

Divulga UAB

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

18/02/2026

¿Debería seguir a mi líder, siempre?



En el mundo empresarial, cuestionar un liderazgo que va en contra de las expectativas sociales es complicado por la estructura jerárquica existente. Un estudio con participación del Departamento de Empresa de la UAB ha analizado como la tendencia a seguir las directrices de la empresa matriz hace que las filiales no adopten, muchas veces, acciones para reducir las desigualdades de género en lugares de liderazgo. Aun así, este proceso unidireccional se puede transformar en un hecho positivo si la matriz apuesta para promocionar la igualdad en los consejos de administración.

iStock/jacoblund

¿Seguiría el comportamiento de su líder incluso si contradijera los estándares morales y éticos comúnmente aceptados? Dentro de los grupos empresariales, muchas filiales se enfrentan a este dilema a la hora de decidir sobre la presencia de mujeres en sus consejos de administración, una de las prácticas de gobierno corporativo que ha recibido mayor atención en las últimas décadas. En situaciones en las que los valores éticos de la matriz del grupo están desalineados con las expectativas sociales a favor de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en posiciones de liderazgo, las filiales deben tomar una decisión estratégica: imitar las prácticas de gobierno de su matriz o someterse a la presión institucional para aumentar la participación de mujeres en los consejos de administración.

A pesar de los esfuerzos para aumentar la representación de mujeres en los consejos de administración, principalmente motivados por la implementación de cuotas de género exigiendo un mayor número mínimo de mujeres consejeras, el panorama corporativo actual dista mucho de ser alentador. Muchas empresas siguen sin aumentar el número de consejeras y, en el peor de los casos, incluso reducen su presencia en los consejos.

Esta brecha de género se puede observar en los consejos de muchas filiales de grupos empresariales. Principalmente en grupos empresariales con una estructura jerárquica, donde la matriz ejerce un fuerte control sobre la toma de decisiones de las filiales del grupo, se espera que éstas alineen sus prácticas de diversidad de género en el consejo con las de su matriz, para así garantizar la coherencia de las prácticas de gobierno en todo el grupo. Es, por tanto, en estos grupos empresariales jerárquicos donde la difusión de la diversidad de género en el consejo tiende a fluir de manera unidireccional, descendiendo en cascada desde la matriz hasta las filiales, que ocupan una posición jerárquica inferior.

En nuestro estudio, analizamos una muestra de grupos empresariales jerárquicos de 18 países europeos de la OCDE y encontramos que las prácticas de género en los consejos de las filiales reflejan las de su matriz, incluso si ésta tiene una baja representación de mujeres en el consejo. En otras palabras, observamos que las filiales parecen seguir a su matriz incluso si ello va en contra de las expectativas sociales para reducir la brecha entre mujeres y hombres en los consejos de administración, hecho que plantea un dilema ético sobre si deberían seguir siempre a su matriz. Dicha tendencia a seguir los pasos de sus matrices es aún más visible cuando las filiales se sienten más presionadas, debido a un mayor control y más atención de la matriz sobre éstas.

Nuestros hallazgos nos recuerdan que el impulso hacia la diversidad de género en el liderazgo corporativo no es solo una cuestión de política, sino también de desequilibrios de poder y falta de elección a los que se enfrentan muchas empresas. Las filiales de grupos empresariales a menudo se encuentran divididas entre adherirse a las expectativas sociales o seguir las acciones de su matriz. Sorprendentemente, la influencia de la matriz puede ser lo suficientemente intensa como para anular normas éticas comúnmente aceptadas. No cabe duda, sin embargo, de que un cambio significativo seguiría siendo posible si se aprovecharan las dinámicas de poder en los grupos empresariales: si las matrices apostaran por la diversidad de género en los puestos de liderazgo, esto podría constituir un medio efectivo para ayudar a promover una representación más igualitaria entre mujeres y hombres en los consejos de administración de sus filiales, de acuerdo con el efecto cascada que demuestran nuestros hallazgos.

Paula M. Infantes

Department of Innovation Management and Strategy
Universidad de Groningen

Ryan Federo

Departamento de Empresa
Universitat Autònoma de Barcelona
ryan.federo@uab.cat

Referencias

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](#)