

El efecto de la diversidad de género sobre el rendimiento de las sociedades cooperativas agroalimentarias españolas

María Jesús Hernández Ortiz¹, Elia García Martí², Rocío Martínez Jiménez³, Cristina Pedrosa Ortega⁴ y Carmen Ruiz Jiménez⁵

Recibido: 24 de mayo de 2019 / Aceptado: 11 de febrero de 2020 / Publicado: 31 de marzo de 2020

Resumen. La diversidad de género en los consejos de administración tiene el potencial de agregar valor a las organizaciones que la promueven. Bajo la premisa de teorías como la de la agencia, la de dependencia de recursos o la de los *stakeholders*, han sido diversos los estudios que han analizado la relación existente entre el número de mujeres en los consejos y los resultados económicos y financieros de las empresas. No obstante, la revisión de estos trabajos nos permite obtener dos conclusiones claras: la primera, que los resultados no son concluyentes, puesto que se han encontrado relaciones positivas, negativas y no significativas entre ambas variables. Y la segunda, que la mayoría de estos estudios se han realizado sobre grandes empresas que cotizan en Bolsa, fundamentalmente Sociedades Anónimas y Sociedades Limitadas. De este modo, este trabajo trata de contribuir a la literatura ya existente sobre este tema analizando la diversidad de género de los Consejos Rectores de las sociedades cooperativas españolas y su influencia en los resultados de rentabilidad. En concreto, se han analizado 1171 sociedades cooperativas del sector agroalimentario en España, utilizando para ello técnicas estadísticas de regresión. Los resultados muestran que existen diferencias significativas en función del tipo de Consejo, clasificándolos según el grado de paridad de cada uno, y las medidas de rentabilidad ROE y ROA. Además, en el caso del ROA también se observa una relación positiva y significativa entre el porcentaje de mujeres en el consejo y esta variable de rentabilidad.

Palabras clave: Diversidad de género; Mujer; Consejos Rectores; Sociedades Cooperativas Agroalimentarias; Rentabilidad.

Claves Econlit: J16; J43; M10; P13; Q13.

[en] The effect of Gender Diversity on the performance of Spanish agri-food cooperatives

Abstract. Gender diversity in boards of directors has the potential to add value to the organizations that promote it. Under the premise of theories such as: agency, resource dependence or stakeholders, there have been several studies that have analysed the relationship between the number of women in the boards and the economic and financial results of the companies. However, the review of these papers allows us to obtain two clear conclusions. First, that the results are not conclusive, since positive, negative and non-significant relationships have been found between both variables. And the second, that most of these studies have been carried out on large companies listed on the Stock Exchange Market, mainly Public Limited Companies and Limited Liability Companies. In this way, this paper tries to contribute to the literature on this topic, analysing the gender diversity in the board of the Spanish agri-food cooperative societies and their influence on the profitability of the company. Specifically, 1171 cooperatives of the agri-food sector in Spain have been analysed, using statistical regression techniques. The results show that there are significant differences depending on the type of board, classifying them according to the degree of parity of each one, and the ROE and ROA profitability measures. In addition, in the case of the ROA, a positive and significant relationship is also observed between the percentage of women on the board and this variable of profitability.

Keywords: Gender diversity; Woman; Advisory Board; Agri-food cooperatives; Profitability.

Sumario. 1. Introducción. 2. Marco teórico. 3. Metodología. 4. Discusión. 5. Conclusiones. 6. Referencias bibliográficas.

¹ Universidad de Jaén, España
Dirección de correo electrónico: mjhernan@ujaen.es.

² Universidad de Jaén, España
Dirección de correo electrónico: egarcia@ujaen.es.

³ Universidad de Jaén, España
Dirección de correo electrónico: rmartine@ujaen.es.

⁴ Universidad de Jaén, España
Dirección de correo electrónico: cpedrosa@ujaen.es.

⁵ Universidad de Jaén, España
Dirección de correo electrónico: cruiz@ujaen.es.

Cómo citar: 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*, vol. 133, e67337. <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.67337>.

1. Introducción

La diversidad de género y la inclusión de un mayor número de mujeres en los consejos de administración y altos cargos de administración ejecutiva tienen el potencial de agregar valor a las organizaciones. La diversidad de género en los consejos se justifica principalmente por los desequilibrios de género que ocurren habitualmente en el contexto de las organizaciones en prácticamente todas las áreas geográficas y debido a las leyes y la sociedad en general que obligan a las empresas a alcanzar niveles más altos de actitudes éticas y socialmente comprometidas, viéndose reforzado en los últimos años por la incorporación masiva de las mujeres al mercado de trabajo y a la actividad económica y política (Reguera-Alvarado et al., 2017).

Desde la perspectiva teórica han sido numerosas las razones que se han propuesto para explicar la relación existente entre la presencia de mujeres en los consejos de administración y los resultados empresariales. Diversos enfoques como la teoría de la agencia, la teoría de dependencia de recursos, la teoría institucional o la teoría de los *stakeholders* han intentado justificar esta relación desde un punto de vista ético o social, considerando que la diversidad del consejo aumenta la capacidad de las empresas para liderar los intereses de las diferentes partes interesadas (Harjoto et al., 2015).

Utilizando estos fundamentos teóricos, son crecientes los estudios y trabajos empíricos que han analizado la influencia que tiene la diversidad de género en los consejos de administración sobre los resultados económicos y financieros de la empresa. La revisión de estos trabajos, sin embargo, pone de manifiesto que sus resultados no son concluyentes, puesto que determinados estudios encuentran una relación positiva entre la presencia de mujeres en los consejos de administración y las variables que miden el rendimiento de la empresa (p. ej. Carter et al., 2003; Singh y Vinnicombe, 2004), mientras que otras investigaciones no hallan evidencia alguna (p. ej. Kochan et al., 2003), o bien concluyen que la diversidad de género produce efectos negativos para los resultados empresariales (p. ej. Ryan y Haslam, 2005).

En este contexto, se hacen necesarias nuevas evidencias que expliquen la relación entre el incremento de la diversidad de género en los consejos de administración y los resultados de la empresa, sobre todo teniendo en cuenta el tipo de empresas y las distintas situaciones de apoyo a la mujer, en cada una de ellas. La mayor parte de las investigaciones que han tratado de valorar la relación existente entre ambas variables se han realizado sobre sociedades de capitales, empresas cotizadas en Bolsa o sobre pequeñas muestras de grandes empresas que son objeto de las recomendaciones de buen gobierno (Palomo-Zurdo et al., 2017).

Parece necesario, por tanto, introducir en el debate otro tipo de empresas, tal y como señalan Cabrera-Fernández et al. (2016), quienes proponen tener en cuenta empresas no cotizadas y, por tanto, no sometidas a regulaciones de género, pero que pueden tener distintas pautas de propiedad, como es el caso de las sociedades cooperativas o las empresas familiares.

Teniendo en cuenta la anterior propuesta, en este trabajo nos centraremos en las sociedades cooperativas, preguntándonos si la mayor participación de la mujer en los consejos rectores influye sobre los resultados económico-financieros. El objetivo de este artículo es ofrecer nueva evidencia en las relaciones entre el incremento de la diversidad de género en los consejos y los resultados de la empresa. Para ello, en esta investigación se analiza si existe una relación significativa entre diversidad en los consejos rectores de las sociedades cooperativas agroalimentarias españolas y los resultados empresariales y si la presencia de las mujeres en el consejo afecta positivamente a sus resultados económicos.

Las sociedades cooperativas agroalimentarias son utilizadas como población objeto de este estudio porque, como señalan Esteban et al. (2018), el cooperativismo puede ofrecer oportunidades para el desarrollo personal y profesional de las mujeres rurales y favorecer la sostenibilidad de las zonas deprimidas. Sin embargo, no hay apenas evidencias de la influencia de su participación en los órganos de gobierno en este tipo de sociedades. Por otra parte, aunque la presencia femenina en los consejos rectores de las sociedades cooperativas objeto de estudio se mantiene lejos de los niveles recomendados de paridad por la Ley de Igualdad (Hernández-Ortiz et al., 2018), existe evidencia de que estas organizaciones presentan características organizativas y funcionales que podrían resultar favorables a la igualdad de género, debido a que son sociedades centradas en las personas y no en el capital y que están sometidas a una serie de principios cooperativos (ICA, 2016). Más concretamente, podemos 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 más favorecedores de la incorporación de mujeres en la gestión y participación de este tipo de sociedades, lo que supone un interesante e inexplorado campo de estudio.

Nuestro trabajo contribuye a la literatura sobre la diversidad de género y rendimiento de las empresas en varios aspectos. Primero, agregamos nueva evidencia empírica a la literatura sobre el beneficio de la diversidad de género de los consejos en la rentabilidad de la empresa. En segundo lugar, tenemos en cuenta

la proporción de mujeres consejeras sobre el total de puestos en cada uno de los consejos y su incidencia en el resultado. Por último, añadimos nuevos hallazgos sobre el efecto de la diversidad de género de los consejos en el resultado de empresas que no cotizan en bolsa y tienen una estructura de propiedad que prima el factor humano. Todo ello contribuye a nuestro conocimiento sobre los efectos similares o disimilares respecto a estudios previos analizados de firmas que tienen otras estructuras de propiedad.

En el siguiente apartado de este estudio se recoge el marco teórico y se analizan las características específicas de la diversidad de género en el sector agroalimentario en España y las sociedades cooperativas que forman parte de él. A continuación, se describe el método de investigación utilizado y finalmente se presentan los resultados, discusión y conclusiones.

2. Marco teórico

Estudios recientes en el campo del gobierno corporativo han generado un creciente interés por el tema de la diversidad de género en los consejos de administración, como consecuencia de las directrices para el buen gobierno introducidas en muchos países y bajo el supuesto de que la presencia de mujeres en los órganos de gestión tiene un efecto positivo en el desempeño de las empresas (Reguera-Alvarado et al., 2017; Post y Byron 2015). En el campo de la responsabilidad social, diversos estudios defienden la inclusión de mujeres en todos los niveles de la gestión de la empresa por varias razones. Autores como Van der Walt e Ingley (2003) afirman que los argumentos a favor de la diversidad en los consejos son de dos tipos: éticos y económicos.

Los argumentos éticos consideran que la diversidad en el consejo es deseable como un fin en sí mismo y enfatizan que es injusto excluir a ciertos grupos de la élite empresarial por género, raza u otras características (Singh et al., 2001). Los argumentos económicos se derivan del hecho de que no seleccionar a los candidatos con más talento afecta negativamente al resultado financiero de la empresa (Burke, 2000). De este modo, la composición del consejo afecta a la forma en que se desempeñan sus funciones, lo que se refleja, en parte, en el rendimiento de la empresa (Kiel y Nicholson, 2003).

Los planteamientos teóricos como la teoría de la agencia, la teoría de la dependencia de recursos, la teoría institucional o la teoría de los *stakeholders*⁶, permiten proporcionar líneas de argumentación alternativas para comprender con mayor profundidad la influencia de la diversidad de género en la gobernabilidad y en el desempeño de las empresas desde nuevas perspectivas.

La teoría de la agencia (Fama y Jensen, 1983) se centra en las funciones de control y supervisión del consejo de administración, cuyo principal objetivo es monitorear y controlar las acciones propuestas y las decisiones tomadas por los directores y su administración para salvaguardar los intereses de los accionistas y reducir los conflictos de intereses y los problemas de agencia. La incorporación de la diversidad en el marco teórico de la agencia se basa en el establecimiento de una relación entre el grado de diversidad del consejo y su independencia, una característica que puede mejorar la forma de desempeñar la función de control y supervisión de la administración (Francoeur et al., 2008). La incorporación de perfiles demográficos heterogéneos puede reducir los costos de la agencia relacionados con los conflictos entre la propiedad y la administración, lo que resulta en un mayor rendimiento del negocio (Lückerath-Rovers, 2011; Jurkus et al., 2010).

Una segunda perspectiva clave es la teoría de la dependencia de recursos, utilizada para explicar el acceso a los recursos externos como una función del consejo. Este órgano de gobierno está concebido como un instrumento para facilitar la adquisición de recursos críticos para el éxito de la empresa y para vincularla con el entorno (Pfeffer y Salancik, 1978). La diversidad, desde esta perspectiva, proporciona acceso a una serie de recursos únicos y distintivos que probablemente serían muy difíciles o prácticamente imposibles de alcanzar (Goodstein et al., 1994). Un consejo compuesto por miembros heterogéneos favorece un aumento en los vínculos exitosos entre la empresa y su entorno y realiza sus funciones de manera óptima en relación con la dependencia de los recursos. La capacidad de establecer esos vínculos nace principalmente de los atributos de los miembros de la junta, como es el género (Terjesen et al., 2016).

La teoría de los *stakeholders* es el marco teórico que más utiliza la literatura actualmente para estudiar el fenómeno de la diversidad en la organización. La diversidad de género y la participación de las mujeres en los consejos de administración pueden considerarse indicadores importantes de la responsabilidad social de una organización, y pueden ser un signo de la orientación de las partes interesadas de la empresa (Oakley, 2000).

⁶ Véase, en este sentido, el análisis de las aportaciones en la literatura según las distintas teorías a la diversidad de género en Cabrera-Fernández et al. (2016).

Algunos estudios sugieren que la incorporación de mujeres en la organización es una buena política para una empresa. Además, aspectos como la conciliación entre el trabajo y la vida familiar, una mayor flexibilidad en el lugar de trabajo, un acercamiento a la realidad de los mercados, y otras prácticas similares son más comunes en aquellas empresas que incorporan la diversidad de género en sus juntas, y por lo tanto para atender las demandas de sus grupos de interés. A la inversa, la pérdida de un recurso intangible, como la reputación corporativa, podría producirse si las partes interesadas consideran que la compañía está siguiendo prácticas discriminatorias al no incorporar la diversidad en sus consejos, esto daría lugar a importantes efectos negativos para la empresa (Roberson y Park, 2007). Por lo tanto, la diversidad de género en los consejos no solo afecta el desempeño económico y financiero, sino que también puede tener un impacto en otros resultados, como el desempeño social u organizacional.

La Teoría institucional se ha utilizado para explicar los determinantes a nivel organizativo de las mujeres en la gestión, estableciendo que las empresas obtienen beneficios de la legitimidad simbólica si tienen mujeres en niveles de alta gerencia. Como Daily y Dalton (2003) afirman que, las mujeres situadas en posiciones en las que se toman decisiones estratégicas, muestra el grado en que una organización está comprometida con el avance de la mujer en todos los niveles. Basada en perspectivas institucionales, Bilimoria (2000) sostiene que la legitimidad obtenida de la promoción de las mujeres a posiciones estratégicas en la gestión puede mejorar la reputación de la empresa. También proporciona a la organización una ventaja competitiva para reclutar y retener a mujeres con talento. Por lo tanto, a través de estos procesos simbólicos, las corporaciones adquieren legitimidad al incorporar a las mujeres en las estructuras de sus consejos.

Estos fundamentos teóricos que establecen un vínculo entre diversidad y beneficio han dado un impulso importante a la literatura reciente, señalando aspectos beneficiosos para las empresas. Así, se considera que la diversidad es un indicador de responsabilidad social corporativa (Klasen, 2006); genera mayor creatividad en la toma de decisiones (Erhardt et al., 2003; Ferreira, 2010); aporta otras perspectivas a los debates, planteando nuevas inquietudes y proporcionando otras sensibilidades en las discusiones de las juntas (Burke, 1997; Woolley et al., 2010); produce un aumento en la diversidad de opiniones (Catalyst, 1995); proporciona una nueva visión estratégica al consejo (Bilimoria, 2006); influye en la toma de decisiones y el estilo de liderazgo de la organización y proporciona modelos de roles femeninos (Catalyst, 1995). Además, el número de candidatas potenciales aumenta cuando se considera a ambos, mujeres y hombres (Pfeffer y Salancik, 1978), por lo que existe un potencial para una mayor diversidad, que a menudo trae nuevas ideas, opiniones diferentes y puntos de vista alternativos (Fondas y Sassalos, 2000; Groysberg y Bell, 2013).

Sin embargo, si bien en las razones éticas y sociales puede haber bastante consenso y, desde un punto de vista ético, la diversidad del consejo aumenta la capacidad de las empresas para liderar los intereses de las diferentes partes interesadas (Harjoto et al., 2015), el impacto positivo en los resultados económicos de la empresa a causa de una mayor diversidad en los consejos de administración no es extensamente aceptado por la literatura especializada (Joecks et al., 2013; Reguera-Alvarado et al., 2017). La revisión de estos trabajos pone de manifiesto que no hay evidencia en los resultados, puesto que determinados estudios encuentran una relación positiva entre la presencia de mujeres en los consejos de administración y las variables que miden el rendimiento de la empresa (p. ej. Byron y Post, 2015; Low et al., 2015; Singh y Vinnicombe, 2004), mientras que otras investigaciones no hallan evidencia alguna (p. ej. Mohammad, et.al, 2018; Kochan et al., 2003; Rose, 2007), o bien concluyen que la diversidad de género produce efectos negativos para los resultados empresariales. Este es el caso de Ahern y Dittmar (2012), que consideran que la imposición de las cuotas de un 40% de mujeres en el consejo obliga a contratar mujeres jóvenes y sin experiencia; Ryan y Haslam (2005), quienes prueban que las mujeres tienen que superar obstáculos adicionales cuando ejercen el liderazgo; o Adams y Ferreira (2009), que encuentran una relación negativa entre diversidad de género y los resultados de la empresa, parcialmente atribuida a la relación negativa de excesivo control por parte de las mujeres consejeras. Por lo tanto, se puede avanzar que los hallazgos de los estudios sobre la relación entre la diversidad de género en las empresas y su rendimiento no son concluyentes.

Basándonos en esta argumentación teórica, intentamos avanzar en el conocimiento del efecto de la diversidad de género en el resultado económico-financiero en empresas poco mencionadas por la literatura como son las sociedades cooperativas.

2.1. La mujer y los consejos rectores de las sociedades cooperativas agroalimentarias españolas

Las sociedades cooperativas conforman una pieza fundamental en el sector agroalimentario español. Actualmente en España existen 3.264 cooperativas agroalimentarias, con una facturación global de 30.992 millones de euros, lo que representa aproximadamente un 66 por ciento de la Producción Final Agraria (Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo, OSCAE, 2017). Su cometido fundamental es aglutinar la oferta y ejercer de vehículo transmisor de las demandas del mercado, jugando un papel estratégico como entidades con vocación vertebradora del sector productor, agricultores y ganaderos. Resulta indiscutible el rol que desempeñan las sociedades cooperativas agroalimentarias tanto de cara a sus socios, mejorando el

poder de negociación frente a terceros y a través de los servicios que prestan, como al conjunto de la sociedad, al abastecer de alimentos saludables y contribuir al desarrollo y la cohesión social del medio rural (Lajara-Camilleri y Server-Izquierdo, 2017).

Estas sociedades y el movimiento cooperativo en sí, poseen unos valores sociales distintos a los de otras formas de organización empresarial (Marcuello y Nachar, 2013). En este sentido, se señala que los principios cooperativos fomentan un alto grado de compromiso de la organización en cuanto a la equidad de género y, en especial, en lo relativo a la toma de decisiones (Martínez et. al., 2011). Estudios recientes muestran cómo el cooperativismo ofrece oportunidades para el desarrollo personal y profesional de las mujeres rurales, analizando el cooperativismo como una herramienta de desarrollo que podría evitar la despoblación de los entornos rurales, fomentar el progreso a través del empleo femenino y favorecer la sostenibilidad de las zonas deprimidas (Esteban et al., 2018).

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 sociedades 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 entre ambas. Por ello, debido a que la discriminación habitualmente existente en la sociedad, es percibida como una situación común y generalizada y, por tanto, considerada como un hecho “normal”, las estructuras estereotipadas 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 si no se presta la suficiente atención a la situación de las mujeres por coherencia con sus principios y valores. En el caso de las áreas rurales este hecho se puede dar con más fuerza si cabe, debido al pequeño tamaño de sus poblaciones, la lejanía 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.

No obstante, Fregidou-Malama (2004) demuestra cómo los diferentes grupos de interés, en este caso hombres y mujeres, manifiestan unas escalas de valores diferentes, por lo que asume que es especialmente importante considerar los intereses y representación de las mujeres en las cooperativas y así fomentar condiciones creativas que permitan un desarrollo sostenido y con éxito. Defiende esta autora que cuando la representatividad de las mujeres en las cooperativas es mayor, es más fácil tener en consideración sus intereses, hay nuevos enfoques y se refuerza la democracia y que la participación de las mujeres en distintos aspectos como los territoriales, sociales y culturales puede adquirir preferencia y estatus, con la correspondiente influencia de las mujeres en un impulso societario viable y en el desarrollo sostenido de este tipo de organizaciones. Ribas y Sajardo (2005) sostienen que el estilo de trabajo de las mujeres se adapta mejor a la filosofía y a la estructura organizativa de las entidades cooperativas que a otro tipo de empresas.

Además, los gobiernos de las cooperativas suelen ser menos estructurados y las actividades llevadas a cabo por sus miembros son variadas, por lo que cada uno de ellos puede tener mayor capacidad para la toma de decisiones (Hernández-Nicolás et al, 2016). En definitiva, la influencia de la diversidad de género podría ser mayor en este tipo de organizaciones, aunque como apuntan Martínez et al. (2011) la cultura empresarial y los estereotipos de género pueden impedir su diferenciación efectiva.

Son escasos los trabajos empíricos que analizan el efecto que sobre el resultado tiene la diversidad de género en los Consejos Rectores y que predicen un efecto positivo en el resultado económico-financiero cuando las mujeres están representadas más equilibradamente (Palomo-Zurdo et al., 2017; Hernández-Nicolás et al., 2016; Esteban, 2013; Esteban et al., 2010; Mateos et al., 2009). Basado en los estudios anteriores, este trabajo intenta probar las siguientes hipótesis en el contexto agroalimentario español.

Hipótesis 1: Las sociedades cooperativas agroalimentarias cuyo Consejo Rector tiene una mayor representación femenina presentan mayor rentabilidad económica.

Hipótesis 2: Las sociedades cooperativas agroalimentarias cuyo Consejo Rector tiene una mayor representación femenina presentan mayor rentabilidad financiera.

3. Metodología

3.1. Descripción de la muestra (población)

La población objeto de estudio fue seleccionada a partir de la base de datos *Balance Sheets Analysis Systems* (SABI), puesto que, por un lado, tal y como indican Martínez et al. (2014), es una de las bases de datos sobre empresas españolas más amplia y con mayor rigor existente en la actualidad y, por otro lado, incluye

información sobre las personas que conforman los consejos rectores y el rol que desempeñan en los mismos, lo que constituye nuestro punto de partida en esta investigación.

Los principales criterios de selección de las empresas fueron los siguientes: (1) Forma jurídica: sociedades cooperativas; (2) Región/País: en primer lugar, España y seguidamente hacemos una búsqueda por comunidad autónoma; (3) Clasificación de las actividades según CNAE 2009: en este caso seleccionamos los códigos 01. “Agricultura, ganadería, caza y servicios relacionados”, y 10. “Industria de la alimentación”. Los datos obtenidos de la base de datos SABI han sido: (1) Administradores: cargos más corrientes, consejos, comités y departamentos ejecutivos; (2) Composición del consejo rector; (3) ROA y ROE.

De esta selección obtuvimos una muestra de 1185 cooperativas agroalimentarias. Una vez obtenidos los datos, se agregaron y se depuraron, eliminando aquellas sociedades que aparecían inactivas, disueltas, en liquidación o sin datos disponibles, así como los casos extremos (outliers). De este modo, el total de empresas analizadas ha sido de 1171 sociedades cooperativas agroalimentarias.

De la composición del consejo rector se obtuvieron y calcularon las siguientes variables: Número de miembros del consejo, número de mujeres en el consejo, % de mujeres en el consejo (resultado del cociente de las dos anteriores), tipo de consejo en función de su grado de paridad (siguiendo la clasificación de Hernández-Ortiz et al., 2018), presidencia del consejo (mujer/hombre) y secretaria del consejo (mujer/hombre).

Para el análisis de la rentabilidad se han considerado dos variables dependientes: la rentabilidad económica (ROA), calculada como el cociente entre el beneficio antes de intereses e impuestos y el total de activos. También se mide como el margen sobre ventas por rotación de activo. Cuanto mayor sea el valor de dicha ratio, más rentable será la cooperativa, al ser capaz de generar mayores beneficios dada su estructura económica (Iturrioz y Martín, 2013); y la rentabilidad financiera (ROE), obtenida como el cociente entre el resultado del ejercicio y los recursos propios. Esta ratio se utiliza para, desde la perspectiva de los socios de las sociedades capitalistas convencionales, conocer el rendimiento que están obteniendo por el capital invertido.

Para realizar el análisis estadístico se utilizó el programa SPSS 19, utilizando diversas técnicas de estadística descriptiva (frecuencias, medias, etc.) así como análisis de diferencias de medias mediante tablas de contingencia y ANOVAS y un análisis de regresión simple, al efecto de poder testar nuestras hipótesis.

3.2. Resultados

Para comenzar, presentaremos algunos datos descriptivos de la muestra para hacernos una idea del tipo de sociedades cooperativas analizadas en base a su actividad y localización. En este sentido, en la tabla 1 podemos observar el reparto de las sociedades cooperativas agroalimentarias clasificadas por actividad económica realizada.

Tabla. 1. Sociedades cooperativas agroalimentarias por actividad.

Actividad	Nº cooperativas	% sobre total
Cultivos no perennes	284	24.3
Cultivos perennes	89	7.6
Propagación de plantas	1	0.1
Producción ganadera	182	15.5
Producción agrícola combinada con ganadera	91	7.8
Actividad de apoyo a la agricultura y ganadería	126	10.7
Procesado y conservación de carne y elaborados cárnicos	30	2.6
Procesado y conservación de frutas y hortalizas	29	2.5
Fabricación de aceites y grasas vegetales y animales	167	14.3
Fabricación de productos lácteos	26	2.2
Fabricación de productos de molinería	5	0.4
Fabricación de productos de panadería y pastas alimenticias	24	2.0
Fabricación de otros productos alimenticios	12	1.0
Fabricación de productos para la alimentación animal	105	9.0
Total	1171	100

Fuente: elaboración propia

Como se puede comprobar, la actividad en la que hay un mayor número de empresas cooperativas analizadas es la de cultivos no perennes (24.3%) seguida de la producción ganadera (15.5%) y la fabricación de aceites y grasas (14.3%).

En la tabla 2 podemos observar el reparto de estas sociedades cooperativas agroalimentarias por Comunidad Autónoma.

Tabla. 2. Sociedades cooperativas agroalimentarias por Comunidad Autónoma.

Comunidad autónoma	Nº de cooperativas	% sobre el total
Andalucía	170	14.5
Aragón	149	12.7
Asturias	35	3.0
Baleares	3	0.3
Canarias	12	1.0
Cantabria	3	0.3
Cataluña	58	5.0
Castilla La Mancha	173	14.8
Castilla León	158	13.5
Comunidad Valenciana	134	11.4
Extremadura	133	11.4
Galicia	53	4.5
La Rioja	13	1.1
Madrid	8	0.7
Murcia	40	3.4
Navarra	12	1.0
País Vasco	17	1.5
Total	1171	100

Fuente: elaboración propia

Se observa que la comunidad en la que se ha estudiado un mayor número de sociedades cooperativas agroalimentarias es Castilla La Mancha (14.8%), seguida muy de cerca por Andalucía (14.5%). Esto nos lleva a afirmar que son comunidades autónomas con más tradición agrícola y ganadera.

A continuación, se analiza la presencia de la mujer en los consejos rectores de estas empresas, teniendo en cuenta que sólo se ha podido realizar el análisis sobre 1165 casos puesto que en 6 de ellos no se contaba con la información sobre el consejo rector. En concreto, en la tabla 3 se observa que las mujeres, de media, representan sólo el 13.15% de los puestos de consejeras en las sociedades cooperativas agroalimentarias analizadas, por lo que aún queda bastante trabajo por realizar para conseguir la paridad o, al menos, una presencia más equilibrada de mujeres en estos órganos de gestión.

Tabla. 3. Mínimo, máximo, media y desviación típica de % de mujeres en Consejo Rector.

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica
% de mujeres en Consejo	0.00	100.00	13.15	23.37

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, si se analiza el puesto que ocupan las mujeres dentro del consejo rector observamos que es muy escasa la proporción de mujeres en los puestos más relevantes del mismo. En concreto, tal y como se puede comprobar en la tabla 4, sólo encontramos un 7,64% de cargos de presidente ocupados por mujeres y, en el caso de las secretarías, sólo representan un 11,76% de los casos.

Tabla. 4. Mínimo, máximo, media y desviación típica de % de mujeres en Consejo Rector.

	Presidencia		Secretaría	
	Nº	%	Nº	%
Hombres	1076	92.36	1028	88.24
Mujeres	89	7.64	137	11.76
Total	1165	100	1165	100

Fuente: elaboración propia

Al estudiar la composición del consejo rector en función del grado de paridad, tal y como se puede comprobar en la tabla 5, sólo encontramos que el 9.27% de los consejos rectores analizados cumple la proporción de paridad, es decir, que las mujeres representen entre un 40 y un 60% del total de puestos en el mismo. Es ampliamente mayoritario el número de casos en los que el consejo rector está compuesto únicamente por hombres, en concreto el 69.27% de los casos.

Tabla. 5. Reparto por tipo de Consejo.

Tipo de consejo (% de mujeres)	Nº de cooperativas	% sobre total
Totalmente masculinizado (0%)	807	69.27
Desequilibrado (1-29%)	93	7.98
Cercano a la paridad (30-39%)	102	8.75
Paritario (40-60%)	108	9.27
Cercano a la paridad (61-70%)	7	0.6
Desequilibrado (71-99%)	19	1.64
Totalmente feminizado (100%)	29	2.49
Total	1165	100

Fuente: elaboración propia

A continuación, se analizan las ratios de rentabilidad en función del tipo de consejo. En primer lugar, en la tabla 6 recogemos los resultados del ROA.

Tabla. 6. ROA por tipo de Consejo: Media, desviación típica, máximo y mínimo.

ROA	Totalmente masculinizado	Desequilibrado (mayoría hombres)	Cercano a la paridad (más hombres)	Paritario	Cercano a la paridad (más mujeres)	Desequilibrado (mayoría mujeres)	Totalmente feminizado
Mínimo	-72,51	-28,18	-32,61	-22,32	-48,62	-7,98	-6,9
Máximo	75,07	66,94	45,87	40	24,4	39,17	33,92
Media	0,6896	1,5711	2,6116	2,5687	0,9184	7,3943	6,5155
Desviación	9,92659	11,18725	10,7924	8,74569	15,01996	14,86054	10,25445

Fuente: elaboración propia

En la tabla anterior podemos observar que la media de rentabilidad económica varía dependiendo del tipo de consejo rector, observándose que ésta alcanza los niveles más altos en los consejos desequilibrados con mayoría de mujeres (7,39) y en los consejos totalmente feminizados (6,51).

Para ver si estas diferencias de medias son significativas se realiza tanto la prueba de ANOVA como la de la tabla de contingencia. En los dos casos se obtiene una significación de $p < 0.05$ (0.011 en el caso de ANOVA y 0.000 en el caso de la tabla de contingencia, con un valor de chi-cuadrado de 5101,714). Esto significa que sí hay diferencias significativas en la rentabilidad económica dependiendo del tipo de consejo, clasificado éste en función del grado de paridad existente.

Por lo que se refiere al ROE, tal y como podemos comprobar en la tabla 7, la media de dicha rentabilidad financiera varía dependiendo del tipo de consejo rector, clasificado según el grado de paridad que alcanza. Así, podemos observar que esta media alcanza el nivel más alto en los consejos totalmente feminizados.

Tabla. 7. ROE por tipo de Consejo: Media, desviación típica, máximo y mínimo.

ROE	Totalmente masculinizado	Desequilibrado (mayoría hombres)	Cercano a la paridad (más hombres)	Paritario	Cercano a la paridad (más mujeres)	Desequilibrado (mayoría mujeres)	Totalmente feminizado
Mínimo	-758,15	-107,75	-83,18	-105,77	-770,9	-47,19	-26,99
Máximo	704,03	275,26	405,51	450,26	257,41	41,63	200,72
Media	3,7698	8,3377	14,9645	9,0901	-61,7821	6,9214	26,42
Desviación	61,15782	39,62581	57,22357	48,29769	248,07195	27,08	45,22535

Fuente: elaboración propia

Al igual que hicimos en el caso del ROA, al realizar tanto la prueba de ANOVA como la tabla de contingencia entre ambas variables, observamos que existen diferencias significativas en la rentabilidad financiera (ROE) en función del tipo de consejo según el porcentaje de hombres/mujeres que lo componen. En este caso la significación es 0.000 tanto en ANOVA como en tabla de contingencia, con un valor del estadístico chi-cuadrado de 6153,496.

Por último, si hacemos una regresión simple donde la variable dependiente sea la rentabilidad (tanto la económica como la financiera) y la independiente sea el porcentaje de mujeres en el consejo rector, nos encontramos con que existe una relación positiva y significativa en el caso del ROA pero no en el caso del ROE, tal y como se puede comprobar en las tablas 8 y 9. Esto implica que el porcentaje de mujeres en el consejo rector puede ser considerada una variable predictora de la rentabilidad económica, pero no de la financiera. No obstante, hemos de decir que en ambos casos el valor del R-cuadrado corregido fue muy bajo (inferior a 0.4) por lo que la validez del modelo puede considerarse un poco limitada.

Tabla. 8. Resultados del análisis de regresión con ROA.

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	1510,950	1	1510,950	14,716	,000
Residual	119410,864	1163	102,675		
Total	120921,813	1164			

Fuente: elaboración propia

Tabla. 9. Resultados del análisis de regresión con ROE.

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	2510,577	1	2510,577	,582	,446
Residual	5018563,683	1163	4315,188		
Total	5021074,260	1164			

Fuente: elaboración propia

4. Discusión

El propósito de este estudio ha sido examinar la relación entre la presencia de mujeres en los consejos rectores de las cooperativas agroalimentarias españolas y las medidas del desempeño de las mismas, medidas a través de las variables económico-financieras ROA y ROE.

La presencia femenina en el consejo rector de las sociedades cooperativas agroalimentarias españolas representa tan solo un 13,15%. La presidencia del consejo rector está ocupada por la mujer en sólo un 7,64% de los casos y un 11,76% en el caso de la secretaría. Esto nos lleva a confirmar que la mujer sigue teniendo un papel secundario en este tipo de empresas, por su escasa representación y poder dentro de la empresa. Tras analizar la diversidad de género en las sociedades cooperativas agroalimentarias españolas encontramos que sólo en el 9,27% de los consejos rectores analizados se cumple la paridad establecida por la Ley de Igualdad (Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo).

Tal y como muestran los resultados del análisis realizado éste es válido para explicar la relación significativa entre las dos variables en las sociedades cooperativas agroalimentarias españolas. Curiosamente, nuestros hallazgos indican que la relación entre la medida del desempeño de la empresa y la presencia de la mujer en los consejos rectores de estas empresas varía en función de la ratio de rentabilidad que se utilice. Esto puede ir en la línea que señala García-Gutiérrez (2002, 1992) en la que las sociedades cooperativas agroindustriales (de proveedores) tienen una característica específica que las distingue de las empresas capitalistas convencionales, y es que todos los socios, por el hecho de serlo, han de hacer posible la participación en los tres tipos de flujos que acontecen en cualquier empresa: en el flujo informativo-decisional participan, democráticamente, en la superestructura de poder que marca las líneas de actuación de la marcha de la empresa; participan en el flujo real (producción y comercialización) que es lo que les confiere la condición de socios, y en el flujo financiero son prestamistas aportando capital o recursos propios. Toda esta participación se ve compensada, de forma diferente según la contribución a cada clase de flujo de la empresa.

En el flujo informativo-decisional (dirección y gestión): se ve compensado con el grado de satisfacción que conlleva detentar, y, además, ejercer la parte correspondiente del poder efectivo y tangible sobre una unidad socioeconómica en funcionamiento. En lo que se refiere al aspecto real (producción y comercialización): con una remuneración que debe guardar proporción con el nivel relativo de su aportación en la actividad real; y esto es así por principio cooperativo y dependerá de la eficiencia con la que se haya desarrollado la función de dirección y gestión. Y en el aspecto financiero (financiación): con un interés (retribución del capital) que es fijo y limitado, por principio cooperativo. No obstante, una característica que destaca García-Gutiérrez (2002) de este tipo de sociedades, es que los objetivos de los socios son hacer máximo el valor de la parte de empresa que cada uno de ellos encarna; esto es, hacer máximas las contraprestaciones a sus aportaciones en el proceso de producción y de distribución para una retribución de sus aportaciones financieras tan baja como sea posible, pero no menor que la perciben los acreedores convencionales.

En nuestro caso, específicamente, en línea con la Hipótesis 1 y la evidencia aportada recientemente por Hernández-Nicolás et. al (2016), se observa que el género de los componentes del consejo rector afecta a la rentabilidad económica, siendo esta una influencia positiva y significativa, cuando hay un mayor número de mujeres en el consejo. Nuestros resultados predicen que una mayor presencia de la mujer en el consejo rector, es decir, una mayor participación de la mujer en el flujo informativo decisional, hace que se incremente la rentabilidad económica de la sociedad cooperativa agroalimentaria (aumento de las contraprestaciones por sus aportaciones en el proceso de producción y de distribución), como prevé la literatura, esto será consecuencia de la mejora de la efectividad⁷ del consejo rector al haber una mayor diversidad de género en el ejercicio de la función de dirección y gestión.

Sin embargo, no hay evidencia de una relación significativa entre la presencia de mujeres en los consejos rectores y el desempeño basado en la ratio de rentabilidad financiera (ROE) tal y como propone la Hipótesis 2 y los trabajos previos (Hernández-Nicolás et. al., 2016) que analizan todas las sociedades cooperativas españolas sin tener en cuenta su actividad económica. En este sentido, como apuntamos más arriba, el objetivo de la sociedad cooperativa agroalimentaria es hacer máximo el valor de la empresa para sus socios y éste se consigue haciendo máximas las contraprestaciones que recibe por su participación en el flujo real de la empresa que, como señala Matilla (2017), se alcanzan vía rentabilidad anticipada (mayor precio pagado por producto entregado) o a través del residuo de rentabilidad económica o retorno (repartido en función de la participación en la actividad cooperativizada). En cuanto a la rentabilidad financiera de las sociedades cooperativas agroalimentarias es a través de la retribución, en términos relativos, de las aportaciones financieras de los socios, ya que el capital no participa ni influye en el reparto del beneficio empresarial (Sanz-Jarque, 1998).

De acuerdo con esta característica de la sociedad cooperativa agroalimentaria, podemos explicar que al ser la rentabilidad financiera una cantidad mínima para remunerar al socio por participar en la estructura financiera, la retribución de una financiación específica, pero ajena (García-Gutiérrez, 1999), será más o menos constante e independiente de la mayor o menor participación de la mujer en el consejo rector y su influencia en el aumento del beneficio y la efectividad de la empresa.

5. Conclusiones

Este estudio amplía la literatura existente sobre la diversidad de los consejos al proporcionar una evidencia empírica sobre el efecto de las mujeres consejeras en el desempeño de las sociedades cooperativas

⁷ Entendida como la capacidad para dirigir y controlar las funciones de manera efectiva y garantizar la prosperidad de la empresa.

agroalimentarias. Nuestros resultados muestran que el porcentaje de mujeres directoras tiene un impacto significativo y positivo en el rendimiento de la empresa medido por el rendimiento de los activos.

En el caso de la rentabilidad financiera (ROE), no parecen existir diferencias en el desempeño cooperativo desde la perspectiva de la diversidad de género. Una mayor participación de la mujer en los consejos rectores no necesariamente conduce a una mayor rentabilidad financiera, por lo que las empresas con niveles más altos de diversidad de género no obtendrán claramente un mejor desempeño. Esto puede ser debido a que, en el caso de las sociedades cooperativas, como empresas de participación, el ROE no es un indicador financiero, en tanto que los resultados se distribuyen con base en la participación en el proceso real (Matilla, 2017).

El número de mujeres consejeras también es importante, pues hemos encontrado que los consejos con niveles más altos de mujeres tienen una mayor rentabilidad económica. Se añaden nuevos hallazgos en un tipo de empresas menos analizada por la literatura como son las sociedades cooperativas.

A raíz de estos resultados, dados los porcentajes relativamente bajos de mujeres en los consejos rectores, sería recomendable para estas empresas el aumento de la presencia femenina en el consejo rector porque podría conducir a un mejor desempeño, dado que es probable que la diversidad de género amplíe el rango de habilidades gerenciales y agregue nuevas perspectivas, incluida una mayor atención a las necesidades de los múltiples *stakeholders*. Como se recoge en la literatura, el estilo de trabajo de la mujer se adapta mejor a la cultura cooperativa y, además, la presencia femenina en los órganos directivos de las sociedades cooperativas agroalimentarias es una oportunidad para la mejora económica de los entornos rurales más desfavorecidos y mejora la sostenibilidad de los mismos.

En este sentido, dada la escasez de estudios que analizan los efectos de la diversidad de género en el desempeño de las sociedades cooperativas españolas, este estudio puede considerarse exploratorio y descriptivo. Esto nos lleva a plantear futuras investigaciones sobre este tema, en línea con los trabajos planteados por Nielsen y Huse (2010) o Torchia et al., (2011) entre otros, en los que se presta atención al impacto diferencial que las mujeres en el consejo tienen sobre algunas variables relacionadas con las tareas del mismo, tales como, por ejemplo, el control estratégico y operativo o la toma de decisiones. Esto nos ayudaría a comprender más en profundidad el efecto de la diversidad de género en los consejos rectores de las cooperativas agroalimentarias.

6. Referencias bibliográficas

- Adams, R.B. y Ferreira, D. (2009) Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, Vol. 94, N° 2, pp. 291–309.
- Ahern, K., Dittmar, A. (2012) The changing of the boards: the impact on firm valuation of mandated female board representation. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 127, N° 1, pp. 137–197.
- Bilimoria, D. (2006) The relationship between women corporate directors and women corporate officers. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 18, N° 1, pp. 47-61.
- Bilimoria, D. (2000) Building the business case for women corporate directors, in Burke, R. and Mattis, M. (Eds), *Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities*, Kluwer, Dordrecht, pp. 25-40.
- Burke, R. (1997) Women on corporate boards of directors: a needed resource. *Journal of Business Ethics*, Vol. 16, N° 9, pp. 909-915.
- Burke, R. (2000) Company size, board size, and the numbers of women corporate directors. En: Burke, R. and Mattis, M. (eds.) *Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities*, Kluwer, Dordrecht, pp.118-125.
- Byron, K y Post, C (2016) Women on Boards of Directors and Corporate Social Performance: A Meta-Analysis, *Corporate Governance. An international Review*, Vol. 24, N° 4, pp. 428-442.
- Cabrera Fernández, A.I., Martínez Jiménez, R. y Hernández Ortiz, M. J. (2016) Women's participation on boards of directors: a review of the literature. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, Vol. 8, N° 1, pp. 69-89.
- Carter, D., Simkins, B. y Simpson, G. (2003) Corporate governance, board diversity, and firm value. *The Financial Review*, Vol. 38, N° 1, pp. 33-53.
- CATALYST. Census of Women Board Directors of the Fortune 500, Catalyst, New York, 1995, 48 p.
- Daily, C.M. y Dalton, D.R. (2003), Women in the boardroom: a business imperative, *Journal of Business Strategy*, Vol. 24, N° 5, pp. 8-9.
- Erhardt, N., Werbel, J. y Shrader, C. (2003) Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 11, N° 2, pp. 102-111.
- 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, Primer Cuatrimestre*, N° 110, pp. 96-128. DOI: 10.5209/rev_REVE.2013.v110.41443.
- Esteban, M. L, Gargallo, A. y Pérez, F. J. (2010) Composición del consejo rector y género en las cooperativas turolenses. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, Primer Cuatrimestre*, N° 101, pp. 7-27.

- Esteban, M.L., Pérez, F. J. y Gargallo, A. (2018) Áreas rurales y cooperativas: iniciativas de mujeres para el desarrollo. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos, Primer Cuatrimestre*, Nº 127, pp. 116-138. DOI: 10.5209/REVE.58397.
- Fama, E. y Jensen, M. (1983) Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, Nº 2, pp. 301-325.
- Ferreira, D. (2010) Board Diversity. En: *Corporate Governance: A synthesis of theory, research, and practice*, Oxford, John Wiley & Sons, pp.225-242
- Fondas, N. y Salsalos, S. (2000) A different voice in the boardroom: how the presence of women directors affects board influence over management?. *Global Focus*, Vol. 12, Nº 2, pp. 13-22.
- Francoeur, C., Labelle, R. y Sinclair-Desgagné, B. (2008) Gender diversity in corporate governance and top management, *Journal of Business Ethics*, Vol. 81, Nº 1, pp. 83-95
- Fregidou-Malama, M. (2004) ¿Es necesario equilibrar el poder en las cooperativas entre mujeres y hombres?. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 50, pp. 151-163.
- García-Gutiérrez, C. (2002) La empresa de participación: características que la definen. Virtualidad y perspectivas en la sociedad de la información, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 40, pp. 99-122
- García-Gutiérrez, C. (2000) Análisis de la solvencia y del riesgo económico-financiero de la sociedad cooperativa. El riesgo sobre la rentabilidad de lo socios, *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, Nº 72, pp. 51-86
- García-Gutiérrez, C. (1999): La evolución de los fundamentos de los sistemas económicos y de la denominada “Economía Social”. La participación en democracia en la economía: la regla de comportamiento de la sociedad de la información. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 33, pp. 79 -114
- García-Gutiérrez, C. (1992) Precisiones acerca de algunos tópicos confusos sobre la Sociedad Cooperativa. En: varios. *Tempori Serviendum Homenaje al Prof. Dr. D. Jaime Gil Aluja*. Santiago de Compostela: Milladoiro.
- Groysberg, B. y Bell, D. (2013) Dysfunction in the boardroom. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2013/06/dysfunction-in-the-boardroom>.
- Harjoto, M., Laksmana, I., y Lee, R. (2015) Board diversity and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, Vol. 132, Nº 4, pp. 641-660.
- Hernández Nicolás, C., Martín Ugedo, J.F. y Mínguez Vera, A. (2016) La influencia del género en la dirección de las sociedades cooperativas españolas sobre la rentabilidad y el endeudamiento: un análisis empírico. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, Tercer Cuatrimestre*, Nº 122, pp. 135-164. DOI: 10.5209/rev_REVE.2016.v122.52021.
- Hernández Ortiz, M. J., Ruiz Jiménez, C., García Martí, E. y 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, Tercer Cuatrimestre*, Nº 129, pp. 66-83.
- ICA (2016) Global 300 Report, ICA-International Co-operative Alliance and Euricse.
- Iturrioz del Campo, J. y Martín López, S. (2013) El tamaño como elemento determinante de la insolvencia en las sociedades cooperativas: estudio a partir de los procesos concursales. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos, Segundo Cuatrimestre*, Nº 111, pp. 90-107. DOI: 10.5209/rev_REVE.2013.v111.42673.
- Joecks, J., Pull, K., y Vetter, K. (2013) Gender Diversity in the Boardroom and Firm Performance: What exactly constitutes a “critical mass?”. *Journal of Business Ethics*, Vol. 118, Nº 1, pp. 61–72.
- Jurkus, A.F., Park, J.C. y Woodard, L.S. (2010), Women in top management and agency costs, *Journal of Business Research*, Vol. 64, Nº 2, pp. 180-186.
- Kiel, G. y Nicholson, G. (2003) Board composition and corporate performance: how the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 11, Nº 3, pp. 189-205.
- Klasen, S. (2006) UNDP’s gender related measures: some conceptual problems and possible solution”. *Journal of Human Development*, Vol. 7, Nº 2, pp. 243-274.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. y Thomas, D. (2003) The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, Vol. 42, Nº 1, pp.3-21.
- Low, D., Roberts, H. y Whiting R. (2015) Board gender diversity and firm performance: Empirical evidence from Hong Kong, South Korea, Malaysia and Singapore, *Pacific-Basin Finance Journal*, Vol. 35, pp. 381–401
- Lückerath-Rovers, M. (2013) Women on boards and firm performance, *Journal of Management and Governance*, Vol. 17, pp. 491-509.
- Lajara-Camilleri, N. y Server-Izquierdo, R. (2017) How can the competitiveness of agro-food cooperatives be improved?. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 90, pp. 103-121
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.
BOE núm. 71, de 23 de marzo de 2007.
- Marcuello, C. y 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, Primer Cuatrimestre*, Nº 110, pp. 192-222. DOI: 10.5209/rev_REVE.2013.v110.41440.

- Martínez, I., Arcas, N. y García, M. (2011) La influencia del género sobre la responsabilidad social empresarial en las entidades de economía social. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos, Segundo Cuatrimestre*, Nº 105, pp. 143-172. DOI: 10.5209/rev_REVE.2011.v105.6.
- Martínez, R., Fuentes, G. Hernández Ortiz, M.J., Puentes, R., Vallejo, M.C., Pedrosa, C. y Cabrera, A.I. (2014) Hacia la paridad en los consejos de administración: factores potenciadores e inhibidores de la participación de la mujer en los consejos de las empresas españolas e influencia de dicha participación en la competitividad empresarial. *Servicio de Publicaciones de la Universidad de Jaén*, pp. 67-98.
- Mateos, R., Iturrioz, J. y Gimeno, R. (2009) La participación financiera y el papel de la mujer en la toma de decisiones de las sociedades cooperativas: los consejos de administración. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 18, Nº 3, pp. 65-82
- Matilla, J.V. (2017) Estudio de la eficiencia en la toma de decisiones de las sociedades cooperativas agrarias a través del análisis financiero. Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y empresariales. Universidad Complutense de Madrid.
- Mohammad, S., Abdullatif, M. y Zakzouk, F. (2018) The Effect of Gender Diversity on the Financial performance of Jordanian Banks, *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, Vol. 22, Nº 2.
- Nielsen, S. y Huse, M. (2010) The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, Nº 18, pp.136-148.
- Oakley, J. (2000) Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEOs, *Journal of Business Ethics*, Vol. 27, Nº 4, pp. 321-334.
- OSCAE (2017) Macromagnitudes del cooperativismo agroalimentario español: <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/05708.pdf>.
- Palomo Zurdo, R., Gutiérrez Fernández, M. y Fernández Torres, Y. (2017) La cuestión del género en los órganos de gobierno de la banca cooperativa. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 89, pp. 137-166.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Haper and Row Publishers, New York, NY.
- Reguera Alvarado, N., de Fuentes, P. y Laffarga, J. (2017). Does board gender diversity influence financial performance? Evidence from Spain. *Journal of Business Ethics*, Vol. 141, Nº 2, pp.337-350.
- Roberson, Q. y Park, H. (2007), Examining the link between diversity and firm performance: the effects of diversity reputation and leader racial diversity, *Group and Organization Management*, Vol. 32, Nº. 5, pp. 548-568.
- Rose, C. (2007) Does Female Board Representation Influence Firm Performance? The Danish Evidence. *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 15, Nº 2, pp. 404-413.
- Ryan, M. y Haslam, S.A. (2005) The glass cliff: evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, Vol. 16, Nº 1, pp. 81-90.
- Sajardo, A. y 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*, Nº 50, pp. 77-103.
- Sánchez-Jarque, J. (1998) Tercer principio: interés al capital, En: VARIOS. Los principios cooperativos. Sextas Jornadas Cooperativas. Servicio de Publicaciones de la Asociación de Expertos Cooperativos. Serie Monografías Cooperativas, 6, pp. 39-65.
- Singh, V. y Vinnicombe, S. (2004) The 2004 Female FTSE Report 2004, Cranfield School of Management Report, Cranfield.
- Singh, V., Vinnicombe, S. y Johnson, P. (2001) Women directors on top UK boards. *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 9, Nº 3, pp. 206-216.
- Terjesen, S., Barbosa, E., y Morais, P. (2016) Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity. *Journal of Management and Governance*, Vol. 20, Nº 3, pp. 447-483.
- Torchia, M., Calabrò, A. y Huse, M. (2011) Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, Vol. 102, pp. 299-317.
- Van der Walt, N. e Ingley, C. (2003) Board dynamics and the influence of professional background, gender and ethnic diversity of directors. *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 11, pp. 218-234.
- Woolley, A.W., Chabris, C.F., Pentland, A., Hashmi, N. y Malone, T.W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups, *Science*, Vol. 330, pp. 686-688.