105.1)
- PAREEK, R., SAHU, T.N. & GUPTA, A. (2023): "Gender diversity and corporate sustainability performance: empirical evidence from India", *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 20(1), 140-153. DOI: <https://doi.org/10.1108/XJM-10-2020-0183>
- PAVÃO, Y.M.P. & ROSSETTO, C.R. (2015): "Stakeholder management capability and performance in Brazilian cooperatives", *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17, 870-889. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i55.2125>
- PENG, H. & CHANDARASUPSANG, T. (2023): "The Effect of Female Directors on ESG Practice: Evidence from China", *International Journal of Financial Studies*, 11(2), 66. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijfs11020066>



PERRAULT, E. (2015): "Why does board gender diversity matter and how do we get there? The role of shareholder activism in deinstitutionalizing old boys' networks", *Journal of Business Ethics*, 128(1), 149-165. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2092-0>

POST, C. & BYRON, K. (2015): "Women on Boards and Firm Financial Performance: A Metaanalysis", *Academic of Management Journal*, 58 (5), 1546-1571. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>

POWELL, G.N. (2020): "Gender and Leadership", *Gender and Leadership*, 1-120.

SHARMA, S. & HENRIQUES, I. (2005): "Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry", *Strategic Management Journal*, 26, 159-180. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.439>

RIBAS, M.A. & SAJARDO, A. (2005): "La diferente participación de las mujeres entre las cooperativas y las sociedades laborales", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 52, 273.

SAJARDO, A. & RIBAS, M. A. (2004): "La desigual participación de hombres y mujeres en la economía social: teorías explicativas", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 50, 77-103.

TERJESEN, S., SEALY, R. & SINGH, V. (2009): "Women directors on corporate boards: A review and research agenda", *Corporate Governance: an International Journal*, 17: 320-337. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00742.x>

VELTRI, S., MAZZOTTA, R. & RUBINO, F.E. (2021): "Board diversity and corporate social performance: Does the family firm status matter?", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28, 1664-79. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2136>

WOOD, W. & EAGLY, A.H. (2002): "A cross-cultural analysis of the behavior of women and men: implications for the origins of sex differences", *Psychological Bulletin*, 128(5), 699-727. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.128.5.699>

YIN, R.K. (2014): *Case study research: Design and methods*, Los Angeles, CA: Sage.

ZAKIĆ, N., VUKOTIĆ, S., LAKETA, M. & LAKETA, L. (2013): "Agricultural co-operatives: Researching members' perception of important issues of co-operatives on the example of Serbia", *Journal of Animal and Plant Sciences*, 23(1), 290-297.



# Apéndice 1: Guión de la entrevista

## Parte A: Características de la cooperativa agroalimentaria

- Actividad de la empresa
- Características de los socios y del consejo rector
- Papel del consejo rector en la cooperativa
- Participación de la mujer en las asambleas y en el consejo rector

## Parte B: Liderazgo femenino

- Acceso a la presidencia del consejo rector
- Apoyo por parte de los socios
- Dificultades en la gestión
- Información, participación e integración de los socios
- Características del funcionamiento del consejo rector y de las asambleas generales
- Evolución en la gestión de la cooperativa

## Parte C: Sostenibilidad social, medioambiental y de gobierno

- Contribución de la cooperativa a la zona
- Preocupación por el medio ambiente
- Relación con los grupos de interés

