

DIFERENCIAS DE GÉNERO EN EL ESTILO DE LIDERAZGO EN LAS COOPERATIVAS DE ENSEÑANZA

XVI Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa
Economía Social: crecimiento económico y bienestar

Inocencia Martínez-León
Isabel Olmedo-Cifuentes
Luna García-Ruiz

Cátedra Cajamar de Cooperativismo Agroalimentario
Universidad Politécnica de Cartagena



RESUMEN

El liderazgo desarrollado por los directivos es determinante en el desempeño de sus empleados. Son numerosos los estudios que analizan los diferentes liderazgos que pueden tener hombres y mujeres, pero el número de trabajos enfocados a las Entidades de Economía Social no es tan amplio.

Este trabajo realiza un estudio preliminar comparativo de la tipología de liderazgo (transformacional o transaccional) que desarrollan las cooperativas de enseñanza, identificando las principales diferencias según el género. Además, se estudia si los principios cooperativos de estas organizaciones inciden en la dirección que ejercen tanto hombres como mujeres.

Los resultados muestran que independientemente del género, el estilo de liderazgo que predomina en las cooperativas de enseñanza es el transformacional. Sobre los principios cooperativos, la adhesión voluntaria y abierta tiene mayor influencia en la dirección para los hombres, mientras que la participación económica de los socios es el más influyente para las mujeres.

PALABRAS CLAVE: Principios cooperativos, Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional, Cooperativas de Enseñanza, Directivos, Profesorado.

1. INTRODUCCIÓN

La progresiva incorporación de la mujer al mundo laboral ha facilitado que cada vez haya más mujeres directivas, aunque en menor proporción que los hombres, y que éstas desarrollen un estilo de liderazgo y dirección diferenciado al de sus colegas varones. Estas mujeres que ocupan posiciones directivas tienen altas retribuciones y participan en las negociaciones (Lipińska-Grobelny y Wasiak, 2010) y toma de decisiones al igual que sus compañeros, influyendo en el funcionamiento de la organización y en los resultados organizativos.

En el caso de las Entidades de Economía Social, caracterizadas por una amplia participación femenina (pues tres de cada cinco personas que hay en una cooperativa son mujeres) (Coceta, 2009), y cuyo funcionamiento se fundamenta en valores como la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad; a priori se entiende que la probabilidad de encontrar directivas es mayor que en las empresas mercantiles. Además, más de la mitad de las mujeres que trabajan en las cooperativas de trabajo tienen estudios universitarios (Coceta, 2009), lo que facilita su participación en la toma de decisiones y en la dirección empresarial. Asimismo, según el estudio de Coceta (2009), la actividad de sus empresas está orientada a servicios a las personas (16,2%), consultoría empresarial (11,1%), educación (11,1%) y otras actividades de servicios (24,2%), que son organizaciones intensivas en mano de obra que prestan servicios con una alta intangibilidad, donde las mujeres tienen mucho que aportar, gestionar y decidir. Sin embargo, la edad media de las empleadas es de 39,27 años (Coceta, 2009) y tienen una media de 1,09 hijos por mujer, lo que puede justificar los sacrificios que deben realizar para lograr y mantener estos puestos de trabajo. Ante esta situación, y dadas las especiales características de las Entidades de Economía Social en general, y de las Cooperativas de Trabajo Asociado en particular, el objetivo de esta investigación es realizar un estudio preliminar comparado de la tipología de liderazgo que desarrollan los directivos y directivas (o presidentes) de estas singulares organizaciones, para identificar y analizar sus principales diferencias.

Para alcanzar este objetivo, el trabajo se ha dividido en cuatro partes diferenciadas. La primera revisa el marco teórico sobre los estilos de liderazgo. A continuación, se expone la metodología seguida para realizar un estudio descriptivo de carácter preliminar, pues han participado diez presidentes de cooperativas de trabajo asociado (4 hombres y 6 mujeres), utilizando una encuesta para medir las diferentes tipologías de liderazgo. Con la información obtenida, se desarrolla la tercera parte de este trabajo, exponiendo los resultados sobre la influencia que tienen los principios cooperativos en la dirección de estas entidades y las principales diferencias en estilo de liderazgo entre hombres y mujeres. Finalmente, en la cuarta sección se exponen las principales conclusiones que se pueden extraer del estudio para el caso de las organizaciones de Economía Social, incluyendo las limitaciones del trabajo y las futuras líneas de investigación.

2. MARCO TEÓRICO

Aunque actualmente podemos ver como la mujer va accediendo al mundo empresarial y ocupando puestos de responsabilidad, tradicionalmente la intervención de la mujer en las organizaciones tanto públicas como privadas ha estado relegada a actividades con escasa o nula responsabilidad y sin apenas poder de decisión. El hombre, a pesar de los avances en materia de igualdad que se han producido en la sociedad moderna, es quién sigue ostentando mayor poder en el mundo empresarial, encontrándose las mujeres todavía en desventaja, lo que repercute en una importante desigualdad de género. Es por ello, que Sarriés y del Olmo (2006) afirmaron que *"la sociedad ha mantenido, bajo formas sutiles, estructuras sociales que recortan las posibilidades de acceso de la mujer a las jerarquías de la sociedad"*.

A nivel individual, que una mujer consiga alcanzar puestos directivos tiene un impacto directo en sus condiciones profesionales y personales. Así, por un lado, alcanza una mejor posición laboral, mayores ingresos y reconocimiento a nivel profesional (prestigio social), pero por otro corre el riesgo de tener un mayor conflicto trabajo-familia (no poder conciliar su vida laboral y profesional con la personal), sufrir stress u otras prácticas (acoso sexual, bulling, etc...). No obstante, la mayor independencia económica que alcanzan las directivas les permite contar con más medios para mejorar sus problemas de conciliación, alcanzando diferentes niveles de bienestar (Lucía-Casademunt et al., 2013). Sin embargo, son muchas las que no aspiran ni se preparan para esos puestos directivos, o renuncian a ellos para reducir su conflicto trabajo-familia.

A nivel organizativo, la incorporación de la mujer a la dirección de las empresas supone la introducción de nuevas formas de gestión de las organizaciones, con implicaciones sociales, éticas o de género, y con impacto en sus resultados organizativos, ya que las directivas actúan como agentes de cambio e innovación (Dezsö y Ross, 2012). Precisamente, las mujeres suelen desarrollar más estrategias enfocadas a la innovación que los directivos. Además, introducen diferentes comportamientos y estilos de liderazgo que están más orientados a la gestión de personas (de sus resultados) y equipos.

2.1. El Liderazgo y sus Diferentes Estilos

Pese a que el liderazgo es un concepto muy vinculado al de dirección, son términos diferentes y se complementan entre sí, siendo el liderazgo uno de los rasgos fundamentales con los que debe contar la figura de un buen directivo. El *liderazgo* representa la autoridad informal, el énfasis en recursos emocionales y espirituales, mientras que la *dirección empresarial* se refiere a la autoridad institucional, a los atributos propios del cargo directivo, haciendo énfasis en recursos físicos, materiales

y orientándose a la administración y a la gestión (Bennis y Naus, 1985). En particular, el liderazgo se refiere más a la dirección de personas, mientras que la dirección hace más énfasis en la gestión de las cosas. De esta forma, la *dirección* hace frente a la complejidad propia de la organización y trata de afrontarla, y el *liderazgo*, en cambio, trata de afrontar la necesidad de cambio, proyectando una visión y estableciendo estrategias, desarrollando equipos de trabajo y motivando y apoyando a los mismos (García, 2013).

El *liderazgo* se define como la habilidad de un individuo para influir, motivar, y posibilitar a otros a contribuir hacia la efectividad y el éxito de la organización de la que son miembros (Den Hartog et al., 1997). Además, supone "definir estrategias, proporcionando orientación a los demás, teniendo visión de aquello que se puede lograr y que permita alcanzar los objetivos definidos en la estrategia, esto es, motivar, incorporar, recompensar y unificar" (Alvés, 2003). Entonces, los líderes son quienes desarrollan una visión de futuro, fomentan el entusiasmo de sus seguidores y promueven el cambio (Drucker, 2001).

El *estilo de liderazgo* hace referencia a los patrones de conducta manifestados por los líderes (Eagly y Johannesen-Schmidt, 2001) o a las formas alternativas en las que los líderes estructuran su conducta en el desempeño de su liderazgo (Bass, 1990). Así, existen grandes diferencias en la forma de ejercer el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre sus compañeros según su categoría profesional, mientras que otros pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en sus seguidores (Bustamante y Barreat, 1998). Esa influencia se fundamenta en un intercambio o transacción entre ambas partes. El líder proporciona recursos valiosos para conseguir los objetivos grupales y a cambio recibe la capacidad de ejercer más influencia que los demás, lo cual se asocia con estatus, prestigio y estima.

Diversos estudios realizados han demostrado que el estilo de liderazgo es un factor que influye en el proceso de trabajo grupal, en el clima laboral y social, y en los resultados obtenidos por las empresas. Más concretamente, el estilo de liderazgo afecta al clima laboral y éste a la creatividad y la productividad individual y global (Kahai et al., 1997). Otras investigaciones han demostrado que existe una vinculación entre el estilo de liderazgo empleado y variables como la flexibilidad, las recompensas del líder a sus subordinados, la claridad, el compromiso y el clima organizativo (Bass, 1999). Por otro lado, el estilo de liderazgo también influye sobre los procesos, los productos, los servicios y, en consecuencia, sobre los resultados de la organización (Rahman, 2001).

En la actualidad, hay una clasificación muy amplia de tipos de liderazgo en las organizaciones. No obstante, con la teoría de Bass (1990) surgen los estilos de liderazgo más conocidos actualmente, pues este autor desarrolló un modelo que distinguía tres estilos de liderazgo: el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el "laissez faire". Asimismo, Bass desarrolló también el primer instrumento capaz de medirlos, "el Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ) (Bass, 1990; Bass y Avolio, 1990; Den Hartog et al., 1997; Barberá et al., 2000; Molero et al., 2010).

Cada uno de los estilos de liderazgo mencionados puede definirse de la siguiente forma:

1. *Liderazgo transformacional*: trata de guiar a los seguidores, consiguiendo cambios importantes en ellos al establecer desafíos y elevar su moral y motivación a través del desarrollo personal, según la influencia personal del líder. Así, el líder transformacional conduce al logro de estándares de excelencia, individuales y colectivos, a través del establecimiento de una visión y una misión comunes.

Se puede decir que el liderazgo transformacional se trata de un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático, pues está enfocado a ejercer el liderazgo de un modo compartido con los miembros de la organización. Según LeithWood et al. (1999) este liderazgo es el más idóneo para organizaciones que se encuentran en proceso de aprendizaje y cambios, ya que favorece las metas comunes y compartidas en la organización e impulsa modos y procedimientos más efectivos y eficientes para llevar a cabo los procesos dentro de las empresas.

El líder transformacional ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos sentimientos y compromisos. Por tanto, este tipo de líder se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de sus seguidores, ya que no sólo gestiona las estructuras organizacionales sino que también influye en la cultura de la organización (Salazar, 2006).

2. *Liderazgo transaccional*: este liderazgo se basa en la influencia que tiene el líder en el intercambio de recompensas con las personas que tiene a su cargo. Así, el líder transaccional se preocupa exclusivamente de los resultados de la relación y enfoca su labor directiva a negociar los intercambios extrínsecos y controlar las acciones de sus colaboradores, influyendo únicamente en su motivación extrínseca. Este tipo de líder sólo sabe influir en sus colaboradores a base de premios o castigos (Cardona, 2000) en función de la calidad del trabajo del mismo (Bass y Avolio, 1994). Por tanto, el liderazgo transaccional ocurre cuando el líder simplemente se preocupa por premiar o castigar a su seguidor.

3. *Liderazgo laissez-faire*: en este estilo de liderazgo el líder renuncia al control y permite a sus subordinados tomar las decisiones. Estos líderes evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión y no confían en sus habilidades para dirigir. Además, no ponen metas claras y no ayudan a su equipo a tomar decisiones sino que las evitan. Generalmente este tipo de líder no diferencia su rol del rol del trabajador, por lo que puede generar problemas dentro de la empresa.

Bass y Avolio (1994) consideran que, dependiendo de la situación, los líderes pueden combinar el estilo de liderazgo transaccional con el transformacional. Así, el cambio constante en el que se encuentra inmerso el mundo empresarial, debido a la innovación, diversidad cultural, complejidad de las organizaciones, el trabajo basado en el conocimiento o las organizaciones virtuales cada vez más presentes, no es ajeno a las Entidades de Economía Social, que deben analizar sus estilos de liderazgo y adaptarlos a las nuevas necesidades que van surgiendo.

2.2. Los Estilos de Liderazgo según el Género

En general, surgen ciertos estereotipos en la sociedad sobre las diferencias de género en la forma de ejercer el liderazgo, distinguiendo entre un estilo masculino y uno femenino. Algunos de estos mitos son que las mujeres (Orellana, 2003): a) muestran un comportamiento demasiado emocional como para tomar decisiones racionales; b) se comprometen menos con el trabajo que los hombres; c) carecen de motivación para la consecución de los logros; y d) son menos asertivas que los hombres. Asimismo, el género masculino está estereotipado con características como la racionalidad, la agresividad, la competitividad o la independencia, rasgos considerados por la sociedad como propios de la masculinidad y vinculados con el ideal de buen líder. En consecuencia, la mujer parece carecer de características

relacionadas con la competencia, la ambición y la independencia, es decir, rasgos propios de un buen líder (Puyal y Sanagustín, 2006).

Sin embargo, investigaciones recientes concluyen resultados totalmente diferentes. Así, Barberá, Sarrió y Ramos (2000), quienes utilizaron el MLQ, señalan que: a) los varones y las mujeres no parecen diferir de modo significativo en su mayor o menor eficacia como directivos, ni tampoco en el nivel de compromiso personal con su trabajo (el cual está vinculado con sus responsabilidades familiares básicamente); b) de las pequeñas diferencias observadas en dimensiones parciales del comportamiento, se obtienen resultados favorables para los varones en la dirección orientada a la tarea y para las mujeres en el caso del liderazgo interpersonal; y c) las diferencias intersexuales cuando aparecen pueden explicarse desde factores contextuales no vinculados con el hecho de ser mujer u hombre.

En esta línea, en las investigaciones que se desarrollaron en la década de los noventa por Bass y Avolio (1990; 1994) se observan cómo los resultados pueden relacionarse con los valores de hombres y mujeres, dado que solamente obtuvieron diferencias estadísticamente significativas en variables como la consideración individualizada, la influencia idealizada (carisma) o en los factores de dirección para el caso de los hombres; mientras que las mujeres obtuvieron puntuaciones superiores en las escalas de esfuerzo extra, eficacia, satisfacción y recompensa contingente.

Por otro lado, algunos autores apuntan que las mujeres poseen características que pueden ser ventajosas para el ejercicio del liderazgo. Tal es el caso de (Puyal y Sanagustín, 2006): a) la capacidad natural de comunicación; b) tener en cuenta el lado humano de las personas; c) la empatía; d) el trabajo en equipo; e) las dotes intuitivas para el análisis y la solución de problemas; f) el liderazgo más democrático y participativo; g) el liderazgo sin dar muestras innecesarias de su poder; h) la habilidad de no enfrentarse a conflictos de modo frontal; e i) la búsqueda de consensos a largo plazo.

Ante esta situación y considerando que las nuevas organizaciones demandan: a) un comportamiento directivo distinto al tradicional, más basado en el estilo transformacional, pasando de organizaciones jerarquizadas y rígidas a organizaciones horizontales más flexibles con mayor capacidad de adaptarse a los cambios en el mundo laboral (Ramos et al., 2002), y b) nuevas habilidades de liderazgo como la capacidad de trabajar en equipo, la creatividad, toma de decisiones y dominio de las técnicas de comunicación (Molina et al., 2013) (más vinculadas aparentemente con el estilo de liderazgo femenino); se hace necesario conocer las principales características del estilo de liderazgo desarrollado por las directivas y directivos, para ver su nivel de adecuación a la realidad empresarial, así como las principales diferencias existentes entre ambos. Además, identificar si los valores singulares de las organizaciones se reflejan en dichos estilos de liderazgo es muy importante, como los relacionados con los principios cooperativos en las Entidades de Economía Social. Por ello, el objetivo de esta investigación preliminar es comparar el estilo de liderazgo que desarrollan los directivos y directivas (o presidentes) de estas singulares organizaciones, para identificar y analizar sus principales diferencias y como se ven influidos por los principios cooperativos.

3. METODOLOGÍA

3.1. Muestra

La población de estudio se centra en las 53 cooperativas de enseñanza de la Región de Murcia (UCOERM, 2016) y en sus equipos directivos. Seleccionar este tipo de cooperativas dentro de las Entidades de Economía social se debe al rápido

crecimiento en número y volumen de negocio que han tenido estas organizaciones en España en los últimos años (Fernández, 2000; García-Gutiérrez, 2000), permitiéndoles convertirse en la segunda fuerza dentro de la enseñanza concertada, después de la enseñanza pública (De Castro, 2003). Así, las cooperativas de enseñanza son “las que desarrollan actividades docentes, en sus distintos niveles y modalidades”, pudiendo “realizar también, como complementarias, actividades extraescolares y conexas, así como prestar servicios que faciliten las actividades docentes” (Ley de Cooperativas, 1999). Además, nos centramos en un área concreta de España (la Región de Murcia) debido a que se trata de un estudio preliminar y éstas cooperativas integran a más de 3000 profesionales de la enseñanza y atienden directamente a más de 33.000 estudiantes (UCOERM, 2016), representando el 50% de toda la enseñanza concertada de esta región.

Una vez definida la población, se seleccionaron 10 cooperativas de enseñanza de Murcia, Cartagena y Lorca para entrevistar a sus presidentes, tratando de lograr la participación de 5 mujeres y 5 hombres. No obstante, en una de las cooperativas seleccionadas, se dio la circunstancia de que era dirigida por una mujer en lugar de por un hombre, por lo que la muestra quedó en 4 hombres (40% de los encuestados) y 6 mujeres (60% de los encuestados), siendo todos ellos socios de la cooperativa que presidían. Las entrevistas se realizaron a través de un primer contacto telefónico con los presidentes de las cooperativas y el envío posteriormente de un cuestionario online.

Un análisis descriptivo inicial de la muestra obtenida permitió observar que (Tablas 1 y 2): a) la edad media de los participantes era de 47 años; b) el estado civil mayoritario era casado (90%); c) todos los participantes contaban con una antigüedad media de 17,8 años en la cooperativa; y d) imparten docencia principalmente en los niveles de educación primaria y secundaria, que son los ciclos subvencionados por el concierto educativo.

Tabla 1.
Descriptivos de la muestra

	TOTAL	Hombres	Mujeres
Género (términos absolutos)	10	4	6
Estado civil (términos absolutos)			
Solteros	1	1	-
Casados	9	3	6
Edad (media)	47	42,3	50,2
Antigüedad (media)	17,8	12,5	21,3

Tabla 2.
Nivel educativo en el que imparte docencia la muestra

	TOTAL	Hombres	Mujeres
E. Primaria	3	-	3
E. Secundaria	5	3	2
Bachillerato	1	1	-
CFG Medio y Superior	1	-	1

* Varios participantes nos indican que imparte clase en varios niveles, pero se dejó los que les suponen una mayor carga lectiva.

3.2. Medida de las Variables

Para medir la influencia que los principios cooperativos tienen sobre la dirección de la cooperativa se preguntó a los encuestados que valoraran en una escala Likert de 5 puntos (1 ninguna y 5 mucha) como incidían en su gestión diaria los 7 principios recogidos por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en 1995. Estos son: 1) adhesión voluntaria y abierta de los socios; 2) gestión democrática por parte de los socios (un socio, un voto); 3) participación económica de los socios (capital y beneficios); 4) autonomía e independencia; 5) educación, formación e información; 6) cooperación entre cooperativas; y 7) compromiso con la comunidad.

Para medir el estilo de liderazgo de los encuestados se empleó la escala propuesta por Molero et al. (2010) sobre liderazgo transformacional y liderazgo transaccional, basada en el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), que había sido validada y empleada en estudios previos. En este caso, cada uno de los ítems de las variables (recogidos en la Tabla 3) se evaluó con una escala Likert de 5 puntos (1 total desacuerdo y 5 total acuerdo).

Tabla 3.
Escalas de liderazgo transformacional y transaccional

Liderazgo	Dimensión	Ítems
Transformacional	Influencia atribuida (Admiración, respeto y confianza de los empleados)	1. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo
		2. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses
		3. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás
		4. Me muestro confiado y seguro
	Influencia de conducta (Fomento de conductas carismáticas)	5. Expreso mis valores y creencias más importantes
		6. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace
		7. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas
		8. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida
	Motivación inspiracional (Ofrecer motivación y visión de futuro atractiva)	9. Trato de mostrar el futuro de modo optimista
		10. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas a lograr
		11. Construyo una visión motivadora del futuro
		12. Expreso confianza en que se alcanzarán las metas
	Estimulación intelectual (Promover ser innovador, creativo y auto-buscar la solución a problemas de los empleados)	13. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados
		14. Cuando resuelvo problemas trato de verlos de distintas formas
		15. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista
		16. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo
	Consideración individualizada (Prestar atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los empleados)	17. Dedico tiempo a enseñar y orientar
		18. Trato a los demás como personas y no sólo como miembros de un grupo
		19. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas
		20. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas
Transaccional	Recompensa contingente (Clarificar las expectativas hacia los empleados y proporcionales reconocimiento cuando logran objetivos)	1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen
		2. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno para lograr los objetivos
		3. Dejo claro lo que cada uno podría recibir si se logran las metas
		4. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado
	Dirección por excepción (Corregir fallos y desviaciones de los empleados en el logro de sus objetivos)	5. Trato de poner atención sobre los errores y desviaciones de los estándares requeridos
		6. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallos
		7. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen
		8. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares

Fuente: adaptado de Molero et al. (2010).

La fiabilidad y consistencia interna de los dos estilos de liderazgo analizados y sus dimensiones a través del coeficiente alpha de Cronbach no puede ser analizada dado el mínimo número de casos, que sólo permite un análisis descriptivo preliminar, tal y como se recoge en la sección de resultados. Tanto para el liderazgo transformacional como para el transaccional se obtuvo una valoración general promediando los ítems que los conforman.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para analizar la influencia que los principios cooperativos tienen sobre la dirección de la cooperativa, lo que se hizo fue preguntar a los gerentes si los conocían (el 100% indicó que sí), y un análisis descriptivo de las medias de cada principio para el total de la muestra, comparando su incidencia en base al género, tal y como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4.
Comparativa de medias sobre la influencia de los principios cooperativos sobre la dirección de cooperativas

	Total	Hombres	Mujeres
Adhesión voluntaria y abierta	4,7	4,75	4,67
Gestión democrática	4,6	4,5	4,37
Participación económica de los socios	4,7	4,5	4,83
Autonomía e independencia	4,0	3,75	4,17
Educación, formación e información	4,3	4,25	4,33
Cooperación entre cooperativas	3,5	3,75	3,33
Compromiso con la comunidad	4	3,5	4,33

De los resultados de la Tabla 4, se puede deducir que todos los principios influyen notablemente en la dirección de la cooperativa, siendo los más valorados la libre adhesión y baja voluntaria de los socios y la participación económica de los socios en los resultados (valoración media de 4,7 sobre 5 en ambas). Por el contrario, parece que el principio que menos influencia tiene en la dirección de la cooperativa es el de cooperación entre cooperativas (puntuación media de 3,5 sobre 5), dada la competencia directa que existe entre las cooperativas de enseñanza, pues comparten circunscripción con otros centros públicos y privados, además de valores y tipo de proyecto educativo. Al tener que competir ofreciendo mejores servicios educativos o complementarios a los ofertados por la enseñanza pública y/o privada para atraer al mayor número de estudiantes a su centro y asegurar su supervivencia, parece que las condiciones para la cooperación entre este tipo de entidades son limitadas.

Si analizamos las valoraciones de hombres y mujeres sobre estos principios, se observan valores similares, aunque se detectan algunas diferencias en las mismas. Por ejemplo, en autonomía e independencia sorprende que la valoración de los hombres sea de 3,75 frente a la de las mujeres de 4,17, pues la independencia es un rasgo de los considerados característicos de los hombres. Otro principio en el que se observa una importante divergencia en la valoración es en el compromiso con la comunidad, pues los hombres la valoran con 3,5 mientras que las mujeres con 4,33, ya que los roles tradicionales femeninos incluyen el cuidado de descendientes y

ascendentes. Estos resultados pueden ser un primer indicio de cómo el estilo de dirección de hombres y mujeres varía al verse afectado de diferente manera por los principios cooperativos, observando que las mujeres muestran más empatía e interés por el entorno que rodea a la cooperativa (comunidad), así como su mayor autonomía e independencia a la hora de tomar decisiones. Destacar que para la colaboración con otras cooperativas, parece que los hombres estarían más abiertos a la misma (3,75) que en el caso de las mujeres (3,33), lo que parece implicar que la competitividad y agresividad características de un estilo de liderazgo masculino no se reflejan abiertamente. Así, en este tipo de organizaciones, las mujeres se muestran más competitivas que los hombres.

En el caso de los estilo de liderazgo, se ha realizado el mismo análisis descriptivo de medias, diferenciando entre hombres y mujeres, tal y como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5.
Comparativa de medias sobre los estilos de liderazgo en cooperativas

Variable	Total	Hombres	Mujeres
Liderazgo transformacional	4,24	4,13	4,31
Influencia atribuida	4,28	4,25	4,29
Influencia de conducta	4,50	4,44	4,54
Motivación inspiracional	4,25	4,13	4,33
Estimulación intelectual	4,05	3,94	4,13
Consideración individualizada	4,10	3,88	4,25
Liderazgo transaccional	3,75	3,69	3,8
Recompensa contingente	4,03	3,75	4,21
Dirección por excepción	3,58	3,63	3,55

En la Tabla 5 podemos observar que en las cooperativas de enseñanza hay una prevalencia del liderazgo transformacional (4,24) sobre el transaccional (3,75) dado el carácter económico y social de su actividad (Monzón, 1992; De Castro, 2003). Dentro del liderazgo transformacional, la influencia de la conducta del presidente sobre los docentes parece ser la dimensión mejor valorada (4,50). Dada la alta intangibilidad de los servicios educativos y que su calidad depende de la prestación que realiza el equipo docente, los líderes de las cooperativas de enseñanza consideran que tener claro el objetivo que se persigue, enfatizar la importancia de la misión compartida, tener claros los valores y creencias a seguir, y considerar las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas son fundamentales en su liderazgo. Así, sus seguidores podrán trabajar unidos para alcanzar el objetivo organizativo, bajo unos principios y valores comunes, y distintivos de su centro. Igualmente, el resto de dimensiones que conforman el liderazgo transformacional son altamente valoradas, siendo la de menor puntuación la estimulación intelectual (4,05) –hacer que los docentes sean más innovadores, creativos y solucionen de forma autónoma sus problemas diarios en el ejercicio de su actividad–. Quizá, por la edad media de los encuestados, puede que existan dificultades o hastío en la adaptación a los continuos avances docentes (nuevos reglamentos, leyes, métodos formativos,...) y tecnológicos, aunque su amplia experiencia facilita la resolución de sus problemas laborales diarios.

Para el caso del liderazgo transaccional, obtiene una mayor valoración la dimensión de recompensa contingente (4,03), pues clarificar las expectativas que el presidente de la cooperativa tiene respeto a cada uno de los docentes y demás empleados, y darles el reconocimiento que merecen cuando cumplen sus objetivos es esencial para

que sigan trabajando en concordancia al proyecto educativo del centro. Un seguimiento más pormenorizado de los errores que entorpecen el logro de los objetivos marcados es menos importante (3,58) que la dimensión anterior.

Si comparamos las medias de estilos de liderazgo entre los hombres y mujeres, vemos que tanto hombres (4,13) como mujeres (4,31) se decantan más por un estilo de liderazgo transformacional en lugar de transaccional. En general, todas las dimensiones del liderazgo transformacional son valoradas de forma similar por hombres y mujeres, confirmando los resultados de Sarrió y Ramos (2000). Sin embargo, existen diferencias más marcadas en las dimensiones de estimulación intelectual y consideración individualizada. En la estimulación intelectual parece que las mujeres (4,13) consideran más importante promover entre su equipo docente la innovación, creatividad y la auto-búsqueda de soluciones a los problemas que puedan surgir que en el caso de los hombres (3,94). En el caso de la consideración individualizada de los empleados, igualmente las mujeres (4,25) parecen prestar más atención a las necesidades de cada uno de los miembros de su equipo docente (enseñar, orientar, conocer sus aspiraciones y desarrollar sus fortalezas) que los hombres (3,88). En relación a la influencia de conducta, la mayor puntuación de esta dimensión por las mujeres rompe con la característica estereotipada del liderazgo femenino que indica que carecen de motivación para la consecución de los logros.

Finalmente, para el caso de las dimensiones del liderazgo transaccional se observa que la recompensa contingente es mayormente valorada por mujeres (4,21) que por hombres (3,75), mientras que la dimensión dirección por excepción es valorada en mayor medida por los hombres (3,63) que por las mujeres (3,55). Por tanto, las mujeres que dirigen cooperativas de enseñanza dan una gran importancia al hecho de clarificar las expectativas de sus docentes y darle el reconocimiento que merecen cuando alcanzan los objetivos que se les marcan, confirmando así los resultados de Bass y Abolio (1990; 1994), quienes afirmaban que la recompensa contingente es más valorada por ellas.

Por tanto, el liderazgo transformacional parece predominar en las cooperativas de enseñanza, siendo las mujeres las que más enfatizan la importancia de las distintas dimensiones que lo conforman. No obstante, es llamativa la elevada importancia que también le dan a la dimensión recompensa contingente dentro del liderazgo transaccional.

5. CONCLUSIONES

Con el presente trabajo se ha tratado de aportar un estudio preliminar sobre la influencia que los principios cooperativos tienen en la dirección y gestión de ciertas entidades de la Economía Social, como son las cooperativas de enseñanza. Asimismo, se ha analizado el estilo de liderazgo que parece predominar en dichas cooperativas, diferenciando los resultados según el género de los presidentes/directivos de las mismas.

Considerando los siete principios cooperativos establecidos por la ACI en 1995 (adhesión voluntaria y abierta de los socios; gestión democrática; participación económica de los socios; autonomía e independencia; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas; y compromiso con la comunidad) se analizaron las valoraciones medias que se le dieron a cada uno por los presidentes de cooperativas de enseñanza. Así, todos ellos parecen ser importantes en la dirección de estas entidades, siendo los de mayor influencia el de adhesión voluntaria y abierta junto con el de participación económica de los socios. El que obtuvo una menor valoración en cuanto a su influencia en la gestión de la cooperativa fue la cooperación con otras cooperativas, como consecuencia de la alta competencia

existente entre las cooperativas de enseñanza así como con los centros públicos y privados, y la necesidad de rentabilizar las fuertes inversiones realizadas por estas entidades¹. Al analizar los resultados según el género, los hombres mantienen como principio más valorado el de adhesión voluntaria y abierta, mientras que el de menor impacto es el del compromiso con la sociedad, lo que muestra una menor empatía con el entorno a la hora de gestionar la cooperativa. En el caso de las mujeres, valoran como el más influyente el principio de participación económica de los socios lo que puede ser un indicador de la importancia que le dan a ser tratadas con igualdad en lo que se refiere a salarios y reparto de beneficios ante una misma dedicación profesional; y refleja asimismo su rol tradicional de ser la responsable de la administración del hogar. Por otra parte, dadas las fuertes inversiones realizadas por las cooperativas y, en consecuencia por sus socios, y las mayores dificultades que tradicionalmente encuentran ellas para acceder a la financiación (Morris et al., 2006), derivadas de la importante brecha salarial que sufren (que influyen en su menor capacidad ahorradora), menor credibilidad en las negociaciones con las entidades financieras (Álvarez et al., 2012), menor conocimiento del sector financiero (Álvarez et al., 2012) y menor confianza en su proyecto empresarial, supone que las mujeres recurran en mayor medida al apoyo de la familia (Gatewood et al., 2009) y a la solicitud de subvenciones. Por tanto, ellas soportan una mayor carga financiera y psicológica que sus compañeros, que se refleja en la importancia del principio de participación económica de los socios.

El principio que menos valoran las mujeres es el de la cooperación con otras cooperativas en relación a los hombres, mostrando con ello su mayor preocupación por la competencia y el desarrollo de estrategias de diferenciación, lo que influye de forma determinante en su volumen de negocio, rentabilidad y posibilidades de hacer frente a las fuertes cargas financieras derivadas de las altas inversiones realizadas.

Con estos resultados se podrían descartar mitos sobre que las mujeres se comprometen menos con el trabajo o que son menos competitivas que los hombres, aunque sí parecen demostrar que presentan más empatía que los hombres con el entorno que les rodea, lo que de ninguna manera significa que afecte a su racionalidad, autonomía e independencia para tomar decisiones (valoración más elevada que la de los hombres de este principio).

Respecto al estilo de liderazgo predominante en las cooperativas de enseñanza, destacar que es el transformacional (guiar a los empleados, elevar su moral y motivarles a través del desarrollo personal), lo que concuerda con la alta intangibilidad del servicio que prestan y que dependa fuertemente del trabajo y trato que su equipo docente proporcione a los clientes (alumnado, padres y madres, principalmente). Además, esto corrobora lo expuesto previamente en la literatura (Barberá et al., 2000).

A pesar de que las valoraciones de las dimensiones que conforman el liderazgo transformacional están muy igualadas, para ambos grupos (hombres y mujeres) la dimensión que tiene mayor importancia es la influencia de la conducta del líder (claridad de objetivos, énfasis la misión compartida, claros valores y creencias a seguir y consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas). Sin embargo, se perciben diferencias en las menos valoradas. Para los hombres la menos valorada sería la consideración individualizada de cada uno de los miembros del equipo docente (enseñar, orientar, conocer sus aspiraciones y desarrollar sus fortalezas), mientras que para las mujeres la dimensión del liderazgo transformacional menos valorada sería la estimulación intelectual (fomento de la innovación, creatividad y auto-búsqueda de soluciones a problemas de los

¹ UCOERM(2016) especifica que las 53 cooperativas de educación socias han realizado inversiones por 350 millones de euros, lo que supone un promedio de más de 6 millones de euros.

empleados). Esto iría en la línea de lo expuesto por Barberá et al. (2000), que indicaban que a pesar de no diferir significativamente las valoraciones entre hombres y mujeres de su estilo de liderazgo, sí que parece haber una valoración más favorable de los varones hacia aquellas dimensiones más orientadas a las tareas, mientras que las mujeres valorarían de forma más favorable las dimensiones relacionadas con un contacto interpersonal y una valoración individualizada (Bass y Avolio, 1990; 1994).

Finamente, en la valoración de la existencia de un liderazgo transaccional, destaca la alta puntuación que las mujeres a la dimensión de recompensa contingente (clarificar las expectativas hacia cada uno de los empleados y darles el reconocimiento que merecen cuando logran los objetivos marcados), a pesar de que el estilo de liderazgo predominante en el grupo es el transformacional. Este aspecto igualmente denota la preocupación individualizada que las directivas de las cooperativas de enseñanza muestran hacia sus equipos, lo que es coincidente con lo demostrado por Bass y Avolio (1990; 1994).

No obstante, las conclusiones de este trabajo deben ser consideradas teniendo en cuenta su carácter preliminar, pues un mayor número de casos es preciso para poder analizar de forma más pormenorizada la influencia de los principios cooperativos en la dirección de la empresa y el estilo de liderazgo preferente, así como las posibles diferencias de género. Además, el estudio se centra en un área concreta española (la Región de Murcia) por lo que una validación respecto a todo el conjunto de España sería interesante. Incluso que se pudieran hacer comparaciones entre distintos tipos de organizaciones de la Economía Social sería una aportación enriquecedora para la literatura, así como su comparación con otras empresas mercantiles. Por otro lado, también deberían ser estudiadas otras variables que pueden afectar al estilo de liderazgo de los directivos de cooperativas, como su edad, formación, personalidad, cultura de la entidad, madurez o edad de la misma,... En cualquier caso, todas estas limitaciones del trabajo son consideradas futuras líneas de investigación a desarrollar.

BIBLIOGRAFÍA

- ALVÁREZ, C.; NOGUERA, M. & Urbano, D. (2012): "Condicionantes del entorno y emprendimiento femenino. Un estudio cuantitativo en España", *Economía Industrial*, 383, 43-52.
- ALVÉS, J. (2003): "Liderazgo y clima organizacional", *Revista de Psicología del Deporte*, 9(1-2), 123-133.
- BARBERÁ, E., SARRIÓ, M. & RAMOS, A. (2000): *Mujeres directivas: promoción profesional en España y Reino Unido*. Valencia: Col·lecció Quaderns Feministes (2). Institut Universitari d'Estudis de la Dona, 2000.
- BASS, B.M. (1990): *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research, and managerial applications (3^o ed)*. Nueva York: Free Press.
- BASS, B.M. (1999): "Current developments in transformational leadership", *The Psychologist-Manager Journal*, 3(1), 5-21.
- BASS, B.M. & AVOLIO, B.J. (1990): *Transformational leadership development: Manual for de Multifactor leadership Questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- BASS, B.M. & AVOLIO, B.J. (1994): "Shatter the Glass Ceiling: Woman May Make Better Managers", *Human Resource Management*, 33(4), 549-560.
- BENNIS, W. & NAUS, B. (1985): *Leaders: The Strategies for Takina Charae*. New York: Harper and Row.
- BUSTAMANTE, C. & BARREAT, Y. (1998): "Estrategias de influencia usadas por los líderes motivacionales", *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 17(2), 5-12.
- CARDONA, P. (2000): "El liderazgo relacional", en D. Melé (Coord): *Raíces éticas del liderazgo*, Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.
- CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO (COCETA) (2009): *Estudio sobre la realidad social laboral de las mujeres en las cooperativas de trabajo en España*. Madrid: COCETA.
- DE CASTRO, M. (2003): "La Economía social como agente económico: Necesidad de su participación en la interlocución social", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 47, 41-57.
- DEN HARTOG, D., VAN MUIJEN, J., & KOOPMAN, P. (1997): "Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ", *The British Psychological Society*, 70(1), 19-34.
- DEZSÖ, C.L., & ROSS, D.G. (2012): "Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation", *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072-1089.
- DRUCKER, P. (2001): *Gerencia para el futuro*. Bogotá: Editorial Norma, C.A.
- EAGLY, A.H. & JOHANNESSEN-SCHMIDT, M.C. (2001): "The leadership styles of women and men". *Journal of Social Issues*, 57, 781-797.
- FERNÁNDEZ, J. (2000): "La realidad actual de las sociedades cooperativas en la educación", *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, 70, 55-76.
- GARCÍA, L. (2013): *La influencia del género en los Estilos de Liderazgo y Dirección*. Trabajo Fin de Máster. Universidad Politécnica de Cartagena.
- GARCÍA-GUTIERREZ, C. (2000): "La intercooperación de las sociedades cooperativas en la actividad de la educación", *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, 71, 173-195.
- GATEWOOD, E.J., BRUSH, C., CARTER, N., GREENE, P. & HART, M. (2009): "Diana: A symbol of women entrepreneurs' hunt for knowledge, money, and the rewards of entrepreneurship", *Small Business Economics*, 32(2), 129-145.
- KAHAI, S., SOSIK, J., & AVOLIO, B.J. (1997): "Effects of leadership style and problem structure on work group process and outcomes in an electronic meeting system environment", *Personnel Psychology*, 50(1), 121-146.

- LEITHWOOD, K.A., JANTZI, D., & STEINBACH, R. (1999): *Changing leadership for changing times*. Buckingham-Philadelphia: Open University Press.
- LEY 27/1999, de 16 de Julio, de Cooperativas. Boletín Oficial del Estado, nº 170, pp. 27027-27062
- LIPÍŃSKA-GROBELNY, A. & WASIAK, K. (2010): "Job satisfaction and gender identity of women managers and non-managers", *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 23(2), 161-166.
- LUCIA-CASADEMUNT, A.M., ARIZA-MONTES, J.A., & MORALES-GUTIÉRREZ, A.C. (2013): "Determinants of occupational well-being among executive women". *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 26(2), 229-257.
- MOLERO, F., RECIO, P., & CUADRADO, I. (2010): "Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: Un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española", *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- MOLINA, F., SAMPER, L., & MAYORAL, D. (2013): "Liderazgo femenino. Un análisis de las diferencias de género en la formación y desarrollo de asociaciones de inmigrantes africanos", *Revista Internacional de Sociología*, 71(1), 141-166.
- MONZÓN, J.L. (1992): "La economía social: Tercer sector de un nuevo escenario". En DEFOURNY, J. & MONZON, J.L. (1992): *Economía Social. Entre economía capitalista y economía pública*, pp. 11-16. CIRIEC-España editorial: Valencia.
- MORRIS, M., MIYASAKI, N., WATTERS, C. & COOMBES, S. (2006): "The Dilemma of Growth: Understanding Venture Size Choices of Women Entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*, 44(2), 221-244.
- ORELLANA, F. (2003): "Estilos de dirección y género". *Revista AJAYU*, 1(1), 1-17.
- PUYAL, E. & SANAGUSTÍN, V. (2006): "El liderazgo empresarial femenino: reflexiones y paradojas", Documento de Trabajo, Universidad de Huelva. *Revista de la UHU* vol. 17, p. 9 (<http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/2483>).
- RAHMAN, S. (2001): "Total quality management practice and business outcome: Evidence from small and medium enterprises in Western Australia". *Total Quality Management*, vol. 12, nº 2, pp. 201-210.
- RAMOS, A., SARRIO, M., BARBERÁ, E., & CANDELA, C. (2002): "Mujeres directivas y demandas organizacionales", *Revista de Psicología Social*, 17(2), 183-192.
- SALAZAR, M. (2006): "El liderazgo transformacional modelo para organizaciones educativas que aprende", *Revista Unirevista - Universidad de Viña del Mar (Chile)*, 1(3), 1-12.
- SARRIÉS, L. & DEL OLMO, N. (2006): *Mujeres directivas en España. Estereotipos y realidad*. España: Mira Editores.
- UCOERM (2016): <http://www.ucoerm.es/index.php/portada/165-tres-decadas-caminando-hacia-la-excelencia-educativa> , acceso online 04/09/2016.