

Divulga UAB

Revista de difusió de la recerca de la
Universitat Autònoma de Barcelona

18/02/2026

Hauria de seguir el meu líder, sempre?



En el món empresarial, qüestionar un lideratge que va en contra de les expectatives socials és complicat per l'estructura jeràrquica existent. Un estudi amb participació del Departament d'Empresa de la UAB ha analitzat com la tendència a seguir les directrius de l'empresa matriu fa que les filials no adoptin, moltes vegades, accions per reduir les desigualtats de gènere en llocs de lideratge. Així i tot, aquest procés unidireccional es pot transformar en un fet positiu si la matriu aposta per promocionar la igualtat en els consells d'administració.

iStock/jacoblund

Seguiria el comportament del seu líder fins i tot si contradigués els estàndards morals i ètics comunament acceptats? Dins dels grups empresarials, moltes filials s'enfronten a aquest dilema a l'hora de decidir sobre la presència de dones en els seus consells d'administració, una de les pràctiques de govern corporatiu que ha rebut major atenció en les últimes dècades. En situacions en les quals els valors ètics de la matriu del grup estan desalineats amb les expectatives socials a favor de la igualtat d'oportunitats entre dones i homes en posicions de lideratge, les filials han de prendre una decisió estratègica: imitar les pràctiques de govern de la seva matriu o sotmetre's a la pressió institucional per augmentar la participació de dones en els consells d'administració.

Malgrat els esforços per augmentar la representació de dones en els consells

d'administració, principalment motivats per la implementació de quotes de gènere que exigeix un major nombre mínim de dones conselleres, el panorama corporatiu actual dista molt de ser encoratjador. Moltes empreses segueixen sense augmentar el nombre de conselleres i, en el pitjor dels casos, fins i tot redueixen la seva presència en els consells.

Aquesta bretxa de gènere es pot observar en els consells de moltes filials de grups empresarials. Principalment en grups empresarials amb una estructura jeràrquica, on la matriu exerceix un fort control sobre la presa de decisions de les filials del grup, s'espera que aquestes alineïn les seves pràctiques de diversitat de gènere en el consell amb les de la seva matriu, per garantir així la coherència de les pràctiques de govern en tot el grup. És, per tant, en aquests grups empresarials jeràrquics on la difusió de la diversitat de gènere en el consell tendeix a fluir de manera unidireccional, descendint en cascada des de la matriu fins a les filials, que ocupen una posició jeràrquica inferior.

En el nostre estudi analitzem una mostra de grups empresarials jeràrquics de 18 països europeus de l'OCDE i trobem que les pràctiques de gènere en els consells de les filials reflecteixen les de la matriu, fins i tot si aquesta té una baixa representació de dones en el consell. En altres paraules, observem que les filials semblen seguir a la matriu fins i tot si això va en contra de les expectatives socials per reduir la bretxa entre dones i homes en els consells d'administració, fet que planteja un dilema ètic sobre si haurien de seguir sempre a la seva matriu. Aquesta tendència a seguir els passos de les matrius és encara més visible quan les filials se senten més pressionades a causa d'un major control i més atenció de la matriu sobre aquestes.

Les nostres troballes ens recorden que l'impuls cap a la diversitat de gènere en el lideratge corporatiu no és només una qüestió de política, sinó també de desequilibris de poder i falta d'elecció als quals s'enfronten moltes empreses. Les filials de grups empresarials sovint es troben dividides entre adherir-se a les expectatives socials o seguir les accions de la matriu. Sorprenentment, la influència de la matriu pot ser prou intensa com per a anul·lar normes ètiques comunament acceptades. No hi ha dubte, no obstant això, que un canvi significatiu continuaria sent possible si s'aprofitessin les dinàmiques de poder en els grups empresarials: si les matrius apostessin per la diversitat de gènere en els llocs de lideratge, això podria constituir un mitjà efectiu per ajudar a promoure una representació més igualitària entre dones i homes en els consells d'administració de les filials, d'acord amb l'efecte "trencament" que demostren les nostres troballes.

Paula M. Infantes

Department of Innovation Management and Strategy
Universitat de Groningen

Ryan Federo

Departament d'Empresa
Universitat Autònoma de Barcelona
ryan.federo@uab.cat

Referències

Infantes, P. M., Federo, R., & Pascual-Fuster, B. (2025). **Follow the leader: The double-edged cascading effect of board gender diversity practices in hierarchical business groups.** *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-06172-w>

[View low-bandwidth version](#)